

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CO-CRÉATION DE VALEUR AU SEIN DE L'INDUSTRIE ESPORT  
QUÉBÉCOISE : PERCEPTIONS DES ACTEURS, DÉLIMITATION DES ENJEUX  
ET AVENUES DE DÉVELOPPEMENT

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

VALÈRE GOETHALS

DÉCEMBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Je tenais à remercier mon directeur de mémoire, Majdi Ben Selma, qui m'a soutenu et a vu le potentiel de cette recherche. Je remercie aussi Robert Desmarteau, qui m'a guidé et apporté de précieux conseils. Ils m'ont donné la chance de réaliser une étude qui me passionne et à explorer des visions prometteuses.

Merci à tous mes professeurs du département de stratégie de l'ESG UQAM ; ils ont élargi mes horizons, challengé mes aprioris et apporté la faculté de remettre en question le monde qui m'entoure.

Je remercie toutes les personnes qui m'ont aidé, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail : ceux qui m'ont écouté, ceux qui ont participé, ceux qui ont donné leur avis, ceux qui m'ont soutenu, ceux qui m'ont exposé aux réalités du monde auquel je m'intéresse.

Je tiens à remercier mes parents, qui ont cru en moi, m'ont encouragé à écouter mes envies. Et enfin, merci ma femme, Cindy Goethals Grappe, pour son soutien, son implication et pour tout ce qu'elle m'apporte au quotidien.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LA REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	5
1.1 L'esport ou le sport électronique .....	6
1.1.1 Définition .....	6
1.1.2 États des lieux .....	9
1.1.3 Contexte canadien et québécois .....	11
1.2 La notion d'écosystème d'affaires et son application.....	12
1.2.1 La métaphore de l'écosystème – de la biologie au monde des affaires ..	12
1.2.2 La définition fondatrice d'un écosystème d'affaires.....	13
1.2.3 Les écosystèmes d'affaires de nos jours .....	15
1.2.4 Les acteurs fondamentaux d'un écosystème d'affaires.....	17
1.2.5 Les interactions entre les acteurs.....	19
1.3 L'esport : un écosystème d'affaires .....	22
1.3.1 Les acteurs de l'écosystème esport .....	22
1.4 Questions de recherche et objectifs .....	29
CHAPITRE II LE CADRE CONCEPTUEL .....	31
2.1 Propositions de recherche .....	31
2.1.1 Les acteurs de l'industrie esport du Québec .....	32
2.1.2 La co-crédation de valeur comme processus cyclique.....	34
2.1.3 L'influence des acteurs d'un écosystème sur la co-crédation de valeur ...	35
2.2 Cadre conceptuel de la recherche .....	38

CHAPITRE III LA MÉTHODOLOGIE .....	40
3.1 Technique de collecte de données et d'analyse.....	41
3.1.1 Technique de collecte de données : l'entretien semi-dirigé .....	41
3.1.2 Méthodes de recrutement.....	43
3.1.3 Déroulement des entrevues.....	44
3.1.4 Techniques d'analyse .....	45
3.2 Profil des répondants.....	48
CHAPITRE IV LES RÉSULTATS.....	54
4.1 Les acteurs de l'industrie esport québécois.....	54
4.1.1 Connaissances et perceptions des acteurs au Québec.....	55
4.1.1.1 Les notions d'industrie et d'écosystème.....	55
4.1.1.2 Le paysage des parties prenantes.....	59
4.1.2 Hiérarchisation et catégorisation des acteurs au Québec.....	65
4.2 Le processus de co-crédation de valeur en continu.....	73
4.2.1 Perception de la co-crédation de valeur.....	73
4.2.2 Vision des acteurs québécois selon la co-crédation de valeur.....	75
4.3 L'influence des acteurs québécois sur la co-crédation de valeur .....	82
4.3.1 Influence des acteurs sur les étapes de la co-crédation de valeur.....	82
4.3.1.1 Le rôle des piliers .....	82
4.3.1.2 Le rôle des dominateurs.....	85
4.3.1.3 Le rôle des focaux.....	89
4.3.1.4 Le rôle des nicheurs .....	91
4.3.2 Développement de l'industrie québécoise de l'esport.....	93
CHAPITRE V DISCUSSION, IMPLICATION THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES.....	100
5.1 Discussion et conclusion théorique.....	101
5.2 Implications théoriques et scientifiques .....	106
5.3 Implications managériales.....	108
5.4 Implications légales.....	110
5.5 Limites et avenues de recherche .....	111

ANNEXE A LE MODÈLE DES PRATIQUES AMÉLIORATION LA CO-CRÉATION DE VALEUR DANS UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION (KETONEN-OKSI ET VALKOKARI, 2019).....	114
ANNEXE B GUIDE D'ENTREVUE.....	115
BIBLIOGRAPHIE .....	120



## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 La chaîne de valeur des différents acteurs de l'industrie esport (inspiré de Nielsen, 2019).....	21
1.2 Professions liées à l'esport (inspiré de Besombes, 2016) .....	28
2.1 Cartographie des acteurs d'un écosystème (d'après Iansiti et Levien (2004)) .....	33
2.2 L'influence des acteurs d'un écosystème sur le processus de co-crédation de valeur (cadre conceptuel, inspiré de Iansiti et Levien (2004) et Ketonen-Oksi et Valkokari (2019)) .....	39



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Acteurs majeurs de l'écosystème sport.....	25
2.1 Synthèse des propositions de recherche associées aux dimensions conceptuelles.....	37
3.1 Exemples de codage .....	45
3.2 Résumé des données des participants .....	51
4.1 Énumération des acteurs de l'industrie sport par les répondants.....	62
4.2 Classification des acteurs par les répondants dans les rôles écosystémiques définis par Iansiti et Levien (2004).....	70

## RÉSUMÉ

Les sports électroniques, ou esport, désignent l'ensemble des pratiques permettant à des joueurs de confronter leur niveau par l'intermédiaire d'un support électronique, et essentiellement le jeu vidéo, et ce quel que soit le type de jeu ou la plateforme (France Esport, 2018). Ceux-ci s'inscrivent aujourd'hui dans une tendance qui gagne à être pérenne pour toutes les parties prenantes impliquées, non seulement pour les joueurs, les producteurs de jeux mais aussi pour une pléthore d'acteurs additionnels. Si l'industrie intéresse de manière croissante un grand nombre de consommateurs, de spectateurs et de supporters à l'instar des sports classiques, le phénomène manque à être correctement défini du point de vue de tous les acteurs apportant de la valeur. En effet, les concepts de valeur, de création de valeur et de co-création de valeur sont souvent traités dans la littérature au niveau conceptuel. Cependant, ils manquent d'exemple empiriques et d'explications sur la perception de différents acteurs de différentes industries et écosystèmes et ont souvent été étudiés sous le joug d'industries matures et plus rarement de celles en plein développement.

Grâce au modèle de la co-création de valeur de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019), le présent mémoire vise à explorer la perception de différentes parties prenantes de l'écosystème esport québécois, des acteurs le composant ainsi que des processus menant à son développement et à répondre à la question de recherche suivante : De quelle manière se traduit la co-création de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème esport du point de vue des acteurs québécois ?

À l'aide d'une étude exploratoire sous forme d'entrevues individuelles, six répondants évoluant au sein des sports électroniques au Québec (un membre d'une fédération encadrant les sports électroniques, un directeur d'école formant des étudiants aux métiers de l'esport, un représentant d'une structure encadrant des joueurs professionnels, un organisateur de compétitions et de tournois, un employé de bar diffusant des compétitions de sports électroniques et un supporter) ont exploré cet écosystème et ses fonctionnements.

Les résultats des entrevues qualitatives apportent une meilleure vision de l'écosystème esport québécois : tous les répondants mettent en avant l'importance de la collaboration, de l'analyse des impacts de leurs actions et de leur communication afin de créer de la valeur à tous les niveaux. Les piliers, comme les producteurs de jeux, sont clairement impliqués dans ces processus. Les dominateurs sont très actifs mais manquent d'élargir leur collaboration avec des acteurs en dehors de leur sphère d'action directe. La présence de focaux, qui profitent de l'attractivité de l'esport et détruisent la valeur déjà créée, impacte négativement l'écosystème esport. Des nouveaux entrants, ou nicheurs,

aspirent à collaborer avec un grand nombre de parties prenantes. Les professionnels semblent rarement considérer les supporters ou spectateurs.

Aussi, l'ancien statut légal des sports électroniques compétitifs a négativement impacté l'attractivité du Québec. Ainsi, il est important de considérer la région comme partie intégrante de l'activité canadienne afin de gagner en visibilité.

Au final, ce mémoire permet de mieux appréhender la multiplicité des acteurs de l'écosystème esport et de leurs interactions à travers le prisme de cinq professionnels et d'un supporter engagé évoluant au Québec, sujet encore inexploré, tout en essayant d'illustrer leur niveau d'engagement durant toutes les étapes de la co-création de valeur. Cette recherche qualitative gagnerait à être complétée dans l'avenir par une étude quantitative et par l'inclusion de plus de figures professionnelles de l'écosystème esport international.

Mots clés : esport, sport électronique, écosystème d'affaires, co-création de valeur

## ABSTRACT

Electronic sports, or esports, designate the entirety of practices allowing players to confront through an electronic support (essentially while playing video games), whatever the type of game or platform (France Esport, 2018). These fall into a trend that tends to become perennial for all involved stakeholders, not only for players or game producers and developers but also for a plethora of additional actors. If the industry is increasingly a subject of interest for a large number of customers, viewers and supporters on the model of classical sports, the phenomenon lacks proper definition from all of its actors providing value. In fact, the concepts of value, value creation and value co-creation are often studied in the literature from a conceptual standpoint. However, they all lack empirical examples as well as explanations on different stakeholders' perceptions from different industries and ecosystems. Plus, these have mostly been treated under the yoke of mature industries and rarely of blossoming ones. According to Ketonen-Oksi and Valkokari (2019) model of value co-creation, this thesis aims to explore the perception of different stakeholders evolving in the Quebec esports ecosystem, actors constituting it as well as processes leading to its development while answering the following research question : How does value co-creation translate between the different actors composing the esports ecosystem from the Quebec stakeholders standpoint?

Through an exploratory study with individual interviews, six respondents evolving in esports in Quebec (a member of a federation supervising electronic sports, a school director training students aux esports professions, a representative of a structure supervising professional gamers, a competitions and tournaments organizer, a bar employee broadcasting electronic sports competitions and a supporter) have explored this ecosystem and its functioning.

Results from the qualitative study bring a better understanding and overall vision of the esports ecosystem in Quebec: all respondents are pointing the importance of collaboration, impact analysis of their actions and communication as means to create value at all levels. Pillars, such as game producers, are clearly involved in these processes. Dominators are very active but often miss the opportunity to enlarge their collaboration with actors outside of their sphere of direct action. The presence of focals, who generally take advantage of the esports attractivity and tend to destroy the value already created, negatively impact the esports ecosystem. New entrants, or niche actors, aspire to collaborate with a great number of stakeholders. Professionals seem to rarely even consider supporters or viewers.

On top of that, the old legal status of electronic competitive sports has negatively impacted Quebec's attractiveness. Thus, it is important to consider the region as an integral part of Canadian's activity to gain worldwide visibility.

In the long run, this thesis allows for a better understanding of the multiplicity of actors in the esports ecosystem et their interactions through the prism of five professionals and one involved supporter evolving in Quebec. This represents an under studied subject, while trying to illustrate their level of engagement during all stages of value co-creation. In the future, it would be relevant to explore this phenomenon quantitatively and to include more professional figures of the international esports ecosystem.

Keywords: esports, electronic sports, business ecosystem, value co-creation



## INTRODUCTION

L'industrie du jeu vidéo a connu une croissance sans précédent durant les dernières années : elle dépasse aujourd'hui l'industrie du cinéma et de la musique en Occident en termes de revenu (Statista, 2019a). En plus de cela, un autre phénomène s'est largement développé en parallèle : la pratique du jeu en mode compétitif. En effet, en 2020, les revenus globaux de l'esport ont croît pour atteindre 1,1 milliard de dollars USD, soit une croissance de plus de 15,7% par rapport à 2019. Aussi, plus de 75% du marché total vient des droits média et des sponsors. Mondialement, l'audience globale de l'esport en 2020 va atteindre les 495 millions, pour une croissance de 11,7% en comparaison à l'année précédente (Newzoo, 2020).

Les sports électroniques désignent l'ensemble des pratiques permettant à des joueurs de confronter leur niveau par l'intermédiaire d'un support électronique, et essentiellement le jeu vidéo, et ce quel que soit le type de jeu ou la plateforme (France Esport, 2018). Les sports électroniques représentent un segment du marché des jeux vidéo. Si l'esport est apparu à la fin des années 90, il n'avait pas la même dimension qu'aujourd'hui. De nos jours, les joueurs professionnels mais aussi non professionnels sont capables d'en vivre : ils peuvent être recrutés dans des structures qui les rémunèrent pour se mesurer à d'autres équipes, ils peuvent former des partenariats avec des sponsors et autres partenaires, ils peuvent rester indépendants. Cependant, ceci est réservé uniquement aux meilleurs joueurs.

Au vu de la popularité de cette pratique et de son énorme développement commercial, il paraît pertinent d'explorer la fonctionnalité de celle-ci. En effet, les objectifs de ce mémoire sont de définir un cadre dans lequel l'esport peut être intégré et appréhendé,

de jauger la vision des différents acteurs qui le constituent sur une base locale (québécoise), de comprendre le développement frénétique de l'esport et la perception de toutes les parties prenantes en ce qui a trait à leurs interactions.

Même si plusieurs études s'intéressent au phénomène de l'esport, la vision de celui-ci sous le prisme d'une industrie à part entière capable de créer de la valeur via la collaboration des parties prenantes en faisant partie reste floue (Hamari et Sjöblom, 2017). En effet, l'emphase est largement mise sur ces joueurs compétitifs et leur univers ainsi que sur les jeux auxquels ils jouent, alors que pléthores d'acteurs gravitent autour d'eux, de manière directe ou indirecte (Kane et Spradley, 2017).

Même si la notion de valeur créée peut varier, et a souvent été définie comme simple création monétaire (Schechter, 1984), d'autres voient d'autres apports à l'activité liée aux sports électroniques. Si la création de valeur est souvent perçue de point de vue des compagnies à travers des processus d'innovation, de production et de livraison d'un produit au marché (Mizik et Jacobson, 2003), elle est aussi associée aux modèles d'affaires, mais rarement considérée du point de vue de toutes les parties prenantes (Desmarteau et al., 2020). Cependant, dans les sports électroniques, tous les acteurs semblent créer de la valeur communément et non uniquement pour le consommateur final.

Aussi, l'industrie des sports électroniques semble répondre à la définition d'un écosystème d'affaires : celui-ci rejoint la définition d'un écosystème biologique, où tous les habitants sont dépendants les uns des autres et doivent collaborer afin de créer des conditions de vie saines à leur propre survie tout en affrontant les prédateurs (Moore, 1996). Cette définition est intéressante car prend en compte les relations d'affaires plus complexes et l'industrialisation et la mondialisation actuelles, monde dans lequel évoluent les sports électroniques.

Ainsi, il apparaît que l'écosystème des sports électroniques manque d'être clairement défini, et cela à l'échelle mondiale mais aussi régionale (Carrillo Vera et Aguado Terrón, 2019). Néanmoins, beaucoup d'acteurs évoluent dans celui-ci au Canada et au Québec. Dans sa progression vers une certaine maturité, il paraît pertinent de s'interroger sur les processus sous-jacents à la co-crédation de valeur dans l'écosystème esport du point de vue d'acteurs de celui-ci. Celle-ci se différencie de la création de valeur traditionnelle dans le fait qu'elle implique nécessairement la collaboration ou la compétition des acteurs d'un écosystème donné (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019). En effet, malgré l'apparition de nombreuses discussions sur l'appréhension des interrelations entre les différents acteurs d'un écosystème et l'actuel processus de co-crédation de valeur au sein de celui-ci, la compréhension de ces relations reste faible empiriquement parlant (Barile et al., 2016). En plus de l'intérêt pré-existant pour un remodelage des pratiques, plus d'exemples appliqués à une industrie ou à un écosystème où évoluent une multiplicité d'acteurs sont nécessaires pour mieux comprendre le rôle de la co-crédation de valeur (Lintula et al., 2017). Ici réside l'intérêt du présent mémoire.

Via une recherche exploratoire, le présent mémoire tend à explorer la question de recherche suivante : De quelle manière se traduit la co-crédation de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème esport du point de vue des acteurs québécois ?

Il cherche aussi à répondre de manière préliminaire aux sous-questions suivantes : Quels acteurs de l'écosystème esport participent à quelles étapes de la co-crédation de valeur de celui-ci ? Comment les principaux acteurs de l'écosystème esport et la co-crédation de valeur qu'ils engendrent permettent à celui-ci de se développer ?

Pour commencer, une revue de littérature sur, d'un côté la définition de l'esport, de son état des lieux dans le monde, au Canada et au Québec, et de l'autre la définition et la composition d'un écosystème d'affaires, du principe de co-crédation de valeur et de son

effet sur un écosystème, et de la représentation de l'écosystème sport a été réalisée. Par la suite, une étude exploratoire est menée auprès de six acteurs de l'écosystème sport québécois. Enfin, les résultats sont présentés ainsi que les implications pour les sphères académiques, managériales et légales.

## CHAPITRE I

### LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous allons définir la revue de la littérature autour des sports électroniques ou « esports », du concept d'écosystème d'affaires et de co-crédation de valeur puis de l'écosystème esport. Tout d'abord, il s'agira de définir ce qu'est l'esport, à travers l'origine du terme, sa distinction avec le sport dit « traditionnel » et sa perception via trois axes principaux : l'affrontement, les joueurs et le support électronique. Puis un état des lieux de l'esport, d'abord à l'échelle mondiale puis à l'échelle régionale (Amérique du nord), nationale (Canada) et provinciale (Québec), sera réalisé. Il sera ensuite question de définir ce qu'est un écosystème d'affaires. Dans un premier temps, l'origine et la signification du terme seront définies, puis dans un second temps son évolution à travers le temps sera explorée. Dans un troisième temps, les différents acteurs qui composent un écosystème d'affaires seront identifiés, puis, dans un quatrième temps, leurs interactions et le concept de co-crédation de valeur seront abordées. Finalement, il restera à comprendre l'écosystème esport et les interactions des différents acteurs qui le composent, qui amènent à la problématique de recherche du présent mémoire :

De quelle manière se traduit la co-crédation de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème esport du point de vue des acteurs québécois ?

Ceci permettra aussi d'explorer les sous-questions suivantes : Quels acteurs de l'écosystème esport participent à quelles étapes de la co-crédation de valeur de celui-ci ?

Comment les principaux acteurs de l'écosystème esport et la co-création de valeur qu'ils engendrent permettent à celui-ci de se développer ?

## 1.1 L'esport ou le sport électronique

Avant d'aborder les cadres théoriques définissant l'industrie du sport électronique, il est important de définir le terme esport, d'explorer son origine et son développement régional, national et international.

### 1.1.1 Définition

Le terme sport électronique ou « esport » est apparu pour la première fois à la fin des années 90. On peut retrouver ce mot dans une sortie presse de l'Online Gamers Association (OGA) dans laquelle le sport est comparé à cette nouvelle notion qu'est l'esport (OGA, 1999). Bien que le terme ne soit apparu que plus tard, la pratique esport est souvent associée avec la sortie du jeu de tir à la première personne (First Person Shooter) avec « Doom » en 1993 puis avec la suite directe de ce jeu en 1996, « Quake » (Kushner, 2004), bien que le premier tournoi de jeu vidéo connu date de 1972 à Stanford (United-States) sur le jeu Spacewar (Good, 2012). Mais c'est à travers ces deux jeux que la compétition en ligne se développe peu à peu jusqu'en 1997 et la création de plusieurs ligues, dont une toujours importante aujourd'hui : la Cyberathlete Professional League (CPL), qui copie le modèle des ligues sportives traditionnelles américaines (Welch, 2002).

En premier lieu, lorsqu'on parle de sport électronique, il y a un point spécifique qui porte souvent à débat ; c'est la notion de sport. Il est important de traiter ce questionnement avant de définir ce qu'est l'esport. Bien que récemment, la notion

d'esport se voit de plus en plus acceptée à l'international (Hamari et Sjöblom, 2016), nombreuses sont les voix qui s'opposent à l'appellation même de cette pratique (Kendall, 2011). Dans les opposants à ce mouvement, c'est principalement une absence ou une limite de pratique physique qui sont mises en cause. Dans les faits, la pratique physique est présente de façon importante pour les joueurs (sportif pratiquant le sport électronique) (Witkowski, 2012). L'argument que la pratique de l'esport se fait via l'usage d'outils électroniques comme des ordinateurs ou des consoles de jeu n'implique en aucun cas l'absence de pratique physique (Taylor et Witkowski, 2010). Le sport traditionnel est composé de nombreuses sous-cultures regroupant des sports par leurs similitudes comme les sports de balle, les sports de raquette, l'athlétisme. Ces groupes sont composés de sports ayant des similitudes mais comportant des différences dans leur pratique. On retrouve le même principe de sous-culture dans l'esport. En effet, on en compte six principales : les « MOBA » (multiplayer online battle arenas), les « CCG » (collectible card games), les « RTS » (real time strategy), les « FPS » (first-person shooters), les « BR » (battle royal) et les « SG » (sports games). Au sein de ces groupes les jeux partagent des similitudes mais diffèrent dans l'expérience qui est proposée aux joueurs (Hamari et Sjöblom, 2016). C'est parce qu'ils partagent ces points communs que l'on peut différencier les notions de sport et de sport électronique. L'usage du terme « sport » a été principalement un outil au développement de la pratique, lui permettant de faciliter sa progression dans sa compréhension et appropriation par le plus grand nombre (Wagner, 2006). La plus grande réussite de l'esport c'est d'avoir su se détacher de cette comparaison constante avec le « sport traditionnel » tout en mettant en avant les points communs qu'ils partagent ; ce sont justement les points sur lesquels ils diffèrent qui permettent de définir ce que sont les sports électroniques (Taylor, 2012a).

La définition de l'esport, ou sport électronique, sur laquelle sera basée le présent mémoire est celle de l'organisation gouvernementale France Esports (2018). Elle repose sur l'étude de quarante-deux définitions soumises à une étude sémantique qui a

identifié trois axes principaux nous amenant à la définition suivante (France Esports, 2018) :

L'esport désigne donc l'ensemble des pratiques permettant à des joueurs de confronter leur niveau par l'intermédiaire d'un support électronique, et essentiellement le jeu vidéo, et ce quel que soit le type de jeu ou la plateforme (ordinateur, console ou tablette).

À ces trois axes qui sont l'affrontement, les joueurs et le support électronique, Freeman et Wohn (2017) apportent un élément qui ne se veut pas indispensable à la définition mais qui joue un rôle essentiel dans son développement : il s'agit du public, et du concept de taille de marché. Il est possible alors d'analyser cette définition en trois grandes parties :

- La première est centrée sur le support électronique. Wagner (2006) définit l'esport comme une zone d'activité sportive au sein de laquelle les personnes développent et entraînent aussi bien leurs capacités mentales que physiques mais cela en utilisant un support technologique. L'esport se pratique exclusivement via un support technologique que ce soit grâce à un ordinateur ou une console de jeu ; la pratique peut se faire sur réseau ou bien en ligne. Le contenu et la diffusion de celui-ci se fait aussi via ce support technologique (Hamari et Sjöblom, 2017) ;
- La deuxième regroupe l'affrontement et le joueur. Ces deux éléments sont directement reliés car il ne peut y avoir de compétition sans joueurs et vice-versa (Leavitt et al., 2016). La compétition est ce qui différencie l'esport d'une pratique récréative, au même titre que l'on peut pratiquer une activité sportive comme simple loisir. Le sport électronique n'existe dès lors qu'il y ait l'organisation structurée d'une compétition, et cela peu importe sa taille ou si celle-ci se joue en réseau ou en ligne (Jonasson et Thiborg, 2010). Ces compétitions motivent les joueurs à gagner et s'améliorer, jouant un rôle direct

sur la popularité ainsi que les revenus et la reconnaissance d'un joueur (Lee et Schoenstedt, 2011) ;

- La troisième partie n'est pas inhérente à la définition mais, avec le développement de l'esport, en joue maintenant un rôle essentiel aussi bien dans sa survie que son développement à grande échelle. Il s'agit du public. En grandissant et prenant de l'importance, l'esport est passé d'une pratique en petit groupe localisé à une expérience publique et mondiale (Freeman et Wohn, 2017). Les principaux événements sont diffusés sur des plateformes de streaming (Twitch, Youtube Gaming) donnant un accès au contenu au plus grand nombre de spectateurs possible. C'est alors une implication forte, aussi bien des joueurs que des spectateurs, au façonnement de ce qu'est l'esport (Freeman et Wohn, 2017). Seo (2016) et Taylor (2012b) décrivent alors l'infrastructure socio-culturelle dans laquelle les joueurs jouent le rôle d'acteur dans un film au sein du monde de l'esport et les spectateurs sont l'audience qui juge ce film se basant sur leurs valeurs socio-culturelles.

### 1.1.2 États des lieux

Une fois le concept d'esport défini, il est possible de s'intéresser en chiffres à ce que représente l'industrie de l'esport. Dans un premier lieu, il est pertinent d'explorer les tendances mondiales.

Le marché de l'esport représente, à la fin de l'année 2019, 1,096 millions de dollars USD ; cette valeur est en constante augmentation et le prévisionnel donne au marché de l'esport une valeur de 1,790 millions de dollars USD en 2022 (Statista, 2019a). Ce revenu est partagé entre quatre grands marchés : l'Amérique du Nord qui représente 37%, la Chine avec 19%, la Corée du Sud avec 6% puis le reste du monde avec 38% (Statista, 2019b). Ce revenu se divise en différentes catégories qui sont : le sponsoring

qui représente 58% de ce marché, les droits des médias avec 17%, les frais d'éditeurs avec 11%, la ticketerie et les produits dérivés avec 10%, le numérique avec 2% et la diffusion via des plateformes de streaming avec 2% (Statista, 2020a). Ce marché autour de l'esport se traduit par une consommation de contenu en constante augmentation.

Ainsi, en 2019, 443 millions de personnes ont regardé des compétitions de sports électroniques. Cela permet de mieux définir la clientèle et de différencier les spectateurs occasionnels (245 millions en 2019) et les spectateurs fréquents (198 millions en 2019). Le prévisionnel pour cette statistique est aussi à la hausse avec 646 millions de spectateurs pour 2023 (occasionnels 351 millions, fréquents 295 millions) (Statista, 2020b). La connaissance même du concept est en constante augmentation passant 809 millions de personnes connaissant la pratique en 2015 à 1,572 milliards en 2019 (Statista, 2019c).

Concernant le comportement d'achat, les consommateurs passent de plus en plus de temps à regarder de l'esport : en 2012, ils passaient seulement 1,3 milliard d'heures à en regarder. En 2019, c'était plus de 6,6 milliards d'heures. On peut constater une augmentation de l'ordre d'environ 1 milliard d'heures par année (Statista, 2019c). Le développement de l'esport se traduit aussi par l'augmentation moyenne des cagnottes mises en jeu, plus communément appelées « prize pool ». En 2017, c'était 1,1 milliard de dollars USD de prize pool qui étaient répartis sur 2166 tournois, pour une moyenne de 27,500 dollars USD par tournoi. En 2018, malgré moins de tournois organisés (3489), le prize pool global s'est élevé à 1,5 milliard de dollars USD, faisant une moyenne de l'ordre de 44,000 dollars USD (Esports Earnings, 2018). Avec le développement de l'esport, c'est aussi le marché du pari sportif qui a grandi, passant de 5,5 milliards de dollars USD en 2016 à 12,9 milliards en 2020 - soit une augmentation de 134% en 4 ans (Statista, 2020c). Il est important de prendre en compte que de nombreux pays interdisent encore les paris autour de toutes disciplines attachées

à l'esport (Nielsen, 2019). Enfin l'esport est un contenu principalement consommé par une population jeune : 37% sont âgés de 25 à 34 ans, 33% entre 16 et 24 ans, 20% entre 35 et 44 ans, 7% entre 45 et 54 ans puis 3% entre 55 et 64 ans (Global Web Index, 2019).

Toutes ces données montrent la croissance rapide de l'écosystème esport à l'échelle globale. Cette forte croissance ne devrait pas décélérer au vu de tous les prévisionnels.

### 1.1.3 Contexte canadien et québécois

Dorénavant, il est pertinent de s'intéresser au marché local. Au Canada, ce ne sont qu'une personne sur dix qui ont connaissance de l'esport, soit 4,4 millions de personnes (Vivintel, 2019). 57% de cette population sont des hommes et 43% des femmes (Nielsen, 2019). En moyenne, ils passent plus de deux heures par semaine à regarder du contenu esport (Vivintel, 2019). 28% des hommes entre 16 et 24 ans sont engagés et regardent régulièrement du contenu esport (Global Web Index, 2019). Il est difficile d'avoir des données isolées sur le Canada quand on parle d'esport. En effet, le marché canadien est régulièrement regroupé dans un plus grand marché nord-américain puisque les grands éditeurs de jeux vidéo et les distributeurs sont généralement américains. Mais l'analyse des chiffres reliés à celui-ci nous permettent tout de même de comprendre l'état et l'évolution du marché canadien. Ainsi le marché nord-américain est actuellement le plus grand marché autour de l'esport avec plus de 409 millions de dollars USD de revenus en 2019 (37% du marché mondial) (Statista, 2019a). Ce sont plus de 280 millions de dollars USD qui ont été investi dans l'esport en Amérique du Nord sur l'année 2019 (Statista, 2020a).

Les données propres au Canada étant déjà limitées, celles du le marché québécois le sont encore plus. C'est un champ d'étude qui reste encore à développer. Cependant, le

Québec diffère aussi du Canada sur un point de vue juridique. Il existe encore une ambiguïté sur le statut juridique de l'esport au Québec qui est associé aux jeux de hasard, entraînant l'exclusion de joueurs québécois des compétitions internationales (Fédération Québécoise des Sports Électroniques, 2016). Ce sont ces enjeux qui définissent les spécificités de l'écosystème québécois de l'esport.

## 1.2 La notion d'écosystème d'affaires et son application

Après avoir défini et compris le potentiel de développement de l'industrie de l'esport, il s'agit de définir ce qu'est un écosystème d'affaires via l'exploration des origines et de la signification du terme et de son évolution temporelle.

### 1.2.1 La métaphore de l'écosystème – de la biologie au monde des affaires

Le terme « écosystème » a d'abord été utilisé dans le monde biologique. En effet, on parle d'« écosystème biologique ». Celui-ci a été défini tel un « système d'organismes occupant ensemble un habitat dans un environnement physique au sein duquel ils interagissent » (Oxford Dictionary, 1993). D'après la définition de Kauffman (1996), la naissance et l'évolution d'un écosystème sont dépendantes de sa progression et forment un processus chaotique ; de petites différences dans sa constitution de base peuvent mener à des résultats très différents. Aussi, un écosystème n'est pas juste un assemblage d'espèces, mais plutôt un entrelacement de systèmes de matière organique et inorganique et de forces naturelles qui interagissent et évoluent en symbiose (World Resources Institute, 2001). En tant que système en perpétuelle évolution, « un écosystème est dynamique, en constante réinvention de soi, en réaction à des perturbations naturelles et à la compétition entre les espèces » (World Resources Institute, 2001). Parce qu'un écosystème se doit d'être prêt en tout temps à changer

dans sa conception interne et externe, il doit y abriter une variété de différentes espèces afin d'assurer, au moins en partie, l'adaptation de quelques-unes d'entre-elles à des menaces et nouvelles situations. Ainsi, la diversité des espèces influe sur la stabilité d'un écosystème (World Resources Institute, 2001). En outre, il est primordial d'accorder aussi une importance non négligeable aux composants inorganiques d'un écosystème. En effet, un écosystème « représente une solution à un défi particulier » (World Resources Institute, 2001).

Au cours du temps, cette même définition a évolué pour englober des éléments supplémentaires, allant du delà de l'idée biologique d'écosystème et du monde du vivant uniquement. Les écosystèmes, qu'ils soient composés de cellules, d'êtres vivants ou d'acteurs économiques, suivent tous une évolution similaire et un cycle de vie semblable avec des acteurs interagissant entre eux et des menaces extérieures (Kauffman, 1996).

### 1.2.2 La définition fondatrice d'un écosystème d'affaires

En 1996, Moore a défini l'écosystème d'affaires :

Une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus - les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-mêmes partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. À travers le temps, ils vont faire co-évoluer leurs compétences et leurs rôles et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont détenir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader de l'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appui mutuels.

On constate que Moore (1996) distingue trois niveaux d'interaction dans un écosystème :

- Un niveau central appelé « cœur de métier » : il inclut les fournisseurs directs, les canaux de distribution et les compétences motrices ;
- En périphérie de ce noyau central, on trouve un niveau dit « entreprise élargie » : celui-ci comprend les fournisseurs des fournisseurs ainsi que les fournisseurs de produits et services complémentaires, mais aussi les clients et leurs propres consommateurs ;
- Le dernier niveau englobe les deux précédents : on parle ici de niveau « d'écosystème ». Il regroupe toutes les parties prenantes susceptibles d'intervenir plus ou moins indirectement aux processus transactionnels centraux comme la concurrence offrant des produits et services substituables et complémentaires, le gouvernement, les instances réglementaires.

Ceux sont ces trois dimensions qui définissent le concept d'écosystème. Tout d'abord, le concept de niveau « d'écosystème » est ce qui permet la mise en place et le développement de processus d'innovations ouvertes en incluant des acteurs publics, leur permettant de jouer un rôle de pilier dans ceux-ci. Ensuite, l'écosystème d'affaires n'est pas cantonné par certaines limites géographiques. Il peut exister à différentes échelles allant du local à l'international. L'écosystème apporte donc une vision plus globale des différents acteurs socio-économiques et de leurs rôles directs ou indirects dans le processus d'innovation ouverte propre à cet écosystème. Enfin, l'appui sur la métaphore biologique a permis de mettre en évidence des pratiques propre à un écosystème comme la coopétitivité, mais aussi la nature évolutive d'un écosystème ainsi que l'impact que chaque partie prenante a sur les autres et sur l'écosystème en général.

En 2006, Moore a publié un article se voulant comme un complément de celui de 1996 et justifiant de l'arrivée du concept d'écosystème comme étant le troisième pilier de la théorie organisationnelle après celui des marchés et celui des hiérarchies. Il se différencie par la mise en place d'un nouveau cadre théorique centré sur des relations d'affaires plus complexes et prenant en compte l'industrialisation et la mondialisation actuelles (Moore, 2006 ; Ben Letaifa, 2012). La focalisation des entreprises sur une logique ouverte a entraîné l'apparition d'enjeux spécifiques, principalement la gestion et le partage, au sein de réseaux, de ressources externes (Iansiti et Levien, 2004). Les entreprises se sont alors lancées dans une course à l'innovation continue plutôt qu'à la productivité, mettant en place le concept de co-évolution entre les entreprises et leurs marchés au sein de l'écosystème pour ainsi définir les outils managériaux et théoriques propres à ce concept (Moore, 2006). Les théories propres aux deux précédents piliers deviennent alors peu pertinentes quant à leurs apports sur les relations entre organisations (Thorelli, 1986). Finalement, la mondialisation, l'apparition de concurrents internationaux même sur des marchés locaux n'ont fait qu'appuyer le concept d'écosystème. Les entreprises se sont ouvertes sur les marchés internationaux et ont créées des partenariats à l'échelle mondiale déléguant dans un premier temps le travail à faible valeur ajoutée puis dans un second temps un travail à forte valeur ajoutée (Von Zedwitz et Gassman, 2002). C'est la diffusion de l'innovation qui définit l'écosystème (Iansiti et Levien, 2004).

### 1.2.3 Les écosystèmes d'affaires de nos jours

En se basant sur les écrits de Moore, plusieurs chercheurs ont cherché à apporter plus de précisions ainsi qu'à étayer le concept d'écosystème d'affaires.

Ainsi Iansiti et Levien (2004) ont fait l'analogie entre écosystème d'affaires et écosystème biologique. Les deux sont composés d'un certain nombre de parties

prenantes qui dépendent toutes les unes des autres afin que leur écosystème survive et se développe. Si l'écosystème est en bonne santé, alors toutes les parties prenantes prospèrent, mais, si l'écosystème est en mauvaise santé, alors elles souffrent toutes. Un écosystème peut très vite passer de bonne à mauvaise santé avec la chute d'une de ses parties prenantes. Interconnexion, coopération, compétition et fragmentations sont les éléments qui définissent un écosystème (Iansiti et Levien, 2004). Ils définissent alors les facteurs de succès :

- La productivité : c'est le plus basique de facteurs qui finira toujours par déterminer si l'écosystème fonctionne ou non ;
- La capacité de l'écosystème à créer des opportunités ou des niches pour permettre à de nouvelles entreprises de le rejoindre ;
- Sa robustesse : ce terme vient directement de la notion biologique de l'écosystème mais se traduit ici par la capacité de l'écosystème à créer un avantage concurrentiel de différentes sortes et d'avoir la capacité d'évoluer si l'environnement change (Iansiti et Levien, 2004).

Ils mettent finalement en avant trois différences entre un écosystème biologique et un écosystème d'affaires :

- Dans un écosystème d'affaires, les parties prenantes sont capables de raison et peuvent prévoir et se préparer au futur ;
- Dans un écosystème d'affaires, l'objectif principal est l'innovation alors que dans un écosystème biologique c'est la survie ;
- Différents écosystèmes peuvent se battre pour avoir de nouveaux membres au sein du leur (Iansiti et Levien, 2004).

Power et Jerjian (2001) quant à eux comparent l'écosystème d'affaires à un système de sites internet occupant l'internet mondial et les aspects du monde réel avec lesquels ils

interagissent. C'est une communauté physique considérée avec les facteurs non-vivants de son environnement comme une unité. À travers cette définition, ils mettent en avant que de nombreuses entreprises sont extrêmement dépendantes de leur environnement. Ils soulignent à travers cette analogie l'arrivée de nouvelles technologies qui entraînent inexorablement la création de nouveaux écosystèmes et, par transitivity, la disparition d'anciens (Power et Jerjian, 2001). Pour les auteurs la vision de l'écosystème doit prendre en compte la coopération entre les parties prenantes. Ils prennent en exemple la barrière de corail où tout l'écosystème travaille ensemble pour protéger et développer son environnement, mais que, comme dans cet exemple, de nombreux écosystèmes reposent sur une seule entreprise qui est très connectée (Power et Jerjian, 2001).

#### 1.2.4 Les acteurs fondamentaux d'un écosystème d'affaires

Au sein d'un écosystème, toutes les parties prenantes interagissent entre elles mais ne jouent pas toutes le même rôle. Ainsi Iansiti et Levien (2004) ont défini quatre rôles qui définissent chacune de ces parties prenantes : les piliers, les dominateurs, les focaux et les nicheurs :

- Les piliers sont les entreprises sur lesquelles repose l'écosystème. Ce ne sont pas forcément les plus grandes ou plus importantes entreprises de l'écosystème mais elles sont essentielles à sa survie. Elles influencent directement la productivité et la stabilité de celui-ci. Les piliers, de par leur situation, ont un rôle extrêmement important dans l'appropriation et la hiérarchisation des pouvoirs au sein de l'écosystème. Ces entreprises sont généralement à la création et au partage des ressources sur lesquelles se base l'écosystème. Ce rôle permet alors aux entreprises d'avoir un impact direct sur la productivité au niveau global ;

- Les dominateurs sont généralement les entreprises les plus visibles et connues au sein de l'écosystème. Elles sont beaucoup plus nombreuses que les piliers et ont une stratégie de domination. Leur but est de contrôler la plus grande partie possible de l'écosystème afin de s'accaparer du plus de richesse possible. Les dominateurs cherchent à ériger des barrières à l'encontre des nicheurs. Comme au sein d'un écosystème biologique, les dominateurs vont essayer de détruire toute concurrence ; cela se traduit par des investissements importants en recherche et développement ainsi qu'en innovation fermée. Mais comme dans la nature, c'est souvent l'arrivée de petits joueurs qui bouleverse tout l'écosystème et sa hiérarchie ;
- Les membres focaux jouent un rôle de profiteur. Ces entreprises ne sont ni très nombreuses ni très grandes et ne se basent que sur l'exploitation de la valeur créée par le reste de l'écosystème. Majoritairement, elles ont une vision à très court terme pour assurer un rendement maximal qui peut avoir des conséquences extrêmement néfastes à long terme pour elles ainsi que pour tout l'écosystème. C'est en soit le plus grand danger pour la pérennité de celui-ci ;
- Les nicheurs jouent un rôle d'indicateurs. Ce sont, souvent, de petites entreprises qui essaient de se faire une place au sein d'un écosystème déjà existant. Si cet écosystème fonctionne bien et qu'il est en bonne santé, les piliers jouent alors un rôle de facilitateur et permettent le développement de ces nicheurs au sein de l'écosystème. On peut donc conclure qu'il y a une corrélation directe entre nombre de nicheurs et bonne santé d'un écosystème (Iansiti et Levien, 2004).

### 1.2.5 Les interactions entre les acteurs

La survie et la réussite d'un écosystème d'affaires est en corrélation directe avec la capacité de ses parties prenantes à interagir entre elles (Iansiti et Levien, 2004). Les différentes entreprises aspirent toutes à de la création de valeur afin de prospérer. Dans le cadre d'un écosystème il est important que les entreprises s'entendent sur un principe de co-création de valeur aspirant au développement de l'écosystème (Meynhardt et al., 2016). En effet, si un écosystème d'affaires est souvent défini d'après ses contextes de fonctionnement variés ou ses rôles changeants (Spigel, 2017), il est important d'adopter une approche plus structurante dans la conceptualisation d'un écosystème (Adner, 2016). L'étude de la co-création de valeur comme processus, consistant en un haut nombre de transactions de valeurs entre les acteurs d'un écosystème, semble représenter une piste de recherche conceptuelle et méthodologique très pertinente afin de comprendre le développement de l'écosystème esport (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019).

Même si le but de chacun de ces acteurs diffère selon leurs rôles, leurs interactions apportent une valeur ajoutée à tout l'écosystème. Elles permettent son développement et par extension l'arrivée de nouveaux entrants (nicheurs), ce qui est lien direct avec la pérennité de celui-ci (Valkokari, 2015). C'est cette idée d'interrelations entre les parties-prenantes qui a amené Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) à définir un processus de pratique cyclique tendant au développement à la co-création de valeur au sein d'un écosystème. Ce cycle comporte quatre étapes : la construction de l'attractivité, la création de valeur partagée, une phase d'analyse puis un développement de la diversité.

- La première phase est centrée sur la création de l'attractivité. Cela se traduit par un échange de valeur entre les différents acteurs à travers des actions concrètes, mais aussi par le développement de ses entreprises grâce à la recherche et

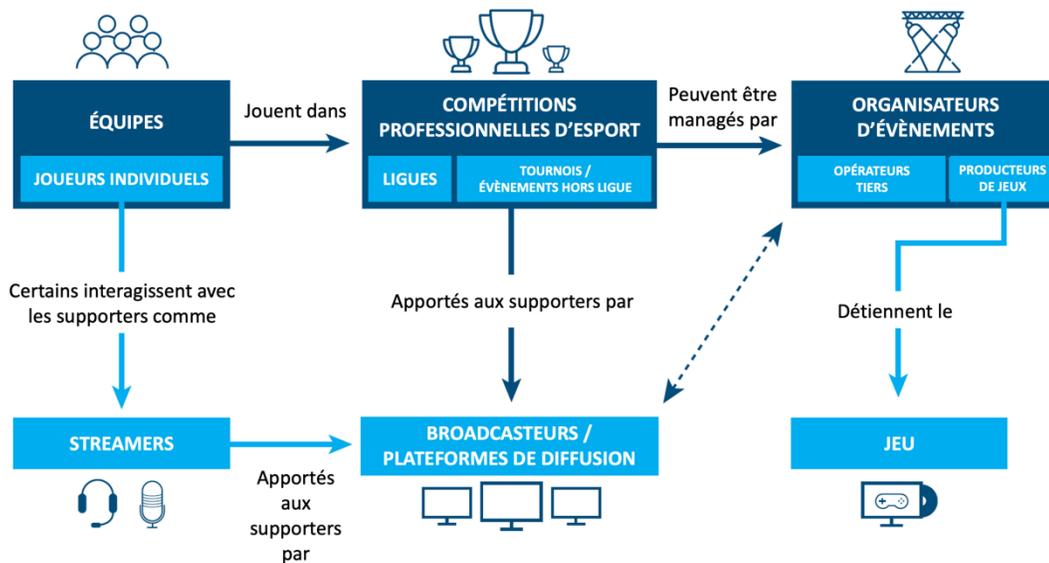
développement via des experts, tout en prenant garde à ne pas détruire la valeur précédemment créée ;

- Vient ensuite la phase de création de valeur partagée. Celle-ci englobe la clarification de la vision portée les entreprises et le partage de cette vision à travers tous les membres de l'écosystème. Cette phase se doit de laisser une plus grande liberté aux entreprises afin de démontrer les apports de cette co-création (légaux, échange technologique) ;
- Une fois celle-ci créée, il est important d'entrer dans une phase d'analyse. Elle se traduit par le suivi de la mise en place et du développement des processus de co-création de valeur tout en permettant aux différents acteurs de continuer à innover. Au cours de cette phase, l'échange entre les parties prenantes joue un rôle primordial ;
- Enfin vient la phase de développement de la diversité. La première étape de cette phase se focalise sur les résultats à travers une analyse critique et sur comment continuer le développement de l'écosystème. La seconde étape doit servir au partage de l'information entre tous les acteurs. Enfin la troisième étape se centre sur la recherche d'entreprises perturbatrices (focaux) et de nouvelles collaborations (nicheurs) (Iansiti et Levien, 2004 ; Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019).

Une fois la quatrième phase terminée, c'est alors le moment pour l'écosystème de repartir dans un nouveau cycle. Tout ce processus de co-création de valeur permet la survie et le développement de l'écosystème mais aussi l'ouverture vers d'autres écosystèmes pour plusieurs parties prenantes permettant de protéger la survie de chacune de celle-ci à plus long terme (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019).

Il est tout de même important de noter que la création de valeur s'est toujours beaucoup basée à la valeur d'un produit ou d'un service, mais surtout du point de vue des consommateurs finaux. La compréhension de la valeur a su évoluer, allant d'une définition strictement monétaire (Schechter, 1984), à la différence entre les bénéfices et les sacrifices perçus (Zeithaml, 1988), pour arriver à une compréhension socio-économique de la valeur d'un objet et de son utilisation pour pléthore d'acteurs, pas seulement le consommateur final (Pitelis, 2009). En effet, il paraît plus pertinent de considérer la valeur du point de vue de la perception de chaque partie prenante, notamment dans un contexte d'écosystème.

Figure 1.1 La chaîne de valeur des différents acteurs de l'industrie sport (inspiré de Nielsen, 2019)



### 1.3 L'esport : un écosystème d'affaires

Après avoir exploré la définition et l'ampleur du concept d'écosystème appliqué à la stratégie de manière générale, la mission de cette partie est de comprendre plus particulièrement l'écosystème esport et les interactions des différents acteurs qui le composent. La figure 1.1 permet d'illustrer la chaîne de valeur des différents acteurs de l'industrie.

#### 1.3.1 Les acteurs de l'écosystème esport

Une fois les concept d'esport et d'écosystème d'affaires définissent, il est possible de s'intéresser à l'écosystème esport. Pour ce faire il faut définir les différents acteurs qui le composent. On décerne sept acteurs majeurs au sein de cet écosystème : les joueurs professionnels, les structures esports, les partenaires, les organisateurs de tournois, les diffuseurs, les développeurs de jeux et les consommateurs.

- La définition de professionnel est la suivante : « qui participe en échange de gain à une activité ou effort régulièrement pratiqué par des amateurs » (Merriam-Webster, 2011). Ainsi un joueur professionnel est un joueur issu d'une population de joueurs qui est payé pour participer à des compétitions et représenter la structure qui l'emploie (Zhou et Huang, 2015). La pratique de l'esport à un niveau professionnel demande un niveau très élevé de compétences et une forte implication dans l'entraînement. Le revenu d'un joueur professionnel ne provient pas exclusivement de sa structure. Il peut interagir et générer une rentabilité avec les différents acteurs de l'écosystème directement. Ainsi, un joueur peut être sponsorisé à titre individuel par une marque qui n'a aucun lien avec la structure du joueur (Zhou et Huang, 2015).

- Les structures esports jouent de nombreux rôles dans l'écosystème esports. Il est possible de définir deux catégories de structure. La première sont les structures présentes sur un seul jeu. La deuxième sont les structures présentes sur plusieurs jeux. La différence notable de ces deux catégories est que les structures qui sont sur plusieurs jeux sont plus intéressées à la création et au développement d'une marque forte, là où les structures centrées sur un seul jeu se consacrent plus à la construction d'une équipe basée sur les compétences des joueurs (Zhou et Huang, 2015).
- Les partenaires sont des entreprises ou des organisations qui décident d'investir aussi bien dans les structures esports que dans les joueurs. Les principaux partenaires sont endémiques : ce sont des entreprises d'équipements électroniques (consoles et ordinateurs, claviers, souris, chaises). Les entreprises de nourritures et de boissons sont aussi présentes en nombre dans cet écosystème (Zhou et Huang, 2015). Au même titre que le sport traditionnel il est possible de trouver un grand nombre de partenaires n'étant pas reliés au commerce de l'esports (Söderlund, 2015). Les partenaires jouent aussi un rôle important dans l'organisation des compétitions, en investissant massivement auprès des organisateurs (Tassi, 2012).
- Les organisateurs de tournois sont des entreprises, des associations ou des personnes qui organisent des compétitions aussi bien en physique qu'en ligne. Les plus grandes compétitions sont généralement organisées en physique et réunissent aussi bien les joueurs professionnels que les structures esports, les sponsors et les spectateurs. Les compétitions peuvent proposer des prix à gagner pour tous les participants, seulement au vainqueur ou aucun prix (Zhou et Huang, 2015). Les compétitions peuvent aussi prendre la forme de ligue, fermée ou ouverte, ne se déroulant pas sur un court laps de temps mais sur une période plus étalée. Ce système de ligue repose alors avec un partenariat long terme aussi bien avec des partenaires commerciaux que les développeurs du jeu (Rosenqvist et Wright, 2011).

- Les diffuseurs peuvent se diviser en deux catégories. La première est le diffuseur individuel : cela se traduit par la diffusion via un canal de partage de vidéo en direct en ligne par un individu d'un contenu « sportif ». Ce diffuseur peut soit ne partager que la vidéo de la compétition, soit commenter par-dessus la vidéo expliquant et analysant la compétition en cours. La deuxième est le diffuseur organisationnel, c'est-à-dire un diffuseur commercial ou un groupe de joueurs. Les deux opèrent de la même façon, avec une équipe de diffusion via les canaux des médias traditionnels (télévision) ou via des plateformes de streaming (YouTube Gaming, Twitch) avec des équipes de commentateurs (Kow et Young, 2013). Il est possible de différencier ces deux types de diffuseurs de par leurs objectifs, là où le diffuseur commercial sera principalement intéressé à générer un revenu le groupe de joueur ou le diffuseur individuel recherche avant toute chose à créer une valeur sociale puis du revenu (Tassi, 2012). Le diffuseur est à différencier du distributeur, ici appréhendé comme les développeurs ou éditeurs de logiciels.
- Les développeurs de jeu sont l'élément essentiel à l'écosystème esport. En effet, il n'y a pas d'esport s'il n'y a pas de jeu. L'esport est centré autour de titres de jeux individuels, c'est-à-dire que contrairement aux sports traditionnels comme le football qui se sont développés au cours du temps et à travers un grand nombre d'institutions indépendantes, l'esport évolue en fonction des développeurs de jeu. Il suffit qu'un développeur sorte un nouveau jeu pour rendre ceux d'avant obsolètes d'un point de vue esport. L'impact du développeur peut aussi être extrêmement important sur un jeu sans même qu'il ne soit remplacé, simplement en en modifiant le contenu ou les règles. Les consommateurs jouent un rôle primordial dans le choix des développeurs quant au développement, la création ou l'arrêt de la pratique de l'esport autour de leurs jeux (Zhou et Huang, 2015).

- Si les diffuseurs sont essentiels à l'existence même de l'écosystème esport, les consommateurs jouent un rôle tout aussi important. Ces consommateurs sont généralement des adeptes du jeu qu'ils regardent, mais pas toujours. Ils jouent de façon occasionnelle dans un but de pur divertissement. Certains de ces consommateurs aspirent à devenir des joueurs professionnels, leurs investissements pouvant se traduire par un suivi et une participation plus active dans l'écosystème esport via un temps de jeu plus élevé ou une implication dans la compétition (diffuseur individuel ou groupe de joueurs) (Hamari et Sjöblom, 2017). Les consommateurs jouent un rôle primordial dans l'économie de l'écosystème : ils achètent des produits dérivés des structures, des places pour assister aux événements physiques, des produits vendus au sein du jeu pour soutenir leurs équipes favorites, les produits des partenaires de leurs joueurs ou structures préférées (Śliwa et Krzos, 2020).

Ces rôles sont compilés dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 Acteurs majeurs de l'écosystème esport

<b>Acteurs</b>	<b>Caractéristiques</b>	<b>Exemples</b>
<b>Joueurs professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à des compétitions officielles avec du cash prize</li> <li>- Rémunérés pour participer à des tournois et représenter sa structure (Zhou et Huang, 2015)</li> <li>- Niveau élevé de compétences et d'implication dans l'entraînement requis</li> <li>- Revenus divers (structure mère, partenariats via des sponsors de la structure ou individuels) (Zhou et Huang, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faker (pour League of Legends)</li> <li>- Glutoni (pour Smash Bros. Ultimate)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extrême difficulté à quantifier globalement à grande échelle, notamment dans les ligues moins contrôlées</li> </ul>	
<b>Structures esports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentent des équipes de joueurs</li> <li>- Deux catégories : structures « uni-jeu » ou « multi-jeux »</li> <li>- Deux stratégies : développement des compétences et de l'excellence des joueurs ou création d'une marque forte présente sur plusieurs scènes (Zhou et Huang, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team Liquid</li> <li>- G2 Esport (tous deux présents dans de très nombreux jeux)</li> </ul>
<b>Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises ou organisations qui investissent dans des structures, joueurs ou tournois (Tassi, 2012)</li> <li>- Deux types : endémiques (équipement électronique) et non-endémiques (Söderlund, 2015 ; Zhou et Huang, 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endémique : Logitech</li> <li>- Non-endémique : BMW, Louis Vuitton</li> </ul>
<b>Organisateurs de tournois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprises, associations ou personnes organisant des compétitions réunissant joueurs, structures, sponsors et spectateurs (Zhou et Huang, 2015)</li> <li>- En physique ou virtuel</li> <li>- Prix à gagner pour tous, pour le ou les vainqueur(s), ou pas (Zhou et Huang, 2015)</li> <li>- Sous forme de ligue, fermée ou ouverte (Rosenqvist et Wright, 2011)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESL</li> <li>- Blast (tous deux organisent beaucoup de compétitions différentes sur plusieurs jeux)</li> </ul>
<b>Diffuseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux formes : individuel via un canal de partage (avec vidéo et commentaires) ou organisationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Twitch</li> <li>- Youtube Gaming</li> <li>- ESPN</li> </ul>

	<p>(commercial ou via un groupe de joueurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canaux de diffusion : médias traditionnels ou plateformes de streaming, avec ou sans commentateurs (Kow et Young, 2013)</li> <li>- Objectifs différents : revenu monétaire pour les diffuseurs commerciaux, valeur sociale et revenu pour les groupes de joueurs et les diffuseurs individuels (Tassi, 2012)</li> </ul>	
<b>Développeurs de jeux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteur essentiel qui crée l'essence de la compétition</li> <li>- Centré autour de titres de jeux individuels, contrairement aux sports traditionnels (dépendants d'institutions indépendantes) (Zhou et Huang, 2015)</li> <li>- Impact majeur si modifications au jeu (contenu, règles)</li> <li>- Fortement influencés par les consommateurs et leurs préférences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riot Games</li> <li>- Ubisoft</li> </ul>
<b>Consommateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle primordial dans l'économie (places, produits dérivés des joueurs et structures ou des partenaires) (Śliwa et Krzos, 2020)</li> <li>- Consomment soit un jeu ou suivent un sportif ou une équipe</li> <li>- Jouent de façon occasionnelle pour le divertissement, mais certains aspirent à une carrière professionnelle (Hamari et Sjöblom, 2017)</li> </ul>	/

Cependant, ces sept acteurs principaux de l'écosystème sport ne sont pas les seuls. Les entreprises juridiques, des écoles de formations, des bars, des entreprises médicales, des coach sportifs, des entreprises de conseils, des médias et bien d'autres encore sont présents (Besombes, 2016). Comme il est possible de constater dans la figure 1.2 qui suit, de nombreuses entreprises appartenant à ces corps de métiers font partie de l'écosystème sport et jouent un rôle dans son évolution.

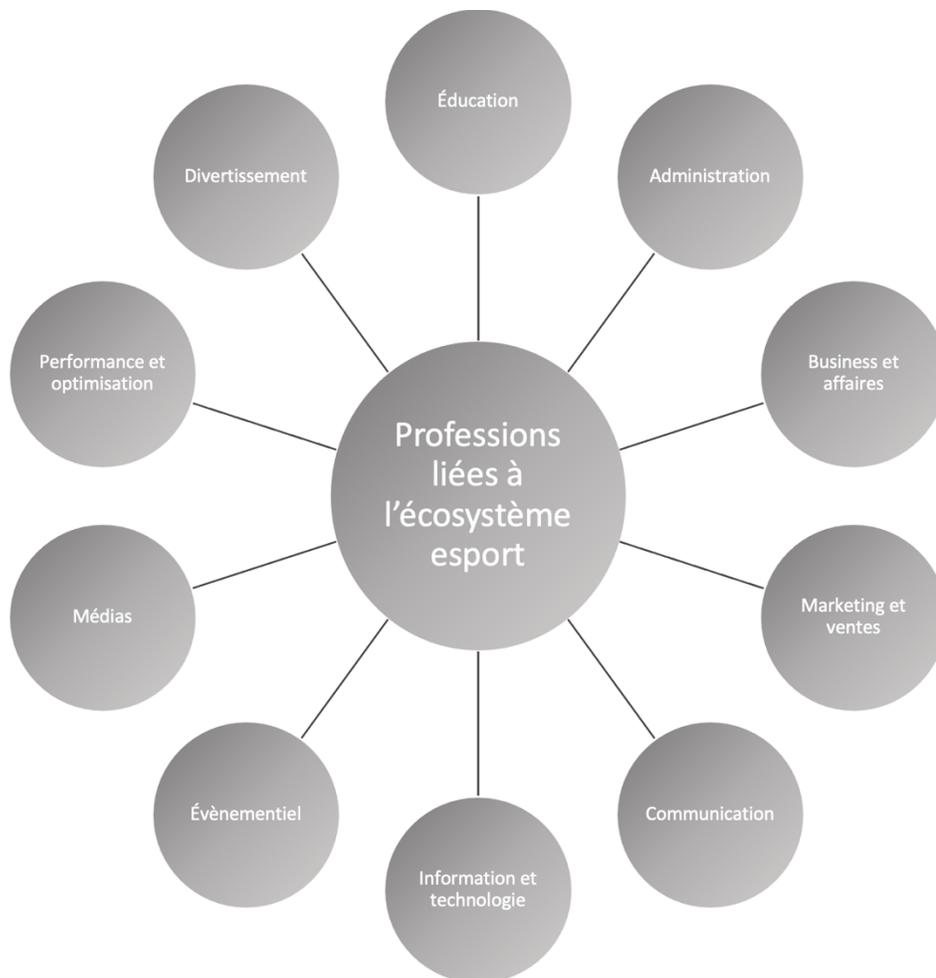


Figure 1.2 Professions liées à l'écosystème sport (inspiré de Besombes, 2016)

Ce chapitre a identifié l'écosystème esport et ses principaux acteurs, le concept de co-création de valeur et comment, à travers ce concept, permettre à l'écosystème de se développer. Il a permis de définir ce qu'est l'esport, à travers l'origine du terme, sa distinction avec le sport dit « traditionnel » et différentes dimensions le constituant tels que l'affrontement, les joueurs et le support électronique. Un état des lieux de l'esport, d'abord à l'échelle mondiale puis à l'échelle régionale (Amérique du Nord), nationale (Canada) et provinciale (Québec) a été réalisé. La notion d'écosystème a été explorée selon différents paradigmes, ainsi que celle de création et de co-création de valeur. Aussi, les différents acteurs constituant un écosystème d'affaires ont été énumérés et leurs rôles ont été illustrés. Enfin, l'écosystème esport et les interactions des différents acteurs qui le composent ont été parcourus. À cette étape, il est aisé de constater qu'assez peu de recherches scientifiques ont été menées en ce qui a trait à l'intérêt stratégique et aux conséquences d'affaires de l'industrie des sports électroniques, et cela partout dans le monde. Selon toutes vraisemblances, aucune recherche ne s'est encore intéressée à la notion d'écosystème afin de mieux définir et explorer l'évolution des sports électroniques et de leurs acteurs. En outre, les rares études se concentrant sur la création ou la destruction de valeur dans le domaine de l'esport l'étudient sous le joug des principaux acteurs uniquement, qu'on pourrait définir comme les piliers de l'écosystème (structures, joueurs, créateurs de jeux). Ainsi, il paraîtrait qu'il manque réellement une vision plus englobante de l'écosystème esport de manière générale. Enfin, aucune étude scientifique n'a été menée à travers la vision des parties prenantes québécoises, d'où l'intérêt de la présente recherche.

#### 1.4 Questions de recherche et objectifs

Plusieurs problématiques se posent dans la présente recherche. D'après la revue de littérature, il apparaît indéniable que la co-création de valeur est l'élément essentiel à la survie et au développement d'un écosystème. La capacité des différents acteurs

d'identifier les autres acteurs et le rôle qu'ils jouent au sein de l'écosystème (pilier, dominateur, focal, nicheur) est nécessaire quant à la possibilité de succès de chacun.

Ainsi, la question de recherche principale du présent mémoire est la suivante :

- De quelle manière se traduit la co-crédation de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème sport du point de vue des acteurs québécois ?

Et les questions sous-jacentes explorées sont :

- Quels acteurs de l'écosystème sport participent à quelles étapes de la co-crédation de valeur de celui-ci ?
- Comment les principaux acteurs de l'écosystème sport et la co-crédation de valeur qu'ils engendrent permettent à celui-ci de se développer ?

L'objectif de cette recherche est non seulement d'identifier tous les acteurs de l'écosystème sport québécois en liant professions et rôles dans l'écosystème, de comprendre leurs interactions, mais aussi d'explorer la manière dont ils performant ensemble à la co-crédation de valeur permettant le développement de cet écosystème.

## CHAPITRE II

### LE CADRE CONCEPTUEL

Après avoir exploré la littérature s'intéressant au phénomène des sports électroniques mais aussi des écosystèmes d'affaires et de la co-création de valeur, il est aisément constatable que ces trois dimensions n'ont jamais été réellement étudiées ensemble, et encore moins sous le joug de la réalité des acteurs québécois de l'industrie esport. Ainsi, la présente partie a pour but de connecter ces paradigmes, ce qui permettra par la suite de créer un cadre conceptuel de recherche et aidera à l'orientation de la collecte des données du présent mémoire. Cela permettra aussi d'obtenir des pistes de réponses quant à la principale question de recherche : de quelle manière se traduit la co-création de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème esport du point de vue des acteurs québécois ?

#### 2.1 Propositions de recherche

Si l'on reprend le processus cyclique de développement de co-création de valeur au sein d'un écosystème de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) qui comporte quatre étapes facilitatrices (construction d'attractivité, création de valeur partagée, analyse des impacts et développement de la diversité), on peut supposer que toutes les parties prenantes de l'écosystème définies par Iansiti et Levien (2004) (piliers, dominateurs, focaux et nicheurs), en plus d'interagir entre-elles, influencent chaque étape de la co-création de valeur. Cette interaction et ces influences permettraient le développement

de l'écosystème étudié : celui de l'esport au Québec. Le cadre conceptuel de la présente recherche est présenté dans la figure 2.1.

À travers la littérature et les modèles de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) et de Iansiti et Levien (2004), trois ensembles de propositions ont été émis dans le but de répondre aux questions de recherches précédemment énoncées.

### 2.1.1 Les acteurs de l'industrie esport du Québec

La compréhension actuelle des structures et des pratiques aide au développement de la co-création de valeur dans des écosystèmes d'innovation est aujourd'hui très limitée. Les recherches définissant la co-création comme un procédé faisant intervenir un grand nombre de transactions de valeur entre des acteurs, plus ou moins dépendants les uns des autres, sont rares. Cependant, même si elles ne jouent pas toutes le même rôle, les parties prenantes d'un écosystème interagissent entre elles (Iansiti et Levien, 2004) ; c'est même la survie et la réussite de celui-ci qui en dépend.

Malgré un travail sur les modèles de co-création de valeur et de développement de l'innovation au sein d'un écosystème (Lee et al., 2012), la compréhension des relations entre les acteurs et l'apport de celles-ci à la co-création de valeur n'ont que peu été explorés (Barile et al., 2016). En tenant compte de la nécessité de lier l'innovation des pratiques d'un écosystème et le rôle de ses acteurs, plusieurs points de vue ont su mettre l'accent sur l'importance de ces derniers et de leur collaboration continue (Rajala et al., 2016).

Sachant que la collaboration des acteurs a une importance primordiale dans la co-création de valeur, il est utile de définir qui sont les principales parties prenantes interagissant entre elles. Néanmoins, peu de recherches font part de l'analyse des

interactions de ces différents acteurs et de leurs pratiques, notamment dans un contexte d'innovation et de développement d'affaires (Kaartemo et al., 2018). Ainsi, afin de palier à ce manque, la définition de Iansiti et Levien (2004) a été retenue afin de constituer une base de recherche. Celle-ci met en avant quatre acteurs majeurs d'un écosystème : les piliers, sur qui reposent l'écosystème, les dominateurs, qui sont les entreprises les plus connues de l'écosystème, les membres focaux, qui jouent un rôle de profiteuse et les nicheurs, qui sont les indicateurs de la santé d'un écosystème donné. Tous ces acteurs peuvent interagir entre eux de manière bidirectionnelle, et cela à tout moment (Iansiti et Levien, 2004).

Ceux-ci sont cartographiés dans la figure 2.1.

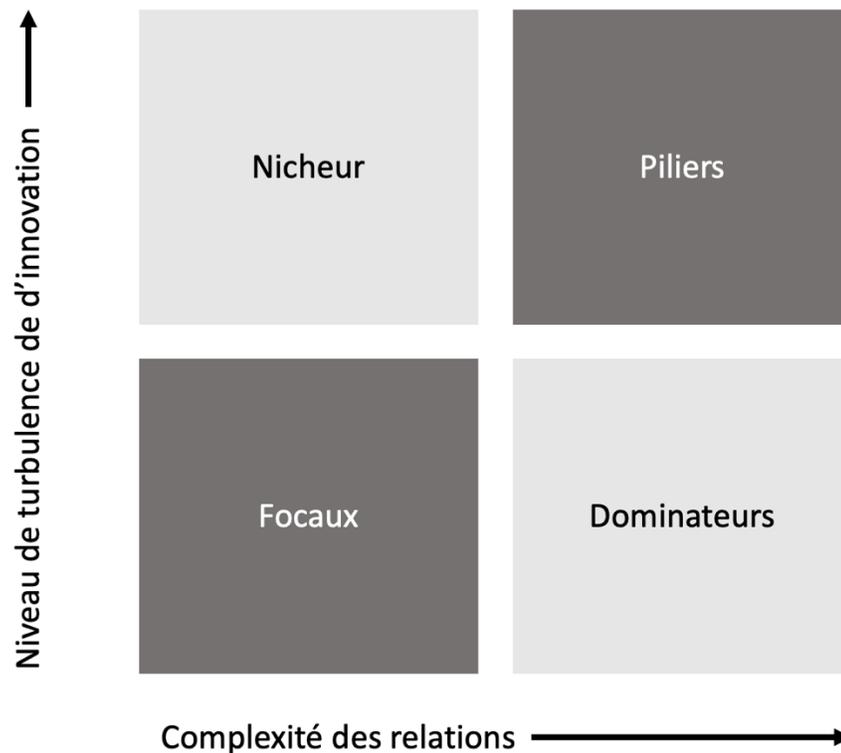


Figure 2.1 Cartographie des acteurs d'un écosystème (d'après Iansiti et Levien (2004))

Au final, on peut en déduire, d'après la littérature, la proposition suivante :

Proposition 1 : Les quatre acteurs d'un écosystème définis par Iansiti et Levien (2004) (les piliers, les dominateurs, les focaux et les nicheurs) interagissent entre eux dans un but de développement et de contribution à l'innovation d'un écosystème – ici, celui de l'esport québécois.

### 2.1.2 La co-création de valeur comme processus cyclique

Le terme « valeur » a longtemps été utilisé dans le sens de valeur économique, manufacturière de biens tangibles (Vargo et al., 2008) ou strictement monétaire (Schechter, 1984). Néanmoins, de nouveaux modes de pensée tendent à mieux définir la valeur créée par un écosystème via une compréhension socio-économique de la valeur d'un objet ou de sa valeur d'échange pour chacune des parties prenantes. Au-delà des fournisseurs et des acheteurs, dorénavant tous les acteurs de la création de valeur, quelle qu'elle soit, sont pris en considération (Vargo et Lusch, 2004 ; Desmarteau et al., 2020).

D'après Meynhardt et al. (2016), la co-création de valeur est un principe fédérant tous les acteurs d'un écosystème et aspirant au développement de celui-ci, et cela même si tous les buts ne sont pas convergents ou même similaires, mettant aussi de l'avant la prépondérance des échanges et des collaborations, mais aussi des interrelations menant au bien commun. Ceci est synonyme d'un écosystème sain, car toutes les interactions des parties prenantes sont bénéfiques au développement de celui-ci, que cela soit au court ou au long terme (Valkokari, 2015).

Afin d'illustrer cette évolution de paradigme, Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) ont modélisé la co-création de valeur dans un écosystème tel un processus cyclique

comportant quatre étapes : la construction de l'attractivité, la création de valeur partagée, une phase d'analyse puis un développement de la diversité. Chacune d'entre elle influence la prochaine, et lorsque la dernière phase est terminée, l'écosystème repart dans un nouveau cycle. Tout ce processus de co-crédation de valeur permet la survie et le développement de l'écosystème mais aussi l'ouverture vers d'autres écosystèmes pour plusieurs parties prenantes permettant de protéger la survie de chacune de celle-ci à plus long terme (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019).

Ainsi, il est pertinent de se demander si cela est vrai pour tous les écosystèmes, et notamment celui de l'esport au Québec. Il est possible d'émettre la proposition suivante :

Proposition 2 : Chaque étape de la co-crédation de valeur, selon la définition de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) influence la suivante de manière cyclique dans l'écosystème esport québécois.

### 2.1.3 L'influence des acteurs d'un écosystème sur la co-crédation de valeur

Les acteurs d'un écosystème doivent s'entendre sur un principe de co-crédation de valeur aspirant au développement de celui-ci (Meynhardt et al., 2016), et cela même si tous les buts ne sont pas convergents. D'après Valkokari (2015), toutes les interactions des parties prenantes sont bénéfiques, sur court ou long terme, au développement de l'écosystème dans lequel elles évoluent.

Même si beaucoup d'études ont été menées concernant les écosystèmes « d'innovation » ou l'innovation dans les écosystèmes, il est important de développer une meilleure compréhension des processus multi-actoriels dans la co-crédation de valeur. Ils sont souvent définis comme des « espaces dynamiques propices au

développement, à la recherche et à l'innovation et caractérisés par un haut degré d'interdépendance et de co-évolution entre les acteurs d'un écosystème » (Autio et Thomas, 2014).

Cependant, il est fréquent que les motivations des différents acteurs d'un écosystème donné diffèrent, et que donc ils contribuent de manière inégale à chaque étape de la co-création de valeur de celui-ci (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019). Si l'on se penche sur les interdépendances des coopérations, mais aussi sur les conflits, il est aisé de remarquer que l'alignement strict et parfait des valeurs n'est pas toujours possible, mais n'est même pas toujours un prérequis (Pera et al., 2016). Les contributions de chaque partie prenante d'un écosystème peuvent donc être positives, négatives, ou même neutres (Lintula et al., 2017).

Ainsi, la proposition suivante peut être développée :

**Proposition 3 :** Les quatre acteurs de l'écosystème esport tels que définis par Iansiti et Levien (2004) ont un impact positif, négatif ou neutre sur chaque étape de la co-création de valeur, et ce de manière cyclique.

Le tableau 2.1 présente une synthèse des propositions de recherche en lien avec les différentes dimensions du cadre conceptuel proposé.

Tableau 2.1 Synthèse des propositions de recherche associées aux dimensions conceptuelles

<b>Propositions de recherche</b>	<b>Dimensions conceptuelles associées</b>
<p>Les quatre acteurs d'un écosystème définis par Iansiti et Levien (2004) (les piliers, les dominateurs, les focaux et les nicheurs) interagissent entre eux dans un but de développement et de contribution à l'innovation d'un écosystème – ici, celui de l'esport québécois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaction perpétuelle des parties prenantes entre-elles (Iansiti et Levien, 2004)</li> <li>- Importance des acteurs et de leur collaboration continue (Rajala et al., 2016)</li> <li>- Quatre acteurs définis : piliers, focaux, nicheurs et dominateurs (Iansiti et Levien, 2004)</li> </ul>
<p>Chaque étape de la co-création de valeur, selon la définition de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) influence la suivante de manière cyclique dans l'écosystème esport québécois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La construction de l'attractivité influence la création de valeur partagée qui influence la phase d'analyse et qui influence le développement de la diversité.</li> <li>- Le processus est cyclique et uni-directionnel (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019)</li> </ul>
<p>Les quatre acteurs de l'écosystème esport tels que définis par Iansiti et Levien (2004) ont un impact positif, négatif ou neutre sur chaque étape de la co-création de valeur, et ce de manière cyclique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les motivations des différents acteurs d'un écosystème différent = contribution inégale à chaque étape de la co-création de valeur (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019 ; Lintula et al., 2017)</li> </ul>

## 2.2 Cadre conceptuel de la recherche

Grâce aux trois grandes propositions de recherche du présent mémoire, il est possible de lier l'intérêt de la vision écosystémique des sports électroniques, de ses processus de co-crédation de valeur sous-jacents, ainsi que des acteurs y évoluant, ceci dans un contexte québécois.

Dans le cadre de cette recherche, il est intéressant d'étudier si, effectivement, tous les acteurs (piliers, dominateurs, nicheurs, focaux) sont des participants actifs au sein de l'écosystème sport québécois et s'ils possèdent une base de valeurs commune sur laquelle repose l'écosystème, mais aussi si de nouveaux entrants sont régulièrement mis à contribution et ont un rôle facilitateur au partage de l'innovation (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019). Le but est donc d'explorer la co-crédation de valeur comme un système générant de nouvelles connaissances. Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) illustrent cela à travers leur modélisation en quatre étapes : d'abord, les acteurs d'un écosystème deviennent conscients de leurs besoins et attentes tout en les mettant en contexte à travers les besoins et attentes des autres. Puis, ils mettent en commun leur habilités et partagent leurs modèles internes et perceptions de la co-crédation de valeur. En troisième lieu, les parties prenantes proposent de véritables créations de valeur à travers une communication renforcée. Enfin, la dernière étape indique l'actuelle co-crédation (ou co-destruction dans certains cas) et son évaluation.

Ainsi, il est pertinent de chercher à comprendre si les quatre grandes catégories d'acteurs d'un écosystème (piliers, dominateurs, focaux et nicheurs) donné, ici l'écosystème sport québécois, s'influencent tous entre eux, de constater si les quatre étapes de la co-crédation de valeur respectent un processus cyclique et unidirectionnel, et d'appréhender la nature de l'influence des acteurs sur ce processus.

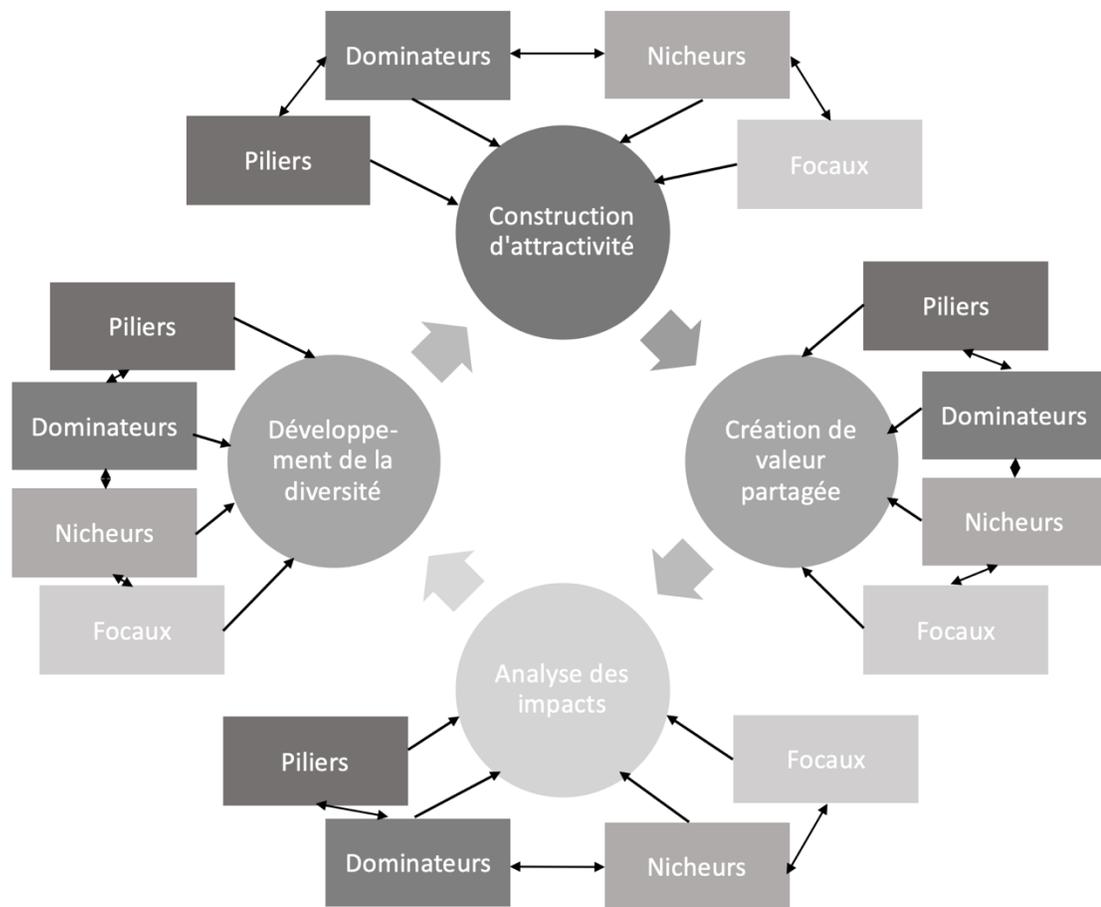


Figure 2.2 L'influence des acteurs d'un écosystème sur le processus de co-crédation de valeur (cadre conceptuel, inspiré de Iansiti et Levien (2004) et Ketonen-Oksi et Valkokari (2019))

### CHAPITRE III

#### LA MÉTHODOLOGIE

Afin de mener à bien la présente recherche, il a fallu en premier lieu mieux explorer le sujet d'intérêt. En effet, comme mentionné précédemment, peu de recherches scientifiques ont été menées sous le joug de la vision écosystémique de l'esport et de ses processus de co-créateur de valeur sous-jacents. Aussi, peu d'acteurs des sports électroniques ont été étudiés, et encore moins ceux ayant des rôles de nicheurs ou de focaux d'après la définition de Iansiti et Levien (2004).

Ainsi, la stratégie de recherche adoptée dans le cas présent est une étude exploratoire de ces phénomènes dans le contexte québécois. Empiriquement, cela se justifie car même si les modèles de co-création de valeur (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019) et le rôle des acteurs dans un écosystème ont été validés, ceux-ci n'ont jamais été mis ensemble. Cela veut dire que le rôle des acteurs d'un écosystème sur le processus de co-création de valeur n'a jamais été exploré. De plus, l'écosystème esport est une notion récente (Carrillo Vera et Aguado Terrón, 2019), et celui du Québec n'a jamais été traité dans la littérature scientifique. Une étude qualitative permettra d'apporter de la richesse de données à un thème peu étudié et novateur, mais aussi une flexibilité sur le plan conceptuel et l'analyse de données. Elle aidera aussi à l'organisation et à l'interprétation de données en vue de valider les thèmes et les relations de concepts de la présente recherche, tout en validant la compréhension et la pertinence du modèle conceptuel choisi. Ainsi, une approche post-positiviste avec une exploration qualitative permet de valider que le sujet à l'étude ne pourra être généralisé à la situation de tout

l'écosystème esport québécois et qu'il est nécessaire d'adopter en plus de cela une méthode de triangulation des données, décrite ci-bas. Le paradigme interprétatif a été retenu : en effet, les répondants sont tributaires de leur contexte et de l'écosystème dans lequel ils évoluent (Rist, 1977). Pour cela, la technique d'entrevues semi-dirigées individuelles a été préférée afin de percevoir au mieux les perceptions de différents acteurs de l'écosystème esport québécois. Cela permet d'obtenir des perceptions d'une série d'individus sur un phénomène précis. Le recrutement s'est basé sur les catégories d'acteurs présentées dans le tableau 1.1 dans la revue de littérature. Les thèmes abordés permettront de répondre aux questions de recherche de cette étude : De quelle manière se traduit la co-création de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème esport du point de vue des acteurs québécois ? Quels acteurs de l'écosystème esport participent à quelles étapes de la co-création de valeur de celui-ci ? Comment les principaux acteurs de l'écosystème esport et la co-création de valeur qu'ils engendrent permettent à celui-ci de se développer ?

L'analyse via un codage ouvert, sélectif puis axial a permis de codifier et de trier les données primaires et de créer des thèmes permettant de répondre directement aux propositions de recherche. Une triangulation des données primaires avec des données secondaires de l'industrie ont permis de confirmer ou d'infirmer les propos des professionnels québécois ; cela permet d'apporter plus de fiabilité aux données primaires (Flick, 2004).

### 3.1 Technique de collecte de données et d'analyse

#### 3.1.1 Technique de collecte de données : l'entretien semi-dirigé

Afin de répondre aux questions de recherche du présent mémoire, il a été jugé essentiel de s'intéresser au vécu, aux expériences et aux perceptions de différents professionnels

et acteurs de l'industrie de l'esport québécois. Une approche qualitative est idéale afin de traiter un sujet encore peu exploré dans la littérature et d'explorer l'écosystème d'une industrie en plein développement au Québec. En effet, une approche qualitative exploratoire « vise une compréhension riche d'un phénomène [...] et établit une dynamique de coconstruction de sens entre les interlocuteurs » (Savoie-Zajc, 2009). De plus, l'analyse qualitative est inductive : même si des propositions de recherche ont été émises, il s'agit à ce stade plutôt de pistes de recherches et d'inclinaisons suggérées par la littérature. Il est donc probable que des propositions plus claires et des questions de recherche plus pointues soient formulées à la fin de l'analyse. Le fait de contextualiser et d'explorer la situation dans laquelle les acteurs de l'écosystème esport québécois évoluent est primordial. Les avantages d'une approche qualitative résident dans le fait que certaines questions et interrelations complexes et peu étudiées bénéficient d'une compréhension plus riche et plus profonde, difficilement offerte par une approche quantitative (Skinner et al., 2000). Pourtant, des résultats qualitatifs ne sont qu'une première étape à l'appréhension exhaustive d'un phénomène : ils permettent de guider des recherches subséquentes, mais ne peuvent mener à des conclusions strictes et représentatives du sujet de l'étude, d'où l'impossibilité de généraliser (Savoie-Zajc, 2009). Il est donc intéressant dans le cas présent d'adopter une approche qualitative, afin de mieux cerner les relations, les attentes et les rôles des acteurs de l'écosystème esport.

Le type de collecte de données choisi est l'entrevue, notamment l'entretien semi-dirigé, défini par Savoie-Zajc (2009) comme « un échange et des interactions entre chercheur et répondant(s) ayant pour objectif la création d'une dynamique conversationnelle lors d'un entretien [...] afin d'obtenir des données riches en détail et en description ». Les entrevues sont menées à l'aide d'un guide d'entrevue (présenté en annexe B), permettant à la fois une grande liberté dans la gestion des discussions tout en suivant un plan préétabli visant à répondre aux questions de recherche. Le guide d'entrevue a

été développé d'après trois thèmes principaux : une discussion autour de l'industrie esport et de ses acteurs de manière générale et globale, la perception de l'écosystème et de la co-crédation de valeur, et des questions sur l'écosystème esport québécois et du rôle perçu de chacun au sein de celui-ci. Les entrevues individuelles ont été privilégiées : en effet, les perceptions sont possiblement très différentes entre les professionnels et les milieux, et sont susceptibles d'évoluer durant l'entretien. Il est donc primordial de ne pas influencer les avis et les inclinaisons naturelles.

### 3.1.2 Méthodes de recrutement

Les données ont été recueillies auprès de six professionnels de l'industrie de l'esport au Québec, tous représentants d'une profession différente de l'esport (Besombes, 2016) afin d'avoir un portrait le plus complet et large possible de l'écosystème esport québécois actuel. Afin d'éviter au maximum les biais méthodologiques dans le choix des six professionnels et de coller à la réalité du terrain, plusieurs conversations informelles ont été menées dans les mois précédents la collecte durant des rencontres entre différents professionnels québécois et canadiens, et avec du public consommateur esport dans la région de Montréal.

Plus spécifiquement, les professionnels suivants ont été interrogés : un membre d'une fédération encadrant les sports électroniques, un représentant d'une structure esport, un organisateur de compétitions, le directeur d'une école esport, un employé d'un bar esport et un supporter. Si sept acteurs avaient été décernés dans la revue de littérature, il a été choisi de ne pas interroger de partenaires (ou sponsors). En effet, il a été très compliqué de rentrer en contact avec ceux-ci : ils ont pour habitude de rester plus discrets sur leurs activités et concernant leurs relations avec les autres acteurs de l'industrie. De plus, en temps de pandémie de COVID-19, le réseautage et l'obligation de ne travailler qu'à distance a compliqué le recrutement. Les longues conversations

ont permis d'arriver à la saturation : en effet, les acteurs au Québec étant peu nombreux et tous fréquentant les mêmes cercles d'influence, leurs propos commençaient à se recouper. Cela a notamment été observé dans la vision de l'avenir de l'esport québécois.

La sélection des participants a été réalisée à l'aide d'un échantillon de convenance et de la technique « boule de neige », via des contacts préexistants et un repérage via les médias sociaux sur des groupes, des pages et des profils d'intérêt. Tous les participants ont dû lire et signer un formulaire de consentement assurant la protection des informations et des données et de l'anonymat. Le critère de sélection principal a été le fait de choisir le plus d'acteurs hétérogènes possibles et ayant une voix dans l'écosystème québécois. De plus, aucune organisation officielle publique ne regroupe tous les acteurs locaux, hormis peut-être la fédération ; cependant, tous les adhérents de la fédération ont eux-mêmes une vision donnée bien établie de l'industrie esport au Québec, au Canada et dans le monde. Ce choix aurait donc biaisé et apporté une forme d'unilatéralité les résultats de la présente recherche. Afin de maximiser la contribution du présent mémoire à la connaissance du sujet étudié, un échantillonnage délibéré plutôt que probabiliste permet de mieux explorer différentes facettes de l'écosystème esport au Québec.

### 3.1.3 Déroutement des entrevues

Les participants recrutés ont été rencontrés individuellement, en ligne, via le logiciel Zoom, de 45 minutes à une heure. La discussion a été menée autour de trois grandes thématiques. Après les présentations (ni l'âge précis, ni le sexe (le masculin est utilisé à des fins d'allègement de texte) ni le nom de l'entreprise ou la structure dans lesquelles les répondants travaillent ne seront donnés pour éviter toute reconnaissance fortuite), le premier thème abordé est celui de l'esport en général, de la vision globale des participants et de leur propre classification en tant qu'acteur de l'esport. Par la suite, le

thème de l'écosystème et de la co-crédation de valeur est exploré, ainsi que l'interaction entre les acteurs au sein de l'écosystème sport. Enfin, la question québécoise est abordée via la place des acteurs locaux, les mécanismes de co-crédation de valeur, les opportunités et les limites, les obstacles et les facilitateurs du marché tel qu'il est aujourd'hui.

#### 3.1.4 Techniques d'analyse

Les entrevues sont enregistrées (avec le consentement des participants). Celles-ci ont été transcrites et codifiées à l'aide de verbatims. Pour chaque question, les réponses similaires mais aussi disparates ont été analysées. Un codage à plusieurs étapes a été adopté. En premier lieu, un codage ouvert a été effectué après la lecture des retranscriptions afin d'étiqueter des fragments de texte pour faire ressortir des thèmes. Par la suite, un codage axial a permis de faire émerger les grands thèmes évoqués dans la revue de littérature et dans le cadre conceptuel du présent mémoire, pour enfin affiner l'analyse à l'aide d'un codage sélectif qui a su relier les catégories précédemment créées directement aux propositions de recherche (Strauss, 1990). Des exemples de codage sont présentés dans le tableau 3.1.

Tableau 3.1 Exemples de codage

<b>Verbatims</b>	<b>Codage ouvert (étiquetage)</b>	<b>Codage axial (émergence de thèmes récurrents)</b>	<b>Codage sélectif (lien avec le cadre conceptuel et les questions de recherche)</b>
<i><b>Pour nous, c'est important et nécessaire pour qu'on puisse le</b></i>	Définition écosystème	Perception de l'écosystème	Fonctionnement de l'écosystème

<b><i>définir, l'enseigner et mettre en lumière le rôle que nos étudiants pourront jouer au sein de celui-ci [l'écosystème] dans les années à venir.</i></b>			
<b><i>J'ai l'impression que dans l'esport, si le fournisseur producteur du jeu meurt, ça détruit la chaîne de valeur, mais dans un écosystème ça n'a pas un impact direct, ça peut se remplacer.</i></b>	Définition écosystème	Perception des acteurs de l'écosystème	Rôle des acteurs sur la co-création de valeur
<b><i>Pour moi c'est vital, sans les avocats et les conseillers personne n'est protégé</i></b>	Parties prenantes	Rôle et hiérarchisation des acteurs	Définition des acteurs selon Iansiti et Levien (2004)
<b><i>Moi mon rôle j'en ai pas, je fais pas partie de l'industrie, je consomme c'est tout</i></b>	Parties prenantes	Rôle et hiérarchisation des acteurs	Définition des acteurs selon Iansiti et Levien (2004)
<b><i>C'est faire du gagnant-gagnant. Exemple : une ligue ou une compétition gagne en visibilité, et nous aussi on gagne en visibilité, en clientèle...</i></b>	Définition co-création de valeur	Perception des acteurs de l'écosystème	Influence de la co-création de valeur sur le développement de l'écosystème

<p><b><i>La recette elle est simple : il te faut un jeu connu, des joueurs importants, des structures connues, des bons partenaires qui aident à financer, et le matériel – là soit je passe par des sponsors, soit si j'ai pas accès j'achète à prix intéressant, je négocie.</i></b></p>	Parties prenantes	Importance des acteurs sur la co-création de valeur	Influence des acteurs sur les cycles de co-création de valeur selon Ketonen-Oksi et Valkokari (2019)
<p><b><i>C'est leur jeu, c'est eux les boss</i></b></p>	Parties prenantes et influences	Importance des acteurs sur la co-création de valeur	Influence des acteurs sur les cycles de co-création de valeur selon Ketonen-Oksi et Valkokari (2019)

Concernant la validité interne de la recherche, ou crédibilité, elle est plausible par rapport aux études précédentes décrites dans la littérature et le cadre conceptuel, la méthodologie et les outils sont en lien avec l'avancée du sujet et les données, c'est-à-dire les répondants, sont fiables. En effet, ce sont tous des professionnels bien établis dans l'industrie sport québécoise. Aussi, une analyse hybride via une triangulation des données entre les résultats, les concepts de la littérature et les éléments et informations pratiques de l'industrie a permis de contextualiser les résultats de l'analyse qualitative et de comparer les avis et les expériences de professionnels de l'écosystème avec des tendances générales quantifiées. L'intérêt de cette technique est de permettre d'appuyer ou d'infirmer les données principales résultant directement de la collecte primaire avec

des données secondaires (Flick, 2004). Théoriquement, la validité externe est conclue si une certaine généralisation peut être effectuée pour appuyer les conclusions externes. Dans une recherche qualitative, il est plus compliqué de l'atteindre. Néanmoins, les études passées dans d'autres écosystèmes valident partiellement les données de la présente recherche, démontrant que l'écosystème esport possède une base commune, quel que soit son contexte (Carrillo Vera et Aguado Terrón, 2019).

### 3.2 Profil des répondants

Un membre d'une fédération encadrant les sports électroniques : celui-ci travaille en particulier avec les structures et les joueurs afin de les encadrer et de les aider à se développer au sein de l'écosystème. La fédération travaille avec des entités francophones aussi bien au Québec qu'en Europe. Elle joue un rôle de support pour les structures et les joueurs afin d'apporter une aide juridique et du conseil pour simplifier le développement dans les règles de ses membres. La fédération n'est reliée à aucune ligue en particulier, mais travail de façon ponctuelle avec certaines en tant que conseiller. Le rôle du participant interrogé, est justement d'intervenir auprès des ligues, des sponsors, des structures ou des joueurs de manière à les guider et de servir de garde-fou. Le participant est dans la tranche d'âge 25-30 ans.

Un directeur d'école formant des étudiants aux métiers de l'esport : l'école est relativement récente et propose à ses étudiants différentes formations couvrant un éventail de métiers appartenant à l'écosystème esport. Cela va de joueur professionnel, avec une formation s'apparentant au principe de sport étude où le joueur passe autant de temps à s'entraîner qu'à étudier. Au métier de production comme chargé de production mais centré sur la production esport, mais aussi au métier de gestion comme manager ainsi qu'au métier de communication comme chargé de communication et des médias sociaux toujours sous le prisme de l'esport. L'école est en partenariat avec

certaines structures québécoises et canadiennes, des sponsors et des partenaires qui leurs fournissent du matériel. Le participant en tant que directeur de l'école participe directement au développement de son organisation en étant en discussion directe avec ses partenaires et en lien direct avec ses étudiants. Le participant est dans la tranche d'âge 25-30 ans.

Un représentant d'une structure encadrant des joueurs professionnels : la structure travaille avec un ensemble de joueurs francophones comprenant des québécois. Elle s'occupe de la gestion des joueurs et les aide à performer aux mieux possible durant leurs compétitions. La structure est présente sur plus de 10 licences différentes, comprenant des jeux solos ainsi que de jeux multi-joueurs. Elle est en partenariat avec plusieurs sponsors, de plus ou moins grandes importances, offrant en contrepartie une visibilité aussi bien sur les différents réseaux sociaux de la structure que sur les maillots des joueurs directement. La structure est en lien direct avec les différentes ligues et organisateurs d'évènements. Le participant s'occupe du management des joueurs et travaille avec la section juridique de la structure en charge des contrats des joueurs. Il est dans la tranche d'âge 20-25 ans.

Un organisateur de compétitions et de tournois, appartenant à un groupe organisant des tournois en Amérique du Nord et en Europe : les compétitions organisées sont multi-jeux et multiplateformes (ordinateurs, consoles, mobiles). Ces tournois sont des évènements ponctuels et non pas des ligues. Chaque compétition à lieu une fois par an et les différents compétiteurs suivent les tournois organisés par cette entité comme un circuit. L'organisateur est en lien avec les structures, les joueurs et les producteurs des différents jeux. Il travaille avec des sponsors aussi bien endémiques que non-endémiques. Les différents tournois proposent des récompenses financières aux gagnants pouvant s'élever à des dizaines de milliers de dollars canadiens. Le participant à un rôle de démarcheur, sa mission principale est de trouver des sponsors pour les différents évènements sur lesquels il travaille. Il est missionné pour deux compétitions

une au Québec et une en France. Il doit principalement trouver des sponsors locaux et assurer leurs promotions tout au long du contrat. Le participant est dans la tranche d'âge 30-35 ans.

Un employé de bar diffusant des compétitions de sports électroniques : basé à Montréal le bar, au même titre qu'un bar sportif, propose à ses clients de venir assister à des diffusions de matchs et de tournois esports tout en proposant des rafraichissements et de la nourriture. Le bar propose différents évènements tout au long de l'année se calquant sur les grandes compétitions esports qui intéressent le plus ses clients. Le bar a quelques sponsors et est en partenariat avec 6 structures québécoises. L'employé a plusieurs rôles au sein de son établissement, il est barman mais aussi responsable des différents médias sociaux du bar, il organise aussi les différents évènements tout au long de l'année. Le participant est dans la tranche d'âge 35-40 ans.

Un supporter d'esport : il est particulièrement fan de deux structures, une basée en Amérique du Nord, Cloud 9, et une basée en Europe, G2. Il est très impliqué dans le suivi de ces structures en commentant régulièrement leurs postes sur les différents médias sociaux, participant activement sur différents forums (Reddit, Discord) sur le suivi de ces structures. Il suit deux jeux en particulier, League of Legends (LOL) et Counter Strike : Global Offensive (CSGO). Il fait régulièrement au joueur québécois de Cloud 9 sur LOL qui est son jeu préféré. Il est consommateur des produits dérivés de ces deux structures, il a les maillots de ces deux équipes entre autres. Sinon il suit différents jeux mais son temps de visionnage est principalement centré sur les deux jeux évoqués plus tôt. Il consomme un contenu international comprenant de la compétition asiatique. Il regarde ce contenu sur différentes plateformes mais principalement sur Twitch et YouTube, aussi bien chez lui que dans des lieux spécialisés comme des bars esports. Le participant est un étudiant dans la tranche d'âge 20-25 ans.

Le résumé de la liste des participants du présent mémoire se trouve dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 Résumé des données des participants

<b>Catégorie dans laquelle le répondant évolue</b>	<b>Nom officiel du poste</b>	<b>Années en poste</b>	<b>Missions</b>	<b>Âge</b>	<b>Durée de l'entrevue (en minutes)</b>
<b>Fédération</b>	Membre d'une fédération encadrant les sports électroniques	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail d'encadrement avec les structures et les joueurs</li> <li>- Collaboration avec des entités francophones québécoises et européennes</li> <li>- Rôle de support juridique et de conseil</li> <li>- Mission indépendante</li> </ul>	25-30	63
<b>École</b>	Directeur d'une école formant aux métiers de l'esport	2,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation aux métiers de l'esport</li> <li>- Gestion de l'aspect éducatif (programmes, recrutement) et corporatif (partenariats, développement d'affaires)</li> </ul>	25-30	60
<b>Structure</b>	Représentant d'une structure	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encadre des joueurs (francophones)</li> <li>- Gestion des partenariats et de la section juridique</li> </ul>	20-25	52

<b>Organisateur de tournois</b>	Organisateur de compétitions et de tournois	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien avec les structures et certains partenaires</li> <li>- Missionné en particulier pour deux compétitions : une au Québec et une en France</li> </ul>	30-35	50
<b>Diffuseur (indirect)</b>	Employé de bar diffusant des compétitions d'esport	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des compétitions diffusées</li> <li>- Suivi sur les réseaux sociaux</li> <li>- Barman</li> </ul>	35-40	48
<b>Consommateur</b>	Supporter d'esport	4 (temps de consommation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fan de Cloud 9 (structure nord-américaine) et G2 (structure européenne) sur les jeux League of Legends et Counter Strike : Global Offensive</li> <li>- Visionnage (sur des plateformes de diffusion), participation à des forums</li> <li>- Achat de produits dérivés</li> </ul>	20-25	57

## CHAPITRE IV

### LES RÉSULTATS

La présente recherche a pour objectif de déterminer la manière dont se traduit la co-création de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème sport du point de vue des acteurs québécois, mais aussi d'explorer quels acteurs de l'écosystème sport participent à quelles étapes de la co-création de valeur de celui-ci ainsi que la façon dont ils permettent à cet écosystème de se développer.

Ainsi, trois grands thèmes sont ressortis de l'analyse des verbatims des entrevues avec six acteurs de l'esport québécois. En explorant la construction et le fonctionnement de l'écosystème des sports électroniques, les participants ont naturellement classifié les acteurs de celui-ci tout en définissant leur propre place au sein de l'industrie québécoise. La création commune et continue de valeur a aussi été abordée. Enfin, l'influence, positive ou délétère, de chacun des acteurs sur cette co-création de valeur dynamique a été commentée, tout en abordant une vision à court, moyen et long terme de l'évolution de l'écosystème sport au Québec.

#### 4.1 Les acteurs de l'industrie esport québécois

Pour rappel, six parties prenantes de l'écosystème esport québécois ont été interrogés : un membre d'une fédération encadrant les sports électroniques, un représentant d'une

structure esport, un organisateur de compétitions, le directeur d'une école esport, un employé d'un bar esport ainsi qu'un supporter.

#### 4.1.1 Connaissances et perceptions des acteurs au Québec

##### 4.1.1.1 Les notions d'industrie et d'écosystème

De nos jours, le terme « écosystème » est connu de tous les participants interrogés, mais leur définition et leur compréhension diffèrent.

En premier lieu, l'intégralité des six parties prenantes ont toutes fait un rapprochement entre « écosystème » et « industrie ». Pour rappel, même si parfois, les deux termes sont utilisés et interchangeés, d'un point de vue strictement épistémologique, ils ne décrivent pas les mêmes phénomènes. Selon Moore (1996), un écosystème réunit à la fois le cœur de métier d'une industrie et la périphérie ou « entreprise élargie », alors qu'une industrie se plie plus facilement à la définition de la chaîne de valeur, progressant de manière verticale et non ubiquitaire.

Ainsi, tous les répondants voient, de manière générale, le terme « écosystème » comme un terme marketing pour définir l'industrie dans laquelle ils évoluent, mais ont du mal à définir concrètement le concept de Moore (1996). Il existe cependant deux acteurs qui ont une notion plus proche que la définition adoptée dans le présent mémoire : le membre d'une fédération encadrant les sports électroniques au Québec et le directeur d'une école. Ceux-ci font une différenciation claire entre la synonymisation actuelle d'« écosystème » et d'« industrie » et la métaphore d'un écosystème naturel extrapolée à l'écosystème d'affaires.

Le directeur d'une école esport a quant à lui une notion claire et précise du terme « écosystème ». En effet, à travers les services que lui et son école proposent, il se sent

obligé d'élargir ses connaissances et de connaître ce qui compose l'écosystème esport. Cette partie prenante dit avoir analysé la tendance de l'usage de ce terme, a su revenir à son origine et connaît la définition d'un écosystème d'affaires telle que décrite par Moore (1996) : « *Pour nous, c'est important et nécessaire pour qu'on puisse le définir, l'enseigner et mettre en lumière le rôle que nos étudiants pourront jouer au sein de celui-ci [l'écosystème] dans les années à venir. [...] d'éduquer les gens intéressés par les métiers de l'esport, qu'ils aient connaissance de l'univers dans lequel ils travaillent, et le rôle qu'ils joueront dans l'avenir.* » est mise en emphase dans tout le discours du directeur d'école ; ainsi, il met un point d'honneur à être à l'affût des tendances mais aussi des origines de l'écosystème esport.

Le membre d'une fédération encadrant les sports électroniques au Québec comprend la notion d'écosystème d'affaires et comment il fonctionne. Il est conscient que la fédération dans laquelle il travaille joue un rôle très limité et mal défini à cause du fait que l'écosystème, notamment au Québec, est jeune. Cependant, il perçoit la fédération un peu au même titre que l'école : comme un éducateur. La différence ici se trouve dans la clientèle : la fédération ne cible la jeune génération mais plutôt les membres actuels qui auraient besoin d'élargir leurs connaissances et leurs perceptions : « *La connaissance de l'écosystème est un enjeu majeur pour nous et notre rôle est de faire en sorte que pour la prospérité et le développement de l'écosystème que nous jouons un rôle d'éclaireur et de guide.* » Ainsi, leur but est d'être un outil pour les autres membres de l'écosystème ; ils ont un réel rôle de facilitateur : « *On se met à dispo de tout le monde pour répondre aux questions [...] mais aussi pour aider les petits. Par exemple, le Québec parle de changer la réglementation actuelle des jeux de hasard pour que l'esport ne soit plus considéré ainsi ; là on va accompagner ceux qui ont besoin d'aide juridique ou juste de conseils de positionnement. Notre but c'est d'aider le joueur, les plus petites structures.* » Comme la fédération tient ce rôle, elle se doit de savoir de quoi elle parle ; ses connaissances sont donc indéniablement plus pointues.

Les quatre autres acteurs (le représentant d'une structure esport, l'organisateur de compétitions, l'employé d'un bar esport et le supporter) ont tout de même su apporter une définition du terme « écosystème », qui se rapproche plus ou moins de celle adoptée dans la présente recherche.

Le représentant d'une structure esport, même si, à première vue, il serait censé croire qu'il a une place centrale et panoramique dans le paysage esport, n'a pas conscience de cette structure écosystémique mais se voit juste comme un pion dans une industrie donnée. En effet, il ne perçoit pas toutes les ramifications interagissant entre elles. Il a une vision assez égocentrée, basée sur ses propres intérêts et son champ d'action direct. Ainsi, il ne prend en compte que les acteurs lui permettent d'exister et de naviguer à travers son univers. Toutefois, il a conscience de sa taille et de son importance : « *Pour moi, vu que ma structure est moyenne, nous n'avons probablement pas les mêmes connaissances que les structures plus imposantes, ayant probablement une vision plus large.* » De par sa taille, il admet de pas avoir toutes les cartes en main et ne pas avoir un réseau suffisamment ramifié afin de se rendre compte de l'étendue de l'écosystème esport.

De même, il paraît pertinent de visualiser le supporter comme le dernier échelon de l'industrie, de la chaîne de valeur de celle-ci (Vargo et Lusch, 2004). Cependant, et étonnement, à la mention du terme « écosystème », le supporter a directement pensé à l'écosystème biologique où tout le monde vit, s'influence et fonctionne par rapport aux autres : « *J'ai l'impression que dans l'esport, si le fournisseur producteur du jeu meurt, ça détruit la chaîne de valeur, mais dans un écosystème ça n'a pas un impact direct, ça peut se remplacer. [...] Ça marche aussi si tu prends l'exemple des cellulaires : une marque peut mourir, Apple peut arrêter de produire des iPhones mais c'est pas pour autant que l'écosystème des téléphones va mourir aussi – ça va modifier des choses c'est sûr. [...] Ou l'écosystème des MOBA, regarde les MOBA c'est pas que LOL*

*(League of Legends) ; si LOL meurt je vois bien DOTA tout récupérer, l'écosystème switcherait, des gens seraient impactés mais l'écosystème survivrait ».*

Concernant l'employé d'un bar esport, celui-ci voit l'écosystème comme une industrie. Lorsqu'il parle de l'écosystème esport, il a une connaissance très limitée et plutôt en « circuit-court ». En effet, il ne perçoit que ce qui a un lien direct avec lui : parmi les autres acteurs, il mentionne les diffuseurs, les structures, les sponsors des structures et les producteurs de jeux. En effet il ne travaille ou n'est exposé qu'à eux sur son lieu de travail. En cela, son rapport à l'écosystème se rapproche fortement du représentant d'une structure esport (de taille moyenne dans le cas présent). Il a une connaissance très limitée de tout le reste de l'écosystème : *« Moi l'esport, c'est l'esport qui me concerne, je pense à ce que je diffuse dans mon bar et ce que mes clients demandent à voir et veulent que je stream. »*

L'organisateur de compétitions lui a le plus connaissance d'un grand nombre d'acteurs. Le terme « écosystème » est un concept qu'il utilise régulièrement. En effet, il précise que la notion d'écosystème l'aide à démarcher des sponsors, à s'entendre avec les producteurs, à engager des structures. Néanmoins, après une courte réflexion, il est conscient d'utiliser le terme « écosystème » à cause d'une tendance généralisée : *« [...] C'est un mot qu'on utilise partout, on est presque obligé de l'utiliser quand on parle, quand on démarche, dans les dossiers de recrutement, quand on contacte les sponsors ». C'est donc devenu une norme linguistique et même une obligation : « Si on le met plus dans nos dossiers, ça a un impact direct sur la facilité ou non d'attirer des structures et des sponsors, surtout les sponsors d'ailleurs, enfin surtout ceux qui sont pas du milieu, par exemple ceux qui sont pas des chaises de gaming ou des marques d'ordinateurs. [...] Les marques de voiture, par exemple, on est obligé de leur faire tout le speech parce qu'ils connaissent moins le milieu, donc on ressort l'écosystème. »* Dans cet exemple, l'organisateur de compétitions mentionne une différence notable

entre les sponsors endémiques, c'est-à-dire ceux ayant un rapport direct avec le monde de l'esport (matériel, jeux, équipement) et non-endémiques (exemples actuels : boissons énergisantes (qui gagnent presque à devenir endémiques du fait de leur présence quasi systématique depuis la naissance de l'esport), compagnies d'assurance, marques automobiles, etc.). Au final, pour cette partie prenante, le terme « écosystème » est utilisé au quotidien dans les affaires mais plus parce que c'est une norme que par rapport à sa connaissance de la définition : « D'ailleurs ça me fait penser au même phénomène qu'on peut voir avec l'expression « la bulle de l'esport » ; personne ne sait vraiment définir ce que c'est mais on le voit partout. [...] *Au final, on l'utilise autant que « écosystème », ça se mélange, on change.* » En conclusion, on observe que les termes « écosystème », « industrie », « bulle » sont tous des tendances linguistiques, utilisés de manière interchangeable mais peu différenciés, alors même que les définitions diffèrent grandement.

Les données secondaires professionnelles indiquent que le terme « écosystème » est énormément utilisé. D'ailleurs, dans les dossiers mandatés par les acteurs majeurs, le mot est toujours mis en avant (The Esports Observer, 2019 ; Nielsen, 2019 ; ESPN, 2020 ; Inven, 2020). Le terme « écosystème » est majoritairement présent pour définir l'industrie esport dans la communication journalistique et les rapports d'affaires et stratégiques.

#### 4.1.1.2 Le paysage des parties prenantes

Les différents acteurs composant l'écosystème esport ont été définis dans la revue de littérature. Il est important de retenir que ceux-ci sont très variés. On y retrouve les joueurs professionnels, les structures esport, les partenaires, les organisateurs de tournois et de compétitions, les diffuseurs, les développeurs de jeux, les consommateurs (ou supporters), les entreprises juridiques, les écoles de formation, les

bars, les entreprises médicales, les coachs sportifs, les entreprises de conseils, les médias, etc. (Besombes, 2016 ; Zhou et Huang, 2015).

Durant l'entretien avec chacune des parties prenantes interrogées, il leur a été demandé de citer un maximum d'acteurs actifs au sein de l'écosystème esport, et cela de manière spontanée non assistée. Aucune définition n'a été donnée à ce stade de l'entrevue. Une synthèse de ces énumérations est présentée dans le tableau 4.1.

Le membre d'une fédération encadrant les sports électroniques a su citer de nombreux acteurs : les fédérations, les structures, les joueurs, les organisateurs, les travailleurs liés au légal (contrats, protection des joueurs), les écoles, les diffuseurs (dont les plateformes de diffusion telles que Twitch ou les chaînes de télévision comme RDS ou ESPN), les journalistes, les casters, les broadcasters, les présentateurs, les commentateurs, les producteurs de jeux, les sponsors, les équipes marketing affiliées à ceux-ci (structure, organisation), les organisations liées au développement d'affaires (prospects, recherche d'investisseurs). Après analyse, il est important de noter que le membre de la fédération semble s'intéresser beaucoup plus fortement aux joueurs et aux structures affiliées, ainsi qu'à la protection juridique par rapport à tout l'écosystème.

Le directeur d'une école esport a sensiblement évoqué les mêmes parties prenantes que le membre d'une fédération, en mettant aussi l'emphase sur les équipes médicales et notamment les psychologues présents avec les joueurs professionnels (ou en passe de le devenir).

Le représentant d'une structure esport a rapidement énuméré pléthore d'acteurs : les joueurs, les structures, le management (ex. head of esport, team manager), les analystes, les coachs, les préparateurs physiques, les cuisiniers, les kinésithérapeutes, les autres membres du corps médical (ex. psychologues), les organisateurs (ex. aussi bien

BLAST (indépendant) que la compétition gérée par un producteur comme Riot Games), les producteurs du jeu en question, le showcaster, le broadcaster, les analystes de jeu, les commentateurs, les journalistes (et par extension les services de presse), les community managers, les plateformes de diffusion, toute la partie marketing (développement d'affaires, gestion des produits dérivés, gestion de la marque), les avocats et conseillers juridiques, les streamers. Il cite donc d'abord beaucoup de parties prenantes avec lesquelles lui, sa structure et les joueurs associés collaborent directement.

L'organisateur de compétitions et tournois a évoqué les sponsors, les producteurs de jeux (système de maintenance et gestion), les structures, les journalistes, les casters, les plateformes de diffusion, tout ce qui a trait à la gestion digitale (ex. site internet, community manager, présence sur les réseaux sociaux), les équipes commerciales (ce qui, selon lui, réunit aussi bien la vente de billets, la recherche de sponsors, la promotion de l'événement, la promotion de produits dérivés), le côté légal, la comptabilité et la gestion. On remarque qu'il n'a pas cité le joueur en lui-même car il considère qu'il fait implicitement partie de la structure et qu'il n'est pas une entité indépendante.

L'employé d'un bar esport a énuméré beaucoup moins d'acteurs car est moins exposé à la partie transactionnelle de l'écosystème. De manière intéressante, il cite principalement les parties prenantes qu'il perçoit directement dans son activité quotidienne. Ainsi, il cite les sponsors, les diffuseurs, les structures, les joueurs (qu'ici il différencie de la structure à laquelle ils peuvent appartenir), les supporters, les créateurs de jeux, la communication digitale, les streamers (que parfois il dit diffuser s'il n'y a pas de compétition propre en direct – pour rappel, un streamer n'est pas forcément un professionnel), les commentateurs, les organisateurs de tournois.

Enfin, le supporter a une vision qui diffère grandement des autres acteurs interrogés. Quand il doit citer toutes les parties prenantes qu'il connaît, il évoque les joueurs et leurs structures, les jeux et ceux qui les font, les plateformes de diffusion (« *je pense direct à Twitch et Youtube* »), les streamers (« *j'en regarde presque autant que des compétitions officielles, pour moi c'est de l'esport* »), les casters (« *ah c'est vrai dans les structures ça devient comme le sport, je sais qu'il y a des analystes de jeux, des coach, des préparateurs physiques, même des cuisiniers !* »), le légal, les affaires (« *le business avec les maillots et les sponsors qu'on voit dessus*»), tout ce qu'on voit sur Twitter et la communication digitale, et d'autres acteurs plus indépendants (« *les trucs comme ECL et BLAST et des journalistes que je suis sur Twitter* »). Son énumération est beaucoup moins précise, et à juste titre : ce n'est pas un spécialiste, mais il semble tout de même avoir une vision assez panoramique de l'écosystème, probablement dû au fait qu'il suit de près une de ses équipes favorites sur les réseaux sociaux et s'intéresse donc au mode de de vie des joueurs. Étonnamment, il ne se cite pas.

Tableau 4.1 Énumération des acteurs de l'industrie esport par les répondants

<b>Rôles des répondants</b>	<b>Membre d'une fédération</b>	<b>Directeur d'une école sport</b>	<b>Représentant d'une structure sport</b>	<b>Organisateur de compétitions sport</b>	<b>Employé d'un bar sport</b>	<b>Supporter</b>
<b>Acteurs de l'éco système cités</b>						
<b>Fédérations</b>	X	X				
<b>Structures</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Management de structure</b>			X			
<b>Analystes</b>			X			
<b>Coachs</b>			X			
<b>Préparateurs physiques</b>			X			
<b>Cuisiniers</b>			X			
<b>Joueurs</b>	X	X	X		X	X
<b>Supporters</b>					X	
<b>Organisateurs de tournois</b>	X	X	X		X	
<b>Travailleurs du légal</b>	X	X	X	X		X
<b>Écoles</b>	X	X				
<b>Diffuseurs</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Streamers</b>			X		X	X

<b>Journalistes</b>	X	X		X		X
<b>Casters</b>	X	X		X		X
<b>Broadcasters</b>	X	X	X			
<b>Présentateurs</b>	X	X				
<b>Commentateurs</b>	X	X	X		X	
<b>Producteurs de jeux</b>	X	X	X	X	X	X
<b>Sponsors</b>	X	X		X	X	
<b>Gestion digitale</b>			X	X	X	X
<b>Équipes commerciales</b>				X		
<b>Marketing</b>	X	X	X			
<b>Développement d'affaires</b>	X	X	X			X
<b>Comptabilité</b>				X		
<b>Gestion</b>				X		X
<b>Équipes médicales</b>		X	X			

Au final, sans encore intervenir à ce stade des entrevues, il est important de noter que personne ne cite les écoles comme partie prenante à part entière de l'écosystème esport, à part la fédération. C'est aussi la même chose du côté de la fédération, qui montre son statut et son manque de reconnaissance notable dans l'écosystème esport au Québec. En termes de connaissance générale, ce sont le membre de la fédération, le directeur d'école et le supporter qui citent le plus grand nombre d'acteur de l'écosystème esport, probablement dû au fait qu'ils se sentent moins investis dans l'écosystème d'affaires à proprement parler. N'étant pas au centre des transactions, ils possèdent plus un rôle d'observateurs, même s'ils font partie intégrante de l'écosystème. Cependant, le supporter et l'organisateur de compétitions ont semblé beaucoup hésiter, ne pas savoir qui inclure ou exclure.

Tous les participants restent toujours assez fortement égocentrés : en effet, ils citent beaucoup des acteurs, des entreprises, des parties prenantes avec lesquels ils travaillent ou auxquels ils sont exposés directement, de manière régulière. Ils manquent de s'interroger vraiment sur l'extérieur de leur champ de vision quotidien.

#### 4.1.2 Hiérarchisation et catégorisation des acteurs au Québec

Après cette première étape de discussion sur les parties prenantes de l'écosystème esport et qui a permis de construire une véritable base de réflexion, il a été expliqué aux participants le rôle des quatre types d'acteurs d'un écosystème selon Iansiti et Levien (2004). Pour rappel, il s'agit des piliers, des dominateurs, des focaux et des nicheurs. Les piliers sont les entreprises sur lesquelles repose l'écosystème, sans être les plus grandes en taille ou en revenu monétaire mais étant essentielles à sa survie, influant la stabilité et la productivité. Ils hiérarchisent les pouvoirs, créent et partagent la valeur au sein d'un écosystème donné. Les dominateurs sont généralement les acteurs les plus visibles au sein de l'écosystème ; ils sont plus nombreux et ont pour

but de contrôler la majorité des richesses tout en bloquant la concurrence, c'est-à-dire, les nouveaux entrants, ou nicheurs. Ils privilégient l'innovation fermée et les grands investissements. Les membres focaux jouent un rôle de profiteur. Ces acteurs ne sont pas très nombreux et se base quasi exclusivement sur l'exploitation de la valeur préexistante au sein d'un écosystème donné – ils profitent donc de la valeur créée par les autres. Leur vision est court-termiste, ils cherchent à maximiser les profits en un court laps de temps, ce qui peut avoir des effets délétères pour l'écosystème. Enfin, les nicheurs jouent un rôle d'indicateurs. Ils sont souvent plus petits, innovateurs et cherchent à se faire une place. De plus, il est important de retenir qu'un écosystème en bonne santé voit ses piliers avoir un rôle de facilitateur à l'entrée des nicheurs ; il y a donc une corrélation directe entre nombre de nicheurs et bonne santé d'un écosystème (Iansiti et Levien, 2004). Le tableau 4.2 résume les réponses des répondants.

De manière générale, tous les répondants ont cité spontanément les acteurs suivants comme étant les plus importants dans l'écosystème esport : les producteurs de jeux, les organisateurs de tournois et de compétitions, les structures et les joueurs ainsi que certains sponsors, notamment les sponsors endémiques (ou occasionnellement non-endémiques mais très liés à l'industrie comme les boissons énergisantes par exemple).

Le membre d'une fédération encadrant les sports électroniques s'est défini ainsi : « *Je pense qu'on est nicheurs mais notre aspiration est de devenir des piliers* ». Selon lui, les piliers de l'écosystème esport sont les producteurs, les dominateurs les structures et les organisateurs, les focaux certains sponsors et investisseurs mal intentionnés qui veulent profiter de la tendance actuelle, de la « bulle ».

Le directeur d'une école esport lui aussi a une vision double de son propre rôle au sein de l'écosystème esport : « *On pourrait nous voir comme focaux, mais nous on se voit nicheurs. [...] C'est vraiment mal vu en général, on dit de nous qu'on vend du rêve*

*pour des sommes importantes – on veut changer cette image* ». Selon lui, les piliers se retrouvent plutôt dans les producteurs et les organisateurs de compétitions. Les dominateurs sont les structures, les joueurs, certains sponsors (comme évoqué précédemment, il a plutôt cité des sponsors endémiques ou en passe de le devenir du point de vue de leur présence ubiquitaire dans toutes les compétitions comme les boissons énergisantes : « *le matos informatique style Logitech, ordinateurs type Acer, et Red Bull* »). Selon lui, les focaux qui représentent un éventuel danger (mais néanmoins grandissant) sont une partie des investisseurs et même certaines structures (« *J'ai vu beaucoup d'histoire où le seul but c'est de faire des arnaques, ils ne paient jamais les joueurs, disparaissent avec l'argent...* »).

Le représentant d'une structure sport voit, en plus des producteurs de jeux, des organisateurs de tournois et de compétitions, des structures et des joueurs et des sponsors toute la sphère légale tournant autour de l'écosystème sport, notamment tout ce qui a trait à l'encadrement des contrats : « *Pour moi c'est vital, sans les avocats et les conseillers personne n'est protégé* ». Ils voient les producteurs de jeux comme les piliers, ce qui sont indispensable à la survie de l'écosystème. Pour lui, la sphère du légal, les structures encadrant les joueurs et les organisateurs de tournois font office de dominateurs. Les focaux sont joués par certaines fédérations, notamment les plus petites qui « *[...] sortent de nulle part, on connaît personne dedans, et quelques mois elles disparaissent après avoir essayé de faire des partenariats et décrocher des contrats ; elles ont juste donné un paquet de mauvais conseils, des « pseudo-spécialistes* ». [...] *Plein de gens se font prendre, surtout les petites structures qui n'y connaissent rien* ». Enfin, les nicheurs, ou les acteurs qui jouent un rôle grandissant et de plus en plus déterminants sont, selon lui, les entités journalistiques indépendantes à travers Youtube, Twitter ou leurs propres sites.

L'organisateur de compétitions et de tournois a un discours assez similaire à celui du représentant d'une structure sport, mettant aussi en avant l'importance du côté

juridique mais aussi du support qu'apportent les compagnies de matériel électronique : « On pourrait les mettre dans les sponsors mais tout le monde joue dessus. D'après moi c'est plus que ça. C'est pas tout à fait des piliers car parce que c'est ultra compétitif, mais toutes ces marques sont nécessaires donc ça serait plutôt des dominateurs. [...] Les petites structures, les petits organisateurs doivent tout acheter eux-mêmes, il y a pas de sponsoring, donc oui c'est des dominateurs ». D'après lui, les piliers sont les développeurs de jeux. Dans les dominateurs, en plus des marques de matériel électroniques et des structures, il y place aussi Twitch. Dans les focaux, on retrouve des organisateurs peu scrupuleux, les petites compétitions faites pour profiter du système et de l'essor de l'écosystème esport. Dans les nicheurs, l'organisateur de compétitions place des structures : « [...] Les structures qui sont tous les jours sur des nouveaux formats, des formats spécialisés. Vu que l'écosystème marche bien selon moi, est pérenne, plein de structures naissent ». Il met ici en avant la dynamisation exponentielle de l'écosystème qui permet à beaucoup de petites structures alternatives, opérant sur de plus petits jeux de se développer, de trouver un public et de se faire une place parmi les autres parties prenantes.

L'employé d'un bar esport mentionne spontanément, dans les acteurs forts les supporters et les clients en plus des structures, des développeurs des jeux, des sponsors. Selon lui, les piliers sont le jeu et le diffuseur : « Sans ça moi mon affaire ne marche plus et le fan (le supporter), pour moi un pilier évident, sans lui j'ai plus d'activité, en fait plus personne n'a d'activité, ça serait pas fort ». Les organisateurs, les équipes et plus spécifiquement les joueurs sont selon lui les dominateurs de l'écosystème, et donc les figures fortes. Il a eu du mal à définir de quelconques focaux, et donc de potentielles menaces. De plus, il s'inclut lui-même dans les nicheurs : « moi, les affaires se portent bien, j'ai bon espoir de continuer à me développer ».

Enfin, pour le supporter, même s'il trouve que les jeux, les structures et les sponsors sont importants, il a beaucoup mis en avant le rôle prédominant des streamers, notamment sur des plateformes telles que Twitch et Youtube. Les piliers sont clairement les jeux. Les dominateurs sont les sponsors, organisateurs de compétitions, structures et joueurs et streamers. Dans les focaux, il voit aussi certaines, plus petites structures : « *J'ai vu plusieurs fois des histoires de structures qui profitaient de la hype pour faire leur business vite fait* ». On perçoit donc qu'il a eu écho des mêmes scandales que le directeur d'une école sport concernant certaines structures. Aussi, il voit les bars diffusant des compétitions et des streams (de professionnels ou non) comme des nicheurs : « *j'y vais de temps en temps avec des amis, c'est nouveau, ça se développe* ». Enfin, il ne s'est lui-même jamais mentionné. Lorsqu'on lui demande, il répond : « *Moi mon rôle j'en ai pas, je fais pas partie de l'industrie, je consomme c'est tout* ».

Les données professionnelles mettent l'accent sur la place prédominante des organisateurs de tournois dans l'écosystème esport comme à la fois des piliers mais aussi dans certains cas des dominateurs (ex. BLAST, Riot Games, ESL) (Newzoo, 2019 ; Vivintel, 2019). En ce qui concerne la hiérarchisation des rôles de l'écosystème des sports électroniques, les producteurs et les organisateurs sont régulièrement considérés comme les membres principaux. On constate aussi la fragilité de certaines structures et de la place des joueurs dans le paysage esport quotidien, à l'exception des ligues franchisées qui font office de figures fortes et pérennes (ex. Overwatch League, COD Pro League, les différentes ligues de League of Legends dans le monde) (Newzoo, 2017 ; Nielsen 2017 ; Nielsen, 2019). Cependant, même dans les ligues franchisées, les structures restent mais la volatilité des joueurs est fortement observable. Enfin, la place des supporters y est prépondérante, et beaucoup de rapports et d'articles mettent en avant leur rôle et leur influence sur l'écosystème et les décisions qui y sont prises (Nielsen, 2019 ; Vivintel, 2019). Par exemple, le jeu DOTA est assez peu publicisé durant l'année, mais une fois par an a lieu le tournoi « The International » - celui-ci est

connu pour avoir le plus gros cash prize (prix en argent) au monde. Ce prix est déterminé grâce aux spectateurs qui jouent en amateur au jeu : plus ils réalisent d'achats « in-game » (dans le jeu), plus ce prix augmente et bat chaque année des records, ce qui donne une grande visibilité au jeu et arrive sur le devant de la scène. Pour illustrer ceci, le cash prize de 2020 de la dixième édition de The International a dépassé les 30 millions de dollars américains (Stubbs, 2020). Cela vient donc légèrement invalider, ou du moins bousculer l'avis de certains répondants qui oublient de citer spontanément le spectateur.

Tableau 4.2 Classification des acteurs par les répondants dans les rôles écosystémiques définis par Iansiti et Levien (2004)

Rôles des acteurs de l'écosystème Rôles des répondants	Piliers	Dominateurs	Focaux	Nicheurs
<b>Membre d'une fédération encadrant les sports électroniques</b>	Producteurs de jeux <b>Fédérations dans le futur</b>	Structures esport Organisateurs de compétitions	Sponsors opportunistes, récents (souvent non-endémiques) Investisseurs nouveaux et opportunistes	<b>Fédérations</b>
<b>Directeur d'une école esport</b>	Producteurs de jeux Organisateurs de compétitions	Structures esport Joueurs Sponsors (endémiques et boissons énergisantes)	Investisseurs nouveaux et opportunistes Structures opportunistes <b>Écoles (selon certains avis)</b>	<b>Écoles</b>
<b>Représentant d'une structure esport</b>	Producteurs de jeux	<b>Structures esport</b> Sphère légale Organisateurs de compétitions	Fédérations non reconnues	Entités journalistiques indépendantes

<b>Organisateur de compétitions esport</b>	Producteurs de jeux Sphère légale	Structures esport <b>Organisateurs de compétitions</b> Sponsors (endémiques = matériel électronique) Plateformes de diffusion (Twitch)	<b>Organisateurs de petites compétitions</b>	Structures esport de jeux alternatifs Sponsors non endémiques
<b>Employé d'un bar esport</b>	Producteurs de jeux Diffuseurs Supporters	Structures esport Joueurs Organisateurs de compétitions	/	<b>Bars esport</b>
<b>Supporter</b>	Producteurs de jeux	Structures esport Joueurs Organisateurs de compétitions Sponsors Streamers	Petites structures esport	Bars

## 4.2 Le processus de co-crédation de valeur en continu

### 4.2.1 Perception de la co-crédation de valeur

Toujours dans une volontéd'exploration du concept de co-crédation de valeur dans l'écossystème esport québécois tout en se basant sur le point de vue de quelques acteurs clés de celui-ci, il a été demandé aux six répondants de définir, sans explications préalables, ce qu'ils comprenaient du terme « co-crédation de valeur » dans le contexte de leur travail.

Le membre d'une fédédation encadrant les sports électroniques l'a défini ainsi : « *C'est le fait que tous les membres de l'écossystème œuvrent en commun pour le succès d'abord de l'écossystème (et donc de tous les acteurs), puis par conséquence pour soi-même* ». Ainsi il adhère à l'idée qu'un écossystème en bonne santé profite à tous ses acteurs ; c'est donc ce qu'il recherche à travers sa mission et ses relations quotidiennes.

Le représentant d'une structure esport se base lui sur l'idée du bien commun : « *C'est faire du gagnant-gagnant. Exemple : une ligue ou une compétition gagne en visibilité, et nous aussi on gagne en visibilité, en clientèle...* ». Si les parties prenantes avec lesquelles il collabore se portent bien et ont du succès, alors s'associer avec elles lui apportera à son tour du succès, de la reconnaissance, de l'intérêt de sa clientèle et de ses autres partenaires.

L'organisateur de compétitions et de tournois voit la co-crédation de valeur à travers le spectre de l'échange : « *À notre échelle, pour moi, c'est un échange de bons procédés. Pour nous ce qui est important c'est que notre compétition soit la plus vue, la plus commentée. Pour les équipes c'est de venir perf, gagner des cash prizes. Pour les sponsors, c'est avoir accès de la visibilité par rapport à leur cible. Donc selon moi, c'est de la co-crédation de valeur qu'on fait tous dans nos événements.* ». Cela rejoint

les définitions proposées par le représentant d'une structure et d'un membre d'une fédération : si tous les acteurs sont en santé, alors ils souhaiteront s'associer entre eux et apporteront donc directement du bénéfice aux autres via leur réputation, leur popularité, leur visibilité.

Le directeur d'une école sport voit la co-crédation de valeur comme un processus amenant au succès d'un écosystème : « *C'est la mise en relation de différents acteurs autour d'une industrie donnée (pour moi l'esport) pour faire prospérer tous ces acteurs qui en échange rendront cette industrie pérenne* ». Sa définition reste très théorique (même si correcte) ; néanmoins, elle n'est pas forcément applicable au cas présent.

Tout comme l'organisateur de compétitions, l'employé d'un bar sport réutilise cette notion d'échange (« *C'est de l'échange de service* »). D'ailleurs, il affirme que la co-crédation partagée lui permet de subsister dans l'écosystème : « *Nous à part avec les sponsors, on n'a pas de lien avec la compétition, mais c'est parce qu'elle existe que les gens viennent chez nous. Donc en échange on leur donne cette visibilité, ça satisfait tout le monde* ».

Enfin, le supporter, sachant que ce n'est pas un professionnel dans l'écosystème, a eu du mal à définir le terme : « *Dit comme ça pas grand chose... créer de la valeur... faire des affaires, que tout le monde gagne de l'argent. J'imagine que les sponsors mettent de l'argent, donc ça paie les joueurs, et puis il doit y avoir d'autres échanges entre le reste comme Twitch ou même les chaînes télé* ». Comme évoqué dans la revue de littérature, il ne se base que sur une compréhension strictement monétaire de la valeur (Schechter, 1984), et pas sur une compréhension socio-économique de la valeur d'un objet ou de sa valeur d'échange pour chacune des parties prenantes.

Si l'on se réfère à la définition de Meynhardt et al. (2016), la co-crédation de valeur est un principe fédérant tous les acteurs d'un écosystème et aspirant au développement de

celui-ci, et cela même si tous les buts ne sont pas convergents ou même similaires. Dans ces premières définitions, on remarque qu'une majorité des répondants ont su mettre en avant ce thème de l'échange et de la collaboration, voire des interrelations menant au bien commun. Cela est signe d'un écosystème plus sain, car toutes les interactions des parties prenantes sont bénéfiques au développement de celui-ci, que cela soit au court ou au long terme (Valkokari, 2015). À ce titre, le membre d'une fédération a su au mieux éclairer la vision de la co-création de valeur. Cela est aussi probablement dû au fait que la fédération en question est bien implantée dans l'écosystème québécois. Le représentant d'une structure a aussi bien su mettre en valeur le sens adopté par Meynhardt et al. (2016), même si de manière plus concise.

Dans la littérature professionnelle, la co-création est souvent considérée comme un processus uniquement monétaire. En effet, l'emphase est mise sur les investissements réalisés, le nombre de spectateurs, les nouveaux sponsors, les levées de fonds pour les structures de l'ordre de plusieurs millions, le branding et les produits dérivés (et les sommes en découlant) (Newzoo, 2019 ; Nielsen, 2019 ; Soto Reyes, 2019 ; Statista, 2020a ; Stubbs, 2020). Cependant, la réalité financière montre qu'aujourd'hui, il n'y a presque pas de retour sur investissement et que les sports électroniques représentent un réel pari sur l'avenir. En effet, on parle souvent d'une « bulle sport », sans savoir si celle-ci peut un jour exploser (Jurkić, 2020). Pour preuve, la plupart des investissements se font au moyen voire au long terme, jamais à court terme (D'Anastasio, 2019).

#### 4.2.2 Vision des acteurs québécois selon la co-création de valeur

Pour la suite de l'analyse, la co-création de valeur se basera sur la définition de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) qui l'explique comme un processus de pratique

cyclique comportant quatre étapes : la construction de l'attractivité, la création de valeur partagée, une phase d'analyse puis un développement de la diversité.

Pour rappel, la création de l'attractivité se traduit par un échange de valeur entre les différents acteurs à travers des actions concrètes sans détruire la valeur créée précédemment. La création de valeur partagée englobe la clarification de la vision portée les acteurs de l'écosystème et le partage de cette vision à travers tous. Cette phase offre une grande liberté d'innovation. La phase d'analyse des impacts se traduit par le suivi de la mise en place et du développement des processus de co-crédation de valeur tout en permettant aux différents acteurs de continuer à innover : ici, l'échange est primordial. Enfin, le développement de la diversité se focalise sur l'analyse critique des résultats des phases précédentes, sur le partage de cette information entre tous les acteurs et sur la recherche des parties prenantes perturbatrices (focaux) et de nouvelles collaborations (nicheurs).

Si l'on revient aux réponses spontanées des participants quant à la définition de la co-crédation de valeur au sein d'un écosystème, on remarque que personne n'a réellement parlé de l'analyse des impacts (hormis en ce qui concerne l'échange entre les acteurs) et exploré le développement de la diversité. En effet, le discours s'est beaucoup concentré sur la construction d'attractivité et la création de valeur partagée. Étonnement, ils pratiquent tous l'analyse des impacts et développent la diversité, mais ils ne le voient pas comme des étapes à part entière.

Après avoir discuté de la vision de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) avec les participants et expliqué l'intérêt cyclique de leur modèle, ce thème a été exploré à travers leurs propres expériences et ressenti dans l'écosystème sport québécois.

En premier lieu, on remarque que tous les acteurs identifient ce schéma à travers un système de saison ou de cycle.

En effet, un représentant d'une structure sport a basé sa vision sur une saison de ligue. Pour lui, il construit son attractivité et en période d'inter et de début de saison, il crée de la valeur avec ses partenaires tout au long de la saison, analyse les impacts de son activité en fin de saison, et diversifie ses horizons durant l'inter-saison afin de grandir, de changer et pour recommencer à construire de l'attractivité pour la saison suivante. Il affirme : « *On peut le voir avec les grandes structures qui travaillent sur les ligues principales de League of Legends, où la saison se termine en octobre-novembre pour reprendre en janvier, et souvent dans la partie développement de la diversité on entend pas beaucoup parler, mais ensuite on voit qu'en seulement 2-3 semaines ils relancent la hype, ils refont parler de la marque* ». Ainsi, on imagine que durant la période d'inter-saison, les structures font le point sur l'année et retravaillent sur leur attractivité mais ne le communiquent qu'à quelques semaines du lancement de la nouvelle saison. Cela est une explication plausible au manque de discernement en ce qui concerne l'analyse des impacts et le développement de la diversité, phases qui ont souvent lieu loin des médias, et peut-être parfois en manque de relations et d'échanges entre toutes les parties prenantes. En effet, une fois une saison terminée, les liens entre les structures, les organisateurs, les sponsors se font plus rares, et cela jusqu'à la renégociation des contrats et la reprise. Il s'agirait donc d'un jugement biaisé du déroulement de la co-création de valeur au sein de l'écosystème sport. Aussi, ce que le répondant paraît assumer, est que pour assurer la compétitivité durant une saison la performance d'une équipe associée à une structure est primordiale car, en échange, elle apporte de la valeur à la marque de la structure mais aussi aux sponsors présents. La structure est donc capable de créer un maximum de valeur partagée lorsque qu'une équipe donnée gagne. De plus, cette création de valeur peut être décuplée lorsque les joueurs, individuellement, apportent des facteurs de reconnaissance en dehors du champ de la compétition telle une personnalité, ou une image : « *Avoir certains joueurs ça t'apporte de la reconnaissance, les gens ont envie de voir cette personne là... Quand tu les engages, tu sais que c'est du capital pour ton organisation* ».

Pour le membre d'une fédération encadrant les sports électroniques son but est de réussir à être inclus dans tous les processus de la co-création. En effet, la fédération est selon ses propres dires, un nicheur ; c'est un acteur qui a fait son arrivée assez récemment dans l'écosystème québécois. Pour preuve, il mentionne : « *Notre plus grand but c'est d'être inclus, c'est notre plus grand défi. Depuis quelques temps on rentre enfin en partenariat avec des gens, des entreprises, d'autres compagnies ou OBNL, et avec eux on commence la co-création. [...] Et ça se répète quand on arrive dans quelque chose de nouveau, un nouveau projet. Quand on est inclus dans la prise de décision, c'est plus sur la durée, on se met au niveau de nos partenaires. Et sur le reste de l'année on est sur le légal, on essaie d'inclure tous les gens concernés* ». Ce que l'on remarque clairement ici, c'est que le répondant différencie la co-création de valeur dans laquelle il est impliqué selon ses projets et ses missions. S'il collabore avec un organisateur de compétitions, il va se concentrer sur l'événement en question, si c'est avec une structure, alors il travaillera que la saison. Il a donc véritablement ce rôle de soutien en construisant main dans la main de l'attractivité, mais aussi en aidant aux étapes d'analyse des impacts des activités et du développement de la diversité. Les fédérations semblent donc se greffer aux autres. De plus, il est important de souligner, qu'aujourd'hui, les fédérations manquent de reconnaissance dans l'écosystème sport ; elles doivent encore elles-mêmes démarcher afin de créer de la collaboration active entre les acteurs et ne sont pas automatiquement incluses dans ces processus. Dans l'exemple du jeu League of Legends, le développeur Riot Games a même développé sa propre fédération liée au jeu afin de réguler et de soutenir tous les acteurs directement impliqués. Cependant, les fédérations ont souvent un rôle plus concluant lorsqu'elles travaillent avec des sponsors. En effet, ceux-ci sont plus prompts à se tourner vers ces dernières que les développeurs de jeux ou les structures. Dans le cas de la présente fédération, celle-ci fonctionne de manière plus holistique et tient à réguler l'entièreté de l'écosystème québécois.

D'après l'organisateur de compétitions, le cycle de co-création de valeur se déroule surtout entre deux compétitions. La construction d'attractivité a lieu avec tous les acteurs (les producteurs, les sponsors et notamment ceux du matériel électronique, les structures et leurs joueurs) car le but de cette étape est, avant tout, de rendre l'événement attractif et de faire parler les gens : « *La recette elle est simple : il te faut un jeu connu, des joueurs importants, des structures connues, des bons partenaires qui aident à financer, et le matériel – là soit je passe par des sponsors, soit si j'ai pas accès j'achète à prix intéressant, je négocie. [...] Je veux voir ça gagnant-gagnant : j'offre la possibilité aux équipes et aux joueurs de jouer, de se mettre en compétition, un prize pool plus ou moins important (chez moi ça va d'une manette ou d'un set de clavier/souris jusqu'à quelques milliers de dollars - mais tu sais des fois chez les autres ça va à quelques millions). [...] Ça apporte de la visibilité quel que soit la taille de la structure, donc elles veulent travailler avec nous pour développer la communication. Les sponsors veulent bien sûr de la visibilité, et les diffuseurs ont aussi un rôle car ils veulent les droits de diffusion. Le matériel, une bonne marque ça fait bon effet* ». Ainsi, d'après lui, la création de valeur partagée se fait durant l'événement : il y constate une véritable ébullition où tout le monde est présent, tout le monde profite de l'image des autres parties prenantes, et donc où tout le monde y gagne via une collaboration proactive. Après l'événement, l'organisateur dit analyser les impacts : « *Oui c'est sûr que tu regardes si ça a bien marché, le nombre de spectateurs en réel et en ligne, le revenu, les ventes de billets, les revenus engendrés par les sponsors. [...] On fait trois événements par an (sauf cette année, on a dû s'adapter sur des formats en ligne uniquement). À la fin on reparle avec les équipes, on prend du feedback des sponsors* ». Cela permet donc de suivre la mise en place des processus de construction d'attractivité et de création de valeur partagée et de permettre de l'innovation commune via l'échange continu. D'après lui, le développement de la diversité a pour but de collaborer avec d'autres acteurs : « *Chaque fois t'es ouvert à d'autres structures, d'autres sponsors, de nouveaux jeux peut être plus petit mais où tu sens un feeling, un potentiel sport pour la compétition* ». Il ne mentionne pas l'analyse critique ni le

partage d'informations avec les autres parties prenantes, mais semble s'orienter vers une stratégie plus opportuniste afin de mettre en avant ses propres compétitions. Il soutient fortement la recherche de nouvelles collaborations, et donc de nicheurs. Cela démontre la bonne santé de l'écosystème sport québécois à l'heure actuelle qui permet aux nouveaux entrants de s'implanter de par l'aide de membres et d'organisations mieux établis. L'organisateur met un point d'honneur à la cyclicité du processus : *« Mêmes compétitions ou pas, même si les jeux et les structures changent ça recommence et ça reste semblable dans le traitement ».*

Le directeur d'une école sport, lorsque mis face au modèle de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) a directement fait l'analogie l'année scolaire : *« L'été, en fin d'année on essaie de trouver des sponsors pour payer le matériel des étudiants, on essaie de trouver une équipe ou deux pour faire des interventions. [...] On a peu de contact avec les producteurs parce qu'ils ont pas d'avis à donner comme on ne fait pas de compétition ; notre but c'est de former. [...] Toute l'année on est en phase de recrutement, on veut faire performer les étudiants pour qu'ils fassent parler de l'école. Et à la fin de l'année c'est l'état des lieux. [...] Pour la diversité on essaie d'attirer de nouveaux étudiants, de nouveaux sponsors, de participer à de nouvelles compétitions pour qu'on nous voit, et surtout qu'on voit nos étudiants ».* Pour résumer, il construit de l'attractivité via le recrutement de nouveaux étudiants, sponsors, collaborateurs, crée de la valeur via la mise en valeur de ses talents, analyse les impacts à la fin de l'année scolaire et développe de la diversité lors de renouvellement ou non de certains contrats. Le système de fonctionnement est similaire à celui d'une université classique.

L'employé d'un bar sport se voit un peu comme profiteur de l'ébullition de l'écosystème actuelle : *« Nous on crée de la valeur surtout avec les sponsors, on est une niche. On profite de la situation. Mais on a peu de contact avec les autres pour créer de la valeur. [...] Au final on est un bar sportif, donc pendant toute l'année on*

*essaie de créer de la valeur, on vit au rythme des grandes compétitions. [...] Surtout l'été et début de l'automne, septembre-octobre ; c'est là qu'on a le plus d'activité. [...] On essaie de faire parler du bar toute l'année, on voit avec certains sponsors pour construire l'attractivité. [...] La valeur... Ça c'est plus pendant les compétitions, les grands soirs, puis on fait les comptes avec la fréquentation, les recettes, les impacts, les sponsors), et on développe de la diversité avec des publicités plus ciblées ou avec le choix de nouvelles programmations (même si on est obligés de diffuser certaines compétitions parce que c'est notre clientèle cible). Je profite de l'engouement ! »* Au final, le bar sport n'est un acteur focal car non nocif, mais sa place paraît hors du processus de création de valeur classique car il ne collabore pas directement avec les producteurs de jeux, les organisateurs de compétitions, etc. C'est un acteur à part entière, qui se greffe indirectement à l'écosystème. Cependant, le fait d'avoir des consommateurs communs à la pure compétitions (événement réels ou en ligne via des plateformes de diffusion) montre que sa place est concrète et établie dans l'écosystème québécois.

Le supporter, une fois de plus, ne comprend pas bien sa place au sein de ce processus cyclique : *« Je me vois pas dedans... [...] Dis comme ça, j'apporte de la valeur parce que j'ai un abonnement sur Twitch et des fois j'achète du stuff (j'ai déjà acheté deux maillots et une fois j'ai profité d'une promo pour un clavier), et puis c'est vrai qu'on en parle entre amis. Je suis actif sur les chats »*. Néanmoins, il y participe via ses choix de consommation et remet en question ses préférences à chaque nouvelle compétition, streamer, journaliste ou émission qu'il suit.

Tout cela prouve donc que les motivations de chacun sont différentes et que tous les répondants ainsi que leurs compagnies ne contribuent pas de manière égale à l'écosystème sport québécois. Certains ont même des objectifs divergents. Mais les interdépendances des coopérations illustrent que le dynamisme, l'évolution et la cyclicité du processus de co-création de valeur ont bel et bien lieu sur une base régulière.

### 4.3 L'influence des acteurs québécois sur la co-création de valeur

Les observations précédentes qui découlent des entrevues avec six acteurs de l'écosystème esport québécois ont permis de définir le concept d'« écosystème » comme une manière de fonctionner dynamique où plusieurs catégories de parties prenantes interagissent entre elles de manière continue. Cela a aussi permis de définir qui sont les acteurs qui définissaient l'écosystème esport au Québec et de les classifier dans différentes catégories d'influence et d'importance, d'après le point de vue de chacun des répondants. Puis le processus de co-création de valeur a été discuté : comment ils créent de la valeur, de quelle manière, avec qui, dans quels contextes. Ce système a été exploré à travers le processus en quatre étapes définies par Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) (construction d'attractivité, création de valeur partagée, analyse des impacts, développement de la diversité).

Dorénavant, le principal objectif de cette partie est de comprendre si toutes les parties prenantes ont le même effet sur la co-création de valeur de l'écosystème esport québécois. En effet, les contributions peuvent être positives, négatives ou même neutres (Lintula et al., 2017). De plus, il est intéressant d'explorer quels piliers ont un rôle de facilitateurs, quels nicheurs exacerbent l'innovation continue, quels focaux participent à la destruction éventuelle de valeur précédemment érigée par certains dominateurs (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019).

#### 4.3.1 Influence des acteurs sur les étapes de la co-création de valeur

##### 4.3.1.1 Le rôle des piliers

De manière générale, l'intégralité des six répondants considèrent que les producteurs des jeux utilisés en esport lors de compétitions sont des piliers de l'écosystème esport.

Cependant, ils peuvent avoir des rôles et une forme d'implication drastiquement opposés selon leur mode de fonctionnement internes. En effet, ils peuvent soit être présents à toutes les étapes de la co-crédation de valeur de manière continue, soit très peu et très périodiquement. Par exemple, le membre d'une fédération encadrant l'esport a donné l'exemple de deux producteurs aux habitudes très différentes : Riot Games, à l'origine du jeu League of Legends, et Valve, créateur de Counter Strike. Les deux jeux cités sont probablement les plus joués de nos jours et les plus présents sur la scène compétitive. Néanmoins, leur gestion est aux antipodes l'une de l'autre. Riot Games souhaite tout gérer lorsqu'il s'agit de la gestion de League of Legends : « *C'est leur jeu, c'est eux les boss* ». Riot Games est connu pour être impliqué à toutes les étapes de co-crédation de valeur : ce sont eux qui organisent leurs propres compétitions (ou sont très fortement impliqués), ils gèrent les ligues, sont en tout point dans le processus de gestion de valeur au sein des structures, négocient avec les sponsors et les investisseurs, décident des prix, etc. D'un autre côté, Valve reste très en retrait quant à la gestion de Counter Strike : « *Eux ils laissent le champ libre aux autres acteurs, aux structures, aux joueurs, aux organisateurs* ». En effet, le producteur en question est intervenu au début du lancement du jeu, notamment sur la scène compétitive afin de construire de l'attractivité en cadrant certains processus et créer de la valeur partagée avec les autres parties prenantes, mais aujourd'hui ils jouent le rôle d'observateurs neutres : « *t'as l'impression que tout ce qu'il font c'est récupérer les royalties sur les événements, mais c'est pas plus mal, c'est un monde plus libre mais moins cadré que pour LOL (League of Legends)* ». On constate donc que l'influence sur le cycle de co-crédation de valeur est très dépendant de la forme que prend le pilier et de ses choix de gestion et de niveau d'implication. Riot Games est connu pour avoir, la plupart du temps, une influence positive sur les quatre étapes de par son implication importante, alors que Valve reste neutre dans la scène compétitive et se concentre simplement sur l'amélioration de son jeu.

Le directeur d'une école considère les organisateurs de compétitions et de tournois comme des piliers. En effet il affirme qu'ils sont « *trop essentiels* » pour lui. Il ajoute : « *sans ça, l'esport n'existe plus* ». Il est présent à toutes les étapes de la co-crédation de valeur et est présent à chaque nouveau cycle. Il est cependant important de garder à l'esprit que l'organisateur d'une compétition peut, à l'instar de Riot Games, aussi être le producteur du jeu. Néanmoins, selon leur rôle direct (producteur ou organisateur), leur statut peut changer et ils peuvent passer, d'après les répondants, de piliers à dominateurs (ou même focaux dans certains cas particuliers). Tout le monde s'accorde à dire qu'ils sont un élément central pour l'écosystème.

L'organisateur de compétition lui considère aussi que la sphère légale représente un pilier dans l'écosystème esport. En effet, elle a un rôle de protection, de bouclier, indéfectible de l'écosystème en lui-même. D'après le répondant, il y a eu beaucoup de zones grises au début de l'esport : « *Il y avait énormément de contrats mal faits, de petites arnaques, et l'arrivée des avocats, des cabinets ça a apporté une sécurité vitale aux joueurs, aux structures, à moi-même* ». L'encadrement juridique est donc un élément essentiel à la pérennisation de l'écosystème. Il crée donc de la valeur partagée en protégeant les différents acteurs et participe à l'analyse des impacts via les contrats entre structures, sponsors, joueurs individuels, etc.

Concernant les piliers, l'employé d'un bar esport en recense encore deux : les diffuseurs de compétitions et les supporters. D'après lui, le diffuseur (ex. Twitch, Youtube Gaming) ne joue aucun rôle particulier dans la création de valeur partagée, mais le bar partage lui-même cette valeur. Cela lui apporte de la visibilité, mais les plateformes de diffusion ne collaborent pas directement avec lui, n'analysent pas les impacts en groupe mais uniquement de leur côté. C'est donc un statut assez ambivalent que les diffuseurs possèdent. Concernant les supporters, ils jouent, d'après l'employé de bar, un rôle majeur à toutes les étapes de la co-crédation de valeur, mais de manière

indirecte. En effet, durant l'étape de construction d'attractivité, l'employé va publier du contenu sur ses médias sociaux : « *Je post sur Twitter, je demande l'événement qu'ils souhaitent le plus voir et j'organise mon planning estival en fonction* ». De son point de vue, la création de valeur partagée a véritablement lieu lorsque les fans consomment dans son bar, le font vivre. L'analyse des impacts se fait sous le même format que la construction d'attractivité : « *Je prends du feedback style « Qu'avez-vous pensé de la soirée où on a diffusé cette compétition ? »* ». Cette activité grandissante sur les médias sociaux lui permet, main dans la main avec les supporters, de développer de la diversité : « *Ça m'est déjà arrivé que des marques viennent me voir car beaucoup de personnes parlaient de moi sur Twitter. Ça peut aussi attirer des streamers qui veulent faire un meet-up parce que c'est un endroit qui représente l'esport en dehors de la sphère ultra professionnelle* ».

#### 4.3.1.2 Le rôle des dominateurs

Tous les répondants ont placé les structures esport (et très souvent avec les joueurs) comme dominateurs. D'après eux, ils sont aussi présents à toutes les étapes de la co-création de valeur, surtout si l'on prend en compte les joueurs. En effet, d'après le représentant d'une structure esport : « *Tout grandit avec nos athlètes, on est le centre de la compétition et de l'écosystème* ». Il considère être présent à la fois dans la construction de l'attractivité lorsqu'il recrute de nouveaux joueurs (lui amenant indirectement de la publicité et de la visibilité d'autres publics), il crée de la valeur lors des compétitions, lors de collaborations avec certains partenaires, sponsors, il analyse les impacts après chaque compétition et de manière plus approfondie après chaque saison, et développe la diversité à travers des remises en question, la communication, le recrutement. Encore une fois, son analyse est entièrement basée sur la cyclicité du processus de co-création de valeur, comme définie par Ketonen-Oksi et Valkokari (2019).

Le membre d'une fédération, le représentant d'une structure, l'organisateur de compétitions, l'employé d'un bar sport et le supporter ont classé les organisateurs de compétitions et de tournois comme des dominateurs (contrairement au directeur d'école qui les considère comme des piliers) car très visibles au sein de l'écosystème et contrôlant une bonne partie des richesses (Iansiti et Levien, 2004). Selon eux, ils sont présents à toutes les étapes du fait de leur rôle ; cela rejoint l'avis du directeur d'école sport qui le pense aussi, même s'il lui accorde un rôle différent.

Le directeur d'une école sport considère que les sponsors et les partenaires sont des dominateurs : ils font vivre l'esport de par leur implication monétaire majoritaire. Il note que l'écosystème esport au Québec n'est pas rentable pour une extrême majorité des structures et même pour certains organisateurs, et c'est même le cas dans le monde entier. Au début de leur existence, ces parties prenantes organisent des tournois à perte dans le but de se développer dans le futur. Ainsi, les sponsors sont essentiels d'après le directeur : « *Sans eux, l'esport ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui. [...] Ils sont présents à toutes les étapes et leur rôle augmente d'année en année* ». Plus étonnant, leur avis croît exponentiellement en importance : si au retour d'une saison ou d'un tournoi, ceux-ci sont mécontents, cela peut avoir de lourdes conséquences sur leur participation future et sur leur vision des acteurs avec lesquels ils ont collaboré.

Contrairement à l'organisateur de compétition qui considère la sphère légale comme un pilier, le représentant d'une structure esport trouve que c'est un dominateur. Néanmoins, il perçoit son arrivée de manière similaire. D'après lui, leur existence s'est normalisée notamment depuis la professionnalisation de l'écosystème. Dans le premier cycle de co-création de valeur, durant les premières saisons, la sphère légale n'était que très peu présente. Elle est apparue à la fin de celui-ci durant l'analyse des impacts des premiers événements compétitifs car il manquait de protection légale en ce qui concerne les contrats, les joueurs, les organisateurs, les sponsors, etc. Depuis ce temps,

c'est devenu un membre essentiel au développement de l'esport et celui-ci est présent à chaque étape de la co-crédation de valeur afin de le structurer. L'organisateur affirme que son final est d'éviter toute forme de problèmes et de protéger tous les acteurs de l'écosystème.

Il classe aussi sponsors endémiques, c'est-à-dire qui ont un rapport direct avec l'industrie du jeu vidéo ou du matériel nécessaire, dans la catégorie des dominateurs. Encore une fois, ceux-là sont présents à toutes les étapes de la co-crédation de valeur. En effet, ils sont essentiels au fonctionnement mécanique d'une compétition en apportant tout le matériel nécessaire, mais le côté humain est aussi très important et intervient dans le processus : « *Les sponsors (endémiques) collaborent beaucoup avec nous à toutes les étapes, ils sont à l'écoute, ils créent vraiment de la valeur sur toute l'année. On est très proche* ».

Dans les dominateurs, il place aussi les plateformes de diffusion. Celles-ci sont un outil indispensable à la consommation de l'esport par le client final, le supporter. Cependant, d'après l'organisateur de compétitions, elles ne participent pas à toutes les étapes de la co-crédation de valeur au sein de l'écosystème esport : il maintient qu'elles sont présentes uniquement durant la création de valeur partagée (car plus il y a de gens sur la plateforme, plus la visibilité est décuplée et vice versa, si le tournoi est populaire il amènera des gens sur la plateforme) et l'analyse des impacts (« *Twitch donne toujours son avis sur comment s'est passée l'événement, ils sont même souvent présents physiquement sur l'événement* »). Mais elles ne participent pas au développement de la diversité et ne construisent pas d'attractivité car elles font face, notamment en Occident, à très peu de concurrence directe, ce qui ne les pousse pas à innover spécifiquement pour le bien universel de l'écosystème esport mais plus à titre individuel. Pour preuve, le répondant affirme même qu' « *au Québec, c'est vraiment Twitch qui domine un million de fois* ».

Enfin, le supporter mentionne un dernier dominateur : les streamers. Cette catégorie d'acteurs a peu été abordée durant toutes les entrevues, ce qui est logique : ils ne font pas réellement partie des compétitions et des tournois à proprement parler (dans leur définition stricte), mais ils sont essentiels à la construction de valeur dans l'écosystème esport. Ils font découvrir les jeux aux consommateurs, les aimer et, pour un certain nombre, les faire devenir des supporter d'équipe pour un jeu particulier. De plus, certains streamers sont aussi des professionnels qui s'adonnent sporadiquement à cette activité. Cependant, le supporter différencie deux types de streamers impliqués dans l'écosystème esport en donnant l'exemple d'un américain et d'un français résidant au Québec : « *Ça dépend si je parle de Ninja (streamer américain) ou de Locklear (streamer français diffusant au Québec pour une cible francophone élargie). Ninja, avec Fortnite, il était vraiment présent partout, durant la saison ou après, c'était la mascotte du producteur du jeu. Alors qu'avec quelqu'un comme Locklear sur Call of Duty Warzone, quand il va faire un événement spécial pour le jeu il fera automatiquement de la publicité au jeu, à l'événement et à tous ceux qui sont là, tu sais même à Twitch. Mais après je suppose qu'il s'en fout, il regarde juste combien de viewers il a eu sur son stream voir si ça a bien marché, le retour du chat* ». Cela montre bien que dans la premier exemple, le streamer est devenu si iconique par rapport au jeu qu'il est automatiquement associé à la partie compétitive et donc à la co-création de valeur, alors qu'avec l'autre streamer, celui-ci, même si forcément inclus dans la construction de l'attractivité et la création de valeur partagée à travers la visibilité qu'il apporte à toutes les parties prenantes (producteurs de jeux, tournoi, matériel informatique, plateforme de diffusion, etc.), il l'est moins dans les étapes subséquentes de l'analyse des impacts (en dehors de ses intérêts propres de visibilité) et le développement de la diversité (communication avec les autres acteurs et partenaires).

#### 4.3.1.3 Le rôle des focaux

Plusieurs répondants ont classé dans la catégorie des focaux certains sponsors, investisseurs et organisateurs. Ceux-ci ont été considérés comme des profiteurs, peu nombreux mais essayant de s'accaparer la valeur préexistante au sein de l'écosystème. Cela est facilement constatable du fait qu'ils sont présents à toutes les étapes du processus de co-création de valeur, mais sur un nombre de cycles limités. En effet, les focaux mentionnés sont souvent à l'origine d'arnaques. Par exemple, les organisateurs fournissent un événement de très mauvaise qualité alors qu'ils avaient le financement nécessaire (l'organisateur de compétitions l'évoque : « *C'est totalement un scam alors qu'ils avaient des investisseurs, des sponsors, mais dans le fond c'est mal fait, le budget a pas été dépensé, c'est mal géré, les PC qui buguent, les tables bancales, et les gens retiennent cette mauvaise image. [...] Les investisseurs et les sponsors prennent peur, et le pire c'est que des grandes structures avec des bons joueurs refusent de faire des plus petits tournois, ils vont que dans les compétitions de ligue* »). De la même manière, certains investisseurs promettent « monts et merveilles » d'après le directeur d'une école sport et se retirent après que la communication ait déjà été faite afin de retirer un maximum de gloire et d'attractivité sans participer à la co-création de valeur ; ils profitent de la mode et de la naïveté de certains jeunes acteurs. Au final, ce genre de focaux construisent effectivement un peu de valeur durant un ou deux cycles afin de gagner la confiance des parties prenantes impliquées dans l'écosystème dans lequel ils souhaitent évoluer et retirer de la valeur, mais détruisent cette dernière créée par d'autres acteurs lors de la phase de développement de la diversité. Cela a des répercussions très négatives pour l'écosystème sport de part cette vision à court terme et une recherche de maximisation des profits en peu de temps. Le constat est similaire pour certaines structures. Le supporter dit avoir déjà observé ce phénomène de profit à tout prix : « *Je sais qu'il y a eu des histoires d'arnaques de structures, des petites, qui sont arrivées du jour au lendemain qui ont arnaqué tout le monde et qui sont reparties.*

*Pour moi ils étaient forcément obligés de créer de l'attractivité et de la valeur pour bien se faire voir, mais après ils ont disparu et ça a pas duré longtemps. Ils paient pas les joueurs et ils disparaissent ».*

Le représentant d'une structure identifie certaines fédérations comme des focaux : « [...] En ce moment avec le développement de l'esport on voit plein de « fédérations » qui essaient de nous structurer, de nous « protéger »... Je les vois comme des opportunistes, ils sont arrivés après l'émergence de l'esport, mais ils restent rarement plus d'une saison ». De la même manière que certains sponsors, investisseurs ou structures précédemment traitées, certaines petites fédérations voient une opportunité dans l'émergence de l'esport, se greffe partiellement à l'écosystème et disparaissent après un cycle.

De son côté, le directeur d'une école esport met en avant un phénomène intéressant : il se considère lui-même comme un nicheur, c'est-à-dire un indicateur, un innovateur qui cherche à se faire sa place, mais il constate que beaucoup d'acteurs de l'écosystème le considèrent comme un focal, un profiteur et qui cherche uniquement à maximiser ses profits. Il témoigne : « On est vu comme des profiteurs qui surfent sur la tendance esport pour offrir des formations chères à des étudiants qui ne leurs apportent rien – mais c'est faux, aujourd'hui on est dans un rôle de nicheur. C'est sûr qu'on a profité de l'opportunité mais on veut être un outil, une aide pour le développement de l'esport. [...] on n'est pas toujours présents, invités là où on voudrait l'être. On y aspire mais on est assez isolés. Quelques équipes et structures, des partenaires et petits organisateurs travaillent avec nous de temps en temps. On apporte de la valeur ajoutée avec nos étudiants qu'on forme pour qu'ils se retrouvent à des postes à responsabilité dans le monde d'esport. Même s'ils jouent un rôle minime dans la co-création de valeur, ils sont impliqués à toutes les étapes. Leur limitation se trouve dans le fait que tous acteurs ne souhaitent pas collaborer avec eux, mais le directeur affirme être dans un

processus d'innovation continu, qualité des nicheurs dans un écosystème donné. La co-création de valeur reste égocentrée mais ceci n'est pas voulu ni désiré par l'école. Ils semblent travailler sur tout le processus afin de fournir des acteurs compétents à l'écosystème esport québécois.

#### 4.3.1.4 Le rôle des nicheurs

Les nicheurs sont de nouveaux entrants dans un écosystème, de petits acteurs qui gagnent à se développer en créant de la valeur de manière collaborative tout en veillant à ne pas en détruire ; ainsi, ils sont indicateurs d'une bonne santé de l'écosystème (Iansiti et Levien, 2004).

Le membre d'une fédération avait déterminé que les plus grands organisateurs de compétitions et de tournois étaient des dominateurs souhaitant s'établir fortement dans l'écosystème tout en maximisant leurs revenus, mais il précise aussi que certains plus petits pourraient être considérés comme des nicheurs. Mais de manière similaire, ils sont présents à toutes les étapes du processus de co-création de valeur, de la construction d'attractivité au développement de la diversité en passant par la création de valeur partagée et l'analyse des impacts.

Il voit aussi les fédérations comme la sienne comme des nicheurs, même s'il aspire à devenir un pilier de l'écosystème esport, notamment au Québec. Pour preuve, aujourd'hui, les fédérations souhaitent réellement structurer l'écosystème et être une sorte de garde-fou pour les structures et les joueurs surtout. Les moments où elles arrivent à être incluses dans un événement, elles sont présentes à toutes les étapes de la co-création de valeur et collaborent fortement avec toutes les parties prenantes engagées. Cependant, la problématique reste de réussir à faire partie de ce cycle.

Le représentant d'une structure voit les entités journalistiques indépendantes comme une nouvelle catégorie de nicheurs. En effet, au début d'un cycle de co-crédation de valeur tel que défini par Ketonen-Oksi et Valkokari (2019), ils sont peu présents, mais essaient aujourd'hui de participer fortement à la construction d'attractivité. Pour cela, ces entités traitent d'un événement, ce qui a pour conséquence d'engendrer de la publicité, puis irrémédiablement de la création de valeur partagée. Néanmoins, les journalistes indépendants ne jouent pas un rôle déterminant dans l'analyse des impacts et le développement de la diversité. D'ailleurs, le répondant fait une analogie intéressante avec les compétitions sportives classiques : « *C'est comme dans le sport : quand un journaliste donne son avis personnel, les coachs et les structures vont pas écouter ça, là c'est pareil, on regarde rarement leur avis, en plus comme ils ne travaillent pas directement avec nous ça serait étrange* ». Ainsi, lorsque ces entités vont au-delà du fait de relater des événements, la majorité des autres acteurs ne s'intéressent que peu à leur apport et c'est la raison pour laquelle ils ne sont que peu inclus dans les dernières étapes de co-crédation de valeur.

L'organisateur de compétitions, qui avait précédemment placé les sponsors endémiques dans les dominateurs, considère les non endémiques (c'est-à-dire qui n'ont pas de rapport direct avec le monde du jeu vidéo) comme des nicheurs. En effet, il affirme : « *L'esport est un terreau fertile, American dream avec plein d'opportunités* ». Cela est, selon lui, la raison pour laquelle tant de marques et de compagnies souhaitent se faire une place au sein de l'écosystème esport et commencent à montrer le désir d'être des partenaires sur le long terme. L'exemple meneur est celui des boissons énergisantes, qui, à l'instar de leur implication dans les sports extrêmes, soutiennent l'écosystème esport aussi bien localement qu'à une échelle globalisée depuis des années.

Enfin, d'après l'employé d'un bar esport et le supporter, les bars diffusant des compétitions de jeux vidéo sont aussi des nicheurs. L'employé de bar témoigne de son statut : « *Moi la seule création de valeur que je fais c'est de la visibilité pour le reste de ce petit monde. Mais si je parle que de moi et de mon bar j'analyse tout le temps le succès de mes soirées, les améliorations à apporter, je regarde la concurrence* ». On comprend donc que selon lui, à l'échelle de tout l'écosystème, son bar ne participe qu'à la création de valeur partagée, mais à son échelle de fonctionnement immédiat, il crée de la valeur à tous les niveaux, à toutes étapes du processus de co-crédation de valeur. Le supporter donne aussi son avis, même si moins informé car non professionnel au sein de l'écosystème : « *J'ai l'habitude d'aller dans un bar à Montréal pour regarder des compétitions avec des amis, je vois pas trop leur rôle mais c'est sûr qu'ils font de la pub, ils profitent de la mode de l'esport, avec le format bar ça incite à la consommation, c'est comme La Cage, mais bon ils se développent eux-mêmes* ».

#### 4.3.2 Développement de l'industrie québécoise de l'esport

Lorsque la question du futur de l'écosystème esport au Québec a été abordé, les quatre acteurs les plus impliqués dans la co-crédation de valeur (le membre d'une fédération, le directeur d'une école, le représentant d'une structure encadrant des joueurs et l'organisateur de compétitions et de tournois) ont tous quasi immédiatement abordé la grande problématique du statut légal de l'esport dans la province québécoise. En effet, même si depuis 2016 les compétitions d'esport ne relèvent plus de l'autorité de la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec car considérés comme des concours publicitaires, les joueurs québécois, du fait de la lourde législation qui leur est imposé, sont souvent interdits de concourir dans des compétitions à l'international (Fédération québécoise de sports électronique, 2020). Le membre d'une fédération met en avant un problème lié à cette classification, où les organisateurs de compétitions ne peuvent offrir plus de 2000\$ en argent comptant : « *C'est incompréhensible, les sports*

*électroniques sont toujours considérés comme des jeux de hasard et c'est le plus grand frein au développement au Québec. Il faut absolument déverrouiller cette porte pour que l'esport québécois se développe* ». Malheureusement, il remarque que l'esport québécois a une notion d'origine, et les joueurs et structures qui souhaitent concourir ailleurs qu'au Canada ne sont pas les bienvenus : « *C'est dommage parce qu'il y a des joueurs excellents québécois mais qui soit jouent ailleurs au Canada soit à l'étranger* ». Aussi, il affirme qu'il faut développer la compétition dans l'entièreté du Québec et pas que dans la région métropolitaine de Montréal : « *Il faut sortir de Montréal, au moins aller à Québec et encourager les structures plus ou moins professionnelles pour faire émerger les nouveaux talents [...] Avec l'engouement mondial pour l'esport, les sponsors locaux voudront aider et participer à ce développement à travers des entités locales. Tout ça, ça va faire monter l'esport québécois, et par la force des choses l'esport canadien* ». Ainsi, même si beaucoup de parties prenantes aspirent au développement québécois, il ne peut se faire seul, et l'écosystème doit avoir une vision partagée avec celui du Canada ; il met en emphase qu'il est primordial de s'associer nationalement et internationalement. Enfin, il rappelle le rôle des fédérations et plus particulièrement de la sienne : « *Notre rôle sera d'accompagner ce développement aussi bien à l'échelle locale que nationale, mais notre focus est sur l'apport d'une aide et d'un accompagnement à ce niveau régional. On veut être un acteur clé du changement de la législation québécoise sur l'esport* ».

Le directeur d'une école mentionne aussi à son tour le problème légal que rencontrent les joueurs québécois : « *On est aux balbutiements de l'esport au Québec, et on peut pas se développer à cause de la législation et aussi parce qu'on est un monde francophone entouré d'anglophones qui souhaitent imposer leurs règles et leur fonctionnement* ». Il met en avant une constatation géographique pertinente : « *Pour nous, le développement local ne fait que peu de sens car le but de toute structure, de toute école, de tout joueur est de devenir le meilleur dans son domaine. Même si les*

*événements se font de manière locale, on veut une visibilité nationale voire internationale* ». Ainsi, selon lui, parler du développement de l'écosystème esport québécois revient à parler du développement l'écosystème canadien. Pour preuve, l'enseignement proposé dans son école est en anglais afin de former les futurs acteurs de l'esport à performer à une échelle plus large.

D'après le représentant d'une structure, le développement de l'écosystème esport québécois doit absolument prendre en compte le développement de chacun des acteurs impliqués dans leur individualité, sur une régularité et sur la durée : « *Il faut qu'il y ait plus de compétitions au Québec* ». En effet, il appuie le fait que la compétition est la clé de voûte du développement de l'écosystème car c'est véritablement elle qui apporte de la visibilité à toutes les parties prenantes. Logiquement, c'est en développant l'écosystème à travers les processus de co-création de valeur que cela attirera de nouvelles structures, de nouveaux sponsors, et permettra à celui-ci de grandir au Québec. Néanmoins, il remet l'accent sur les faiblesses du système actuel : « *Des changements sont nécessaires, il faut changer les lois actuelles – les joueurs ne sont pas reconnus comme joueurs de haut de niveau et c'est extrêmement compliqué de toucher les récompenses monétaires* ».

Le même thème revient avec les conclusions de l'organisateur de compétitions : « *Aujourd'hui c'est dur de faire de la compétition vraiment intéressante pour des équipes qui évoluent ailleurs qu'au Québec ou au Canada à cause des règles québécoises. On a du mal à mettre des cash prize (prix en argent), on doit faire gagner du matériel ou des cartes cadeaux la plupart du temps. Ça doit changer, ça empêche le développement, c'est un frein à l'attractivité de la région dans le monde des sports électroniques* ». Ainsi, selon lui, ne pas pouvoir offrir des récompenses en argent comptant aux joueurs québécois n'incite pas au développement local, et, fait encore plus handicapant, complique fortement la construction des carrières de ces derniers : « *Forcément ils vont jouer ailleurs et se détachent totalement de leurs attaches*

québécoises ». Dans sa vision géographique, il admet que la seule vision locale n'est pas suffisante au bon développement de l'écosystème : « *De toute façon, l'esport doit voir plus large qu'à l'échelle régionale. En tant qu'organisateur on souhaite avoir une visibilité à l'étranger, au moins aux États-Unis où les ligues sont bien établies, c'est ça le système. [...] Si l'esport se développe ici, c'est pour les nouveaux arrivants, les petits, mais quand on grandit il faut s'exporter* ». Cela rejoint la vision du représentant d'une structure, qui, à long terme, voit la localité comme un passage vers l'internationalisation, seule solution à la pérennisation de tout l'écosystème.

De manière encore plus tranchée, l'employé de bar ne prend même pas en compte l'activité locale québécoise des sports électroniques : « *Le développement de la scène régionale ça m'intéresse pas. Que ça se développe au Québec ou pas ça change pas grand chose parce que les gens qui viennent consommer chez moi s'intéressent uniquement aux grands tournois. Je ne diffuse aucun événement régional. De toute façon, avec le développement mondial de l'esport, j'aurai toujours des clients intéressés à voir les grandes compétitions. C'est sûr que si au Québec ça se développe, tant mieux, mais je ne diffuserai probablement jamais. Les clients veulent voir l'élite de la compétition, et ça ça n'existe pas à aussi petite échelle. Du moins je le conçois pas* ». D'après lui et au vu de son activité professionnelle de retransmission, il n'intègre pas la scène locale comme une plaque tournante au développement de l'écosystème.

Quant au supporter, il est logiquement moins informé mais possède tout de même une vision pour l'avenir de l'écosystème : « *Je ne suis pas trop ce qu'il se passe au Québec... Mais organiser des compétitions pour des joueurs amateurs qui veulent faire des LAN c'est forcément une bonne chose. T'es un fan et tu peux commencer à jouer, et peut être commencer une « carrière » dans l'esport c'est vraiment bon. J'espère que ça va se développer, l'intérêt que j'y vois c'est que ça va mener à un développement d'offres d'emploi, ça ça m'intéresserait. Mais c'est sûr qu'il faut se comparer au*

*monde, je regarde que des compétitions nord-américaines ou internationales* ». De manière similaire à l'employé de bar, il ne conçoit pas réellement le développement québécois comme un prérequis à l'avancement de l'écosystème de manière générale ; cependant, cela pourrait apporter certaines opportunités sortant légèrement de la sphère compétitive classique, ce qui pourrait former de nouveaux acteurs afin d'élargir de spectre de fonctionnement de l'écosystème des sports électroniques de compétition.

Pour conclure, il est important de noter qu'aucun des répondants hormis l'employé d'un bar esport n'a cité le supporter comme acteur à part entière au sein de l'écosystème esport. Cependant, lorsqu'on mentionne le rôle du spectateur, tous reconnaissent que c'est un pilier et que son action est prépondérante dans toutes les étapes de la co-création de valeur. Plusieurs font l'analogie avec le sport classique : plus il y a de spectateurs, plus le sport s'assure une pérennité. L'organisateur de compétitions dit : *« C'est comme la LNH (Ligue Nationale de Hockey) : imagine la LNH disparaît, il y a aura toujours des professionnels qui joueront dans d'autres ligues plus petites, ou d'autres vont se former. Le sport ne disparaîtra pas on se souviendra toujours comment jouer au hockey »*. Cela démontre le fort impact des supporters même si l'écosystème vient à subir une disruption majeure. Cependant, si un jeu venait à ne plus être intéressant dans le monde compétitif, la situation serait fortement différente : *« Si t'as un jeu qui disparaît des radars et de la scène compétitive, tu le retrouveras quasiment plus à part dans des mini compétitions peut-être... Il restera joué en privé mais plus en compétitif »*. De plus, quelques-uns mettent l'accent sur l'importance de la capacité des supporters à la création ou carrément la destruction de carrières de joueurs, de réputations de structures ou même d'accords avec des partenaires et des sponsors. Le représentant d'une structure cite un exemple récent d'un partenariat qui n'a pas abouti à cause de la pression de représenter les spectateurs les plus engagés : *« Il y avait un partenariat prévu entre Neom avec Riot Games (producteur du jeu League of Legends) et BLAST (organisateur de compétition) ; c'est fou, le partenariat avec Neom se chiffrait à plusieurs millions de dollars. Mais tu sais c'est une compagnie qui*

*appartient au premier ministre saoudien, et comme la politique du pays a mauvaise réputation t'as eu un backlash incroyable de la communauté. Au final Riot et BLAST ont abandonné* ». Cela est dû à la visibilité qu'offrent les médias sociaux à tout l'écosystème et notamment à l'avis de la communauté des supporters. Le directeur d'une école met aussi en avant l'importance grandissante des spectateurs sur la carrière et la réputation des joueurs : « *Certains joueurs leur carrière se sont créées grâce au public : un petit streamer comme Kinstaar, qui est bon mais manque d'être connu, participe à un stream avec beaucoup de public comme chez Solary, il passe d'inconnu à star de Fortnite* ». Ici, il mentionne un joueur amateur, qui, après avoir profité de la popularité d'un stream, s'est vu largement soutenu par le public et a pu accéder à une carrière professionnelle internationale (« *C'est un français mais maintenant il est tellement connu, ça va plus loin que les pays francophones* »). Il est évident que les supporters, même si l'écosystème semble les oublier dans le processus de co-crédation de valeur et les considère uniquement comme des consommateurs simples et passifs, sont essentiels du fait que l'esport est largement dépendant d'internet et des médias sociaux.

Les données professionnelles secondaires sont équivoques quant aux rôles de chacun. Si on reprend l'exemple du partenariat entre Neom, Riot Games et Blast, ce sont réellement les consommateurs et les supporters qui ont crié au scandale et ont fait s'arrêter toute collaboration (Webster, 2020), preuve de leur rôle déterminant dans l'écosystème et de son évolution. Aussi le rôle des sponsors est primordial dans les partenariats ; on le voit à la façon dont ils sont mis en avant par les ligues et les organisateurs (Nielsen, 2019) ; ceux-ci ont de plus en plus leur mot à dire.

Lorsqu'on s'intéresse à l'avenir de l'écosystème esport, les sources étudiant le Québec sont rares ; ceci n'est pas étonnant au vu du retard de développement dû aux strictes règles légales entourant la pratique professionnelle évoquées par les répondants.

Cependant, la pratique gagne à se développer chez les plus jeunes : des écoles ont, depuis la rentrée 2019, instauré des programmes sport-études de sports électroniques (Schué, 2019).

En dehors du Québec, l'avenir est au beau fixe pour l'esport : le développement est exponentiel et le nombre d'investisseurs, de spectateurs, de reconnaissance et de visibilité ne cesse d'augmenter (Nielsen, 2019 ; Statista, 2019a, 2020a). L'argent circule beaucoup dans l'écosystème (d'où son attractivité croissante), mais aucun analyste n'est encore apte à se prononcer quant à sa future rentabilité et sur les retours sur investissements possibles à long terme (D'Anastasio, 2019 ; Soto Reyes, 2019).

Enfin, la place des consommateurs et des spectateurs est peut-être la face la plus en contradiction avec l'avis des répondants ; d'après les données secondaires, c'est bien leur rôle et leur impact monétaire et visuel qui dominent et qui sont les plus étudiés dans les dossiers pour attirer les investisseurs, dans les journaux, dans les études de marché (Newzoo, 2019 ; Nielsen, 2019 ; Statista 2019c, 2020b ; Vivintel, 2019 ; Inven, 2020).

## CHAPITRE V

### DISCUSSION, IMPLICATION THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES

L'objectif du présent mémoire était d'avoir une meilleure représentation et une image plus nette de l'industrie et de l'écosystème esport du point de vue de ses acteurs québécois, ainsi que d'explorer la vision de ces derniers quant aux autres parties prenantes et leur rôle dans le processus de co-crédation de valeur. À travers la littérature et les modèles de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) et de Iansiti et Levien (2004), trois ensembles de propositions ont été émis dans le but de répondre aux questions de recherches et l'analyse des résultats a permis de les préciser.

Théoriquement, cette recherche qualitative permet d'observer, que, d'après six acteurs représentatifs de l'écosystème esport québécois, ceux-ci s'intègrent dans les rôles des acteurs d'un écosystème comme défini par Iansiti et Levien (2004). La fédération se considère comme un nicheur tout comme l'école, la structure et l'organisateur de compétitions comme des dominateurs, le bar diffuseur comme un nicheur et le supporter, même s'il a du mal à se décrire, a été considéré comme un pilier. Ceux-ci ont démontré faire preuve de collaboration continue. Ceci vient supporter la proposition de recherche 1.

De plus, les entrevues permettent d'apprécier le fait que, concernant le processus de co-crédation de valeur tel que défini par Ketonen-Oksi et Valkokari (2019), la construction de l'attractivité influence la création de valeur partagée qui impacte la phase d'analyse et au final influence le développement de la diversité. C'est donc

effectivement un processus cyclique et unidirectionnel, supportant la proposition de recherche 2.

Enfin, les quatre catégories d'acteurs de l'écosystème esport québécois semblent avoir alternativement un impact positif, négatif ou neutre sur chacune des étapes de la co-création de valeur, supportant la proposition de recherche 3.

### 5.1 Discussion et conclusion théorique

En premier lieu, cette recherche a exploré la manière dont se traduit la co-création de valeur entre les différents acteurs de l'écosystème esport du point de vue des acteurs québécois. Notamment, six parties prenantes ont été interrogées : un membre d'une fédération encadrant l'activité des sports électroniques au Québec, un directeur d'une école esport qui forme les futurs acteurs du milieu et de l'industrie, un organisateur de compétitions et de tournois au Québec, un représentant d'une structure qui gère des équipes de joueurs au niveau compétitif, un employé de bar spécialisé dans la retransmission d'événements de sport électronique (à l'instar d'un bar sportif classique) et un supporter, consommateur de contenu professionnel et récréatif d'esport. Plus précisément, ceux-ci ont identifié et défini l'écosystème esport de leur point de vue professionnel mais aussi plus personnel. En explorant la construction et le fonctionnement de l'écosystème des sports électroniques, les participants ont naturellement classifié les acteurs de celui-ci tout en définissant leur propre place au sein de l'industrie québécoise. La création commune et continue de valeur a aussi été abordée. Enfin, l'influence, positive ou délétère, de chacun des acteurs sur cette co-création de valeur dynamique a été commentée, tout en abordant une vision à court, moyen et long terme de l'évolution de l'écosystème esport au Québec.

En ce qui concerne la définition et la perception de l'écosystème, on constate un rapprochement perçu entre les termes « écosystème » et « industrie ». D'un point de vue strictement épistémologique, ils ne décrivent pas les mêmes phénomènes mais tous les répondants ont tous pu identifier l'écosystème et leurs acteurs. En effet, selon Moore (1996), un écosystème réunit à la fois le cœur de métier d'une industrie et la périphérie ou « entreprise élargie », alors qu'une industrie se plie plus facilement à la définition de la chaîne de valeur, progressant de manière verticale et non ubiquitaire. Étonnamment, beaucoup voient le terme « écosystème » comme un terme marketing pour définir l'industrie dans laquelle ils évoluent et sont conscient que certains peuvent le percevoir comme une pure tendance linguistique, bien loin du réel sens de ce système basé sur l'innovation continue et la collaboration par cycle. Cependant, on observe une réelle importance accordée à la transmission des connaissances, à l'éducation et à l'outillage des autres membres, preuve déjà d'une envie de collaboration et d'innovation continue.

En plus des acteurs de l'écosystème esport définis par la littérature (les joueurs professionnels, les structures esport, les partenaires, les organisateurs de tournois et de compétitions, les diffuseurs, les développeurs de jeux, les consommateurs (ou supporters), les entreprises juridiques, les écoles de formation, les bars, les entreprises médicales, les coachs sportifs, les entreprises de conseils, les médias, etc. (Besombes, 2016 ; Zhou et Huang, 2015)), les répondants ont cité pléthores d'autres parties prenantes : les fédérations encadrant l'écosystème et l'activité, les travailleurs liés au légal (contrats, protection des joueurs), les diffuseurs sur internet ou via les canaux classiques de la télévision, toute la partie média : les journalistes, les casters, les présentateurs, la partie marketing (développement d'affaires, gestion des produits dérivés, gestion de la marque), les organisations liées au développement d'affaires (prospects, recherche d'investisseurs), le management (ex. head of esport, team manager), les analystes, les préparateurs physiques, les cuisiniers, les kinésithérapeutes,

les autres membres du corps médical (ex. psychologues), les community managers, les streamers, les équipes commerciales (vente de billets, recherche de sponsors, promotion de l'événement et de produits dérivés). Ils les ont classifiés dans les quatre rôles définis par Iansiti et Levien (2004). Les piliers sont les entreprises sur lesquelles repose l'écosystème, sans être les plus grandes en taille ou en revenu monétaire mais étant essentielles à sa survie, influant la stabilité et la productivité. Ils hiérarchisent les pouvoirs, créent et partagent la valeur au sein d'un écosystème donné. D'après les répondants, on y retrouve systématiquement les producteurs de jeux, parfois les organisateurs de compétitions, les diffuseurs, les supporters et la sphère légale. Les dominateurs sont généralement les acteurs les plus visibles au sein de l'écosystème ; ils sont plus nombreux et ont pour but de contrôler la majorité des richesses tout en bloquant la concurrence, c'est-à-dire, les nouveaux entrants, ou nicheurs. Ils privilégient l'innovation fermée et les grands investissements. Les répondants considèrent que les grandes structures esport et les joueurs associés, certains organisateurs de compétitions majeures, les sponsors (surtout endémiques, ayant un rapport direct avec l'écosystème esport), ainsi que les plateformes de diffusion internet (ex. Twitch, Youtube Gaming) pour certains et les streamers sont des dominateurs dans l'écosystème esport. Les membres focaux jouent un rôle de profiteur. Ces acteurs ne sont pas très nombreux et se base quasi exclusivement sur l'exploitation de la valeur préexistante au sein d'un écosystème donné – ils profitent donc de la valeur créée par les autres. Leur vision est court-termiste, ils cherchent à maximiser les profits en un court laps de temps, ce qui peut avoir des effets délétères pour l'écosystème. Les répondants y ont placé certains sponsors, investisseurs et structures malhonnêtes qui cherchaient, au début, à maximiser la valeur, puis détruisent tout ce qui a été construit par les autres acteurs et quittent l'écosystème. Plus anecdotiquement, certains y placent les écoles esport, qui seraient là uniquement par appât du gain, et certaines fédérations qui cherchent à établir des partenariats financiers et quitter la scène. Enfin, les nicheurs jouent un rôle d'indicateurs. Ils sont souvent plus petits, innovateurs et cherchent à se faire une place. De plus, il est important de retenir qu'un écosystème en bonne santé

voit ses piliers avoir un rôle de facilitateur à l'entrée des nicheurs ; il y a donc une corrélation directe entre nombre de nicheurs et bonne santé d'un écosystème (Iansiti et Levien, 2004). Les petits acteurs s'y placent naturellement tels que les fédérations, les écoles esport et les bars diffusant des compétitions. On y retrouve aussi les entités journalistiques indépendantes, les structures de jeux alternatifs, les sponsors non endémiques. Enfin, il est primordial de noter qu'il a très peu été fait mention des supporters. Pourtant, c'est, selon Vargo et Lusch (2004), le dernier échelon de la chaîne de valeur et donc un élément vital à la pérennité de l'écosystème. Au final, on observe une vision assez égocentrée pour certains répondants qui privilégient l'analyse des collaborations basées sur leurs propres intérêts et prennent souvent en compte seulement ceux qui leur permettent d'exister. Plus un acteur a l'occasion de collaborer avec un grand nombre de partenaires, plus il a une vision périphérique de l'écosystème. Ceci a permis de confirmer la première proposition de recherche, affirmant que les quatre acteurs d'un écosystème définis par Iansiti et Levien (2004) (les piliers, les dominateurs, les focaux et les nicheurs) interagissent entre eux dans un but de développement et de contribution à l'innovation d'un écosystème – ici, celui de l'esport québécois.

Le présent mémoire a exploré le processus de co-crédation de valeur tel que défini par Ketonen-Oksi et Valkokari (2019). La co-crédation est synonyme de bonne santé d'un écosystème et profite à tous les acteurs évoluant en son sein. Si les parties prenantes avec lesquelles un acteur collabore se portent bien et ont du succès, alors s'associer avec elles lui apportera à son tour du succès, de la reconnaissance, de l'intérêt de sa clientèle et de ses autres partenaires. Tous les répondants mettent en avant le bénéfice partagé lié à une bonne réputation, à la popularité des partenaires, à la visibilité apportée et à l'importance des bonnes relations, de l'« échange de service ». Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) explique la co-crédation de valeur comme un processus de pratique cyclique comportant quatre étapes : la construction de l'attractivité, la création

de valeur partagée, une phase d'analyse puis un développement de la diversité. Après un cycle, tout le processus recommence. Dans la présente étude, on remarque que tous les acteurs identifient ce schéma à travers un système de saison ou de cycle : saison de ligue, entre deux compétitions, une année scolaire. En général, les piliers et dominateurs sont présents à toutes les étapes de la co-création de valeur et collaborent avec une majorité d'acteurs et sont là sur plusieurs cycles (même s'il existe des exceptions, ex. certains producteurs qui se sont retirés après quelques cycles), alors que les focaux se concentrent majoritairement sur la construction d'attractivité et la création de valeur partagée sur un ou deux cycles, mais par la suite manquent de participer à l'analyse des impacts et au développement de la diversité ; ils ne communiquent pas ou peu avec les autres acteurs de l'écosystème sport. Les nicheurs, eux, aspirent à être présents partout, sur les quatre étapes, durant plusieurs cycles, mais ont du mal à se faire une place et à être inclus par toutes les parties prenantes à la co-création de valeur commune. Ils subissent un manque de reconnaissance mais présentent de bons résultats lorsqu'ils sont bien accueillis. Les piliers et les dominateurs participent à la création de valeur de par leur rôle indispensable à la pérennité de l'écosystème (ex. producteurs de jeux (sans qui rien n'est possible), sphère légale qui protège tous les acteurs), de par leur rôle financier important (sponsors, investisseurs) ou de leur apport de visibilité (diffuseurs, certains sponsors endémiques, etc.). Néanmoins, la partie analyse des impacts (hormis en ce qui concerne l'échange entre les acteurs) et développement de la diversité ont moins été exploré et moins bien identifiés par les répondants. En effet, le discours s'est beaucoup concentré sur la construction d'attractivité et la création de valeur partagée. Étonnement, ils pratiquent tous l'analyse des impacts et développent la diversité, mais ils ne le voient pas comme des étapes à part entière. Cela a permis de confirmer que, dans le contexte de l'écosystème sport québécois, chaque étape de la co-création de valeur, selon la définition de Ketonen-Oksi et Valkokari (2019) influence la suivante de manière cyclique, énoncé de la deuxième proposition de recherche, mais aussi que les quatre acteurs de l'écosystème sport tels que définis par Iansiti et Levien (2004) ont un impact positif, négatif ou neutre sur chaque étape de la

co-crédation de valeur, et ce de maniere cyclique (troisieme proposition de recherche). Si l'on se rrefere a la definition de Meynhardt et al. (2016), la co-crédation de valeur est un principe fedérant tous les acteurs d'un écosystème et aspirant au développement de celui-ci, et cela même si tous les buts ne sont pas convergents ou même similaires. Cela a clairement été observé : toutes les parties prenantes n'ont pas le même effet sur la co-crédation de valeur de l'écosystème esport québécois. En effet, les contributions peuvent être positives, négatives ou même neutres (Lintula et al., 2017). De maniere très générale, on remarque que les influences les plus positives sur la co-crédation de valeur dans l'écosystème viennent des piliers et des dominateurs, acteurs les plus impliqués, les contributions négatives proviennent souvent des focaux, notamment après un ou deux cycles de participation au processus de co-crédation de valeur où ils préfèrent s'accaparer la valeur précédemment créer et en détruire une partie afin de s'enrichir personnellement. Certains piliers comme certains producteurs et des nicheurs qui aspirent à grandir et s'impliquent dans l'innovation continue ont parfois un rôle neutre d'après les répondants. L'emphase a tout de même été mise sur la collaboration ; même si les rôles et les buts diffèrent, les interactions définissent la survie et la réussite de l'écosystème esport (Iansiti et Levien, 2004 ; Lee et al., 2012).

## 5.2 Implications théoriques et scientifiques

La présente recherche apporte une réelle valeur ajoutée à la littérature scientifique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, assez peu de recherches scientifiques ont été menées en ce qui a trait à l'intérêt stratégique et aux conséquences d'affaires de l'industrie des sports électroniques, que cela soit au Québec, au Canada, en Amérique du Nord ou ailleurs dans le monde. Aussi, aucune recherche ne s'est encore intéressée à la notion d'écosystème afin de mieux définir et explorer l'évolution des sports électroniques et de leurs acteurs. En outre, les rares études se concentrant sur la création ou la destruction de valeur dans le domaine de l'esport l'étudient sous le joug des principaux

acteurs uniquement, qu'on pourrait définir comme les piliers de l'écosystème (structures, joueurs, créateurs de jeux). Il manquait donc une vision plus englobante de l'écosystème sport de manière générale. Enfin, aucune étude scientifique n'a été menée à travers la vision des parties prenantes québécoises, d'où l'intérêt de la présente recherche.

Théoriquement, même si la littérature a démontré que la co-création de valeur est un procédé faisant intervenir un grand nombre de transactions de valeur entre des acteurs, plus ou moins dépendants les uns des autres, aucune étude n'a été menée sur ce phénomène dans l'écosystème sport. Aussi, les relations entre les différentes parties prenantes et leur apport à la co-création de valeur ont peu été explorés (Barile et al., 2016). Cette étude a donc permis d'explorer l'avis de six acteurs représentatifs de l'écosystème sport québécois quant à leur vision de celui-ci et de l'écosystème en général en dehors des frontières canadiennes, la collaboration et l'interaction entre les acteurs le constituant, leur implication, leur compréhension du processus de co-création de valeur et l'apport des différentes parties prenantes à ce dernier. Cela a permis de comprendre, de leur prisme, quels piliers ont un rôle de facilitateurs, quels dominateurs créent et profitent de valeur créée, quels nicheurs exacerbent l'innovation continue, quels focaux participent à la destruction éventuelle de valeur précédemment érigée par certains dominateurs (Ketonen-Oksi et Valkokari, 2019), et comment toutes ces parties prenantes interagissent entre elles de manière dynamique et si cela autorise l'innovation et le développement au sein de l'écosystème sport (Autio et Thomas, 2014). Cela représente une richesse pour la littérature managériale et stratégique car les études existantes se concentrent beaucoup sur les points de vue des professionnelles : ici, un supporter ainsi qu'autres types d'acteurs (ex. école, fédération au statut d'OBNL) ont pu apporter une nouvelle perspective aux perceptions du fonctionnement de l'écosystème sport.

### 5.3 Implications managériales

La compréhension actuelle des structures et des pratiques aide au développement de la co-création de valeur dans des écosystèmes d'innovation ; néanmoins, celle-ci est aujourd'hui très limitée. Cela a été constatée de la part des professionnels de l'industrie esport au Québec : peu ont su précisément définir le terme d'écosystème, et beaucoup l'ont confondu avec une industrie, une bulle. Une meilleure connaissance de ce phénomène aiderait sans aucun doute les professionnels à mieux appréhender leur monde dans lequel ils évoluent.

Géographiquement, la plupart des répondants sont d'accords sur le fait que même si un développement local est important, le rayonnement pancanadien, nord-américain et international est le but de toute partie prenante au sein de l'écosystème québécois. En effet, du fait de la dure législation et de ses impacts, l'écosystème a pris du retard dans son développement et les joueurs espèrent faire carrière ailleurs. Ainsi, parler du développement de l'écosystème esport québécois revient à parler du développement l'écosystème canadien. Cependant, beaucoup ont appuyé le fait qu'il est vital aujourd'hui de lourdement développer les compétitions au Québec, et cela partout dans la province et plus uniquement dans la région montréalaise. Les compagnies impliquées gagneraient donc à essayer d'attirer plus de nouvelles structures, de nouveaux sponsors afin d'aider au grandissement de l'écosystème à travers une collaboration continue et la co-création de valeur au Québec. De manière plus cynique, les nicheurs et focaux du système, comme par exemple les bars rediffusant des compétitions, ne sont impliqués que dans la construction d'attractivité pour les consommateurs finaux et ne voient pas l'intérêt d'un développement à l'échelle régionale puisque le cœur de cible ne s'intéresse qu'aux plus grandes compétitions mondiales. Même si cela constitue aujourd'hui un frein, cela pourrait devenir une opportunité pour le Québec : un développement accru de la scène compétitive et de son

attractivité créerait une émulation de l'intérêt des supporters québécois, et donc inciterait la diffusion de ces compétitions.

De manière quasi consensuelle, tous ont conscience des liens et des interactions entre les acteurs au sein de l'écosystème sport. Ils mettent un point d'orgue à la collaboration entre les différentes entreprises, acteurs, OBNL. Celle-ci est primordiale à toutes les étapes de co-crédation de valeur dans l'écosystème sport.

Aussi, les supporters ont en général peu été mentionnés dans les entrevues. Les professionnels se concentrent beaucoup sur leur industrie et leurs collaborateurs directs, les fédérations, écoles et structures sur la performance, la formation et la protection des joueurs, mais peu ont une interaction directe avec les consommateurs finaux qui soit assistent aux tournois soit qui, le plus souvent, assistent aux événements via les plateformes de diffusion. Cependant, lorsque le spectateur a été mentionné, tous ont reconnu que c'est un pilier et que son action est prépondérante dans toutes les étapes de la co-crédation de valeur. En effet, c'est probablement l'acteur le plus capable de créer mais aussi de détruire de la valeur en arrêtant de supporter un joueur, une structure, un partenariat, etc. Tous les acteurs de l'écosystème sport ont donc intérêt à ne jamais oublier cette partie prenante à l'importance prépondérante et essayer de collaborer avec lui, anticiper ses besoins, ses désirs et prendre en compte ses croyances et ses préférences.

Ainsi, les dirigeants auraient tout intérêt à mieux collaborer entre eux, à faire confiance aux structures publiques telles que les fédérations les plus reconnues et aux spécialistes. Si l'on regarde le marché, les meilleures relations viennent de l'inspiration et du partenariat d'échange, sans pour autant occulter la prise d'initiative et la créativité. Il convient aussi de prendre en compte la vraie valeur du marché, et cela selon les moyens de chacun. Par exemple, un grand phénomène de surévaluation du marché est observable dernièrement (Jurkić, 2020). Définir la vraie valeur du marché et de chacun

événement favorisera indéniablement la co-création de valeur pour éviter les investissements à perte. Cela éviterait la perte de sponsors non-endémiques et assurerait la pérennité de l'écosystème.

Enfin, même s'il existe beaucoup de similarités avec le sport classique, l'écosystème esport reste unique. Cela a été mis en avant dans la présente étude : le jeu et son producteur sont des piliers de l'écosystème. Ainsi, ce dernier pourrait trouver utile de continuer à s'inspirer de certaines techniques et de certains procédés utilisés dans l'industrie du sport, mais il est important de prendre en compte les spécificités de l'écosystème esport dont notamment le poids du jeu (et de son éventuel caractère éphémère), des différents systèmes de ligues selon les régions, etc.

#### 5.4 Implications légales

Tous les répondants ont émis une inquiétude : celui du statut légal de l'esport au Québec et des joueurs québécois, même à l'étranger. En effet, comme la loi sur les concours publicitaires s'appliquait aux compétitions avant 2016 et que celles-ci ont longtemps été sous la compétence de la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec, cela a grandement affecté le statut, l'attractivité et le champ des possibles de la scène compétitive québécoise. Si le prix d'une compétition ou d'un tournoi dépasse 2000\$ CAD, alors ceci doit être signalé à la Régie qui s'accorde une taxe de 3% lorsque la compétition a lieu au Canada, et 10% si c'est un québécois qui gagne le dit prix, et cela même à l'étranger. Certains tournois, de par la lourdeur administrative, refusaient même la participation de joueurs québécois (Hearthstone Americas Championship Official Competitions Rules, 2015). Même si aujourd'hui cette réglementation n'est plus d'actualité, elle perdure dans les esprits de certains producteurs et organisateurs de compétitions où les résidents du Québec sont encore traités différemment et se voient dans l'obligation de remplir des contrats additionnels ou de s'entourer d'équipes

légales supplémentaires. Ainsi, les fédérations, les écoles, la sphère légale et toutes structures et compagnies ayant pour objectif de protéger les joueurs ainsi que de rendre l'écosystème esport québécois attractif au monde entier gagneraient à communiquer de manière plus intense sur ce changement de statut et promouvoir les qualités des résidents du Québec, en dehors de leur simple statut géographique.

### 5.5 Limites et avenues de recherche

Premièrement, il est important de rappeler que le présent mémoire a adopté une méthodologie exploratoire : son but n'était pas de produire des résultats substantiels mais de générer des idées initiales à propos du phénomène de l'esport et de son fonctionnement écosystémique, au Québec et à l'étranger, du point de vue de différents acteurs québécois. Ainsi, ces résultats ne sont qu'une première étape à de futures recherches confirmatoires sur le paysage de l'écosystème esport et les acteurs le constituant ; une prochaine étape de recherche pourrait faire appel à un sondage à plus large échelle de différents acteurs et de consommateurs de sports électroniques afin d'observer leur influence sur l'écosystème dans lequel ils évoluent. Si la validité interne est plausible quant aux recherches passées, à la fiabilité des répondants et à la triangulation des données, la validité externe, ou transférabilité, de cette recherche qualitative reste à confirmer. En effet, une généralisation des résultats n'est pas possible au vu du petit échantillon interrogé. Cependant, les conclusions préliminaires de cette étude permettent de constater une similarité entre les résultats de la littérature et ceux du présent mémoire, ouvrant la voie à de futures recherches quantitatives.

En outre, il serait pertinent de compléter cette étude avec un pilier majeur de l'écosystème des sports électroniques cité par tous les répondants : un producteur de jeu, de préférence dont le jeu est présent sur la scène compétitive nord-américaine, voire internationale. En effet, la présente recherche pourrait manquer de

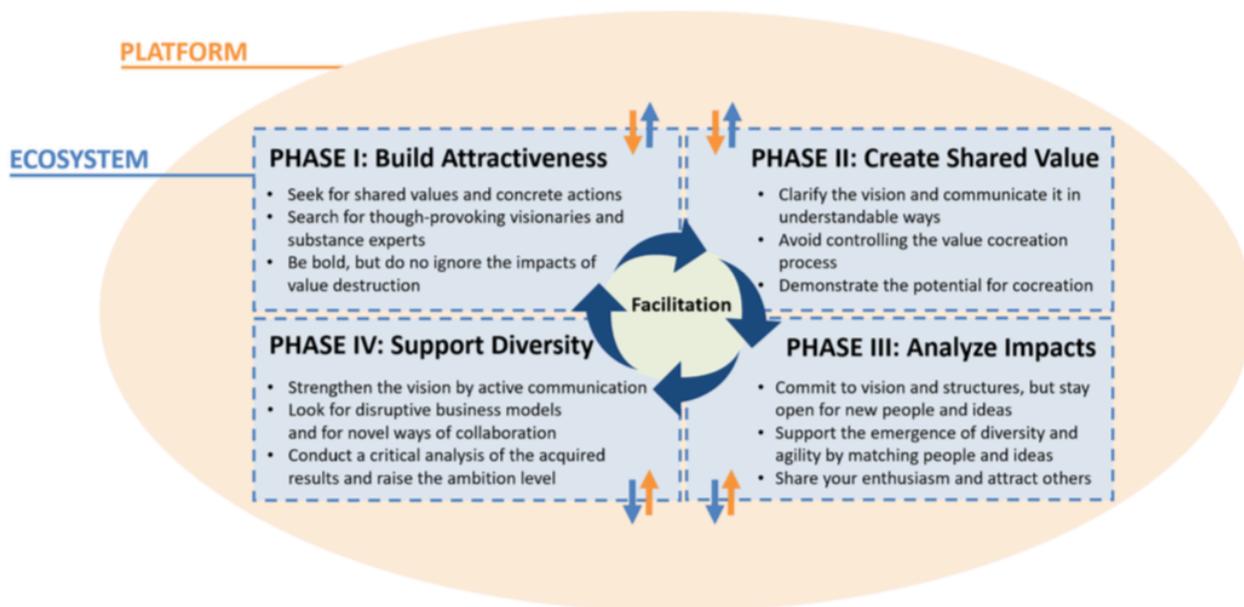
représentativité quant à la pléthore d'acteurs cités par les répondants. Au vu de la négligence observée envers le consommateur final de la chaîne de valeur esport, c'est-à-dire le supporter ou plus simplement le client d'une plateforme de diffusion, une plus grande étude incluant plusieurs profils de supporters trouverait sa pertinence. Ceci est même en contradiction avec les mentions faites dans les données secondaires professionnelles où le consommateur est toujours extrêmement mis de l'avant (Statista 2020b). En effet, leur perception diffère grandement des acteurs professionnels de l'écosystème, et différents avis via différents modes de consommation et différentes attentes de l'industrie pourraient mettre en évidence des fonctionnements et besoins insoupçonnés.

Aussi, il a été souvent mentionné que s'intéresser uniquement à l'écosystème esport québécois n'était pas forcément pertinent. Il serait donc possible de s'interroger plus loin que sur une petite région comme la province du Québec. Il faudrait se poser la question à l'échelle pancanadienne au minimum, nord-américaine voire internationale au mieux car tous les répondants présentent des intérêts et des ambitions au-delà du côté local. En effet, les grands jeux compétitifs n'existent pas qu'au Québec, ils sont considérés au niveau du Canada voire de l'Amérique du Nord. Le Québec est toujours considéré comme un OVNI sur la scène des sports électroniques en Amérique du Nord : c'est une région francophone, ce qui a un impact non négligeable sur l'attractivité pour les sponsors qui doivent se plier par exemple à la loi 101 et donc proposer un contenu au moins bilingue. De plus, l'ex statut légal de la région a grandement impacté son attractivité ainsi que celui de ses joueurs, et plusieurs perçoivent ces dommages comme irréversibles. Il serait intéressant d'étudier ce phénomène et de comparer l'attractivité du Québec avec d'autres provinces canadiennes voire d'autres régions en Amérique du Nord.



## ANNEXE A

### LE MODÈLE DES PRATIQUES AMÉLIORATION LA CO-CRÉATION DE VALEUR DANS UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION (KETONEN-OKSI ET VALKOKARI, 2019)



## ANNEXE B

### GUIDE D'ENTREVUE

Thème 1 : Présentation du participant à l'interview

Thème 2 : Esport et acteurs

- 1) Pourriez-vous me donner votre définition de l'esport ?
- 2) Pouvez-vous me dire quels sont les acteurs de l'esport en général ?
- 3) Si je vous demande de hiérarchiser ou d'isoler dans différents groupes ces acteurs comment le feriez-vous ? Comment définiriez-vous ces groupes ?

Thème 3 : Écosystème et co-création de valeur

- 1) Pour vous qu'est-ce qu'un écosystème d'affaires?

Donner ma définition de l'écosystème d'affaires : « *Une communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus qui a pour but de produire des biens et des services. Toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs,*

*concurrents, etc.) sont considérées comme des organismes membres de l'écosystème et vont tous évoluer ensemble. »*



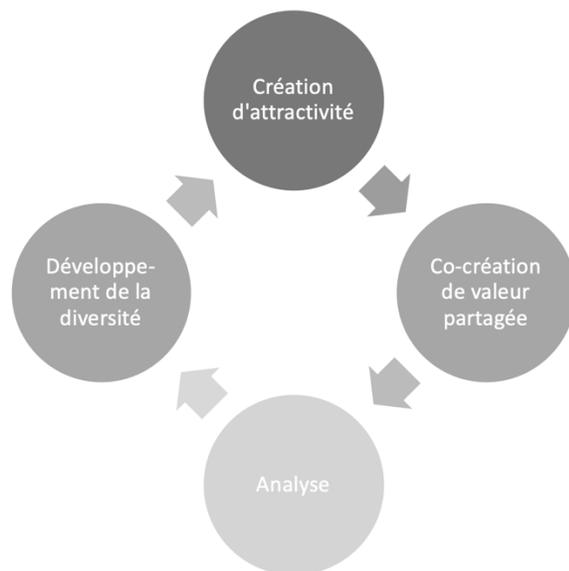
2) Si je vous parle de piliers, dominateurs, nicheurs et focaux, qu'est-ce que vous comprenez dans le contexte d'un écosystème ?

Donner courte définition des 4 rôles

3) Comment définiriez-vous les interactions entre ces différents rôles ?

4) Pour vous qu'est-ce que la co-crédation de valeur ?

Donner courte définition co-crédation de valeur avec 4 étapes et montrer schéma circulaire



5) Comment l'interpréteriez-vous dans le contexte d'un écosystème d'affaires ?

#### Thème 4 : Écosystème esport au Québec

1) Définiriez-vous le marché de l'esport au Québec comme un écosystème d'affaires ?

2) Pensez-vous appartenir à cet écosystème ? Pourquoi ? Dans quelle mesure ?

3) Quels sont, selon vous, les autres acteurs de cet écosystème au Québec ?

- 4) Je vous ai précédemment demandé de définir les acteurs de l'esport et de les hiérarchiser / placer dans des groupes. Pourriez-vous avec les rôles que je vous ai présenté (pilier, dominateur, nicheur, focal) replacer ces acteurs dans ces différentes catégories ?
- 5) Est-ce que tous ces acteurs interagissent entre eux ou qu'avec certains ?
- 6) Est-ce-que tous les acteurs participent à la co-création de valeur ? Qui influence quelle étape de la co-création de valeur selon-vous ?

Remonter schéma circulaire pour rappel

- 7) Comment définiriez-vous la co-création de valeur entre ces acteurs ?
- 8) Si nous nous intéressons au marché québécois, est-ce que tous ces acteurs sont aussi présent, même à une différente échelle ?
- 9) Existe-t-il des acteurs spécifiques à ce marché, qu'on ne peut placer dans ce modèle ?
- 10) Pour vous, quels sont aujourd'hui les enjeux et les limitations du marché québécois ?
- 11) Pensez-vous que tous les acteurs présents sur ce marché connaissent tous les autres que vous avez défini ?
- 12) Pensez-vous qu'une connaissance de l'écosystème esport et de tous les acteurs qui le composent, permettrait à celui-ci d'accentuer son développement ? Pourquoi ? Comment ?
- 13) Où voyez-vous le marché de l'esport dans les années à venir ?
- 14) Et le marché québécois ?

## Thème 5 : Conclusion

- 1) Qu'avez-vous pensé de notre échange ?
- 2) Auriez-vous des suggestions ou des éléments que nous n'avons pas abordés qui vous semblent pertinent quant au sujet de l'écosystème esport au Québec et la co-création de valeur ?
- 3) Des questions ?

Merci beaucoup !

## BIBLIOGRAPHIE

- Adner, R. (2016). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Autio, E., et Thomas, L. D. W. (2014). Innovation Ecosystems: Implications for Innovation Management. Dans M. Dodgson, D. M. Gann, et N. Phillips (Eds.), *Oxford Handbook of Innovation Management*, 204–228. Oxford: Oxford University Press.
- Barile, S., Lusch, R., Reynoso, J., Saviano, M., et Spohrer, J. (2016). Systems, Networks, and Ecosystems in Service Research. *Journal of Service Management*, 27(4), 619–651.
- Ben Letaifa, S. (2012). Les écosystèmes d'innovation : Cadrage théorique. Tiré de *Écosystèmes d'affaires et PME*, Éditions Hermès.
- Beseombes, N. (2016). Les jeux vidéo compétitifs au prisme des jeux sportifs : du sport au sport électronique. *Revue en ligne Sciences du jeu*, 5.
- Carrillo Vera, J. A., et Aguado Terrón, J. M. (2019). The eSports ecosystem: Stakeholders and trends in a new show business. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 11(1), 3-22.
- D'Anastasio, C. (2019). Shady Numbers And Bad Business: Inside The Esports Bubble. *Kotaku*. <https://kotaku.com/as-esports-grows-experts-fear-its-a-bubble-ready-to-po-1834982843?fbclid=IwAR0PJnViZvCs-Xm5kxmFjBJ-HGGmASAQ-X4IsfVXbYshcD6PrC5qkboaKUw> consulté le 27 août 2020.
- Desmarteau, R. H., Saives, A. L., Nathalie, S. B., Emin, S., Boldrini, J. C., et Urbain, C. (2020). *Value Creation: Knell or Grail? Critical Review and Concept Modeling*. HAL.

- ESPN. (2020). The state of the Overwatch League in 2020. *ESPN*. [https://www.espn.com/esports/story/\\_/id/29117387/the-state-overwatch-league-2020?fbclid=IwAR0warGGqGhzDJX4oFK8gEjuIQa08FxaHWDHietpamMTLyeT33F5WkGVRP8](https://www.espn.com/esports/story/_/id/29117387/the-state-overwatch-league-2020?fbclid=IwAR0warGGqGhzDJX4oFK8gEjuIQa08FxaHWDHietpamMTLyeT33F5WkGVRP8) consulté le 27 août 2020.
- Esports Earnings. (2018). Overall esports stats. Récupéré de [https://www.esportsearnings.com/history/2018/top\\_players](https://www.esportsearnings.com/history/2018/top_players)
- Fédération québécoise de sports électroniques. (2016). L'exclusion du Québec : Les compétitions de sport électronique ne sont pas des concours publicitaires. *FQSE*. Récupéré de <https://esportsquebec.ca/exclusionfr/>
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178-183.
- France Esports. (2018). Esport(s) : Définition et orthographe. Récupéré de <https://www.france-esports.org/esports-definition-et-orthographe/>
- Freeman, G., et Wohn, D. Y. (2017). eSports as an emerging research context at CHI: Diverse perspectives on definitions. In *Proceedings of the 2017 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1601-1608).
- Global Web Index. (2019). Esports: Outlining the current esports landscape, who the esports fans are and how to market to them. Trend report. *Global Web Index*.
- Good, O. (2012). Today is the 40th Anniversary of the World's First Known Video Gaming Tournament. Récupéré de <https://kotaku.com/today-is-the-40th-anniversary-of-the-worlds-first-known-5953371>
- Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(105), 163-194.
- Hamari, J., et Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211-232.

- Iansiti, M., et Levien, R. (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.
- Inven. (2020). About IGEC 2019 Keynote Speech. *Inven Global*. [https://www.invenglobal.com/igec/2019/about?fbclid=IwAR22g7HokFnj6FixrGwqmZgEKhWwGLxz6kg\\_xNWZrlqVieUUQWQ8gdvD-pc](https://www.invenglobal.com/igec/2019/about?fbclid=IwAR22g7HokFnj6FixrGwqmZgEKhWwGLxz6kg_xNWZrlqVieUUQWQ8gdvD-pc) consulté le 27 août 2020.
- Jonasson, K., et Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. *Sport in society*, 13(2), 287-299.
- Jurkić, P. (2020). Esports Organizations Keep Losing Money. *Esports Insights*. [https://esportsinsights.com/inside-esports/esports-organizations-keep-losing-money/?fbclid=IwAR2rEBCs9UaGNFL7CiOo7krHtK\\_SLxU27C-9edTPI\\_7DBPyFZLio42q5Ops](https://esportsinsights.com/inside-esports/esports-organizations-keep-losing-money/?fbclid=IwAR2rEBCs9UaGNFL7CiOo7krHtK_SLxU27C-9edTPI_7DBPyFZLio42q5Ops) consulté le 27 août 2020.
- Kaartemo, V., Kowalkowski, C., et Edvardsson, B. (2018). Enhancing the understanding of processes and outcomes of innovation: the contribution of effectuation to SD logic. *SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, 522-535.
- Kane, D., et Spradley, B. D. (2017). Recognizing ESports as a sport. *Sport Journal*, 20.
- Kauffman, S. (1996). *At home in the universe: The search for the laws of self-organization and complexity*. Oxford university press.
- Kendall, L. (2011). “White and nerdy”: Computers, race, and the nerd stereotype. *The Journal of Popular Culture*, 44(3), 505-524.
- Ketonen-Oksi, S., et Valkokari, K. (2019). Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*, 9(2).
- Kow, Y. M., et Young, T. (2013). Media technologies and learning in the starcraft esports community. Dans *Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work*. 387-398.
- Kushner, D. (2004). *Masters of Doom: How two guys created an empire and transformed pop culture*. Random House Trade Paperbacks.

- Leavitt, A., Keegan, B. C., et Clark, J. (2016). Ping to win? non-verbal communication and team performance in competitive online multiplayer games. Dans *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 4337-4350.
- Lee, D., et Schoenstedt, L. J. (2011). Comparison of eSports and traditional sports consumption motives. *ICHPER-SD Journal Of Research*, 6(2), 39-44.
- Lee, S. M., Olson, D. L., et Trimi, S. (2012). Co-Innovation: Convergencomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values. *Management Decision*, 50(5), 817–831.
- Lintula, J., Tuunanen, T., et Salo, M. (2017). Conceptualizing the Value Co-Destruction Process for Service Systems: Literature Review and Synthesis. Dans *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2017)*, 1632–1641.
- Meynhardt, T., Chandler, J. D., et Strathoff, P. (2016). Systemic principles of value co-creation: Synergetics of value and service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2981-2989.
- Mizik, N., et Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), 63-76.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*, 51(1), 31-75.
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy In The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business.
- Newzoo. (2017). Newzoo and the Esports Bar: Insights on some of the key franchises. *Esports Bar*.
- Newzoo. (2019). 2019 Global Esports Market Report.
- Newzoo. (2020). 2020 Global Esports Market Report.
- Nielsen. (2017). Esports playbook for brands. *The Nielsen Company US*.

- Nielsen. (2019). Esports playbook for brands. *The Nielsen Company US*.
- OGA. (1999). The OGA: What the hell is it? *Online Gamers Association*.
- Pera, R., Occhiocupo, N., et Clarke, J. (2016). Motives and Resources for Value Co-Creation in a Multi-Stakeholder Ecosystem: A Managerial Perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041.
- Pitelis, C. N. (2009). The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization Studies*, 30(10), 1115-1139.
- Power, T., et Jerjian, G. (2001). *Ecosystem: Living the 12 principles of networked business*. Financial Times Management.
- Professional. Merriam-Webster Dictionary. (2019). <https://www.merriam-webster.com/dictionary/professional> Consulté le 2 mars 2020.
- Rajala, R., Gallouj, F., et Toivonen, M. (2016). Introduction to the Special Issue on Multiactor Value Creation in Service Innovation: Collaborative Value Creation in Service. *Service Science*, 8(3), 249–357.
- Rosenqvist, A. K., et Wright, L. (2011). E-sports & its Relevance to Commercial Sponsorship. *Linköping University*.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5, 337-360.
- Schechter, L. (1984). A normative conception of value. *Progressive Grocer, executive report*, 2, 12-14.
- Schué, R. (2019). Le sport électronique entre dans les écoles québécoises. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1249802/encadrement-ecoles-fortnite-esports-quebec?fbclid=IwAR16wAKuVrPdpim7KQ402LXtbHGbt7eF6i5VVFwtNsVzJNpQr92BZYrtHiA> consulté le 27 août 2020.
- Seo, Y. (2016). Professionalized consumption and identity transformations in the field of eSports. *Journal of Business Research*, 69(1), 264-272.

- Skinner, D., Tagg, C., et Holloway, J. (2000). Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches. *Management Learning*, 31(2), 163-179.
- Śliwa, P., et Krzos, G. (2020). The Model of eSports Ecosystems. Dans *Proceedings of the 2020 Hradec Economic Days Conference*.
- Söderlund, A. (2015). Fair Game: A critical examination of gender representation in League of Legends.
- Soto Reyes, M. (2019). Esports Ecosystem Report 2020: The key industry players and trends growing the esports market which is on track to surpass \$1.5B by 2023. *Business Insider*. [https://www.businessinsider.com/esports-ecosystem-market-report?fbclid=IwAR1H2VWU7n4czBYcIEVLof-iIU0TB9PAI31kxb629tMkxq\\_joJxzwY38kuk](https://www.businessinsider.com/esports-ecosystem-market-report?fbclid=IwAR1H2VWU7n4czBYcIEVLof-iIU0TB9PAI31kxb629tMkxq_joJxzwY38kuk) consulté le 27 août 2020.
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Statista. (2019a). eSports market revenue worldwide from 2012 to 2022. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/490522/global-esports-market-revenue/>
- Statista. (2019b). Share of worldwide eSports market revenue in 2019. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/443147/estimate-of-global-market-revenue-of-esports-by-region/>
- Statista. (2019c). Distribution of eSports frequent viewers and enthusiasts worldwide in 2019, by region. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/673740/share-of-esports-viewers-by-region-worldwide/>
- Statista. (2020a). eSports market revenue worldwide in 2020, by segment. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/490358/esports-revenue-worldwide-by-segment/>
- Statista. (2020b). eSports audience size worldwide from 2018 to 2023, by type of viewers. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/490480/global-esports-audience-size-viewer-type/>

- Statista. (2020c). eSports betting total amount wagered worldwide in 2015 and 2020. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/618967/esports-betting-market-wagers-worldwide/>
- Strauss, A. L. (1990). Systematic coding in qualitative research. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 27(1), 52-62.
- Stubbs, M. (2020). The International 10 'Dota 2' Tournament Prize Pool Breaks \$30 Million. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/mikestubbs/2020/07/27/the-international-10-dota-2-tournament-prize-pool-breaks-30-million/#60dc573e2d07> consulté le 27 août 2020.
- Tassi, P. (2012). The year of esports. *Forbes*. Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/insertcoin/2012/12/20/2012-the-year-of-esports>
- Taylor, N. (2012a). A Silent Team is a Dead Team: Communicative norms in competitive FPS play. *Guns, Grenades, and Grunts: First-Person Shooter Games*, 251-275.
- Taylor, T. L. (2012b). *Raising the Stakes: E-sports and the Professionalization of Computer Gaming*. Mit Press.
- Taylor, T. L., et Witkowski, E. (2010). This is how we play it: what a mega-LAN can teach us about games. Dans *Proceedings of the fifth international conference on the foundations of digital games* (pp. 195-202).
- The Esports Observer. (2019). An Introduction to the Esports Ecosystem. <https://esportsobserver.com/the-esports-eco-system/> consulté le 27 août 2020.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.
- Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8).

- Vargo, S. L., Maglio, P. P., et Akaka, M. A. (2008). On Value and Value Co- Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vivintel. (2019). eSports in Canada. *Vivintel report*.
- Von Zedtwitz, M., et Gassmann, O. (2002). Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development. *Research policy*, 31(4), 569-588.
- Wagner, M. G. (2006). On the Scientific Relevance of eSports. In *International conference on internet computing*, 437-442.
- Webster, A. (2020). Riot ends sponsorship with controversial Saudi city Neom following outcry. *The Verge*.  
[https://www.theverge.com/2020/7/30/21347858/riot-league-of-legends-lic-sponsorship-neom-canceled?fbclid=IwAR0JUH2mLd-G7X7eLmmNH1UD1L-vSAsl-2gxnnA6PBV-XKXw3\\_FX33OzBmY](https://www.theverge.com/2020/7/30/21347858/riot-league-of-legends-lic-sponsorship-neom-canceled?fbclid=IwAR0JUH2mLd-G7X7eLmmNH1UD1L-vSAsl-2gxnnA6PBV-XKXw3_FX33OzBmY)  
 consulté le 27 août 2020.
- Welch, T. (2002). The History of the CPL. Cyberathlete Professional League.
- Witkowski, E. (2012). On the digital playing field: How we “do sport” with networked computer games. *Games and Culture*, 7(5), 349-374.
- World Resources Institute. (2000). People and ecosystems: The fraying web of life. Report Series. 41p.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zhou, F., et Huang, S. (2015). Business models in e-sports: Starcraft 2. *International Conference on Electronic Business (ICEB)*, pp. 129–139.