



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LES DOSSIERS
DE LA DGE

Études Économiques

SYNTHÈSE

ANALYSE DU MARCHÉ ET PERSPECTIVES POUR LE SECTEUR DE L'ESPORT

ÉTUDE PIPAME

Réalisation de l'étude :
CEPHEID Consulting

Directeur de la publication :
Thomas Courbe

Date de parution : *juin 2021*

Édition :
Bureau de la communication - DGE

ISSN : *2727-1501 (en ligne)*

ISBN : *978-2-11-162213-5 (en ligne)*



Avertissement

La méthodologie utilisée dans cette étude ainsi que les résultats obtenus relèvent de la seule responsabilité du prestataire ayant réalisé cette étude, CEPHEID Consulting. Ils n'engagent aucunement la Direction générale des Entreprises (DGE). Les parties intéressées sont invitées, le cas échéant, à faire part de leurs commentaires à la DGE.

SOMMAIRE

Contexte et objectifs	4
I. Première phase : diagnostic et état des lieux du secteur.....	5
<i>Analyse qualitative</i>	5
<i>Analyse quantitative et chiffres clés</i>	9
<i>Analyse comparative</i>	9
<i>Synthèse SWOT du secteur de l'esport en France</i>	10
II. Deuxième phase : conception et priorisation de scénarios de projection.....	13
<i>Les facteurs clés de développement</i>	13
<i>Scénario de projection retenu : l'esport est considéré à la fois comme un sport et une activité représentant un potentiel économique</i>	14
III. Troisième phase : recommandations.....	17

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le secteur de l'esport poursuit son développement en France et à l'international. Une étude de la banque d'investissement Goldman Sachs publiée en 2018 estime que ce marché pourrait atteindre 2,96 milliards d'euros d'ici 2022¹.

Les évolutions législatives en faveur du secteur de l'esport français, la reconnaissance de ses acteurs, ainsi que les récentes levées de fonds observées suggèrent un potentiel de développement économique et d'emplois important. Cependant, la faible disponibilité des données ayant trait à ce secteur ne permet pas d'évaluer précisément ce potentiel.

Afin d'objectiver ces tendances, une démarche en trois phases a été adoptée.

Dans un premier temps, une analyse, qualitative et quantitative, a permis de développer une compréhension fine de l'écosystème sportif français et de l'ensemble des acteurs le composant. À l'international, une comparaison avec six pays, identifiés comme leaders et/ou dynamiques sur le secteur, a permis de dégager les bonnes pratiques et d'étudier le positionnement de la France en termes d'attractivité.

L'ensemble des éléments mis en avant dans ces résultats a permis d'alimenter une analyse SWOT, présentant les leviers et freins du secteur en France, et de définir les déterminants susceptibles d'en impacter la trajectoire à horizon de 5 ans.

Dans un second temps, et sur la base des éléments dégagés lors de la première phase, des scénarios d'évolution du secteur en France, basés sur différents schémas de gouvernance et de politiques publiques, ont été développés puis analysés avec le comité de pilotage. Les probabilités de réalisation et l'impact potentiel sur les différents acteurs de la chaîne de valeur ont notamment déterminé le choix du scénario retenu.

Enfin, la troisième phase de l'étude présente une feuille de route composée d'une quarantaine d'initiatives destinées à renforcer l'écosystème sportif français et ses acteurs, et en améliorer le positionnement international.

¹ <https://esportsobserver.com/goldman-sachs-esports-report/>

I. Première phase : diagnostic et état des lieux du secteur

Une chaîne de valeur a été établie en consensus avec le comité de pilotage, réunissant 6 maillons cœurs : développeurs et éditeurs de jeux, équipes professionnelles, joueurs professionnels, organisateurs de compétitions, producteurs et diffuseurs de contenus, et enfin annonceurs et sponsors.

S'ajoutent à cette chaîne de nombreux acteurs transverses qui œuvrent également au développement du secteur : les financeurs, les agences et les collectivités en sont quelques exemples.

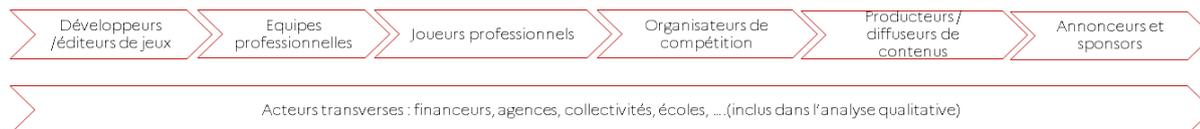


Figure 1. Chaîne de valeur du secteur de l'esport

Analyse qualitative

Elle inclut l'ensemble de ces acteurs, et s'articule autour des 6 axes suivants : politique, économique, social, technologique, environnemental et législatif.

a. Axe politique

En France, malgré un soutien politique marqué du secteur, la mise en œuvre de la stratégie nationale Esport 2020-2025 se heurte à certaines limites :

- un manque de moyens, de ressources et de coordination dans l'intervention des parties prenantes du secteur ;
- des critiques récurrentes auxquelles le secteur est régulièrement exposé (pratique excessive, cyberharcèlement, contenu violent des jeux, etc.), et qui rendent les échanges et collaborations parfois difficiles avec certaines administrations et acteurs publics.

Au plan régional, le secteur de l'esport connaît un développement notable, et des budgets importants y sont alloués. Ce développement régional résulte aussi de la mise en œuvre de stratégies ciblées pour attirer des acteurs du secteur (équipes professionnelles, événements sportifs, etc.).

Néanmoins ces initiatives, et efforts, apparaissent décorréliées de la stratégie nationale. Cette absence de coordination s'expliquerait par le manque d'échanges entre les acteurs publics œuvrant à ces différents échelons mais aussi par l'existence d'une concurrence observée entre certaines collectivités (régions, départements, villes) pour rendre leur territoire le plus attractif et compétitif sur les sujets sportifs.

b. Axe économique

Les modèles économiques, enjeux opérationnels et préoccupations de chacun des maillons sont variés :

- Développeurs / Éditeurs de jeux vidéo

L'esport représente davantage un moyen de communication et un outil d'engagement d'une communauté pour les développeurs et éditeurs de jeux vidéo. Il devient de plus en plus un axe de développement, certains jeux ciblant l'esport dès leur conception. Aujourd'hui, l'éditeur possède un positionnement central sur la chaîne de valeur, et par conséquent une responsabilité dans son évolution ;

- Équipes professionnelles

La principale source de revenus des équipes françaises interrogées est le sponsoring (de l'ordre de 50% des revenus). S'ajoutent à cela différentes sources de revenus : *merchandising*, pourcentage sur les *cashprize* des joueurs, revenus générés par des activités annexes (location de lieux de pratique, consulting, etc.).

En termes de mode de fonctionnement, neuf structures ont été agréées par la Direction Générale des Entreprises entre 2016 et 2019 et peuvent proposer un CDD spécifique à leurs joueurs. Cependant, ce contrat n'est quasiment plus utilisé, car considéré comme non adapté à ce secteur (par exemple, les cotisations sociales considérées comme importantes par rapport à d'autres pays concurrents, le manque de flexibilité sur la saisonnalité, etc.) ;

- Joueurs professionnels

Ils perçoivent différents types de revenus en fonction de différents paramètres : la scène compétitive du jeu sur lequel ils et elles évoluent, le format des circuits compétitifs associés (ligues fermées, championnats ouverts, tournois qualificatifs, etc.), la structuration et de la visibilité (médiatisation) du circuit, et enfin le niveau auquel ils et elles évoluent. Il peut s'agir de sommes issues d'opérations de sponsoring ou partenariats divers, de la rémunération versée par l'équipe, de *cashprize* gagnés en compétition ou de revenus issus du *streaming* de leurs parties².

La France comptabilise 189 joueurs professionnels en 2019 en France³. Aujourd'hui, la grande majorité des joueurs professionnels exercent leur activité sous un régime de micro-entrepreneur, et les relations contractuelles avec leur équipe professionnelle de rattachement sont régies par des contrats de sponsoring ou des contrats de prestation de service ;

- Organismes de compétitions

Leur modèle économique est essentiellement basé sur les revenus tirés de la billetterie et des partenariats publics (subvention des collectivités, apports en nature) ou privés (sponsoring d'annonceurs, soutien financier des éditeurs). S'y ajoutent, les revenus tirés des recettes de l'activité de salon (vente d'emplacements ou de stands), de la restauration ou du merchandising. En outre, et à la différence des organismes de compétitions sportives traditionnelles, ils ne tirent que très peu de revenus de la diffusion de leurs événements (droits médias) ;

- Producteurs / Diffuseurs de contenus

Les producteurs de contenus tirent leurs revenus du nombre d'abonnements comptabilisés sur leurs chaînes, de la publicité diffusée sur les contenus produits, ainsi que des partenariats et opérations de sponsoring associés.

Les plateformes de diffusion de contenus reçoivent aussi des commissions sur les contenus diffusés sur leurs plateformes. Quant aux influenceurs (personnes physiques), ils exercent principalement leurs activités sur lesdites plateformes, en *streaming*. Ils tirent leurs revenus de ces diffusions, sur la base d'un nombre de vues générées par contenu et d'abonnements à leurs chaînes, et des opérations et/ou campagnes de publicité réalisées avec d'autres maillons de la chaîne de valeurs (organismes de compétitions, annonceurs et sponsors, éditeurs...). Ils peuvent aussi percevoir des micro-dons ;

- Annonceurs / sponsors

Les annonceurs et sponsors peuvent collaborer avec différents maillons de la chaîne de valeur (joueur professionnel, équipe professionnelle, organisateur de compétitions, producteur de

² Retransmission en direct de parties de jeux vidéo

³ Nombre de joueurs professionnels évoluant en France en 2019 identifiés dans le cadre de l'étude

contenus). Pour les marques (endémiques et non-endémiques⁴), investir dans le secteur de l'esport permet notamment de cibler un public plus large, connecté et volatil.

Si les marques dites endémiques restent majoritaires, des marques non-endémiques font leur entrée et/ou renforcent leurs positions dans le secteur, et constituent un levier de développement, en raison des montants investis, et d'acceptation, en raison de leur notoriété en dehors du secteur de l'esport, important de la pratique, amateur et professionnelle.

Ces acteurs sont appuyés par des **acteurs transverses** œuvrant pour le développement et la croissance du secteur, et interagissant avec les maillons cœurs, par le biais de divers flux financiers :

- Les **investisseurs** (publics et privés) et Business Angels financent différents acteurs de la chaîne de valeur (entreprises, start-ups et associations) ;
- Les **cabinets de conseil** et **agences** accompagnent divers acteurs issus des maillons cœurs de la chaîne de valeur en leur délivrant des avis ou des recommandations destinés à optimiser leurs opérations (stratégiques, marketing, juridiques), mais aussi des acteurs non-endémiques (ex : marques) en les orientant dans leurs projets d'investissements dans le secteur ;
- Les **écoles et organismes de formations spécialisées** dans l'esport contribuent également à la structuration du secteur, en participant à la valorisation de ses métiers et en permettant de constituer un socle de compétences spécifiques ;
- Les **collectivités** s'engagent également de plus en plus dans le soutien d'initiatives liées au secteur, à l'instar de la Communauté Urbaine de Grand Poitiers, de la ville de Paris, de la Métropole de Tours, de la région Occitanie, et plus récemment de la région Bretagne.

Le secteur de l'esport **impacte, et est fortement impacté, par d'autres activités** (recherche et développement – R&D...) et secteurs (jeux-vidéo, sport traditionnel ...). On constate également une intégration progressive des acteurs du secteur à l'écosystème *start-up*.

Des synergies avec les secteurs connexes, parmi lesquels la réalité virtuelle (RV), la réalité augmentée (RA) ou encore l'intelligence artificielle (IA), sont encouragées par l'ensemble des acteurs du secteur interrogés. Elles visent la complémentarité des compétences, l'évolution de l'expérience spectateur, etc. Afin d'encourager et entretenir ces synergies et interactions, des incubateurs et investisseurs privés se spécialisent aussi dans le secteur de l'esport et l'accompagnement de ses acteurs (exemples : Level 256, incubateur G3, accélérateur PEX'in, fonds d'investissements Trust Esport...).

c. Axe social

Si la France comptabilise de plus en plus de joueurs professionnels, cette tendance s'observe également dans les rangs des joueurs amateurs (1,3 millions de personnes en France selon le Baromètre France Esports 2019). Ce socle demeure peu structuré avec un besoin croissant d'encadrement, de sensibilisation aux bonnes pratiques de jeu, et d'accompagnement dans l'intégration de circuits, du niveau amateur au niveau professionnel.

Le secteur est également confronté à de nombreux défis (pratiques excessives cyber-harcèlement, violence sur certains jeux déconseillés aux mineurs).

Exposant un **public majoritairement jeune**, ces éléments pourraient constituer un frein à l'investissement de certains acteurs publics (Education Nationale, Ministère de la santé...) mais également privés (par exemple, certaines structures sportives, certaines marques non-endémiques).

Néanmoins, des initiatives commencent à être mises en place. A côté des actions du tissu associatif, très actif sur ces sujets, certains lycées et collèges se distinguent en proposant des modules de sensibilisation et de découverte à la pratique des jeux vidéo. Leur impact demeure encore limité, et devrait être complété par un travail de transmission de bonnes pratiques et une prise en charge encadrée au niveau des clubs amateurs. Sur les sujets de **prévention et sensibilisation**, les pouvoirs publics pourraient occuper un rôle plus important. Aussi, et malgré l'implication remarquable de

⁴ Le terme « endémique » s'entend comme une activité partageant une proximité avec l'écosystème esport. A l'inverse, les activités non-endémiques sont les activités extérieures au secteur de l'esport.

certain ministères et associations comme l'UNAF, aux côtés des éditeurs dans certaines initiatives (exemple : le ministère de la santé est impliqué dans le collectif Pédagojeux), peu d'actions ciblées de communication sont effectuées sur les sujets liés à la santé et l'esport.

Enfin, une place croissante pourrait être accordée **aux sujets RSE**, eu égard à la sous-représentation manifeste des femmes et des populations moins aisées dans l'esport, notamment au sein des maillons cœurs de la chaîne de valeur.

d. Axe technologique

Le développement de synergies avec des technologies transverses est soit envisagé comme une opportunité (RA/RV, IA...), soit comme une nécessité (cybersécurité).

Le développement du secteur dépend également de l'état des **infrastructures**, réseaux et bâtiments, mobilisés telles que :

- La fibre et l'internet très haut débit. La perte de connexion, ainsi que les difficultés d'accès aux serveurs sont autant d'éléments impactant le bon déroulé et l'attractivité (joueurs, investisseurs, annonceurs) d'un événement ;
- Les lieux de pratique et de compétitions. A date, il n'existe pas de lieu spécifiquement dédié à la pratique régulière encadrée quel que soit le niveau. Celles-ci sont organisées dans des salles modulaires localisées dans des parcs d'exposition, stades sportifs, salles de spectacle, palais des congrès, etc.

Le **développement de la 5G** est également un sujet important pour les acteurs, capable d'améliorer la pratique (qualité, vitesse de connexion...) mais aussi de l'étendre à un public plus large (exemple : faciliter le développement des compétitions de jeux vidéo sur mobile – l'esport mobile) et à des zones géographiques moins bien équipées (comme par exemple en milieu rural).

Quant aux **technologies immersives (RA/RV) et l'IA**, ces dernières sont perçues comme de nature à bouleverser durablement les caractéristiques du secteur (pratique, diffusion, consommation).

e. Axe environnemental

L'écosystème de l'esport est impacté par le contexte de la transition écologique des activités, y compris numériques. Cependant, cet aspect n'est pas perçu comme une menace à son développement par ses acteurs, et aucune initiative n'apparaît avoir été menée sur ce sujet à date.

Malgré tout, des initiatives sectorielles se développent parmi lesquelles des améliorations apportées aux équipements de jeux vidéo (consoles, *smartphones*, tablettes et PC). A titre d'exemple, Sony souhaite utiliser des technologies plus économes (mode « veille » notamment moins énergivore).

D'une manière plus générale, un guide de l'organisateur⁵, publié par l'association France Esports sensibilise les individus souhaitant organiser des compétitions de jeux vidéo aux sujets environnementaux : incitation au covoiturage pour les participants, utilisation d'*éco-cups* lors d'événements, etc.

f. Axe législatif

Malgré des évolutions remarquées issues de la loi pour une République Numérique de 2016, et ses textes d'application visant à apporter plus de flexibilité réglementaire au secteur, de nombreux points manquent encore de clarté selon les acteurs interrogés, notamment en matière fiscale. Le taux de TVA applicable à la billetterie spectateurs des compétitions de jeux vidéo ou encore des conditions de déclaration des *cashprize* pour un joueur professionnel en font partie.

De nouvelles adaptations pourraient aussi être apportées aux conditions d'emploi des joueurs professionnels selon les acteurs interrogés : les formats de contrats de travail, l'absence d'une

⁵ « Le guide de l'organisateur », Association France Esports, 21 janv. 2020 : <https://www.france-esports.org/le-guide-de-lorganisateur-presentation/>

convention collective adaptée au rythme et horaires de travail (les joueurs professionnels s'entraînant majoritairement les nuits), et le manque de compétitivité salariale (les charges étant considérées comme trop importantes pour un secteur dont les modèles économiques demeurent encore fragiles), en première ligne.

Analyse quantitative et chiffres clés

Les données collectées dans le cadre de la présente étude vont dans le sens d'une croissance constante du secteur de l'esport en France ces dernières années.

Ainsi, son **chiffre d'affaires (CA) est estimé à 50 millions d'euros (M€) en 2019** (hors acteurs transverses, éditeurs et développeurs de jeux vidéo). Ce chiffre d'affaires est basé sur les données collectées dans le cadre de la présente étude ainsi que sur différentes estimations faites en concertation avec le comité pilotage. Il se répartit entre les producteurs et diffuseurs de contenus (18%) les équipes professionnelles (25%), les organisateurs de compétitions (27%) et les acteurs multi-maillons (30%).

Il ressort de l'étude quantitative que le secteur a mobilisé **645 Équivalent Temps Plein (ETP) en 2019**, principalement au niveau des équipes professionnelles (52%). Les organisateurs de compétition mobilisent quant à eux principalement des bénévoles ou des prestataires externes pour leurs activités.

221 acteurs, opérant dans le secteur de l'esport en 2019, ont été recensés, dont une forte proportion (>50%) est basée en région Île-de-France. À titre de comparaison, environ un quart des entreprises françaises (tous secteurs confondus) sont situées en Ile-de-France.

Le secteur bénéficie d'investissement croissant estimé à **61 millions d'euros investis entre 2017 et 2019** et répartis sur une vingtaine d'opérations recensées dont la moitié exclusivement sur l'année 2019.

Les opérations dont les investisseurs sont exclusivement de nationalité française sont les plus nombreuses sur le marché de l'esport français, mais les montants investis dans ces opérations sont inférieurs à ceux investis dans le cadre d'opérations financées par des capitaux étrangers.

Si les investissements en 2019 ont concerné un plus grand nombre de maillons de la chaîne de valeur que les années précédentes, le maillon « équipes professionnelles » a concentré deux tiers des investissements cumulés sur la période 2017-2019, avec notamment plus de 30 M€ investis dans l'équipe Vitality.

Analyse comparative

Une comparaison avec différents pays concurrents en matière de développement et d'encadrement de l'esport a permis de révéler les similitudes, facteurs de réussite, et différences notables entre les pays membres de l'échantillon sélectionné.

Les principaux pays concurrents étudiés ont été le Danemark (accueillant notamment la célèbre équipe Astralis), l'Allemagne (présentant beaucoup de similarités du fait de sa proximité culturelle et géographique avec la France), les Etats-Unis (reconnus comme lieu incontournable de l'esport) et enfin la Corée du Sud (se distinguant par sa reconnaissance gouvernementale pionnière du secteur en 2000). La Malaisie et le Japon ont été étudiés sur la base de critères plus restreints, visant à dresser une liste de bonnes pratiques complémentaires.

L'exercice comparatif a permis de mettre en évidence plusieurs éléments :

- Des niveaux et modèles de structuration différents. En effet, si certains pays ont amorcé une stratégie nationale dédiée au développement de l'esport (le Danemark, la France, la Malaisie), d'autres acteurs témoignent d'une différence de développement au sein même de leur territoire (Allemagne, États-Unis notamment);
- Un secteur principalement porté par les acteurs endémiques dans l'ensemble des pays;

- Une démocratisation croissante de la pratique sportive mais la nécessité d'apporter un cadre à la pratique « amateur » : certains pays disposent de cursus de sensibilisation aux jeux vidéo dans les écoles (Danemark, Allemagne);
- L'absence d'un cadre législatif spécifique au secteur de l'esport au profit d'un rattachement à l'existant (sport, arts, sciences, divertissement). Sur ce point, l'Allemagne et les États-Unis se distinguent avec la mise en place d'un visa spécifique pour l'un et simplifié pour l'autre à destination des joueurs professionnels;
- Une sensibilité particulière au sujet des paris sportifs, car si peu de pays les autorisent (Danemark notamment), un encadrement est souhaité par l'ensemble des acteurs interrogés.

Synthèse SWOT du secteur de l'esport en France

L'ensemble des éléments identifiés dans le cadre de l'analyse qualitative, quantitative, et du benchmark international, ont permis de mettre en lumière différentes forces, faiblesses, menaces et opportunités du secteur de l'esport en France (Analyse SWOT: Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats).

a. Forces du secteur de l'esport

Cinq principales forces du secteur ont été identifiées. Elles constituent des leviers importants pour son développement.

Un **intérêt croissant des pouvoirs publics** pour le secteur a été constaté tant au niveau national, avec la définition d'une stratégie dédiée, qu'au niveau régional, avec un investissement marqué de plusieurs régions.

La **structuration de la filière** commence à progresser, notamment à travers la reconnaissance par l'ensemble des parties prenantes de l'association France Esports comme interlocuteur et interface de dialogue entre les acteurs et les pouvoirs publics.

La **pratique sportive se structure** également à travers un encadrement des joueurs professionnels, par les équipes, qui s'apparente de plus en plus à celle des athlètes professionnels traditionnels (performance, gestion du stress, accompagnement psychologique...).

La pratique sportive bénéficie d'une **acceptation croissante au sein de la population**, d'un intérêt grandissant des médias dits traditionnels, et d'un intérêt progressif des marques non endémiques. L'évolution de l'acceptation de la pratique sportive aura aussi un impact sur la communauté de spectateurs et joueurs amateurs qui est de plus en plus importante en France.

b. Faiblesses du secteur de l'esport

Malgré les efforts déployés pour renforcer le secteur, dix freins majeurs ont été identifiés et constituent une barrière à son développement en France.

L'intérêt croissant et les **efforts déployés par les pouvoirs publics ne sont pas homogènes**. Malgré la définition d'une stratégie nationale dédiée et d'une feuille de route de développement du secteur, sa mise en œuvre est freinée par un manque d'opérationnalisation et de synchronisation des parties prenantes, notamment au niveau des territoires.

Reconnue comme un acteur pilier du secteur, l'association **France Esports manque de ressources humaines et financières** et est donc dans l'incapacité de garantir les prérequis nécessaires au pilotage du déploiement de cette feuille de route.

Malgré une acceptation de plus en plus importante, la pratique sportive reste **mal perçue** par les parents, le grand public et certaines administrations publiques.

Ce frein sociétal, conjugué au **manque de données économiques**, entraîne la frilosité de certains annonceurs non-endémiques. La méconnaissance de la filière peut également jouer.

Bien que le secteur soit en croissance en France, le **CA réalisé apparaît faible** par rapport à celui observé dans les grandes nations de l'esport.

Malgré les enjeux de sensibilisation identifiés dans le cadre de la stratégie nationale et de la feuille de route associée, **l'encadrement du socle amateur demeure insuffisant**.

Les métiers comme les débouchés possibles dans l'esport gagneraient (en dehors du métier de joueur professionnel) à être beaucoup plus visibles.

Selon les acteurs interrogés, l'esport souffre aussi d'un cadre législatif peu adapté et qui nécessite des clarifications.

Sur le plan technologique, les défaillances réseaux et sécurité constituent également des faiblesses car ils entraînent **des problèmes techniques réguliers** lors des compétitions sportives (défaillance de l'accès internet, cyber-attaques, etc.).

Enfin, **le nombre encore limité d'acteurs** (équipes professionnelles, investisseurs, sponsors...) ne favorise pas la dynamique du secteur.

c. Opportunités pour le secteur de l'esport

Huit opportunités s'offrent au secteur, et pourraient soutenir son développement sur les cinq prochaines années : trois opportunités consistant à renforcer les synergies existantes avec le sport, la culture et le domaine du divertissement, quatre opportunités consistant à diversifier ses activités (produits, innovation, revenus), et une opportunité sur l'implication croissante des régions et départements français sur le secteur de l'esport.

La filière esportive peut tirer avantage de la **proximité importante observée avec le monde sportif** : mutualisation des lieux de pratique ou de la communication, convergence des modèles de structuration de la pratique amateur (clubs amateurs, tournois régionaux, centres de formation), intégration de compétitions sportives en marge de grands événements sportifs, etc.

Des **synergies avec le domaine du divertissement** existent et mériteraient d'être encouragées, par exemple à travers la conception de lieux spécifiques rassemblant les différents acteurs et permettant ainsi d'encourager les collaborations.

Le **rapprochement avec le monde culturel** demeure encore limité et reste à développer, notamment en ciblant des événements de grande ampleur.

Les **nouvelles technologies** et les nouveaux usages (AR, VR, IA) permettent de faire évoluer la pratique esportive, notamment en termes de performance, pour les joueurs, et d'expérience, pour les spectateurs.

Les compétitions **des jeux vidéo mobiles** (esport mobile) se développent et constituent une piste de diversification pour le secteur.

L'ouverture du secteur aux **paris en ligne** est une question aujourd'hui posée mais qui appelle un encadrement très précis et une régulation adaptée, notamment s'agissant de la protection des mineurs.

Le savoir-faire et la **capacité d'innovation des studios de jeux vidéo français** contribuent à positionner la France au niveau international.

Enfin, la **concurrence régionale** pour se positionner sur le secteur de l'esport peut créer de nouvelles opportunités et de nombreux avantages pour certains acteurs du secteur : incitation financière, fiscale, foncière, etc.

d. Menaces pour le secteur de l'esport

Le secteur de l'esport en France est aussi exposé à des menaces, liées à la concurrence d'autres pays, et également entre régions françaises, mais aussi liées à une certaine frilosité d'acteurs non-endémiques à investir dans le secteur. Le manque d'encadrement et d'anticipation des besoins métiers représente aussi une difficulté majeure pour le secteur de l'esport français.

Le secteur de l'esport en France fait face à **une concurrence internationale** importante, notamment des pays inclus dans le benchmark réalisé. En effet, les atouts relevés peuvent notamment résulter de formats de structuration géographique ou de marché. En effet, l'Asie est fortement structurée géographiquement et très puissante en termes démographique. Les États-Unis bénéficient d'un

territoire important et d'une unité de langue, alors que l'Europe est fragmentée en une multitude de marchés très différents (langue, fiscalité, législation, etc.).

Aussi, **l'absence de consensus européen**, et pour certains acteurs interrogés **la concurrence entre les régions** pour se positionner sur le secteur, sont perçus comme un frein à son développement.

A cela s'ajoute un cadre législatif considéré comme peu adapté par certaines équipes professionnelles, qui renforce la crainte **du départ des joueurs français à l'étranger**.

Les acteurs traditionnels de la formation (universités) gagneraient à participer davantage à la création d'une offre de formations en cohérence avec les besoins métiers identifiés.

Le manque de visibilité sur les données économiques du secteur de l'esport conjugué avec la méconnaissance de la filière peut **encourager la réticence des acteurs économiques non-endémiques à investir**.

Enfin, **l'ouverture du secteur aux paris en ligne** (qui est une opportunité d'un point de vue économique) pourrait également représenter une menace vu la jeunesse du public ciblé, les dérives potentielles associées (triche, addiction), et l'engagement ancien des éditeurs sur le sujet crucial de la protection des mineurs et d'une pratique responsable.

II. Deuxième phase : conception et priorisation de scénarios de projection

Sur la base des leviers et freins précédemment identifiés, l'exercice de prospective a consisté à déterminer un environnement et un mode de structuration souhaitable du secteur : cette étude du champ des possibles a conduit à la formalisation de scénarios de projection, et à l'identification de recommandations à destination des acteurs publics et privés du secteur sportif français.

À partir d'une série de déterminants, trois scénarios ont été développés :

- Scénario A, dans lequel l'esport s'inscrit uniquement dans le cadre de politiques publiques sportives ;
- Scénario B, dans lequel l'esport s'inscrit exclusivement dans le cadre de politiques publiques économiques ;
- Scénario C, dans lequel l'esport s'inscrit dans le cadre de politiques publiques sportives, et est considéré comme une activité représentant un potentiel économique.

La démarche a consisté, pour chacun de ces scénarios, à décrire un mode de fonctionnement, des interactions et des synergies existantes, et/ou à renforcer, entre les différentes parties prenantes contribuant à la promotion et au développement du secteur de l'esport en France.

Ils ont ensuite été notés et priorisés dans le cadre d'un atelier de travail au sein duquel chaque scénario a pu être illustré et mis en perspective avec l'ensemble des éléments issus de l'état des lieux et de l'analyse SWOT.

Les facteurs clés de développement

À partir des précédents travaux, des facteurs clés de développement ont été identifiés. Ces facteurs ont servi de base de notation aux scénarios de projection développés.

- **Gouvernance simplifiée, synchronisée et impliquée**

Une gouvernance lisible et opérationnelle avec l'implication des politiques publiques, tenant compte des enjeux du secteur, permettrait un pilotage efficient des initiatives, ce qui est important pour un secteur jeune. Cela assurerait aussi une forte interaction entre acteurs mobilisés au niveau national et territorial, autour d'une ligne directrice et d'objectifs partagés ;

- **Partage équilibré de valeur entre les acteurs du secteur**

Ce facteur correspond à la recherche d'équilibre et de performance économique des acteurs (taille, emplois, compétitivité, etc.). En effet, un des enjeux majeurs identifiés, dans le cadre des travaux précédents, est le partage équilibré de la valeur entre les maillons composant le secteur ;

- **Meilleur encadrement de la pratique amateur**

Cet encadrement contribue à une pratique responsable, saine et encadrée aux travers de plusieurs canaux : cursus ciblés, programmes de sensibilisation intégrés en milieu scolaire et extra-scolaire, accompagnement par les clubs amateurs et création de conditions de détection et d'accompagnement des talents adaptées... Cet encadrement de la pratique dès le niveau amateur a des répercussions jusqu'au niveau professionnel ;

- **Prise en compte plus importante des enjeux sociaux**

Pour un secteur jeune en développement, la dimension sociale peut être stratégique pour sa croissance : encadrement de la pratique, création d'emplois, offre de formation,

développement des compétences... Certains territoires sont particulièrement engagés dans le secteur de l'esport, et les scénarios envisagés pourront inciter de nouveaux territoires à s'y investir.

À l'issue d'ateliers de travail en co-construction avec le comité de pilotage, les scénarios A et B ont été écartés au profit du scénario C, décrit ci-après. Un scénario alternatif visant au rapprochement du secteur de l'esport à celui des Industries Culturelles et Créatives (ICC) a également été exploré.

Scénario de projection retenu : l'esport est considéré à la fois comme un sport et une activité représentant un potentiel économique

Il repose sur l'hypothèse hybride d'assimilation de la pratique esportive à un sport, vu les similarités observées entre les pratiques, et du secteur au global à une filière économique à structurer et développer, car présentant un fort potentiel.

a. Gouvernance du secteur

Pour concilier les enjeux de la pratique esportive amateur et professionnelle (croissance, encadrement, développement de lieux de pratique, formation...), le secteur serait géré de manière duale : l'esport serait intégré à des politiques publiques sportives (pratique, outil d'éducation et d'insertion...) et aux politiques publiques économiques (politique de filières...).

Au niveau national, le développement du secteur de l'esport serait piloté par un groupe de travail pour la promotion de l'esport (existant dans le modèle de fonctionnement actuel) dont les prérogatives évolueraient dans le but d'accélérer les éventuels arbitrages (prises de décisions). Ce groupe de travail permettrait aussi de limiter le risque de non-alignement des orientations issues des politiques publiques sportives et celles issues des politiques publiques économiques.

Pour répondre aux enjeux de synchronisation, ces efforts de promotion, issus du groupe de travail, devraient être déclinés au niveau territorial tout en garantissant l'autonomie des Régions dans leurs stratégies de développement économique.

Concrètement, cette déclinaison s'appuierait sur les représentants territoriaux de chacun des membres du groupe de travail⁶ (DGE – Service Economique Régional (SER) / Fédérations sportives – Ligues régionales). Elle s'opérerait de différentes manières : communication des objectifs aux représentants territoriaux, constitution de groupes de travail locaux, renforcement des interactions entre les représentants territoriaux, et ce en synchronisation avec les Régions et leurs priorités.

D'un point de vue théorique, le schéma de gouvernance du secteur imaginé dans le scénario choisi serait cohérent avec les besoins du secteur. Cependant, un partage des attributions entre l'ensemble des acteurs (publics et privés) apparaît comme un élément important quant à l'application de ce scénario. Les pouvoirs publics auraient un rôle à jouer, mais ils ne pourront pas se substituer aux acteurs du secteur.

Pour l'opérationnalisation de ce scénario, France Esports, comme interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, s'impliquerait dans la synchronisation entre les différents acteurs en renforçant sa présence et ses efforts dans les territoires et en élargissant son périmètre d'action.

b. Financement & implication des parties prenantes

En fonction de leur typologie d'activité (positionnement le long de la chaîne de valeur), les acteurs du secteur pourraient bénéficier de subventions publiques pour le développement de la pratique amateur et professionnelle (attribuées par le Ministère des Sports), et/ou de fonds issus de

⁶Liste non exhaustive et évolutive en fonction de la composition du groupe de travail

programmes de financement et d'investissement, gérés par le ministère de l'Economie ou d'agences relevant du ministère de l'Economie (politique de filières, etc.).

Une gouvernance duale du secteur de l'esport permettrait donc d'augmenter les sources et mécanismes de financement, et de faire interagir les différents acteurs institutionnels.

À titre d'exemple, des subventions publiques pourraient financer les actions et initiatives pour le développement de la pratique amateur (à travers les clubs et les tournois), à l'instar du modèle de redistribution par l'organe fédérateur (fédération/fédération esportive) aux différents clubs sportifs traditionnels⁷.

Les acteurs du secteur (équipes professionnelles, organisateurs de compétitions, producteurs et diffuseurs de contenus...) pourraient cibler les programmes d'investissement et/ou de financement par exemple lancés par les opérateurs publics d'investissement : Banque publique d'investissement (BPI), la Banque des Territoires - Caisse des dépôts ou Business France, notamment sur la base de budgets mobilisés par l'Etat, si la filière est considérée comme prioritaire. Ces mécanismes de financement se déclinaient au niveau territorial (opérateurs institutionnels dans les régions), en prenant en considération les orientations et priorités politiques définies au niveau régional.

L'arrivée des investisseurs privés serait une conséquence de ces changements, car elle dépendra de la performance économique du secteur (chiffre d'affaires, revenus, etc.). Les subventions publiques créeraient ainsi un effet de levier pour le secteur.

Par ailleurs, pour faciliter l'opérationnalisation de ce modèle dual et le renforcement des interactions entre les parties prenantes (cf. schéma de gouvernance), il est nécessaire que l'association France Esports puisse augmenter ses ressources (financières et humaines). Cela lui permettrait de traiter les enjeux identifiés et participer à l'amélioration de la performance du secteur. Il est donc essentiel pour France Esports d'identifier les sources de financement et les partenaires clés pour le déploiement de ses actions.

Plus largement, le secteur aurait également tout intérêt à s'éloigner d'un modèle qui entrainerait une dépendance aux subventions publiques, et le mode dual de ce scénario y contribuerait.

c. Évolution et complémentarité des acteurs

Ce scénario permettrait l'émergence **d'un organe fédérateur esportif**⁸, élément essentiel pour la structuration des interactions entre les différents maillons, et le renforcement de la maturité de l'ensemble du secteur. C'est le cas dans d'autres secteurs similaires comme le sport (organismes, équipes professionnelles et joueurs).

La création d'un organe fédérateur esportif permettrait aussi de promouvoir et d'organiser la pratique esportive, tant au niveau amateur (clubs amateurs), que professionnel (équipes professionnelles). Il s'attèlerait aussi à la création de ponts entre ces deux niveaux (exemple : faire des clubs amateurs un vivier de futurs talents esportifs).

L'existence d'un organe fédérateur et d'un environnement davantage structuré pour les acteurs du secteur favoriserait la présence de sponsors et annonceurs. Cela encouragerait également les écoles, universités et centres de recherche à contribuer à son développement, notamment via la création de cursus dédiés et adaptés au rythme des clubs et équipes. Ces entités pourraient également contribuer au développement de technologies connexes visant par exemple à améliorer les performances des joueurs, ou à renforcer l'expérience des spectateurs.

Le déploiement de ce scénario permettrait également de maintenir **le rôle et le positionnement des éditeurs**, et de continuer à encourager le dialogue entre ce maillon de la chaîne de valeur et les organisateurs de compétitions. Ce dialogue, essentiel dans l'opérationnalisation du modèle choisi,

⁷ Au sein de ce rapport, le terme « fédération » doit être compris en tant qu'organe au sein duquel les acteurs apparaissent fédérés autour d'objectifs communs.

⁸ Au sein de ce rapport, le terme « fédération » doit être compris en tant qu'organe au sein duquel les acteurs apparaissent fédérés autour d'objectifs communs

permettrait de clarifier la position des ayants droit au vu des contraintes en lien avec la propriété intellectuelle, en garantissant des échanges constants avec l'ensemble des acteurs du secteur.

d. Règlementation

Un alignement de la réglementation appliquée aux activités et acteurs du secteur sur celle du sport serait envisageable – une réflexion déjà entamée à travers la mise en vigueur d'un CDD spécifique s'inspirant directement du modèle sportif professionnel. Néanmoins, un alignement total soulèverait de nouveaux enjeux législatifs et opérationnels, notamment dans l'organisation des relations entre les acteurs.

Ainsi, et dans le cadre du scénario retenu, l'évolution du cadre réglementaire consisterait en des améliorations fondées en partie sur la réglementation sportive (Code du Sport), en consensus avec l'ensemble des acteurs économiques constituant la chaîne de valeur. S'y ajouteraient des aménagements imposés par certaines spécificités de l'activité (gestion des droits médias et réglementation audiovisuelle, propriété intellectuelle...).

III. Troisième phase : recommandations

Sur la base du scénario retenu et des principaux déterminants⁹ d'évolution du secteur identifiés, des initiatives permettant d'en améliorer l'attractivité et la performance ont été proposées. Au préalable, elles ont été rapprochées de celles contenues dans la feuille de route rattachée à la « stratégie nationale 2020-2025 ».

Dans le cadre d'un atelier de notation dédié, ces propositions ont été classées et priorisées sur la base de deux critères : leur valeur ajoutée et leur complexité de mise en œuvre.

La « valeur ajoutée » s'entend comme la capacité d'une initiative à générer un chiffre d'affaires additionnel et à améliorer la performance du secteur (indicateurs de chiffre d'affaires, d'employabilité, d'investissements...).

La « complexité de mise en œuvre » s'entend comme la mesure de l'ampleur des changements nécessaires, le niveau de dépendance existant avec d'autres initiatives, les besoins en ressources (en ETP), la durée du projet, et le budget à allouer.

L'ensemble de ces initiatives regroupent quatre principaux thèmes : les sujets de politique et de gouvernance, le développement économique, les sujets sociaux, et les sujets juridiques.

Les scores obtenus ont permis de classer les initiatives en différentes catégories :

- *Quick wins* : projets à impact rapide et faciles à mettre en œuvre ;
- Projets structurants : projets bénéfiques en termes de développement mais nécessitant une implication plus importante dans la mise en œuvre ;
- Projets à temporiser : projets dont l'impact et les moyens mis en œuvre ne sont pas très importants ;
- Projets à abandonner : projets dont la réalisation demeure trop complexe. A l'issue des travaux, aucune des initiatives présentées n'a été identifiée comme « à abandonner ».

Pour soutenir cette projection et appuyer sa mise en œuvre, **des initiatives à lancer sur le court terme** (*Quick wins*) ont été identifiées.

En ce qui concerne la gouvernance du secteur, quatre initiatives ont été retenues : l'accompagnement de France Esports dans le développement de son modèle opérationnel, la définition d'un contrat de filière du secteur de l'esport, la promotion de l'esport dans les territoires (à l'échelle locale et régionale) et enfin le développement de la culture des relations avec les institutions publiques dans l'esport.

Deux initiatives ont été identifiées sur l'axe économique. Il s'agit de la recherche de correspondance entre les besoins des acteurs privés et les aides et programmes d'appui existants, et de la promotion du secteur à travers les synergies avec d'autres filières (et notamment le réseau French Tech).

Sur l'axe social, trois initiatives ont été retenues : la revue du modèle de l'écosystème sportif amateur, la définition d'un code de conduite à destination de la pratique amateur, et enfin l'évaluation des besoins en compétences du secteur.

Enfin, sur l'axe règlementaire, les deux initiatives priorisées ont été la clarification du cadre juridique existant et la revue des conditions de contractualisation des joueurs sportifs professionnels.

⁹ Quatre déterminants du secteur ont été identifiés : mode de gouvernance, financement public et privé, évolution et complémentarité des acteurs, et cadre juridique du secteur.