



PROJET DE FIN D'ETUDE

Conditions de succès des jeux-vidéo live-service : enjeux de production et d'édition

par Pierre Mongodin

Sous la direction de M. Marc Alvarado

REMERCIEMENTS

Ce mémoire fut pour moi une occasion unique d'explorer en profondeur le phénomène des jeux live-service, et je tiens à remercier l'ensemble des personnes ayant contribué de près ou de loin à sa réalisation.

Mes premières pensées vont à M. Alvarado, professeur encadrant de ce mémoire, qui a su accompagner mes démarches de recherche par sa réactivité, ses retours précieux et sa connaissance du milieu vidéoludique.

Je souhaite également exprimer toute ma gratitude envers les salariés que j'ai eu l'opportunité de rencontrer au cours de mes échanges, issus d'Ubisoft, Ubisoft Singapore, Ubisoft Annecy, Wargaming, Sharkmob, Homa Games, Sandsoft et Ankama. Leur bienveillance et leurs réponses ont constitué les fondations de cet effort de recherche.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement les nombreux joueurs ayant accepté de répondre à mon sondage, dont les contributions m'ont permis de mieux appréhender la réalité du marché et de comprendre plus finement les attentes du public.

À titre personnel, j'adresse également mes remerciements à Bandai Namco Entertainment Europe, Nintendo of Europe et Ubisoft. Les expériences de stage que j'ai pu y effectuer ont largement nourri ma réflexion et motivé le choix de ce sujet de mémoire.

Enfin, je souhaite remercier ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel tout au long de mes années d'études.

RESUME

Ce mémoire cherche à comprendre quels peuvent être aujourd’hui les facteurs-clés de réussite commerciale d’un jeu vidéo live-service, tant du point de vue de l’éditeur que des studios et de la communauté de joueurs actifs. En effet, ces dernières années ont été marquées par l’essor de ce nouveau modèle de jeux, porté par le vent du succès retentissant de jeux *comme League of Legends*, puis *Fortnite* et *Roblox*. Paradoxalement, nous avons pu constater également les échecs commerciaux critiques de nouvelles franchises live-service, avec le cas de *XDefiant* ou *Concord*, amenant certains analystes à considérer ce nouveau modèle comme déjà dépassé. Pourtant, les plus grands éditeurs de l’industrie continuent d’investir dans de nouveaux projets live-service, le succès d’un jeu de ce type permettant une rentabilité sur le long voire très long terme. Aussi importe-t-il de déterminer les conditions à remplir aujourd’hui pour un jeu live-service afin de parvenir au succès commercial. J’ai ici mené une analyse sur les trois plans de l’éditeur, de la communauté de joueurs et des studios en croisant la littérature académique déjà existante avec des entretiens qualitatifs de salariés occupant les fonctions-clés autour du lancement et gestion d’un jeu live-service et un sondage recueillant les retours de joueurs des jeux live-service les plus connus.

J’ai ainsi mis en lumière le besoin pour les éditeurs non pas de confronter engagement des joueurs et monétisation de ces derniers, mais d’insérer la monétisation dans une boucle d’engagement et de ré-engagement du joueur. Pour les responsables communautaires, il s’agit également de dialoguer désormais avec la communauté de joueurs de manière plus transparente afin de favoriser un sentiment de prise en compte des retours des joueurs. Enfin, au niveau des studios, se pose désormais la question de la transition vers un nouveau modèle « game-as-a-platform » qui implique les joueurs dans la création et l’évolution du jeu, afin de permettre aux développeurs de répondre à la demande croissante en nouveaux contenus de la part des joueurs.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
RESUME	3
INTRODUCTION	6
REVUE DE LITTERATURE	9
I. Le modèle du jeu live-service : ressource-clé pour les éditeurs	9
A. Histoire des jeux en ligne : du premier jeu en ligne aux jeux live-service	9
B. Rôle actuel du live-service dans l'industrie vidéoludique et intérêt	14
C. Modèles économiques du live service	21
D. Modèle-type marketing de lancement d'un jeu live-service : roadmap	27
II. Réception et Critiques des joueur : étude d'une insatisfaction	33
A. Le profil du joueur live-service aujourd'hui	33
B. Les principales critiques du modèle	36
C. Analyse du consommateur : (re)séduire les joueurs	39
D. Mouvement des joueurs : les joueurs prennent le contrôle	43
III. Contraintes des studios : un modèle radicalement différent	46
A. Modèle de développement d'un jeu-vidéo : stage gates	46
B. Les difficultés et tensions dans la création de contenu	50
C. Adaptations des studios face aux contraintes du modèle live service	54
D. Nouvelles opportunités	56
Conclusion et hypothèses de recherche	61
ETUDE DE TERRAIN – METHODOLOGIE	63
ETUDE TERRAIN – RESULTATS	65
I. L'éditeur face au modèle live-service : comment fidéliser les joueurs ?	65
A. L'engagement comme la première métrique	65
B. Monétisation et enjeux économiques	66
C. Relation entre la rentabilité et l'expérience utilisateur	67
D. Un modèle à l'épreuve mais qui continue de convaincre les éditeurs	68
E. Les leviers éditoriaux : image de marque, esport et transmédia	69
II. Le rôle de la communauté : comment maintenir une relation solide avec les joueurs et les fédérer autour d'un jeu ?	71
A. Le rôle stratégique de la communauté et des retours positifs des joueurs : promotion et amélioration	71
B. Écoute des retours négatifs des joueurs	72
C. Comprendre les joueurs, question d'outils	73

D. Co-construction et empowerment des joueurs	74
III. Les studios à l'épreuve du modèle live-service : adaptation et soutenabilité	75
A. Un nouvel environnement de travail, et un nouveau rapport studio-éditeur	75
B. Une adaptation du game design en profondeur	76
C. Une nouvelle façon de développer	77
D. La place des équipes live-ops au sein des studios	79
E. Une transition progressive vers le game-as-a-platform	80
IV. Analyse du résultat du sondage, compréhension des joueurs.....	81
DISCUSSION	86
I. Au niveau éditorial, l'insertion de la monétisation au sein d'une boucle d'engagement et ré-engagement	86
II. Manifester l'écoute des joueurs et de la communauté.....	88
III. Une organisation des studios qui se réinvente : la transition progressive vers le game-as-a-platform.....	90
IV. Limites et suggestions pour de futures recherches	91
1. Limites de l'étude.....	91
2. Suggestions pour de recherches futures	92
CONCLUSION	93
BIBLIOGRAPHIE	95
ANNEXES	107
Annexe 1. Trame d'entretien	107
Annexe 2. Questionnaire	109

INTRODUCTION

Le 27 octobre 2009, Riot Games, alors petit studio américain de jeux-vidéo lançait *League of Legends*, un jeu en ligne gratuit où deux équipes de cinq joueurs s'affrontent pour le contrôle stratégique d'une carte. Quinze années plus tard, *League of Legends* compte plus de 150 millions de joueurs à travers la planète, génère plus d'un milliard de dollars de revenus annuels pour son éditeur et constitue l'un des plus grands succès commerciaux de l'histoire du jeu-vidéo (Nielsen, 2022). Ce jeu fut le premier à inaugurer le modèle dit de « live-service », terme popularisé par la presse spécialisée (Kotaku, Polygon, GamesIndustry.biz) dans les années 2010 pour désigner un jeu qui ne serait plus défini comme un produit fini classique (avec une livraison du jeu complet à la date de sortie et très peu de changements après le lancement) mais comme un service de divertissement à part entière (partie « service »), où le contenu du jeu est régulièrement mis à jour par le studio (partie « live »). L'idée n'étant plus de fournir au joueur une expérience finie, mais une succession de nouveautés au fil du temps, fidélisant la consommation de ce dernier au fil des « patches », « mises à jour » et « extensions ».

Le succès de ce nouveau modèle semble tout d'abord sans appel : *Fortnite*, leader de ce modèle, générant entre 2018 et 2019 près de 9 milliards de dollars sur un marché estimé à plus de 120 milliards de dollars de revenu annuel (Newzoo, 2022). La force du modèle étant de pouvoir générer de forts revenus pour les éditeurs, bien après la sortie du jeu initial, *GTA V Online* ayant permis à son éditeur de récolter plus de 8 milliards de dollars à depuis son lancement en 2013 (Take Two, 2021). Cet élan a donc poussé certains des plus grands groupes à investir massivement sur ce nouveau format de jeu, Sony Interactive annonçant en 2023 travailler sur près de douze franchises live-service d'ici la fin d'année 2025.

Cet essor semble pour autant s'être confronté à de récentes difficultés, avec plusieurs échecs commerciaux majeurs inattendus, qui ont surpris les éditeurs, au point de progressivement remettre en question la viabilité du développement de nouveaux projets. En 2019, Electronic Arts lance *Anthem*, un jeu d'action futuriste très attendu, sous ce modèle live-service, qui s'avère très décevant commercialement, poussant l'éditeur à fermer définitivement les serveurs à l'horizon 2025, après avoir cessé le développement du jeu en 2021. Plusieurs dizaines de projets connaissent alors la même situation : *Marvel's Avengers* (Square Enix, sorti en 2020 et fermé en 2023), *Babylon's Fall* (Square Enix, sorti en 2022 et fermé en 2022), *Hyper Scape* (Ubisoft, sorti en 2020 et fermé en 2022), *Rumbleverse* (Epic Games, sorti en 2022 et fermé six mois plus tard). Les deux exemples les plus prégnants étant les échecs de *XDefiant* (Ubisoft, 2024), jeu free-to-play lancé par son éditeur avec l'ambition de détrôner *Call of Duty*, leader des jeux de tirs, avant de fermer ses portes 6 mois plus tard, et *Concord* (Firewalk Studios, 2024), annoncé en grandes pompes par Sony Interactive, avant de fermer ses portes seulement deux semaines après son lancement, du fait d'un cruel manque de joueurs au lancement. Ce revers commercial puissant amène même Sony à revoir ses plans, annulant la majorité de ses projets live-service en cours de production, afin de repenser sa stratégie de lancement de nouvelles franchises. Ces échecs mettent en évidence la difficulté croissante à imposer de nouvelles franchises dans un marché saturé et de plus en plus compétitif.

Pour autant, si les jeux live-service ont pu être remis en cause, les éditeurs semblent continuer d'investir sur le modèle. Ainsi, en 2023, Ubisoft annonçait vouloir faire du live-service « un pilier stratégique de son portefeuille », tandis que les autres éditeurs continuent de profiter des revenus massifs générés par les titres live-service existants : Epic Games continuant de

percevoir près de 4,5 milliards de dollars de revenus annuels de *Fortnite* (Bloomberg, 2025), Roblox Corporation (détenteurs de *Roblox*) ayant accumulé un chiffre d'affaires de 4,02 milliards de dollars en 2024. Les jeux live-service tels que *Fortnite*, *League of Legends*, *Roblox*, *Call of Duty: Warzone*, *Counter Strike 2* ou *Rainbow Six Siege* continuent d'être parmi les jeux les plus joués au monde, confirmant un maintien apparent et un intérêt financier pour les studios et éditeurs.

Émerge donc une contradiction principale, au cœur modèle live-service, tant à la fois source de revenus massifs pour les éditeurs et figure controversée pour les joueurs, qui semblent de plus en plus prompts à le rejeter. Se pose la question des conditions nécessaires aujourd'hui pour le succès commercial d'une nouvelle franchise live-service. Comment un type de jeu peut-il être à la fois parmi les premières sources de revenus de l'industrie vidéoludique tout en étant de plus en plus massivement rejetés par les consommateurs de cette même industrie ? Quelles sont les conséquences pour les différents acteurs impliqués ? Comment ces derniers ont-ils pu s'adapter et envisagent-ils la suite ? Pour ce faire, il me semble primordial d'adopter une approche globale de l'industrie et de ses acteurs (éditeurs, joueurs et studios).

Tout d'abord, du côté de l'éditeur, commanditaire du projet auprès du studio de production, qui s'assure ensuite des ventes et de la promotion du jeu : quels éléments prioriser ? Faut-il investir sur l'engagement des joueurs, en faisant tout pour maintenir les joueurs actifs (campagnes de communications, promotions...) ? Faut-il au contraire se concentrer sur l'efficacité du modèle de monétisation interne au jeu (s'assurer que les joueurs dépensent dans le jeu après l'avoir téléchargé afin d'être rentable) ? Y a-t-il une contradiction ou une tension entre ces deux priorités éditoriales ?

De l'autre côté de la campagne publicitaire de l'éditeur, comment approcher la réception du public ? En effet, si la majorité des critiques du modèle proviennent de joueurs se sentant surexploités par les politiques de monétisation des éditeurs au détriment du contenu ludique, alors comment renouer avec la communauté des joueurs ? Comment restaurer le lien de confiance des consommateurs envers la production culturelle proposée ? Que faire des retours des joueurs, prompts à suggérer ou réclamer du nouveau contenu, en tant que créateur d'un jeu-vidéo aujourd'hui ? Quels demandes faut-il implémenter dans le service et quelles propositions rejeter ?

Enfin, que penser de la faisabilité et de la soutenabilité des projets live-service, commandés par les éditeurs et reçus par les joueurs, du point de vue des studios de production ? Quelles réformes internes nécessaires apparaissent pour les équipes de développeurs, de game designers, de spécialistes live-ops ? Comment faire face aux conditions de travail éprouvantes et la quantité croissante de demandes de nouveaux contenus ? Quel rôle donner aux joueurs dans le processus de création de leur jeu-service ?

Aussi, de ces trois facettes éditoriales, communautaires et productrices et des tensions présentes, émerge la problématique centrale suivante :

« Si les jeux live-service ont pu se positionner comme un modèle dominant l'industrie vidéoludique, mais que ce type de projet est de plus en plus décrié et remis en question, alors quels facteurs considérer désormais du point de vue de l'édition, de la gestion et de la production pour garantir le succès de nouvelles franchises live-service ? »

Pour y répondre, il est important de parcourir tout d’abord la littérature existante sur le sujet des jeux live-service, en observant le phénomène du point de vue éditorial et économique, pour mieux comprendre les attraits et les risques que représentent ces projets pour un éditeur aujourd’hui, puis en observant du côté communautaire, d’approfondir notre connaissance des joueurs de jeux live-service, avant d’explorer la question du positionnement et des adaptations des studios de production face à la question du live-service.

Cette revue de la littérature existante sera ensuite complétée par plusieurs entretiens semi-directifs avec des professionnels venus d’éditeurs, studios et de communautés de joueurs, pour obtenir un retour qualitatif sur la question, avant de confronter ces déclarations à une approche quantitative, par un sondage s’adressant aux joueurs.

A la lumière des données existantes et de l’étude de terrain qualitative et quantitative, j’esquisserai ensuite les facteurs-clés actuels de la réussite d’un jeu live-service.

REVUE DE LITTERATURE

I. Le modèle du jeu live-service : ressource-clé pour les éditeurs

A. Histoire des jeux en ligne : du premier jeu en ligne aux jeux live-service

1. L'émergence du jeu vidéo – avant internet

L'histoire du jeu-vidéo en tant que nouveau média débute en 1958, aux Etats-Unis, au sein du laboratoire national de Brookhaven. William Higinbotham et Robert Dvorak, afin de présenter l'avancée technologique du laboratoire, développent une démo ludique sur oscilloscope : le jeu *Tennis For Two*¹. Celui-ci attire immédiatement l'attention du public, et pousse les autres cercles universitaires américains à développer chacun de leur côté des jeux exploitant les nouveaux ordinateurs centraux. Ainsi, sur la côte est, le MIT développe *Spacewar!* (1961), un jeu de combat spatial minimaliste, très prisé des étudiants, le premier à mettre en réseaux plusieurs machines pour jouer. La plupart des jeux sont alors distribués sous format textuel uniquement, à l'instar de *The Sumerian Game* (1964), développé par IBM comme jeu éducatif.

Très vite, l'idée de faire jouer plusieurs joueurs séduit les chercheurs. Au cœur de l'université de l'Illinois, la création du système informatique PLATO (Programmed Logic for Automatic Teaching Operations) permet d'héberger alors les premiers jeux multi-utilisateurs à des fins éducatives. Les étudiants s'initiant à la programmation développent ainsi *Empire*, jeu de stratégie et combat spatial, puis *Spasim*, premier jeu de tir stratégique multijoueur. L'attrait pour les jeux en ligne se consolide avec le lancement du réseau ARPANET sur le territoire américain par le département de la Défense : les étudiants peuvent ainsi désormais communiquer entre plusieurs laboratoires, décuplant leurs interactions. Ces derniers s'emparent de cette nouvelle technologie et y mêlent leur passion pour les jeux de rôles, beaucoup jouant alors au jeu de plateau *Donjon et Dragons*, ces derniers créent les *MUDs* (Multi-User Dungeon)², avec tout d'abord *MUD1*, le premier jeu de rôle en ligne, accessible via le réseau ARPANET. *MUD1* introduit les concepts de ce qui deviendront les Massive Multiplayer Online RPG (MMORPG) sous forme textuelle : un univers persistant (où les joueurs se connectent et qui évolue même lorsque ces derniers sont déconnectés) et un système de progression.

Du côté des consoles et du grand public, ce sont surtout les bornes d'arcades qui diffusent les jeux-vidéo. Ainsi les jeux *Pong* (Atari, 1972), *Space Invader* (Taito, 1978) et *Pac-Man* (Namco, 1980) popularisent le média auprès du grand public³. La naissance des consoles de salon va permettre de standardiser d'avantage la pratique du jeu-vidéo. Atari lance ainsi Home Pong, puis l'Atari 2600 au sein des foyers américains tandis que Nintendo lance sa première console de salon, l'Othello, en 1978. Cependant, les années 80 sont surtout l'âge d'or des salles d'arcades, avec des jeux qui attirent des millions de joueurs notamment *Pac-Man* (Namco, 1980), *Donkey Kong* (Nintendo, 1981), *Gauntlet* (Atari Games, 1985). En arrière-plan, l'arrivée des consoles de salon de Nintendo et Sega, avec la NES (1985), la Sega Master System (1988), et la Game Boy (1989), installent le jeu-vidéo dans le quotidien des foyers.

Peu à peu, les ordinateurs personnels s'imposent comme une alternative aux bornes d'arcades et aux consoles de salon avec le Commodore 64, le Macintosh et l'Amiga avec des titres comme *Ultima I & Wizardy* (Origin Systems, 1981) et *SimCity* (Maxis, 1989). Désormais, l'engouement

¹ Brookhaven National Laboratory, *About Brookhaven - The first video game?*

² Birnbaum, I. (2014). *Source code for MUD1, the first virtual world, to be released by Stanford University*. PC Gamer.

³ Arcade for Good (2023). *Jeux d'arcade*.

pour le jeu-vidéo est présent, les machines sont dans les foyers, il ne reste plus qu'à connecter l'ensemble.

2. Le tournant des années 90 : jeux en réseaux et premiers services en ligne

L'essor d'internet et la démocratisation des PC dans les foyers au cours des années 90, vont permettre le véritable essor des jeux en ligne.

L'essor d'internet

En 1991, le CERN met en ligne le premier site internet accessible au public universitaire, puis le réseau commence à s'étendre dans les foyers à partir de 1995, popularisé par Windows 95 qui propose un accès simplifié au réseau et par l'émergence des premiers services en ligne (Amazon, Yahoo). Certaines technologies clés vont permettre tout particulièrement l'essor des jeux en ligne. Le protocole TCP/IP est adopté et permet une unification du réseau au travers d'un seul système d'adresse entre ordinateurs distants et la création de clients et serveurs d'hébergement pour les échanges⁴. Les modems, proposés par les opérateurs téléphoniques dans chaque pays permettent aux utilisateurs de se connecter aux premiers réseaux sociaux et communiquer entre eux via des CD de connexion et des forfaits de communication à l'heure, même si certaines contraintes techniques restent des obstacles pour l'émergence de jeux véritablement en ligne, qui seront progressivement résolus par des portails de jeux dédiés (Battle.net, MPlayer et TEN).

Les pionniers du jeu en réseau

L'essor de cette nouvelle technologie va immédiatement susciter l'intérêt des éditeurs, qui proposent alors des versions en ligne de leurs jeux. En 1993, sort *Doom*⁵ (id Software), le premier jeu de tir à la première personne. *Doom* propose un mode multijoueur en réseau local (LAN), permettant de connecter jusqu'à quatre ordinateurs pour s'affronter. Le jeu connaît un succès immédiat et fédère une première communauté de joueurs passionnés, qui partagent leurs propres cartes créées à l'aide de l'éditeur (fichiers WAD). Ce premier jalon va ainsi motiver les entreprises à créer leurs propres « *Doom-like* » afin de surfer sur la vague de ce succès.

Le phénomène se poursuit ensuite avec *Quake* (id Software, 1996) qui introduit pour sa part la possibilité de se connecter à internet pour jouer en réseau étendu : les joueurs peuvent désormais s'affronter depuis plusieurs endroits, permettant une diffusion massive du jeu. De cette mise en réseau naît un nouveau rapport au jeu, qui permet un nouvel élément essentiel : la compétition. Plusieurs éditeurs sortent alors successivement leurs jeux de tirs compétitifs (FPS), suivant les succès de *Doom* et *Quake* avec notamment *Unreal* (Epic, 1998), *GoldenEye 007* (Rare, 1997) et *System Shock* (Looking Glass Studios, 1994). D'autres titres à l'origine joués en local ou hors-ligne vont aussi se développer sous une nouvelle forme en ligne : *Diablo II* (Blizzard, 1997) permet à tout joueur de créer une instance de jeu et de permettre à ses amis de le rejoindre, via le support Battle.net. Enfin, la fin des années 90 verra le succès décisif de *Half Life* (Valve, 1998), qui intègre dès son lancement à la fois un support multijoueur local et online tout en apportant un contenu narratif de haute qualité (réalisant 15 millions de ventes et le score critique de 96% par Metacritic)⁶, un succès commercial et critique qui fondera les exigences du genre sur les décennies suivantes.

En parallèle des jeux de tir, l'offre se diversifie, notamment avec les jeux de stratégie (RTS). En 1998 Blizzard sort *StarCraft*, jeu de stratégie en temps réel, qui repose sur Battle.net, un nouveau service centralisé et gratuit pour organiser des matchs en ligne. *StarCraft* permet à des

⁴ Gros Pixels. (2001). *Le jeu online, son histoire, le pour, le contre*

⁵ Trouvé, P. (2023). « *Doom* » : trente ans de passions et de crispations autour des armes et de la violence dans le jeu vidéo. *Le Monde*

⁶ Metacritic (2025) *Half-Life review*. Metacritic

millions de joueurs de pouvoir s'affronter simultanément sur un jeu de stratégie très compétitif qui connaît un grand succès, notamment en Asie. Le jeu prend alors une tournure intéressante en Corée du Sud, où commencent à s'organiser des compétitions officielles, structurées et télévisées marquant la naissance de l'esport et une reconnaissance culturelle du jeu⁷.

En parallèle, les jeux en ligne préfigurent également un nouveau lieu de rencontre et d'échange entre joueurs, avec la naissance des jeux de rôle en ligne massivement multijoueur (MMORPG). Origins Systems sort ainsi en 1997 *Ultima Online*⁸ et propose alors un monde persistant reprenant les codes du RPG (guildes, conflits, quêtes) tout en proposant des options de personnalisations avancées des avatars et un premier système économique virtuel, où les joueurs peuvent commercer entre eux à l'aide d'une monnaie virtuelle. A son tour, Sony sort *EverQuest*, le premier MMO en 3D, en approfondissant les bases posées par *Ultima Online* tout en rendant la coopération entre les joueurs obligatoire pour progresser, renforçant l'aspect fédérateur du jeu. *EverQuest* est également le premier à initier le modèle économique de l'abonnement : les joueurs doivent payer pour se connecter et accéder aux instances du jeu. *EverQuest* préfigure alors un nouveau système où le maintien d'un jeu et son développement ne dépend plus seulement de son succès au premier jour, mais du maintien d'une communauté chaque jour au travers de mécaniques de fidélisations. L'intérêt n'est plus tant d'acquérir des joueurs que de les maintenir actifs.

Ces différents segments du jeu en ligne (le FPS, le RTS et le MMO) voient ainsi le jour dans les années 90. *Half-Life*, *StarCraft* et *EverQuest* en étant les exemples prégnants. Nourris de ces succès, naissent des communautés de développeurs qui créent spontanément de nouvelles versions de ces jeux en ligne, par les éditeurs de cartes (mis en place par des jeux comme *Doom*⁹, les développeurs encourageant leurs utilisateurs à créer leurs propres parties) ou des mods (modifications des jeux existants sans autorisation préalable). Ce sont ces nouvelles itérations et ces mods de *Half-Life*, *StarCraft* et *EverQuest* qui seront à l'origine des grandes franchises des années 2000.

3. L'émergence du jeu vidéo live service

L'essor des mondes persistants et de la compétition

Les années 2000 sont marquées par la généralisation d'internet haut débit ADSL (Asymmetric Digital Subscribe List) qui permet une réduction des temps de latence pour les jeux en ligne. En effet, jusqu'alors les joueurs devaient se contenter de modem 56k avec une connexion instable, ce qui ralentissait considérablement les usages interactifs. L'ADSL permet désormais de se connecter sans utiliser la ligne téléphonique et permet des téléchargements plus rapides sur des forfaits désormais illimités, décuplant les capacités pour les éditeurs de jeux. Cette avancée technologique va ainsi permettre aux trois principaux segments des FPS compétitifs, des MMORPGs et des jeux de stratégie de se massifier.

En parallèle des évolutions hardware, ce sont les plateformes qui évoluent et permettent un accès simplifié au niveau logiciel aux jeux en ligne. En 2003, Valve lance Steam au niveau global, une nouvelle solution permettant de télécharger des jeux, de les lancer rapidement et d'effectuer les mises à jour automatiquement tout en concentrant un fort aspect communautaire avec des forums de discussions intégrés. Blizzard répond à cette évolution avec Battle.net 2.0 qui permet des salons de discussions mais également de créer des profils de joueur communs à plusieurs jeux. D'autres plateformes communautaires seront lancées sur PC

⁷ Knowles, D. (2020) *Video games are becoming spectator sports*. New York Times

⁸ 1Up.com. (2016) *10 years of Ultima Online*

⁹ DoomWiki (2025) *Timeline of mod releases*.

avec un impact moins prégnant avec notamment Xfire (2004), une messagerie intégrée, GameSpy Arcade (un navigateur multijoueur orienté vers les FPS) ou encore Garena, le principal client utilisé en Asie.

Les consoles de salon sont également de retour et s'emparent du jeu en ligne, au cœur de la guerre entre Xbox et PlayStation. Microsoft lance la Xbox en 2001¹⁰, dotée du Xbox Live (2002), qui permet le jeu en ligne sur console contre un abonnement mensuel (Xbox Live Gold). Une avancée notable étant l'intégration d'un chat vocal dans les jeux compatibles. Les joueurs peuvent désormais communiquer directement via leur console de jeu, ce qui contribuera au succès phénoménal de *Halo 2* (2004). Le jeu, développé par Bungie, est en effet le premier de sa génération à pleinement utiliser les fonctionnalités d'Xbox Live et à véritablement rivaliser avec les jeux sur PC. Il propose en outre des parties classées, un système d'amis et de recherche de partie rapide. Le jeu est un immense succès et inspirera le modèle pour les prochains live-service tout en devenant la référence principale sur console. Du côté de Sony, la PlayStation 2 (2000) est un succès retentissant¹¹, devenant la console la plus vendue de tous les temps. La console se dote du PS2 Online (2002) mais réussit néanmoins moins bien à se tourner vers les jeux en ligne car son service n'est pas unifié et les fonctions de chat vocal restent très limitées en comparaison de l'offre d'Xbox Live. La véritable réponse de Sony viendra avec le PlayStation Network (PSN) qui proposera cette fois une boutique numérique et des fonctionnalités multijoueur plus avancées (chat vocal, matchmaking).

L'essor des mondes persistants et de la compétition

Ces avancées technologiques au niveau logiciel et matériel vont permettre une profusion de nouvelles licences et véritablement lancer le jeu en ligne.

Les FPS continuent leur développement compétitif qui s'intensifie.

Les jeux de tirs progressent sensiblement du fait des avancées technologiques qui les rendent plus accessibles et plus populaires, passant à un public de masse, devenant le genre phare du jeu en ligne. A l'origine un mod sur *Half-Life*¹² et fortement inspiré par *Quake II*, *Counter Strike* (Valve, 2003) devient un pionnier du jeu compétitif en ligne. Le gameplay est minimaliste, avec deux équipes et des objectifs éliminatoires. Son principal atout étant alors de reposer entièrement sur la communication des joueurs entre eux. Peu gourmand en ressource, il devient une référence, allant des cybercafés jusqu'aux premiers tournois amateurs. Le jeu connaît un succès retentissant, sa dernière itération (*Counter Strike 2*) étant encore à l'heure actuelle le jeu le plus joué sur Steam. *Counter Strike* va lancer l'esport FPS au travers des premières compétitions avec les premières compétitions des Worlds Cyber Games (WCG), posant les bases du futur de l'esport. En parallèle, fortement inspiré par le succès retentissant de *Doom*, Activision sort *Call of Duty*, tout d'abord comme jeu solo, puis comme jeu compétitif en réseau.

Du côté des MMOs, en 2004 sort *World of Warcraft (WoW)*, un jeu en ligne reposant sur l'univers de *Warcraft*. Il devient le véritable premier jeu live service en proposant des mises à jour très régulières sur des serveurs rassemblant plusieurs milliers de joueurs à la fois. Trois ans après la sortie du jeu, Blizzard met en place un système d'extensions majeures, proposant de revisiter régulièrement son open-world avec du nouveau contenu : en 2007 sort ainsi *The Burning Crusade*, la première extension de *WoW*, qui propose un nouveau continent à explorer, de nouveaux personnages et quêtes pour les joueurs, marquant un réel investissement de Blizzard pour alimenter et soutenir le jeu. L'extension est un succès commercial retentissant avec plus

¹⁰ Kaufman, L. (2021) 50 ans d'histoire du jeu vidéo, par source de revenu (1970-2020)

¹¹ Normand, J-M (2000) La PlayStation 2 ouvre une nouvelle génération de consoles de jeux Le Monde.

¹² Vossey.com (1998), 1998, Novembre – Sortie de Half Life, par Valve Software

de 3,5 millions de ventes (devenant le jeu PC le plus vendu en 24h aux Etats Unis, alors qu'il ne s'agit que d'une extension d'un jeu existant)¹³. Blizzard décide alors de renouveler l'expérience en proposant une nouvelle extension au jeu tous les deux ans (*Wrath of the Lich King* en 2008, *Cataclysm* en 2010...). Au-delà de la promesse de contenu faite aux joueurs, l'avancée majeure du jeu de Blizzard est aussi son système de monétisation par l'abonnement : les joueurs accédant à sa sortie au jeu pour un achat de 45€ puis un abonnement de 13 €/mois. Bien que *WoW* ne propose pas immédiatement des microtransactions (l'abonnement étant alors la seule source de monétisation du jeu), il impose un nouveau modèle économique massivement. En 2010, ce sont près de 12 millions de joueurs mensuels qui se connectent aux instances du jeu. Plusieurs concurrents tenteront de reprendre ce modèle pour aussi s'imposer comme MMO avec notamment *Guild Wars* (ArenaNet, 2005), *The Lord of the Rings Online* (Turbine, 2007), *Star Wars : The Old Republic* (EA, 2011), qui ne réussiront pas à détrôner *WoW*. Il faut noter en France le succès à cette même période de *Dofus* (rassemblant près de plus de 600 000 joueurs sur le territoire à son sommet en 2015¹⁴) mais aussi d'expériences comme *Second Life*, qui se voulait proposer une expérience de vie complète virtuelle à ses joueurs¹⁵ (de 2007 à 2011).

Enfin, du côté des jeux de stratégie, sort en 2002 *Warcraft III*, qui perfectionne la formule du RTS employée par *StarCraft* en y ajoutant un éditeur de cartes, des héros qui montent en niveau et une narration plus forte, propre à l'univers développé sur *Warcraft* et *World of Warcraft*. Sur *Warcraft III*, Kyle Sommer développe le mod *Defense of the Ancients (DotA)* permet à deux équipes de cinq joueurs de s'affronter pour le contrôle d'une carte. Le mode de jeu rencontre un franc succès à l'intérieur-même de la communauté *Warcraft* et séduit près de 10 millions de joueurs, au point de devenir le premier mod joué sur *Warcraft III* et de créer le genre du Multiplayer Online Battle Arena (le MOBA, qui supprime peu à peu le RTS).

Les trois genres majeurs du jeu-vidéo en ligne (MMO, FPS et RTS) ont ainsi pu connaître la bascule d'un public de niche à un marché de masse, s'imposant comme des moyens de divertissement communautaire standardisés. L'étape suivante, et le basculement définitif vers le modèle du live-service intervenant au tournant des années 2010.

4. La standardisation du live service

Les années suivantes sont pour les trois genres du FPS, du MMO et du RTS/MOBA un basculement vers le modèle free-to-play et une standardisation du live-service.

Popularisation des genres

Sorti en 2012, *Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO)* par Valve est le premier FPS marquant des années 2010 et l'héritier de *Counter Strike*. Reposant sur sa communauté et sur le mode en ligne en proposant des matchs en 5 contre 5, la nouveauté apportée par *CS:GO* est une économie totalement développée au niveau cosmétique : les joueurs peuvent acheter des skins pour leurs armes et personnages, mais aussi les revendre sur une marketplace développée par Valve. Les joueurs ne sont plus seulement consommateurs mais aussi partie prenante de la monétisation du jeu, revendant les skins les plus rares (certains objets virtuels ayant été revendus à plus de 100 000\$). Le phénomène fonctionne très bien mais reste aussi critiqué (une grande partie des joueurs étant des mineurs). De son côté, poussé par le succès de la franchise *Call of Duty* et *MW2*, Activision poursuit sa lancée et sort de nouveaux épisodes avec *Call of Duty: Black Ops* (Treyarch, 2010), *Modern Warfare III* (Infinity Ward, 2011) en continuant d'exploiter le multijoueur FPS. C'est cependant Blizzard avec *Overwatch* (2016) qui crée une

¹³ Blizzard Entertainment. *World of Warcraft*. Blizzard Entertainment.

¹⁴ Meakaya. (2022) *Dofus, 18 ans après : Pourquoi le MMO d'Ankama marche toujours autant (Dofus Temporis 7)*. JeuxVideo.com.

¹⁵ Tual, M. (2016). *Absurde, créatif et débauché : dix ans après, « Second Life » est toujours bien vivant*. Le Monde

véritable nouvelle franchise à succès (créant le genre du « hero shooter ») par une nouvelle direction artistique et un modèle live-service axé sur la cosmétique et les événements saisonniers, qui sera ensuite repris et concurrencé par avec *Valorant* (Riot Games, 2020).

Du côté des MMOs, plusieurs nouvelles franchises voient le jour, mais sont confrontées à une progressive baisse de fréquentation. *Final Fantasy XIV* sort en 2013 et entend dépasser *WoW* en profitant directement du modèle live service, proposant une boutique cosmétique intégrée dès son lancement. D'autres MMOs verront le jour avec *Black Desert Online* (Pearl Abyss, 2015) ou *Lost Ark* (Tripod Studios, 2018), mais le genre semble progressivement perdre en domination sur le marché, s'adressant de plus en plus à un public de niche¹⁶.

La révolution du free to play

La véritable révolution est apportée par le free to play. En effet, si les jeux en ligne se vendent alors avec succès, le prix reste une barrière à l'entrée pour les nouveaux joueurs. Inspiré par le mod de *Warcraft III*, *Defense of the Ancient*, Riot Games lance en 2009 *League of Legends*, un MOBA compétitif en 5 contre 5 entièrement gratuit, sur navigateur, reposant sur la vente de skins et cosmétiques. Le jeu est un succès massif attirant, dès 2011, 15 millions de joueurs, pour monter à 151 millions en 2023¹⁷. *League of Legends* introduit un nouveau paradigme dans l'industrie en prouvant qu'un jeu gratuit peut réussir, sans proposer d'avantages en jeu aux joueurs achetant du contenu payant. Valve répliquera avec *DOTA 2*, fonctionnant sur le même principe et qui deviendra l'un des jeux les plus joués sur Steam encore actuellement. C'est cependant *League of Legends* qui s'imposera comme modèle du live-service, mais aussi comme première scène d'esport à l'échelle mondiale avec les Worlds, la compétition d'esport la plus suivie au monde depuis 2011.

Le modèle du Free to Play s'étend dès lors sur les autres genres du jeu vidéo en ligne et devient la norme avec plusieurs transitions de jeu vers le free to play : *Team Fortress 2*, *Path of Exile*... L'aboutissement du modèle viendra en 2017 avec la sortie de *Fortnite* (Epic Games), qui réunira plus de 500 millions de joueurs¹⁸ entre 2017 et 2023. *Fortnite* incarne pleinement aujourd'hui le modèle du jeu live-service : proposant du contenu nouveau chaque mois à ses joueurs avec une forte dimension événementielle (concerts dans le jeu, collaborations temporaires avec d'autres marques) tout en introduisant un nouveau modèle économique autour du battle pass.

Ainsi, c'est au fil des jeux et des avancées technologiques de ces quarante dernières années que les jeux-vidéos ont pu s'ouvrir au multijoueur, puis au réseau en ligne, avant de finalement aboutir au modèle du jeu live-service aujourd'hui. Il importe désormais d'en observer les circonstances et les rapports de force actuels, entre la multitude d'acteurs ayant pu émerger autour du modèle, et les conséquences économiques en découlant.

B. Rôle actuel du live-service dans l'industrie vidéoludique et intérêt

Ayant pu brosser le portrait de l'histoire des jeux live-service jusqu'à très récemment, il convient désormais de s'intéresser aux enjeux qui saisissent désormais actuellement ce marché du point de vue des éditeurs.

¹⁶ Tingle, A. (2014) *The Decline of MMORPGs*. MMORPG.COM

¹⁷ Gaming Deputy France. (2024). *Nombre de joueurs mensuels actifs de League of Legends 2024*. Gaming Deputy.

¹⁸ Quinson, L. (2025) *Combien de personnes jouent à Fortnite en 2025 ?* Dexerto

1. Acteurs du marché

Le marché du jeu vidéo live-service reste aujourd'hui dominé par une poignée d'éditeurs et de studios qui se partagent la grande partie du marché. Il faut donc ici distinguer les différents groupes dans leurs positionnements, qui disposent des mêmes ambitions de conquête du marché, mais sont confrontés à des priorités différentes selon leur situation.

Les éditeurs généralistes

Les premiers éditeurs à observer sont les grands éditeurs classiques qui prédominaient dans l'industrie avant même l'avènement des jeux live-service. Ces éditeurs tentent avec plus ou moins de succès d'incorporer cette nouvelle dynamique dans leur catalogue pour rester dynamiques et ne pas perdre en parts du marché.

a) Ubisoft

Ubisoft est un éditeur historiquement positionné sur les FPS (*Ghost Recon*, *The Division* et *Rainbow Six*) et sur les jeux d'aventure en monde ouvert (*Assassin's Creed* et *Far Cry*). C'est au cours des années 2010 que l'entreprise opère un basculement vers le modèle live-service. Ubisoft a choisi de créer de nouvelles franchises en monde ouvert basées sur le modèle nativement (*For Honor*, *The Crew*, *Riders Republic* et *Skull and Bones*) ou bien sous l'égide de la franchise Tom Clancy's (avec *The Division*, *XDefiant* et *Rainbow Six*). L'expérience a été particulièrement réussie avec *Rainbow Six Siege*¹⁹, devenu l'un des 10 jeux les plus joués sur Steam, avec l'une des scènes esport les plus importantes. Le succès est plus de niche du côté de *The Crew*, *For Honor*, *Riders Republic* et *The Division* et les deux dernières expériences live service de l'entreprise ont été très éprouvantes avec *XDefiant*²⁰ (plus gros lancement d'un jeu Ubisoft depuis sa création mais qui sera fermé quelques mois plus tard) et *Skull and Bones*. L'éditeur français se retrouve donc confronté à un succès variable sur le live-service.

b) Electronic Arts

Electronic Arts est l'un des éditeurs les plus anciens et les plus influents du secteur qui a la particularité, comme Take Two, d'être présent à la fois sur le marché des jeux de sports (EA Sports avec *EA Sports FC*, *Madden NFL* et *NHL*) mais aussi le Battle Royale et les FPS (*Apex Legends* et *Battlefield*) et les jeux de simulations (*The Sims* et *SimCity*) tout en étant aussi fortement positionné sur le mobile. EA a pu expérimenter plusieurs succès au travers d'*Apex Legends*, étant un jeu entièrement centré sur le jeu en ligne et le live service avec un fonctionnement en saisons et battle pass et a réussi à transformer *The Sims* en jeu live service. Cependant l'entreprise s'est aussi confrontée à l'échec de *Star Wars Battle Front II* et de son modèle de microtransactions qui a déclenché le premier boycott et résulté en un échec commercial du jeu²¹. L'éditeur se retrouve dès lors dans la position de savoir comment implémenter des mécanismes de live-service dans ses licences, mais peine à limiter la frustration du public en retour.

c) Activision Blizzard King

Le méga éditeur ABK a su imposer le live service comme nouvelle norme au travers de ses trois éditeurs. Activision, au travers de la franchise *Call of Duty* est encore le principal acteur sur le genre FPS au travers récemment de *Warzone* (sur le modèle Battle Royale) et de *Modern Warfare* (qui propose principalement un mode en ligne avec un battle pass et des cosmétiques). Blizzard

¹⁹ Taylor, I. (2017) What reaching 25 million users says about *Rainbow Six Siege* and games-as-a-service GamesIndustry.biz

²⁰ BFMTV (2024). Six mois après son lancement, Ubisoft va débrancher son jeu *XDefiant*. BFMTV.

²¹ Barrois, C. (2017) «Star Wars Battlefront II»: Comment EA a tenté de faire payer 2,100 dollars pour son jeu complet. 20 Minutes

opère toujours sur les MMO avec *World of Warcraft* depuis maintenant vingt ans, sur le Hero Shooter avec *Overwatch 2*, sur le jeu de cartes *Hearthstone* et le RPG avec *Diablo IV* récemment tandis que King demeure le plus grand éditeur de jeu mobile au monde²², avec le live-service *Candy Crush Saga*, qui fait figure de modèle de jeu live sur iOS et Android. La stratégie d'ABK semble tout particulièrement reposer sur un judicieux positionnement par un public bien segmenté (FPS, Narratif, Hero Shooter, Mobile) et une structure conséquente au fait de concentrer le premier éditeur du jeu en ligne (Blizzard), sur le FPS (Activision) et sur le jeu mobile (King).

d) Take Two

Take Two est l'éditeur majeur derrière les studios 2K Games (jeux de sports majoritairement) et Rockstar (principalement connu pour *Gran Theft Auto* et *Red Dead Redemption*). Take Two semble avoir mené une stratégie à l'opposé des autres grands éditeurs (qui lancent plusieurs jeux services avec l'ambition de créer un succès) en ayant à l'inverse préféré investir sur ses licences déjà existantes. Rockstar a ainsi lancé en 2013 *GTA Online*, qui reste à ce jour l'un des jeux live services les plus performants (*GTA V* s'étant vendu à plus de 210 millions de copies tout en étant toujours mis à jour 12 ans après sa sortie) et *Red Dead Online* (2018), qui est aussi un succès avec plus de 70 millions de copies vendues²³. Les jeux 2K Games sont moins orientés live-service néanmoins l'insertion de l'online et des microtransactions dans *NBA 2K* (qui permet de collectionner des cosmétiques et des cartes de joueurs dont la monétisations est très critiquée). Take Two s'est ainsi focalisé et spécialisé sur ses genres de prédilection (monde ouvert, western et simulation sportive) en y insérant un contenu en ligne qui permet de créer pour l'éditeur un flux de revenus bien après la sortie d'un jeu, servant de modèle pour beaucoup de ses concurrents. Pour compléter sa stratégie, Take Two a racheté en 2022 Zynga, l'un des leaders du marché mobile, se positionnant désormais également sur le marché au travers de licence comme *Farmville* ou *Words with Friends*.

e) Square Enix

Square Enix est une entreprise majeure du segment RPG de l'industrie au travers de franchises comme *Final Fantasy*, *Dragon Quest* ou *Kingdom Hearts*. L'éditeur s'est longtemps concentré sur les jeux solo mais a lancé en 2013 *Final Fantasy XIV*, un des MMORPGs les plus populaires à ce jour. L'entreprise peine néanmoins à effectuer plus de lancements à succès sur ce secteur avec plusieurs échecs conséquents : *Marvel's Avengers* (2020), *Babylon's Fall* (2022) et *Foamstars* (2024). L'entreprise peine à se séparer du segment des jeux solo et reste dépendante du succès de *Final Fantasy*²⁴.

f) Bandai Namco Entertainment

Bandai Namco Entertainment est principalement positionné sur le segment des jeux adaptés de la culture manga-anime (*One Piece*, *Naruto*, *Dragon Ball*). Toutefois, l'entreprise tend progressivement à infuser des mécaniques propres au live-service dans ses titres. L'exemple le plus représentatif de cette évolution est sans doute *Tekken 8*, sorti en janvier 2024. Le jeu repose sur un season pass, propose des récompenses cosmétiques saisonnières et s'appuie fortement sur sa scène esport (au travers des événements comme l'EVO) pour maintenir l'engagement. Ce modèle hybride, mêlant compétitivité, contenus réguliers et achats in-game, s'inscrit dans une

²² Lucina, A. (2022) Avec le rachat de King, développeur de « Candy Crush Saga », Microsoft s'empare d'un mastodonte du jeu mobile. 20 Minutes

²³ Thibault (2025) *GTA V* has sold 210 million copies and *Red Dead Redemption* 270 million. Instant Gaming

²⁴ Chow, M. (2024) Should We Be Worried About Square Enix Live Service Games? Noisy Pixel

dynamique proche du live-service, et pourrait indiquer un changement de cap stratégique pour la firme, notamment à travers ses franchises les plus populaires.

Les studios devenus éditeurs

Bien que la plupart des entreprises du secteur soient relativement récentes, il convient de distinguer les éditeurs récemment apparus dans les années 2000-2020 qui se sont parfois exclusivement développés sur des jeux services en ligne, en faisant leur principal moteur de croissance. En effet, il est intéressant de noter la présence de nouveaux acteurs, à l'origine des studios qui, du fait de leur succès, entendent consolider leur place comme acteurs principaux de l'industrie.

a) Riot Games

Riot Games est le studio à l'origine de *League of Legends*, le premier jeu en ligne compétitif au monde. Si pendant près de dix ans, Riot s'est concentré sur le développement de son jeu-phare, un changement opérationnel majeur est survenu en 2020 pour les dix ans de l'entreprise qui a lancé son plan de diversification, voulant publier désormais plusieurs titres live-service. Riot Games a ainsi publié *Valorant*, un hero shooter concurrent de *Counter Strike* et *Overwatch*, qui réunit 25 millions de joueurs actifs mensuels²⁵ ainsi que plusieurs autres jeux (*Teamfight Tactics*, jeu de stratégie), *Legends of Runeterra* et *Wild Rift* (*League of Legends* sur mobile). La principale caractéristique de Riot est de reposer entièrement sur le live-service (achat de skins, contenu saisonnier, événement et esport en ligne), le free-to-play pour séduire rapidement des joueurs et un intérêt profond pour le transmédia, l'entreprise opérant dans l'événementiel (les Worlds de LoL étant la plus grande compétition esportive au monde), dans l'animation (série *Arcane* avec Netflix) et la Musique (Riot Music étant une division à part entière de l'entreprise pour promouvoir l'univers étendu de l'entreprise).

b) Supercell

Supercell est le studio finlandais à l'origine des jeux mobiles *Clash of Clan* (2012), *Clash Royale* (2016) et *Brawl Star* (2018), trois jeux mobiles de stratégie à succès. Les trois jeux sont des jeux live avec un fonctionnement en événements et e season pass avec des microtransactions via une Virtual currency intégrée. Le succès de Supercell est majoritairement dû à une forte sélection dans ses jeux pour correspondre au marché et une alimentation très régulière en contenu.

c) Krafton

Bluehole Studio est le studio à l'origine du jeu de Battle Royale *PlayerUnknown's Battlegrounds* (*PUBG*, 2017). Le jeu est entièrement conçu comme un jeu live service avec un pass saisonnier, battle pass et événements temporaires pour assurer un nouveau contenu régulier. En 2018, la société se restructure pour devenir un éditeur à part entière sous le nom de KRAFTON et développe un partenariat avec Tencent pour lancer PUBG sur mobile, devenant rapidement un succès communautaire mondial, avant de perdre en influence en Occident face à Fortnite. Le jeu reste néanmoins aujourd'hui très influent en Asie, faisant partie des plus grandes franchises en Chine et Corée. KRAFTON tirant aujourd'hui les fruits d'un seul produit, l'éditeur veut marcher sur les pas de Riot Games et lance également des projets transmédiés sur l'univers de *PUBG*, des compétitions esport spectaculaire et serait en préparation sur plusieurs nouveaux jeux.

²⁵ ActivePlayer.io. (2025) *Valorant*. Active Player

Les plateformes devenues éditeurs

En parallèle de cette forte concurrence entre éditeurs, se poursuit une forte rivalité entre plateformes : les trois grands éditeurs (PlayStation, Xbox et Nintendo) veulent maintenir leur présence dans l'industrie et les joueurs sur leurs consoles tandis que sur PC, Epic Games et Steam rivalisent pour attirer des joueurs sur leurs interfaces respectives. Les cinq entreprises doivent donc aujourd'hui jouer sur le terrain des éditeurs en acquérant des studios pour publier eux-mêmes les jeux live et bénéficier d'une exclusivité de plateforme ou de revenus en retour.

a) PlayStation, Xbox et Nintendo

Microsoft et Sony Interactive s'affrontent frontalement sur ce chemin en ayant créé tour à tour leur division éditoriales Xbox Studios et PlayStation Studios, rachetant massivement des studios pour les incorporer. Sony, dominant, a ainsi racheté Brand Studio (Days Gone), Firesprite, Insomniac, Naughty Dog, Polyphony Digital et Santa Monica Studio.

De son côté, encore plus actif, Xbox Studios a fait l'acquisition de Halo Studios, Mojang, Playground Games, Rare, Bethesda, id Software, Zenimax mais surtout le groupe Activision Blizzard King.

Les deux conglomérats veulent désormais depuis 2020 se tourner vers le live service à marche forcée. Sony Interactive, principalement connu pour des jeux solo narratifs ambitieux (*God of War*, *Spiderman*, *The Last of Us*) tente depuis d'opérer un virage en voulant développer au moins 12 jeux live service à horizon 2026. L'éditeur a sorti ainsi *Concord* (Firewalk Studios, 2022) mais qui s'avère un échec commercial dès son lancement (au point que le jeu soit shut down deux semaines seulement après sa sortie en ayant rassemblé 700 joueurs, pour un budget estimé à 200 millions de dollars). SIE ne semble cependant pas abandonner et annonce le lancement de son prochain projet : *Marathon* (Bungie Studios, créateurs de Halo) et réussit quelques lancements avec *Helldivers 2* (succès surprise en 2024) et *Gran Turismo 7*.

De son côté, Xbox Games Studios intègre le live service plus en profondeur comme un levier stratégique face à Sony, avec une offre croissante de jeux live de la part de ses nombreux studios avec notamment *Halo Infinite* (343 Industries, 2021, qui fut un échec à son lancement mais qu'Xbox continue de maintenir et développer), *Minecraft* (le jeu le plus joué au monde, racheté en 2014), *Sea of Thieves* (Rare, 2018). En 2020, Xbox Games Studio a connu un revirement stratégique majeur, axé sur l'offre Game Pass, proposant l'ensemble de ses jeux contre un abonnement, ce qui transforme presque l'ensemble du catalogue Xbox en un seul live service multi éditeurs et multi studios. L'ambition d'Xbox Games Studios dépasse désormais la plateforme Xbox, Microsoft proposant désormais aussi ses exclusivités sur PlayStation et PC, devenant peu à peu une sorte de méga-éditeur concentrant les Xbox Games Studios et Activision Blizzard King au sein d'une stratégie multiplateforme.

Acteur en marge de cette confrontation frontale, Nintendo a adopté une position beaucoup plus précautionneuse sur le live service, avançant timidement sur ce nouveau genre qui n'est pas sa prédilection, très attaché au modèle premium solo (*Zelda*, *Mario*, *Pokémon*, *Animal Crossing*) l'entreprise propose quelques titres en ligne avec Splatoon (jeu multijoueur avec du contenu saisonniers, des nouvelles maps régulièrement et un engagement communautaire fort) ou le mode Online de *Mario Kart 8 Deluxe*, *Nintendo Switch Sports*, *Smash Bros* et *Animal Crossing New Horizon*. Cependant, la tentation reste forte pour le constructeur japonais, qui a présenté pour le lancement de la Switch 2 plus de fonctions online (MiiTomo, 2016, avait à ce titre servi d'expérimentation d'un « jeu social » Nintendo). La porte de Nintendo n'est pas fermée au live service mais l'entreprise reste extrêmement prudente pour ne pas perdre son image publique.

b) Epic Games et Valve

Sur PC, deux plateformes dominent le marché, proposant chacune leur marché pour acheter des jeux et les lancer. Epic Games et Valve (Steam) doivent donc séduire les joueurs et les conserver. Epic Games est ainsi principalement connu comme ayant lancé le succès mondial *Fortnite*, jeu en ligne le plus influent des années 2010, qui se voit désormais comme un metavers à part entière, où plusieurs jeux coexistent et sont en partie créés par la communauté ou des marques extérieures (Marvel, Universal, ou Ralph Lauren) et le moteur Unreal Engine, utilisé par des centaines de studios dans le monde.

De son côté, Valve est un acteur historique du jeu PC, éditeur des jeux *Half-Life*, *Dota 2* et *Counter-Strike* mais surtout propriétaire de Steam, la plus grande plateforme de distribution numérique au monde, qui demeure la première plateforme de téléchargement de jeux PC. Son influence sur le secteur du live-service ne tient pas tant à la quantité de jeux développés qu'à sa position de distributeur et hébergeur d'écosystèmes. Valve entend rester la plateforme clé des joueurs PC pour télécharger leurs jeux. Son omniprésence fait que les éditeurs externes sont forcés de publier leurs jeux sur Steam (Ubisoft étant très régulièrement critiquée pour ne pas lancer ses jeux directement sur Steam au lancement), bien qu'ils tentent de s'en émanciper (Ubisoft Connect, GOG, EA App...) sans véritable succès.

Conglomérats asiatiques et nouveaux entrants

Au fil des années, certains nouveaux acteurs discrets en Asie ont émergé et ont pris une importance décisive dans l'industrie du jeu live service, prenant des parts dans tous les éditeurs sans pour autant se montrer actifs dans les décisions stratégiques des entreprises, pour le moment.

Le premier exemple est Tencent, géant chinois, désormais propriétaire de Riot Games (à 100%), de Supercell (80%) et actionnaire majeur d'éditeurs occidentaux (Epic Games, Ubisoft) tout en poussant ses propres licences mobiles (*Kings of Honor*, *PUBG Mobile*, *Arena of Valor*). L'éditeur détient désormais une position majoritaire sur le marché chinois, conditionnant l'accès au marché par des partenariats forcés pour les firmes occidentales (Riot Games, Ubisoft). Si le conglomérat n'affiche pas pour le moment d'intentions claires sur ses objectifs autres que financiers, plusieurs craintes sont soulevées sur son omniprésence dans l'industrie.

NetEase, son principal concurrent, développe ses propres jeux live-service (*Naraka: Bladepoint*, *Identity V*), tout en collaborant avec de grandes licences occidentales (ancien partenaire de Blizzard en Chine, désormais orienté vers la création de ses propres univers). NetEase a récemment réussi le lancement de *Marvel Rivals* avec 40 millions de joueurs, en début 2025.

Ces entreprises ne visent pas toujours à créer des jeux-services emblématiques, mais à structurer et contrôler les infrastructures, les financements et les plateformes nécessaires à leur prolifération. Elles incarnent une forme de pouvoir transversal dans l'industrie, agissant en arrière-plan, mais pesant lourdement sur les équilibres du marché.

2. Dynamiques récentes des acteurs de l'industrie

Du fait de la présence de ces nombreux acteurs sur le marché, le live service est soumis à plusieurs dynamiques sur son marché.

Essoufflement des éditeurs traditionnels : crise du modèle ?

Il est intéressant de noter la difficulté pour les éditeurs traditionnels à s'adapter et être pertinent auprès des joueurs sur ce segment de l'industrie. Les cas de succès mitigés de lancements de

jeux live de la part d'Ubisoft (*XDefiant*, *Skull and Bones*), de Square Enix, d'EA (*Star Wars Battlefront II*) ou encore de Sony (*Concord*) montrent que les éditeurs traditionnels éprouvent une difficulté à transitionner vers ce nouveau modèle et peinent à convaincre les joueurs, laissant l'opportunité à de nouveaux acteurs de s'imposer dans l'industrie. La question de la surcharge des éditeurs sur ce segment peut suggérer une saturation des joueurs sous l'offre : historiquement chaque nouveau genre de jeu-vidéo au succès fulgurant s'est accompagné d'une vague de jeux des éditeurs traditionnels voulant répliquer à tout prix le succès initial : l'exemple des « Doom-clones » ou des « GTA-clones » semble suggérer que les éditeurs peuvent parfois céder rapidement à l'engouement d'une nouvelle tendance, sans que celle-ci ne suive derrière²⁶. Ce constat fragilise les positions des éditeurs AAA, surtout considérant que leur public initial n'est pas toujours adapté à ce nouveau type de jeux, regrettant de ne plus recevoir un produit fini et exigeant un rythme de contenu élevé, auquel les éditeurs traditionnels ne sont pas habitués²⁷.

Le "Winner takes all" : un marché restructuré fermé pour les nouveaux entrants

Le lancement de nouveaux jeux live service est d'autant plus difficile pour les éditeurs du fait d'un phénomène apparent de « winner takes all » où chaque niche ne se partage qu'entre quelques acteurs. Ainsi, 80% du marché PC ne serait dominé que par une trentaine d'éditeurs et le nombre de jeux joués par les joueurs serait en baisse, malgré une hausse du temps investi : les joueurs jouent plus, mais à moins de jeux²⁸. Aussi les éditeurs qui ont émergé par le live-service (Riot Games, Krafton, Epic) n'auraient principalement qu'à travailler leur taux de rétention, plutôt que de créer de nouvelles franchises (*Fortnite* ayant généré une augmentation de 60% de ces joueurs actifs en 2024 en ressortant un ancien format de jeu au sein du live-service). En dehors-même des jeux live-service, en 2023, 60% du temps passé sur des nouveaux jeux était réalisé sur des jeux issus de franchises déjà existantes.²⁹ Le marché semble donc se restructurer sur ses nouveaux leaders (*Fortnite*, *Genshin Impact*, *Warzone*, *League of Legends*...) et ne pas laisser de place à de nouveaux entrants.

Le nouveau positionnement des conglomérats : la multiplication des acquisitions

Face à cette difficulté d'entrer sur le marché, il semble que la solution choisie par les conglomérats soit de racheter les éditeurs et studios spécialisés sur le live-service, pour jouer sur des bases de joueurs déjà acquises et limiter la création trop risquée de nouvelles franchises. Ainsi, ces dernières années ont pu voir la multiplication des acquisitions massives avec successivement la prise de contrôle de Riot Games par Tencent, de Zynga par Take Two (2022), de Bungie par Sony (2022), mais surtout de Activision Blizzard King par Microsoft (2023). L'objectif affirmé est de sécuriser des franchises au sein de catalogues pour ces conglomérats, mais également d'acquérir l'expertise d'éditeur sur ce nouveau marché. Sony s'est à ce titre clairement positionné avec l'intention d'investir massivement dans les jeux live-services à l'horizon mars 2026 (malgré de nombreuses difficultés rencontrées depuis)³⁰. Ces fusions-acquisitions sont également motivées par des économies d'échelles importantes dans le développement et le lancement de franchises sur le marché³¹, au prix d'importantes vagues de licenciements survenant à la suite de ces acquisitions (Xbox Games Studios ayant précipité trois vagues de licenciements en 2023, l'année de son acquisition d'ABK³²).

²⁶ Fahey, R. (2024). The "live service" model is all played out | Opinion. GamesIndustry.biz

²⁷ Griffin Gaming Partners. (2024). 2023 game development report. Griffin Gaming Partners.

²⁸ Newzoo. (2023). PC and console report 2023: Game studios are relying on safer bets like established franchises to improve discoverability. Newzoo

²⁹ Newzoo. (2023). PC and console report 2023: You don't need to stand out if gamers know your lps. Remakes and remasters remain a viable way to use nostalgia to capture player interest. Newzoo.

³⁰ Yin-Poole, W. (2023) Sony Commits to Launch Just Six of PlayStation's 12 Live Service. IGN

³¹ Glimme, V. (2022). Mergers and acquisitions in the video gaming industry. University of Gothenburg.

³² Bloomberg. (2024). Xbox : troisième vague de licenciements de l'année au sein de la division « jeux vidéo » de Microsoft. Le Monde

Une fragmentation géographique entre la Chine et l'Occident ?

L'émergence de nouveaux conglomérats chinois, qui prennent peu à peu contrôle de nombreux acteurs de l'industrie sur les marchés occidentaux face aux entrées difficiles et contrôlées des jeux sur le territoire chinois, semble illustrer une fragmentation du marché entre un marché chinois, adoptant ses propres normes et ses propres attentes, face au reste du monde. La taille du marché chinois confirme cette distinction : concentrant 47% des revenus du mobile et 39% des revenus PC et 730 millions de joueurs au total³³, le marché chinois est vu comme un nouveau ressort économique pour les éditeurs occidentaux, bien que très inaccessible : les firmes extérieures au territoire devant passer par des distributeurs locaux agréés par le PCC. Le marché chinois est dominé par Tencent et NetEase qui comprennent 61% des parts du marché chinois à eux seuls. La question se pose désormais des ambitions extérieures des deux firmes : entre les prises de participations agressives de Tencent, mais surtout la création de Level Infinite en 2021, une nouvelle marque chargée de distribuer les jeux de Tencent produits en Chine sur les marchés occidentaux. Cette avancée des éditeurs chinois sur les marchés globaux est néanmoins limitée par une certaine hostilité des joueurs face à l'ingérence du PCC au sein de Tencent et NetEase ou de prises de positions politiques (controverse de *Black Myth Wukong*, qui voulait imposer à la presse vidéoludique de ne pas aborder les sujets liés au mouvement LGBT+ ou au Covid³⁴).

L'ensemble de ces acteurs du marché du jeu live service et les nouvelles dynamiques le saisissant, dressent le tableau d'un milieu extrêmement concurrentiel, où les éditeurs peinent à se faire une place. Cette complexité de l'industrie amène donc ces groupes à adopter de nouvelles stratégies pour convaincre les joueurs et en tirer profit, au travers de nouvelles stratégies de monétisations.

C. Modèles économiques du live service

Les jeux live service sont avant tout déterminés par un modèle économique qui séduit les éditeurs car celui-ci procure une source de revenu régulière dans une industrie très instable. Cet aspect pousse les éditeurs à adopter le modèle du jeu live service, avec plus ou moins de succès. Observons maintenant les différents fonctionnements économique live service.

1. Modèles économiques : évolution des stratégies de monétisation

Différents moyens existent pour les éditeurs voulant tirer des revenus d'un jeu en ligne, allant des microtransactions aux ventes d'extensions du jeu en passant par les loot boxes... les éditeurs aujourd'hui explorent plusieurs moyens de faire fonctionner un jeu live sur le plan économique.

a) DLC et extensions

Les DLCs et autres extensions de jeu sont un premier moyen pour les éditeurs de monétiser un jeu live en proposant un « base game » jouable pour un certain prix, puis de vendre des bons à l'achat pour débloquer de nouvelles parties du jeu, de nouveaux personnages, une nouvelle histoire... le joueur étant libre de prolonger son expérience ou non. Ce modèle fonctionne très bien avec les MMO et open-worlds : une partie de la carte est bloquée et achetable par le joueur, néanmoins, il fonctionne bien moins pour d'autres genres de jeux.

³³ Niko Partners. (2023). *China PC, mobile, & console games market forecasted to surpass \$57 billion in 2027*. Niko Partners.

³⁴ Plomb, C. (2024). *Malgré les polémiques, le jeu Black Myth Wukong dépasse les 10 millions de ventes*. Le Figaro.

Les DLCs sont un moyen efficace de générer des revenus pour un jeu live service, car ils proposent au joueur de dépenser un montant relativement important pour accéder à une véritable extension (certaines extension de jeux allant jusqu'à recevoir des avis très favorables comme ce fut le cas pour *Cyberpunk*, *The Witcher 3* ou d'autres encore). Les DLCs sont ainsi un outil de monétisation plutôt apprécié par les joueurs.

Conséquemment, le succès des DLCs se reflète dans la monétisation des éditeurs : en 2022, les DLCs figuraient comme 7% des revenus générés sur console et 13% sur PC (au-delà de la vente des jeux et des consoles). Ils favorisent un engagement communautaire en augmentant en moyenne de 13% les Monthly active users, surtout sur les jeux de Rôle-Play et Simulations.

Néanmoins, ce modèle nécessite un fort investissement des studios (qui doivent créer un contenu conséquent pour être véritablement qualifié d'extension du jeu) au risque de décevoir fortement les joueurs. Le lancement d'un DLC ambitieux peut ainsi se révéler comme le lancement d'un nouveau jeu à part entière (toute la campagne marketing de teasing, de reveal et de lancement étant relancée à une échelle réduite), ce qui implique des coûts conséquents. Les DLCs posent également le problème de ne pas générer l'attention des joueurs très régulièrement, de par leur sortie épisodique (tous les 2 ans pour *World of Warcraft*, ce qui génère un pic d'activité, avant de retomber rapidement), ainsi un DLC peut générer une explosion du nombre de joueurs actifs de près de plus de 11% (et même 22% pour les jeux de taille moyenne), mais ce nombre retombe rapidement après que l'extension ait été « consommée » par les joueurs, et provoque même parfois une baisse du nombre de joueurs actifs initial (dû à un sentiment de lassitude une fois le retour à la normale effectué). Une solution pour améliorer les performances de lancement d'un DLC semblerait de proposer également du contenu gratuit supplémentaire avant le lancement de l'extension payante, pour diminuer le sentiment des joueurs d'être « rentabilisé à tout prix » par l'éditeur.

Les DLCs, bien qu'appréciés par la communauté, représentent donc une part de risque pour les éditeurs et sont souvent délaissés pour un autre modèle de monétisation, qui nécessite moins d'investissement, fournit du contenu plus régulièrement et donc de l'activité et revenus plus stables, les microtransactions.

b) Les Microtransactions et virtual currencies

L'explosion du modèle free to play face à celui de l'abonnement ou de l'achat d'un jeu a propulsé sur le devant de la scène les microtransactions avec le succès de jeux comme *Fortnite* ou *League of Legends*. Les jeux live proposent désormais pour la plupart un système de virtuel currency (achat de gemmes, de points, de pièces ou de billets virtuels) pour pouvoir ensuite les dépenser dans l'achat de skins, d'objets, de modes de jeux. Le système est très lucratif, car ne nécessitant pas un investissement financier majeur de l'éditeur et pouvant être rapidement déployé.

La part des microtransactions des joueurs PC est ainsi devenue majeure parmi les sources de revenus des éditeurs avec près de 58% des dépenses totales des joueurs contre 28% des dépenses pour l'achat des jeux³⁵, il peut dès lors sembler plus intéressant pour un éditeur de publier un jeu qui séduit une niche dépensière et générer un flux financier régulier plutôt que de lancer un jeu grand public. En 2017, Ubisoft avait révélé que 51% de son revenu était issu des

³⁵ Kotaku. (2024). *Microtransactions des jeux PC : Elden Ring, Borderlands 4...* Kotaku France.

microtransactions et selon Epic Games, *Fortnite* seul aurait généré en 2018 plus de 23 millions de dollars uniquement avec la vente de skins³⁶.

Les microtransactions sont encore plus essentielles sur les plateformes mobiles : le marché des applications imposant généralement de publier les jeux en free to play ou à bas prix, il est essentiel pour les éditeurs de vendre des cosmétiques in-app. Le mobile concentre 51% des microtransactions avec des éditeurs comme Roblox (qui déclarait 2.2 milliards de dollars de revenus)³⁷ ou King (qui comptabiliserait 3 millions de dollars de dépenses quotidiennes sur *Candy Crush*).

Le point de tension des microtransactions étant que ces dernières, trop abondantes, peuvent créer une frustration importante chez les joueurs et briser l'immersion. Le « free to play » étant requalifié en « pay to win » quand les microtransactions créent des déséquilibres entre les joueurs consommateurs de contenus payant et les autres. Les polémiques suscitées par *Star Wars Battlefront II* (Electronic Arts, 2017), boycotté massivement par sa communauté du fait de ses microtransactions invasives tout au long des parties est devenu un cas d'étude sur le risque d'abus des microtransactions.

Du même fait, même si les microtransactions uniquement cosmétiques (skins et effets visuels) sont beaucoup moins critiquées (ne créant pas de différences entre les joueurs), le passage par des monnaies virtuelles, qui permettent de se défaire de la signification réelle des achats est également critiqué, surtout auprès d'un public jeune. Cette monétisation pose également un problème au niveau des jeux live à l'achat, pour lesquels les joueurs ont déjà payé, qui critiquent le fait de jouer à un jeu qui les incite à consommer, même après l'achat³⁸.

Malgré ces critiques montantes, les microtransactions cosmétiques restent la source de revenu la plus rentable pour les éditeurs et la plus répandue. C'est aussi le nouveau relai de croissance identifié pour de nombreuses franchises qui ont vu leur nombre de joueurs actifs diminuer ces dernières années³⁹ pour attirer plus de nouveaux joueurs avec un accès gratuit financé par les microtransactions désormais. C'est notamment le cas de *Rocket League*, *Fall Guy* et *Overwatch 2* qui sont passé d'un modèle premium (achat du jeu) à freemium (jeu gratuit avec microtransactions intégrées). Les microtransactions apparaissant comme le principal levier de monétisation des jeux live service désormais.

c) *Battle Pass et Season Pass : régulariser sans perdre en dynamisme*

Le problème principal des microtransactions cosmétiques est de demander un investissement du joueur, qui doit faire un achat pour chaque cosmétique, et de devoir créer des événements très régulièrement du côté de l'éditeur : il s'agit de maintenir constamment l'engagement du joueur au sein du live service. De l'autre côté, les joueurs qui ne consomment pas ces cosmétiques, ne jouant qu'à la partie gratuite du jeu live, ne sont pas impliqués dans les événements, dissociant complètement les joueurs qui consomment des joueurs qui ne consomment pas.

Pour résoudre ces problème, la mise en place d'un Season Pass ou Battle Pass est une nouvelle solution pour l'éditeur. Ce système est celui d'un abonnement, durant le temps d'une saison (généralement quelques mois) qui propose aux abonnés de gagner des récompenses exclusives supplémentaires en jouant au jeu, en parallèle des autres joueurs. Les deux catégories de

³⁶ Ivorra, M. (2019). *L'économie des microtransactions dans le jeu vidéo*. AFJV.

³⁷ Astute Analytica. (2025). *Marché des microtransactions en ligne*. Astute Analytica.

³⁸ Randall, H. (2024). "It's just cosmetics' monetization doesn't quite hold up anymore, especially now it's started to make fully priced games worse." PC Gamer.

³⁹ Harding-Rolls, P. (2024). *Live service, subscriptions and F2P: A new reality for console gaming*. GamesIndustry.biz

joueurs se voient donc proposées des cosmétiques (beaucoup plus intéressantes pour les abonnés payants) et encouragés à jouer tout du long de la saison, permettant de lisser la courbe des joueurs actifs sur le jeu : il faut continuer de jouer après avoir payé pour gagner les récompenses promises.

Près de 70% des joueurs de live service auraient déjà acheté un battle ou season pass, montrant un réel potentiel auprès du public. Ce système intéresse de plus en plus d'éditeurs en complément des microtransactions cosmétiques pour les jeux ayant fait leur temps et voulant proposer une nouvelle forme de monétisation. Le modèle est particulièrement efficace sur les jeux mobiles, ayant été adopté par la plupart des éditeurs (*Diablo Immortal*, *Clash of Clans*, *Call of Duty Mobile* et même *Mario Kart Tour*)⁴⁰.

Néanmoins, l'accumulation de ce système en plus des cosmétiques payantes peut créer une fatigue du joueur. Aussi le lancement d'un Battle Pass intervient désormais à un moment stratégique pour un jeu live service : au moment où un joueur ayant déjà accumulé plusieurs dizaines d'heures sur le jeu commence à être lassé par le contenu proposé (après la période « onboarding »), le Battle Pass agissant comme un moyen de fidéliser et non pas d'acquérir un joueur et conditionné à des facteurs du jeu (gagner tant de parties ou d'expérience).



d) Gachas et loot boxes : modèle lucratif controversé

Un nouveau ressort de monétisation très lucratif a fait son apparition depuis la fin des années 2010 avec les « loot boxes » ou « gachas », qui proposent au joueur d'acheter dans le jeu un coffre contenant une ou plusieurs récompenses aléatoires. Ces loot boxes peuvent contenir des cosmétiques (skins, décorations) ou du contenu jouable (personnage) et fonctionnent sur un système de récompense : le mystère du contenu acheté, le pari et le risque créant rapidement une addiction au système. Certains jeux « gachas » fonctionnent ainsi entièrement sur ce principe, avec l'exemple de *Genshin Impact* (HoYoverse, 2020) qui propose un jeu dont la progression du joueur repose sur l'obtention des personnages et objets. Ce système de monétisation est extrêmement rentable et pourrait générer en 2025 jusqu'à près de 20 milliards de dollars dans l'industrie⁴¹. La particularité de ce modèle de monétisation est de reposer sur une minorité de joueurs extrêmement dépensiers, inférieur à 5%, les « baleines » qui généreraient près de la moitié des dépenses.⁴²

Ce système est de plus en plus controversé car, les jeux live s'adressant en partie à des mineurs, créer une addiction aux paris d'argent est un risque, ce qui a poussé la Belgique à interdire les

⁴⁰ Griguric, M. (2023). *Battle Pass: Examples in Top-Grossing Games & Best Practices*. Udonis

⁴¹ Juniper Research. (2025). *Video Game Loot Boxes to Generate over \$20 Billion in Revenue by 2025*

⁴² Ludocorpus (2024). *Loot boxes et motivation : quels liens entre le jeu de hasard et d'argent (JHA) et l'utilisation problématique des jeux vidéo en ligne ?*

jeux utilisant des loot boxes sur son territoire en 2018⁴³ puis la Chine à interdire leur achat par monnaie virtuelle ou réelle en 2020⁴⁴. Ces restrictions publiques, ainsi que les plaintes de nombreux joueurs frustrés de devoir dépenser pour des récompenses aléatoires, tendent à pousser les éditeurs à aborder plus prudemment ce système, en proposant notamment des alternatives gratuites. En début 2025, *League of Legends* avait ainsi été forcé de réintroduire un système de coffres gratuits (après les avoir brièvement supprimés) et présenter ses excuses aux joueurs⁴⁵. Le système des loot boxes et gachas reste très exploité et attractif pour les éditeurs, néanmoins, ces derniers doivent l'utiliser avec précaution désormais face au risque de détériorer leur image de marque et de complications légales.

L'ensemble de ces moyens pour les éditeurs de monétiser et alimenter un jeu live-service ne sont pas sans conséquences sur la stratégie de ces derniers par rapport au marché.

2. Impact sur les revenus et stratégie des éditeurs

1) La fin du pricing d'entrée pour les jeux live service : vers une fin du premium ?

Les revenus réguliers promis par les différents moyens de monétisations désormais disponibles ne peuvent être appliqués que si la base de joueurs est suffisante en termes de population et d'engagement, aussi le pricing des jeux premium (aux alentours aujourd'hui de 70€) est mis en danger : le prix d'achat étant perçu comme la première barrière à l'entrée pour les joueurs. Ces derniers réclament un choix entre un modèle free to play à transactions (cosmétiques, battle pass, ou même loot boxes) et le modèle premium traditionnel (un achat sans futures transactions), ce qui représente un risque majeur pour les éditeurs : faut-il lancer un jeu gratuitement (et potentiellement recevoir un afflux important de joueurs au lancement, monétisable par la suite) au risque d'être en grave déficit si ces derniers ne se présentent pas ? Ou bien faut-il privilégier un prix d'achat conséquent (et sécuriser un premier retour financier) au risque de ne pas avoir assez de joueurs par la suite à monétiser ? Le lancement des jeux live service semble actuellement balancer entre ses deux directions suivant l'éditeur : les éditeurs traditionnels (Ubisoft, Take Two ou EA) continuant de demander l'achat du jeu avant d'accéder au live service quand les nouveaux éditeurs semblent presque « s'interdire » de vendre leurs jeux (Riot Games, Supercell continuant de privilégier le free-to-play). Une solution très explorée semble être de proposer désormais les jeux live service premiums à un prix réduit d'entrée de jeu, sans être gratuit, comme modèle hybride, Sony ayant annoncé que son prochain projet, *Marathon*, proposerait une qualité premium avec cependant un prix d'achat rabaisé⁴⁶.

b) Fragmentation des modèles économiques : PC/console vs mobile

Ces stratégies de monétisations de live service semblent également créer un fossé entre le marché mobile, PC et consoles, quand certaines stratégies fonctionnent très bien sur mobile (loot boxes et battle pass au sein d'un free to play intensif), tandis que d'autres sont plus appropriées au marché PC (modèle plus premium, battle pass et microtransactions cosmétiques). En effet, le marché mobile opère sous différents codes, notamment au niveau du prix d'achat d'un jeu : il semble impossible d'y vendre un jeu à même de la moitié prix d'un jeu PC premium (au vu du faible succès de franchises premiums comme *Assassin's Creed* ou *Resident Evil* sur iOS⁴⁷). La stratégie de monétisation s'appuie essentiellement sur les loot

⁴³ Mattheu (2024). Les loot boxes interdites en Belgique ? Genshin Impact a été plus malin que les autres et se remplit les poches. JeuxVideo.com

⁴⁴ Kuhns, T. (2020). Content Restrictions and Requirements for Publishing Games in China (2020). ApplnChina.

⁴⁵ Riot Games (2025). /dev: Hextech Chests, Getting Champs & More

⁴⁶ Orland, K. (2020). The return of the \$70 video game has been a long time coming. Ars Technica

⁴⁷ 01Net, Mais qui achète des jeux à 50 euros sur iPhone ? Réponse : presque personne. 01Net

boxes, microtransactions ou battle pass, contrairement aux jeux sur PC et consoles, ce qui rend le marché mobile d'autant plus instable : un jeu qui ne fonctionne pas immédiatement sur mobile représente un vrai risque pour l'éditeur. Les jeux mobiles sont aussi sous la pression des plateformes de distribution de l'Apple App Store et de Google Play, qui imposent des commissions élevées (30% pour Apple⁴⁸) au risque de se voir interdire l'accès au marché mobile, comme ce fut le cas pour *Fortnite*, premier jeu live service au monde, absent de l'App Store pour avoir refusé de se plier à la politique de commissions d'Apple⁴⁹. Le marché mobile représente donc un opportunité pour les éditeurs par son nombre de joueurs potentiels, mais impose une tout autre stratégie de monétisation.

c) Une stratégie de monétisation qui détermine l'espérance de vie d'un jeu live service

Choisir la bonne stratégie de monétisation, et savoir la faire perdurer dans le temps est la condition nécessaire pour la survie d'un jeu service désormais, à contrecourant des stratégies de lancement des jeux premium : les jeux live ne se rentabilisent que sur le moyen ou long terme⁵⁰. L'impact des méthodes de monétisation montre que certaines pratiques de monétisation, comme les loot boxes et les mécaniques pay-to-win, ont un effet négatif significatif sur les ventes : elles s'avèrent ainsi génératrices de fort revenus initiaux pendant la période où le jeu est en tendance (sur le court terme) mais viennent réduire la durée de vie du jeu en raison de la perte de confiance et d'engagement. En revanche, l'absence de plafond de dépenses et les modes solo sans monétisation additionnelle augmentent les ventes. Cela suggère qu'une stratégie de monétisation équilibrée, qui respecte l'expérience des joueurs, est essentielle pour maintenir un revenu récurrent et prolonger la rentabilité d'un jeu live service sur le moyen et long terme. Les joueurs sont naturellement enclins à mépriser les mécaniques de monétisations dont ils font l'objet, aussi, ces dernières doivent intégrer les mécaniques de jeu le plus discrètement possible en privilégiant la satisfaction-client (des microtransactions cosmétiques uniquement, des mécaniques d'abonnement ou de battle pass) à la rentabilité directe (loot boxes et microtransactions frustrantes) : les jeux live service ne se rentabilisant que sur le moyen ou long terme, il vaut mieux tirer trop peu de profits d'un jeu populaire que trop demander d'un jeu qui peine à trouver son public⁵¹.

Pour maximiser l'espérance de vie d'un jeu live service, il est crucial d'adopter une monétisation équilibrée, évitant les approches prédatrices et privilégiant des contenus réguliers et valorisants, qui maintiennent une expérience positive et un flux de revenus durable.

Du fait des enjeux importants de monétisations qu'impose le modèle du live service, il apparaît fondamental pour les éditeurs de bien mener leur positionnement en termes de stratégie marketing pour attirer les joueurs. Aussi, se dessine en parallèle des outils de monétisations, une roadmap marketing importante, afin d'assurer le succès commercial d'un jeu pour son éditeur.

⁴⁸ Le Monde (2025). Apple autorise les éditeurs d'applications à passer par d'autres boutiques que l'App Store aux Etats-Unis, un changement majeur. Le Monde

⁴⁹ RommB (2025). Le coup dur pour Apple : adieu les taxes de l'App Store, Fortnite revient sur iPhone. JeuxVideo.com

⁵⁰ Fyodorov, M. (2021). How different monetization methods affect financial and reputational success of GaaS games.

⁵¹ Ibid.

D. Modèle-type marketing de lancement d'un jeu live-service : roadmap

La réussite d'un jeu live service est grandement influencée par la stratégie marketing développée par l'éditeur, qui peut activer certains leviers (réseaux sociaux, trailers, e-mails, affichage public, événements) suivant un planning (roadmap) bien coordonné.

1. Pré-lancement et engagement communautaire

Le lancement d'un jeu live service passe par une planification méticuleuse du pré-lancement au niveau marketing : susciter l'intérêt des joueurs, les informer du contenu proposé et les convertir en joueurs actifs lors du lancement. Ces campagnes font l'objet d'un budget massif, surtout en approche du lancement, la campagne marketing de lancement d'un jeu concentrant en moyenne 25% de son budget total⁵² sur une durée de quelques mois (tandis qu'un jeu premium peut mettre 3 à 5 ans à être développé, soulignant la part considérable des campagnes marketing pour le succès d'un jeu face au coût de développement-même de celui-ci). Pour ce faire les éditeurs passent par plusieurs outils et étapes clés, alliant bande annonces, réseaux sociaux et événementiel.

Conférences et reveal : un choix stratégique

Le poids des conférences est considérable dans l'industrie vidéoludique : attirant des millions de joueurs lors de diffusions en direct, les éditeurs choisissent de révéler leurs nouveaux jeux principalement lors de ces occasions par un « Reveal Trailer » pour susciter la curiosité des joueurs. Les principales grandes messes de l'industrie étant la Gamescom (Août, Allemagne), les Game Awards, le Tokyo Game Show et la Game Developer Conference qui concentrent les attentes du grand public⁵³. En parallèle de ces événements, il faut noter le développement progressif d'événements indépendants, menés par les éditeurs pour occuper la couverture médiatique sans concurrence et maîtriser de bout en bout la communication. Ainsi, plusieurs éditeurs se sont progressivement mis en retrait pour créer leurs propres conférences : Sony (State of Play), Microsoft (Xbox Games Showcase), Blizzard (Blizzcon), Ubisoft (Ubisoft Forward), propulsés par le poids du streaming qui vient concurrencer les conférences physiques⁵⁴. L'intérêt de ces conférences étant de pouvoir montrer au public un premier aperçu du jeu et de susciter l'attention. Cette attention est aujourd'hui mesurée par les Whishlists (listes de souhaits) disponibles sur Steam et autres plateformes, juste après le reveal, où les joueurs à défaut de pouvoir précommander le jeu immédiatement, peuvent indiquer leur intérêt pour être recontactés au lancement. Le nombre de Whishlists est déterminant car influençant directement les algorithmes de suggestions des plateformes de téléchargement : un jeu à nombre élevé de Whishlist étant considéré comme « attendu » et donc plus mis en avant par Steam, Epic, Nintendo, Xbox ou PlayStation.

Amplifications et teasing réguliers

Pour donner suite au reveal d'un jeu, les éditeurs mènent ensuite une campagne marketing à amplification graduelle pour convertir les spectateurs en acheteurs. Plus de détails sont progressivement apportés sur le contenu du jeu au travers de différents trailers : « gameplay trailers » (montrant le fonctionnement du jeu), « story trailers » (axé sur le contenu narratif développé). Ces activations-clés sont étalées tout du long de la campagne de pré-lancement avec une accélération à l'approche du lancement et bénéficient d'un support multi-canaux : partage des informations sur les réseaux sociaux, campagne d'email (CRM), site internet dédié et annonces dans la presse spécialisée (press releases).

⁵² Videbaek, A., Sommer, B. et Anders Christofferson, A. (2024) *Boosting marketing performance in mobile games: Gaming report 2024*. Bain & Company.

⁵³ Saarik, D. (2019). *How video game conferences shape the gaming industry and influence consumer behavior*.

⁵⁴ Farokhamanesh, M. (2023) *Streaming Killed E3*. Wired.

Accès anticipé et relation presse

A l'approche du lancement d'un jeu live, le jeu peut être proposé en accès anticipé à plusieurs membres triés sur le volet pour assurer les dernières phases du pré-launch. Une version du jeu (build) est ainsi envoyée à la presse généraliste et spécialisée après que les médias aient accepté de signer un Non-Disclosure Agreement (NDA)⁵⁵ détaillant précisément les éléments pouvant être communiqués publiquement et à partir de quand (media embargo), permettant à la presse de pouvoir rédiger ses avis et de les publier directement au lancement du jeu. Pour les jeux live-service, une partie de la communauté des joueurs – de beta testeurs - est aussi généralement autorisée à accéder à une build, toujours sous signature d'une NDA, permettant au studio d'échanger avec une communauté restreinte sur les bugs et problèmes rencontrés mais aussi de recueillir les informations nécessaires⁵⁶. Cette « core community » est ensuite mobilisable sur les réseaux sociaux en tant que créateurs de contenu.

2. Launch

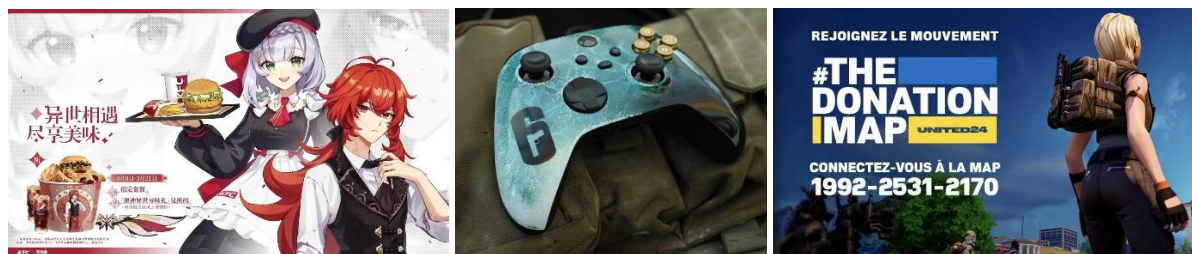
Le lancement d'un jeu live est une étape primordiale qui concentre tous les canaux déjà utilisés (web, réseaux sociaux, emails) mais implique également de nouveaux éléments physiques (affichage public, événements) et de l'acquisition (médias, influenceurs et relais).

Les éditeurs font organiser ainsi généralement des événements de lancement proportionnels aux ambitions de succès du jeu toujours plus spectaculaires via des agences publicitaires partenaires pour créer un désir d'achat, qui a été entretenu pendant toute la campagne, jusqu'au launch⁵⁷.



Campagnes publicitaires OOH⁵⁸ de tailles massives de lancement : Tekken 8, Call of Duty Black Ops 6 et Cyberpunk 2077

Au-delà des campagnes publicitaires, les éditeurs reposent aussi sur des partenariats stratégiques avec les constructeurs (placement dans les stores et articles sur les sites de Xbox et PlayStation) mais aussi partenariats avec d'autres marques en dehors de l'univers du jeu vidéo) pour ancrer le jeu dans tous les éléments du quotidien au lancement⁵⁹.



Campagnes publicitaires de partenaires : KFC/Genshin Impact, Xbox/Rainbow Six Siege, Levée de Fond pour l'Ukraine/Fortnite

⁵⁵ Equity, Information on Non-Disclosure Agreements.

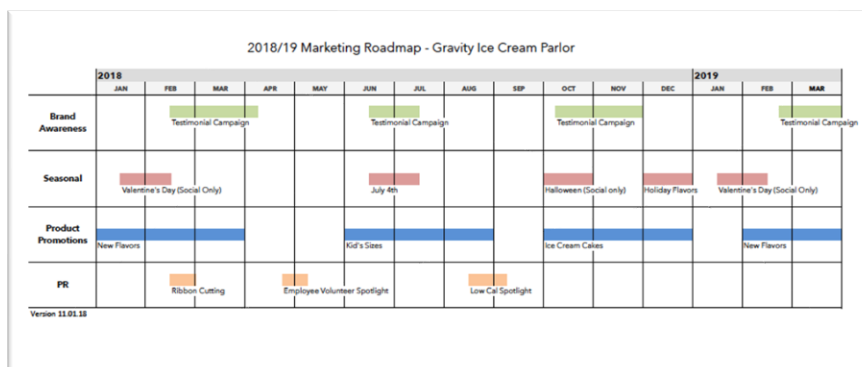
⁵⁶ Effan, F., Gargiulo, A. (2024). Early Access Development in the Gaming Industry.

⁵⁷ Vitiello, M. (2023). Video Game Advertising from Announcement to release using the AIDAS Model. Arcada.

⁵⁸ Duong, A. (2020). OOH Advertising and the Video Game Industry. Movie Blog

⁵⁹ Layer (2024). The Biggest Licensed Game Collabs, Crossovers and Integrations from 2024. Layer Licensing.

Le jour du launch, le jeu est également mis en avant par le plus d'influenceurs et streamers possible, avec des sessions live organisées afin de promouvoir le jeu sur l'ensemble des chaînes. Cette stratégie est d'autant plus partie intégrante depuis la crise du Covid, où les événements physiques étaient restreints : *Valorant* avait ainsi été lancé en 2020 exclusivement sur la plateforme Twitch, où les joueurs ne pouvaient tout d'abord gagner des clés d'accès (« Twitch drops ») qu'en regardant les sessions de Stream organisés, créant une temporaire exclusivité et une « fear of missing out » importante pour le lancement du jeu en ligne.⁶⁰



Format d'une roadmap

L'ensemble de ces activations avant et lors du lancement sont ainsi orchestrées pour assurer une omniprésence de la marque créée⁶¹. Cependant, la particularité des jeux live service face à cette roadmap, que l'on peut retrouver pour d'autres types de jeu, est que la campagne marketing ne s'arrête pas au lancement, mais se poursuit, parfois pendant plusieurs années après la sortie du jeu, au travers de moments stratégiques : les pulsepoints.

3. Gestion du post-launch : pulsepoints

Après avoir lancé un jeu live, les principales étapes de la roadmap marketing sont désormais concentrées sur des moments-clés, les pulsepoints, qui marquent des évolutions majeures dans le jeu et sa communauté. Ces moments sont tout aussi essentiels que la stratégie de lancement du fait qu'ils entretiennent la relation du joueur avec le jeu et le maintien de son activité dans le jeu, source des revenus pour l'éditeur⁶².

Une planification marketing efficace : le jeu dans le jeu

Il est intéressant de noter que les pulsepoints suivent au sein de la roadmap globale d'un jeu live service un plan similaire en certains points au lancement initial du jeu : la mise à jour est révélée progressivement au joueur au travers de teasers vidéos et de contenus sur les réseaux sociaux avec un rythme précis (un reveal de l'évènement, une annonce des détails, un lancement) qui utilisent les mêmes canaux (réseaux sociaux, email, web et parfois événementiel physique) donnant l'impression d'observer le lancement d'un nouveau jeu ou d'un « jeu dans le jeu ». Pour clarifier cette organisation et rendre la communication plus digeste auprès des joueurs, la majorité des jeux live choisissent un découpage en saisons de durées variables (une année comprenant entre une et quatre saisons selon le jeu), l'éditeur pouvant ainsi rassembler les éléments à communiquer pour les 3 ou 4 mois à venir sous forme d'une annonce de « contenu de saison ».

⁶⁰ Funk, J. (2020). *Valorant's brilliant marketing: What a video game can teach us about new product launch strategy*. Seven Atoms Blog.

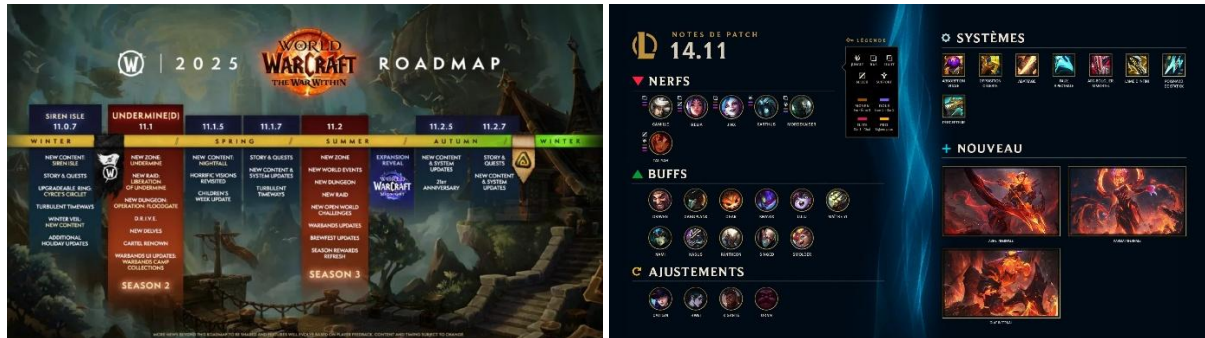
⁶¹ Abdul, W. (2023). *4 Best Pre-Launch Game Studios Campaign Examples*. Prefinery.

⁶² Parrish, M. (2022). *The unique branding opportunity of "live service" video games*. Brandingmag.

Diversité des activations et contenus

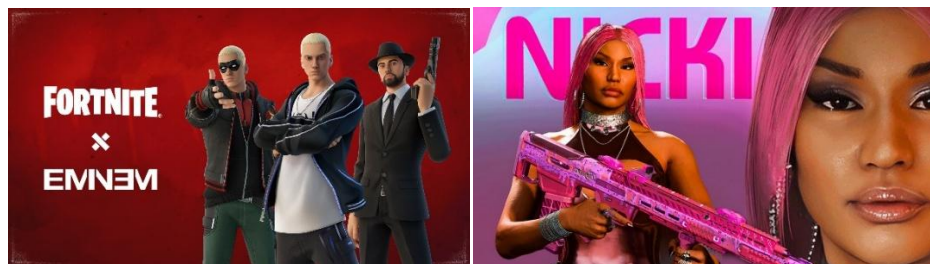
Chaque saison peut proposer une diversité d'activations sur lesquelles vont se baser les campagnes marketing.

Les mises à jour, ou patches saisonniers, sont l'apport principal de nouveau contenu dans le jeu, offrant une nouvelle expérience au joueur et alimentant le jeu live dans son interactivité. Ces dernières constituent l'offre principale au joueur et sont les éléments les plus attendus. Les principales activations (trailers et visuels) les détaillant.



Calendrier du contenu sur World of Warcraft incluant les contenus de jeux et cosmétiques⁶³ et note de patch sur League of Legends⁶⁴

Les collaborations et événements temporaires sont un autre point sur lesquels les éditeurs fondent leurs campagnes pour lutter contre la monotonie du jeu et éviter la lassitude, en créant des événements exclusifs limités dans le temps. Ces événements génèrent un pic de fréquentation décisif : le concert de Travis Scott sur Fortnite ayant pu rassembler 14 millions de joueurs en simultané sur une courte durée.



Évènement musical temporaire sur Fortnite⁶⁵ et partenariat entre la chanteuse Nicki Minaj et Call of Duty

L'esport est un cas particulier, ne concernant que les jeux live compétitif à très fort succès. L'esport peut faire partie intégrante de la stratégie marketing saisonnière. La création d'événements dans des stades permettant de ritualiser les saisons autour des compétitions.



Calendrier de l'année 2025 sur Valorant, diffusé sur les réseaux sociaux ainsi que dans le jeu directement

⁶³ Blizzard Entertainment (2025). *World of Warcraft*. Blizzard Entertainment.

⁶⁴ Riot Games (2025). *Site officiel*. Riot Games.

⁶⁵ Epic Games. (2025). *Collaboration Eminem X Fortnite*. Epic Games Support.

Un suivi quantitatif intensif des résultats

La mise en place des pulsepoints nécessite un suivi très régulier du comportement des joueurs : l'éditeur mesurant principalement si les joueurs sont actifs et ensuite s'ils consomment du contenu payant, pour adapter ses campagnes futures grâce à plusieurs indices de jeu :

- Le nombre de daily ou monthly active users (DAU et MAU)
- Le retention rate et le churn rate (les taux de joueurs revenant ou quittant le jeu)
- Session length and frequency (pour estimer si les joueurs jouent souvent et avec quelle intensité)

Ainsi que plusieurs indices de monétisation⁶⁶ :

- L'ARPU (average revenue per user)
- Taux de conversion
- Le LTV (lifetime value : combien un joueur payant est supposé dépenser dans le jeu au total)

L'ensemble de ces indicateurs clés permettant de déterminer l'état de santé du jeu live et les problèmes rencontrés : le jeu n'est-il pas assez fréquenté ? Les joueurs dépensent-ils assez dans le jeu ? Ces constats permettant d'ajuster graduellement les campagnes marketing de l'éditeur. Suivant ces indicateurs, les ambitions de l'éditeur et des studios sont également ajustées : amenant à une distinction entre les jeux live à succès, qui seront intégrés au front-catalog (l'offre principale de l'éditeur aux joueurs et qui concentre la majorité de son chiffre d'affaires et des activations) et les jeux plus en retrait, au sein du back-catalog.

4. La question du back-catalog

A la fin du lifecycle d'un jeu live service, se pose la question de la gestion de sa gestion au niveau marketing. Rentrant dans la catégorie du « back-catalog » (les jeux n'étant plus considérés comme une priorité et n'étant mis à jour que périodiquement), plusieurs stratégies s'offrent aux éditeurs pour continuer de monétiser un jeu et de l'entretenir.

Xbox GamePass et PlayStation+

Face à la concurrence acharnée entre Xbox et PlayStation il est désormais devenu intéressant de se positionner face aux offres du Xbox GamePass et PlayStation+ qui permettent un accès aux jeux sous conditions d'un abonnement⁶⁷. L'inclusion d'un jeu live perdant en popularité ou ayant généré la majorité de ses revenus dans une formule d'abonnement peut ainsi donner un second souffle au jeu en le rendant gratuit auprès des abonnés, permettant un reflux de joueurs qui peuvent relancer la consommation de cosmétiques dans le jeu. L'inclusion dans ces formules d'un jeu live est donc une stratégie de plus en plus considérée mais qui nécessite d'importantes négociations avec Microsoft ou Sony, qui doivent décider de l'intérêt d'inclure un jeu dans leur catalogue.

Shutdown

La dernière étape dans un jeu live restant le shutdown, plus ou moins progressif, généralement à la suite du manque de fréquentation du jeu. Cette étape reste très délicate car suscitant facilement le mécontentement des joueurs dépossédés du jeu. Une récente polémique soulevée étant la possibilité pour les joueurs de pouvoir continuer à accéder au contenu jouable du jeu après sa fermeture, en intégrant un mode offline. Le shutdown récent de jeux les rendant inutilisables suscitant une colère profonde des joueurs avec la fermeture des serveurs *The Crew* (jeu rendu inutilisable car reposant entièrement sur le mode en ligne)⁶⁸. Les éditeurs doivent annoncer prudemment le shutdown des services et proposer des solutions aux joueurs pour

⁶⁶ Hubka, T. (2024). 22 metrics all game developers should know by heart. GameAnalytics.

⁶⁷ Wang, J. (2023). Game subscription analysis: Take Xbox Game Pass as an example.

⁶⁸ AKSIIS (2025). Vous n'êtes pas propriétaires de vos jeux : Ubisoft est catégorique face aux joueurs ! JeuxVideo.com.

éviter les poursuites judiciaires : Ubisoft ayant été assigné en justice par les joueurs accusant la firme d'avoir rendu inutilisable leur produit, la réponse de l'éditeur étant que les joueurs ne sont pas propriétaires des jeux live qu'ils achètent (ne possédant qu'une licence). Ces profondes crispations grandissantes d'actualité supposent un soin particulier dans la communication, jusqu'au bout du lifecycle d'un jeu live service.

* * *

Des premières expérimentations sur oscilloscope aux univers persistants multijoueurs du XXIème siècle, l'histoire du jeu vidéo en ligne révèle une progression constante vers un modèle de service, façonné par les avancées technologiques, les mutations des usages, et les logiques économiques des éditeurs. Le jeu live-service, désormais au cœur de l'industrie, redéfinit les dynamiques de production, d'engagement et de monétisation. Il représente une opportunité majeure pour les éditeurs, créant de nouvelles formes de concurrence entre les multiples groupes sur le marché, tout en faisant face à une potentielle saturation du marché et réception critique des joueurs. Pour comprendre pleinement les enjeux de cette évolution, il est nécessaire d'en interroger les effets sur les consommateurs eux-mêmes : qui sont les joueurs live-service, et comment réagissent-ils face à cette transformation du jeu en service ?

II. Réception et Critiques des joueur : étude d'une insatisfaction

Après avoir étudié les différentes dynamiques du côté des éditeurs, il convient d'observer la cible des consommateurs de jeux-vidéos aujourd'hui et en particulier ceux susceptibles de jouer à des jeux live service : qui sont-ils, quelles critiques adressent-ils désormais au modèle du live service, comment les séduire à nouveau ?

A. Le profil du joueur live-service aujourd'hui

1. Critères démographiques et socio-économiques

La population des joueurs de jeux-vidéos a aujourd'hui fortement augmenté et le segment des joueurs en ligne propose aujourd'hui certaines caractéristiques démographiques.

Sur les 3.2 milliards des joueurs dans le monde, 2.8 milliards jouent ligne⁶⁹ et sont susceptibles de jouer à des jeux live, un nombre propulsé par la pandémie, où le jeu-vidéo en ligne était l'un des divertissements les plus accessibles. Les trois pays les plus représentés chez les joueurs en ligne sont la Chine (742 millions de joueurs), les Etats Unis (197 millions) et le Japon (78 millions), les pays développés d'Occident et d'Asie constituant la majeure partie du marché du marché du jeu-vidéo.

Bien que les jeux en ligne aient été historiquement dominés par une population masculine, aujourd'hui la part de femmes augmente : près de 48% de la population serait composée de joueuses aux Etats-Unis et 35% en Asie (particulièrement sur les plateformes mobiles et tablettes). Il faut néanmoins noter qu'elles restent en minorité sur les jeux PC (elles ne seraient que 13% sur League of Legends⁷⁰, 30% sur Valorant⁷¹) tandis qu'elles sont présentes sur console (41% de joueuses sur PS4 et PS5), créant un intérêt de créer des jeux et communautés ouvertes à ces dernières.

Les joueurs de jeux en ligne sont principalement répartis dans les tranches d'âge des 18-24 ans (76% des joueurs étant âgés de plus de 18 ans) tandis que la tranche des 45-54 ans est celle qui passe le moins de temps à jouer et seulement 6% des joueurs aux Etats-Unis seraient âgés de plus de 65 ans. Il faut cependant noter que, si toutes les tranches d'âges sont présentes sur le spectre, les plus jeunes générations sont celles qui concentrent le plus de joueurs sur leur population totale (81% de la génération Z joueraient à des jeux, 77% pour les millenials, montrant que le jeu-vidéo y est le plus normalisé), ce sont aussi les générations qui passent le plus de temps dans les jeux (la génération Z passant en moyenne 7h20/semaine quand les millenials jouent plus 6h50/semaine en moyenne). En Chine, les moins de 18 ans ne pouvant jouer qu'une heure par jour dans la semaine et ne pouvant pas jouer en dehors de la tranche 8h-22h, ceci limite la propension des jeunes joueurs chinois, mais n'empêche pas la Chine de rester le premier marché du jeu en Asie.

Les joueurs de jeux en ligne sont dispersés sur l'ensemble des territoires mais se regroupent plus dans les villes, qui bénéficient de meilleurs réseaux internet (on note ainsi que 56% des habitants de zones urbaines jouent face à 47% pour les habitants de zones rurales, l'urbanité augmentant légèrement la probabilité de jouer⁷²).

Au niveau de leur revenus, la plupart des joueurs ont un emploi et gagnent leur vie (le joueur moyen de jeu-vidéo étant aujourd'hui un homme de 34-36 ans qui possède son propre logement et a des enfants⁷³, la joueuse moyenne appartenant à un statut socio-économique similaire

⁶⁹ Katatikarn, J. (2024). *Online Gaming Statistics and Facts: The Definitive Guide* (2024).

⁷⁰ Gilt, S. (2025). *League Of Legends Player Count & Stats 2025*. Priori Data.

⁷¹ Abios Gaming. (2023). *Women in esports*. Abios Gaming

⁷² Lenhart, A. (2008). *Adults and video games*. Pew Research Center.

⁷³ Academy of Animated Art. *Online Gaming Statistics and Facts: The Definitive Guide* (2024)

mais légèrement plus âgée). La majorité des joueurs aux Etats-Unis seraient situés dans la moitié de la population gagnant le mieux sa vie.

Les comportements d'achat diffèrent néanmoins au sein de la population des joueurs : les hommes seraient trois fois plus susceptibles de faire des achats liés au jeu vidéo que les femmes, mais cette différence diminuerait au fil des années après avoir été diplômé, particulièrement pour les adultes dépassant un revenu de 90 k\$/an, passant de 12% à 9% de joueurs prêts à faire des dépenses pour jouer.

Enfin, concernant la plateforme de jeu, le smartphone reste la première plateforme pour les jeux en ligne (46% des joueurs jouant sur smartphone en moyenne dans le monde) face au PC et consoles (qui regroupent 40% de la population⁷⁴). Cette proportion varie fortement en fonction des régions (le smartphone prédominant en Asie et dans les pays en développement, tout particulièrement en Chine où le marché des consoles est limité).

Il faut noter le développement du jeu cross platform : une partie de la population voulant désormais pouvoir passer d'une plateforme à l'autre ou jouer avec des joueurs de différentes consoles. 87% des joueurs seraient en demande de jeux cross platform et 43% en rechercheraient en priorité, un choix s'expliquant par le fait de pouvoir jouer avec ses amis, dans différentes configurations.

L'ensemble de ces données permettent de mieux appréhender la question des joueurs de jeux-vidéos au niveau socio-démographique. Il convient ensuite d'en observer le comportement concret et de concevoir les différents types de joueurs au sein de la population.

2. Typologie des comportements de joueurs

Si les joueurs de jeux-vidéos en ligne sont aujourd'hui très nombreux, il faut en examiner les différentes segmentations et dresser une typologie de leurs attentes. A ce titre, la typologie de Bartle⁷⁵ vise à scinder la communauté vidéoludique en quatre types :

- *Les Accomplisseurs*, joueurs qui cherchent à progresser dans le jeu et continuellement s'améliorer en visant la perfection, quitte à passer des heures à répéter les mêmes boucles de gameplay
- *Les Explorateurs*, joueurs qui veulent avant tout découvrir un nouvel univers, l'explorer à leur rythme, qui préfèrent l'immersion à la progression, le jeu est un moyen de s'évader pour eux.
- *Les Socialisateurs*, qui préfèrent avant tout l'aspect social d'un jeu, le fait de pouvoir y jouer avec ses amis ou de faire des rencontres, le jeu est un réseau social pour eux.
- *Les Tueurs*, qui préfèrent éliminer les autres joueurs et devenir le meilleur joueur du serveur, le jeu est un défi et un moyen de se défouler pour eux.

Bien que cette typologie ait été critiquée pour sa simplicité, Bartle excluant la possibilité de croisements entre les types de joueurs, elle a servi de première classification des joueurs en fonction de leurs comportements et aspirations dans les jeux. Jukka Vahl, Jouni Smed et Aki Koponen ont à leur tour développé une classification des joueurs en plusieurs types de comportements : agression (attrait pour l'action violente), management (attrait pour la gestion), exploration (attrait pour la narration), coordination (attrait pour la précision), et caretaking

⁷⁴ Shah, K. (2023). Console vs. mobile gaming – understanding trends across 18 markets. YouGov.

⁷⁵ Drimify. Player types: Bartle type player. Drimify Resources.

(attirait pour l'affectif). L'idée poussant donc à théoriser des clusters de joueurs distincts qui opèrent selon des motivations radicalement différentes, aboutissant à six profils : superviseur (gestion), acrobate (coordination), compagnon (empathie), l'explorateur (narration), aventurier (mondes ouverts) et mercenaire (action).

Suivant cette lancée, et après avoir observé un échantillon de 500 000 joueurs, Quantic Foundry propose également un découpage en neuf types de joueurs, tout en précisant que les joueurs sont susceptibles : l'acrobate (cherchant à tester ses réflexes), le jardinier (cherchant la relaxation), le tueur (cherchant à détruire les autres joueurs), le tirailleur (cherchant le combat collectif), le gladiateur (cherche les sensations fortes), le ninja, le chasseur de prime (cherchant à gravir les échelons), l'architecte (cherchant la planification et la stratégie) et le barde (cherchant une belle histoire immersive). Quantic Foundry souligne la possibilité de profils mixte, pouvant ainsi amener à 81 combinaisons différentes. L'intérêt étant surtout d'identifier des sources communes de motivations plus ou moins forte au sein des différents profils.

Une analyse de cluster fondée sur ces dimensions propose à son tour de distinguer six profils de joueurs : le superviseur (gestionnaire rationnel), l'acrobate (amateur de coordination), le compagnon (centré sur les soins et l'empathie, profil féminin dominant), l'explorateur (orienté vers la narration et la découverte), l'aventurier (joueur de RPG et de mondes ouverts), et le mercenaire (profil masculin porté sur l'action). Ces profils sont corrélés aux genres de jeux pratiqués, validant l'hypothèse selon laquelle les préférences d'activités constituent un indicateur fiable des habitudes de jeu. L'outil GAIN offre ainsi des perspectives intéressantes pour le marketing personnalisé, la recommandation de contenus ou la conception UX centrée joueur.

Autant de moyens de tenter de classer les joueurs en catégories qui néanmoins soulignent la diversité des dynamiques présentes. En regroupant ces différentes typologies, ces dernières évoquent principalement un découpage des joueurs en plusieurs catégories fondées sur leur comportement en jeu et les aspects recherchés : la gestion, la coordination, la narration, les émotions, l'exploration, la relaxation, l'action et la compétition.

Les jeux live-service doivent donc se positionner idéalement sur l'un ou quelques-uns de ces segments afin de trouver un public, mais il est d'autant plus intéressant d'analyser les leviers de motivations sous-jacents à ces comportements.

Conséquemment, les comportements précédemment explorés reposent plus profondément sur des leviers de motivations socio-culturels connus, au-delà même des jeux-vidéos, qui sont exacerbés dans la pratique du jeu en ligne. Les joueurs de jeux en ligne, tout comme les amateurs de musique ou de cinémas, consomment un service de divertissement suivant des désirs similaires sous contrainte d'un environnement social et culturel. Ces désirs font appel à des émotions humaines universelles :

Des désirs de compétence (« se sentir efficace », « surmonter les défis techniques »), des sensations (« ressentir des émotions ou stimulations sensorielles »), de progression (« accumuler des objets/améliorations »), d'intimité (« former des relations sociales », « appartenir à une communauté »), d'évasion (« éviter les responsabilités réelles ») et de santé (« être en bonne santé sportive »).

Cette analyse ethnographique des motivations des joueurs permet de projeter la conception de jeux au-delà des références seules du jeu-vidéo, et d'explorer les frustrations et désirs des joueurs qui peuvent ensuite être exploitées par les boucles de gameplay des jeux.

B. Les principales critiques du modèle

Le modèle des jeux live-service est aujourd'hui décrié par les joueurs, qui expriment régulièrement leur insatisfaction. Il s'agit donc d'observer les sources de frustrations aujourd'hui rencontrées.

1. *Insatisfaction face au contenu des jeux live : expérience incomplète*

La première critique concernant le modèle du jeu live-service émise communément par les joueurs est celle de la baisse de qualité des contenus proposés par le studio et l'éditeur.

Les joueurs reprochent ainsi un contenu de lancement incomplet à comparaison des jeux premiums : les jeux sortent souvent avec un manque de missions, de personnages, ou de fonctionnalités pourtant promises. La réponse de l'éditeur étant généralement que les contenus sont supposés arriver progressivement dans le jeu au fil des saisons⁷⁶. Cependant, ces promesses peinent parfois à être tenues, les joueurs déplorant également des calendriers de saisons non tenus par le jeu et des retard des contenus, nourrissant une frustration et un désengagement progressif des joueurs.

Au niveau narratif et créatif, les joueurs déplorent également une instabilité des contenus narratifs dû à l'évolution constante du jeu en fonction de la fréquentation des joueurs avec des périodes de très forte activité et de nouveaux contenus, face à des période de vide en milieu de saison. Ce manque de suivi narratif rejoint le sentiment de ne pas être écoutés par les studios, voire d'être censurés dans leur feedback ou dans leur production (mods supprimés, UGC limité), appuyant sur le sentiment négatif des joueurs de n'être que des « clients » dont l'expérience de jeu ne serait qu'au second plan face à la rentabilité du jeu pour l'éditeur. Ces critiques ont été particulièrement mises en avant pour le jeu *Destiny 2*, qui après plusieurs mois d'attentes des joueurs d'un nouveau boss, autour d'une intrigue saisonnière, n'a fait que ressortir un boss déjà existant dans le jeu⁷⁷ ou les frustrations des joueurs de *World of Warcraft* qui déplorent un manque de contenus entre deux extensions payantes majeures (le jeu n'étant stimulant que pendant les quelques mois suivant le lancement d'une mise à jour).

Enfin, les mécaniques de jeux elles-mêmes sont sujettes à la critique : les jeux live-service reposant sur un investissement régulier du joueur, les boucles de gameplay (les actions principales répétées dans un jeu) sont d'autant plus répétitives et récompensent peu les joueurs, juste assez pour les maintenir actifs, en jouant sur une frustration interne qui crée le sentiment de ne jamais « avoir fini » le jeu. Ces mécaniques agressives pour maintenir le joueur actif reposant sur la frustration des joueurs, ces derniers déplorent le fait de ne tirer qu'une expérience négative du jeu et même parfois le sentiment d'être « puni » de ne pas avoir joué au jeu (les joueurs non-réguliers étant sanctionnés en ne recevant pas les récompenses offertes aux joueurs se connectant quotidiennement pour créer une « fear of missing out » et garder les joueurs actifs à tout prix, quitte à sacrifier leur expérience de jeu). Ces stratégies de rétention sont controversées car conçues pour créer des comportements d'addictions⁷⁸ chez les joueurs, y compris les plus jeunes.

2. *Frustrations face aux modèles de monétisations : gacha et microtransactions*

La seconde frustration la plus communément évoquée par les joueurs vis-à-vis du modèle service porte sur les mécanismes de monétisation abusives au sein des jeux concernés, au détriment de l'expérience de jeu. Les microtransactions sont en effet très bénéfiques pour les

⁷⁶ Paul, C. A. (2020). *The toxic impact of games-as-a-service: Monetization and player manipulation*. *New Media & Society*, 22(4), 763-781.

⁷⁷ Gilliam, R. (2019). *An old boss is back in Destiny 2, and fans are disappointed*.

⁷⁸ King, D. L., & Delfabbro, P. H. (2019). *Video game monetization and its influence on player psychology*. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 17(3), 689-702.

éditeurs (voir précédente partie) mais créent à terme une très grande frustration pour les joueurs dans les jeux compétitifs. Prendre du temps pour améliorer son personnage devient illusoire face aux autres joueurs qui achètent simplement l'amélioration.⁷⁹ Les jeux revêtant un aspect social, où le meilleur joueur est le plus respecté, introduire la possibilité de simplement payer pour devenir le meilleur instaurerait un système d'injustice entre les joueurs les plus aisés financièrement face aux autres, un aspect tout particulièrement préoccupant chez les joueurs mineurs pour qui le statut social en jeu rejoint le statut social réel quand 72% des adolescents américains jouent aux jeux-vidéos pour passer du temps avec leurs amis⁸⁰.

Ces mécanismes de monétisations sont d'autant plus critiqués lorsqu'ils favorisent une addiction similaire aux paris d'argent⁸¹. En effet, impliquant de l'argent réel et pas seulement du temps passé à jouer, les gachas présentent un risque d'isolement social pour les personnes les plus vulnérables⁸² qui peuvent s'endetter ou investir les moyens financiers réservés à leur alimentation, à leur loyer, pour se permettre d'acheter les cosmétiques de leurs jeux favoris. Les études consacrées à l'impact des microtransactions empruntant directement le champ lexical médical de la drogue, décrivant les achats in-game comme un « quick fix » pour les joueurs en relation de dépendance avec le jeu⁸³, suivi parfois d'un regret du joueur dépendant, d'avoir dépensé encore une fois. Certains jeux live vont parfois jusqu'à célébrer les dépenses incommensurables de leurs joueurs les plus investis, en n'accordant certaines récompenses qu'après un certain montant de dépenses dans le jeu : le jeu *Star Citizen*, entièrement financé par les dons de ses joueurs donne ainsi des rangs hiérarchiques à certains joueurs directement en fonction de leurs montants dépensés dans le jeu, quels que soient les achats effectués (« High Admiral » pour un joueur ayant dépensé plus de 1000\$ dans le jeu, jusqu'à « Legatus Navium » pour les joueurs ayant dépensé plus de 25000\$, un montant astronomique qui souligne la capacité de certains studios à capter les joueurs les plus dépensiers et les maintenir dans une relation d'addiction aux dépenses⁸⁴).

Les joueurs déplorent également l'absence de « reward systems » gratuit dans les jeux live service pour compenser les politiques de monétisations, en offrant de temps en temps du contenu premium de façon gratuite. Ce manque de récompenses gratuites crée chez les joueurs le sentiment que leur investissement dans le jeu n'a pas de valeur, qu'il suffit de « payer pour gagner » (pay-to-win games) mais surtout qu'il n'y a parfois aucun plaisir à jouer en dehors de celui de dépenser. Les joueurs critiquent ainsi vivement l'avidité des studios, qui peuvent offrir des récompenses gratuites, mais de très faible qualité, qui ne sont alors présentes que pour renforcer la frustration du joueur qui ne dépense pas⁸⁵, ruinant l'expérience de jeu des jeux pourtant free-to-play.

Les mécanismes de monétisation sont donc à l'origine d'une grande partie des frustrations évoquées par les joueurs, qui se sentent dépouillés par les éditeurs et studios en échange d'une expérience de jeu moindre.

3. Frustrations de l'accès : connexion obligatoire, support client et bugs

Enfin, la critique porte également sur le fondement d'un jeu live-service : sa dépendance au contenu live et l'impression des joueurs de ne pas posséder un jeu pour lesquels ils ont payé mais plutôt d'accéder à un service temporaire qui ne leur appartient pas.

⁷⁹ Keller, G. (2021). *Microtransactions Are Great for Game Companies, Less So for Players*. NPR.

⁸⁰ Gottfried, J. et Sidoti, O. (2024). *Teens and Video Games Today*. Pew Research Center.

⁸¹ Winkie, L. (2020). *Here's How Loot Box & Microtransaction Addiction Destroys Lives*. IGN.

⁸² Mabalay, E. P. et Brimbuela, J. M. A. (2023). *Unveiling Patterns: The Relationship between Gacha Game Addiction and Social Isolation among Teenagers*.

⁸³ Touro University Worldwide. (2016). *The psychology behind microtransactions*.

⁸⁴ Roberts Space Industries. *Concierge levels and rewards*. RSI Support.

⁸⁵ Jarvis the NPC (2024). *Brawl Stars Players Unite: The Frustration of Free Rewards Drought*. The Portal.

Le statut des jeux live-service au niveau juridique, comme licence d'accès à un service, et non pas comme achat d'un produit, est apparu progressivement et a été confirmé par les différents éditeurs (EA, Ubisoft), créant un sentiment très négatif des joueurs d'être dépossédés de leurs jeux. Ce changement de statut crée également une nouvelle situation où les jeux live service, n'étant propriété que de l'entreprise, sont poussés à ne fonctionner que pendant la période de soutien décidé par l'éditeur : ces derniers pouvant décider de fermer et couper entièrement l'accès au jeu une fois que celui-ci n'est plus rentable, plusieurs années après son lancement, dépossédant les joueurs de tout leur temps investi dans le jeu.

Une solution face à ce problème souvent évoqué semble être de déléguer une partie du support du jeu à sa communauté, pour assurer son existence dans le temps : permettre aux joueurs de créer des serveurs communautaires (supportés et administrés par les joueurs directement en plus des serveurs officiels) et de permettre le développement de mods par la communauté, permettant cette fois aux joueurs de continuer à alimenter leur jeu favori, même après la fin du support officiel. Les serveurs communautaires ont ainsi pu étendre la durée de vie de plusieurs franchises, par un support des joueurs, avec l'exemple des serveurs Classics sur *World of Warcraft*, où les joueurs peuvent désormais accéder à d'anciennes instances du jeu, soutenus bénévolement par la communauté, mais aussi *Minecraft*, dont les serveurs indépendants de Mojang permettent aujourd'hui de diversifier le contenu proposé et de maintenir de l'activité dans le jeu au-delà du support des développeurs initiaux.

Le développement des mods a quant à lui permis de donner une nouvelle vie à certaines licences à des fins créatives, permettant d'économiser un support technique important pour des franchises comme *The Elder Scrolls* (dont le jeu continu de recevoir des mods 10 ans après sa sortie). Cependant, ces solutions ne sont que rarement soutenues par les éditeurs : les serveurs communautaires n'étant pas entièrement contrôlés par les studios et les mods créant un risque d'infractions aux copyrights : le jeu *Garry's Mod*, connu pour son support intense communautaire, a ainsi subi des pressions de Nintendo suite à la création de contenus violant la propriété intellectuelle de l'entreprise⁸⁶. Laisser une partie du contrôle sur le jeu aux joueurs semble intéressant pour impliquer davantage les joueurs dans son maintien dans le temps, mais fait face à une méfiance des studios face au contenu généré par les joueurs.

Cette méfiance envers les joueurs se traduit physiquement par la mise en place de services « always on » qui nécessitent une connexion permanente du joueur à internet pour pouvoir jouer et le développement de fonctions dans les jeux interdisant toute modification logicielle. Ces restrictions supplémentaires dans l'accès aux jeux entraînent des risques techniques additionnels : déconnexions accidentelles, serveurs instables ou inaccessibles qui attisent d'autant plus de rejet envers les joueurs : les jeux live-service subissant plus de bugs et d'échecs critiques que la normale : des jeux comme *Gran Turismo Sport*, *Diablo III* ou *The Crew* nécessitant une connexion permanente, même en mode hors-ligne tandis que certains jeux compétitifs comme *League of Legends* imposent désormais des logiciels tiers dépendant d'une connexion à internet permanente (le logiciel Vanguard, vivement critiqué d'autre part car très invasif, allant jusqu'à accéder au noyau du système d'exploitation de l'ordinateur du joueur) pour s'assurer que les joueurs ne trichent ou ne modifient pas le jeu. Les joueurs expriment en retour une profonde frustration face à cette défiance des éditeurs envers leur propre clientèle.

Cette défiance des joueurs, de plus en plus présente et menaçante pour la pérennité des jeux live-service, pousse certains éditeurs à assurer qu'ils maintiendront un support hors-ligne des

⁸⁶ Craig, D. (2024). *Garry's Mod is removing all Nintendo community-created content following takedown request*. Hitmarker.

jeux, une fois les serveurs de ces derniers fermés.

C. Analyse du consommateur : (re)séduire les joueurs

Face à la perte d'attractivité des jeux live-service, il s'agit désormais d'observer les éléments qui arrivent encore à séduire cette population, afin de revenir aux fondements des conditions de succès d'un jeu live-service aujourd'hui du point de vue des joueurs.

1. *Attractivité ludique : créer des expériences nouvelles*

L'expérience vidéoludique semble être le premier point soulevé par les joueurs dans leurs motivations à jouer à un titre plutôt qu'un autre : quelle expérience de jeu peuvent-ils recevoir. Aussi la question de l'innovation, des mécaniques de jeu et de la narration importent fortement ce choix. Suivant la décomposition faite par le MDA Framework⁸⁷ (Hunicke, LeBlanc, Zubeck), les différentes attentes ludiques des joueurs peuvent se découper en trois catégories majeures : celles des mécaniques de jeu (règles, gameplay) qui ordonnent l'expérience de jeu, celles des dynamiques et celles esthétiques (relatives aux émotions perçues par le joueur).

Il est intéressant d'analyser ces trois dimensions sur la base de la satisfaction client pour chercher à en évaluer la pertinence tout au long de la vie d'un jeu-vidéo, et tout particulièrement d'un jeu live-service, supposé perdurer pendant plusieurs années. A ce titre, le modèle Kano (Noriaki Kano, 1984) paraît être un intéressant modèle d'analyse, séparant les attributs d'un service en cinq piliers : « obligatoires », « indispensables », « attractifs », « proportionnelles », « indifférents » ou « à double tranchant ».

L'innovation technique

L'un des reproches les plus fréquemment observés venant de la part des joueurs étant la qualité médiocre des jeux live, la question des efforts de recherche dans la création de meilleurs jeux du point de vue technique semble de mise.

A ce titre, l'innovation technique d'un jeu apparaît comme une caractéristique importante sur certains points, en précisant certains « obligatoires » pour le joueur : le jeu doit être stable, fluide et sans bugs (au risque de déplaire fortement aux joueurs) surtout au lancement du jeu. D'autres aspects peuvent séduire le joueur et rentrer dans les catégories de « performance » et « attraction » quand le jeu propose des mécaniques de jeux précises et variées, qui augmentent la satisfaction du joueur ou le surprennent. Néanmoins, une partie des améliorations techniques sont « indifférentes » aux joueurs, voire « à double tranchant » : les mécaniques d'options cosmétiques ou les microtransactions intrusives pouvant devenir un vrai point de frustration pour les joueurs.

Si les efforts portés dans la R&D semblent essentiels dans les industries technologiques, il faut néanmoins observer que l'industrie vidéoludique répond tout autant d'aspects culturels indépendants à la technique. Il apparaît que les innovations techniques (plus de réalisme dans un jeu, meilleures performances, carte plus étendue) favorisent effectivement un succès à court terme d'un jeu, mais que ces efforts s'estompent dans le temps, les améliorations techniques devenant rapidement un standard dans l'industrie⁸⁸. Dès lors la recherche technique n'apparaît pas suffisante pour séduire les joueurs sur le long terme, dans le cadre d'un jeu devant retenir des joueurs pendant plusieurs années, mais plutôt un prérequis dans l'acquisition de nouveaux joueurs. A ce titre, l'innovation technique d'un jeu apparaît comme

⁸⁷ Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubeck, R. (2004). MDA: A formal approach to game design and game research. *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*, 1-5.

⁸⁸ Handrich, F., Heidenreich, S. et Kraemer, T. (2022). *Innovate or game over? Examining effects of product innovativeness on video game success*.

une caractéristique prédominante d'attraction des nouveaux joueurs, mais qui n'en garantit pas la rétention, essentielle dans un jeu live-service.

Les dynamiques de jeu

Au-delà des aspects techniques, les jeux-vidéos séduisent leur public du fait de dynamiques de jeu et d'interactions avec les stratégies, les interactions sociales ou les systèmes de progression présentes dans le gameplay.

A ce titre, les joueurs gardent comme critères « obligatoires » le fait d'avoir un système de jeu équitable, qui récompense régulièrement et de manière proportionnée les joueurs, notamment sur les aspects compétitifs. Les éléments de performance et d'attraction semblent plus liés au contenu du jeu : complexité stratégique, variété des interactions, qui augmentent la satisfaction considérablement et doivent être enrichies régulièrement. Certaines interactions peuvent rester à la marge, comme des éléments narratifs mineurs ou des quêtes secondaires peu stimulantes et d'autres devenir un point de frustration (inégalités entre les joueurs, jeu répétitif et peu récompensant).

A ce titre, l'investissement des studios pour limiter ces dynamiques dans le développement du jeu est essentiel : favoriser le contenu ludique au travers d'un système de récompense qui stimule le joueur. A ce titre, Hao Wang et Chuen-Tsai identifient ainsi 8 types de récompenses à mobiliser pour les joueurs⁸⁹ :

- Points de scores : récompenses chiffrées qui permettent au joueur de mesurer sa performance par rapport aux autres, tout particulièrement dans les jeux compétitifs
- Points d'expérience : récompenses liées au personnage incarné et qui permettent au joueur de monter en niveau et d'accéder à de nouveaux objets et niveaux de difficultés
- Objets supplémentaires : récompenses sous forme d'objets utilisables dans le jeu par le joueur ou de cosmétiques
- Ressources supplémentaires : nouveaux éléments mis à la disposition du joueur qui lui permettent de progresser significativement dans le jeu et le rendent plus fort
- Titres supplémentaires : récompenses sous forme de badge, de rang, qui sont visibles par les autres joueurs pour signifier l'accomplissement d'un joueur par rapport aux autres (exemple des titres pour les joueurs de *World of Warcraft*)
- Messages positifs : récompenses visuelles instantanées par des messages (« Good ! », « Perfect ! ») qui valorisent le joueur (exemple des « Perfect ! » affichés sur *Osu!*).
- Animations et images narratives : récompenses après la fin d'un combat ou d'un événement majeur pour célébrer la victoire du joueur (exemple des cut scenes après un boss dans *Elden Ring*)
- Déverrouillage de nouveaux contenus du jeu : accès à de nouveaux contenus (niveaux, zones, mini-jeux) qui stimulent d'autant plus l'envie du joueur de continuer à jouer

Les deux auteurs précisent que ces différents types de récompenses se prêtent à différents contextes et soulignent un triple usage de ces récompenses : dans le jeu (en permettant au joueur de progresser), dans le plaisir procuré au joueur (sentiments créés par l'obtention de ces récompenses) et dans l'usage social pour le joueur au sein de la communauté (mise en valeur de soi par rapport aux autres). En remplissant ces trois valeurs, un système de récompense est efficace pour le joueur.

L'esthétique

Les jeux-vidéos restant des produits culturels et artistiques, les impressions suscitées, les

⁸⁹ Wang, H. et Sun, C-T. (2012). *Game Reward Systems: Gaming Experiences and Social Meanings*.

sensations, l'esthétiques sont aussi un point prédominant de l'expérience des joueurs. Cet aspect fait appel aux idéaux esthétiques de gameplay chez chaque joueur.

Les attentes « obligatoires » des joueurs à ce titre sont du fait de ressentir des émotions fortes (frustrations, challenger) ou positives (joie, surprise). Les éléments de performance reposent sur la qualité et l'intensité des émotions ressenties : le jeu arrive-t-il à émouvoir et stimuler le joueur ? Un levier d'attraction majeur semblant être la forte stimulation occasionnelle du joueur lors d'un évènement : réussir à créer des souvenirs liés au jeu permet de retenir les joueurs sur le long terme. Un jeu n'arrivant pas à susciter d'émotion chez le joueur (indifférence au fait de gagner ou non, ennui) ou des émotions entièrement négatives (frustration forte, sentiment d'injustice) sont alors d'autant d'éléments à surveiller chez le joueur.

A ce titre, il incombe de satisfaire des idéaux esthétiques chez chaque type de joueur, suivant les aspirations de chacun⁹⁰ en créant des expériences distinctes de la vie quotidienne qui permettent au joueur de soulager des frustrations et de pratiquer des expériences différentes de son quotidien. Si un jeu peut séduire par sa nouveauté, ce sont les jeux faisant vivre des expériences mémorables à leur public qui demeurent.

La composante mécanique d'un jeu (sa structure, son moteur de jeu) n'est donc pas à négliger au lancement d'un jeu live-service, mais il faut s'attendre à ce que ces derniers aspects soient rapidement oubliés par les joueurs au profit des dynamiques de jeu et de l'expérience esthétique associée, qui sont des vecteurs de rétention plus forts chez les joueurs.

2. Attractivité économique : le free-to-play et l'onboarding

Au-delà de l'expérience de jeu, les jeux live-service peuvent séduire les joueurs pour des questions de prix. En effet, l'attractivité initiale de jeux comme *League of Legends* ou *Fortnite* est due au modèle free-to-play.

Le free-to-play pour les joueurs

Le modèle free-to-play attire évidemment les joueurs par son prix attractif, en particulier les joueurs les plus jeunes, ayant moins de moyens financiers ou dépendant de l'accord parental. Cet attrait est notamment renforcé pour les joueurs du fait que l'absence d'engagement financier concret leur donne l'impression de pouvoir « essayer avant d'acheter » le jeu, quand les jeux premium aujourd'hui ne sont pas toujours dotés de démos. La peur d'être déçu est ainsi limitée car les joueurs ont le sentiment de pouvoir très rapidement un jeu gratuit qui ne leur plait pas⁹¹. La plupart des joueurs se montrent très favorables au modèle free-to-play, étant prêts à essayer un jeu gratuitement puis à éventuellement dépenser en retour en cas de satisfaction, mais la plupart déplorent cependant les pratiques de monétisations forcées ou trompeuses brisant leur immersion.

Le comportement des joueurs durant les premières heures de jeu s'avère un bon indicateur pour déterminer si ces derniers sont susceptibles de se transformer en joueurs dépensiers par la suite⁹², en permettant d'estimer même parfois à quel moment ces derniers sont les plus susceptibles de convertir, ces analyses permettant aux éditeurs de cibler ces derniers au bon moment avec des promotions pour les maintenir actifs dans le jeu et de personnaliser l'expérience du joueur en fonction de son style de jeu. Dès lors, la période de début de jeu, l'onboarding, s'avère déterminante pour comprendre le joueur.

⁹⁰ Lundgren, S., Bergström, K. J. et Björk, S. (2009). *Exploring Aesthetic Ideals of Gameplay*.

⁹¹ Alha, K., Kinnunen, J., Koskinen, E. et Paavilainen, J. (2018). *Free-to-Play Games: Paying Players' Perspective*.

⁹² Guitart, A., Hui Tan, S., Del Rio, A. F., Chen P. P. et Perianez, A. (2019). *From Non-Paying to Premium: Predicting User Conversion in Video Games with Ensemble Learning*.

L'onboarding

L'onboarding fait figure de première impression du jeu auprès du joueur et de phase de test durant laquelle le joueur détermine s'il apprécie un jeu ou non. Cette idée est corroborée par le fait que la moyenne de temps jouée par un individu avant de noter un jeu sur Steam serait de 5,73 heures en moyenne, les joueurs déterminant donc la valeur d'un jeu lors des 6 premières heures de jeu, soit deux ou trois sessions⁹³. « Faire une bonne première impression » s'avère donc décisif pour un jeu live-service qui doit réussir à convaincre très rapidement le joueur, tout particulièrement du fait du rapide abandon des joueurs en cas d'insatisfaction. Pour les jeux mobiles free-to-play, ce sont mêmes les premières minutes de jeu qui s'avèrent déterminantes (environ 70 % des joueurs ne revenant pas après la première session de jeu en cas d'insatisfaction). L'étude de réactions physiologiques de joueurs sélectionnés (pouls, mesure du stress, respiration) pour estimer la frustration, l'excitation ou l'ennui ainsi que des entretiens qualitatifs s'avèrent de bons indicateurs de la capacité d'un nouveau jeu à surprendre son public et donner l'envie de rejouer à un jeu⁹⁴.

Aussi, communiquer le principe du jeu clairement et créer des sensations mémorables dès les premiers instants de jeu apparaît comme une pierre angulaire de la séduction de nouveaux joueurs.

3. L'endgame et l'attractivité communautaire et culturelle : créer une identification au jeu

Au-delà de l'attrait pour un jeu via les phases d'onboarding et du free-to-play, les joueurs décident de rester sur un jeu sur le long terme au cours d'une autre phase déterminante : l'endgame. Cette période désigne le contenu proposé aux joueurs une fois la quête ou l'histoire principale accomplie. Il s'agit de la période de « rythme de croisière » d'un jeu live service, qui est particulièrement examinée par les joueurs pour évaluer la qualité d'un jeu : une fois le tutoriel passé, le jeu reste-t-il engageant ou devient-il répétitif ?

Cette nouvelle phase du lifecycle est marquée par l'engagement communautaire progressif qui vient se superposer ou se substituer aux stimulations des événements prévus par les développeurs. En effet, les jeux-vidéos subissent en tant que divertissement une obsolescence psychologique⁹⁵, les joueurs passant très vite à autre chose, aussi l'implication communautaire est le véritablement moyen de rétention pour les joueurs en maintenant l'attrait et l'estime que ces derniers peuvent avoir pour un titre. Aussi, l'implémentation de fonctions communautaires telles que les Steam Workshops (qui permettent aux joueurs de créer et partager du contenu généré dans le jeu aux autres sur la page Steam du jeu), les achievements (titres gagnés par les joueurs en réalisant certaines actions difficiles visualisables par les autres joueurs) ou des fonctions d'économie communautaire (à l'instar des boutiques de *World of Warcraft* et *Counter Strike* qui permettent aux joueurs d'échanger des cosmétiques et objets entre eux directement) stimule le développement de communautés de joueurs qui maintiennent le jeu actif mais le partagent également autour d'eux (la réalisation de vidéos et de posts sur les réseaux sociaux par les joueurs permettant d'amplifier les campagnes marketing de l'éditeur au point d'en devenir indispensable).

Les événements communautaires renforcent de plus le sentiment d'identité et d'appartenance des joueurs à un jeu et intègrent ainsi les dimensions traditionnelles communautaires (sentiment d'appartenance, *communitas*) et contemporaines (fluidité, hybridité, individualisme connecté), formant des « communautés en transition » (Bauman, 2013).

⁹³ Gruzvinecz, T. et Szuc, J. (2023). *Length and sentiment analysis of reviews about top-level video game genres on the steam platform.*

⁹⁴ Petersen, F. W., Thomsen, E. L., Babaei, P. M. et Drachen, A. (2017). *Evaluating the Onboarding Phase of Free-to-Play Mobile Games: A Mixed-Method Approach.*

⁹⁵ Hermes, T. L. (2021). *The Impact of Community Involvement on Game Life-Cycle: Evidence based on Gaming Platform Steam.*

Par ailleurs, le développement des plateformes de streaming, à l'instar de Twitch et YouTube, permettent d'autant plus de réduire l'asymétrie d'information et d'offrir une expérience authentique grâce à l'interactivité en temps réel⁹⁶ en stimulant les spectateurs au niveau cognitif (qui apprennent des stratégies de jeu), affectif (divertissement et amusement) et social (rencontres entre joueurs sur les instances de discussions de chats ou de forum).

L'endgame et le développement communautaires apparaissent ainsi comme les principaux facteurs de rétention des joueurs sur le long terme, permettant aux joueurs de s'approprier culturellement un jeu pour le faire vivre, au-delà des efforts des studios.

D. Mouvement des joueurs : les joueurs prennent le contrôle

Face à cette perception du modèle live-service, il faut noter une forte activité des joueurs, un militantisme des consommateurs qui n'hésitent pas à boycotter ou à décrier publiquement un jeu, qui contournent les systèmes de monétisations, voire se réorientent vers d'autres types de jeux.

1. Vers un militantisme des joueurs : review bombing et harcèlement

Dans une industrie aussi concurrentielle et médiatisée, chaque lancement est un événement décisif pour le succès d'un jeu. Aussi, les consommateurs revêtent un rôle important d'ambassadeur, ou de fossoyeur, au travers des feedbacks et reviews publiés sur les boutiques comme Steam ou Epic Game Store ou les forums et réseaux sociaux. De ces notes et retours publics a émergé le phénomène du « review bombing », où les joueurs décident de se coordonner pour simultanément publier des reviews négatives, afin de faire baisser considérablement la note attribuée à un jeu sur les plateformes, réduisant considérablement son attractivité auprès des consommateurs mais aussi des algorithmes, qui recommandent de préférence des jeux notés et commentés positivement. Ces dernières années, plusieurs jeux ont ainsi subi des review bombs pour différents motifs de protestation, principalement orientés par des motifs politico-idéologiques conservateurs de joueurs hostiles aux mouvements progressistes (défense des minorités LGBTQ, lutte contre le racisme et le sexisme)⁹⁷ qui coordonnent des attaques à la sortie de jeux contre les studios et éditeurs. Ces mouvements coordonnés sont parfois opérés avec des bots (programmes informatiques) mais s'organisent plus généralement sur des serveurs Discord (plateforme de rassemblement de joueurs) ou sur des réseaux (Twitter, Reddit, 4chan). Les plateformes restent pour le moment dans l'incapacité à limiter le phénomène, qui ne pourrait être endigué qu'en instaurant un système de modération des retours des joueurs, complexe à mettre en place⁹⁸. Plusieurs solutions ont ainsi été explorées, Epic Game proposant désormais de sonder des joueurs au hasard pour avoir un aperçu moins polarisé des retours sur un jeu⁹⁹ et Steam proposant un accès détaillé aux courbes d'évolutions des reviews pour plus de transparence¹⁰⁰.

Au-delà de l'attaque des jeux sur les plateformes, il faut également noter une émergence préoccupante d'un harcèlement des employés des studios et éditeurs, le cas du Gamergate (août 2014) a mis en lumière un phénomène massif de déversement de haine sur les réseaux sociaux et en privé envers les femmes dans l'industrie¹⁰¹. 40% des développeurs auraient subi des campagnes de harcèlement des joueurs¹⁰² allant des insultes aux menaces de mort. Le harcèlement est une vraie dynamique de masse, même si opérée par un nombre restreint de

⁹⁶ El Afi, F. et Smail, O. (2021). *The Rise of Video-Game Live Streaming: Motivations and Forms of Viewer Engagement*.

⁹⁷ Mazzeo, V., Tomaselli, V. et Cantone, G. G. (2021). *The polarizing effect of Review Bomb*.

⁹⁸ Mazzeo, V., Tomaselli, V. et Cantone, G. G. (2021). *Ideology-driven polarization in online ratings: the review bombing of The Last of Us Part II*.

⁹⁹ Petalcurin, J. (2022). *Review bombing is a dirty practice, but research shows games do benefit from online feedback*. The Conversation.

¹⁰⁰ Wirzburger, A. (2025). *Platforms and the governmentality of political consumerism: A critical analysis of review bombing and de/politicization on Steam*.

¹⁰¹ Bienvenue dans le game. (2024). *Le harcèlement des développeurs de jeux vidéo, une crise invisible*. RFI.

¹⁰² Tottilo, S. (2023). *Game developers face rising tide of player harassment*. Axios.

joueurs, qui souligne le rôle de pression actif des joueurs sur les studios. Plusieurs entreprises ont ainsi dû mettre en place des mesures de protection des salariés à la sortie de jeux médiatisés : Square Enix ayant prévenu que l'entreprise poursuivrait en justice les joueurs tentant d'harcéler ou d'intimider des employés¹⁰³, Ubisoft déployant une cellule psychologique à la sortie de nouveaux jeux¹⁰⁴.

2. Promotion communautaire des jeux

Si certains jeux subissent des phénomènes de review bombing, de boycott ou de harcèlement, il n'en reste pas moins qu'une autre partie voit à l'inverse les joueurs se faire les ambassadeurs du jeu, se regroupant en communautés autour de certains jeux populaires.

Cette loyauté fluctuante des joueurs envers un titre dans leur bibliothèque de jeu semble d'autant plus influencée par les attrait communautaires des jeux : les échanges avec d'autres joueurs pouvant sembler plus important que toute campagne marketing des éditeurs. Le sentiment d'appartenance à une communauté, d'être sollicité par cette dernière, même en dehors du jeu sur les réseaux sociaux, sur des serveurs et forums, renforcerait considérablement l'adhésion et la régularité des joueurs. Plus que les boucles de gameplay, insérer une dimension sociale dans le jeu semble essentiel aux joueurs pour assurer leur maintien¹⁰⁵.

3. Redirection vers les modèles concurrents : solo, local coop ou hybride

L'un des moyens de pression les plus efficaces pour les joueurs reste encore leur pouvoir d'achat. Vrais « consommateurs », ces derniers peuvent se détourner des jeux live-service, préférant retourner aux jeux premium. En effet, si ces dernières années, les jeux online ont pris un essor fulgurant, les jeux solo restent très populaires, avec près de 53% des joueurs préférant les titres solos face aux jeux multi-joueurs¹⁰⁶ (une fracture qui s'incarne surtout auprès des joueurs plus senior : seulement 30% des joueurs en dessous de 19 préférant les jeux solos). Les jeux solo premiums semblent de retour pour un grand nombre de joueurs, qui préfèrent investir leur temps sur des jeux proposant plus de créativité, d'intrigue et d'expérience de jeu de qualité. Le succès récent de jeux solos en témoigne avec *Black Myth Wukong*, *Astro Bot*, *Clair-Obscur: Expedition 33*. Les joueurs semblent en partie se détourner du modèle live-service pour revenir à des jeux premium ou à des jeux coopératifs en local avec les succès de *It takes two*, *Chained Together* ou *Split Fiction*, le genre séduisant près de 20% des joueurs, malgré une offre limitée pour le moment¹⁰⁷. Les joueurs réagissent aux dérives des live-service en choisissant délibérément des genres de jeux à l'opposé du modèle, témoignant d'une « live-service fatigue » qui laisserait penser que les jeux live-service n'ont été qu'une période fragile, dont les joueurs se seraient lassés.

Il est intéressant de noter une certaine dispersion des joueurs entre différents jeux et une baisse de loyauté de ces derniers, qui préfèrent pour une grande partie, alterner entre différents genres de jeux. Ainsi les jeux live-services peuvent voir leur fréquentation baisser : *Apex Legends* aurait perdu 70% de ses joueurs sur Steam en 2024, mais conserve un socle de joueurs très actifs, quant à l'inverse, *Battlefront II*, du même éditeur, regagne en popularité. La raison principale évoquée pour les joueurs étant un désintérêt progressif dans les jeux, et le désir de vouloir varier leurs expériences de jeu en alternant des sessions sur plusieurs jeux différents. Cette « dispersion » ne serait pas un phénomène nouveau à ce titre, mais un penchant naturel des

¹⁰³ Kyujito (2025). Square Enix : Un pas de plus contre le harcèlement dans l'industrie du jeu vidéo. Gamekult.

¹⁰⁴ Utiel, F. (2025). Assassin's Creed Shadows : Ubisoft met en place une cellule psychologique pour ses employés. La Crème du Gaming.

¹⁰⁵ Zhao, G., Yang, B. (2021). Research on the Relationship Between Online Gamer Identity and Game Loyalty. 6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development

¹⁰⁶ BRG Radio (2024) Most Player prefer single-player games, new study claims – Survey Findings

¹⁰⁷ Rhys, E. (2024). A fifth of gamers love couch co-op, so where are all the games? Midia

joueurs à rapidement s'ennuyer à ne jouer qu'à un seul jeu à la fois, 63% des joueurs exprimant un désintérêt et un ennui progressif au fil des sessions, justifiant de changer de jeu régulièrement¹⁰⁸. Si près de 8 joueurs sur 10 quitteraient un free-to-play dans les 8 semaines suivant sa sortie, s'ils ne trouvent pas de contenu majeur, cette rotation très rapide entre les jeux suggère des allers-retours entre les jeux au fil des mises à jour, les joueurs satisfaits revenant principalement lors de mises à jour majeures des jeux, soulignant le rôle majeur de la partie « événementielle » des jeux live-service pour rester dans le partage des jeux joués régulièrement par les joueurs.

Ce nouveau partage du temps de jeu des joueurs s'incarnerait tout particulièrement au sein de nouveaux jeux premium hybrides, qui empruntent les dynamiques du live-service partiellement, au sein de modes « online » tout en proposant un contenu solo important¹⁰⁹. Les exemples de jeux solo disposant désormais de « mode online » à l'instar de *Diablo IV* ou d'*Assassin's Creed* : des jeux premium solo historiquement, qui intègrèrent depuis des logiques live-service de season pass. Ces jeux veulent proposer une expérience solo profonde de qualité, sans fermer la porte à un éventuel développement de la dimension live-service, si le jeu arrive à suffisamment séduire¹¹⁰. Le modèle visé étant clairement celui de *Gran Theft Auto* et *Red Dead Redemption*, qui ont su proposer une expérience premium satisfaisante au point de pouvoir convaincre les joueurs dans un jeu live-service par la suite.

* * *

L'analyse de la réception du modèle live-service par les joueurs met en lumière une fracture croissante entre les attentes du public et les stratégies des éditeurs. Si le jeu vidéo en tant que pratique est aujourd'hui massivement répandu, notamment auprès des jeunes générations, les motivations, les profils et les usages des joueurs restent d'une grande diversité. Loin d'être un public homogène et passif, la communauté des joueurs apparaît comme une entité complexe, structurée autour de logiques comportementales, sociales et culturelles fortes, que les modèles économiques actuels peinent parfois à prendre en compte.

Le succès du modèle live-service repose initialement sur des leviers d'accessibilité (free-to-play, cross-platform) et de fidélisation par le contenu régulier. Mais cette promesse se heurte à des critiques de plus en plus vives : sentiment de frustration face à des jeux inachevés, mécanique de rétention perçue comme abusive, logique de monétisation intrusive ou encore disparition de la notion de « possession » du jeu. Les joueurs, désormais mieux informés et plus organisés, réagissent à ces dérives par des formes de contestation inédites : review bombing, boycott, détournement ou abandon de la plateforme.

Face à ce climat d'insatisfaction, certains leviers de séduction continuent pourtant à fonctionner : qualité de l'expérience ludique, sentiment d'appartenance communautaire, attachement culturel ou esthétique. Ce sont ces dimensions émotionnelles, sociales, culturelles qui semblent offrir aujourd'hui les meilleures perspectives pour réconcilier les joueurs avec le modèle du live service. Aussi s'agit-il désormais d'en observer la faisabilité, au regard des studios.

¹⁰⁸ Leah J. Williams, L. J. (2024) 70% of developers reportedly concerned by live service game sustainability. Gameshub.

¹⁰⁹ Dijk, F. V. (2024) Implementing Multiplayer in Single Player games Analysis of Multiplayer Integration in Singleplayer Survival Games.

¹¹⁰ Welsh, O. (2024) Premium live-service games are failing. Why is Diablo 4 a success? Polygon.

III. Contraintes des studios : un modèle radicalement différent

Après avoir observé les objectifs des éditeurs dans le marché très concurrentiel des jeux live-service, confrontés aux aspirations concrètes des joueurs, il convient d'observer désormais la faisabilité de ces projets et les conséquences au sein des studios de développement : entre difficultés à tenir la charge de travail, réalités du développement du live service et leviers d'adaptation.

A. Modèle de développement d'un jeu-vidéo : stage gates

Le développement d'un jeu-vidéo suit traditionnellement plusieurs étapes-clés, stage gates, qui mobilisent les différentes équipes de développeurs, d'artistes et de gestionnaires de projets afin de livrer un produit fini dans les temps à l'éditeur. Cependant, ce modèle est confronté à des modifications importantes pour le cas des jeux live-service.

1. *Modèle de développement traditionnel d'un jeu vidéo*

Le développement d'un jeu vidéo au sein d'un studio passe par de nombreuses étapes de validation impliquant les différentes équipes avant sa commercialisation. Ces étapes sont généralement regroupées en trois grandes périodes décisives.

Préproduction

Chaque jeu passe tout d'abord par une phase d'idéation et de recherche du studio qui crée les premiers documents détaillant le gameplay, le design du jeu, son design, son ambiance et commence à envisager les différentes étapes de son développement pour les équipes mobilisées. Une équipe restreinte de développeurs, artistes et game directors travaillent en cercle fermé sur le projet, avec un haut degré de confidentialité.

Une fois les grandes lignes du projet définies, l'équipe de préproduction réalise un pitch, ou game proposal document, destiné à l'éditeur, détaillant toute la stratégie de développement et le potentiel commercial du jeu, afin de le convaincre de financer la production, qui peut durer plusieurs années pour les studios. Si le pitch convainc, le studio et l'éditeur échangent ensuite sur les modalités d'un contrat pour financer le cycle de production, établir le plan de production et les objectifs commerciaux.

La phase de préproduction s'achève par la réalisation des documents destinés à la production, avec un « game design document », qui détaille davantage les éléments du pitch, et généralement un premier prototype du jeu, montrant les premières fonctionnalités du core gameplay du jeu, en utilisant des visuels « placeholder » (visuels temporaires dans l'attente d'une véritable direction et production artistique) tout en approfondissant le genre, l'histoire, le world design et la stratégie de monétisation¹¹¹.

Ces étapes de préproduction peuvent varier sensiblement entre les différents éditeurs et selon la taille du studio, mais également si le studio fait partie du même groupe que l'éditeur (possible pour des géants qui possèdent leurs propres studios à l'instar d'Electronic Arts, Nintendo, ou Ubisoft). L'éditeur peut demander plus ou moins de détails au sein des documents demandés, du pitch et du prototype en fonction de la situation. La phase de préproduction du jeu reste néanmoins itérative et théorique, servant à poser les bases de développement du projet final et reste en majorité auto-financé par le studio sur ses propres ressources financières sur une durée pouvant aller de quelques semaines à un an.

¹¹¹ Stefyn, N. (2022). *How video games are made: the game development process*. CG Spectrum.

Production

La phase de production est la période la plus conséquente du développement d'un jeu, comprenant la majorité de la création artistique, du game design et de la programmation du jeu par les équipes en studio. De nombreux changements sont apportés au fil du développement en termes de design, code, level design, musique et visuels, chaque équipe travaillant de son côté tout en communiquant régulièrement entre elles pour incorporer les différentes parties au jeu, suivant l'organisation interne du studio et d'éventuelles équipes externes en support.

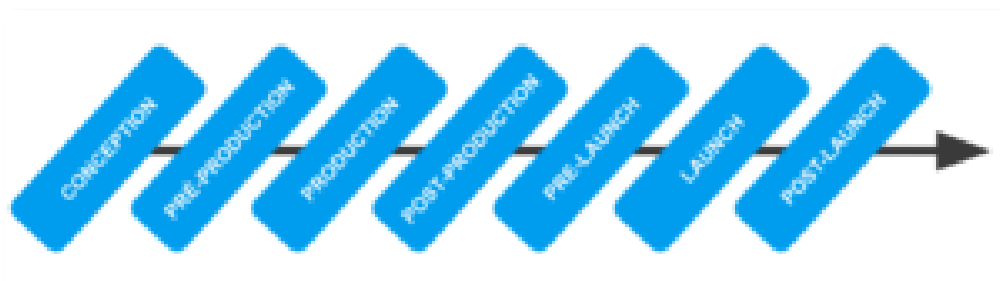
Au fil des avancées, le jeu passe par plusieurs « stage gates », étapes au cours desquels la dernière version du jeu (« build ») est évaluée par une équipe de quality insurance (QA) pour déterminer s'il répond au cahier des charges fixé en amont et si des retards ou des changements sur la fiche de route sont à anticiper. Il n'y a pas de règles uniformes mais les différentes versions (Alpha, Beta, Release to Marketing version...) sont validées ou non par des « go/no go ». Si le jeu est approuvé, les équipes peuvent passer à l'étape suivante, dans le cas contraire, elles doivent retravailler le jeu jusqu'à satisfaire les critères de l'équipe QA.

Le processus aboutit généralement à une version « gold master » finale, ou presque finale, qui peut être envoyée aux équipes de localisations (pour traduire le jeu en différentes langues) ou aux équipes marketing (pour créer des bandes-annonces et visuels de promotions du jeu). La phase suivante de « post-production » (« polish » ou « pre-release » selon les studios) vient ajouter les dernières fonctions, optimiser et corriger les bugs restants avant la sortie du jeu.

Post-production, Polish, Pre-Release

La dernière phase du développement d'un jeu est la phase de polish, qui concentre la finalisation du projet et l'implémentation de ses dernières fonctionnalités avant sa commercialisation. Cette dernière phase peut se révéler très difficile pour les studios car, à ce stade du développement, l'éditeur a déjà annoncé et lancé les campagnes marketing pour le jeu, voire ouvert les précommandes et annoncé une date de lancement. Dès lors, les équipes sont d'autant plus mises sous la tension du temps restant pour livrer le jeu dans le meilleur état possible. Si le jeu ne parvient pas à un état satisfaisant dans le délai imparti, l'éditeur doit annoncer un report de la date de sortie, créant un mécontentement du public et de potentielles conséquences financières.

Une fois le jeu lancé, la majorité des équipes sont transférées sur d'autres nouveaux projets (autres projets du studio et de l'éditeur) ou expansions du jeu (DLC, contenu additionnel ou suites du jeu) tandis qu'une partie reste pour assurer la correction de problèmes éventuels pour la phase de post-launch et SAV.



Modèle récapitulatif d'une pipeline de développement d'un jeu premium

2. *Modèle de développement d'un jeu live-service*

Si le développement d'un jeu live-service suit à peu près les mêmes étapes qu'un jeu premium précédemment évoqué jusqu'à sa sortie, la différence majeure réside dans les cycles de développement après le lancement du jeu, pour alimenter le jeu en contenu pendant plusieurs années. Le développement ne suit plus forcément un fil linéaire pour créer un produit unique fini, mais se segmente en itérations avec certaines équipes travaillant sur un temps très court (développement de mises à jour et de contenus réguliers) et d'autres travaillant sur le développement du jeu sur le long-terme (refontes, nouvelles extensions qui peuvent nécessiter plusieurs années de développement). La sortie initiale du jeu marque le début d'un cycle perpétuel de mises à jour et d'améliorations basées sur les retours des joueurs. Cette transition nécessite une réorganisation des équipes et des processus pour répondre aux attentes constantes des utilisateurs.

Le développement du live game

Les jeux live-services se doivent par principe de proposer régulièrement du nouveau contenu aux joueurs aux cours des différentes saisons et mises à jour et réagir aux feedbacks de la communauté qui joue au jeu. Les développeurs doivent analyser les comportements, recueillir les retours et adapter le contenu en conséquence. Cette dynamique transforme le rôle des développeurs, les rapprochant davantage des joueurs et modifiant leur identité professionnelle en les poussant à améliorer leur réactivité tout en maintenant la qualité du jeu, notamment au travers du nouveau rôle des live operations managers « live-ops », chargés de coordonner au fil des évolutions du jeu quotidiennes entre l'éditeur et les développeurs pour s'assurer que le jeu reste dans les temps de productions très courts et soit monétisé efficacement. La coordination entre les différentes équipes pour assurer la distribution d'un contenu dynamique reposant sur ces intermédiaires-clés dans les studios¹¹².

La complexité est aussi présente du côté des équipes artistiques qui doivent réagir rapidement au fil de l'évolution des demandes de la communauté. Les studios doivent produire rapidement des assets visuels de qualité pour alimenter les mises à jour régulières, tout en maintenant une cohérence artistique et en optimisant les ressources¹¹³. Les artistes sont ainsi les salariés rencontrant le plus de difficulté d'adaptation de leurs cycles de travail (peu d'aspects du travail de création visuelle pouvant être simplifiés ou réutilisés sans perte significative de qualité du jeu). Ces derniers rapportent la complexification des tâches, avec la croissance des exigences en termes de réalisme de la part des joueurs¹¹⁴ (créations plus longues, fichiers 3D plus difficiles à exporter ou convertir, ressources de stockage des visuels de plus en plus onéreuses).

Le développement back-end

Face aux équipes focalisées sur le contenu live, la difficulté majeure que représente le maintien en état du jeu sur plusieurs années reste en arrière-plan. Certaines équipes doivent donc se concentrer sur l'amélioration sur le long terme du jeu, du moteur de jeu, de l'interface de lancement, en gardant une organisation structurée, parfois en externalisant les supports techniques¹¹⁵ à des entreprises spécialisées pour prendre le relai et ne pas avoir à se charger de tout l'entretien technique.

En effet, la maintenance d'un jeu live devient un véritable défi pour les studios quand les jeux fonctionnent sur des moteurs de jeu vieux de plusieurs années : Riot Games évoquant par exemple ses difficultés à maintenir le support du moteur de jeu de *League of Legends*, après

¹¹² Niva, H. (2021). *Understanding the LiveOps Paradigm in Mobile Game Studios*.

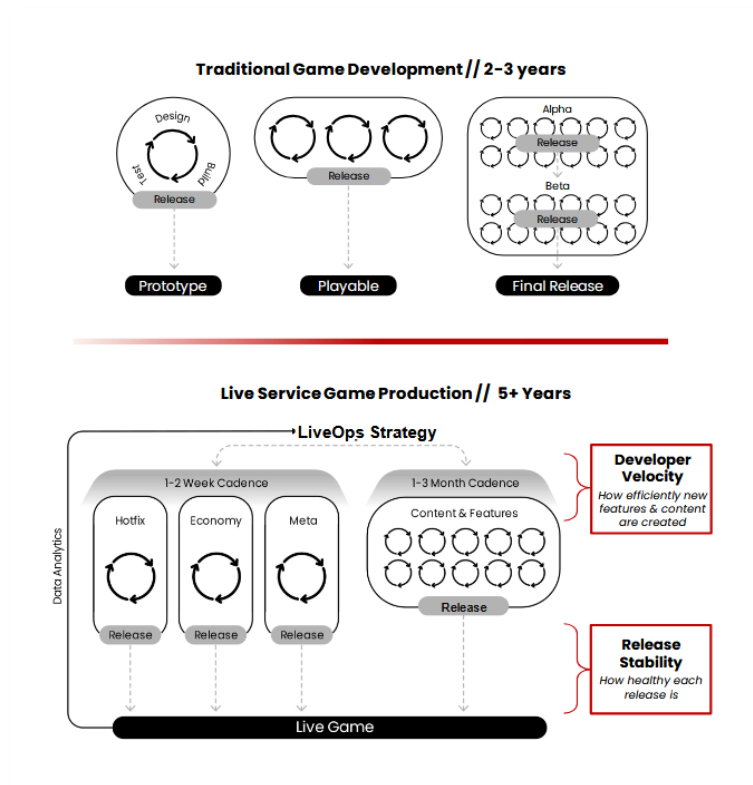
¹¹³ Xie (2025), *Scaling Art Production for Live-Service Games: Challenges, Innovations, and Future-Ready Pipelines*, iXie

¹¹⁴ Griffin (2023) *Game Development Report*

¹¹⁵ GDC Vault (2024), *Live Service Development in 2024*.

quinze années de service. Pour son nouveau jeu *Valorant* en 2020, l'entreprise a donc choisi de passer sur le moteur de jeu Unreal Engine 4, externalisant l'entretien du support technique auprès d'Epic Games¹¹⁶. Ces choix stratégiques créent une nouvelle concurrence entre les sociétés chargées de développer ces moteurs de jeux, avec l'émergence de leaders (Unreal Engine d'Epic Games contre Unity principalement) mais représentent des frais supplémentaires pour les studios, Epic Games et Unity imposant une politique de monétisation pour l'usage de leurs moteurs (Unity ayant par exemple été vivement critiqué pour l'augmentation de sa grille tarifaire en 2023 avant de faire machine arrière¹¹⁷).

Le développement réussi d'un jeu live-service semble donc reposer sur la bonne collaboration entre les différentes équipes pour gérer plusieurs projets au fil de différentes temporalités : entre les équipes focalisées sur le live game et celles travaillant sur l'architecture du jeu sur le long terme, une structure qui diffère de celle du développement d'un jeu premium classique.



(Schéma illustrant les différences dans les cycles de production entre un jeu premium et live service)

Ces bouleversements dans le travail des équipes en studio impliquent dès lors de profonds changements dans les conditions de travail des salariés et des tensions dans la création de contenu sur le long terme, les équipes devant fonctionner sous un nouveau rythme de production.

¹¹⁶ Warren, T. (2025) *Valorant is switching to Unreal Engine 5 and finally adding replays*. The Verge

¹¹⁷ Jérôme Marin, J. (2024). *Face au tollé, Unity abandonne sa nouvelle politique tarifaire*. L'Usine Digitale

B. Les difficultés et tensions dans la création de contenu

Le développement de jeux-vidéos semble par définition difficile : mêlant artistes, développeurs et gestionnaires de projets sur un même projet pendant plusieurs années sur des timings serrés. Cet environnement de travail est sensible à de nombreux effets déstabilisateurs : crunch, licenciements et fermetures de studios, enchainement des projets.

1. Le Crunch et ses conséquences

Dans le développement traditionnel d'un jeu-vidéo, la période charnière de fin de développement, avant le lancement du jeu, est un moment de fortes tensions, où les artistes et développeurs se rapprochent des deadlines fixées. S'est progressivement développé et généralisé au cours de ces dernières années le phénomène du « crunch », qui pousse les employés à rester tard au sein de l'entreprise, en dehors de leurs horaires de travail, de façon non-déclarée parfois, pour réussir à finir le développement¹¹⁸. Ce phénomène a été notamment mis en avant dans le cadre de *Red Dead Redemption II* (Rockstar), où Dan Houser (directeur créatif) évoquait plusieurs semaines à plus de cent heures de travail. Ce témoignage rejoint de nombreuses séries de plaintes de la part d'employés anonymes, d'anciens salariés ou de membres de l'entourage des développeurs inquiets des conséquences de ces conditions de travail¹¹⁹. Ce phénomène s'accélère et concerne toutes les parties prenantes dans les studios : sur les deux dernières années, 63% des employés considèrent avoir subi plus de deux périodes de crunch¹²⁰ (contre 64% des freelance et 75% des auto-entrepreneurs), 22% n'auraient subi qu'un ou deux crunches et seulement 11% des employés considèrent ne pas avoir subi de période de crunch, un constat alarmant sur les conditions de travail en studio.

Ces conditions intenses ont été largement adoptées et normalisées dans le développement des jeux-vidéos au sein des grands studios d'Electronic Arts ou Rockstar par le développement d'un discours qui reposerait sur trois discours (Cote, Harris¹²¹): celui décrivant le jeu-vidéo comme un secteur créatif ingérable (normalisant une adaptabilité extrême), un ethos anti-corporatif (contre le cadre traditionnel du travail), une identité stéréotypée des développeurs de jeux.

En effet, l'industrie vidéoludique est décrite en interne comme un secteur instable et sujette à des bouleversements incessants (nouvelles technologies, concurrence, retours des joueurs) qui conduisent les directeurs de studios à justifier le crunch comme un moyen légitime de faire face aux changements du marché et de l'échec de toute planification solide du développement. Cette rhétorique fait basculer le crunch d'un moyen de dernier ressort à une norme dans la conduite du projet.

Le développement d'un ethos anti-corporatif amène de son côté une culture du rejet des normes du travail (horaires encadrés et déclarés remplacés par un travail à la tâche, communications entre les départements de l'entreprise peu encouragée). Les studios jouent de leur culture « start-up » voire « étudiante » pour ignorer les lois réglementant le travail habituellement mises en place. Les normes hiérarchiques sont ainsi volontairement brouillées pour créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et limiter les revendications liées à la vie privée des salariés.

Plus encore, les développeurs et artistes sont encouragés à croire en leur « passion » et leur chance de pouvoir travailler dans le jeu-vidéo (les travailleurs du jeu-vidéo ayant en majorité grandi et étudié dans le rêve de pouvoir travailler dans le secteur, les entreprises leur soulignent leur chance de pouvoir travailler sur de tels projets, utilisant des ressorts affectifs et identitaires

¹¹⁸ Dyer-Whiteford, N. et De Peuter, G. (08/12/2009) *Games of Empire Global Capitalism and Video Games*. Electronic Mediations

¹¹⁹ Audureau, W. (2018). *La difficile question de la charge de travail dans l'industrie du jeu vidéo*. Le Monde

¹²⁰ Clement, J. (2024). *Crunch in the past two years according to video game workers worldwide in 2023, by employment status*. Statista

¹²¹ Cote, A., Harris, B. (2020). *Weekends became something other people did': Understanding and intervening in the habitus of video game crunch*

pour les maintenir au travail). Quitter l'entreprise aux horaires prévus étant vu comme un manque de motivation ou le fait de ne pas être un vrai passionné, encourageant une culture du travail sans fin.

A ces trois ressorts du discours, il faudrait ajouter celui de la confidentialité, qui décourage la plupart des parties-prenantes à se confier sur leurs conditions de travail : chaque artiste ou développeur signant un « Non-Disclosure Agreement » (NDA) à son entrée en poste, une culture du secret est favorisée, rendant la visibilité des conditions de travail d'autant plus difficile, du fait de pressions juridiques exercées par les entreprises sur les salariés.

Les conséquences des périodes de crunch se matérialisent en un profond mal-être des employés et un épuisement général des équipes de développement au sein des studios. Le fait de ne pas pouvoir voir leur famille (cause de plusieurs lettres ouvertes d'épouses de développeurs chez EA et Rockstar), crée un isolement et renfermement social des employés. L'absence de reconnaissance financière de ces efforts (la plupart des périodes de crunches n'étant pas comptées comme du travail supplémentaires et étant donc peu rémunérées) est un autre facteur déstabilisant les conditions de travail des salariés sur le long terme.

Les conséquences sur la santé se font également ressentir avec des plaintes fréquentes des employés concernant des maux de têtes chroniques, dépressions, de la fatigue, des maladies et une exposition au stress sur une longue période qui amènent à de nombreux cas de burnout et à un fort turnover dans l'industrie vidéoludique : la plupart des développeurs quittant le secteur au bout de 3 à 6 ans en moyenne (tandis qu'il faudrait 6 ans en moyenne pour dépasser le statut de junior), créant une situation où de jeunes développeurs rejoignent les studios au début de leur carrière avant de subir de nombreuses pressions et de quitter l'industrie quelques années plus tard, les studios puisant dans un vivier de jeune diplômés continuellement sans changer les pratiques internes.

Le paradoxe étant également que ces périodes de crunch ne semblent pas fonctionner dans l'amélioration de la qualité des jeux, fonctionnant uniquement pour pallier à des problèmes de planification pour rendre les jeux dans les temps, mais rendant les employés moins efficaces sur le long terme, épuisés par la charge de travail en continu.

2. Difficulté salariales sous le rythme soutenu et problèmes structurels

Si les périodes de crunch au sein du développement de jeux-vidéos figuraient lors de la phase finale d'un projet, le développement du live-service, de jeux sans fin de développement, renforce d'autant plus la difficulté des salariés à tenir sur le long terme, victime d'un « sprint » qui ne s'arrête en réalité jamais.

Le live service influence considérablement l'identité des développeurs de jeux en perturbant les dynamiques de groupes au sein des studios, surtout en période de crunch, touchant les frontières professionnelles, l'identité sociale au sein de l'entreprise et les groupes de références pour les développeurs (Dubois et Weststar)¹²². Ainsi les développeurs travaillant sur des live service doivent adopter une mentalité différentes dans leur travail : ces derniers doivent se conformer à un environnement toujours actif, sans périodes de repos définies et sans dates de fin de projet, avec une mentalité plus dirigée vers la livraison du produit dans les contraintes de temps que de qualité, en étant constamment exposé au feedback de la communauté de joueurs (et de ses fluctuations). La particularité de ces développeurs étant aussi la perspective d'arriver sur des projets en cours de route (certains jeux live ayant été lancés il y a plus de dix ans) et de

¹²² Dubois, L.-É. et Weststar, J. (2022). *Games-as-a-service: Conflicted identities on the new front-line of video game development*.

de travailler en perspective de ne pas être présent pour la fin du jeu, réduisant considérablement le sentiment d'être propriétaire de leur travail pour n'être que des contributeurs temporaires¹²³.

Cette nouvelle organisation du travail, en périodes de tensions répétées crée de nombreux problèmes internes dans la gestion de projet rapportés dans les postmortems (rapports informels réalisés après le lancement d'un jeu ou d'une nouvelle partie d'un jeu)¹²⁴. Les principaux problèmes soulevés relevant des gestions des équipes de productions plutôt qu'aux technologies utilisées et incluent un manque de main-d'œuvre, des problèmes d'environnement de travail toxiques, une sous-estimation de la planification, une vision floue du design de jeu de la part des équipes de management. Plus particulièrement pour les jeux live, se développent des pratiques managériales toxiques dans la gestion de projet (jusqu'à 45 % des problèmes rencontrés) principalement dû à une ambiance de « marche forcée » et de manque de ressources mais aussi de trop grands changements dans les cahiers des charges en fonction du marché avec la demande d'ajout de nouvelles fonctionnalités qui ne faisaient pas partie des plans de développement, menant à une instabilité et des pertes de temps pour les équipes qui peuvent se fatiguer sur des projets sans direction claire¹²⁵.

Enfin, ces pressions s'ajoutent régulièrement à un environnement de travail toxique structurellement envers les femmes et les minorités. En 2018, une enquête de Kotaku a révélé une culture sexiste omniprésente chez Riot Games, avec des remarques dénigrantes envers les femmes de la part des cadres exécutifs, des inégalités salariales injustifiées et des cas d'agressions sexuelles résultant en un procès envers Riot Games, l'entreprise ayant dû reverser 100 millions de dollars à près de 1600 salariées et contractuelles. Cet environnement toxique se retrouve chez Activision Blizzard, avec d'autres cas de harcèlement et de traitements discriminants¹²⁶ mais aussi chez Ubisoft où trois des cadres dirigeants du groupe ont été entraînés en justice pour harcèlement sexuel envers plusieurs employées¹²⁷. L'ensemble de l'industrie vidéoludique semble témoigner d'une atmosphère prédatrice dans les studios et d'une culture machiste qui ne font que renforcer la difficulté des conditions de travail d'une grande partie des salariées. Cette culture du sexisme alimente d'autant plus un climat hostile dans le cadre d'une « culture du feedback » où les studios encouragent la communication directe entre les salariés sans retenue, servant de justification à la majorité des agressions, sous prétexte d'une culture d'entreprise compétitive. Plusieurs anciennes salariées de Riot Games déclarant ainsi s'être fait insulter publiquement en open-space par des collègues, sous justification de « feedback direct ».

3. Les licenciements

Au-delà des pressions internes liées au crunch ponctuel, au rythme soutenu du live-service et une atmosphère de travail toxique, les salariés de l'industrie vidéoludique sont aujourd'hui confrontés à une insécurité structurelle de l'emploi, illustrée par les vagues massives de licenciements depuis 2022. Loin d'être isolés, ces licenciements touchent aussi bien des studios indépendants que des éditeurs majeurs, affectant la motivation, la stabilité des équipes, mais aussi la qualité des productions. Ce phénomène alimente un sentiment généralisé de précarité, qui modifie en profondeur la manière dont les développeurs envisagent leur carrière et s'investissent dans les projets.

¹²³ Dubois, L.-É., & Weststar, J. (2022). *Games-as-a-service: Conflicted identities on the new front-line of video game development*.

¹²⁴ Politowski, C., Petrillo, F., Ullmann, G. et Guéhéneuc, Y. (2021). *Game Industry Problems: an Extensive Analysis of the Gray Literature*

¹²⁵ Politowski, C., Petrillo, F., Ullmann, G. et Guéhéneuc, Y. (2022). *Video Game Project Management Anti-patterns*

¹²⁶ Lanier, L. (2021). *Activision Blizzard sued by California over sexual harassment*. Time.

¹²⁷ Chrisafis, A. (2025). *Ubisoft executives face harassment trial in France*. The Guardian.

Après une vague d'optimisme et d'embauches lors de la période du Covid 19, où la consommation de jeux-vidéos avait explosé dans les foyers, et une vague sans précédents de fusions-acquisitions de studios par de méga-éditeurs, l'industrie vidéoludique subit une crise majeure avec plus de 35 000 emplois supprimées depuis 2022¹²⁸, dont 6500 en 2024, la fermeture de nombreux studios et l'annulation de dizaines de jeux en développement confirment la gravité économique de la tendance. Cette situation est surtout présente en Occident (Europe et Amérique du Nord) où les studios sont particulièrement touchés par un revirement du marché et un ralentissement de la consommation. L'industrie traverserait une phase de restructuration par rapport à un marché retournant à l'état pré-pandémie, avec une diminution de la croissance¹²⁹. Cette restructuration et ces vagues de licenciements provoquent une vague de chômage des développeurs sans précédents, où près de 5% des salariés du secteur seraient actuellement sans emploi et les studios de petites et moyennes tailles peinent désormais à lever des fonds pour pouvoir recruter de nouveaux salariés ou investir sur de nouveaux projets.

En conséquence, les salariés du secteur voient leur situation professionnelle précarisée, sachant que perdre son emploi implique de ne pas pouvoir en retrouver facilement, limitant les mobilités professionnelles entre les studios. Près d'un développeur sur deux craint pour son emploi¹³⁰ et ce phénomène touche tout particulièrement les jeux live-service : 27% des licenciements concernant les professionnels travaillant sur des jeux en ligne¹³¹, surtout dans des pays où le licenciement est banalisé, même dans les studios en bonne situation financière, pour limiter les coûts (Deane, 2021)¹³². Ce pessimisme et ces pressions quant au fait de pouvoir perdre son emploi en cas d'échec commercial, joue sur la santé mentale des créateurs de jeux et leur motivation en profondeur¹³³.

Se crée en partie un exode d'une partie des salariés, épuisés par les soubresauts de l'industrie, vers d'autres secteurs plus stables et mieux rémunérés, mais ces reconversions sont rendues particulièrement difficiles du fait de l'extrême-spécialisations de certains métiers en dehors des sphères du divertissement (certains métiers comme celui de concept artist, de VFX, sont dédiés aux jeux-vidéos et limitent les possibilités de reconversions)¹³⁴.

Les créateurs de jeux-vidéos, en particulier ceux travaillant sur des projets live-service, subissent donc des conditions de travail dégradées par l'intensification du travail aussi bien sur le court-terme (avec le phénomène du crunch) au long terme (avec l'enchaînement de projets sans véritables fins) dans un contexte sectoriel difficile. Ces conditions de travail face aux processus de création des jeux posent désormais la question de soutenabilité des productions.

¹²⁸ Video Game Industry Layoffs Archive. (2022). *Video game industry layoffs archive 2022*. Obsidian Publish.

¹²⁹ Hayes, D. (2024). *Video game sector will struggle finding footing in 2024 as growth retreats to pre-COVID levels, new report predicts*. Deadline.

¹³⁰ Game Developers Conference. (2024). *State of the game industry 2024*. GDC.

¹³¹ Ibid.

¹³² Trouvé, P. (2024). *Jeux vidéo : Les ventes se maintiennent, les licenciements aussi*. Le Monde

¹³³ Robinson, R. B., Vornhagen, J. B. ... et Sinclair, B. (2024). *The Impact of Mass Game Industry Layoffs on the CHI PLAY Community*.

¹³⁴ Plunkett, L. (2024). *Video game industry layoffs. Aftermath*.

C. Adaptations des studios face aux contraintes du modèle live service

Ayant pu observer les profonds problèmes structurels et humains des studios de développement de jeux live service, il convient d'observer maintenant les solutions et outils ayant été mis en place pour contrer ces difficultés.

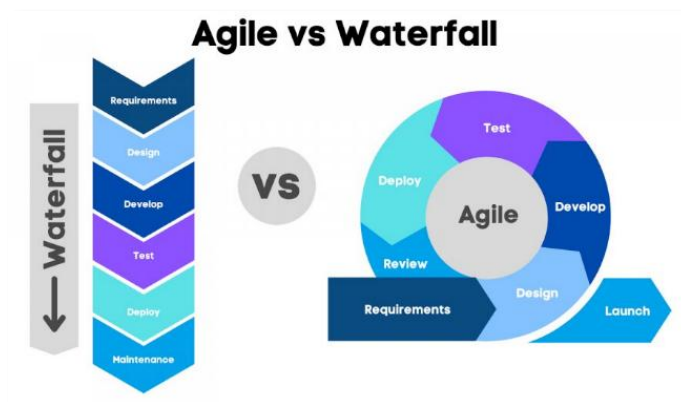
1. Réorganisation agile des processus de production en interne

Le défi posé aux équipes de développement est désormais d'arriver à implémenter de nouvelles fonctionnalités dans les jeux live service et de réussir à adapter la gestion des projets à des temps beaucoup plus serrés.

A cet égard, il faut noter une progressive transition des modèles d'organisation du modèle « en cascade » vers des processus plus itératifs et cycliques.

Le modèle « en cascade » (waterfall) est un modèle de gestion de projet où chaque phase de développement doit être entièrement finalisée avant de passer à la suivante, permettant de répondre aux critères définis en amont et de progresser couche par couche dans le projet (travail logiciel, puis travail visuel...). Le problème de cette organisation, qui peut certes fonctionner dans le cadre des jeux premiums et permet une bonne assurance qualité, est qu'elle manque de flexibilité (les tâches descendant d'équipes en équipes sans pouvoir modifier la structure conduisant à une rigidité globale) et ne permet pas d'impliquer toutes les équipes au fil du développement (les feedbacks des joueurs sont peu pris en compte une fois le développement lancé, les artistes ne sont sollicités qu'après l'équipe de développement), si bien que cette méthode ne concernerait plus que 30% des projets développés désormais.

C'est pourquoi les studios tendent aujourd'hui à préférer les méthodes agiles et mettre en place des circuits courts de développement, permettant plus d'itérations et de modifications rapides. La méthode agile la plus répandue, Scrum, consiste à créer des cycles courts de développement de 1 à 4 semaines, avec pour objectif de toujours aboutir sur une version jouable (build) en découpant le développement en tâches nécessaires, avec un responsable et un temps imparti pour le développement à la fin duquel un feedback est adressé pour faire le bilan du « sprint ». Les processus à itérations constitueraient aujourd'hui près de 45% des projets, permettant en principe de redécouper le développement en petites unités et de limiter les périodes de crunch tout en permettant d'implémenter rapidement les retours des joueurs (considérant des cycles de quelques semaines).



Méthode en cascade contre Méthode agile¹³⁵

¹³⁵ Datavalley Inc. (2023). *Waterfall vs Agile: Which is better for you and why*. LinkedIn.

Bien que ces méthodes dépendent de la stratégie et de l'histoire du studio, il semblerait qu'elles soient en partie responsables des difficultés d'adaptation de certains studios ayant jusqu'à présent produit des jeux premiums : les studios les plus anciens pouvant peiner à implémenter ces boucles de travail face à de nouveaux studios qui ont fonctionné dès le départ sur ce modèle.

2. Intégration des retours des joueurs dans la production

Les jeux live-service reposant sur l'engagement de leur communauté dans le temps, l'inclusion des joueurs dans la conception et la mise à jour d'un jeu est également une priorité pour que la communauté se sente écoutée et valorisée par les studios.

Méthodes d'observation des joueurs

Observer et comprendre le comportement des joueurs dans le jeu revêt un intérêt tout particulier pour les studios pour le développement des fonctionnalités futures. Aussi, la collecte et l'analyse des données de jeu en direct est rendue possible par de nouveaux outils de mesure intégrés. Il est désormais possible d'enregistrer tout comportement d'un joueur dans le jeu (ses habitudes de jeu, ses déplacements, son comportement avec les autres, sa consommation d'objets payants...), de véritables mines d'informations qui peuvent être analysées directement pour tirer des conclusions sur le comportement inconscient des joueurs¹³⁶ et créer des profils-types à étudier pour la suite du développement. A ce titre, la mise en place d'outils d'analyse tels que PlayFab (Microsoft) ou DeltaDNA au service des développeur permet aux studios d'accéder à une meilleure compréhension du comportement réel des joueurs.

Le rôle des beta testeurs et de la core communauté

Les studios peuvent aussi compter sur certains panels de joueurs très actifs pour aider au développement des jeux live-service lors des sessions de beta-testing, où une partie de joueurs de confiance peuvent tester en avance le contenu du jeu à venir. Ces communautés sont utiles et permettent d'économiser aux studios l'emploi des plus de testeurs et QA analysts tout en recevant des retours en temps réel des joueurs¹³⁷.

La question de l'UGC

En dehors de l'observation ou des échanges avec les joueurs, il est intéressant pour les studios de développer des outils permettant aux joueurs de créer par eux-mêmes du contenu et d'animer la communauté autour du jeu. Afin de stimuler cet engagement des utilisateurs, les studios peuvent inclure des éditeurs de carte, ou des espaces modifiables par les joueurs afin de les laisser libres de développer leur propre contenu. Cette approche est notamment observée sur Fortnite (qui propose des outils avancés pour créer ses propres cartes), Roblox (qui permet aux joueurs de contrôler entièrement leurs jeux, jusqu'à pouvoir les monétiser) ou *Minecraft* (qui permet aux joueurs de créer leurs serveurs communautaires). De cette façon, les joueurs développent le contenu du jeu par eux-mêmes, contenu qui peut ensuite servir d'inspiration pour les développeurs dans l'amélioration du jeu, les joueurs créant à leur manière ce qui leur manque dans le jeu initial.

¹³⁶ Sifa, R., Drachen, A. et Bauckhage, C. (2016). *Profiling in Games: Understanding Behavior from Telemetry*.

¹³⁷ Porokh, A. (2025). *The impact of player feedback on game development*.

3. Réponses aux contraintes humaines : vers une gestion plus durable ?

La prise en charge du bien-être des salariés dans les studios est une nouvelle priorité du fait du rythme croissant de développement, surtout sur des jeux live-service où les processus de recrutement et d'adaptation des salariés peuvent constituer une perte de temps considérable.

Les salariés se mobilisent de plus en plus pour leurs conditions de travail en formant des syndicats pour défendre leur profession en France (STJV) ou des unions (Etats-Unis) pour faire valoir leurs revendications portant principalement sur le télétravail, les augmentations de salaire, une plus grande flexibilité des horaires et une meilleure gestion des équipes¹³⁸.

Les problèmes de discriminations sexistes, ou envers les minorités, sont de plus en plus dénoncées publiquement (plusieurs studios comme Riot Games ayant organisées des protestations contre le harcèlement sexuel).

Les studios déclarent également vouloir créer des espaces de travail moins toxiques. Certains studios se sont ainsi engagés au travers de « no-crunch policies » (Larian Studios, Supergiant Games, Respawn) en limitant délibérément le temps de travail pour les équipes, quitte à ralentir les mises à jour, pour investir sur les développeurs sur le long terme¹³⁹ ou en indemnisant le travail des développeurs mobilisés en dehors de leurs horaires, rendant les dépassements moins rentables¹⁴⁰. La mise en place de période de repos obligatoire pour les équipes (« cool down periods »), de « mental health days » ou d'outils pour sonder efficacement et prévenir au mal-être des équipes sont une nouvelle priorité et en 2023, 66% des développeurs interrogés¹⁴¹ déclaraient avoir bénéficié de politiques de réduction du crunch. Certaines équipes ont également été réorganisées en systèmes de rotation pour éviter que les mêmes développeurs soient toujours sous pression (Riot Games sur *League of Legends* et *Valorant*).

Néanmoins, malgré ces efforts, il reste à noter que les problèmes persistent : si la possibilité de télétravailler reste l'une des revendications salariales les plus présentes en 2025, la plupart des entreprises du secteurs (EA, Ubisoft, Blizzard) ont ainsi annoncé le retour obligatoire au présentiel des salariés¹⁴² (les organisations salariales dénonçant des licenciements déguisés). Seuls 25% des salariés s'estiment satisfaits de leur salaire et plus de la moitié ne sont pas payés lors des périodes de crunch.

Les licenciements se poursuivent toujours en 2025, avec le licenciement de plus de 2500 salariés en moins de six mois et la fermeture de nombreux studios¹⁴³ : le statut des salariés de l'industrie reste ainsi très fragile et une source de stress ambiant dans les studios.

Les conditions de travail des salariés des studios de développement restent donc un enjeu primordial pour assurer la pérennité des développement de long terme qui mobilise autant les équipes managériales que les organisations salariales.

D. Nouvelles opportunités

Face aux difficultés rencontrées par les studios de développement dans le cadre des jeux live-service de nouveaux outils sont explorés pour la création de contenu pour permettre d'assurer la pérennité des productions.

¹³⁸ Syndicat des Travailleurs et Travailleuses du Jeu Vidéo. (2023). *Baromètre des conditions de travail 2022*. STJV.

¹³⁹ Dealessandri, M. (2020). *Respawn emphasises its no crunch policy*. GamesIndustry.biz

¹⁴⁰ Gol D. Rob (2024). "On a eu un peu de crunch" Même l'immaculé Baldur's Gate 3 a vu ses développeurs faire des heures sup' le week-end, mais "très rarement" d'après le directeur. JeuxVideo.com

¹⁴¹ Robertson, A. (2025). *Le crunch dans l'industrie du jeu vidéo : état des lieux*. DNS OK.

¹⁴² Defer, A. (2025). *Cinq ans après le Covid-19, les salariés du jeu vidéo luttent pour la défense du télétravail*. Le Monde

¹⁴³ GamingLayoffs. (2025). *Gaming layoffs*. Mike Straw Media

1. Nouvelles technologies (IA)

L'émergence des IAs génératives pour le grand public et leur généralisation questionne leur insertion dans les industries créatives dont l'animation et le jeu-vidéo. La création de nouveaux outils pourrait théoriquement accélérer la création et le développement dans les studios.

Pour le développement, les technologies d'IA génératives permettent notamment une meilleure génération procédurale des contenus (en permettant de créer automatiquement de nouveaux niveaux ou mondes à l'instar de *No Man Sky*), d'optimiser la gestion des tâches (générer des décors et personnages plus réalistes plus rapidement) mais aussi de permettre de tester plus rapidement les jeux (en mimant le comportement d'utilisateurs pour trouver plus rapidement les problèmes techniques nuisant à l'expérience de jeu). L'intégration de ces modèles dans des moteurs de jeux tels qu'Unreal Engine, Unity et Godot permettent de simplifier la création des niveaux, en permettant une génération rapide de nouveaux niveaux en fonction du comportement du joueur. Les développeurs ont également de plus en plus recours à des assistants tels que Copilot et ChatGPT pour simplifier et clarifier leur code.

Ces nouvelles technologies permettent également d'améliorer l'expérience des joueurs¹⁴⁴ (en permettant un ajustement de la difficulté automatique), et de créer des expériences de gameplay inédites (en intégrant la reconnaissance vocale, les joueurs peuvent discuter directement avec les personnages qui leur répondent : l'exemple d'un Darth Vader dans *Fortnite*, comme événement temporaire, qui discutait avec les joueurs laisse imaginer de nouvelles possibilités d'interactions) ou de nouveaux développements narratifs générés par le comportement du joueur (en prenant l'exemple du Système Némésis ou de *Without Survival*). Les IA génératives peuvent également être utilisées pour maintenir un jeu live actif après plusieurs années à moindre coût, en accompagnement du contenu généré par les utilisateurs eux-mêmes pour animer à moindre frais un jeu du back-catalog pour un studio, sans avoir à mobiliser une équipe pour créer de nouveaux événements.

Les dernières estimations montrent que près de 70% des studios de développement auraient intégré des solutions d'IA dans leurs processus en 2023¹⁴⁵. Cependant, l'intégration de ces technologies représente de nouveaux défis pour les studios, impliquant un coût technologique important (équipements coûteux avec l'explosion du prix des GPU/TPU et besoin d'équipes spécialisées) mais également des questions de sécurité des données des entreprises, qui s'exposent au risque de voir leurs données sensibles utilisées pour entraîner des IAs (certains groupes interdisant de ce fait le recours à ChatGPT à certains de leurs employés pour ne pas risquer que des parties de codes plus sensibles soient accessibles¹⁴⁶).

Plus préoccupant encore, l'intégration des IAs génératives vient toucher aux conditions salariales des artistes et développeurs. Les salariés constatent une vitesse de développement fulgurante des IA génératives, suscitant à la fois optimisme (pour les bénéfices créatifs) et incertitude (sur l'impact à long terme)¹⁴⁷. Certains voient une transformation de leur rôle, passant d'artisan à directeur ou éditeur des sorties IA, certains y voyant une dévalorisation de leur travail créatif. Beaucoup d'artistes notent un manque de cohérence stylistique des assets, qui ne sont souvent pas prêts pour la production et qui nécessitent le passage d'un artiste pour corriger et harmoniser les contenus générés : les IA génératives sont utilisées pour une première génération de visuels, de code ou de prototype avant d'être repris par les équipes. Cet usage crée de nombreuses préoccupations éthiques par rapport au droit d'auteur des artistes dont les

¹⁴⁴ Yu, W., & Xia, Z. (2025). *The enhancement of video games by AI*. Academic Journal of Science and Technology, 15(2).

¹⁴⁵ Bpifrance. (2023). *Comment l'IA révolutionne-t-elle les jeux vidéo ?* Big média.

¹⁴⁶ Le Monde. (2023). *Samsung interdit l'utilisation de ChatGPT à une partie de ses employés*. Le Monde

¹⁴⁷ Vimpari, V., Kultima, A., Hämmäläinen, P., & Guckelsberger, C. (2023). "An adapt-or-die type of situation": Perception, adoption, and use of text-to-image-generation AI by game industry professionals. arXiv

créations ont servi d'entraînement aux IAs (les studios pouvant être rapidement dénoncé pour le vol du travail d'artistes non-rémunérés, illustré par la polémique autour de *Marathon*) mais également par rapport aux artistes qui craignent d'être progressivement remplacés par les IAs de la part des studios, les compétences étant de plus en plus dévalorisées au profit du rapport qualité-prix. De ce fait, il faut constater l'émergence de mouvements d'artistes hostiles à l'IA qui protestent contre l'usage de leurs créations par des IAs contre leur gré, une manifestation tout particulièrement visible sur la plateforme Artstation, plateforme où la majorité des artistes de l'industrie montrent leur travail, où les artistes se sont empressés de reposter le visuel « No to AI generated image » forçant le site à lutter contre les images générés par IA.

Les artistes de l'industrie ne sont pas nécessairement tous hostiles à cette nouvelle technologie qui peut simplifier certaines tâches mais souhaitent du moins disposer d'interfaces plus intuitives pour les accompagner dans leur travail, sans les remplacer. A ce titre, l'intégration d'outils de générations d'images à l'intérieur des outils, à l'instar de Firefly pour Photoshop, reste intéressant pour les artistes.

L'intégration des IA génératives dans le processus de création représente donc une opportunité pour les studios de développement, tout particulièrement pour les jeux live service nécessitant la création de contenu très régulièrement, mais cette insertion d'une technologie prédatrice pour les artistes et développeurs questionne la direction que veulent prendre les studios qui doivent désormais se positionner entre cet usage de l'IA et la condition de leurs salariés, au risque de perdre la confiance de leurs salariés.

2. Le transmédia et l'extension des univers créés (*Arcane*, *Cyberpunk Edge Runner*, etc...)

Si la création de contenu dans un jeu live service est difficile à adapter à la cadence imposée par les joueurs, les studios peuvent explorer la création de contenu en dehors du jeu, en exportant l'univers du jeu sur de nouveaux médias, au travers de films, de films d'animations, de séries, de bande-dessinées, livres... la question du transmédia comme support de contenu pour les jeux live service est de plus en plus explorée (*World of Warcraft*, *League of Legends*, *Dota 2*, *Cyberpunk 2077*).

L'extension de l'univers d'un jeu sur de nouveaux supports est de plus en plus courante. Le premier média exploré, le moins onéreux pour un studio reste le livre, la bande-dessinée et les nouvelles (qui nécessite le travail de seulement quelques personnes pour produire beaucoup de contenu rapidement). Plusieurs jeux ont ainsi été adaptés en nouvelles, publiées directement par les éditeurs ou les studios en suivant plusieurs fonctions narratives¹⁴⁸ :

- Expliquer l'univers, en enrichissant le contenu du jeu sous forme de préquel ou de spin-off à la trame du jeu avec l'exemple de *BioShock: Rapture* (John Shirley) explorant l'origine de la ville dans laquelle se passe le jeu, permettant de combler les lacunes narratives du jeu et de renforcer l'immersion des joueurs.
- Proposer une autre vision de l'univers vidéoludique. En modifiant le contenu original et proposer une autre vision du jeu et de son univers que celle du studio, avec l'exemple de *Alan Wake* (Rick Burroughs) qui modifie la fin pour le lecteur pour susciter de nouvelles émotions chez les lecteurs.
- Enrichir le contenu du jeu avec une narration simultanée. En proposant des histoires plus complètes pour les joueurs avides de contenu de qualité avec de nouveaux personnages en compensant les limites du gameplay et des équipes de développement au niveau narratif. L'exemple de *Ico: Castle in the Mist* (Miyuki Miyabe) qui enrichit le contexte mythologique du

¹⁴⁸ Pigulak, J. (2020). *Over the inter-in the trance- circle: Novelizations to video games as an example of transmedia narratives.*

jeu fait comprendre le rôle que ces nouvelles peuvent jouer pour approfondir les bases narratives proposées par un jeu.

Ces nouveaux supports narratifs permettent ainsi d'étoffer considérablement l'univers d'un jeu, ce qui peut s'avérer fondamental dans le cadre des jeux live-service, qui veulent étendre leur trame sur plusieurs années pour les joueurs. A cet égard Riot Games ou Valve ont ainsi pu proposer des nouvelles se déroulant dans les univers de *League of Legends* et de *Dota 2* sur leur site internet, afin de présenter un nouveau personnage bientôt jouable, coordonnant le contenu transmédia et le contenu in-game dans un fil cohérent.

Néanmoins, l'exemple le plus frappant reste la sortie en 2021 de la sortie *Arcane*, série d'animation adaptée de l'univers de *League of Legends* par le studio français Fortiche. Pensée à la fois pour la communauté des joueurs (reprenant les éléments de l'univers de LoL en approfondissant les éléments narratifs) mais aussi pour un public non-joueur (diffusée sur Netflix, la première plateforme de streaming vidéo au monde)¹⁴⁹, cette dernière a réussi à attirer un nouveau public sur le jeu, en servant de porte d'entrée à un jeu en ligne vieux de dix ans, sans nécessiter un travail supplémentaire des équipes de développement (en dehors de la sortie de skins et cosmétiques dédiés à la série et de quelques événements communautaires, le jeu n'a pas dû être fondamentalement modifié pour accueillir ces nouveaux joueurs). Le fait de collaborer avec un studio d'animation permettant à Riot Games de déléguer la création du contenu à des équipes spécialisée du domaine de l'animation. Les retours très positifs en termes d'identification et l'engagement émotionnel des fans a permis de renforcer l'engagement et la compréhension de l'univers de LoL et souligne l'efficacité des principes de narration transmédia (Jenkins, 2009).

Le contenu transmédia peut être directement inscrit dans la stratégie de support des studios post-launch, pour ancrer culturellement le jeu dans l'imaginaire des joueurs. Le cas de *Cyberpunk 2077* (CD Projekt, 2020) et de la série animée *Cyberpunk : Edgerunners* (Trigger, 2022) illustre bien cet aspect : *Cyberpunk 2077*, un open-world RPG cherchait à faire revenir les joueurs après un lancement mouvementé et c'est en partie la série animée *Cyberpunk*¹⁵⁰ : *Edgerunners*, basée sur l'univers du jeu tout en proposant une nouvelle histoire forte en émotions, qui a réussi à convaincre les joueurs de redonner une chance au jeu. L'idée d'un media mix (Steinberg) intégré peut ainsi permettre d'étoffer la narration et d'aller chercher les joueurs déçus pour les faire revenir mais permet également de rebondir sur les éléments qui ont marqué la communauté (*Cyberpunk* ayant intelligemment produit des références croisées entre son DLC *Shadows of the Past* et la série pour relier les joueurs et les spectateurs pour favoriser une consommation croisée, les joueurs allant chercher les références à la série dans le jeu après l'avoir visionnée). Il faut néanmoins noter que réussir à coordonner ces nouveaux contenus médias, ce qui peut créer une nouvelle charge pour les studios.

Ces nouvelles opportunités narratives qui se présentent aux studios permettent d'étendre culturellement leur présence pour les joueurs mais aussi de diversifier leur production tout en externalisant une partie du contenu à des studios d'animation et de création audiovisuelle ou à des artistes indépendants. Cette dynamique peut particulièrement être explorée pour les studios à succès, qui ont les moyens financiers d'étendre leur production, mais n'ont pas le temps, les équipes ou l'organisation pour s'y aventurer sans nuire à leur support du jeu.

¹⁴⁹ Dudkina, L. et Madrona, M. A. S. (2023). *Navigating Transmedia Landscapes: The Mutual Impact of the Arcane Series and League of Legends on Audience Engagement*. Malmö University

¹⁵⁰ Chen, N. et Li, J. (2023). *Exploring Media Mix in Transmedia Storytelling: A Case Study on 'Cyberpunk 2077' and 'Cyberpunk: Edgerunners'*

3. Vers un soutien accru aux projets live-service : les remontées

Au-delà de l'exploration des possibilités techniques de l'Intelligence Artificielle et narratives du Transmédia, il faut noter que le succès récent de certains jeux live-service dû à un support constant de la part du studio sur le long terme, après une période de doute. Le soutien communautaire derrière le studio apparaissant comme déterminant.

No Man's Sky (Hello Games, 2016) est l'exemple de ce qu'un support continu, malgré une situation défavorable initiale peut apporter à un jeu live service. Alors que le jeu promettait avant son lancement un univers interactif de space-opéra avec 18 quintillions de planètes, le jeu a rencontré de très vives critiques à son lancement relatives aux promesses non-tenues (multijoueur vague, graphismes médiocres, manque de variété) allant jusqu'à des plaintes pour publicité mensongère¹⁵¹. La réaction du studio fut tout d'abord de cesser de communiquer sur le jeu en se concentrant sur le développement de mises à jour majeures pour répondre à ses promesses non-tenues. La succession de mises à jour (« Foundation » en 2016, « Pathfinder » en 2017 », « Atlas Rises », « Next » en 2018) ont permis de peu à peu restaurer l'intérêt de la communauté dans le jeu du fait du soutien des développeurs malgré les polémiques, Hello Games réalisant peu à peu une rédemption auprès de son public. Cette approche, soutenant que les efforts d'un studio pour répondre aux réponses du marketing sur le long terme finissent par payer par une reconnaissance de la communauté interrogent les fermetures très rapides de projets ambitieux comme *Concord* ou *XDefiant*.

Lancé dans la même période précédant la pandémie, *Sea of Thieves* (Rare, 2018) a aussi rencontré un accueil très mitigé à son lancement pour son manque de contenu. *Sea of Thieves* est peu à peu devenu un grand succès et la référence des jeux de pirates. La clé de ce retour au sommet ayant résidé dans les mises à jour très régulières du jeu apportant un contenu inédit¹⁵². Rare, studio racheté par Microsoft et bénéficiant dès lors du support financier d'Xbox Games Studios a su reconquérir son public par une communication transparente du studio avec les joueurs, répondant très rapidement en cas de problème technique (mise à jour corrective de l'événement *The Hunger's Cry* en moins de cinq jours).

L'analyse du développement des jeux live-service révèle une réalité industrielle complexe, marquée par des contraintes profondes qui mettent à l'épreuve les capacités d'adaptation des studios. Alors que le modèle de production traditionnel en cascade, structuré autour de jalons fixes, assurait une certaine stabilité dans la création de jeux premium, le passage au modèle live-service impose un changement de paradigme : production continue, itérations rapides, et dialogue constant avec la communauté.

Ce basculement s'accompagne de tensions organisationnelles et humaines considérables. La surcharge de travail, la répétition des périodes de crunch, la fragilité de l'emploi et l'épuisement psychologique des développeurs dessinent un paysage où l'intensification des cadences devient structurelle. Dans ce contexte, l'industrie peine encore à garantir des conditions de travail soutenables, malgré les tentatives de réforme internes ou portées par les collectifs de travailleurs.

Face à ces déséquilibres, certains studios expérimentent de nouvelles formes d'organisation plus agiles, s'ouvrent à la contribution des joueurs via la collecte de données et les contenus générés par les utilisateurs, et explorent des solutions technologiques innovantes telles que

¹⁵¹ Polonsky, M. (2023). *No man's sky case study*

¹⁵² Lee, D., Lin, D., Bezemer, C. et Hassan, A. (2021). *Building the perfect game -- an empirical study of game modifications*. Cornell University

l'intelligence artificielle. D'autres investissent dans l'extension transmédiatique de leurs univers ou choisissent de soutenir leurs jeux sur la durée, acceptant de redresser la trajectoire d'un lancement manqué.

Ce faisceau de transformations esquisse une tension permanente entre un modèle de production exigeant, voire instable, et une industrie en quête de renouvellement et de résilience. Il pose en creux une question centrale : le live-service est-il un modèle soutenable à long terme pour les studios comme pour les équipes créatives ?

Conclusion et hypothèses de recherche

Cette revue de littérature nous a permis d'explorer le phénomène des jeux live-service et comment ces derniers ont pu émerger au sein de l'industrie vidéoludique face au modèle traditionnel des jeux premium. Ce nouveau modèle attire l'ensemble des éditeurs majeurs aujourd'hui (EA, Activision Blizzard King, Ubisoft...) par ses attraits économiques, en proposant de nouveaux leviers de monétisations des joueurs qui constituent une véritable manne financière potentielle : les jeux ne sont plus simplement des produits à la production complexe mais des services de divertissement pouvant générer de nouveaux profits plusieurs années après une sortie initiale. Cependant cet attrait des éditeurs n'est pas le même du côté des joueurs qui critiquent en majorité ce nouveau modèle en s'estimant lésés par des politiques de monétisations agressives, un contenu de qualité inégale et des questions éthiques dans la distribution de ce dernier. Sans être nécessairement opposés aux jeux live-service, qui rassemblent certains des jeux les plus consommés par des communautés fédérées autour de certains titres, les joueurs questionnent le bien-fondé des projets live service des éditeurs. Du côté des studios, le développement et le soutien d'un jeu live service représente un défi majeur, les équipes créatives et techniques étant mobilisées intensément pour préparer le lancement du jeu, mais surtout après sa sortie pendant plusieurs années. La structure des équipes doit face à des cycles de production sans fin définie tout en incluant les retours communautaires, créant des conditions de travail plus difficile encore, malgré de nouveaux efforts mis en place par les studios pour rendre la production des jeux live soutenable pour les équipes. La question de nouvelles opportunités techniques et créatives questionne le positionnement futur des studios dans la création de nouvelles franchises live service. Se pose désormais la question de l'investissement des acteurs du jeu-vidéo sur le segment des jeux live-service à l'avenir. Comment concevoir, produire et soutenir des jeux live qui soient économiquement viables, durablement attrayants pour les joueurs, et soutenables pour les équipes de production ?

De l'étude de ces sources, plusieurs hypothèses surgissent, relatives aux différents acteurs pour déterminer les conditions de succès d'un jeu live service aujourd'hui.

Au niveau éditorial, le succès d'un jeu live-service semble déterminé par sa capacité à générer un engagement régulier des joueurs dans le jeu et une monétisation efficace sans altérer pour autant l'expérience de jeu perçue par les joueurs.

Au niveau communautaire, le succès des jeux semble reposer sur l'écoute des joueurs et l'intégration progressive de leurs retours dans le jeu tout en maintenant une communication transparente entre le studio et les joueurs.

Du côté des studios, le modèle live-service tendant à intensifier les tensions structurelles de l'industrie vidéoludique (crunch, précarité, volatilité des projets), il faut opérer une

restructuration complète des équipes de production des jeux live face aux équipes de jeux premium pour assurer la soutenabilité des studios sur le long terme.

L'articulation de ces aspects semble décisive pour la réussite d'un jeu live service sur le long terme. Aussi, l'étude-terrain suivante se chargera ici d'éclairer ces questions.

ETUDE DE TERRAIN – METHODOLOGIE

Cette étude, portant sur les conditions de succès des jeux live-service, vise à explorer les trois hypothèses suivantes :

H1 : « Au niveau éditorial, le succès d'un jeu live-service semble déterminé par sa capacité à générer un engagement régulier des joueurs dans le jeu et une monétisation efficace sans altérer pour autant l'expérience de jeu perçue par les joueurs. »

H2 : « Le succès des jeux semble reposer sur l'écoute des joueurs et une intégration progressive de leurs retours tout en maintenant une bonne relation avec ces derniers. »

H3 : « Du côté des studios, le modèle live-service tendant à intensifier les tensions structurelles de l'industrie vidéoludique (crunch, précarité, volatilité des projets), il faut opérer une restructuration complète des équipes de production des jeux live face aux équipes de jeux premium pour assurer la soutenabilité des studios sur le long terme. »

Pour ce faire, j'ai choisi de mener une première étude qualitative, au travers de douze entretiens semi-directifs de 30 minutes à 1 heure en moyenne (deux entretiens ayant duré deux heures, à la demande des intervenants qui se montraient très enthousiastes). J'ai tâché d'explorer les différents points de vue des trois axes définis (éditeur, joueurs et studios) en rencontrant ces différents profils :

- **Deux brand managers**, salarié(es) en charge de la supervision des campagnes marketing du côté éditeur, qui supervisent l'ensemble de la stratégie de communication et sont en dialogue direct avec les studios. Ces derniers représentent la vision de l'industrie vidéoludique du côté éditeur.
- **Deux chefs de produits**, salarié(es) en studio en charge de la communication entre le studio, l'éditeur et toutes les équipes de développement, afin d'assurer une cohérence globale du produit en termes de communication et de marketing.
- **Deux responsables communautaires**, salarié(es) en charge de la gestion des communautés de joueurs sur les réseaux sociaux, sur Discord ou directement sur le jeu. Ces derniers sont présents pour assurer une cohésion communautaire entre les joueurs et pour faire remonter les problèmes et réclamations aux équipes de développement.
- **Deux live-ops specialists**, salarié(es) en charge de la partie live-service d'un jeu après son lancement, focalisés sur la gestion de l'économie, des animations hebdomadaires et communautaires à l'intérieur du jeu.
- **Deux game designers**, salarié(es) en charge de la conception et l'équilibre du jeu, focalisés sur l'expérience de jeu.
- **Deux chefs de projet et directeurs de studio**, en charge de la supervision des équipes en studio pour le développement du jeu (particulièrement de l'organisation des équipes de développement, mais aussi de game design).

Les professionnels interrogés étaient issus notamment d'Ubisoft, Ubisoft Singapore, Ubisoft Annecy, Homa Games, Sandsoft, Sharkmob et Wargaming. J'ai principalement pu rencontrer ces salariés grâce au stage que j'effectuais alors chez Ubisoft pendant la rédaction de ce mémoire, mais aussi de recommandations de la part de mon professeur référent et de contacts sur LinkedIn.

L'idée principale était d'aller à la rencontre de représentants issus des différentes sphères de la création et gestion d'un jeu live-service aujourd'hui et de les confronter à des questions établies (voir **Annexe 1**).

Face à ces entretiens qualitatifs, j'ai également mené une démarche quantitative, pour confronter les retours des professionnels à ceux de consommateurs. Cette démarche a pris la forme d'un sondage de 25 questions distribués auprès de joueurs (voir **Annexe 2**).

Celui-ci les questionnait sur leurs **caractéristiques démographiques** (genre, âge, nationalité, jeux consommés), sur leurs **facteurs d'engagement** (éléments attrayants les ayant menés à jouer à ce type de jeux, motivations pour revenir, éléments perturbateurs), sur leurs **facteurs de consommation** du contenu payant (éléments de motivation, montants dépensés, émotions ressenties), sur leurs **facteurs sociaux** (comment ces derniers interagissent-ils au sein d'une communauté de joueurs, quels types d'interactions nourrissent-ils) et enfin sur leurs **facteurs de communication** (quels éléments rapportent-ils au studio après avoir joué, quelles frustrations, quel sentiment d'être écouté peuvent-ils avoir).

Ce sondage était principalement partagé sur Reddit, réseau social idéal pour partager ce genre de questionnaire, car réunissant des millions de joueurs chaque mois par communautés de jeux spécifiques (sous la forme de forums appelés « subreddits »).

Le sondage a regroupé un total de 2 547 réponses recueillies en trois semaines, durant le mois d'août 2025.

Ces deux démarches, tant auprès de professionnels que de joueurs sur Internet, ont été menées en respectant les principes éthiques du droit à la confidentialité, à l'anonymat et de se retirer de l'étude à tout moment.

Pour respecter la confidentialité entourant notamment les professionnels, seules des citations sont ici présentées dans la partie « Résultats », conservées sous forme anonyme et sans révéler de contenu confidentiel. Le consentement éclairé de chaque participant a été obtenu avant tout entretien.

Les joueurs ayant répondu au sondage ont également eu mention écrite dans l'énoncé du questionnaire que leurs réponses individuelles ne seraient jamais partagées, seules les conclusions globales étant utilisées dans le cadre de ce mémoire, et que leurs données personnelles ne seraient pas cédées ou revendues à des tiers.

Ce dispositif méthodologique permet donc d'analyser à la fois les stratégies éditoriales, la réception par les joueurs et l'organisation des studios, en cohérence avec les trois axes d'analyse du mémoire.

ETUDE TERRAIN – RESULTATS

I. L'éditeur face au modèle live-service : comment fidéliser les joueurs ?

Les jeux live-service font face à deux enjeux majeurs de rétention : l'engagement des joueurs (garder les joueurs actifs et éviter qu'ils aillent jouer à un jeu concurrent) et la monétisation (réussir à tirer profit des joueurs au fil du temps).

A. L'engagement comme la première métrique

L'engagement apparaît tout d'abord comme la priorité pour un éditeur : convaincre le joueur de retourner régulièrement jouer et consommer le contenu proposé afin de le fidéliser. Pour maintenir cet engagement, la mise en place d'une feuille de route de contenus (roadmap) claire est primordiale avec une structuration en saisons et mises à jour-clé du jeu. C'est à partir de cette roadmap de contenus proposés dans le jeu que se fonde la stratégie de communication de l'éditeur et ses campagnes marketing.

« As a gamer myself, if I come across a new live service game, I want to kind of figure out if they are going to add new things into the game? I expect to see it evolve over months, over weeks, over years. And if there is a clear post launch road map that can excite me, then it just gives me more reason to play week after week, to come back. » (International Product Manager)

Les différents entretiens soulignent ainsi l'importance de promettre au joueur une densité de contenus à venir sur le jeu pour maintenir son adhésion, au travers de présentations de chaque saison ou année, via des « showcases » ou « dev updates » où l'éditeur met en scène le contenu jouable ou cosmétique à venir par des bandes-annonces (« trailers ») et des articles. Cette promesse doit néanmoins être tenue par l'éditeur pour éviter de créer une déception profonde chez les joueurs et la communauté, qui expriment très rapidement leur mécontentement.

« Le showcase ça fait beaucoup parler du jeu... Mais c'est un effet un peu double tranchant : c'est très cool de générer de la hype, mais si c'est pour annuler, décaler, changer les plans en cours de route... c'est très décevant pour les joueurs et c'est normal. » (Global Brand Manager)

L'engagement en retour de ces campagnes est mesuré pour évaluer la santé du jeu au niveau communautaire, en termes de « monthly active users » (MAU) et du nombre de « dropers ». Ces indicateurs de fréquentation sont mis en relation avec les mouvements des jeux concurrents sur le marché (sortie de nouvelle saison sur d'autres jeux, lancement d'un nouveau jeu...) et la temporalité est donc adaptée pour faire face aux autres acteurs sur le marché, créant un calendrier concurrentiel où plusieurs jeux rivalisent pour l'attention du grand public.

« Totalement... à chaque lancement de saison, on a un pic d'activité... on peut aussi avoir des pics de réactivation pendant ces in-game events... On le voit de manière hebdomadaire, on le voit de manière annuelle, au-delà des circuits saisonniers. » (Senior Global Brand Manager)

On note ainsi une périodicité de la fréquentation d'un jeu lors du lancement d'une nouvelle saison ou événement, avec des pics d'activité, suivis d'une redescende de la fréquentation par la suite. L'enjeu n'étant pas de s'assurer d'avoir un nombre constant de joueurs, mais bien plus de réussir à créer ces pics de popularité lors de ces événements-clés et de capitaliser sur ces momentums pour fournir une expérience de qualité. Ces moments d'acquisition et de

stimulation de la communauté sont exacerbés par la mise en place de campagnes publicitaires d'envergure ou par des événements promotionnels.

« C'est cela en effet, pour nous l'ambition c'est d'avoir un maximum de joueurs actifs au lancement de chaque saison [...] Et en effet, on ne peut pas assurer une activité constante de la part de tous les joueurs non-stop, c'est humain. On ne peut pas avoir des millions et des millions de joueurs totalement engagés de la même manière. On a aussi des joueurs qui vont aller d'un jeu à l'autre. »

(Senior Global Brand Manager)

Ainsi, l'engagement apparaît comme la pierre angulaire du modèle live-service : au-delà d'un simple indicateur quantitatif, il conditionne la viabilité économique du jeu et consacre sa légitimité auprès d'une communauté de joueurs qu'il s'agit de séduire et de fidéliser dans la durée.

B. Monétisation et enjeux économiques

La stratégie de monétisation apparaît comme le second pilier du succès du point de vue éditorial, le modèle économique déterminant les revenus tirés du jeu et sa viabilité sur le long terme. Aussi, le choix du bon modèle économique, adapté en fonction du profil des joueurs est déterminant.

Le choix du modèle économique revient souvent à une équipe spécialisée qui tâche d'observer quel format apparaît comme le plus attractif pour cibler les joueurs susceptibles de consommer du contenu payant additionnel. En effet, une grande partie des joueurs actifs ne vont pas consommer de contenu payant et simplement jouer sans chercher à débloquent plus de contenu. Cet aspect est compris par les éditeurs, surtout pour le cas des jeux free-to-play, et ces derniers préfèrent davantage se concentrer sur la minorité consommatrice pour bien cibler les consommateurs potentiels, tandis que les autres joueurs restent essentiels pour promouvoir le jeu publiquement.

« Les joueurs parfois ne consomment pas du tout de cosmétique, n'achètent pas de battle pass. [...] Ce n'est pas un problème au sens où l'intérêt d'un jeu live-service c'est d'avoir un maximum de joueurs engagés. [...] L'important, c'est aussi de trouver une catégorie de joueurs qui eux vont investir. [...] Par effet d'halo, grâce à la rétention et l'engagement, on va réussir à trouver de nouveaux joueurs qui font partie d'une catégorie qui eux sont prêts à monétiser. » (Senior Global Brand Manager)

Des tensions peuvent cependant surgir dans le cas où un jeu n'arrive pas à générer assez de revenus à partir de sa masse de joueurs, en dépit d'une bonne fréquentation, menant l'éditeur à opérer des changements de politique de monétisation pour arriver à tirer plus de revenus des joueurs (changement entre le modèle de microtransactions et le battle pass, passage d'un jeu payant à un modèle free-to-play). L'importance étant d'arriver sur le long-terme pour l'éditeur à générer des profits, sans quoi le financement du jeu et son maintien sont compromis. Cet aspect est notamment crucial pour les jeux mobile free-to-play, qui ne génèrent pas de revenu d'entrée (face aux jeux PC payants) et qui peuvent plus difficilement amortir leurs coûts.

« Un jeu peut très bien marcher s'il y a beaucoup de joueurs, mais si le jeu ne monétise pas, ça va être très compliqué pour l'équipe de développement et l'éditeur de rester sur la durée parce qu'il n'y aura plus de ressources pour continuer à financer le développement. D'où l'importance dès le début de mettre en place un système de monétisation. » (Senior Global Brand Manager)

L'enjeu des éditeurs devient dès lors de réussir à adapter au mieux leur système de monétisation au vu de la connaissance de leur communauté et d'arriver à bien cibler les bonnes

catégories de joueurs, parmi les autres, en adaptant la communication au style de chaque consommateur potentiel (selon leur niveau d'engagement dans le jeu, leurs préférences), au bon moment. Chaque jeu live-service peut se rattacher à un type de monétisation mieux qu'un autre en fonction de ses consommateurs, en se posant les bonnes questions : combien les joueurs sont-ils prêts à dépenser dans le jeu ? A quelle fréquence ? Pour obtenir quels contenus ? Selon les différents profils de joueurs, plusieurs modèles peuvent co-exister (exemple : microtransactions et battle pass) à des prix différents (un jeu pouvant accueillir une minorité de joueurs très dépensiers et une majorité de joueurs économes, il s'agit de proposer un modèle de monétisation aux deux types de segments).

« Certains sont abonnés pour le battle pass... d'autres vont acheter un cosmétique... et d'autres ne vont peut-être jamais monétiser. [...] Notre travail c'est de s'adapter et de communiquer les bons messages aux bonnes catégories de joueurs. » (Senior Global Brand Manager)

Le modèle de monétisation proposé aux joueurs peut évoluer au fil du temps, en ajustant la stratégie au fil des revenus générés, pour garder en flexibilité (en testant différents modèles et en mesurant la réception des joueurs), cependant, ces changements peuvent coûter en temps (déploiement d'une campagne de communication pour le nouveau modèle) et en image de marque si les joueurs ne sont pas réceptifs au nouveau modèle proposé.

C. Relation entre la rentabilité et l'expérience utilisateur

Si les deux piliers de l'engagement et de la monétisation des joueurs sont considérés de près par l'éditeur, peut surgir alors la question de la priorisation : un éditeur doit-il aujourd'hui se focaliser sur le fait de maintenir le plus possible de joueurs actifs dans le jeu, ou bien tâcher de tirer profit des joueurs existants en se focalisant sur une politique de monétisation performante ?

Après plusieurs entretiens, il apparaît qu'il n'y a pas obligatoirement une confrontation entre l'objectif de mobiliser les joueurs et de les rentabiliser, car les deux phénomènes dépendent l'un de l'autre : la stratégie d'augmentation des joueurs engagés sur le jeu faisant croître la base de joueurs susceptible de financer ensuite le jeu. Faire croître cette base de joueurs est impérative avant de pouvoir développer une stratégie de monétisation en retour, aussi il s'agit avant tout d'arriver pour l'éditeur à mobiliser les joueurs sur le jeu, avant de chercher à en tirer profit, l'engagement communautaire des joueurs sur un jeu live étant condition nécessaire à leur rentabilité.

« Pour moi, les deux sont liés : tu n'auras pas de monétisation si tu n'as pas de joueurs qui sont engagés. Plus tu as des joueurs engagés, plus tu as de probabilités qu'il y ait des personnes qui vont monétiser. » (Senior Global Brand Manager)

« Je dirais que ce qui allie le mieux engagement et monétisation est le battle pass/season pass, car tu paies en avance pour un investissement futur (je gagne + de récompenses mais je dois jouer pour les obtenir. » (Head of Studio)

Le succès de la stratégie de monétisation sert même d'indicateur en réalité du succès de la stratégie d'engagement : le fait que certains joueurs décident de faire confiance au contenu proposé par le jeu et d'y investir des moyens financiers. Les indices de succès liés au contenu payant sont dès lors également des indices d'engagement profond, qualifiant les joueurs les plus immergés dans le jeu, la « core community ». Les revenus générés par un lancement de

saison permettant par exemple de mesurer si le nouveau contenu proposé intéresse les joueurs les plus engagés.

« L'engagement, c'est une preuve de validation de ton jeu, qu'il est fun, qu'il est apprécié par la communauté... et qui permet aussi par effet boule de neige d'augmenter la notoriété. » (Senior Global Brand Manager)

L'essentiel est également de ne pas briser l'immersion du joueur (avec l'exemple des jeux mobiles, dont la publicité envahissante peut gêner l'expérience de jeu ou des jeux « pay-to-win »). La question éthique prend ici toute son importance : certains modèles comme les lootboxes ou les gachas sont largement critiqués pour leur caractère addictif et manipulateur, jouant sur la frustration et la peur de manquer. À l'inverse, des modèles jugés plus « sains » comme le jeu premium avec seulement des cosmétiques optionnels (*Helldivers 2*, *No Man's Sky*) sont mieux perçus par les communautés, même si leur rentabilité peut être plus incertaine.

« Pour être honnête, tu as l'aspect business et tu as l'aspect éthique... et pour moi les deux ne coïncident pas très bien. [...] Le côté lootboxes, gacha... il est extrêmement toxique pour les joueurs. [...] Ça joue sur le FOMO, la collectionnisme et le côté complétionisme pour leur faire casquer des sous. » (Global Brand Manager)

Il existe également de fortes différences culturelles dans la réception de ces modèles : en Occident, les joueurs rejettent de plus en plus les mécaniques assimilées à des jeux de hasard, tandis qu'en Asie les systèmes de gachas restent extrêmement populaires et intégrés aux habitudes de consommation, au point d'être attendus par les joueurs. Cette disparité oblige les éditeurs à adapter leur stratégie économique et leur communication en fonction des marchés ciblés.

« Ça dépend du pays aussi... nous en Occident, on a tendance de plus en plus dernièrement à faire volte-face entre les gachas et ces systèmes-là, alors qu'en Asie c'est tout l'inverse : ils embrassent le côté gacha, c'est eux qui l'ont inventé. [...] En Chine, au Japon, en Corée du Sud, c'est banal de dépenser dans un jeu... alors qu'acheter des jeux premium, c'est pas du tout dans les mentalités. » (Global Brand Manager)

D. Un modèle à l'épreuve mais qui continue de convaincre les éditeurs

Enfin, si le modèle du jeu live-service a pu séduire ces dernières années, celui-ci est aujourd'hui bousculé par plusieurs contreperformances, sans pour autant ralentir les investissements.

L'explosion du nombre de jeux en ligne a effectivement poussé les éditeurs à commander ce type de jeux aux studios de façon massive. Les principaux avantages soulevés étant la garantie de revenus sur le long terme (la majorité des jeux live-service les plus populaires étant sortis il y a plus de 5 ans) et un coût de développement plus faible (les investissements nécessaires de la part de l'éditeur étant moindre pour mettre à jour et animer un jeu déjà sorti que pour le développement d'un tout nouveau titre).

« Les grands éditeurs ont besoin de beaucoup d'argent pour survivre. [...] Quand les premiers jeux live ont commencé à percer... ça a donné des idées aux autres entreprises, parce que tu te contentes d'itérer sur une base existante... C'est beaucoup moins long, fastidieux et demandeur de ressources que de faire tout un nouveau jeu from scratch... c'est une source de revenu régulière. » (Global Brand Manager)

Cette situation aurait créé un effet de halo, chaque éditeur voulant copier le succès de son concurrent en développant un produit similaire. Cependant, le fait de vouloir répliquer le succès d'un jeu sans y apporter plus d'élément apparaît comme un problème persistant : un éditeur pouvant commander à un studio le développement d'un jeu live-service sous l'effet de la tendance, pour sortir, plusieurs années après, un jeu dans la veine d'une mode retombée. Cette saturation serait à l'origine de la part croissante d'échecs de jeux live-service, les joueurs se montrant hostiles à ce modèle de jeu désormais.

« Because of the popularity and how lucrative live service games can be... the competition has just gotten harder. It is getting difficult to find a new angle for a new IP... to really break into the live service market. [...] There are only like ten live service games that account for 50% of the playtime in the world. » (International Product Manager)

“Le problème pour certains jeux live-service, c'est de ne pas avoir réussi à identifier leur joueur-cible. Il faut trouver son audience, et avoir le bon marketing, ce qui demande de la créativité » (Product Manager)

Néanmoins, le modèle live-service reste le plus performant sur le marché permettant, en cas de réussite, de générer pour les éditeurs des revenus sur plusieurs années. Les récents échecs commerciaux les plus médiatisés (*Concord*, *XDefiant*) sont contrastés par le succès de nouvelles franchises (*Marvel Rivals*). Il est probable que la concurrence continue de s'intensifier, d'autant plus avec l'arrivée de nouveaux acteurs d'Asie (Tencent et NetEase) déterminés à conquérir les marchés occidentaux.

« Quand tu regardes les bilans financiers... ce qui leur rapporte le plus en bénéfices, ce sont les jeux live... Tu regardes Ubisoft, c'est surtout Rainbow 6 ; Bandai, ce sont les jeux mobiles Dragon Ball, The Pokémon Company, pareil avec leurs jeux mobiles... il y a des success stories qui montrent que ça peut être intéressant pour une boîte d'investir là-dedans. » (Global Brand Manager)

« Et enfin, économiquement les live-service sont des mines d'or car ils permettent de jouer sur toutes les cordes sensibles qui peuvent motiver un achat (one shot ou récurrent) => vanity, loss aversion, fomo, etc... » (Head of Studio)

La véritable difficulté pour les éditeurs ne réside plus seulement dans le maintien de leurs jeux existants, mais dans leur capacité à faire émerger de nouvelles franchises live-service capables de s'imposer dans un marché déjà saturé. Cette problématique engage directement la réflexion sur la stratégie de marque à long terme.

E. Les leviers éditoriaux : image de marque, esport et transmédia

L'enjeu final pour les éditeurs semble être de réussir à créer des franchises sur le long terme au travers d'une valorisation de leur marque et IP. S'il apparaît que les joueurs sont peu enclins à changer de jeu, alors la stratégie de marque réside dans le fait de créer un attachement sur le long terme entre le jeu et le joueur. Le temps et l'argent investi par celui-ci, sont d'autant plus d'arguments pour le faire revenir.

La consolidation d'une franchise live-service passe par un travail de fond sur l'image de marque et la cohérence de l'IP. L'alignement entre la cible du jeu, son message et sa communication est déterminant : un jeu mal positionné ou incompris par sa cible peine à convertir durablement, même s'il bénéficie d'une notoriété initiale.

Cette réputation du titre repose également sur des éléments de réassurance pour les joueurs : travailler sa réputation en répondant aux critiques (exemple : un jeu comme *Rainbow 6 Siege*,

qui avait la réputation d'avoir beaucoup de tricheurs parmi ses joueurs, a poussé des campagnes expliquant ces démarches pour limiter la triche).

« Il y a beaucoup de cheaters sur Rainbow 6 Siege, ça fait partie de la réputation du jeu. [...] C'est pour ça que les communications actives de la part des éditeurs, pour montrer tous les efforts qui sont faits en matière d'anti-cheat, sont essentielles. » (Senior Global Brand Manager)

Ces dernières années, les éditeurs ont beaucoup eu recours à de grands rendez-vous avec leurs communautés pour annoncer les prochaines évolutions autour d'une franchise. Ces showcases jouent aujourd'hui un rôle ambivalent : s'ils constituent de puissants moments de visibilité, ils peuvent aussi fragiliser l'image de marque d'un jeu lorsque les promesses faites ne sont pas tenues, générant un backlash communautaire. Ils permettent néanmoins de développer une véritable stratégie de marque, attirant les médias et la presse en plus des joueurs.

« Même pour un jeu qui n'avait pas beaucoup de reach dernièrement, le showcase ça a fait beaucoup parler du jeu... on a eu beaucoup plus d'articles sur des sites plus connus tels que Rock Paper Shotgun, IGN... alors qu'habituellement quand il y a une saison qui lance, tu as vite fait 2-3 articles. » (Global Brand Manager)

L'esport représente un autre levier clé dans la stratégie de marque des jeux live-service, réservé aux jeux compétitifs. S'il n'agit pas comme un canal d'acquisition de masse, il constitue un puissant vecteur d'engagement et de fidélisation pour les joueurs les plus investis. Les compétitions peuvent ainsi être calées quelques semaines avant une nouvelle saison, créant une synergie entre l'actualité compétitive et le calendrier de contenu, et offrant une plateforme de communication idéale pour valoriser les nouveautés. La compétition agit ici avec un rôle rituel, fédérant le cœur de la communauté autour de moments attendus qui renforcent l'ancrage mémoriel et émotionnel de la marque.

« Habituellement, l'équipe esport a des compétitions qui ont lieu quelques semaines avant le lancement d'une nouvelle saison. [...] C'est aussi un facteur d'engagement, pour les joueurs qui suivent la compétition, mais pas un facteur d'acquisition. » (Senior Global Brand Manager)

Enfin, une stratégie transmédia peut s'avérer un outil puissant pour étendre la portée d'une franchise live-service et l'ancrer durablement dans l'imaginaire collectif, au-delà même des joueurs du jeu (au travers de films, films d'animations, romans, BD....) mais il faut considérer le caractère risqué de ces opérations : si des adaptations réussies comme la série *The Witcher*, *Arcane* ou *Cyberpunk Edgerunners* ont contribué à relancer la notoriété des jeux correspondants, d'autres tentatives, comme le film *Assassin's Creed*, se sont révélées coûteuses et peu impactantes. Le facteur décisif réside dans la qualité et la pertinence du format choisi, qui doit valoriser l'univers du jeu tout en respectant son identité. Au-delà des adaptations, certaines collaborations plus ciblées, comme le partenariat entre *Final Fantasy* et *Magic: The Gathering*, illustrent la capacité du transmédia à toucher des niches culturelles spécifiques et à renforcer le capital symbolique de l'IP. L'enjeu n'est donc pas seulement d'espérer une conversion directe en ventes, mais bien de construire une valeur culturelle et émotionnelle autour de la franchise.

« Je pense que ça peut être extrêmement efficace, tout comme ça peut complètement bidder... c'est un peu la roulette russe, ce truc-là. [...] Si ça marche, ça peut être extrêmement bénéfique... mais si ça ne marche pas, tu as perdu des millions. » (Global Brand Manager)

« Une des plus récentes... c'est The Witcher : le jeu, ça faisait un moment qu'on en entendait plus parler et dès que la série est sortie, ils ont pété leur score de vente. Pareil pour Arcane... ça a quand même bien

permis de faire résonner le jeu auprès d'une plus grosse audience. Cyberpunk pareil : ils ont eu un boost au moment du lancement de la série. » (Global Brand Manager)

II. Le rôle de la communauté : comment maintenir une relation solide avec les joueurs et les fédérer autour d'un jeu ?

Le succès d'un jeu live-service et son maintien dans le temps semble, avant toute stratégie éditoriale, dépendre du soutien communautaire du public, aussi se pose l'enjeu d'arriver à maintenir une bonne relation avec ce dernier.

A. Le rôle stratégique de la communauté et des retours positifs des joueurs : promotion et amélioration

Obtenir des retours positifs des joueurs est une priorité pour les équipes communautaires, qui souhaitent en externe une promotion du jeu, susceptible d'attirer de nouveaux joueurs, valorisant l'image de marque. Ces derniers génèrent tout d'abord du bruit autour du jeu, favorisant un bouche à oreille positif et attirant de nouveaux joueurs. Il est en effet primordial pour un jeu live, qu'il apparaisse comme vivant, avec des interactions positives régulières des joueurs entre eux et de nouveaux contenus réguliers, qui puissent donner envie aux nouveaux joueurs d'installer le jeu et d'y investir du temps. Les appréciations des joueurs sont tout particulièrement importantes pour l'acquisition de nouveaux utilisateurs : les « store pages » (page dédiée à un jeu sur Steam, Epic, Xbox ou Playstation Store) diffusant la note moyenne attribuée par les joueurs et une appréciation globale (« majoritairement » favorable...). Ce retour des joueurs influence directement la visibilité d'un jeu sur les plateformes de ventes.

« Quand un jeu est en extrêmement positif, je vais me dire, bon, OK, le jeu n'est peut-être pas aussi nul que ça. [...] Je me suis beaucoup battu pour notre jeu à la sortie sur Steam, parce qu'il fallait que ça soit au-dessus des 69 % de revues : en dessous tu es en mixte, en orange, et instantanément tu perds une tranche de joueurs. » (Community Developer)

Cet effet de halo peut être amplifié stratégiquement par l'éditeur ou le studio, en structurant des équipes de leaders d'opinion et de créateurs de contenu, soutenus pour faire la promotion du jeu au travers de programmes « content creators », où ces derniers vont valoriser le jeu sur les réseaux sociaux auprès de leurs communautés en échange d'être, rediffusé par l'éditeur, créant un partenariat entre le studio et certains micro-influenceurs pour la promotion du jeu.

« Il y a l'équipe communautaire et l'équipe content creator qui vont identifier des joueurs. Les content creators vont être des joueurs qui ont forcément une plateforme plus grosse, et côté communautaire on va peut-être plus chercher des gens actifs dans la communauté, même s'ils n'ont pas de followers, pour que ce soit eux qui fassent la promotion du jeu à notre place. » (Community Developer)

Au-delà de l'aspect promotionnel, les retours sont ensuite très utiles en interne après le lancement d'un nouvel élément dans le jeu, la mesure des engagements positifs permettant aux développeurs d'évaluer si le travail fourni était utile et si la création des prochains contenus devrait ou ne devrait pas suivre le même chemin, en permettant de prioriser certaines futures fonctionnalités parmi d'autres et d'adapter la roadmap des saisons suivantes.

« On a des outils qui récoltent tous les messages en ligne, donc tu peux rapidement savoir si les joueurs aiment ou pas, et ce qu'ils aiment précisément. » (Community Developer)

B. Écoute des retours négatifs des joueurs

Si les retours négatifs peuvent apparaître comme un problème pour un jeu live-service (conséquences sur l'image de la marque, perte de joueurs, dévaluation sur les plateformes comme Steam), ils sont en réalité utilisés en interne comme un indicateur très précieux pour les équipes communautaires sur les éléments à améliorer dans le jeu, éléments qui peuvent ensuite être transmis aux équipes de développement.

« Les remarques les plus récurrentes de notre communauté visent majoritairement l'équilibrage des classes. Avec quinze classes différentes, les équilibrages sont assez réguliers afin d'éviter que certaines classes prennent le dessus par rapport à d'autres. » (Community Specialist)

Pour ce faire, il importe de réussir à distinguer les retours négatifs non constructifs (haine, menaces de mort envers les développeurs, ...) pouvant venir de joueurs n'ayant pas testé le jeu parfois, des retours exploitables, même très négatifs, de joueurs déçus par la proposition du jeu. Les joueurs qui favorisent le harcèlement et qui critiquent chaque changement proposé, ne fournissent pas un retour exploitable pour l'amélioration du jeu et sont plus l'objet des équipes de modération (bannissements, limite d'expression sur les canaux de communication et réseaux sociaux) afin de protéger le reste de la communauté.

« Il n'y a pas réellement de méthode miracle, il faut surtout prendre le temps de lire tous les retours. Un commentaire négatif mais constructif contiendra toujours une analyse poussée de la situation ou des propositions d'amélioration, là où un commentaire purement haineux ne nous permettra pas d'ouvrir des pistes de réflexion. » (Community Specialist)

« On a mis en place des systèmes de sanction automatique : si un joueur atteint un certain nombre de reports, il peut se faire sanctionner en tant que créateur, mais aussi en tant que reporter s'il reporte trop. C'est une façon de maîtriser cette petite communauté pour que les créations restent correctes et qu'il n'y ait pas de dérives. » (Live Ops Specialist)

A l'inverse, les joueurs prêts à échanger sur leur retour négatif sont une ressource-clé pour les équipes communautaires car ces derniers se sont investis dans le jeu, en accordant leur confiance au studio, en ayant parfois acheté du contenu dans le jeu et ont été déçus par la proposition en retour. Ce sont en général des passionnés, qui sont susceptibles de proposer des solutions par eux-mêmes aux problèmes rencontrés et se sentent valorisés à l'idée de participer à l'amélioration du jeu. Ce sentiment d'être écouté, ressenti par les joueurs sondés est d'autant plus un outil permettant de rapprocher le studio et les joueurs, qui se sentent plus enclins à partager leur retour.

« Si un joueur dit que c'est de la merde déjà c'est parce qu'il est passionné. Il le dit de la mauvaise façon, mais ça veut dire qu'il voudrait que ça change. [...] « Ils auraient pu faire ça à la place, ils auraient pu faire comme... » Donc ce joueur est négatif publiquement mais il propose des solutions. Du coup, je me dis qu'il y a une possibilité de travailler avec lui. » (Community Developer)

Il demeure néanmoins important de considérer que la frange de joueurs s'exprimant vocalement sur le jeu ne reflète pas toujours la majorité silencieuse, demandant d'observer également les tendances globales des joueurs.

« Au lancement du longboard, les joueurs vocaux disaient que c'était nul. Mais quand on regarde la data, c'était le truc qui se vendait le plus et de loin. [...] Parfois la minorité est très visible, mais la majorité silencieuse adore. » (Community Developer)

L'intérêt est alors donc de pousser deux programmes en simultané : un plan de promotion du jeu par des créateurs de contenus pour le valoriser au niveau du grand public, en se focalisant sur l'obtention d'avis positifs sur les plateformes de ventes et espaces de discussion, et d'autre part un plan d'échange avec la core community et les joueurs mécontents, mais impliqués, pour tirer des retours constructifs à implémenter dans le jeu.

« L'équipe content creator va identifier des joueurs qui ont forcément une plateforme plus grosse, et nous, du côté communautaire on va peut-être plus chercher des gens actifs dans la communauté, même s'ils n'ont pas de followers, pour que ce soit eux qui fassent la promotion du jeu à notre place. » (Community Developer)

C. Comprendre les joueurs, question d'outils

Face aux retours positifs et négatifs de la communauté précédemment évoqués, il importe pour les équipes de gestion de communauté d'avoir les bons outils pour sonder l'opinion des joueurs, entre observations qualitatives et outils quantitatifs.

L'analyse qualitative est d'abord privilégiée, d'après les entretiens, les équipes communautaires des studios allant voir les retours détaillés par les joueurs avant de se confronter aux données quantitatives. Les espaces commentaires sur les réseaux sociaux, comme Reddit ou YouTube permettent de collecter des retours en quantité.

« Nous utilisons différents réseaux sociaux, comme notre forum officiel, X, Facebook mais aussi Discord. Nous possédons un Discord officiel, et c'est l'endroit idéal pour échanger en direct avec les membres de notre équipe. » (Community Specialist)

Il faut noter la place désormais incontournable de Discord, réseau social et plateforme communautaire, dans les échanges entre les joueurs. Ces derniers se regroupent en serveurs Discord communautaires pour discuter des évolutions d'un jeu.

Si ces espaces sont parfois créés par le studio (pour Ankama), ce n'est pas toujours le cas et beaucoup sont créés par la communauté de joueurs elle-même de façon indépendante (pour *Skull and Bones*, *Riders Republic*...). L'intérêt pour les équipes communautaires est de pouvoir recevoir tous les retours et plaintes de joueurs sur un même espace (et de pouvoir les contacter au cas par cas, pour effectuer le travail déjà évoqué avec les commentaires négatifs et d'identifier des leaders d'opinion au sein de la communauté) mais aussi de pouvoir partager directement des informations au cœur de communauté (les serveurs Discord regroupant majoritairement des joueurs très engagés, avides de nouvelles informations).

« C'est devenu impossible à pas l'utiliser. En tout cas, côté communautaire. [...] Ça devient tellement gros que tu peux plus passer dessus. » (Community Specialist)

« Plusieurs outils peuvent être utilisés en fonction des besoins. Avant chaque mise à jour, une phase de bêta est proposée à notre communauté. Elle se déroule sur un serveur à part, et tous les joueurs peuvent y participer et peuvent ensuite nous faire leurs retours sur notre forum officiel ou sur notre Discord dédié aux phases de Bêta. » (Community Specialist)

Du côté des outils quantitatifs, les équipes marketing peuvent mesurer les niveaux d'engagement sur les réseaux sociaux. Le problème de ces analyses étant qu'il est difficile de

croiser les informations de toutes les plateformes car certaines ne permettent pas d'en extraire les données (à l'instar de Discord, où les statistiques de serveur ne sont pas disponibles), limitant la portée des analyses, poussant les équipes communautaires à privilégier les retours qualitatifs de joueurs sélectionnés, pour construire leurs conclusions.

« Le souci côté communauté, c'est qu'on n'a pas vraiment ce moyen-là. [...] Nous on voit les commentaires sur les réseaux sociaux, mais ce n'est jamais lié au compte du joueur. » (Community Developer)

Cependant, au-delà des résultats sur les réseaux sociaux, les studios disposent en général d'une équipe interne pouvant analyser les données au sein du jeu (temps passé, taux d'abandon, régularité de connexion des joueurs, comportements dans le jeu). Ces informations peuvent être directement extraites pour analyser le succès d'une décision prise par le studio auprès des joueurs.

« Au niveau du jeu, il faut tout tracker ce qui se passe dans le jeu pour avoir de l'information. La data montre ce qu'il se passe sans vraiment expliquer pourquoi (il faut analyser le player behavior, les patterns de monétisation...) dans le jeu. » (Head of Studio)

D. Co-construction et empowerment des joueurs

En dépassant l'idée d'écouter simplement les joueurs, les studios tâchent de plus en plus d'impliquer ces-derniers dans un système de « cocréation ». Pour ce faire, les joueurs sont mobilisés de plus en plus tôt dans le lancement de nouvelles fonctionnalités et contenus.

La mise en place des serveurs Discord communautaire permet aux développeurs d'échanger directement avec les joueurs, mais aussi de leur proposer désormais un accès anticipé au jeu, pour recevoir des retours avant même le lancement d'une nouvelle saison. Certains studios vont par exemple regrouper un certain nombre de joueurs très actifs, passionnés et connaisseurs, et leur proposer un accès anticipé lors de sessions de tests (sous contrat de confidentialité), lors de « bêta fermées ».

« On a été sélectionner des gens qui jouaient beaucoup, qui étaient intéressés à faire des trucs, même s'il n'y avait pas d'outils. On les a tous mis dans un challenge Discord avec les dev directement. » (Community Developer)

Parmi ces joueurs très engagés, certains sont parfois mêmes conviés dans les studios lors de « playtests » ou de « workshops » (nomination dépendant du studio) lors de journées entières dédiées au test des nouvelles mises à jour, pour recueillir leurs impressions. Ces initiatives sont largement saluées par les communautés de joueurs, qui se sentent écoutés et intégrés dans la chaîne de création du jeu.

« Avant chaque mise à jour, une phase de bêta est proposée à notre communauté. [...] Nous organisons aussi des playtests dans les locaux d'Ankama, où nous invitons des joueurs pertinents (souvent repérés pour les investissements sur Discord ou pour les prouesses en jeu) pour une journée complète de test de la nouvelle fonctionnalité. » (Community Specialist)

Plus encore, la valorisation du contenu créé par les utilisateurs autour du jeu (fan-arts, fanfictions...) par le studio et l'intégration d'idées de la communauté dans le jeu permet d'impliquer plus encore les joueurs, les faisant devenir presque coproducteur de leur expérience vidéoludique.

« En début d'année, nous avons sorti une mise à jour dédiée aux suggestions de nos joueurs ! Beaucoup d'améliorations de qualité de vie proposées par notre communauté ont donc été intégrées en jeu, ainsi qu'une nouvelle fonctionnalité et dans cet article publié sur le site, nous avons mis en avant une création d'une artiste pour illustrer les équilibrages de classes. » (Community Specialist)

La mobilisation de la communauté autour d'un jeu est une ressource-clé, qui peut même devenir essentielle sur le long terme pour l'expansion d'une franchise live-service. L'exemple d'Ankama, créateurs de Dofus, illustre comment un studio peut évoluer en profondeur grâce à l'appui de sa communauté. Ce lien, entre développeurs et passionnés, a permis à Ankama de s'imposer malgré des moyens limités, en faisant de sa communauté un véritable laboratoire d'expérimentation. L'écoute constante des joueurs a ainsi permis Ankama de développer un système d'équilibrages réguliers, de multiplier les mises à jour inspirées des suggestions issues des forums et Discord. Plus encore, cette proximité a offert une stabilité rare dans l'industrie : alors que de nombreux MMO concurrents ont disparu, Dofus est toujours présent aujourd'hui en s'appuyant sur une base fidèle, quasiment exclusivement francophone, qui renouvelle sans cesse son intérêt par des événements, du contenu UGC et une cocréation active.

III. Les studios à l'épreuve du modèle live-service : adaptation et soutenabilité

A. Un nouvel environnement de travail, et un nouveau rapport studio-éditeur

Le développement de jeux live-service s'avère bien distinct du développement d'un « jeu day one », en mobilisant les équipes pour créer le jeu de base, avant son lancement, puis l'alimenter en contenu sur plusieurs années.

Les entretiens révèlent un schéma de développement assez similaire entre un jeu live-service avant son lancement par rapport à un jeu day one pour les équipes, mais une différence majeure réside entre les jeux développés et édités par un seul studio, regroupant toutes les fonctions (comme Wargaming ou Ankama), et les studios dépendant d'un éditeur (à l'instar de Sharkmob avec l'éditeur Level Infinite ou des studios Ubisoft avec le Global Publishing).

« La différence est majeure entre travailler chez Ubisoft, où un projet peut mobiliser 50 à 1500 personnes dans plusieurs pays et une startup casual où les projets comptent une dizaine de personnes dans un même espace. » (Product Manager)

L'enjeu du dialogue pour les studios liés à un éditeur est primordial, car l'éditeur décide de la poursuite ou non du jeu en fonction des performances financières et de la fréquentation des joueurs, créant de surcroît une tension chez les équipes à chaque « gate » (étape décidant de la suite d'un projet ou non), car le studio doit attendre d'avoir le feu vert de l'éditeur concernant la suite ou non du projet. Cette dépendance à un cycle de validation (six mois, un an, deux ans...) entraîne des conséquences globales dans la stratégie de contenu des différentes équipes (designers, développeurs, live-ops) qui parfois manquent de clarté sur le futur du jeu développé, limitant la planification sur le long terme du développement (difficile de lancer la création d'un

nouveau contenu ambitieux nécessitant un temps de développement important quand l'éditeur n'a pas confirmé au studio le maintien du service sur plusieurs années).

« Le fait d'avoir cette question de la gate entre un éditeur et un studio fait qu'il est difficile de pouvoir programmer le développement de nouveau contenu sur plusieurs années sans avoir préalablement obtenu la garantie que le jeu sera supporté sur un tel horizon, à moins de se mettre d'accord sur un support de long terme à l'avance. » (Senior Game Designer)

La question semble moins se poser pour les studios-éditeurs qui fusionnent les deux fonctions, la direction générale prenant les décisions simultanément pour les équipes marketing et de développement. Le problème semble plus concerner les plus anciens groupes de l'industrie (Activision, Ubisoft, EA...) qui faisaient cette distinction entre éditeur et studio plus facilement pour des produits finis, venant d'une commande de l'éditeur suivie d'une livraison par le studio. Cette situation rend alors d'autant plus important le rôle des Product Managers en studio, chargés de faire la liaison avec les équipes de l'éditeur afin d'assurer une bonne soutenabilité du projet.

Cette nouvelle structure des studios de production vient ensuite influencer sur les conditions de travail des différents salariés : game-designers, développeurs, live-ops.

B. Une adaptation du game design en profondeur

Les game designers, chargés de la création et de la supervision de l'expérience de jeu sont les premiers impactés par le modèle du live-service, devant imaginer une expérience de jeu qui puisse s'étendre sur plusieurs années aux joueurs tout en gardant une cohérence globale.

En effet, les game designers de jeux live-service sont confrontés aux demandes du public, qui réclame tel ou tel contenu dans le jeu d'après leur expérience de jeu. Ils doivent également faire face aux dernières tendances dans l'industrie (l'exemple des NFTs, très intéressants pour de nombreux éditeurs, mais aujourd'hui de l'intelligence artificielle, très en vogue actuellement).

« We should not do everything people say, as people tend to have negative emotions and not have a long-term thinking about the game » (Game Designer)

“There was this thing with metaverse and NFTs... it was a trend, which is now old-fashioned, it is important to make the difference between trends and real motive from players” (Game Designer)

Ces demandes sont également à prendre en compte dans un environnement très concurrentiel, où le temps d'attention du joueur est désormais la valeur la plus précieuse. Les joueurs restent la plupart du temps sur les mêmes jeux et étant la proie de toujours plus de propositions culturelles, parfois externes au jeu-vidéos-mêmes (séries, films, autres moyens de divertissements...).

« Il y a aujourd'hui une rivalité entre les différentes formes de divertissements, au-delà du jeu vidéo. Nous sommes aussi en concurrence avec Netflix, avec l'esport... toutes les formes de divertissements sont en concurrence sur le temps libre disponible pour les consommateurs » (Senior Game Designer)

Face à ces influences extérieures (tendances et concurrences), le rôle des game designers est de conserver une proposition d'expérience de jeu, qui puisse aussi surprendre le joueur (sans quoi la question-même de créer un nouveau jeu est de mise).

La première clé semble être de réussir à comprendre son public, en l'étudiant au fil de l'expérience de jeu, mais aussi en dehors, dans ses préférences culturelles, en allant puiser

dans les influences culturelles des joueurs ciblés, pour trouver des inspirations nouvelles, mais aussi de dialoguer directement avec ces derniers, pour comprendre ce qui plait aux joueurs et anticiper leurs demandes en amont de la production (l'idée étant d'écouter activement les joueurs, sans chercher à répondre directement, et d'inclure ces idées dans les développements futurs).

« Coherence is key, the recent example of Helldivers II is speaking, they designed several quests for players, but it was in the spirit of the game: most of them mobilize people to do collective quests, because the game is about playing with friends, therefore the quests are designed in this spirit, as the game needs to be fun first. » (Game Designer)

La deuxième idée soulevée, quant au design des jeux live, est de réussir à identifier les deux ou trois piliers de gameplay du jeu, les éléments caractéristiques de l'expérience du jeu, et de les étirer au maximum au fil des saisons. Si, par exemple, l'UGC est un pilier du jeu, alors comment pousser cet élément jusqu'au bout ? Rendre l'univers entièrement personnalisable, laisser libre cours aux joueurs pour administrer le jeu par eux-mêmes ? Si le pilier est la vitesse, comment décupler, saison après saison, cette impression chez le joueur de course automobile ? L'idée étant de comprendre ce qui a pu séduire dans les mécaniques de jeu, et d'aller aux extrêmes de ces dernières.

« Chaque jeu, en termes de game design, peut se comprendre sous deux ou trois piliers créatifs structurants. Pour Breath of the Wild, un pilier est que la nature est vivante, pour Final Fantasy 7, c'est la religion abrahamique. Dès lors, pour un développement de long terme d'un jeu live-service, le principe peut être d'identifier ce pilier, et de l'étirer à l'extrême, de voir jusqu'où on peut aller, cette recherche profonde rend un jeu unique. » (Senior Game Designer)

L'aboutissement étant d'arriver à insuffler une « âme » et un « caractère » au jeu, pour le distinguer des autres, en liant les différents pans du jeu (musique, visuel, interaction) pour proposer quelque chose de distinct des concurrents, quitte à perdre une partie des joueurs, l'essentiel étant de créer une expérience de jeu de haute qualité pour son public, plutôt que de chercher à plaire à l'entière des joueurs.

« Pour le lancement de notre nouveau jeu, nous avons un problème avec la communauté du jeu qui avait précédé, qui voulait le même jeu, avec les mêmes codes et qui n'appréciait pas toute la direction artistique, un peu trop déjanté. Il a fallu réussir à affirmer la nouvelle identité de ce nouveau jeu, qui avait sa propre vision » (Senior Game Designer)

Aussi, par ce travail d'analyse du joueur, de compréhension des fondamentaux de l'expérience vidéoludique, et la recherche d'une proposition originale, les game designers peuvent continuer de créer de nouvelles expériences pour les joueurs qui puissent les maintenir engagés sur un jeu.

C. Une nouvelle façon de développer

Du côté des développeurs, chargés du code et des interfaces techniques du jeu, le modèle live-service pose de nombreux défis, qui demandent là aussi une adaptation des équipes pour pouvoir sortir du nouveau contenu à un rythme soutenable pour les joueurs et le studio.

La première difficulté semble résider dans la transition après le lancement du jeu. Si la création du jeu de base a pu nécessiter plusieurs centaines de développeurs (création ou adaptation du moteur, des fonctions principales et de l'interface), les effectifs sont généralement réduits après le lancement, selon la taille du jeu, entraînant parfois des sous-effectifs pour l'entretien et

l'alimentation du jeu quand certains corps de métiers disparaissent après le lancement, limitant les ambitions du studio.

« Avec presque 400 personnes sur le jeu avant la sortie, c'était super compliqué parce qu'il y avait énormément de couches de validation. Une fois le jeu en live, l'équipe a été réduite, ce qui a permis une communication beaucoup plus horizontale et fluide. » (International Product Manager 2)

« Aujourd'hui nous avons perdu des corps entiers de métiers, qui ont été réaffectés sur d'autres projets » (Senior Game Designer)

L'augmentation des coûts de développement lié à l'inflation (aussi bien du côté des infrastructures coûteuses pour le développement que pour les salaires des employés) pousse les studios dans leurs retranchements en termes financiers. Simplifier certaines parties du développement, en utilisant des moteurs graphiques externes comme Unreal Engine ou Unity peut sembler intéressant mais restent des coûts conséquents (l'usage commercial de ces moteurs étant tarifé) et ne dispense pas du besoin de main d'œuvre supplémentaire dans les studios.

« Le déploiement de moteurs comme Unreal Engine ou Unity est intéressant pour les développeurs aujourd'hui, selon la structure. Ubisoft a fait le choix de développer ses propres moteurs par exemple, mais ce n'est pas le cas de certains concurrents, surtout que beaucoup de studios ne pourraient pas se le permettre. » (Head of Studio)

Face à ces défis, les studios tendent à adopter des approches agiles, inspirées du scrum, permettant des cycles courts d'itérations. L'idée est de livrer fréquemment des versions intermédiaires (patches, mises à jour saisonnières) et d'intégrer rapidement les retours de la communauté et de la data. Cette adaptation organisationnelle suppose une collaboration plus étroite entre développeurs, designers et analystes, dans une logique de test-and-learn permanente.

« La clé est de penser le développement entre les équipes du jeu et du live-service en amont et de se coordonner entre les équipes avant la sortie du jeu. L'avantage des jeux live-service étant que les équipes ont moins de dette technique quand elles sont dotées d'un moteur maison » (Product Manager)

« C'est toujours un mix de méthodes agiles et waterfall, en fonction des équipes et des studios. »

Parallèlement, les studios doivent composer avec des cycles de production accélérés, liés à la nécessité de proposer de nouveaux contenus chaque saison. Cela entraîne une rationalisation croissante : réutilisation d'assets existants, automatisation de certaines tâches de QA, et priorisation stricte des fonctionnalités les plus stratégiques. Les ambitions de contenus massifs (nouveaux modes entiers, grandes extensions) sont de plus en plus rares, remplacées par une accumulation de micro-features intégrées progressivement.

« Le mot pour le jeu live, c'est la rationalisation. Oui, on peut être créatifs, mais il faut faire avec les moyens qu'on a. Parfois on sort la moitié du contenu prévu et on décale le reste à la saison suivante. » (International Product Manager 2)

La gestion du crunch et des problèmes de conditions de travail semble varier selon la taille du studio et sa culture d'entreprise interne, notamment influencée par les lois en vigueur dans chaque pays concernant les dépassements d'horaire. En France et en Suède, les représentants syndicaux militent pour une limite du crunch et la préservation de la santé des développeurs, chose encore très peu considérée dans d'autres pays, d'Europe de l'Est par exemple, où la pratique reste normalisée.

« Yes, in Sweeden, there are strict laws about overtime, it is extremely limited to preserve developers' health, while in Poland, crunch is common in video games development » (Game Designer)

La production d'un jeu live-service ne peut plus reposer sur les méthodes et les temporalités traditionnelles du développement « one-shot ». Elle exige des équipes réduites mais spécialisées, capables de fonctionner en cycles courts et de rationaliser au maximum leurs ressources.

D. La place des équipes live-ops au sein des studios

Une fois le lancement d'un jeu live-service effectué, s'effectue un découpage entre les équipes chargées de travailler sur le jeu en profondeur (création des grandes fonctions et des mises à jour majeures du jeu) et les équipes live opération, chargées d'animer le jeu quotidiennement pour stimuler les joueurs.

« Il y a généralement un découpage entre les équipes ou responsables du jeu et de la partie live après le lancement, cependant, ces derniers doivent agir en relation symbiotique pour que l'ensemble fonctionne. » (Product Manager)

« En général c'est une seule grosse team par IP, mais avec plusieurs « squads » spécialisés soit sur le core game, soit sur les events. Mais tout dépend d'un jeu. Quand un jeu devient énorme (ex Candy Crush), il devient une entreprise dans l'entreprise avec sa structure propre. » (Head of Studio)

Pour que ces deux équipes collaborent efficacement, il est primordial d'échanger très régulièrement de façon transversale entre les départements (marketing, développeurs, game designers) et les live-ops, qui travaillent directement sur les problèmes courants du jeu (bugs, équilibrages, événements hebdomadaires), les retours des live-ops permettant de corriger le tir rapidement à l'aide des équipes de développement, tandis que les équipes marketing bénéficient de leur retour terrain pour ajuster la communication et mettre en avant les bons contenus auprès de la communauté.

« Tous les matins à 9h30 on a un call de 10 minutes avec notre live-ops, les gameplay programmeurs, le responsable shop, la monétisation, le community dev... Chacun partage les urgences et feedbacks du jour. C'est ce qui nous permet d'avoir une super synergie malgré des métiers très différents. » (International Product Manager 2)

A ce titre, planifier en amont la roadmap des contenus live apparaît comme une nécessité pour les studios pour garantir une vision claire des évolutions du jeu, donner de la visibilité aux différentes équipes et rassurer les joueurs sur la continuité du projet. Cette anticipation permet de préparer les grands rendez-vous (saisons, extensions, événements majeurs), mais elle doit rester suffisamment flexible pour s'adapter aux imprévus techniques et aux retours de la communauté. Une roadmap trop rigide risque de décorrélérer le studio des attentes réelles des joueurs. A l'inverse, une planification agile, ouverte à des ajustements rapides, favorise une meilleure réactivité et renforce la crédibilité du jeu dans la durée.

« Dès le début, on voulait un système saisonnier avec du weekly contenu. On a dû réadapter l'agenda au fur et à mesure. Aujourd'hui, on réutilise beaucoup de choses déjà produites pour alimenter le live. [...] On a créé une routine live qui permet de garder de l'animation régulière et de rassurer les joueurs. » (Live Ops Specialist)

Penser le contenu pour qu'il puisse être réutilisé par les équipes live constitue un autre enjeu majeur de la soutenabilité. Plutôt que de produire systématiquement de nouvelles

fonctionnalités lourdes, les studios cherchent à concevoir des contenus modulaires et réutilisables : une mécanique de jeu, un mode ou un objet peut ainsi être reconfiguré, recontextualisé ou intégré dans différents événements saisonniers. Cette logique de recyclage créatif permet de maintenir une impression de nouveauté auprès des joueurs tout en limitant la charge de production. Les live-ops jouent ici un rôle clé, en identifiant les éléments qui peuvent être valorisés à moindre coût et en orchestrant leur intégration dans le calendrier hebdomadaire ou saisonnier.

« On réutilise beaucoup d'éléments pour animer le jeu. [...] Aujourd'hui, on fait beaucoup de réutilisation de contenu déjà produit, parce qu'on peut produire beaucoup moins qu'avant, donc on est obligés d'optimiser. Ça crée une petite routine, mais ça maintient du dynamisme pour les joueurs, avec toujours des choses qui se passent en live. » (Live Ops Specialist)

Enfin, la création d'outils internes adaptés (ne nécessitant pas de connaissances en programmation) renforce l'autonomie des live-ops. Ces environnements leur permettent de configurer directement les événements, de modifier des paramètres ou de lancer des activations sans solliciter systématiquement les développeurs. Ce gain d'efficacité réduit les coûts et facilite l'adaptation rapide aux attentes des joueurs (une mise à jour défectueuse pouvant être renversée très rapidement).

« De mon côté, en live-ops, j'ai un outil custom qui me permet de configurer toute une saison à l'avance : challenges, modes multi, rotations... Tout est préparé, testé, puis déployé en live. Ça permet de corriger ou d'activer des choses très rapidement, sans forcément passer par les développeurs. » (Live Ops Specialist)

Il s'agit d'une évolution structurelle majeure, qui repositionne les live-ops comme de nouveaux acteurs centraux de la soutenabilité des jeux live-services au quotidien, en permettant leur animation quotidienne.

E. Une transition progressive vers le game-as-a-platform

Au sein des studios, que ce soit pour les game designers, les développeurs ou les live-ops, les entretiens ont tous fini par évoquer la suite logique du développement des live-service : un basculement vers des jeux ouverts au public, donnant libre-cours à l'UGC et la création communautaire : le game-as-a-platform.

Fortement influencés par l'évolution de Roblox et de Fortnite, les deux jeux live-services les plus populaires auprès des nouvelles générations (des futurs joueurs-cibles des studios), les jeux live-service ambitionnent pour beaucoup de passer au modèle game-as-a-platform, où le jeu est plus un bac-à-sable permettant aux joueurs de créer leurs propres contenus et « jeux dans le jeu ». Ce concept a l'avantage de délester les studios de l'animation d'une communauté, qui s'organiserait par elle-même, le studio ne se focalisant que sur l'amélioration profonde du jeu globale en tant que plateforme.

« Les jeux comme Roblox préfigurent le concept de game-as-a-platform, où l'on trouve un jeu dans le jeu, créé par les joueurs » (Product Manager)

« The game-as-a-platform opens more opportunities, especially if you offer modding options in games, as people would be able to create their own experience. It brings more UGC opportunities, which is why I believe we will see more AA live-service games in the coming years » (Game Designer)

« Dans ma réflexion sur ce sujet, je me suis demandé jusqu'où on pouvait pousser le principe : est-ce qu'on pourrait créer un jeu où ce ne sont plus seulement les développeurs qui décident ? Où les joueurs

votent les décisions et nous, en tant que studio, devons appliquer ? Ce serait intéressant. » (Senior Game Designer)

Cette nouvelle approche pose néanmoins des contraintes techniques liées aux supports techniques et aux performances des consoles (les moteurs de jeux ne pouvant pas faire apparaître un nombre infini d'éléments à l'écran sans demander de lourdes performances matérielles). Les studios doivent donc composer avec les limites des moteurs, ce qui implique de rationaliser le contenu pour préserver la stabilité du jeu. Cette contrainte technique conditionne directement la manière dont un jeu peut évoluer en plateforme : l'ambition de proposer un univers infini se heurte aux réalités de performances des consoles (notamment des générations précédentes telles que la Switch, la Xbox Series S ou la PlayStation 4 ou des plateformes limitées techniquement telles que les smartphones), et oblige les équipes à arbitrer entre innovation, soutenabilité et accessibilité technique.

« Les contraintes des consoles ne m'intéressent pas tellement dans mes recherches, car j'essaie d'aller jusqu'au bout des concepts que nous déployons en game design pour le jeu, j'ai néanmoins une équipe qui va valider ou non, et nous avons des contraintes sur le nombre d'objets affichables à l'écran en simultané par le moteur du jeu. » (Senior Game Designer)

Surgissent également de nouveaux problèmes de modération relatifs à la création de contenu des joueurs tant au niveau de la protection des propriétés intellectuelles (comme dans le cas de *Garry's Mod*, où des univers issus d'autres franchises ont été recréés sans autorisation) que de la sensibilité des contenus partagés (protection des mineurs face aux contenus explicites et inappropriés).

« On a laissé la liberté aux joueurs de créer leurs noms de clans, mais il reste énormément de subtilités culturelles ou politiques qui passent. C'est un vrai chantier de modération, et on réfléchit même à intégrer l'IA pour aider à détecter les cas limites. » (Live Ops Specialist)

« Dans les quelques heures qui ont suivi le lancement des fonctions UGC, on a pu voir apparaître dans le jeu des croix gammées, des sexes masculins... mais nous n'étions pas surpris, c'est ce qui arrive quand on laisse la main libre aux joueurs, ils testent les limites, à nous ensuite d'agir en conséquence. » (Senior Game Designer)

Ainsi, si le passage progressif vers le game-as-a-platform offre des perspectives considérables en termes de créativité et de soutenabilité, il impose aussi aux studios de relever des défis techniques, organisationnels et éthiques de plus en plus complexes.

IV. Analyse du résultat du sondage, compréhension des joueurs

Afin de comprendre le sentiment des joueurs de jeux live-service, j'ai partagé un questionnaire à choix multiples en cinq parties (démographie, facteurs d'engagement, de consommation, sociaux et de communication). Le sondage était partagé sur chaque « subreddit » (canal Reddit dédié à un sujet, rassemblant sa communauté) afin de couvrir la majorité des jeux live-service. L'échantillon comptabilise ici près de 2500 joueurs.

Ces communautés comprennent ainsi les joueurs de *Fortnite*, *Apex Legends*, *Call of Duty: Warzone*, *PUBG Battlegrounds*, *Overwatch 2*, *Rainbow Six Siege*, *Destiny 2*, *Genshin Impact*, *Warframe*, *The Division 2*, *League of Legends*, *TFT*, *Dota 2*, *Brawl Stars*, *Roblox*, *Minecraft*,

Honkai: Star Rail, Honor of Kings, Clash of Clans, Counter Strike 2, Valorant, Clash Royale et Dofus.

1. Démographie

Sur les sondés, il faut noter que la quasi-totalité de la population reste masculine, avec près de 85% d'hommes (1965), 12% de femmes (269) et 3% d'autres ou ne préférant pas répondre (82).

Les tranches des 18-24 ans et 25-34 arrivent en tête (avec 38% et 37% des joueurs), suivi par les moins de 18 ans (13%) et les 35-44 ans (9%). Les joueurs seniors sont une très fine minorité (2% pour les 45-54 ans, et 0% pour les 55-64 et plus de 65 ans). Les joueurs live-service se destinent donc aux adolescents et jeunes adultes.

Les joueurs sont la plupart du temps américains (34%) ou européens (Allemagne 8%, France 5%, UK 6% et Pologne 2%), démontrant un fort investissement dans les pays les plus développés mais également influencé par l'isolement des pays asiatiques (la Chine adoptant une barrière envers les sites sur lesquels le sondage a été diffusé, la Corée et le Japon usant d'autres sites également).

Les jeux les plus joués par les sondés sont par ordre : *Valorant* (636 joueurs), *Counter-Strike 2* (534), *Minecraft* (524), *Clash Royale* (468), *Dota 2* (326), *Genshin Impact* (317), *Fortnite* (315), *Roblox* (260), *League of Legends* (238) et *Overwatch 2* (207). Ces résultats restent plus indicatifs que révélateurs, chaque communauté Reddit ayant son propre système de modération, j'ai pu recevoir de nombreuses réponses de la part de communautés plus faibles en nombre de joueurs, cette répartition indique néanmoins une certaine diversité dans les sondés, allant de joueurs de jeux de tirs à des jeux de constructions, du PC au mobile.

Il faut noter que les joueurs sondés expriment un attachement de longue date envers le jeu live-service qu'ils fréquentent (57% disant y jouer depuis plus de 5 ans, 30% depuis 2 à 5 ans) quand très peu s'expriment sur un jeu récent (moins de 12% des joueurs s'étant mis à jouer depuis moins d'un an).

2. Facteurs d'engagement

Les dynamiques d'attachement des joueurs révèlent ici que, bien que fréquentant régulièrement un jeu live-service, les joueurs ne se sentent pas émotionnellement attachés à celui-ci (seulement 17% des joueurs, contre 47% de joueurs neutres et 36% de joueurs se disent plutôt détachés du jeu auquel ils jouent).

Les éléments qui attirent le plus les joueurs sont ainsi le **core gameplay** (mécaniques de jeu, contrôles, combat), sélectionné par 91% des joueurs, le **système de progression et de récompenses** (42% des sondés), la **logique de saison**, et les **interactions sociales** (près de 32% des sondés). A l'inverse, les éléments les moins attractifs sont l'histoire et le contenu de l'environnement (28%), la customisation et les éléments d'UGC (19%, alors que ce contenu occupe une place majeure sur les réseaux sociaux, confirmant une minorité créatrice face à une majorité spectatrice ou consommatrice des contenus) et les éléments de rôle-play et d'immersion (7%).

Au niveau de la rétention, les éléments faisant revenir la plupart des joueurs sont le **nouveau contenu et les mises à jour** (63%) et fait de **jouer avec ses amis** (61%) en premier.

L'inclusion de défis compétitifs (52%), le temps déjà investi dans le jeu (49%) et le système de progression (41%) sont des facteurs secondaires, tandis que les missions quotidiennes sont le facteur le moins rapporté (21%).

A l'inverse, les facteurs de désengagement massifs d'un jeu sont la **préférence pour un autre jeu**, la **perte d'intérêt dans le gameplay**, le **manque de temps** et le **manque de nouveaux contenus**.

En termes de nombres d'heures, les joueurs jouent **le plus souvent hebdomadairement entre 6 et 10h (34%)**, 11-20h (26%) et 2-5h (21%) au jeu concerné. Les extrêmes (moins de 2h et plus de 20h par semaine) rassemblant respectivement 3% et 15% des joueurs.

3. Facteurs de consommation

Au niveau de la monétisation des joueurs, la **quasi-totalité des sondés déclarent avoir déjà consommé du contenu payant** au sein d'un jeu après l'installation (90% des sondés). La plupart y consacrent un budget mensuel inférieur à 10€/mois (65%), suivis de quelques joueurs consommateurs réguliers (19% dans la tranche 11-25€/mois). Une minorité consomme cependant plus de 50€/mois (8%, confirmant l'existence de joueurs de niche « whales » très dépensiers).

La première raison pour ces derniers étant **d'obtenir une apparence différente** au sein des autres joueurs (66%), puis **d'accéder à du contenu jouable exclusif** (47%), de **progresser plus rapidement dans le jeu** (22%) ou du fait d'événements limités dans le temps (19%).

Il faut noter une très faible propension des joueurs à consommer du contenu payant exclusivement pour les autres (seuls 5% déclarent passer à l'achat pour aider d'autres joueurs).

Les modèles de monétisations favoris apparaissent comme étant **la vente de cosmétiques** (53%), suivi du **battle pass** (49%), des **extensions de jeux/DLC** (39%). Le modèle historique de l'abonnement (14%) et le modèle controversé des gachas et lootboxes (13%) apparaissent comme très minoritaires.

Concernant la satisfaction des joueurs après-achat, **la plupart regrettent rarement leur achat** (37%) ou de temps à autre (34%). Si une partie importante n'expriment aucun regret post-consommation (21%), très rares sont ceux qui soient régulièrement déçus (7%) ou toujours déçus (2%).

4. Facteurs sociaux

Les interactions avec d'autres joueurs sont une part importante des facteurs d'engagement pour les joueurs de jeux en ligne, en particulier avec la relation aujourd'hui entretenue avec les réseaux sociaux.

Il est intéressant de noter que **la plupart des joueurs sondés ne se sentent pas influencés dans leur plaisir de jouer par l'influence des autres joueurs** au sein des communautés en ligne (44% ne se sentant pas influencés, 36% se sentant modérément influencés tandis que 20% expriment une influence des autres).

Cependant, ces derniers **se sentent en très grande majorité comme faisant partie de la communauté du jeu** (à près de 91%, avec 70% des joueurs ne créant pas de contenu mais lisant ou regardant les publications des autres, et 21% de créateurs de contenu). Seuls 9% des joueurs ne s'identifiant pas comme faisant partie de la communauté du jeu auquel ils jouent.

Les éléments attirant et retenant le plus les joueurs au sein d'une communauté en ligne sont en premier de **rester informé des évolutions du jeu** (concernant 71% des joueurs), de **partager des conseils et informations** (concernant 64% des joueurs) et discuter du contenu narratif du jeu (concernant 43% des joueurs). A l'inverse, sentir inclus (23%) ou trouver des coéquipiers (21%) semblent des priorités plus minoritaires.

Un tiers des joueurs déclarent avoir déjà participé dans un événement communautaire (concours de cosplay, de fan art, de tournois sportifs), montrant l'intérêt de mobiliser régulièrement la communauté de joueurs physiquement, au-delà des réseaux sociaux et espaces en ligne.

La question de la toxicité au sein des communautés de jeux live-service reste une priorité à considérer pour les studios, **38% des joueurs déclarant avoir déjà quitté une communauté du fait de toxicité** ou de problèmes de modération.

5. Facteurs de communication

Les joueurs étant prompts à exprimer leur ressenti sur le jeu qu'ils jouent, il est intéressant d'observer les dynamiques de ces derniers.

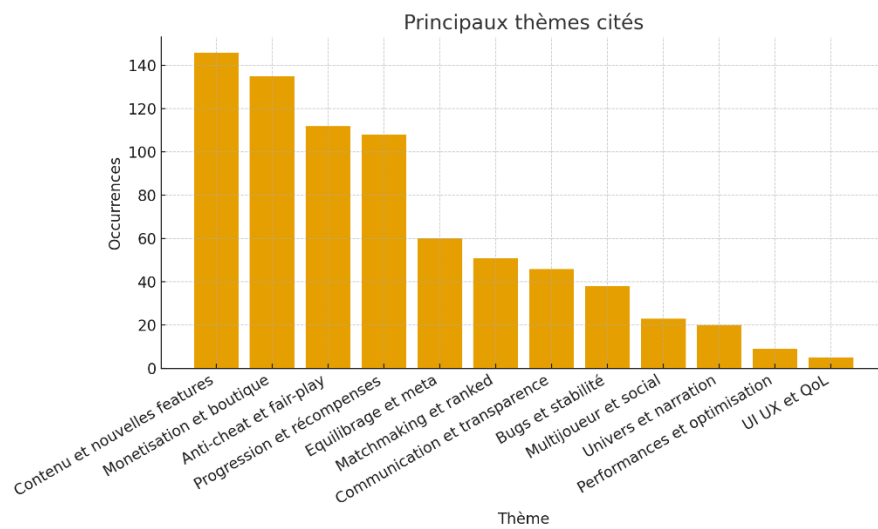
Les joueurs partagent en majorité leurs retours sur **Reddit** (77%, chiffre probablement très influencé par le partage du sondage sur Reddit), **Discord** (42%), **YouTube** (40%) et au travers des **systèmes de retours internes à chaque jeu**, proposés par les développeurs (28%). Ils utilisent en moins grande fréquence Steam et les pages store (17%), Twitter et les forums dédiés (9%), montrant l'intérêt de ne pas s'arrêter que sur les notes d'appréciation Steam, mais d'aller mesurer l'engagement général sur les réseaux sociaux utilisés par les joueurs.

La plupart de ces retours sont motivés par de la **frustration et déception** (69%), de la **volonté d'améliorer le jeu** (56%) et pour **montrer de la reconnaissance envers les développeurs** (35%).

Un point très important est que **la très grande majorité des joueurs disent ne pas se sentir écoutés dans leurs retours par les studios** (75% des joueurs ne se sentant pas écoutés, 22% restant neutres et seulement 3% se sentant entendus par les développeurs). Il s'agit là d'une frustration profonde des communautés live-service sur laquelle travailler en priorité.

Les joueurs expriment pour leur part que la solution à ce problème serait en priorité pour les studios **d'améliorer leur transparence sur ce qui ne sera ou ne sera pas implémenté** au sein des retours de la communauté (81% des sondés), de **reconnaître directement le retour des joueurs** (49%) et **placer les retours communautaires au centre des développements** futurs (43%, chose à néanmoins discuter par rapports aux intentions artistiques des studios et de la ligne directrice suivie, seulement 17% des joueurs sondés suggérant de laisser un contrôle créatif au studio).

La dernière question, ouverte, sur ce que les joueurs changeraient en priorité dans leur jeu live-service favori a donné lieu à une foison de suggestions (la question étant un champ ouvert). La priorité était donnée au contenu et nouvelles features, la monétisation et le fair-play (lutte effective contre les tricheurs dans les jeux compétitifs).



L'ensemble des retours révèle des informations très intéressantes sur le comportement et l'auto-considération des joueurs. Aussi est-il déterminant désormais de confronter ces retours quantitatifs aux conclusions qualitatives portées par les professionnels de l'industrie et à la précédente revue de littérature.

DISCUSSION

Cette étude de terrain, réunissant les visions de salariés de sept entreprises différentes, tant d'éditeurs que de studios, et les avis de près de 2500 joueurs, m'ont permis de compléter et d'approfondir les idées explorées dans la revue de littérature.

J'ai pu observer la vision de salariés aux différents postes-clés de création et gestion d'un jeu live-service qui ont tour à tour souligné leurs principales préoccupations. La partie éditoriale a relevé l'importance de l'engagement des joueurs, avec les enjeux de monétisations en second plan comme conséquence de l'activité, questionnant désormais la manière d'arriver à créer de véritables marques transmédias auprès des joueurs, afin de perdurer. Les responsables de communautés ont mis en avant l'importance cruciale du lien à entretenir avec les joueurs, tant à la fois comme promoteurs que comme bêta-testeurs et critiques décisives pour l'amélioration d'un jeu et sa persistance dans le temps. Enfin, les salariés des studios ont décrit abondamment les évolutions de leur travail (oscillant entre les adaptations journalières des live-ops, la nouvelle perception du game design ou le basculement des équipes de développements), le modèle du live-service venant perturber le schéma classique de développement d'un jeu « day one ».

A ces considérations de professionnels de l'industrie, se posent les résultats du sondage que j'ai pu mener, qui reflète les avis de joueurs engagés, exprimant leurs satisfactions et frustrations quant au modèle. Il est donc fondamental de confronter les résultats de l'étude qualitative (entretiens avec les salariés), de l'étude quantitative (sondage des joueurs) et de la revue de littérature, afin de tirer les principaux traits à retenir pour la réussite d'un jeu live-service aujourd'hui.

I. Au niveau éditorial, l'insertion de la monétisation au sein d'une boucle d'engagement et ré-engagement

Le premier questionnaire portait sur le succès d'un jeu live-service, au niveau de l'éditeur, qui semblait déterminé par sa capacité à générer un engagement régulier des joueurs et une monétisation efficace sans altérer pour autant l'expérience de jeu perçue par les joueurs. Il apparaît, qu'en réalité, la priorité pour un éditeur doit être donnée à l'engagement, avant de se poser la question des stratégies de monétisation des joueurs, la rétention des joueurs étant la condition préalable à leur rentabilité, il s'agit de privilégier la satisfaction de l'expérience des joueurs et l'attachement du joueur à la franchise en priorité.

Les travaux existants soulignent que le marché du live-service tend vers une logique de « winner-takes-all », où seuls quelques titres réussissent à maintenir une base d'utilisateurs active sur le long terme. Dans ce contexte, la littérature met en avant que la réussite repose d'abord sur la capacité à maintenir l'attention des joueurs par une offre de contenu régulière et planifiée. La mise en place de roadmaps publiques et de saisons successives constitue ainsi un outil central de fidélisation. Toutefois, plusieurs auteurs alertent sur le risque d'une surpromesse : une roadmap trop ambitieuse ou non tenue génère de la frustration et conduit à une perte de confiance. Enfin, les modèles de monétisation fréquemment associés aux jeux live-service, battle pass, microtransactions, cosmétiques ou lootboxes, apparaissent efficaces à condition qu'ils soient acceptés par la communauté et qu'ils n'altèrent pas l'expérience perçue.

Les entretiens révèlent que les indicateurs-clés de l'engagement sont particulièrement surveillés par les responsables de marque (MAU, dropers...) face aux concurrents. Les indicateurs liés à la consommation sont en réalité également considérés comme révélateurs de l'engouement de la communauté pour les nouveaux contenus proposés dans le jeu. Ils révèlent combien de joueurs ont été suffisamment engagés au point de dépenser dans le jeu, la consommation étant une preuve de dévotion. La roadmap de contenu apparaît en effet dans leurs propos comme un véritable contrat psychologique : lorsqu'elle est claire, tenue et réaliste, elle constitue un facteur de fidélisation essentiel. À l'inverse, une promesse non respectée génère une déception forte et durable, difficile à compenser par de simples ajouts de contenu. Les entretiens mettent également en avant l'importance d'articuler communication et production : un showcase ou une *dev update* peuvent susciter un pic d'attention, mais ils doivent impérativement s'accompagner de livrables concrets.

Le sondage confirme l'attachement des joueurs à quelques titres sur le long terme (la quasi-totalité jouant au même jeu depuis plus de 2 ans à raison de 6h à 20h par semaine), soulignant la difficulté à convaincre avec de nouvelles propositions pour les éditeurs. Les facteurs que les éditeurs et studios devraient donc en retour prioriser pour satisfaire les joueurs et améliorer leur rétention tournent autour du contenu (gameplay, le système de progression et notamment les boucles de travail-récompense, très régulièrement évoquées par les joueurs) et les interactions sociales (mettre plus en avant le fait de pouvoir jouer avec ses amis aux jeux live-service). Cette priorisation doit notamment s'incarner dans la stratégie de communication employée à grande échelle par l'éditeur. Les données confirment ensuite la nécessité d'adapter le modèle de monétisation au profil des joueurs évoquée par les salariés : les joueurs dépensant un budget différent selon leurs habitudes de consommation (joueurs non-consommateurs vs whales), l'important est d'apporter un contenu payant qui apporte satisfaction aux joueurs avec en priorité les cosmétiques et le contenu jouable (extensions) via des microtransactions ou battle pass.

En confrontant ces trois perceptions, il apparaît qu'au-delà des questions d'engagement, de monétisation et d'expérience-joueur, un continuum se dessine, qui explique l'importance de chaque notion, pour le succès d'un jeu.

L'ensemble de l'expérience-joueur se présente sous la forme d'une boucle d'engagement et de réengagement, dans laquelle se place le joueur tout du long de son expérience avec le jeu. Cette boucle débute avec la promesse faite au joueur par l'éditeur (par l'ensemble des campagnes marketing d'acquisition), suivie de la phase d'onboarding (où le joueur fait l'expérience du jeu pour la première fois, déterminant s'il souhaite continuer à s'engager ou non). Il importe de bien calibrer la promesse faite au joueur au préalable dans les communications de l'éditeur afin de ne pas décevoir les attentes du joueur lors de cette phase, au risque de perdre ce dernier rapidement.

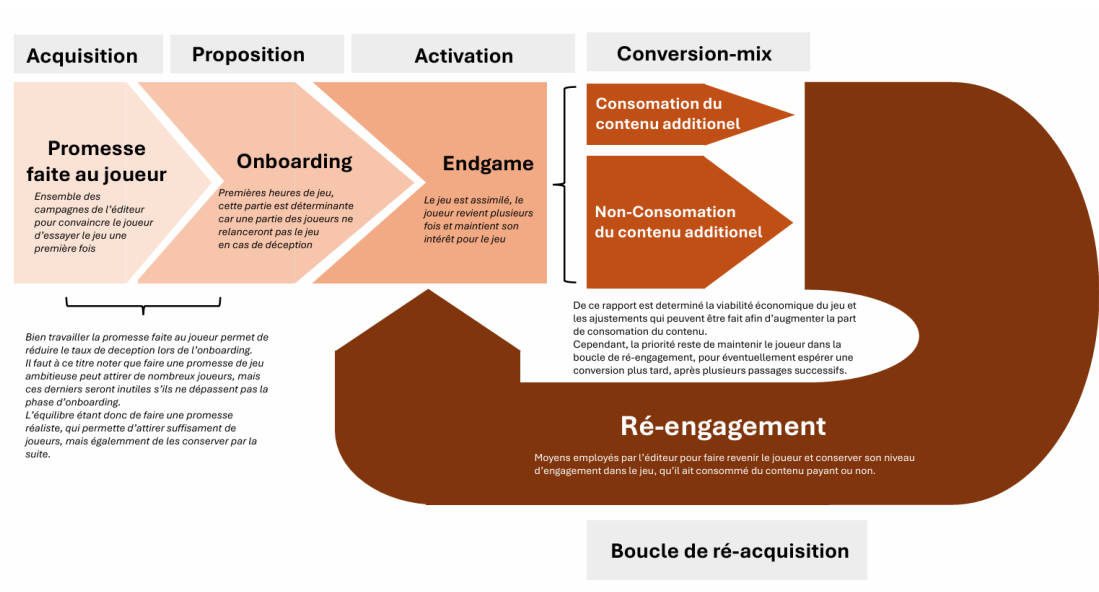
À la suite de cette phase, si le joueur poursuit son engagement dans le jeu, il atteint alors la phase « d'endgame » (période où l'ensemble des principes du jeu ont été acquis, et où le joueur continue de jouer). A ce stade, celui-ci peut décider ou non de consommer du contenu payant additionnel. La proportion de joueurs décidant de consommer ou non ce contenu additionnel constitue alors un « conversion-mix » qui indique le succès de la politique de monétisation (quel pourcentage de joueur a décidé de dépenser dans le jeu).

A l'éditeur et au studio d'agir ensuite en fonction de ces résultats (comment rendre cette partie du contenu plus attractive ? Est-ce une question de prix ? De qualité proposée ? De modèle de monétisation inadapté ?).

L'important est en réalité la suite : la boucle de réengagement, qui reconduit le joueur, qu'il ait

consommé ou non, à l'expérience du jeu, le confrontant à nouveau, plus tard, au choix de dépenser ou non. La monétisation s'intègre alors dans la stratégie d'engagement : il importe moins de réussir à convertir directement un joueur en consommateur, l'essentiel est de le faire revenir régulièrement car, en se projetant sur le temps long (la plupart des sondés jouant depuis plusieurs années au même jeu), un joueur circulant à l'infini dans cette boucle de ré-engagement finira tôt ou tard par consommer le contenu additionnel lui étant proposé.

La monétisation apparaît donc en définitive comme un élément à insérer dans une boucle d'engagement et ré-engagement, qui constitue l'expérience-joueur au sein d'un jeu live-service.



(Schéma récapitulatif de ma proposition, explicitant l'intérêt de la boucle de « ré-acquisition du joueur »)

II. Manifester l'écoute des joueurs et de la communauté

Les joueurs sont les arbitres du succès d'un jeu live-service en tant que consommateurs (du contenu gratuit et payant) mais aussi en tant qu'acteurs. Aussi, il ne s'agit plus désormais seulement d'écouter les retours des joueurs en recevant les commentaires de ces derniers, mais de manifester cette écoute (communiquer en tant qu'éditeur ou studio sur la prise en compte des avis de la communauté, valoriser la transparence). Il s'agit donc de voir comment les joueurs jouent ce rôle central dans le soutien d'un jeu live-service et comment maintenir une relation positive et durable avec ces derniers, pour garantir la longévité du jeu.

La littérature souligne que les joueurs ne sont pas un public homogène, mais une communauté complexe, structurée autour de profils et de motivations variés (compétence, progression, socialisation, évasion). Les typologies classiques (Bartle, Quantic Foundry) montrent que certains privilégient la performance ou la compétition, tandis que d'autres recherchent l'exploration, l'immersion ou les interactions sociales. Dans ce contexte, le succès d'un jeu live-service dépend de sa capacité à répondre à ces attentes diverses, en particulier lors des phases décisives d'onboarding et d'endgame, moments qui déterminent la rétention sur le long terme. Les études insistent également sur le rôle central de la communauté : sentiment d'appartenance, participation à la création de contenu (mods, UGC), ou engagement via le streaming et l'esport. À l'inverse, la littérature pointe des critiques fortes du modèle, perçu comme générant des expériences incomplètes, répétitives et parfois frustrantes, renforcées par

des monétisations jugées intrusives ou abusives. Cette ambivalence met en évidence la nécessité, pour les studios et éditeurs, de manifester une écoute réelle et visible afin de maintenir la confiance des joueurs.

Cette importance de la communauté se confirme au travers des entretiens, qui soulignent le double rôle des retours communautaires : le rôle externe des retours pour la promotion du jeu (avis et commentaires positifs, programmes d'influenceurs, création d'une image de marque...) et celui, en interne, de la prise en compte des points appréciés ou critiqués (plaintes, suggestions communautaires). Est particulièrement mis en avant le travail nécessaire avec les joueurs passionnés pour identifier les points de frustrations pour les faire remonter aux équipes de développement. Cette écoute active passe par l'analyse qualitative de joueurs volontaires sur le Discord ou forum communautaire, mais également par une fine observation quantitative des réseaux sociaux, à l'instar de Reddit. C'est à force d'effectuer ce travail d'écoute mais également d'échange direct avec la core community, que cette dernière se sent incluse dans la construction du jeu, favorisant d'autant plus son soutien du studio et engagement dans le jeu.

Cette vision de la part des salariés se transmet dans les résultats d'observation des joueurs. Ces derniers se sentent bien comme faisant partie d'une « communauté » autour du jeu, dans laquelle ils sont impliqués et sociabilisent avec d'autres joueurs, néanmoins, la majorité de ces derniers expriment rapidement le sentiment de ne pas être écouté par les studios et que leurs requêtes ne soient pas prises en compte. Ces derniers réclament aujourd'hui plus de transparence de la part des studios et éditeurs sur le devenir de leurs requêtes.

Si les studios sont donc bien conscients de la primauté de la relation entretenue avec les joueurs pour le soutien du jeu, mais que pourtant, les joueurs continuent de se sentir ignorés, alors il existe un décalage entre les intentions affichées et la perception réelle. Cette asymétrie fragilise la confiance et peut transformer une communauté engagée en une force critique, capable d'affaiblir durablement l'image du jeu. Les joueurs réclament moins une écoute absolue qu'une reconnaissance claire de leurs contributions, même lorsqu'elles ne sont pas retenues. En l'absence de transparence, le sentiment d'exclusion domine et renforce la toxicité. À l'inverse, lorsqu'un éditeur communique ouvertement sur les choix opérés et valorise l'implication de ses communautés, les joueurs acceptent plus volontiers les arbitrages nécessaires.

Un exemple pour cette proposition étant le choix de ne pas implémenter une nouvelle fonctionnalité demandée par la communauté. La posture classique serait pour le studio de ne pas communiquer sur le sujet (pour éviter le ressentiment des joueurs), pourtant, il apparaît bien plus profitable en réalité de directement annoncer aux joueurs que la fonctionnalité demandée ne sera pas ajoutée (du moins pour le moment), afin de ne pas laisser les joueurs espérer en vain. L'essentiel étant de toujours répondre aux demandes majeures, quitte à décevoir parfois certaines attentes, afin de maintenir le lien de confiance entre les joueurs et les développeurs.

C'est donc bien la manière dont cette écoute est manifestée, qui détermine la solidité du lien entre joueurs et studios et non le fait de retenir ou non l'ensemble des retours des joueurs. Si plusieurs salariés relevaient l'importance de ne pas implémenter toutes les fonctionnalités demandées par la communauté (le risque étant de perdre toute direction artistique pour le studio), il semble toutefois primordial pour le studio de répondre aux joueurs vis-à-vis de leurs demandes, pour que ces derniers comprennent pourquoi telles réclamations sont reçues et implémentées dans le jeu, et pourquoi d'autres ne peuvent pas l'être.

III. Une organisation des studios qui se réinvente : la transition progressive vers le game-as-a-platform

Au-delà du rôle de l'éditeur et de la relation avec les joueurs, la soutenabilité d'un jeu live-service repose sur la capacité des studios à adapter leur organisation. Là où le développement traditionnel s'achevait avec la sortie commerciale d'un produit fini, le modèle live-service impose une logique continue, faite d'itérations rapides, de mises à jour régulières et de suivi technique permanent. Les équipes doivent ainsi s'adapter, dans un environnement marqué par la pression des délais, la complexité technologique et la dépendance aux décisions budgétaires de l'éditeur.

Le développement des jeux live-service a profondément bouleversé l'organisation des studios. Là où le modèle traditionnel suivait une logique linéaire de préproduction, production et post-production, le passage au service impose une production continue, avec des itérations rapides et un dialogue permanent avec la communauté. Cette transformation entraîne des tensions structurelles : surcharge de travail, multiplication des périodes de crunch, instabilité de l'emploi et fragilisation du bien-être des équipes. La littérature souligne que ces difficultés ne sont pas seulement techniques, mais organisationnelles et humaines, renforcées par la nécessité de coordonner des cycles courts pour le contenu live et des projets plus longs pour les refontes ou extensions. Face à ces contraintes, certains studios expérimentent des méthodes agiles, intégrant plus rapidement les retours des joueurs, ou s'appuient sur l'UGC et des outils de télémétrie pour ajuster la production. Ces évolutions traduisent une industrie en quête de nouvelles formes de résilience, confrontée à la question centrale de la soutenabilité du modèle live-service à long terme.

Les entretiens avec les professionnels en studio confirment cette transition progressive vers ce nouveau modèle : la charge de travail imposée par la création de contenu hebdomadaire dans les studios a demandé une réorganisation interne, mais cette accélération n'est désormais plus possible sans faire appel à des joueurs volontaires pour aider les développeurs. Il faut à ce titre proposer des outils de création intégrés dans les jeux live-service pour favoriser l'UGC et la création de contenu venant des joueurs eux-mêmes. Le rôle du studio muant progressivement vers des missions de support technique (amélioration du moteur de jeu pour permettre plus de possibilité de customisation aux joueurs), de modération (les équipes communautaires agissant pour trier les retours des joueurs et maintenir une atmosphère saine au sein de l'espace de jeu) et de direction créative générale (les game-designers orientant les très grandes lignes du déploiement du jeu).

Cet aspect se reflète également dans les résultats de l'étude quantitative, si la quasi-totalité des joueurs estiment faire partie de la communauté autour du jeu et que pourtant très peu se déclarent émotionnellement attachés au jeu en lui-même, tout en y passant plusieurs heures par semaine, alors il est désormais primordial de ne plus seulement proposer du contenu périodique pour stimuler les joueurs mais de les insérer d'autant plus dans au sein du jeu lui-même. Cela passe par la mise en valeur de la co-création, par la possibilité de contribuer à l'univers via l'UGC, ou encore par la construction de fonctionnalités qui renforcent directement la dimension sociale et collaborative de l'expérience. En intégrant ainsi la communauté au cœur du design, les studios disposent d'un levier supplémentaire pour créer un attachement plus profond et rendre le modèle live-service véritablement soutenable dans le temps.

IV. Limites et suggestions pour de futures recherches

Les jeux live-service regroupent un domaine vaste de jeux, allant de jeux mobiles faits par de petits studios indépendants à des jeux AAA, publié par de méga-éditeurs et employant plusieurs studios de développement en simultané. Aussi, étudier les conditions de succès de ce type de jeux amène à des limites de portée, dues à la complexité du modèle. Il serait néanmoins intéressant de poursuivre les recherches et d'approfondir d'autant plus le sujet.

1. Limites de l'étude

Concernant l'étude qualitative, les entretiens m'ont permis de pouvoir interroger un éventail assez large de profils, avec douze entretiens, mêlant des responsables communautaires, des brand managers, des game designers ou chefs de projets, néanmoins, il aurait été profitable de pouvoir faire intervenir un peu plus de profils ingénieurs et développeurs (ayant pu, sur cet aspect, principalement pu interroger des chefs de projets, plus que des développeurs-mêmes). L'origine des profils interrogés serait à diversifier, la majorité d'entre eux provenaient du groupe Ubisoft étendu (comprenant Ubisoft en tant qu'éditeur, mais aussi Ubisoft Annecy et Ubisoft Singapore, deux studios du groupe). Si la culture d'entreprise et les enjeux ne sont pas obligatoirement les mêmes du côté éditeur et du côté studio, ces profils demeurent malgré tout dans un même écosystème, aussi, aller interroger des salariés venant de d'autres entreprises a été salubre (avec Wargaming, Sharkmob, Homa Games et Sandsoft), mais il faudrait approfondir d'autant plus, par d'autres entretiens.

Concernant l'approche quantitative, le sondage était très intéressant pour explorer les points de vue des joueurs venant de différents jeux live-service, ayant diffusé celui-ci auprès de populations de différents genres de jeux, ce qui a permis de diversifier les retours.

Néanmoins, il serait intéressant d'élargir l'échantillon en poussant le sondage auprès d'autres communautés (tout particulièrement auprès des joueurs de jeux mobile, ayant surtout regardé Genshin Impact, Clash of Clans et Clash Royale, inclure et aller chercher d'autres types de joueurs serait intéressant pour l'étude.

Il serait pertinent de diversifier également l'échantillon en utilisant d'autres plateformes de communications : j'ai principalement diffusé le sondage sur Reddit et sur des serveurs Discord, mais le partager sur des réseaux sociaux plus grand-public (Instagram, Twitter) serait intéressant pour appréhender les joueurs les plus casual. La très grande majorité des joueurs sondés sont également européens et américains, du fait du partage sur des réseaux sociaux occidentaux, il serait donc approprié de sonder également les populations asiatiques (notamment la Chine, qui domine le marché aujourd'hui), ce qui était difficile pour le moment du fait de la barrière de la langue ou de restrictions gouvernementales. De plus amples recherches pourraient donc projeter ce même sondage sur des pays asiatiques avec des jeux live-service orientés sur le marché asiatique (j'ai pour ma part tenté d'inclure le jeu *Honor of Kings*, best-seller des jeux live-service mobiles en Chine, mais c'est aujourd'hui le jeu ayant reçu le moins de participant).

Enfin, le cadre analytique retenu, structuré autour des trois pôles « éditeur », « joueurs » et « studio », a eu l'avantage d'offrir une lecture systémique du modèle. Cependant, il exclut certains acteurs secondaires mais déterminants de l'écosystème : constructeurs de consoles, plateformes de distribution (Steam, Epic, App Store), ou encore instances régulatrices, qui influencent fortement la viabilité économique et stratégique des jeux live-service. L'absence de ces dimensions limite la portée explicative des résultats et ouvre la voie à de futures recherches

intégrant ces variables exogènes.

2. Suggestions pour de recherches futures

Pour aller plus loin dans l'étude des conditions de succès d'un jeu live-service aujourd'hui, il serait intéressant de basculer complètement le champs de l'étude sur les marchés asiatiques. En effet, les marchés chinois, coréens et japonais, principalement, sont aujourd'hui extrêmement dynamiques (un jeu mobile comme *Honor of Kings* dépassant le nombre de joueurs moyens sur *League of Legends*, son concurrent PC présent dans le monde entier). Plusieurs des entretiens déjà réalisés révèlent cette fascination pour les usages de la population chinoise, mobile-first (quand les joueurs occidentaux jouent bien plus sur PC et console), très friands des nouveaux modèles de monétisations (battle pass normalisé, gachas abondamment répandus dans la majorité des jeux mobiles).

Le dynamisme économique du marché chinois (mais aussi du marché coréen) est particulièrement intéressant du fait du nouveau cap des mégastructures asiatiques (Tencent, NetEase) qui ambitionnent désormais de conquérir les marchés européens : Tencent a créé en 2021 Level Infinite, la nouvelle marque de sa filiale Tencent Games, dédiée à l'insertion des jeux chinois sur les marchés mondiaux et en 2025, à la Gamescom (plus grande convention du jeu-vidéo au monde, se tenant chaque année en Allemagne), l'éditeur a présenté *Honor of Kings : World*, un open-world basé sur l'univers du jeu mobile chinois, désormais poussé vers le marché mondial. Si le modèle du jeu live-service fonctionne si bien en Chine, mais qu'il a pu connaître des difficultés sur les marchés occidentaux, alors peut-être serait-il désormais intéressant de mener une étude précise sur les leviers de ce succès sur le marché chinois, pour en tirer de nouvelles conclusions.

Sur un autre aspect, la question du jeu en tant que game-as-a-platform s'est ouverte au fil des entretiens et des questionnaires avec les joueurs. Ce concept est encore émergent (n'étant pour le moment incarné que par deux jeux majeurs en la présence de *Roblox* et de *Fortnite*), aussi étudier spécifiquement ce nouveau modèle et les nouvelles règles qui pourraient le définir apparaît particulièrement pertinent, malgré une littérature moins fournie pour le moment que sur le thème des jeux en ligne, ou des jeux live-service. Adopter une posture de recherche et de prospection par rapport à ce nouveau modèle serait d'autant plus intéressant à l'heure où de plus en plus d'éditeurs annoncent (ou désirent) désormais disposer de leur propre « Roblox ». Étudier la diffusion de ce modèle, ses implications organisationnelles, techniques et éthiques (propriété intellectuelle, modération, soutenabilité technique) permettrait de déterminer s'il s'agit d'une simple tendance portée par quelques éditeurs majeurs ou bien d'une évolution durable des jeux en ligne au-delà du live-service traditionnel.

Les enjeux techniques et organisationnels du passage au modèle game-as-a-platform demanderaient aux studios de fournir des outils accessibles de création aux joueurs, tout en garantissant la stabilité technique du jeu et la soutenabilité pour les équipes internes (gestion des serveurs, optimisation des moteurs, intégration rapide du contenu créé). Ensuite, les enjeux économiques, qui déplacent la valeur : le rôle du studio devient moins celui de producteur de contenu et davantage celui d'architecte d'un écosystème, où la création vient des joueurs eux-mêmes. Cela ouvre la voie à de nouvelles stratégies de monétisation, notamment par le partage de revenus avec les créateurs, comme le fait déjà *Roblox*.

Ces deux pistes de recherche me semblent particulièrement intéressantes pour appréhender le futur du modèle live-service, les marchés asiatiques représentant une nouvelle source

d'inspiration pour les éditeurs et studios occidentaux et le modèle game-as-a-platform redessinant ce dernier en profondeur pour y inclure d'autant plus les joueurs.

CONCLUSION

Au travers de ce mémoire, j'ai cherché à comprendre les facteurs déterminant le succès d'un jeu live-service, à l'aune des succès majeurs (*League of Legends*, *Fortnite*, *Roblox*) et des échecs commerciaux (*XDefiant*, *Concord*) de ces dix dernières années. En effet, si ce modèle de jeu, proposant aux joueurs un contenu en évolution constante, en tant que service évolutif plus que produit fini, semble tant séduire les éditeurs aujourd'hui, il apparaît pertinent d'interroger les conditions pouvant déterminer de la réussite ou d'un échec de ces projets.

La revue de littérature m'a permis à ce titre d'aborder la question sous les trois angles de l'éditeur, de la communauté de joueurs et des studios, qui observent chacun des contraintes et des objectifs différents : les éditeurs se confrontant à des problématiques d'engagement et de monétisation face à l'expérience du joueur, les communautés de joueurs se préoccupant de l'intégration de leurs retours par les studios et les studios faisant face aux contraintes internes d'adaptation à un modèle demandant l'ajout de nouveau contenu très régulièrement, même après le lancement du jeu.

L'étude terrain m'a ensuite permis d'échanger avec des professionnels issus d'équipes marketing, de conception ou encore de gestion communautaire, et de recueillir leurs témoignages sur les difficultés et les bonnes pratiques liées à ce modèle. Ces entretiens, complétés par un sondage adressé aux joueurs, apportent un éclairage précieux sur la manière dont le modèle live-service est perçu et mis en œuvre par les acteurs concernés. La confrontation des apports théoriques de la revue de littérature et de ces données qualitatives et quantitatives permettent alors de dégager plusieurs propositions.

Au niveau éditorial, si le succès d'un jeu live-service semble osciller entre une stratégie visant à stimuler l'engagement des joueurs et une politique de monétisation cherchant à maximiser les profits auprès des plus investis, il apparaît en réalité que ces deux logiques ne peuvent être dissociées. La monétisation doit s'inscrire au sein d'une boucle plus large d'engagement et de ré-engagement, où l'objectif n'est pas de capter rapidement les dépenses des joueurs les plus actifs, mais de les inciter à revenir régulièrement, en leur offrant à chaque fois l'opportunité de contribuer financièrement. C'est dans cette dynamique de long terme, fondée sur la répétition et la fidélisation, que certains joueurs finiront par s'engager aussi sur le plan économique.

Le support communautaire, pour sa part, met en lumière la question de la prise en compte des retours des joueurs par les studios de production. Beaucoup estiment ne pas être suffisamment écoutés et souhaiteraient voir leurs suggestions intégrées plus rapidement dans le jeu. Ce point renvoie en réalité à un enjeu de communication : il ne s'agit ni de déléguer l'intégralité de la direction créative aux joueurs, ni d'ignorer leurs contributions, mais de reconnaître la valeur de leurs retours et d'y répondre de manière transparente, en expliquant la faisabilité ou non de leur mise en œuvre.

Enfin, les tensions structurelles présentes au sein des studios de production, confrontées au rythme soutenu de création de contenu, imposent un changement d'organisation, pour permettre la production de contenu live. Une opportunité semble être la nouvelle direction des

jeux live-service vers un modèle « game-as-a-platform », où une partie de la création reviendrait dès lors à la communauté, en accord avec le studio. L'idée étant de déléguer progressivement l'animation du jeu aux joueurs, pour permettre aux équipes internes de se focaliser sur les modifications majeures de l'expérience de jeu tant d'un point de vue de développement que de game design.

Les conditions de succès pour un jeu live-service aujourd'hui m'apparaissent donc sous ces trois propositions qui mêlent éditeurs, joueurs et studios : insérer la stratégie de monétisation au sein de la boucle d'engagement et ré-engagement, communiquer de manière plus transparente sur l'implémentation ou non de suggestions communautaires afin de bâtir un lien de confiance et un sentiment d'être pris en compte pour les joueurs et enfin d'impliquer progressivement ces derniers dans l'animation et création du nouveau contenu.

La question se pose désormais de l'implémentation concrète de ces propositions et des enjeux qu'elles soulèvent, tant en matière organisationnelle pour les studios, qu'éthique dans la relation avec les joueurs, ou encore stratégique pour les éditeurs. Ces pistes ouvrent la voie à de futures recherches visant à explorer la soutenabilité de ce modèle sur le long terme.

En effet, le modèle live-service apparaît comme une construction fragile mais porteuse d'opportunités, à condition qu'il repose sur un équilibre constant entre la viabilité économique surveillée par les éditeurs, la créativité des studios de production et l'engagement des joueurs.

BIBLIOGRAPHIE

01Net, *Mais qui achète des jeux à 50 euros sur iPhone ? Réponse : presque personne*. 01Net
<https://www.01net.com/actualites/achete-jeux-50-euros-iphone-reponse-presque-personne.html>

1Up.com. (2016) *10 years of Ultima Online*
<https://web.archive.org/web/20160607073539/http://www.1up.com/do/feature?pager.offset=1&cld=3163486>

Abdul, W. (2023). *4 Best Pre-Launch Game Studios Campaign Examples*. Prefinery.
<https://www.prefinery.com/blog/referral-programs/prelaunch-campaign/examples/game-studios-2/>

Abios Gaming. (2023). *Women in esports*. Abios Gaming
https://abiosgaming-com.translate.goog/press/women-in-esports/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq

Academy of Animated Art. *Online Gaming Statistics and Facts: The Definitive Guide (2024)*
<https://academyofanimatedart.com/gaming-statistics/>

ActivePlayer.io. (2025) *Valorant*. Active Player
<https://activeplayer.io/valorant/>

AKSIIS (2025). *Vous n'êtes pas propriétaires de vos jeux : Ubisoft est catégorique face aux joueurs !* JeuxVideo.com.
<https://www.jeuxvideo.com/news/1987841/vous-n-etes-pas-proprietaires-de-vos-jeux-ubisoft-est-categorique-face-aux-joueurs.htm>

Alha, K., Kinnunen, J., Koskinen, E. et Paavilainen, J. (2018). *Free-to-Play Games: Paying Players' Perspective*.
https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/45123094/Free_to_Play_Games_2018.pdf

Arcade for Good (2023). *Jeux d'arcade*.
<https://arcade-for-good.com/jeux-arcade/jeu-darcade/>

Astute Analytica. (2025). *Marché des microtransactions en ligne*. Astute Analytica.
<https://www.astuteanalytica.com/fr/industry-report/online-microtransaction-market>

Audureau, W. (2018). *La difficile question de la charge de travail dans l'industrie du jeu vidéo*. Le Monde
https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/10/18/la-difficile-question-de-la-charge-de-travail-dans-l-industrie-du-jeu-video_5371361_4408996.html

Barrois, C. (2017) «*Star Wars Battlefront II*»: *Comment EA a tenté de faire payer 2.100 dollars pour son jeu complet*. 20Minutes
<https://www.20minutes.fr/culture/2170827-20171117-star-wars-battlefront-ii-comment-ea-tente-faire-payer-2100-dollars-jeu-complet>

BFMTV (2024). *Six mois après son lancement, Ubisoft va débrancher son jeu XDefiant*. BFMTV.
https://www.bfmtv.com/tech/gaming/six-mois-apres-son-lancement-ubisoft-va-debrancher-son-jeu-x-defiant_AD-202412040301.html

Bienvenue dans le game. (2024). *Le harcèlement des développeurs de jeux vidéo, une crise invisible*. RFI.
<https://www.rfi.fr/fr/podcasts/bienvenue-dans-le-game/20241012-le-harc%C3%A8lement-des-d%C3%A9veloppeurs-de-jeux-vid%C3%A9o-une-crise-invisible>

Birnbaum, I. (2014). Source code for MUD1, the first virtual world, to be released by Stanford University. PC Gamer.
<https://www.pcgamer.com/source-code-for-mud1-the-first-virtual-world-to-be-released-by-stanford-university/>

Blizzard Entertainment (2025). *World of Warcraft*. Blizzard Entertainment.
<https://worldofwarcraft.blizzard.com/fr-fr/>

Bloomberg. (2024). *Xbox : troisième vague de licenciements de l'année au sein de la division « jeux vidéo » de Microsoft*. Le Monde
https://www.lemonde.fr/pixels/article/2024/09/12/xbox-troisieme-vague-de-licenciements-de-l-annee-au-sein-de-la-division-jeux-video-de-microsoft_6315027_4408996.html

Bpifrance. (2023). *Comment l'IA révolutionne-t-elle les jeux vidéo ? Big média*.
<https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/comment-lia-revolutionne-t-elle-les-jeux-video>

BRG Radio (2024) *Most Player prefer single-player games, new study claims* – Survey Findings
<https://new.brg-radio.com/news/most-players-prefer-single-player-games-new-study-claims>

Brookhaven National Laboratory, *About Brookhaven - The first video game?*
<https://www.bnl.gov/about/history/firstvideo.php>

Chen, N. et Li, J. (2023). *Exploring Media Mix in Transmedia Storytelling: A Case Study on 'Cyberpunk 2077' and 'Cyberpunk: Edgerunners'*
https://www.researchgate.net/publication/376205733_Exploring_Media_Mix_in_Transmedia_Storytelling_A_Case_Study_on_%27Cyberpunk_2077%27_and_%27Cyberpunk_Edgerunners%27

Chow, M. (2024) *Should We Be Worried About Square Enix Live Service Games?* Noisy Pixel
<https://noisypixel.net/square-enix-live-service-games/>

Chrisafis, A. (2025). *Ubisoft executives face harassment trial in France*. The Guardian.
<https://www.theguardian.com/world/2025/jun/05/ubisoft-executives-harassment-trial-france>

Clement, J. (2024). *Crunch in the past two years according to video game workers worldwide in 2023, by employment status*. Statista
<https://www.statista.com/statistics/1466691/game-industry-crunch-by-employment/>

Cote, A., Harris, B. (2020). *Weekends became something other people did': Understanding and intervening in the habitus of video game crunch*
https://www.researchgate.net/publication/340206509_%27Weekends_became_something_other_people_did%27_Understanding_and_intervening_in_the_habitus_of_video_game_crunch

Craig, D (2024). *Garry's Mod is removing all Nintendo community-created content following takedown request*. Hitmarker.
<https://hitmarker.net/news/garrys-mod-is-removing-all-nintendo-community-created-content-following-takedown-request-903508>

Datavalley Inc. (2023). *Waterfall vs Agile: Which is better for you and why*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/waterfall-vs-agile-which-better-you-why-datacademy-cloud/>

Dealessandri, M. (2020). *Respawn emphasises its no crunch policy*. GamesIndustry.biz
<https://www.gamesindustry.biz/respawn-emphasises-its-no-crunch-policy>

Defer, A. (2025). *Cinq ans après le Covid-19, les salariés du jeu vidéo luttent pour la défense du télétravail*. Le Monde
https://www.lemonde.fr/pixels/article/2025/01/21/cinq-ans-apres-le-covid-19-les-salaries-du-jeu-video-luttent-pour-la-defense-du-teletravail_6509109_4408996.html

Dijk, F. V. (2024) *Implementing Multiplayer in Single Player games Analysis of Multiplayer Integration in Singleplayer Survival Games*.
https://www.researchgate.net/publication/381547877_Implementing_Multiplayer_in_Single_Player_games_Analysis_of_Multiplayer_Integration_in_Singleplayer_Survival_Games

DoomWiki (2025) *Timeline of mod releases*.
https://doomwiki.org/wiki/Timeline_of_mod_releases

Drimify. *Player types: Bartle type player*. Drimify Resources.
<https://drimify.com/en/resources/player-types-bartle-type-player/>

Dubois, L.-É. et Weststar, J. (2022). *Games-as-a-service: Conflicted identities on the new front-line of video game development*.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444821995815>

Dubois, L.-É. et Weststar, J. (2022). *Games-as-a-service: Conflicted identities on the new front-line of video game development*.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444821995815>

Dudkina, L. et Madrona, M. A. S. (2023). *Navigating Transmedia Landscapes: The Mutual Impact of the Arcane Series and League of Legends on Audience Engagement*. Malmö University
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1775090/FULLTEXT02>

Duong, A. (2020). *OOH Advertising and the Video Game Industry*. Movia Blog
<https://movia.media/moving-billboard-blog/ooh-advertising-and-the-video-game-industry/>

Dyer-Whiteford, N. et De Peuter, G. (08/12/2009) *Games of Empire Global Capitalism and Video Games, Electronic Mediations*

Effan, F., Gargiulo, A. (2024). *Early Access Development in the Gaming Industry*.
<https://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1865845/FULLTEXT01.pdf>

El Afi, F. et Smail, O. (2021). *The Rise of Video-Game Live Streaming: Motivations and Forms of Viewer Engagement*.
https://www.researchgate.net/publication/352936240_The_Rise_of_Video-Game_Live_Streaming_Motivations_and_Forms_of_Viewer_Engagement

Epic Games. (2025). *Collaboration Eminem X Fortnite*. Epic Games Support.
https://www.epicgames.com/help/fr/c-Category_Fortnite/cFortnite_Gameplay/collaboration-eminem-x-fortnite-a000086468

Equity. *Information on Non-Disclosure Agreements*.

<https://www.equity.org.uk/advice-and-support/casting-and-auditions/information-on-non-disclosure-agreements>

Fahey, R. (2024). *The "live service" model is all played out | Opinion*. GamesIndustry.biz

<https://www.gamesindustry.biz/the-live-service-model-is-all-played-out-opinion>

Farokhamanesh, M. (2023) *Streaming Killed E3*. Wired.

<https://www.wired.com/story/e3-2023-canceled-streaming-e3-dead/>

Funk, J. (2020). *Valorant's brilliant marketing: What a video game can teach us about new product launch strategy*. SevenAtoms Blog.

<https://www.sevenatoms.com/blog/valorant-video-game-marketing-new-product-launch-strategy>

Fyodorov, M. (2021). *How different monetization methods affect financial and reputational success of GaaS games*. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/357336123_How_Different_Monetization_Methods_Affect_Financial_And_Reputational_Success_Of_GaaS-Games

Fyodorov, M. (2021). *How different monetization methods affect financial and reputational success of GaaS games*.

https://www.researchgate.net/publication/357336123_How_Different_Monetization_Methods_Affect_Financial_And_Reputational_Success_Of_GaaS-Games

Game Developers Conference. (2024). *State of the game industry 2024*. GDC.

<https://reg.gdconf.com/state-of-game-industry-2024>

Gaming Deputy France. (2024). *Nombre de joueurs mensuels actifs de League of Legends 2024*. Gaming Deputy.

<https://www.gamingdeputy.com/fr/nombre-de-joueurs-mensuels-actifs-de-league-of-legends-2024/>

GamingLayoffs. (2025). *Gaming layoffs*. Mike Straw Media

<https://gaminglayoffs.com/>

GDC Vault (2024), *Live Service Development in 2024*.

<https://gdcvault.com/play/1034893/Live-Service-Development-in-2024>

Gill, S. (2025). *League Of Legends Player Count & Stats 2025*. Priori Data.

<https://prioridata.com/data/league-of-legends/>

Gilliam, R. (2019). *An old boss is back in Destiny 2, and fans are disappointed*.

<https://www.polygon.com/2019/11/20/20973227/destiny-2-final-assault-undying-mind-vex-offensive-season-of-the-undying-roadmap-content/>

Glimne, V. (2022). *Mergers and acquisitions in the video gaming industry*. University of Gothenburg.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/67846/gupea_2077_67846_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gol D. Rob (2024). *"On a eu un peu de crunch" Même l'immaculé Baldur's Gate 3 a vu ses développeurs faire des heures sup' le week-end, mais "très rarement" d'après le directeur*.

JeuxVideo.com

<https://www.jeuxvideo.com/news/1888655/on-a-eu-un-peu-de-crunch-meme-l-immacule-baldur-s-gate-3-a-vu-ses-developpeurs-faire-des-heures-sup-le-week-end-mais-tres-rarement-d-apres-le-directeur.htm>

Gottfried, J. et Sidoti, O. (2024). *Teens and Video Games Today*. Pew Research Center.

<https://www.pewresearch.org/internet/2024/05/09/teens-and-video-games-today/>

Grguric, M. (2023). *Battle Pass: Examples in Top-Grossing Games & Best Practices*. Udonis

<https://www.blog.udonis.co/mobile-marketing/mobile-games/battle-pass?>

Griffin (2023) *Game Development Report*

<https://griffingp.com/wp-content/uploads/2024/02/2023-Games-Development-Report.pdf>

Griffin Gaming Partners. (2024). *2023 game development report*. Griffin Gaming Partners.

<https://griffingp.com/wp-content/uploads/2024/02/2023-Game-Development-Report.pdf>

GrosPixels. (2001). *Le jeu online, son histoire, le pour, le contre*

<https://www.grospixels.com/site/online.php>

Gruzvinecz, T. et Szuc, J. (2023). *Length and sentiment analysis of reviews about top-level video game genres on the steam platform*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563223003060>

Guitart, A., Hui Tan, S., Del Rio, A. F., Chen P. P. et Perianez, A. (2019). *From Non-Paying to*

Premium: Predicting User Conversion in Video Games with Ensemble Learning

<https://arxiv.org/pdf/1906.10320>

Handrich, F., Heidenreich, S. et Kraemer, T. (2022). *Innovate or game over? Examining effects of product innovativeness on video game success*.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-022-00521-7>

Harding-Rolls, P. (2024). *Live service, subscriptions and F2P: A new reality for console gaming*.

GamesIndustry.biz

<https://www.gamesindustry.biz/live-service-subscriptions-and-f2p-a-new-reality-for-console-gaming>

Hayes, D. (2024). *Video game sector will struggle finding footing in 2024 as growth retreats to pre-COVID levels, new report predicts*. Deadline.

<https://deadline.com/2024/02/video-game-sector-will-struggle-finding-footing-in-2024-as-growth-retreats-to-pre-covid-levels-new-report-predicts-1235834195/>

Hermes, T. L. (2021). *The Impact of Community Involvement on Game Life-Cycle: Evidence based on Gaming Platform Steam*.

https://jums.academy/wp-content/uploads/2021/09/BA_Hermes.pdf

Hubka, T. (2024). *22 metrics all game developers should know by heart*. GameAnalytics.

<https://www.gameanalytics.com/blog/metrics-all-game-developers-should-know>

Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). *MDA: A formal approach to game design and game research. Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*, 1–5.

<https://users.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>

- Ivorra, M. (2019). *L'économie des microtransactions dans le jeu vidéo*. AFJV.
https://afjv.com/news/9519_l-economie-des-microtransactions-dans-le-jeu-video-part-3.htm
- iXie (2025), *Scaling Art Production for Live-Service Games: Challenges, Innovations, and Future-Ready Pipelines*, iXie
<https://www.ixiegaming.com/blog/scaling-art-production-for-live-service-games/>
- Jarvis the NPC (2024). *Brawl Stars Players Unite: The Frustration of Free Rewards Drought*. The Portal.
<https://www.zleague.gg/theportal/brawl-stars-players-unite-the-frustration-of-free-rewards-drought/>
- Jérôme Marin, J. (2024). *Face au tollé, Unity abandonne sa nouvelle politique tarifaire*. L'Usine Digitale
<https://www.usine-digitale.fr/article/face-au-tolle-unity-abandonne-sa-nouvelle-politique-tarifaire.N2218436>
- Juniper Research. (2025). *Video Game Loot Boxes to Generate over \$20 Billion in Revenue by 2025*
<https://www.juniperresearch.com/press/video-game-loot-boxes-to-generate-over-20-billion/>
- Katatikarn, J. (2024). *Online Gaming Statistics and Facts: The Definitive Guide (2024)*.
<https://academyofanimatedart.com/gaming-statistics/>
- Kaufman, L. (2021) *50 ans d'histoire du jeu vidéo, par source de revenu (1970–2020)*
<https://lyonelkaufmann.ch/histoire/2021/02/20/50-ans-dhistoire-du-jeu-video-par-source-de-revenus-1970-2020/>
- Keller, G. (2021). *Microtransactions Are Great For Game Companies, Less So For Players*. NPR.
<https://www.npr.org/2021/03/11/975765363/microtransactions-are-great-for-game-companies-less-fun-for-players>
- King, D. L., & Delfabbro, P. H. (2019). *Video game monetization and its influence on player psychology*. International Journal of Mental Health and Addiction, 17(3), 689-702.
- Knowles, D. (2020) *Video games are becoming spectator sports*
<https://www.economist.com/the-world-ahead/2020/11/17/video-games-are-becoming-spectator-sports>
- Kotaku. (2024). *Microtransactions des jeux PC : Elden Ring, Borderlands 4...* Kotaku France.
<https://fr.kotaku.com/microtransactions-de-jeux-pc-elden-ring-borderlands-4-1851775845>
- Kuhns, T. (2020). *Content Restrictions and Requirements For Publishing Games In China (2020)*. AppInChina.
<https://appinchina.co/services/game-publishing/content-restrictions-for-publishing-games-in-china/>
- Kyujilo (2025). *Square Enix : Un pas de plus contre le harcèlement dans l'industrie du jeu vidéo*. Gamekult.
<https://www.gamekult.com/actualite/square-enix-un-pas-de-plus-contre-le-harcelement-dans-l-industrie-du-jeu-video-3050861611.html>
- Lanier, L. (2021). *Activision Blizzard sued by California over sexual harassment*. Time.
<https://time.com/6086010/activision-blizzard-california-lawsuit-sexual-harassment/>

Layer (2024). *The Biggest Licensed Game Collabs, Crossovers and Integrations from 2024*. Layer Licensing.

<https://www.layerlicensing.com/post/the-biggest-licensed-game-collabs-crossovers-and-integrations-from-2024>

Le Monde (2025). *Apple autorise les éditeurs d'applications à passer par d'autres boutiques que l'App Store aux Etats-Unis, un changement majeur*. Le Monde

https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/05/03/aux-etats-unis-apple-autorise-les-editeurs-d-applications-a-passer-par-d-autres-boutiques-que-l-app-store_6602523_3234.html

Le Monde. (2023). *Samsung interdit l'utilisation de ChatGPT à une partie de ses employés*. Le Monde

https://www.lemonde.fr/pixels/article/2023/05/02/samsung-interdit-l-utilisation-de-chatgpt-a-une-partie-de-ses-employees_6171774_4408996.html

Leah J. Williams, L. J. (2024) *70% of developers reportedly concerned by live service game sustainability*. Gameshub.

<https://www.gameshub.com/news/news/live-service-games-reports-sustainability-concerns-2639253/>

Lee, D., Lin, D., Bezemer, C. et Hassan, A. (2021). *Building the perfect game -- an empirical study of game modifications*. Cornell University

<https://arxiv.org/abs/2103.07528>

Lenhart, A. (2008). *Adults and video games*. Pew Research Center.

<https://www.pewresearch.org/internet/2008/12/07/adults-and-video-games/>

Lucina, A. (2022) *Avec le rachat de King, développeur de « Candy Crush Saga », Microsoft s'empare d'un mastodonte du jeu mobile*. 20Minutes

<https://www.20minutes.fr/high-tech/3220391-20220120-avec-king-microsoft-met-aussi-la-main-sur-un-geant-du-jeu-mobile>

Ludocorpus (2024). *Loot boxes et motivation : quels liens entre le jeu de hasard et d'argent (JHA) et l'utilisation problématique des jeux vidéo en ligne ?*

<https://ludocorpus.org/loot-boxes-et-motivation-quels-liens-entre-le-jeu-de-hasard-et-dargent-jha-et-lutilisation/>

Lundgren, S., Bergström, K. J. et Björk, S. (2009). *Exploring Aesthetic Ideals of Gameplay*.

<https://dl.digra.org/index.php/dl/article/download/392/392/389>

Mabulay, E. P. et Brimbuela, J. M. A. (2023). *Unveiling Patterns: The Relationship between Gacha Game Addiction and Social Isolation among Teenagers*.

https://www.researchgate.net/publication/376609910_Unveiling_Patterns_The_Relationship_between_Gacha_Game_Addiction_and_Social_Isolation_among_Teenagers

Matthemagique (2024). *Les loot boxes interdites en Belgique ? Genshin Impact a été plus malin que les autres et se remplit les poches*. JeuxVideo.com

<https://www.jeuxvideo.com/news/1872119/les-loot-boxes-interdites-en-belgique-genshin-impact-a-ete-plus-malin-que-les-autres-et-se-remplit-les-poches.htm>

Mazzeo, V., Tomaselli, V. et Cantone, G. G. (2021). *Ideology-driven polarisation in online ratings: the review bombing of The Last of Us Part II*.
<https://arxiv.org/abs/2104.01140>

Mazzeo, V., Tomaselli, V. et Cantone, G. G. (2021). *The polarising effect of Review Bomb*.
https://www.researchgate.net/publication/350625851_The_polarising_effect_of_Review_Bomb

Meakaya. (2022) *Dofus, 18 ans après : Pourquoi le MMO d'Ankama marche toujours autant* (Dofus Temporis 7). JeuxVideo.com.
<https://www.jeuxvideo.com/news/1601942/dofus-18-ans-apres-pourquoi-le-mmo-d-ankama-marche-toujours-autant-dofus-temporis-7.htm>

Metacritic (2025) *Half-Life review*. Metacritic
<https://www.metacritic.com/game/half-life/>

Mobile Game Studios.
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/60dfd3e4-231f-4c85-b962-3856405e5de7/content>

Newzoo. (2023). *PC and console report 2023: Game studios are relying on safer bets like established franchises to improve discoverability*. Newzoo.

Newzoo. (2023). *PC and console report 2023: You don't need to stand out if gamers know your lps. Remakes and remasters remain a viable way to use nostalgia to capture player interest*. Newzoo.

Niko Partners. (2023). *China PC, mobile, & console games market forecasted to surpass \$57 billion in 2027*. Niko Partners.
<https://nikopartners.com/news/china-pc-mobile-now-forecasted-to-surpass-57-billion-in-2027/>

Niva, H. (2021). *Understanding the LiveOps Paradigm in*

Normand, J-M (2000) *La PlayStation 2 ouvre une nouvelle génération de consoles de jeux* Le Monde.
https://www.lemonde.fr/archives/article/2000/11/23/la-playstation-2-ouvre-une-nouvelle-generation-de-consoles-de-jeux_3713319_1819218.html

Orland, K. (2020). *The return of the \$70 video game has been a long time coming*. Ars Technica
<https://arstechnica.com/gaming/2020/07/the-return-of-the-70-video-game-has-been-a-long-time-coming/>

Parrish, M. (2022). *The unique branding opportunity of "live service" video games*. Brandingmag.
<https://www.brandingmag.com/matt-parrish/the-unique-branding-opportunity-of-live-service-video-games/>

Paul, C. A. (2020). *The toxic impact of games-as-a-service: Monetization and player manipulation*. *New Media & Society*, 22(4), 763-781.

Petalcurin, J. (2022). *Review bombing is a dirty practice, but research shows games do benefit from online feedback*. The Conversation.
<https://theconversation.com/review-bombing-is-a-dirty-practice-but-research-shows-games-do-benefit-from-online-feedback-188641>

- Petersn, F. W., Thomsen, E. L., Babaei, P. M. et Drachen, A. (2017). *Evaluating the Onboarding Phase of Free-toPlay Mobile Games: A Mixed-Method Approach*.
<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3116595.3125499>
- Pigulak, J. (2020). *Over the inter- in the trance- circle: Novelizations to video games as an example of transmedia narratives*.
<https://www.researchgate.net/publication/338423739>
- Plomb, C. (2024). *Malgré les polémiques, le jeu Black Myth Wukong dépasse les 10 millions de ventes*. Le Figaro.
<https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/malgre-les-polemiques-le-lancement-du-jeu-video-chinois-black-myth-wukong-pulverise-des-records-20240820>
- Plunkett, L. (2024). *Video game industry layoffs. Aftermath*.
<https://aftermath.site/video-game-industry-layoffs>
- Politowski, C., Petrillo, F., Ullmann, G. et Guéhéneuc, Y. (2021). *Game Industry Problems: an Extensive Analysis of the Gray Literature*
<https://arxiv.org/pdf/2009.02440>
- Politowski, C., Petrillo, F., Ullmann, G. et Guéhéneuc, Y. (2022). *Video Game Project Management Anti-patterns*
<https://arxiv.org/abs/2202.06183>
- Polonsky, M. (2023). *No man's sky case study*
<https://www.champlain.edu/gallery/no-mans-sky-case-study/>
- Porokh, A. (2025). *The impact of player feedback on game development*.
<https://ejaw.net/the-impact-of-player-feedback-on-game-development/>
- Quinson, L. (2025) *Combien de personnes jouent à Fortnite en 2025 ? Dexerto*
<https://www.dexerto.fr/fortnite/combien-personnes-jouent-fortnite-2023-1475069/>
- Randall, H. (2024). *" 'It's just cosmetics' monetization doesn't quite hold up anymore, especially now it's started to make fully priced games worse*. PC Gamer.
<https://www.pcgamer.com/gaming-industry/its-just-cosmetics-monetisation-doesnt-quite-hold-up-anymore-especially-now-its-started-to-make-fully-priced-games-worse/>
- Rhys, E. (2024). *A fifth of gamers love couch co-op, so where are all the games?* Mida
<https://www.midiaresearch.com/blog/a-fifth-of-gamers-love-couch-co-op-so-where-are-all-the-games>
- Riot Games (2025). */dev: Hextech Chests, Getting Champs & More*.
<https://www.leagueoflegends.com/en-us/news/dev/dev-hextech-chests-getting-champs-more/>
- Riot Games (2025). *Site officiel*. Riot Games.
<https://www.riotgames.com/fr>
- Roberts Space Industries. *Concierge levels and rewards*. RSI Support.
<https://support.robertsspaceindustries.com/hc/en-us/articles/360002542733-Concierge-Levels-and-Rewards>
- Robertson, A. (2025). *Le crunch dans l'industrie du jeu vidéo : état des lieux*. DNS OK.
<https://dns-ok.fr/le-crunch-dans-lindustrie-du-jeu-video-etat-des-lieux/>

- Robinson, R. B, Vornhagen, J. B. ... et Sinclair, B. (2024). *The Impact of Mass Game Industry Layoffs on the CHI PLAY Community*.
<https://dl.acm.org/doi/fullHtml/10.1145/3665463.3678861>
- RommB (2025). *Le coup dur pour Apple : adieu les taxes de l'App Store, Fortnite revient sur iPhone*. JeuxVideo.com
<https://www.jeuxvideo.com/news/1992971/le-coup-dur-pour-apple-adieu-les-taxes-de-l-app-store-fortnite-revient-sur-iphone.htm>
- Saarik, D. (2019). *How video game conferences shape the gaming industry and influence consumer behaviour*.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265037/Daniil%20Saarik%20Thesis.pdf>
- Shah, K. (2023). *Console vs. mobile gaming – understanding trends across 18 markets*. YouGov.
<https://business.yougov.com/content/48108-console-vs-mobile-gaming-understanding-trends-across-18-markets>
- Sifa, R., Drachen, A. et Bauckhage, C. (2016). *Profiling in Games: Understanding Behavior from Telemetry*.
https://andersdrachen.com/wp-content/uploads/2016/09/profiling_report_v1.pdf
- Stefyn, N. (2022). *How video games are made: the game development process*. CGSpectrum.
<https://www.cgspectrum.com/blog/game-development-process>
- Syndicat des Travailleurs et Travailleuses du Jeu Vidéo. (2023). *Baromètre des conditions de travail 2022*. STJV.
https://www.stjv.fr/wp-content/uploads/2023/09/STJV-Barometre_conditions_travail_2022.pdf
- Taylor, I. (2017) *What reaching 25 million users says about Rainbow Six Siege and games-as-a-service* GamesIndustry.biz
<https://www.gamesindustry.biz/what-rainbow-six-sieges-25-million-users-says-about-games-as-a-service>
- Thibault (2025) *GTA V has sold 210 million copies and Red Dead Redemption 2 70 million*. Instant Gaming
<https://news.instant-gaming.com/en/articles/10592-gta-v-has-sold-210-million-copies-and-red-dead-redemption-2-70-million>
- Tingle, A. (2014) *The Decline of MMORPGs*. MMORPG.COM
<https://www.mmorpg.com/columns/the-decline-of-mmorpgs-2000095252>
- Totilo, S. (2023). *Game developers face rising tide of player harassment*. Axios.
<https://www.axios.com/2023/01/19/game-developers-player-harassment>
- Touro University Worldwide. (2016). *The psychology behind microtransactions*.
<https://www.tuw.edu/psychology/psychology-behind-microtransactions/>
- Trouvé, P. (2023). « *Doom* » : trente ans de passions et de crispations autour des armes et de la violence dans le jeu vidéo. Le Monde
https://www.lemonde.fr/pixels/article/2023/12/10/doom-trente-ans-de-passions-et-de-crispations-autour-des-armes-et-de-la-violence-dans-le-jeu-video_6204992_4408996.html

- Trouvé, P. (2024). *Jeux vidéo : Les ventes se maintiennent, les licenciements aussi*. Le Monde https://www.lemonde.fr/pixels/article/2024/03/21/jeux-video-les-ventes-se-maintiennent-les-licenciements-aussi_6223211_4408996.html
- Tual, M. (2016). *Absurde, créatif et débauché : dix ans après, « Second Life » est toujours bien vivant*. Le Monde https://www.lemonde.fr/pixels/article/2016/04/28/absurde-creatif-et-debauche-dix-ans-apres-second-life-est-toujours-bien-vivant_4909910_4408996.html
- Uliel, F. (2025). *Assassin's Creed Shadows : Ubisoft met en place une cellule psychologique pour ses employés*. La Crème du Gaming. <https://www.lacremedugaming.fr/actus/assassins-creed-shadows-ubisoft-met-en-place-une-cellule-psychologique-pour-ses-employes-193379.html>
- Videbaek, A., Sommer, B. et Anders Christofferson, A. (2024) *Boosting marketing performance in mobile games: Gaming report 2024*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/boosting-marketing-performance-in-mobile-games-gaming-report-2024/>
- Video Game Industry Layoffs Archive. (2022). *Video game industry layoffs archive 2022*. Obsidian Publish. <https://publish.obsidian.md/vg-layoffs/Archive/2022>
- Vimpari, V., Kultima, A., Hämäläinen, P., & Guckelsberger, C. (2023). "An adapt-or-die type of situation": Perception, adoption, and use of text-to-image-generation AI by game industry professionals. arXiv <https://arxiv.org/abs/2302.12601>
- Vitiello, M. (2023). *Video Game Advertising from Announcement to release using the AIDAS Model*. Arcada. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/803992/Vitiello_Marcus.pdf?sequence=2
- Vossey.com (1998), 1998, novembre – *Sortie de Half Life, par Valve Software* <https://www.vossey.com/dossier/page/La-genese-de-Counter-Strike-et-de-Steam-1998--novembre---Sortie-de-Half-Life--par-Valve-Software--1146.htm>
- Wang, H. et Sun, C-T. (2012). *Game Reward Systems: Gaming Experiences and Social Meanings*. https://www.researchgate.net/publication/268351726_Game_Reward_Systems_Gaming_Experiences_and_Social_Meanings
- Wang, J. (2023). *Game subscription analysis: Take Xbox Game Pass as an example*. https://www.researchgate.net/publication/369431911_Game_subscription_analysis-Take_Xbox_Game_Pass_as_an_example
- Warren, T. (2025) *Valorant is switching to Unreal Engine 5 and finally adding replays*. The Verge <https://www.theverge.com/news/677230/valorant-unreal-engine-5-replays-release-date>
- Welsh, O. (2024) *Premium live-service games are failing. Why is Diablo 4 a success?* Polygon. <https://www.polygon.com/diablo/501334/diablo-4-premium-live-service-success>
- Winkie, L. (2020). *Here's How Loot Box & Microtransaction Addiction Destroys Lives*. IGN. <https://www.ign.com/articles/heres-how-loot-box-addiction-destroys-lives>

Wirzburger, A. (2025). *Platforms and the governmentality of political consumerism: A critical analysis of review bombing and de/politicization on Steam*.

<https://doi.org/10.1177/29768624251341217>

Yin-Poole, W. (2023) Sony Commits to Launch Just Six of PlayStation's 12 Live Service. IGN.

<https://www.ign.com/articles/sony-commits-to-launch-just-six-of-playstations-12-live-service-games-by-march-2026>

Yu, W., & Xia, Z. (2025). *The enhancement of video games by AI*. *Academic Journal of Science and Technology*, 15(2).

https://www.researchgate.net/publication/391914111_The_Enhancement_of_Video_Games_by_AI

Zhao, G., Yang, B. (2021). *Research on the Relationship Between Online Gamer Identity and Game Loyalty*. *6th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development*

https://www.researchgate.net/publication/348838143_Research_on_the_Relationship_Between_Online_Gamer_Identity_and_Game_Loyalty

ANNEXES

Annexe 1. Trame d'entretien

Cette trame d'entretien a été le principal support des entretiens, partant de questions généralistes pour ensuite se diriger vers des questions spécifiques à chaque type de salarié (éditeur, communautaire, studio).

Script d'Entretien

[A adapter en fonction des personnes interrogées]

Bonjour, c'est un plaisir de vous recevoir aujourd'hui pour cet entretien. Je suis Pierre Mongodin, étudiant à emlyon business school et je travaille actuellement sur un mémoire portant sur le sujet « Conditions de succès des jeux live service aujourd'hui : enjeux d'édition et de production ».

L'entretien durera environ 30 à 45 minutes. Avant que nous commencions, je tiens à vous assurer que toutes vos réponses resteront confidentielles et ne serviront qu'à des fins académiques, vous aurez un droit de regard sur votre témoignage et les conclusions qui en seront tirées. Avec votre accord, je peux enregistrer notre échange pour faciliter la retranscription (vous pourrez bien sûr valider les citations si besoin après l'entretien). Si à n'importe quel moment de notre entretien vous préférez ne pas répondre, n'hésitez pas à le signaler.

[Attente d'accord ou non]

Je vous remercie pour votre confiance. Pour vous donner plus de contexte, j'ai au préalable réalisé une revue de littérature en abordant les jeux live service en tant que phénomène du côté des éditeurs, des joueurs et des studios séparément et l'idée des entretiens est désormais analyser les points de vue des différents acteurs de l'industrie. Merci pour votre expertise ! Tout d'abord, est-ce que vous pourriez vous présenter ?

[Présentation de la personne interviewée]

Questions d'introduction :

COMPREHENSION GENERALE

Comment expliqueriez-vous l'essor des jeux live-service ces dernières années ?

Pourquoi, selon vous, ces derniers ont-ils été un tel succès ?

Pourquoi pensez-vous que certains projets n'ont pas convaincu ?

Questions adaptées :

Partie Editeur

Questions :

- 1) Aujourd'hui les jeux live service semblent en difficulté du fait d'un rejet des joueurs qui ne s'engagent plus et ne consomment plus dans ce genre de jeux. Quels sont selon vous les moyens pour un éditeur aujourd'hui pour favoriser un engagement des joueurs ?
- 2) Comment identifiez-vous les moments clés où les joueurs risquent de se désengager, et quelles actions prenez-vous pour les retenir ?
- 3) Quels types de contenus ou d'événements (saisonniers, mises à jour, etc.) ont le plus d'impact sur la fidélisation des joueurs et génèrent le plus de revenus, selon votre expérience ?
- 4) Comment mesurez-vous l'engagement des joueurs (par exemple, temps de jeu, fréquence de connexion, interactions sociales) et comment ces métriques influencent-elles vos décisions éditoriales ?
- 5) D'autre part, le succès des jeux live service pose des questions sur les stratégies de monétisation. Quel regard portez-vous sur l'évolution des modèles de monétisations (microtransactions, battle pass, abonnement) au vu des retours des joueurs ?
- 6) Comment intégrez-vous les joueurs qui s'engagent dans la durée mais ne consomment pas de contenu payant ?
- 7) Quelles pratiques observez-vous pour éviter une perception de sur-marchandisation tout en assurant la viabilité économique du titre ? Quelle balance faites-vous entre ces deux aspects pour que les joueurs ne se sentent pas dépouillés ?
- 8) Comment collaborez-vous avec les studios ? Quelles tensions peuvent émerger ?

Partie Communauté

Questions :

- 1) Etant régulièrement face à la communauté, quelles frustrations et remarques observez-vous régulièrement ? Quels types de retours positifs et négatifs ?
- 2) L'idée de développer une communauté de joueurs semble cruciale pour les jeux live service, quels éléments vous semblent important pour souder la communauté (actions communautaires, événements, UGC...) et quelle méthode suivez-vous dans leur mise en place ?
- 3) La question de l'écoute des feedbacks des joueurs semble une priorité pour les jeux live service, comment faites-vous pour collecter et analyser le retour des joueurs, le faire remonter ?
- 4) Quelle balance faites-vous entre les données qualitatives et quantitatives dans vos conclusions ? Quel poids ces datas peuvent avoir dans la prise de décisions communautaires ?
- 5) Avez-vous déjà eu affaire à des problèmes de toxicité dans la communauté et comment les studios réagissent-ils ? Quels sont vos relais de modérations ?
- 6) Avez-vous déjà subi une crise communautaire majeure (backlash, gestion de crise) ?
- 7) Comment essayez-vous de collaborer avec les autres équipes au Publishing et Studios et quels sont les difficultés que vous avez pu rencontrer à ce sujet ?

Partie Studio

Questions :

- 1) *Quels sont, selon vous, les moments les plus critiques dans le cycle de vie d'un jeu live-service du point de vue des équipes de production aujourd'hui ? Quelles adaptations concrètes ont été mises en place pour absorber ces pics d'activité sans épuiser les équipes ?*
- 2) Comment la pression liée à la régularité des mises à jour impacte-t-elle les rythmes de travail au quotidien ? Observez-vous des ajustements structurels ou méthodologiques (ex. : sprint, buffers, équipes tampon) pour préserver la soutenabilité des équipes ?
- 3) Dans quelle mesure les décisions liées à la monétisation ou à la roadmap (battle pass, événements live, skins...) entrent-elles en tension avec les intentions créatives des équipes ? Comment ces conflits sont-ils gérés ? Comment gérez-vous les attentes de contenu 'toujours plus, toujours plus vite' et leur impact potentiel sur le moral ou la charge des équipes ?
- 4) Avec le temps, avez-vous le sentiment de concevoir un jeu en tant que produit artistique ou en tant que service continu répondant à une demande fluctuante ? Comment cela affecte-t-il la manière dont les équipes travaillent ou se projettent dans le projet ?
- 5) Quelles transformations organisationnelles avez-vous observées avec l'essor des jeux live-service (équipes live dédiées, méthodologies agiles, outils de planification) ? En quoi ces pratiques diffèrent-elles concrètement du développement d'un jeu premium ? Ont-elles influé sur les conditions de travail ?
- 6) Les équipes live sont parfois en contact direct avec les communautés. Quels dispositifs (modération, CM, relais internes) sont mis en place pour gérer la toxicité potentielle des joueurs envers le studio ? Cette pression externe a-t-elle un impact sur les conditions de travail ou l'organisation du support live ?

Recommandations et perspectives

1. À votre avis, que faudrait-il améliorer pour que les jeux live-service soient mieux perçus et plus durables ?
2. Si vous pouviez créer un jeu live "idéal", quels seraient ses principes clés ?
3. Pensez-vous que ce modèle peut encore évoluer dans les années à venir ? Et dans quelle direction ?
4. Y a-t-il un point que vous auriez aimé aborder et que je n'ai pas évoqué ou un point de vigilance que vous jugez encore trop peu traité dans les discussions actuelles autour des jeux live-service ?

Je tiens encore à vous remercier pour votre témoignage, c'était un plaisir de discuter avec vous du sujet. Par souci de transparence, je vous partagerai la prise de note de cet entretien ainsi que les conclusions apportées.

Annexe 2. Questionnaire

Ce questionnaire a été distribué sur le réseau social Reddit, au sein du subreddit des principaux jeux live-service connus. La même formulation, adaptée à chaque communauté était employée pour susciter l'attention des joueurs. Certains posts ont été par la suite supprimé par les équipes de modérations, mais il est toujours possible de voir ici des exemples de posts :

[Dota 2](#) | [The Division 2](#) | [Overwatch 2](#) | [Valorant](#) | [Fortnite](#) | [Counter Strike 2](#) | [Genshin Impact](#)

Le sondage est quant à lui toujours accessible dans sa forme originelle ici :

https://emlyonbs.qualtrics.com/jfe/form/SV_0BsYkv1L1S9EfNs

Voici son contenu :

(Page 0 – Accueil)



Thanks for jumping into this survey to share your gaming experience! This survey explores players satisfaction with live-service games. It will take approximately 4–5 minutes to complete.

All responses will remain strictly confidential and will be used solely for academic purposes.
Please click below to begin.

Reminder: A live-service game is a game that regularly evolves through updates, events, and new content after its release. It is designed to be played over time and often involves ongoing interaction with a player community. For example: Fortnite, Roblox, League of Legends...

Page 1 – Facteurs démographiques

A little about you (1/5)

1. How do you describe yourself?

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Other
- ☐ Prefer not to answer

2. How old are you?

- ☐ Less than 18
- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ 65+

3. In which country do you currently reside?

4. Which live-service game(s) are you playing?

☐ Fortnite	☐ Warframe	☐ Honkai: Star Rail
☐ Apex Legends	☐ The Division 2	☐ Honor of Kings
☐ Call of Duty: Warzone	☐ League of Legends	☐ Clash of Clans
☐ PUBG: Battlegrounds	☐ TFT	☐ Counter Strike 2
☐ Overwatch 2	☐ Dota 2	☐ Other (please specify):

☐ Rainbow Six Siege X	☐ Brawl Stars	☐ Valorant
☐ Destiny 2	☐ Roblox	☐ Dofus
☐ Genshin Impact	☐ Minecraft	☐ Clash Royale

5. On average, for how long have you been playing this/these game(s)?

☐ Less than 1 month

☐ 1 to 3 months

☐ 6 to 12 months

☐ 1-2 years

☐ 2-5 years

☐ More than 5 years

☐ I do not play this/these game(s) anymore

(Page 2 – Facteurs d’Engagement)

Engagement Factors (2/5)

On average, how emotionally attached do you feel to the live-service game(s) you currently play?

Not at all Extremely

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. What elements matter the most for your enjoyment in the game(s)? (Pick up to 3)

☐ Core gameplay (mechanics, controls, combat, etc.)	☐ Customization and player expression (UGC, editors...)
☐ Story, lore and worldbuilding	☐ Events and seasonal content (the game changes over time)
☐ Social interaction (chat, cooperation, etc.)	☐ Role-playing and immersion
☐ Progression and reward systems	☐ Other:

8. What features motivates you to come back to the game(s)? (Select all that apply)

☐ New content and updates	☐ Competitive challenge
☐ Progression systems and farming (levels, gear, etc.)	☐ Time already spent in the game (being used to come back)
☐ Daily/weekly missions	☐ Other:
☐ Playing with friends	

9. On average, how many hours per week do you spend playing it?

☐ Less than 2 hours

☐ 2–5 hours

☐ 6–10 hours

☐ 11–20 hours

☐ More than 20 hours

10. Have you ever stopped playing a live-service game? If so, why?

☐ Lack of new content	☐ Lack of time
☐ Technical issues (bugs, servers, etc.)	☐ Preference for another game
☐ High costs (monetization, in-game purchases)	☐ No, I have never stopped playing the game(s)
☐ Toxic community	☐ Other:
☐ Loss of interest in gameplay	

(Page 3 – Facteurs de Consommation)

Consumption Factors (3/5)

11. Have you ever spent money inside a game (after installing it)

☐ Yes

☐ No

12. What are the reasons you would buy in-game content?

☐ Access new exclusive gameplay content

☐ Have a unique appearance among players

☐ Progress quicker in the game

☐ Be better than the other players

☐ Help other players

☐ Timed event

☐ Other:

13. Which monthly budget do you spent in-game?

☐ 0 \$/€

☐ 1-10 \$/€

☐ 11-25 \$/€

☐ 26-50 \$/€

☐ More than 50 \$/€

14. Which monetization model do you prefer?

☐ Subscription

☐ Battle Pass

☐ DLC / paid extensions

☐ Cosmetics

☐ Lootboxes / gachas

☐ In-game ads

☐ Other:

15. Have you ever regretted buying in-game content?

☐ Never

☐ Rarely

☐ Sometimes

☐ Often

☐ Always

☐ Optional: Why?

(Page 4 – Facteurs sociaux)

Social Factors (4/5)

16. How much do other players influence your enjoyment of a game?

Not at all

Extremely

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

17. Do you consider yourself part of a player community for a live-service game?

☐ Yes, actively

☐ Yes, passively (I read but rarely post)

☐ No

18. What makes you want to join or stay in a game's community?
(Select all that apply)

☐ Finding teammates

☐ Sharing knowledge and tips

☐ Staying up to date on news

☐ Discussing lore or content

☐ Feeling included or valued

☐ Other:

19. Have you ever taken part in a community event (e.g. contests, fan art, tournaments) ?

☐ Yes

☐ No

20. Have you ever left a community because of toxicity or poor moderation?

☐ Yes

☐ No

☐ Optional: If yes, Why?

(Page 5 - Facteurs de communication)

Communication Factors (5/5)

21. Which platforms do you use to share your opinion on games?
(Select all that apply)

☐	YouTube
☐	Twitch
☐	Discord
☐	Reddit
☐	X
☐	Forums
☐	In-game feedback systems
☐	Steam and Online Stores
☐	None
☐	Other:

22. What usually pushes you to give feedback on a game?

☐	Frustration / Disappointment
☐	Willingness to help improve the game
☐	Responding to a new update or announcement
☐	Expressing appreciation
☐	Direct communication with the developer
☐	Other

23. To what extent do you feel developers listen to their players feedback?

Player feedback is not considered					Player feedback is considered						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

24. In your opinion, how should studios handle this player feedback? (Select all that apply)

- ☐ Acknowledge it publicly
- ☐ Be transparent about what is or is not implemented
- ☐ Prioritize the most discussed suggestions
- ☐ Limit feedback influence to keep creative control
- ☐ Other:

25. Last question! If you could change one thing in a live-service game you play, what would it be? (Optional)

Thank you for your time! Your answers have been recorded and will help better understand how players experience and shape live-service games today. This survey is part of my master's thesis in marketing and game studies. All responses will remain anonymous and are used strictly for academic purposes.

