HELMo / ÉCONOMIQUE & JURIDIQUE

CAMPUS GUILLEMINS

TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES
en vue de l'obtention du titre de

BACHELIER EN INTERNATIONAL BUSINESS

Année académique 2025 - 2026

Comment la société Gaming1 peut-elle optimiser sa stratégie d'offre sur le marché maltais afin de maximiser sa performance et sa rentabilité ?

Gaming1
Avenue 77 - Central Business District,
Triq in-Negozju, Zone 3,
Birkirkara CBD 3010,
Malta

Présenté par
PIERON Hadrien

TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES

en vue de l'obtention du titre de

BACHELIER EN INTERNATIONAL BUSINESS

Année académique 2025–2026

Comment la société Gaming1 peut-elle optimiser sa stratégie d'offre sur le marché maltais afin de maximiser sa performance et sa rentabilité ?

GAMING1

Présenté par

PIERON Hadrien

Entreprise de stage

Gaming1 / Technospin Ltd

Avenue 77 – Central Business District,
Triq in-Negozju, Zone 3,
Birkirkara CBD 3010, Malta

HELMo Campus Guillemins
25, rue de Harlez | 4000 Liège | 04/229 86 50
campus.guillemins@helmo.be | www.helmo.be

Avant de commencer ce travail, je souhaite prendre le temps de remercier les personnes qui m'ont accompagné durant mon stage et dans la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je remercie tout d'abord Madame Ling-Ling Chen, Interactive Business Manager, pour son encadrement chez Technospin. Sa disponibilité, ses conseils et la confiance qu'elle m'a accordée m'ont permis de progresser tout au long du stage. Grâce aux missions qu'elle m'a confiées, j'ai pu travailler sur des analyses concrètes, développer mon autonomie et mieux comprendre les enjeux économiques liés au secteur de l'iGaming.

Je remercie aussi l'équipe Technospin / Gaming1 pour son accueil et pour les échanges que j'ai pu avoir durant ces semaines de stage.

J'adresse ensuite un remerciement particulier à Madame Bernadette Lambillotte pour son accompagnement dans la réalisation de ce travail de fin d'études. Ses conseils et ses remarques m'ont aidé à structurer ma réflexion et à améliorer progressivement la qualité de mon travail.

Je souhaite également remercier les professeurs d'HELMo que j'ai rencontrés durant mon parcours en International Business. Les connaissances acquises au cours de ces années m'ont permis d'aborder ce stage avec de meilleures bases, aussi bien sur le plan commercial que financier et international.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, directement ou indirectement, ont contribué à l'aboutissement de ce travail et à mon parcours jusqu'ici.

Table des matières

Introduction 7
Chapitre 1 — Présentation de Gaming1 et de son environnement.....10
1.1 Historique et évolution du groupe.....10
1.2 Activités du groupe 11
1.3 Cadre réglementaire du secteur iGaming 13
1.4 Modèle économique et chiffres clés.....15
1.5 Produits et offre Gaming1 17
1.6 Marchés internationaux et rôle stratégique de Technospin 18
1.7 Positionnement stratégique de Gaming1.....20
Chapitre 2 — Problématique et structure de l'analyse.....21
Partie I — Cadre théorique utile à l'analyse.....23
2.1.1 Chaîne de valeur d'un jeu iGaming 23
2.1.2 KPI utilisés pour mesurer la performance.....24
2.1.3 Modèles de rémunération des providers.....26
2.1.4 Produits premium et logique d'optimisation.....28
Partie II — Analyse pratique : optimisation de l'offre Gaming1 30
2.2.1 Présentation des données et de la méthode de travail 31
2.2.2 Analyse des coûts providers et opportunités de savings 36
2.2.2.1 Contexte de l'analyse 36
2.2.2.2 Travail réalisé pendant le stage 37
2.2.2.3 Méthode de calcul des savings.....37
a) Taux flat et taux par paliers.....37
b) Bonus cap et tax deduction 38
c) Exemple de calcul de saving 39
2.2.2.4 Principaux savings actés pour 2026.....40

2.2.2.5 Interprétation et recommandation 40
2.2.3 Analyse des produits live premium : le cas Evolution 42
2.2.3.1 Contexte de l'analyse 42
2.2.3.2 Travail réalisé pendant le stage 43
2.2.3.3 Résultats observés 44
2.2.3.4 SWOT des tables live premium Evolution 46
2.2.3.5 Interprétation et recommandation 48
2.2.4 Analyse des chromakeys de Pragmatic Play : opportunité de branding à coût réduit 49
2.2.4.1 Contexte de l'analyse 49
2.2.4.2 Travail réalisé pendant le stage 50
2.2.4.3 Résultats observés 50
2.2.4.4 SWOT des chromakeys Pragmatic 55
2.2.4.5 Interprétation et recommandation 56
2.2.5 Analyse dice : rationalisation de l'offre 57
2.2.5.1 Contexte de l'analyse 57
2.2.5.2 Travail réalisé pendant le stage 58
2.2.5.3 Commission de Gaming1 sur les dices 58
2.2.5.4 Résultats observés : GGR, net income et joueurs 59
2.2.5.5 Interprétation et recommandations 61
2.2.6 Synthèse transversale et recommandations 63
2.2.6.1 Synthèse des principaux constats 64
2.2.6.2 Lecture transversale : quatre leviers d'optimisation 65
2.2.6.3 Matrice finale d'aide à la décision 65
2.2.6.4 Recommandations pour Gaming1 66
Conclusion 68
Glossaire 71
Bibliographie 73

Illustrations 76
Annexes 79
Liste des annexes 79
Annexe 1 – Organigramme du groupe Gaming1 80
Annexe 2 – EVO – IE dedicated tables termination 81

Introduction

Un joueur ouvre une plateforme de casino en ligne. En quelques secondes, il se retrouve face à des centaines de jeux : machines à sous, roulettes, blackjacks, tables personnalisées ou encore produits exclusifs. À première vue, cette diversité semble être une force évidente. Plus une plateforme propose de jeux, plus elle semble attractive.

Et pourtant…

Dans l'iGaming, proposer plus de jeux ne signifie pas toujours créer plus de valeur. Derrière chaque jeu affiché sur une plateforme, il existe souvent un provider, un contrat, un taux de commission, des frais techniques, des bonus, parfois des coûts fixes, et donc un impact direct sur la rentabilité. Un jeu peut générer beaucoup de revenu brut, mais devenir moins intéressant une fois ses coûts pris en compte. À l'inverse, un produit plus discret peut parfois créer davantage de valeur s'il est moins coûteux, mieux positionné ou proposé sur le bon canal.

Cette réflexion rejoint une citation de l'écrivain français Antoine de Saint-Exupéry :

« Il semble que la perfection soit atteinte non quand il n'y a plus rien à ajouter, mais quand il n'y a plus rien à retrancher. » (Saint-Exupéry, 1939)

Dans le cadre de ce travail, cette phrase prend tout son sens. Optimiser une offre iGaming ne consiste pas uniquement à ajouter toujours plus de jeux ou de fournisseurs. Il s'agit plutôt de comprendre ce qui doit être conservé, ce qui doit être renégocié, ce qui doit être mieux mis en avant et ce qui peut être rationalisé, voire supprimé.

Je vous l'accorde, avant mon stage, je ne mesurais pas réellement la complexité qui se cache derrière l'offre d'une plateforme de casino en ligne. Pour un utilisateur extérieur, un jeu reste simplement un jeu. Pourtant, dans une entreprise comme Gaming1, chaque contenu doit être analysé sous plusieurs angles : sa performance, son coût, sa rentabilité, son rôle stratégique et son impact sur l'expérience joueur.

Au cours de mon stage chez Technospin, à Malte, sous la supervision de Madame Ling-Ling Chen, Interactive Business Manager, j'ai eu l'occasion de travailler sur ces différents enjeux. Mes missions portaient notamment sur l'analyse des coûts providers, les opportunités de savings, le retrait de certaines tables live premium, l'évaluation de nouvelles solutions premium plus abordables et la rationalisation de certains types de jeux développés par Gaming1. Ces analyses semblaient, au départ, assez différentes. Pourtant, elles répondaient toutes à une même logique : déterminer quels produits ou fournisseurs créent réellement de la valeur pour Gaming1.

Le secteur de l'iGaming, c'est-à-dire les jeux de hasard et les paris proposés en ligne, repose sur un équilibre permanent entre attractivité et rentabilité. Les plateformes doivent proposer une offre suffisamment large pour attirer et fidéliser les joueurs. Mais cette offre ne peut pas être développée sans limite. Chaque nouveau provider, chaque produit premium ou chaque ajout quelconque peut améliorer l'expérience joueur, mais aussi augmenter les coûts. L'enjeu n'est donc pas seulement de construire une offre attractive, mais de construire une offre performante et rentable.

C'est autour de cette réflexion que s'articule ce travail : comprendre comment la société Gaming1 peut optimiser sa stratégie d'offre sur le marché maltais afin de maximiser sa performance et sa rentabilité. Le marché maltais constitue ici le point d'ancrage opérationnel de mon stage à travers Technospin. Il permet d'aborder des décisions concrètes liées aux providers, aux produits premium, aux jeux internes et aux plateformes, tout en les reliant à des enjeux plus larges pour Gaming1.

À travers ce travail, mon objectif n'est pas uniquement de présenter les jeux ou les fournisseurs présents dans l'écosystème Gaming1, mais de comprendre comment ces éléments contribuent réellement à la performance du groupe. Un provider coûteux doit-il forcément être supprimé ? Une table premium justifie-t-elle toujours son coût ? Une alternative moins chère peut-elle remplacer ou compléter une offre existante ? Un jeu développé en interne doit-il être proposé partout ou concentré sur certains canaux ? Ce sont ces questions qui ont guidé mon analyse.

Dans le cadre de ce travail, j'ai eu recours à des outils d'intelligence artificielle. ChatGPT, développé par OpenAI, a été utilisé pour m'aider dans la structuration du travail, la reformulation de certains passages, la correction linguistique, le choix de la citation de *Saint-Exupéry* et la création d'un organigramme simplifié. Claude, développé par Anthropic, a été utilisé ponctuellement pour la mise en page du document ainsi que la mise en forme des références selon les normes APA. L'ensemble des éléments proposés par ces outils a toutefois été relu, vérifié et adapté par mes soins. Les analyses, constats et recommandations présentés dans ce travail reposent néanmoins sur mon propre travail, sur les documents internes utilisés pendant mon stage et sur les échanges avec l'équipe de Technospin.

Ce travail est divisé en deux chapitres. Le premier chapitre présente l'entreprise Gaming1 et son environnement. Il permet de mieux comprendre l'évolution du groupe, ses activités, son cadre réglementaire, son modèle économique, son offre de produits ainsi que le rôle de Technospin dans l'organisation. Cette première partie est indispensable pour situer les analyses dans leur contexte et rendre le sujet accessible à un lecteur qui ne connaît pas l'iGaming.

Le second chapitre est consacré à la problématique et aux analyses réalisées pendant le stage. Il commence par présenter les notions nécessaires à la compréhension du sujet : la chaîne de valeur d'un jeu iGaming, les principaux indicateurs de performance, les modèles de rémunération des providers et la logique des produits premium. Ensuite, il développe plusieurs analyses pratiques : les opportunités de savings providers, le retrait de certaines tables Evolution, l'évaluation des chromakeys de Pragmatic Play et la rationalisation des jeux « dice ». Enfin, une synthèse transversale permettra de faire ressortir les principaux leviers d'optimisation pour Gaming1.

Le travail commencera donc par cette présentation générale, avant d'entrer dans les analyses concrètes réalisées durant le stage.

Chapitre 1 — Présentation de Gaming1 et de son environnement

1.1 Historique et évolution du groupe

Gaming1 a été créé en Belgique en 1992 et s'est initialement développé autour de l'exploitation de casinos terrestres et de salles de jeux. À ses débuts, le groupe concentrait principalement ses activités sur le marché belge, où il a progressivement renforcé sa présence dans le secteur des jeux de hasard. Cette implantation historique dans le gaming terrestre a permis à l'entreprise de développer une expertise importante dans l'exploitation d'activités de jeux ainsi qu'une bonne connaissance du comportement des joueurs.

Au fil des années, la croissance des technologies digitales et des plateformes en ligne a profondément transformé le secteur. Comme de nombreux opérateurs historiques, Gaming1 a progressivement adapté son modèle afin de développer ses activités dans l'iGaming. Cette transition a permis au groupe d'élargir son portefeuille d'activités et de se positionner sur un marché plus international et plus rapide dans l'évolution de ses offres.

Le développement des activités en ligne s'est accompagné d'une expansion sur plusieurs marchés européens réglementés. Cette présence internationale a permis à Gaming1 de diversifier ses activités et de renforcer son positionnement dans le secteur européen du gaming. Le rôle de Malte et de Technospin dans cette organisation sera détaillé plus loin dans ce chapitre.

Cette évolution vers un modèle plus digitalisé a directement modifié les enjeux stratégiques et économiques du groupe. Dans l'iGaming, la compétitivité dépend à la fois de l'attractivité de l'offre, du choix des fournisseurs et de la capacité à maintenir une rentabilité suffisante malgré la hausse des coûts liés aux jeux et aux plateformes.

1.2 Activités du groupe

Gaming1 exerce aujourd'hui ses activités à travers un modèle hybride, combinant à la fois des activités terrestres et des activités en ligne. Cette structure permet au groupe d'être présent sur plusieurs segments du marché des jeux de hasard : casinos physiques, plateformes digitales, paris sportifs, solutions technologiques et partenariats B2B.

Historiquement, le groupe s'est d'abord développé autour des activités terrestres, avec l'exploitation de casinos physiques et de salles de jeux. Ces activités restent importantes dans l'identité de Gaming1, mais le développement du « online » a progressivement pris une place centrale dans le modèle du groupe. Les plateformes digitales permettent en effet de toucher davantage de joueurs, d'élargir l'offre disponible et d'adapter plus rapidement les produits proposés.

Les activités de Gaming1 peuvent être distinguées entre le B2C et le B2B. Le B2C correspond aux activités pour lesquelles Gaming1 gère directement des plateformes de casino en ligne et les casinos terrestres, comme Circus, 777, les turnkeys, le Casino de Spa, de Namur, de Crans Montana, etc. Dans ce modèle, le groupe est en contact direct avec les joueurs et suit l'ensemble de l'activité générée sur ses plateformes : inscriptions, dépôts, mises, GGR, bonus et comportement des joueurs.

Le B2B correspond quant à lui à la vente ou à la mise à disposition de jeux conçus par Gaming1 à d'autres opérateurs. Ces opérateurs peuvent ensuite intégrer ces jeux sur leurs propres plateformes. Dans ce cas, Gaming1 n'exploite pas directement la relation avec le joueur final, mais perçoit une partie de la valeur générée par ses jeux sous forme de commission.

En 2025, le B2C représentait 83,8 % du GGR total analysé, contre 16,2 % pour le B2B. Cette répartition montre que l'activité directe auprès des joueurs reste dominante dans le modèle de Gaming1, mais que le B2B constitue également un levier complémentaire de valorisation des jeux développés en interne.

Cette distinction est importante pour la suite du travail, car Gaming1 ne capte pas la valeur de la même manière selon le modèle concerné. Dans le B2C, le groupe exploite directement ses propres plateformes et bénéficie donc directement de la performance générée. Dans le B2B, la logique est différente : Gaming1 cherche surtout à valoriser ses propres jeux en les mettant à disposition d'opérateurs tiers. Un même jeu peut donc avoir un intérêt stratégique différent selon qu'il est proposé sur une plateforme Gaming1 ou distribué à un partenaire.

Illustration 1 — Types d'activités de Gaming1

Type d'activité	Description	Exemples
B2C	Exploitation directe de plateformes et casinos terrestres	Casinos propres : • Circus.be • Circus.nl • Casino de Spa (lié à 777.be) • 777.ch • Estoril.pt Turnkeys : • Carousel • Blitz
B2B	Vente de jeux conçus par Gaming1 à d'autres opérateurs	Casinos : • Bwin • Napoleon Games • Unibet • Golden Palace
Jeux internes	Contenus développés ou maîtrisés par Gaming1	Jeux Gaming1 : • Take It Or Not Dice • Fakir Slot • European Roulette
Providers externes	Fournisseurs de jeux RNG ou live	Providers externes : • Evolution • Pragmatic Play • Play'n GO Jeux externes : • Crazy Time • Gates of Olympus • Lightning Roulette • Aviator • Sweet Bonanza

Source : élaboration personnelle.

Illustration 2 — Organigramme simplifié du groupe Gaming1[1]



Source : généré par ChatGPT, sur la base de l'organigramme du groupe Gaming1.

1.3 Cadre réglementaire du secteur iGaming

Le secteur des jeux de hasard est fortement réglementé. Dans la plupart des pays européens, un opérateur ne peut pas proposer librement des jeux d'argent : il doit obtenir une licence délivrée par une autorité de régulation nationale. Ces règles visent notamment à encadrer les opérateurs, protéger les joueurs, lutter contre la fraude et prévenir les risques liés au blanchiment d'argent ou au jeu problématique.

En Belgique, le secteur est encadré par la loi du 7 mai 1999 relative aux jeux de hasard, aux paris, aux établissements de jeux de hasard et à la protection des joueurs. Cette loi a instauré la Commission des Jeux de Hasard, qui est l'autorité officielle chargée de contrôler et de réguler le secteur belge des jeux de hasard.

[1] Voir Annexe 1 – Organigramme détaillé du groupe Gaming1

La réglementation belge fonctionne notamment avec un système de licences. Chaque type d'activité correspond à une autorisation spécifique. Les casinos terrestres relèvent par exemple de la licence A, les salles de jeux automatiques de la licence B, et les paris sportifs de la licence F1. Pour proposer ces activités en ligne, les opérateurs doivent disposer d'une licence complémentaire, comme une licence A+ ou B+.

Malte dispose également d'un cadre réglementaire important pour l'iGaming. Les activités de jeux y sont encadrées par la Malta Gaming Authority, plus souvent appelée MGA. Pour une entreprise comme Gaming1, cet aspect est essentiel, car les licences déterminent concrètement les marchés sur lesquels il est possible d'opérer, les produits qui peuvent être proposés et certaines règles à respecter au quotidien.

Ce cadre influence directement les choix d'offre. Une plateforme ne peut pas nécessairement proposer les mêmes produits sur tous les marchés. Les règles applicables, les licences détenues, les produits autorisés et les obligations locales peuvent varier d'un pays à l'autre. Cette réalité explique pourquoi les analyses pratiques distinguent régulièrement les plateformes, les marchés et les modèles opérationnels.

Illustration 3 — Principales licences évoquées dans le cadre belge

Licence	Activité principale
A	Casino terrestre
A+	Casino en ligne lié à une licence A
B	Salle de jeux automatique
B+	Jeux en ligne liés à une licence B
F1	Organisation de paris
F1+	Paris en ligne liés à une licence F1

Source : élaboration personnelle, sur la base de la loi du 7 mai 1999 relative aux jeux de hasard.

1.4 Modèle économique et chiffres clés

Le modèle économique de Gaming1 repose principalement sur l'exploitation de plateformes de jeux de hasard et de paris sportifs, à la fois en ligne et en physique. Le groupe génère la majorité de ses revenus grâce aux activités de jeux, complétées par certaines activités annexes comme l'hospitalité ou l'événementiel entre autres.

En 2024, Gaming1 a réalisé un total de revenus de 480 millions d'euros selon les comptes consolidés publiés à la BNB (Meuse Midco SA, 2025). L'EBITDA atteint 117 millions d'euros, contre 106 millions d'euros en 2023. Ces chiffres illustrent le poids économique du groupe dans le secteur européen du gaming.

Les revenus du groupe proviennent majoritairement de l'activité de jeu. En 2024, les revenus liés aux jeux représentent 434 millions d'euros, contre 46 millions d'euros pour les autres revenus.

Dans les activités en ligne, la performance est suivie à travers plusieurs KPI, comme le turnover, le GGR, le NGR, les bonus ou encore le nombre de joueurs actifs. Ces indicateurs permettent de mesurer le volume de jeu, les revenus générés et l'impact des promotions accordées aux joueurs. Ils seront donc essentiels pour comprendre les analyses présentées dans le chapitre 2.

Le recours à des providers externes constitue également un élément important du modèle économique. Ces fournisseurs enrichissent le catalogue de jeux, mais génèrent aussi des coûts qui doivent être suivis afin de préserver la rentabilité des plateformes.

Ces coûts fournisseurs représentent un enjeu important. Les comptes consolidés indiquent que les prestations de services et redevances sont passées de 90 millions d'euros en 2023 à 108 millions d'euros en 2024. Cette évolution illustre l'importance croissante des coûts liés aux fournisseurs externes de jeux et de plateformes.

Les providers sont souvent rémunérés via un système de revenue share. Certains contrats peuvent également prévoir des frais minimums, des paliers de rémunération ou des bonus caps. Ces conditions commerciales ont un impact direct sur la rentabilité finale des jeux proposés, ce qui explique l'importance des analyses de coûts providers réalisées pendant le stage.

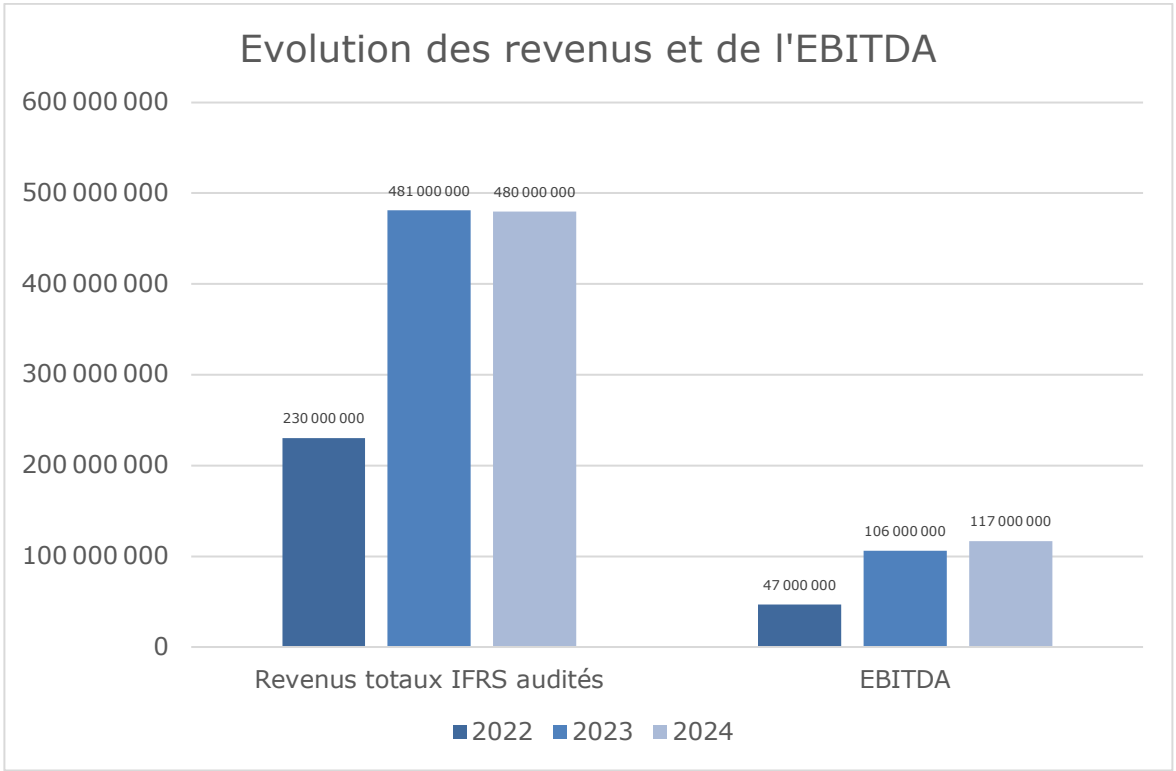
Le modèle économique de Gaming1 repose donc sur un équilibre délicat : proposer une offre suffisamment large pour rester attractive, tout en maîtrisant les coûts liés aux jeux et aux fournisseurs. C'est précisément cet équilibre qui constitue le cœur du présent travail.

Illustration 4 — Chiffres clés de Gaming1

Indicateur	2022	2023	2024
Revenus	230 M€	481 M€	480 M€
EBITDA	47 M€	106 M€	117 M€
Revenus liés à l'activité des jeux	197 M€	432 M€	434 M€
Autres revenus	33 M€	49 M€	46 M€
Prestations de services et redevances	59 M€	90 M€	108 M€
Nombre de collaborateurs	1 500+	1 500+	1 500+
Salles de jeux, casinos et clubs	40+	40+	40+

Source : Gaming1, Meuse Midco SA (2025). Comptes consolidés 2024.

Illustration 5 — Évolution des revenus et de l'EBITDA



Source : Gaming1, Meuse Midco SA (2025). Comptes consolidés 2024.

1.5 Produits et offre Gaming1

L'offre de Gaming1 repose sur plusieurs catégories de produits : machines à sous, jeux de table virtuels, jeux live et paris sportifs. Cette diversité permet de répondre à plusieurs profils de joueurs et de proposer une expérience complète sur les plateformes du groupe.

Les jeux RNG occupent une place importante dans cette offre. Ils regroupent notamment les machines à sous (slots) et certains jeux de table virtuels.

Gaming1 propose également des jeux live. Contrairement aux jeux RNG, les jeux live reposent sur de vraies tables filmées en temps réel, avec des croupiers. Ils cherchent donc à reproduire une expérience plus proche d'un casino physique. Cette catégorie comprend notamment la roulette live, le blackjack live, le baccarat live ou certains jeux de type game show.

Les contenus proposés sur les plateformes Gaming1 proviennent à la fois de développements internes et de fournisseurs externes. Parmi les principaux providers présents sur les plateformes du groupe, on retrouve notamment Evolution, Pragmatic Play, Playtech, Games Global ou encore Play'n GO. Chacun possède ses propres jeux, ses forces commerciales et ses conditions de rémunération.

Certains produits occupent une place particulière dans l'offre, notamment les produits premium ou personnalisés. C'est le cas, par exemple, des branded tables, des native tables ou de certaines solutions de personnalisation visuelle. Ces produits peuvent renforcer l'expérience joueur et différencier une plateforme, mais ils entraînent souvent des coûts plus élevés.

L'offre Gaming1 doit donc être pensée comme un portefeuille de produits. L'objectif n'est pas seulement d'ajouter le plus grand nombre possible de jeux, mais de sélectionner les contenus les plus pertinents selon les plateformes, les marchés et les objectifs de rentabilité.

Illustration 6 — Principales catégories de produits dans l'offre Gaming1

Catégorie	Explication simple	Exemples
Jeux RNG	« Random Number Generator », jeux dont le résultat est généré aléatoirement par un système informatique	Machines à sous, roulette virtuelle, blackjack virtuel
Jeux live	Jeux filmés en temps réel avec l'intervention d'un ou plusieurs croupiers	Roulette live, blackjack live, Crazy Time (game show)
Paris sportifs	Paris sur des événements sportifs	Football, tennis, basket
Produits premium	Produits personnalisés ou différenciants	Branded tables, native tables, chromakeys

Source : élaboration personnelle.

1.6 Marchés internationaux et rôle stratégique de Technospin

Gaming1 développe ses activités sur plusieurs marchés européens stratégiques, notamment la Belgique, la France, la Suisse, les Pays-Bas, l'Espagne et le Portugal. Cette présence internationale permet au groupe de diversifier ses activités et d'adapter son offre aux spécificités de chaque marché.

Cette stratégie internationale ne repose pas uniquement sur une logique d'expansion. Les comptes consolidés indiquent qu'en 2023, Gaming1 a décidé de quitter les États-Unis afin de concentrer ses efforts sur six pays européens clés. Ce recentrage montre que le groupe cherche à privilégier des marchés régulés, mieux connus et plus cohérents avec son modèle opérationnel.

Ces marchés présentent toutefois des caractéristiques différentes. Les habitudes des joueurs, les réglementations, le niveau de concurrence, les produits les plus populaires ou encore l'importance des promotions peuvent varier d'un pays à l'autre. Ces différences influencent directement les choix d'offre : jeux mis en avant, providers sélectionnés, produits premium proposés ou manière d'adapter les plateformes.

Dans ce cadre, Malte occupe une place particulière. Le pays est reconnu comme un centre important de l'industrie iGaming européenne, notamment grâce à la présence d'acteurs spécialisés dans le secteur, de fournisseurs, de services liés au secteur et d'un cadre réglementaire structuré. Pour Gaming1, cette présence à Malte se matérialise notamment à travers sa filiale opérationnelle Technospin.

Concrètement, Technospin intervient dans le suivi opérationnel et financier des activités iGaming du groupe. Durant mon stage, les missions réalisées portaient notamment sur le suivi des performances, l'analyse des coûts providers, la compréhension de certaines conditions commerciales et l'évaluation de produits spécifiques. Cette position m'a permis d'observer directement les enjeux liés à l'optimisation de l'offre Gaming1.

Illustration 7 — Présence internationale de Gaming1 sur ses marchés stratégiques



Source : Gaming1, Document PR one pager

1.7 Positionnement stratégique de Gaming1

Le positionnement stratégique de Gaming1 repose sur une combinaison de plusieurs éléments : une présence sur des marchés régulés, une expertise technologique interne, un ancrage historique dans le secteur terrestre et une offre digitale en constante évolution. Le groupe se positionne ainsi comme un acteur intégré du secteur iGaming, actif à la fois dans l'exploitation de plateformes, les casinos terrestres, les paris sportifs et certaines solutions B2B.

Dans un marché où les joueurs ont accès à une offre très large, la différenciation devient essentielle. Cette différenciation passe notamment par le choix des jeux, la qualité des plateformes, les produits premium, les exclusivités éventuelles et la capacité à adapter l'offre aux spécificités de chaque marché.

Cette stratégie doit cependant rester rentable. Chaque nouveau jeu, provider ou produit premium peut renforcer l'attractivité d'une plateforme, mais aussi engendrer des coûts supplémentaires. L'enjeu pour Gaming1 est donc de construire une offre équilibrée, capable de soutenir la performance commerciale tout en maîtrisant les coûts fournisseurs.

Chapitre 2 — Problématique et structure de l'analyse

Le premier chapitre a permis de présenter Gaming1, son évolution, ses activités, son modèle économique ainsi que le rôle de Technospin dans le suivi des activités iGaming du groupe. Cette présentation a montré que Gaming1 évolue dans un secteur où la qualité de l'offre joue un rôle central. Pour rester attractives, les plateformes doivent proposer un catalogue de jeux suffisamment large, s'appuyer sur des fournisseurs reconnus et, dans certains cas, offrir des produits premium ou personnalisés.

Cette stratégie d'offre amène toutefois une vraie question : jusqu'où peut-on élargir le catalogue sans réduire la rentabilité des plateformes ? Chaque nouveau provider, chaque jeu ajouté ou chaque produit premium peut améliorer l'expérience joueur, mais peut aussi entraîner des coûts supplémentaires. Les conditions négociées avec les fournisseurs, les revenue shares, les frais liés aux tables premium ou encore les coûts d'intégration ont donc un effet direct sur la rentabilité finale.

Durant mon stage, j'ai été confronté à cette question de manière très concrète. Les analyses que j'ai réalisées portaient sur plusieurs sujets : les coûts providers, les tables live premium d'Evolution, les chromakeys de Pragmatic Play et la rationalisation de certains jeux « dice ». Même si ces missions étaient différentes, elles revenaient finalement à se poser la même question : quels contenus faut-il maintenir, renégocier, mieux suivre ou rationaliser pour améliorer la performance économique de l'offre, sans dégrader l'expérience proposée aux joueurs ?

La problématique de ce travail peut donc être formulée comme suit :

Comment la société Gaming1 peut-elle optimiser sa stratégie d'offre sur le marché maltais afin de maximiser sa performance et sa rentabilité ?

Pour répondre à cette problématique, ce chapitre est structuré en deux grandes parties. J'aborderai d'abord uniquement les notions nécessaires à la compréhension de l'analyse pratique. L'objectif n'est donc pas de faire un cours général sur l'iGaming, mais de poser les bases indispensables : la chaîne de valeur d'un jeu, les indicateurs de performance, les modèles de rémunération des fournisseurs et la logique d'optimisation des produits premium.

La seconde partie est consacrée aux analyses réalisées dans le cadre du stage. Elle présente d'abord les données utilisées et la méthode suivie, puis développe plusieurs cas concrets : les opportunités de savings providers, le retrait de certaines tables d'Evolution, l'évaluation des chromakeys de Pragmatic Play et la rationalisation des dices. Ces analyses permettront ensuite de formuler des recommandations afin d'aider Gaming1 à piloter son offre de manière plus pertinente.

Partie I — Cadre théorique utile à l'analyse

2.1.1 Chaîne de valeur d'un jeu iGaming

Avant d'analyser la performance d'un jeu ou d'un fournisseur, il est nécessaire de comprendre comment un jeu arrive jusqu'au joueur final. Dans l'iGaming, un jeu ne se limite pas au contenu visible sur une plateforme. Il passe par plusieurs étapes : son développement ou son sourcing, son intégration technique, sa distribution sur une plateforme et enfin son utilisation par le joueur.

Dans l'écosystème Gaming1, un jeu peut provenir de deux sources principales. Il peut d'abord être développé directement par Gaming1. Dans ce cas, le groupe possède ou maîtrise le contenu qu'il distribue. Il peut aussi provenir d'un provider externe. Ces providers développent leurs propres jeux et les mettent ensuite à disposition des opérateurs iGaming, généralement en échange d'une rémunération liée à la performance du jeu.

Une fois sélectionné, le jeu doit être intégré à la plateforme. Cette intégration peut se faire directement entre Gaming1 et le fournisseur. Elle peut également passer par un agrégateur, c'est-à-dire un intermédiaire technique permettant d'accéder à plusieurs fournisseurs via une seule intégration. Cette solution facilite l'accès à un catalogue plus large, mais ajoute aussi un coût supplémentaire.

Le jeu est ensuite distribué sur une ou plusieurs plateformes. Il peut être proposé sur une plateforme appartenant à Gaming1, comme Circus ou 777, appelées « owned » mais aussi sur une plateforme turnkey, c'est-à-dire une plateforme partenaire utilisant l'infrastructure et l'interface mises à disposition par Gaming1. Un jeu développé par Gaming1 peut également être proposé à une plateforme tierce extérieure au groupe.

Cette chaîne de valeur montre que l'optimisation de l'offre ne consiste pas seulement à choisir les jeux les plus populaires. Elle implique aussi d'analyser l'origine du jeu, son mode d'intégration, les intermédiaires éventuels, la plateforme sur laquelle il est proposé et les coûts associés. Deux jeux peuvent donc générer un niveau de GGR similaire, mais présenter une rentabilité différente selon leurs conditions commerciales ou leur mode de distribution.

Cette logique explique pourquoi, dans les analyses réalisées pendant le stage, un jeu ou un provider n'a pas été évalué uniquement sur base de ses revenus, mais aussi selon ses coûts, ses conditions commerciales et son intérêt réel dans l'offre.

Illustration 8 — Chaîne de valeur d'un jeu iGaming



Source : élaboration personnelle.

2.1.2 KPI utilisés pour mesurer la performance

Pour analyser la performance d'une offre iGaming, il ne suffit pas d'observer les revenus générés. Un jeu ou un fournisseur peut générer beaucoup de volume sans nécessairement attirer de nouveaux joueurs, fidéliser les joueurs existants ou rester rentable après prise en compte des bonus et des coûts fournisseurs. C'est pourquoi les analyses réalisées chez Gaming1 reposent sur plusieurs familles de KPI.

Une première famille concerne les KPI d'acquisition. Ces indicateurs mesurent la capacité d'une plateforme à attirer de nouveaux joueurs. Les sign-ups correspondent aux nouveaux inscrits, tandis que les first time depositors désignent les joueurs qui effectuent un premier dépôt. Ces données permettent d'évaluer si une plateforme ou une offre attire réellement de nouveaux utilisateurs.

Une deuxième famille regroupe les KPI d'activité et de rétention. Le nombre d'active players indique combien de joueurs ont été actifs sur une période donnée. Les play days mesurent le nombre de jours pendant lesquels les joueurs ont joué sur un mois. L'ARPU, ou Average Revenue Per User, permet quant à lui d'évaluer le revenu moyen généré par joueur actif, autrement dit la qualité des joueurs. Ces indicateurs permettent de comprendre si les joueurs restent engagés après une modification de l'offre.

Les KPI financiers permettent ensuite de mesurer la performance économique. Le turnover correspond au montant total misé par les joueurs. Le GGR, ou Gross Gaming Revenue, représente la différence entre les mises et les gains reversés aux joueurs. Le NGR, ou Net Gaming Revenue, donne une vision plus réaliste de la performance après certaines déductions, comme les bonus ou les taxes territoriales (tax deduction). Ces indicateurs sont essentiels pour comparer les jeux, les fournisseurs et les plateformes.

Les bonus et promotions doivent également être pris en compte. Ils peuvent prendre différentes formes, comme des bonus accordés aux joueurs, des freebets ou des cashboosts. Ces mécanismes peuvent soutenir l'activité et renforcer l'attractivité d'une plateforme, mais ils réduisent aussi la rentabilité réelle. Il est donc important de les intégrer dans l'analyse afin de ne pas surestimer la performance d'un jeu ou d'un provider.

Ces KPI doivent être lus ensemble. Les indicateurs financiers permettent d'évaluer la contribution économique des jeux et des providers, tandis que les indicateurs d'activité aident à comprendre le comportement des joueurs. Cette lecture croisée évite de juger un produit uniquement sur son revenu brut.

Illustration 9 — KPI utilisés dans l'analyse

Famille de KPI	KPI principaux	Utilité dans l'analyse
Acquisition	Sign-ups, first time depositors, deposit amount	Mesurer la capacité à attirer de nouveaux joueurs
Activité / rétention	Active players, play days, ARPU	Mesurer l'engagement et la fréquence de jeu
Performance financière	Turnover, GGR, NGR, margin, GGR-B	Évaluer la performance économique des jeux, fournisseurs et plateformes
Bonus / promotions	Bonus, freebets, cashboost	Mesurer l'impact des promotions sur la performance réelle

Source : élaboration personnelle.

2.1.3 Modèles de rémunération des providers

Dans l'iGaming, les fournisseurs de jeux ne mettent pas simplement leurs contenus à disposition gratuitement. Leur rémunération dépend généralement des performances générées par leurs jeux, mais aussi des conditions commerciales négociées avec l'opérateur. Ces conditions ont un impact direct sur la rentabilité finale des plateformes. C'est pourquoi il ne suffit pas d'analyser le GGR généré par un jeu : il faut aussi comprendre combien ce jeu coûte à l'opérateur.

Le modèle le plus courant est le revenue share. Dans ce système, une partie des revenus générés par les jeux est reversée au provider. Par exemple, si un jeu génère du NGR positif, le provider recevra un pourcentage défini dans le contrat. Plus le jeu performe, plus le montant reversé au fournisseur augmente. Ce modèle aligne donc en partie les intérêts de l'opérateur et du fournisseur, mais il peut aussi réduire fortement la marge finale de l'opérateur.

Certains contrats prévoient également des paliers de rémunération. Le taux appliqué peut varier selon le niveau de revenus généré. Par exemple, un provider peut appliquer un certain pourcentage jusqu'à un premier seuil de revenus, puis un taux différent au-delà. Ces paliers sont importants dans les analyses de rentabilité, car la performance d'un provider ne produit pas toujours le même effet économique selon le volume généré.

D'autres contrats peuvent inclure des frais minimums. Dans ce cas, l'opérateur doit payer un montant minimal au provider, même si les jeux concernés génèrent peu de revenus. Ce type de condition peut devenir problématique lorsqu'un produit est peu utilisé ou ne rencontre pas suffisamment de succès auprès des joueurs. Dans certains cas, un jeu peut donc rester disponible sur la plateforme, mais coûter finalement plus cher que ce qu'il rapporte réellement. C'est pour cette raison que les conditions commerciales doivent être regardées en détail.

Les bonus caps font aussi partie des éléments à prendre en compte. Concrètement, ils limitent la part des bonus qui peut être déduite dans le calcul de la base de revenus. Par exemple, si un provider accorde un bonus cap de 10 %, Gaming1 ne pourra pas déduire plus que cette limite, même si les bonus réellement accordés aux joueurs sont plus élevés. Cet élément est important, car les bonus peuvent aider à stimuler l'activité d'une plateforme, mais ils réduisent aussi la rentabilité finale.

Certains produits entraînent également des coûts supplémentaires. C'est notamment le cas des produits premium, comme les branded tables, les native tables ou les chromakeys. Ces produits peuvent améliorer l'expérience joueur et renforcer l'image d'une plateforme, mais ils doivent être évalués avec prudence. Leur maintien n'est intéressant que si leur performance et leur valeur ajoutée à l'expérience de jeu justifient réellement le coût qu'ils génèrent.

Enfin, le mode d'intégration joue aussi un rôle dans la rentabilité. Lorsqu'un jeu est intégré directement avec un provider, Gaming1 évite certains intermédiaires et peut parfois obtenir de meilleures conditions. À l'inverse, passer par un agrégateur permet d'accéder plus facilement à plusieurs fournisseurs, mais ajoute généralement un coût supplémentaire. Le choix entre intégration directe et agrégateur devient donc aussi un levier d'optimisation.

Ces différents modèles montrent qu'un jeu performant n'est pas toujours un jeu rentable. Sa contribution dépend aussi du taux appliqué, des frais éventuels, du mode d'intégration et des conditions négociées avec le provider.

Illustration 10 — Éléments structurant la rentabilité d'un jeu iGaming

Élément	Explication simple	Impact pour Gaming1
Revenue share	Pourcentage des revenus reversé au fournisseur	Réduit la marge finale de l'opérateur
Paliers de rémunération	Taux variables selon le niveau de revenus généré	Influence la rentabilité selon le volume
Frais minimums	Montant minimal à payer au fournisseur	Peut pénaliser les jeux peu performants
Bonus caps	Limite appliquée à la prise en compte des bonus	Influence le revenu réellement partagé
Produits premium	Produits personnalisés ou différenciants	Améliorent l'attractivité mais augmentent les coûts
Agrégateur	Intermédiaire technique entre opérateur et fournisseurs	Facilite l'intégration mais peut ajouter des frais

Source : élaboration personnelle.

2.1.4 Produits premium et logique d'optimisation

Dans l'iGaming, certains produits ne sont pas uniquement ajoutés à l'offre pour générer du volume. Ils peuvent aussi servir à renforcer l'image d'une plateforme, à améliorer l'expérience joueur ou à créer une forme de différenciation face aux concurrents. C'est notamment le cas des produits dits « premium », comme les branded tables, les native tables ou encore les chromakeys.

Les produits premium sont particulièrement présents dans l'univers des jeux live. Par exemple, une branded table permet à une plateforme de proposer une table de jeu personnalisée à son image. Une native table peut, quant à elle, être adaptée à un marché ou à une langue spécifique. Les chromakeys permettent quant à elles de personnaliser visuellement l'environnement de jeu grâce à un fond vert ; la même table peut donc être partagée entre plusieurs marques. Ces solutions peuvent rendre l'expérience plus immersive et renforcer l'identité de la plateforme.

Ces produits peuvent renforcer l'image d'une plateforme et améliorer l'expérience joueur. Leur intérêt doit donc être évalué au cas par cas, en comparant leur contribution réelle avec les frais qu'ils génèrent. Un produit premium ne doit pas être conservé uniquement parce qu'il améliore l'apparence de l'offre, mais parce qu'il apporte une valeur suffisante au regard de son coût.

Cette logique concerne aussi les décisions de rationalisation. Lorsqu'un jeu ou une catégorie de jeux semble peu rentable, l'opérateur peut envisager de le retirer, de le repositionner sur la page du site ou de le maintenir uniquement sur certaines plateformes. Dans ce cas, l'analyse doit vérifier si la perte éventuelle de revenus est compensée par d'autres produits, d'autres providers ou d'autres plateformes. Cette approche est essentielle pour éviter de prendre une décision uniquement sur base du chiffre d'affaires brut.

Pour analyser ces produits, plusieurs questions simples doivent être posées :

Illustration 11 — Questions clés pour l'analyse des produits premium

Question à analyser	Objectif
Le produit génère-t-il une performance suffisante ?	Vérifier sa contribution au GGR, au NGR ou à l'activité des joueurs
Son coût est-il justifié ?	Comparer la performance générée avec les frais ou commissions associés
A-t-il un rôle stratégique ?	Évaluer son intérêt pour l'image, la différenciation ou l'expérience joueur
Peut-il être remplacé ou rationalisé ?	Identifier si d'autres produits peuvent compenser sa réduction ou son retrait
Faut-il le maintenir, le renégocier ou le retirer ?	Formuler une recommandation opérationnelle

Source : élaboration personnelle.

Partie II — Analyse pratique : optimisation de l'offre Gaming1

Après avoir présenté les notions utiles à la compréhension du sujet, cette seconde partie applique ces éléments aux missions réalisées durant mon stage chez Technospin.

Durant mon stage, j'ai été amené à travailler sur plusieurs analyses liées à l'optimisation de l'offre iGaming. Ces analyses avaient toutes un objectif commun : comprendre si certains fournisseurs, produits premium ou catégories de jeux contribuaient réellement à la performance et à la rentabilité des plateformes. Il ne s'agissait donc pas uniquement de regarder quels jeux généraient le plus de revenus, mais de croiser plusieurs éléments : le GGR, le turnover, le NGR, le net income, les coûts provider, les plateformes concernées et le rôle stratégique des produits analysés.

Cette partie pratique sera structurée autour de plusieurs cas concrets. Elle commencera par présenter les données utilisées et la méthode de travail suivie. Elle abordera ensuite l'analyse des coûts providers et des opportunités de savings, puis le cas des branded tables Evolution, celui des chromakeys de Pragmatic Play et enfin l'analyse des jeux « dice ». Chacune de ces analyses sera accompagnée de tableaux, graphiques ou matrices directement intégrés dans le raisonnement afin de faciliter la compréhension des constats et des recommandations.

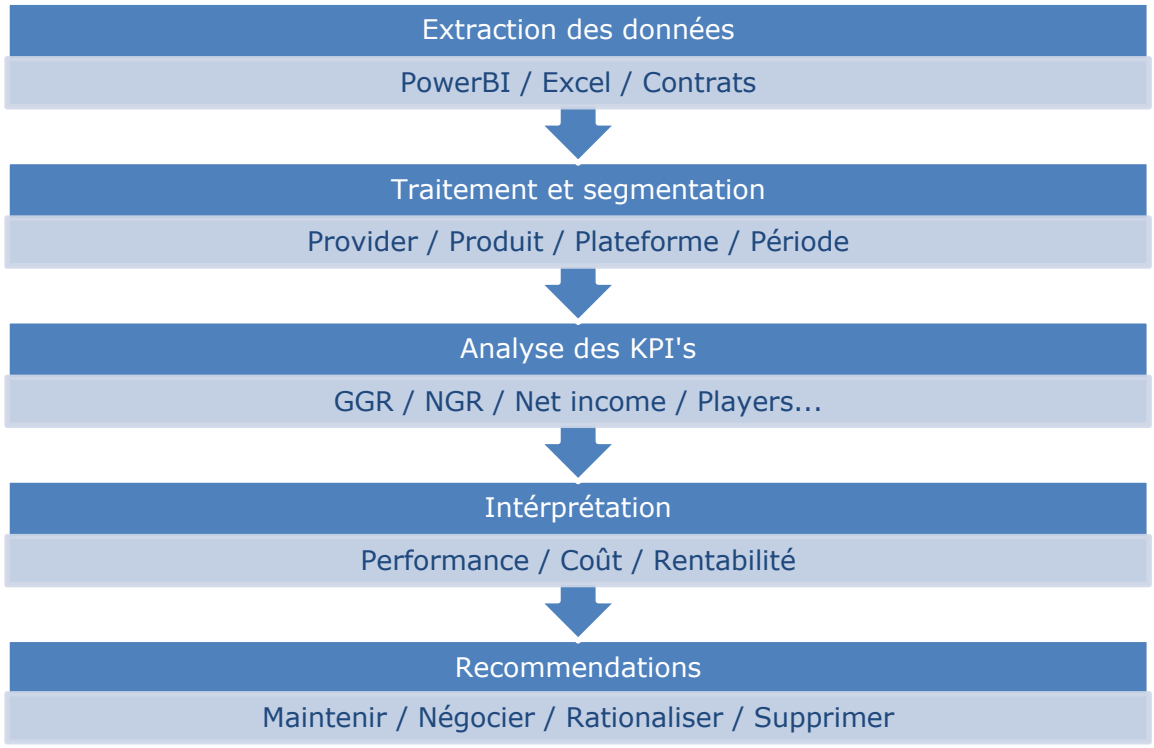
L'objectif est de comprendre, à partir de cas concrets, comment certaines décisions d'offre peuvent améliorer la rentabilité sans affaiblir l'attractivité des plateformes. Les analyses ne cherchent donc pas à réduire le catalogue de manière uniforme, mais à distinguer les situations où un produit doit être maintenu, renégocié, mieux positionné ou rationalisé

2.2.1 Présentation des données et de la méthode de travail

Durant mon stage chez Gaming1 / Technospin, j'ai principalement travaillé à partir de données internes issues de Power BI et de fichiers Excel. Ces outils m'ont permis d'analyser la performance de différents providers, produits et plateformes, mais aussi de mieux comprendre les coûts associés à l'offre de Gaming1. L'objectif était donc d'évaluer si certains contenus contribuaient réellement à la performance et à la rentabilité des plateformes, ou non.

Afin de clarifier la logique de travail suivie durant le stage, la figure ci-dessous synthétise les principales étapes de l'analyse.

Illustration 12 — Logique générale de la méthode d'analyse utilisée durant le stage



Source : élaboration personnelle.

Cette démarche m'a permis de passer d'une lecture brute des données à une analyse plus opérationnelle. L'intérêt n'était pas uniquement de constater qu'un jeu ou un fournisseur générait du revenu, mais de comprendre si cette performance était suffisante au regard des coûts associés et du rôle du produit dans l'offre globale.

Les analyses réalisées couvrent principalement la période 2024-2026. Selon les cas étudiés, les données ont été analysées soit sur une base annuelle, afin d'observer les grandes tendances, soit sur une base mensuelle, afin de mesurer plus précisément l'impact de certaines décisions. Cette approche mensuelle est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'évaluer l'effet d'un retrait de produit ou d'une modification de catalogue.

Le marché maltais constitue ici le cadre opérationnel du stage, mais l'analyse porte plus largement sur l'optimisation de l'offre iGaming suivie par Technospin pour le groupe Gaming1. Cette précision est importante : les analyses réalisées ne concernent pas uniquement des joueurs ou plateformes maltaises. Elles s'inscrivent dans un cadre plus large, lié au suivi des fournisseurs, des produits et des plateformes opérées ou accompagnées par Gaming1 au niveau international.

En pratique, les analyses reposent surtout sur le GGR, le turnover, le NGR et le net income. Selon les cas, j'ai également utilisé des indicateurs non financiers, comme le nombre de joueurs, les play days, les sign-ups, les FTD's ou l'ARPU, afin de mieux comprendre l'évolution de l'activité.

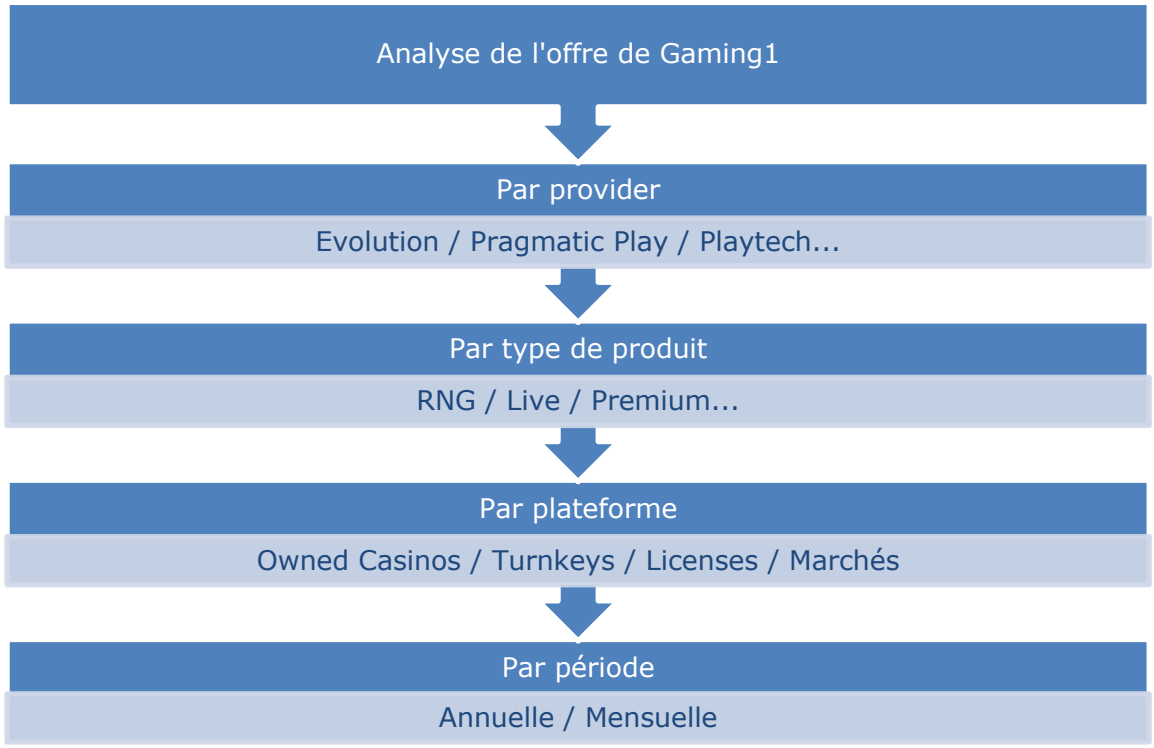
Illustration 13 — Principaux KPI utilisés dans les analyses

KPI	Signification	Utilité dans l'analyse
Turnover	Montant total misé par les joueurs	Mesurer le volume de jeu
GGR	Revenus bruts générés par les jeux	Évaluer la performance commerciale brute
NGR	Revenus nets après certaines déductions	Obtenir une vision plus précise de la performance
Net income	Revenu après prise en compte des principaux coûts	Approcher la rentabilité finale
Active players	Nombre de joueurs actifs	Comprendre l'activité réelle des joueurs
Play days	Nombre de jours joués	Mesurer la fréquence d'activité
Sign-ups / FTD's	Nouveaux inscrits / « First Time Depositors », premiers déposants	Évaluer l'acquisition de nouveaux joueurs
ARPU	Revenu moyen par utilisateur actif	Mesurer la valeur moyenne générée par joueur

Source : élaboration personnelle.

Pour structurer mes analyses, j'ai également travaillé selon plusieurs niveaux de segmentation. Cette approche était nécessaire pour éviter une lecture trop globale de la performance. En effet, analyser uniquement les résultats totaux d'une plateforme ne permet pas toujours d'identifier précisément les sources de performance ou les postes de coûts les plus importants.

Illustration 14 — Niveaux de segmentation utilisés dans les analyses



Source : élaboration personnelle.

Cette segmentation m'a permis de comparer les performances sous plusieurs angles. Par exemple, une analyse par provider permet d'identifier les fournisseurs qui génèrent le plus de valeur ou les coûts les plus importants. Une analyse par produit permet de distinguer les jeux standards des produits premium. Une analyse par plateforme permet de vérifier si une décision d'offre produit les mêmes effets selon le modèle opérationnel concerné. Enfin, l'analyse chronologique permet d'observer les évolutions avant et après certaines décisions.

Cette méthode m'a permis de comparer les décisions d'offre sous plusieurs angles : leur impact financier, leur effet sur les joueurs, leur coût et leur intérêt stratégique pour Gaming1.

Enfin, certaines limites doivent être prises en compte. Les données utilisées proviennent principalement de fichiers internes communiqués dans le cadre du stage. Leur interprétation dépend donc du niveau de détail disponible selon les providers, les plateformes et les périodes analysées. Les résultats doivent être lus avec prudence, en tenant compte du contexte opérationnel dans lequel les analyses ont été réalisées.

Pour des raisons de protection des informations internes, certaines données chiffrées présentées dans les analyses pratiques ont été anonymisées. Les données des points 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4 et 2.2.5 ont été multipliées par un indice commun afin de préserver la confidentialité des montants réels, tout en conservant les proportions, les variations et les tendances observées. Cette transformation ne modifie donc pas le sens de l'analyse ni les conclusions qui en découlent.

2.2.2 Analyse des coûts providers et opportunités de savings

2.2.2.1 Contexte de l'analyse

L'analyse des savings providers constitue la première analyse pratique du chapitre, car elle touche directement au coût de l'offre Gaming1. Dans l'iGaming, proposer un catalogue large implique souvent de travailler avec de nombreux fournisseurs externes. Ces providers enrichissent l'offre, mais ils génèrent aussi des frais (fees), calculés sur la base du NGR.

L'objectif n'était donc pas de supprimer brutalement les fournisseurs les plus coûteux. L'enjeu était plutôt d'identifier les providers dont les conditions commerciales étaient un peu trop « agressives » et pouvaient être améliorées sans réduire l'attractivité des plateformes. Les savings correspondent ici à des économies annuelles attendues après une renégociation, un nouveau pricing, une réduction de minimum fees, un changement d'intégrateur ou un passage en intégration directe afin de réduire voire supprimer le GAP fee.

Le fichier de suivi interne indique à ce stade 5,353 M€ de savings identifiés. Ce montant dépasse le budget 2026, fixé à 4,004 M€. Avec ma maître de stage, Madame Chen, l'objectif de travail a ensuite été relevé à 5,720 M€. Les savings identifiés représentent donc environ 134 % du budget initial et 94 % de l'objectif interne. Il reste environ 1,716 M€ à sécuriser pour atteindre les 5,720 M€.

Illustration 15 — Synthèse de l'avancement des savings providers

Indicateur	Montant
Savings identifiés à ce stade	5 353 267,92 €
Budget 2026	4 004 000 €
Objectif interne	5 720 000 €

Source : élaboration personnelle, sur la base du fichier interne de suivi des savings providers.

2.2.2.2 Travail réalisé pendant le stage

Pendant mon stage, je travaillais à partir d'une liste de providers pour lesquels des économies potentielles avaient été identifiées. Mon rôle consistait à préparer les fichiers Excel, vérifier les bases de calcul et estimer les savings possibles selon les conditions commerciales actuelles et les nouveaux taux envisageables.

Chaque semaine, une réunion était organisée avec ma maître de stage et une collègue, Madame Essi Ora, Casino Commercial Manager, qui gérait la communication avec les providers. Ces réunions permettaient de suivre l'avancement des discussions, de revoir les hypothèses de calcul et de décider quels taux pouvaient être proposés ou renégociés.

Concrètement, mon travail était donc centré sur la partie analytique : calculer les fees actuels, simuler les nouveaux fees, déduire le saving annuel potentiel et proposer des taux réalistes à négocier. La discussion commerciale avec les providers était ensuite principalement portée par Madame Essi Ora.

2.2.2.3 Méthode de calcul des savings

La méthode de calcul dépend du type de contrat négocié avec le provider. Même si chaque cas peut avoir ses spécificités, la logique générale reste la même : déterminer la base de NGR, appliquer l'ancien taux de fees, appliquer le nouveau taux proposé, puis comparer les deux montants.

a) Taux flat et taux par paliers

Certains providers appliquent un taux flat, c'est-à-dire un taux unique sur l'ensemble du NGR. D'autres appliquent un taux par paliers : le taux diminue lorsque le volume de NGR augmente. Ce système est intéressant pour Gaming1 lorsque le provider génère beaucoup de volume, car une partie du NGR peut être facturée à un taux plus bas.

Illustration 16 — Exemple simplifié d'offre par paliers

Type d'offre	Tranche de NGR	Fees provider	GAP	Bonus cap
Offre par paliers	0 - 0,5 M€	10,00 %	0,00 %	10,00 %
	0,5 M€ +	9,00 %		

Source : élaboration personnelle, sur la base du fichier interne de suivi des savings providers.

Dans l'exemple par paliers ci-dessus, le provider facture 10 % du NGR jusqu'à 0,5 M€. Une fois ce seuil dépassé, le taux appliqué passe à 9 % du NGR en excès. Ce système est intéressant lorsque le provider génère beaucoup de volume, car une partie du NGR est alors facturée à un taux plus avantageux.

Illustration 17 — Exemple simplifié d'offre flat avec GAP

Type d'offre	Base	Fees provider	GAP	Bonus cap
Offre flat	NGR total	10,00 %	2,00 %	15,00 %

Source : élaboration personnelle, sur la base du fichier interne de suivi des savings providers.

Dans l'exemple flat ci-dessus, le provider facture 10 % du NGR. Comme il passe par un agrégateur, un GAP de 2 % doit être ajouté. Le coût total pour Gaming1 est donc de 12 % du NGR. Cette distinction est importante : une renégociation peut porter sur le taux du provider, mais aussi sur le GAP si Gaming1 peut passer en direct ou changer d'intégrateur.

b) Bonus cap et tax deduction

Avant d'appliquer les fees, il faut déterminer le NGR utilisé comme base de calcul. Pour cela, il faut d'abord soustraire une partie des bonus accordés aux joueurs, cette déduction est plafonnée par le bonus cap accordé par le provider. Par exemple, si le bonus cap est de 10 %, le fichier ne peut pas déduire plus de 10 % du GGR au titre des bonus, même si les bonus réels sont plus élevés.

Ensuite, une « tax deduction » est appliquée selon le pays. Cette déduction varie fortement d'un marché à l'autre, car la fiscalité des jeux n'est pas identique en Belgique, aux Pays-Bas, en Suisse, au Portugal ou en Espagne.

Illustration 18 — Tax deduction selon le marché

Pays	Belgique	Pays-Bas	Suisse	Portugal	Espagne
Tax deduction	11 %	40 %	35 %	25 %	10 %

Source : élaboration personnelle, sur la base du fichier interne de suivi des savings providers.

c) Exemple de calcul de saving

L'exemple fictif ci-dessous permet de comprendre la logique complète du calcul. En 2025, le provider génère 3 000 000 € de GGR en Belgique. Il faut soustraire le bonus cap de 10 % accordé par le provider, puis la tax deduction belge de 11 %. La base de NGR obtenue sert ensuite à calculer les royalties actuelles (9 % du NGR) et les royalties après renégociation (8 % du NGR).

Illustration 19 — Méthode de calcul des royalties

Étape	Calcul	Montant
GGR 2025	Donnée de départ	3 000 000 €
Bonus deduction	10 % du GGR	300 000 €
GGR - Bonus	3 000 000 € - 300 000 €	2 700 000 €
Tax deduction	11 % de 2 700 000 €	297 000 €
NGR	2 700 000 € - 297 000 €	2 403 000 €
Current royalties	9 % du NGR	216 270 €
New royalties	8 % du NGR	192 240 €
Saving annuel	216 270 € - 192 240 €	24 030 €

Source : élaboration personnelle, sur la base du fichier interne de suivi des savings providers.

La logique est donc simple : le saving correspond à la différence entre les commissions payées avec l'ancien taux et les commissions simulées avec le nouveau taux. Dans cet exemple, une baisse du taux, de 9 % à 8 %, permettrait d'économiser environ 24,0 K€ uniquement sur le marché belge sur la base du NGR 2025 de ce provider en Belgique. Ce raisonnement est ensuite reproduit pour les autres providers, en adaptant le calcul aux conditions propres à chaque contrat.

2.2.2.4 Principaux savings actés pour 2026

Le tableau suivant reprend certains savings actés pour l'année 2026 dans le fichier de suivi.

Illustration 20 — Principaux savings

Provider / cas	GGR 2025	Saving annuel
Evolution Live	35,0 M€	3 051,5 K€
Pragmatic Play	83,1 M€	606,5 K€
Amusnet Live	661,4 K€	358,4 K€
Games Global	41,9 M€	237,8 K€
E-Gaming	10,2 M€	202,5 K€
Air Dice	25,2 M€	200,2 K€
Play'n GO	19,7 M€	200,2 K€

Source : élaboration personnelle, sur la base du fichier interne de suivi des savings providers.

2.2.2.5 Interprétation et recommandation

L'analyse montre que les savings les plus importants ne proviennent pas nécessairement d'une suppression de providers. Dans cette analyse, l'idée principale n'est pas de supprimer les providers dès qu'ils coûtent trop cher. Dans la plupart des cas, il est plus intéressant de revoir les conditions commerciales déjà en place. Cela peut passer par une baisse du taux de fees, une structure par paliers plus avantageuse, une réduction ou suppression du GAP grâce à une intégration directe ou la suppression de minimum fees.

Cette approche me paraît plus adaptée à la réalité de Gaming1. Certains providers restent importants pour garder une offre attractive et variée. Les retirer trop rapidement pourrait donc avoir un effet négatif sur le catalogue ou sur l'expérience des joueurs. À l'inverse, lorsque ces providers génèrent déjà beaucoup de volume, Gaming1 dispose d'un argument plus solide pour négocier. Même une baisse limitée du taux peut alors représenter une économie annuelle importante.

La recommandation serait donc de continuer à analyser les providers un par un. Les fournisseurs stratégiques doivent être conservés, mais leurs conditions doivent être revues lorsque les volumes générés le justifient. Pour les providers plus petits ou moins différenciants, l'analyse doit être plus prudente, surtout lorsqu'ils passent par un agrégateur ou lorsqu'ils entraînent des coûts fixes difficiles à justifier.

À ce stade, les savings identifiés dépassent déjà le budget 2026. L'objectif interne de 5,720 M€ n'est cependant pas encore totalement atteint. La priorité devrait donc être de sécuriser les opportunités encore ouvertes, surtout auprès des providers à fort volume et dans les cas où un passage en direct permettrait de supprimer le GAP. Cette approche permettrait d'améliorer la rentabilité de l'offre sans réduire inutilement la diversité du catalogue.

2.2.3 Analyse des produits live premium : le cas Evolution

2.2.3.1 Contexte de l'analyse

Après l'analyse générale des coûts providers, j'ai travaillé sur un cas plus précis : le retrait de certaines tables Evolution. Evolution occupe une place centrale dans l'offre live de Gaming1, notamment grâce à sa notoriété, son ancienneté et à la qualité perçue de ses produits. Toutefois, les tables « premium » de leur offre génèrent des coûts importants, ce qui justifie une analyse plus détaillée de leur contribution réelle.

Dans ce contexte, Gaming1 a décidé de mettre fin à l'utilisation de plusieurs tables Evolution sur certaines plateformes « owned ». La lettre de résiliation, datée du 17 novembre 2025, indique que les services de « dedicated tables » doivent prendre fin après un préavis de trois mois, avec une date effective fixée au 17 février 2026. Les plateformes concernées sont circus.be, 777.be, circus.nl et 777.nl.

Afin de bien comprendre le calendrier de cette décision, la figure ci-dessous reprend les principales dates de l'analyse.

Illustration 21 — Timeline de la résiliation des tables Evolution[2]



Source : Gaming1, EVO – IE dedicated tables termination.

Cette timeline est importante, car elle justifie une analyse mensuelle. Février 2026 doit être considéré comme un mois de transition, puisque la résiliation prend effet en cours de mois. L'impact complet du retrait n'est donc réellement observable qu'à partir de mars 2026.

[2] Voir Annexe 2 — EVO – IE dedicated tables termination

2.2.3.2 Travail réalisé pendant le stage

Dans le cadre de mon stage, j'ai analysé l'impact de ce retrait à partir du fichier interne : « Analysis - Removed tables Evolution ». L'objectif était de vérifier si les tables retirées représentaient encore une contribution significative à la performance des plateformes et si leur suppression pouvait être compensée par d'autres jeux ou fournisseurs live.

Pour cela, j'ai travaillé sur une base mensuelle, en comparant les périodes avant et après la date effective de retrait. Les principaux KPI utilisés étaient le GGR, le turnover, le NGR et le net income. Cette lecture permettait de ne pas se limiter au revenu brut, mais aussi d'évaluer l'impact sur la rentabilité.

L'analyse a porté sur les tables explicitement mentionnées dans la lettre de résiliation. Celle-ci concerne notamment les tables Circus Roulette Live, Circus Live Blackjack, Circus Blackjack 1, Circus Blackjack 2, Circus Blackjack Gold, 777 Live Roulette, 777 Live Blackjack, 777 Live Blackjack 2 et 777 Speed Blackjack Live.

Illustration 22 — Tables Evolution concernées par la résiliation

Plateforme / marque	Tables concernées
Circus	Circus Roulette Live ; Circus Live Blackjack ; Circus Blackjack 1 ; Circus Blackjack 2 ; Circus Blackjack Gold
777	777 Live Roulette ; 777 Live Blackjack ; 777 Live Blackjack 2 ; 777 Speed Blackjack Live
Tables partagées / natives	Native Roulette tables ; BJ Francophone Exclusive

Source : Gaming1, EVO – IE dedicated tables termination.

2.2.3.3 Résultats observés

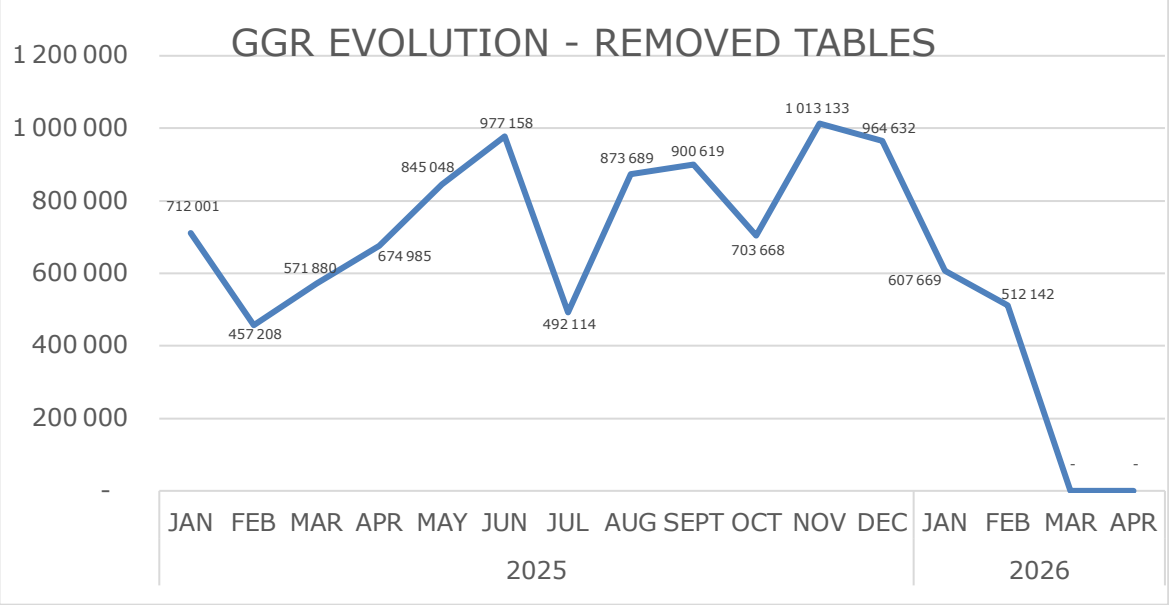
La première étape a consisté à observer l'évolution mensuelle du GGR généré par les tables retirées. Cette approche permet de vérifier si ces tables étaient déjà en déclin avant leur retrait ou si elles continuaient à générer un volume significatif.

Illustration 23 — Performance moyenne avant / après la suppression des branded tables d'Evolution

Branded – Evolution	AVERAGE	
	Jan 2025 – Jan 2026	Mar 2026 – Apr 2026
TOTAL GGR	753,370	-
Evolution MoM		-100.00%
TOTAL NGR	608,394	-
Evolution MoM		-100.00%
INVOICE	243,100	-
Evolution MoM		-100.00%
NET INCOME	365,294	-
Evolution MoM		-100.00%

Source : Gaming1, Analysis – Removed tables Evolution.

Illustration 24 — Évolution mensuelle du GGR des tables Evolution retirées



Source : Gaming1, Analysis – Removed tables Evolution.

Ce premier résultat montre que les tables retirées n'étaient pas inactives. Entre janvier 2025 et janvier 2026 inclus, elles généraient encore en moyenne **753 K€ de GGR par mois**. L'enjeu n'était donc pas de retirer des tables sans performance, mais de vérifier si leur contribution justifiait encore leur coût et si l'activité pouvait être absorbée par le reste de l'offre live après leur suppression.

La deuxième étape a consisté à comparer le GGR moyen de chaque provider par mois avant et après la suppression de ces tables afin de déterminer quels providers ont le mieux recouvert le manque à gagner.

Illustration 25 — GGR des tables LIVE avant / après suppression des branded tables

GGR	Jan 2025 – Jan 2026	Mar 2026 – Apr 2026	DELTA (€)	DELTA (%)
EVOLUTION - BRANDED	753,370	-	-753,370	-100.00%
EVOLUTION - CLASSIC	1,747,722	2,270,327	+522,605	+29.90%
PRAGMATIC PLAY	315,368	810,169	+494,801	+156.90%
PLAYTECH	54,234	99,198	+44,963	+82.91%
STAKELOGIC	148,298	133,313	-14,985	-10.10%
AMUSNET	33,722	58,639	+24,916	+73.89%
ON AIR	33,116	94,381	+61,264	+185.00%
TOTAL	**3,085,828**	**3,466,025**	**+380,197**	**+12.32%**

Source : Gaming1, Analysis – Removed tables Evolution.

La comparaison avant / après montre une évolution nette. Après le retrait des branded tables, le GGR moyen de l'ensemble des providers de jeux live passe de **3,086 M€ à 3,466 M€**, soit une hausse de **380,2 K€**. Cette progression s'explique surtout par les tables classiques d'Evolution et par Pragmatic Play, qui progressent respectivement de **522,6 K€** et **494,8 K€**. Ensemble, ces deux hausses représentent **1,017 M€**, soit environ **135 %** du manque à gagner lié aux tables Branded retirées.

J'ai ensuite analysé le net income. Cette étape est importante, car une hausse du GGR ne suffit pas à prouver qu'une décision améliore réellement la rentabilité.

Illustration 26 — Net income des tables de jeux LIVE avant / après suppression des tables

NET INCOME	Jan 2025 – Jan 2026	Mar 2026 – Apr 2026	DELTA (€)	DELTA (%)
EVOLUTION - BRANDED	365,294	-	-365,294	-100.00%
EVOLUTION - CLASSIC	1,225,035	1,612,039	+386,905	+31.59%
PRAGMATIC PLAY	182,648	558,944	+376,296	+206.02%
PLAYTECH	27,512	63,611	36,099	+131.21%
STAKELOGIC	94,567	72,261	-22,307	-23.59%
AMUSNET	25,421	46,206	+20,785	+81.76%
ON AIR	22,000	57,589	+35,588	+161.76%
TOTAL	**1,942,478**	**2,410,650**	**+468,172**	**+24.10%**

Source : Gaming1, Analysis – Removed tables Evolution.

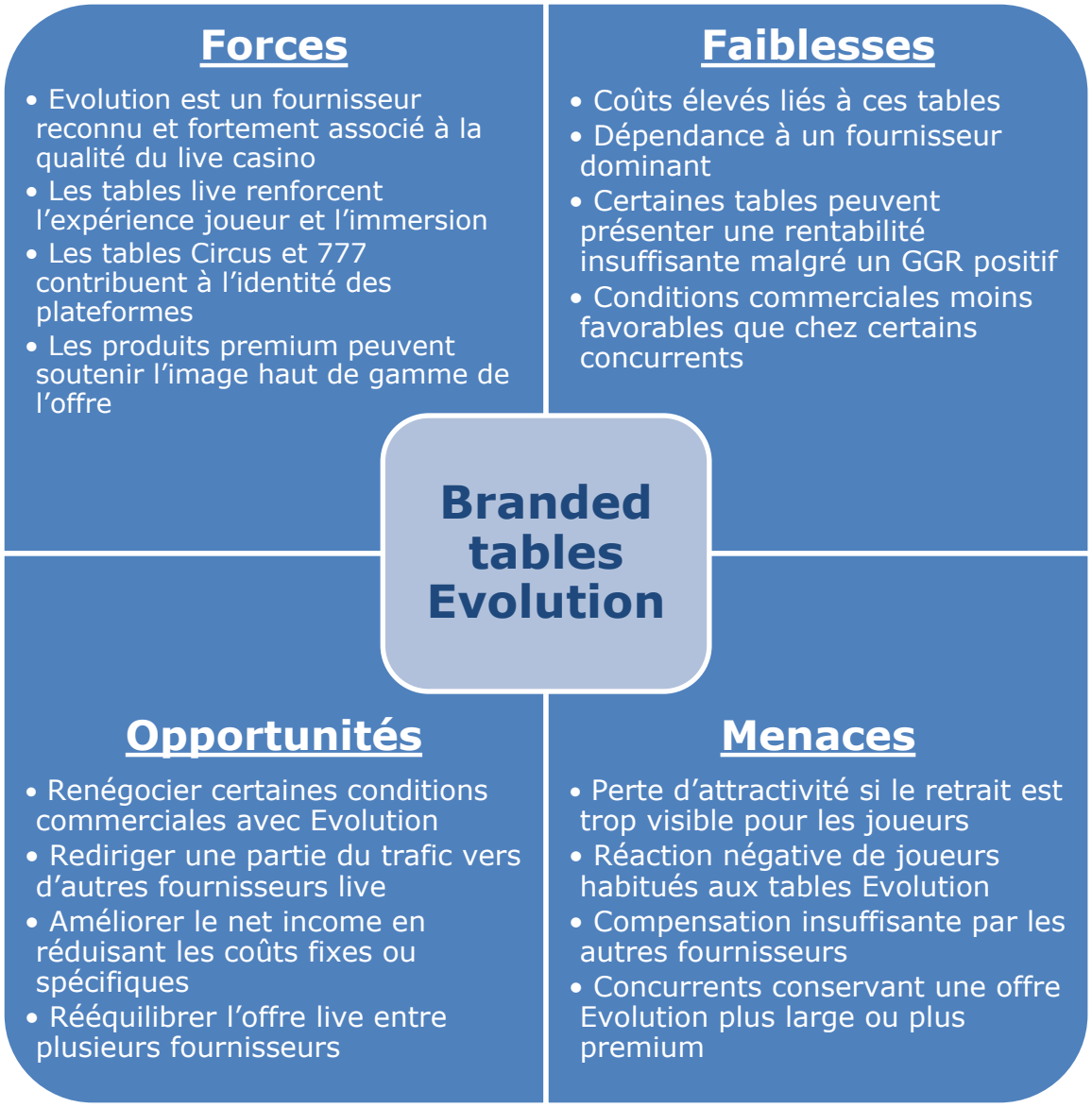
L'analyse du net income est encore plus favorable. Contrairement au GGR, le net income global d'Evolution ne diminue pas : il progresse légèrement de **21,7 K€**, soit **+1,37 %.** Dans le même temps, Pragmatic Play progresse de **376,3 K€**, Playtech de **36,0 K€**, Amusnet de **20,8 K€** et On Air de **35,6 K€**. Le net income total des live providers augmente de **468,2 K€**, soit **+24,10 %**.

Ce résultat est important, car il montre que le retrait des branded tables n'a pas uniquement été compensé en termes de volume. Sur la période observée, la rentabilité globale de l'offre live semble également s'améliorer. La baisse d'Evolution en GGR et en NGR doit donc être lue dans une logique de portefeuille : certaines tables spécifiques reculent ou disparaissent, mais l'ensemble de la catégorie live progresse, surtout au niveau du net income.

2.2.3.4 SWOT des tables live premium Evolution

Les chiffres donnent une première lecture de la performance, mais ils ne suffisent pas à mesurer entièrement le rôle stratégique des tables Evolution. Ces tables peuvent aussi contribuer à l'image de marque, à la différenciation et à l'expérience joueur. La SWOT permet donc de compléter l'analyse financière par une lecture plus qualitative.

Illustration 27 — SWOT des tables live premium Evolution



Source : élaboration personnelle.

Cette SWOT montre que la décision ne peut pas être analysée uniquement comme une réduction de coûts. Les tables Evolution ont une valeur commerciale et symbolique, mais cette valeur doit être mise en balance avec leur coût, leur contribution réelle à la rentabilité et le risque éventuel de perte d'attractivité.

2.2.3.5 Interprétation et recommandation

L'analyse montre que le retrait des branded tables d'Evolution ne doit pas être interprété comme une réduction de l'offre live, mais comme une rationalisation ciblée d'un produit premium coûteux. Les résultats observés indiquent que l'activité perdue sur les branded tables a été absorbée par d'autres tables, notamment les « Evolution Classic » et « Pragmatic Play », en améliorant la performance globale du live.

Cette décision semble donc cohérente d'un point de vue économique. Cela ne signifie toutefois pas qu'Evolution doit perdre sa place dans l'offre live. Le provider reste stratégique pour Gaming1. L'enjeu est plutôt de distinguer les produits Evolution réellement nécessaires de ceux dont le coût n'est plus suffisamment justifié.

Je recommanderais ainsi de maintenir une offre Evolution forte, mais de baser cette offre sur des tables classiques uniquement dans la mesure où il existe une offre similaire et plus abordable nommée « Chromakey » proposée par Pragmatic Play, qui est détaillée dans le point suivant. Le suivi post-retrait doit également être poursuivi sur plusieurs mois afin de vérifier que la compensation observée par les autres providers live se maintient dans le temps.

2.2.4 Analyse des chromakeys de Pragmatic Play : opportunité de branding à coût réduit

2.2.4.1 Contexte de l'analyse

Après l'analyse du retrait des branded tables Evolution, j'ai travaillé sur une autre catégorie de produits live premium : les chromakeys de Pragmatic Play. Contrairement au cas Evolution, il ne s'agissait pas de mesurer l'impact d'une décision déjà prise, mais d'évaluer l'intérêt de maintenir et de mieux positionner ces produits sur les plateformes owned.

Les chromakeys sont des tables live personnalisées visuellement grâce à un fond vert. Elles permettent d'adapter l'environnement de jeu à l'identité d'une marque sans devoir créer une table ou un studio totalement dédié. Dans le cas analysé, l'intérêt économique est important : une table coûte **3 575 € par mois** et peut être utilisée simultanément pour **777** et **Circus**, avec deux logos distincts. Gaming1 peut donc obtenir une personnalisation visuelle pour plusieurs marques à un coût plus limité qu'une branded table.

Les chromakeys peuvent donc constituer une alternative plus flexible à certaines tables premium. Leur intérêt ne peut toutefois pas être évalué uniquement sur leur coût : il faut aussi regarder leur progression en GGR, leur nombre de joueurs, leur contribution au net income et les plateformes sur lesquelles ils performent le mieux.

Illustration 28 — Visuel d'une table chromakey sur Circus.be



Source : Circus.be, capture d'écran.

2.2.4.2 Travail réalisé pendant le stage

J'ai analysé les performances des chromakeys Pragmatic à partir du fichier interne « *Pragmatic's Chromakeys Analysis* ». L'objectif était de déterminer si ces tables justifiaient leur maintien et si elles devaient être davantage mises en avant sur certaines plateformes owned.

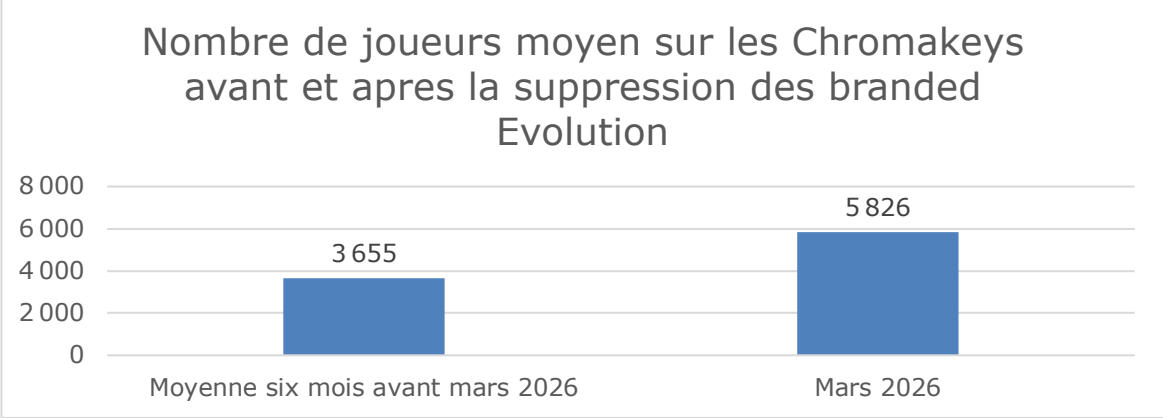
J'ai d'abord comparé les performances moyennes avant le retrait complet des branded tables d'Evolution avec les résultats observés en mars 2026, premier mois complet après la fin effective de ces tables. Pour éviter de tirer une conclusion sur un seul mois, j'ai ensuite complété l'analyse avec les données de mars et avril 2026.

Les principaux KPI utilisés sont le GGR, le NGR, les fees, le net income et le nombre de joueurs. Cette combinaison permet de ne pas s'arrêter à la performance brute : il s'agit aussi de vérifier si les chromakeys restent rentables après prise en compte de leur coût mensuel.

2.2.4.3 Résultats observés

Le premier constat concerne le nombre de joueurs. Sur les six mois précédant mars 2026, les chromakeys de Pragmatic attiraient en moyenne **3 655 joueurs par mois**. En mars 2026, ce nombre atteint **5 826 joueurs**, soit une hausse de **59,37 %**. Cette progression montre que les chromakeys gagnent en visibilité et attirent davantage de joueurs après le retrait des branded tables d'Evolution.

Illustration 29 — Nombre moyen de joueurs sur les chromakeys Pragmatic : moyenne des six derniers mois vs mars 2026



Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

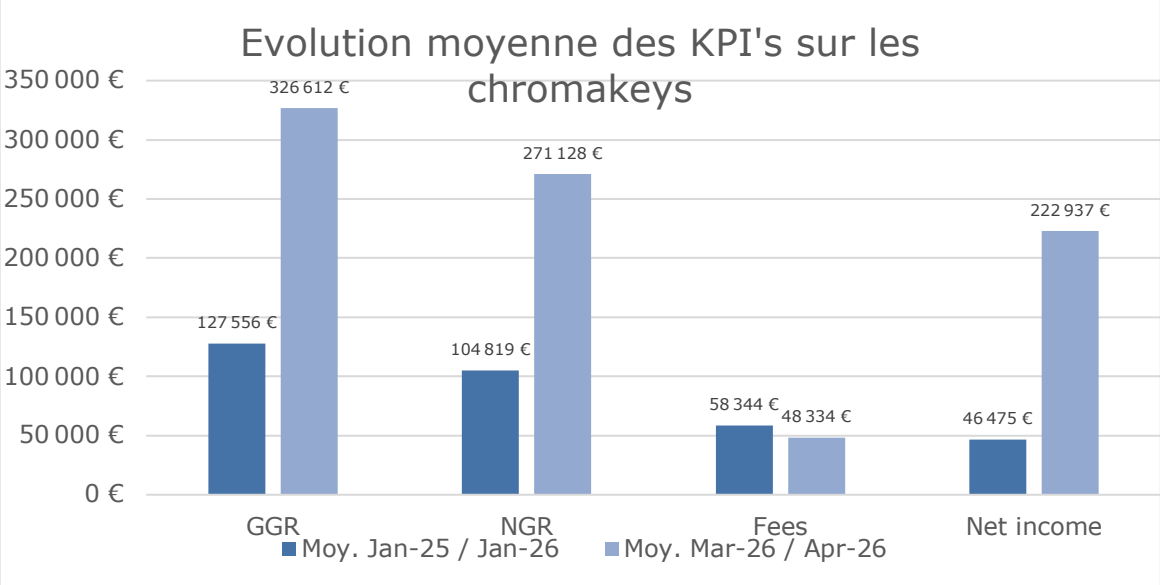
La comparaison des moyennes confirme la progression des chromakeys. Entre la période janvier 2025 - janvier 2026 et la période mars - avril 2026, le GGR passe de **127,6 K€** à **326,6 K€**, soit une hausse de **156,05 %**. Le NGR suit la même tendance, tandis que le net income passe de **46,5 K€** à **222,9 K€**. Cette évolution est d'autant plus intéressante que les fees moyens diminuent sur la même période, ce qui améliore directement la rentabilité du produit.

Illustration 30 — Performance moyenne des chromakeys avant / après la suppression des branded tables d'Evolution

Chromakeys	AVERAGE	
	Jan 2025 – Jan 2026	Mar 2026 - Apr 2026
TOTAL GGR	127,567	**326,632**
Evolution MoM	-	+156.05%
TOTAL NGR	104,799	**271,152**
Evolution MoM	-	+158.74%
TOTAL FEES	58,300	**48,263**
Evolution MoM	-	-17.22%
NET INCOME	46,499	**222,890**
Evolution MoM	-	+379.35%

Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

Illustration 31 — Évolution moyenne du GGR, du NGR, des fees et du net income

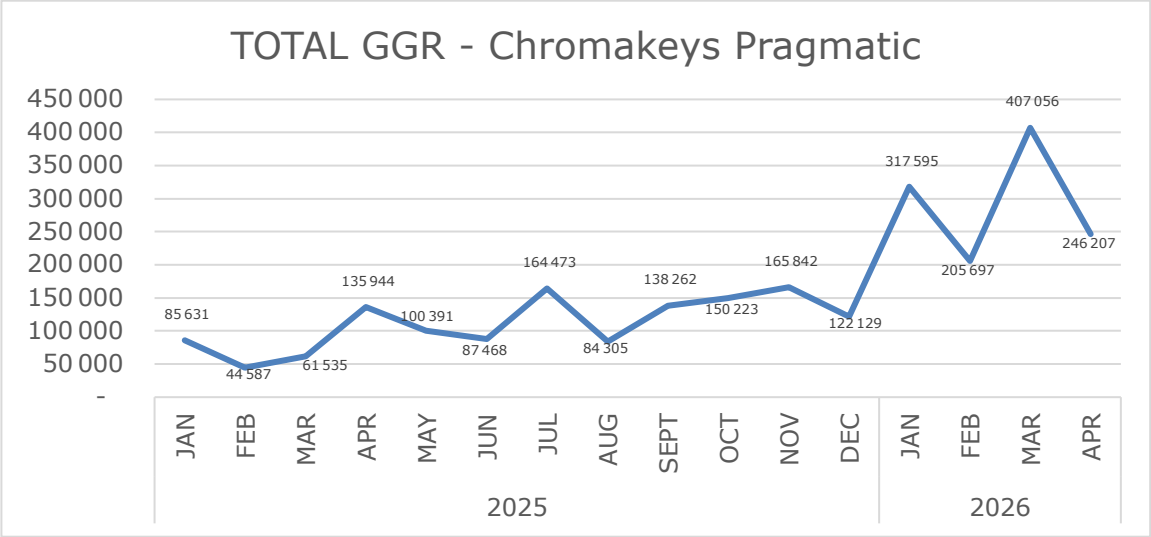


Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

Le point le plus intéressant est que cette progression s'accompagne d'une baisse des fees moyens, qui passent de **58,3 K€** à **48,3 K€**. Les chromakeys génèrent donc davantage de performance tout en coûtant moins cher sur la période comparée. C'est ce qui en fait une alternative économiquement intéressante à certains produits live premium plus coûteux.

L'évolution mensuelle du GGR permet ensuite de visualiser plus concrètement cette dynamique. Le GGR des chromakeys atteint **317,6 K€** en janvier 2026, **205,6 K€** en février 2026, puis **407,1 K€** en mars 2026. Cette hausse intervient au moment où l'offre live se recompose après le retrait des branded tables d'Evolution.

Illustration 32 — Évolution mensuelle du GGR des chromakeys Pragmatic



Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

Le lien avec l'analyse Evolution doit être interprété avec prudence. Après le retrait des branded tables d'Evolution, Pragmatic Play progresse d'environ **494,8 K€** de GGR global moyen dans l'analyse des live providers. Les chromakeys, quant à elles, affichent une progression de 326,6 K€ et sont donc responsables de 66 % de la progression globale de Pragmatic. En revanche, leur évolution positive montre qu'elles peuvent faire partie des produits capables d'accompagner la recomposition de l'offre live, avec un coût plus limité que certaines branded tables.

L'analyse par plateforme montre que la performance des chromakeys n'est pas uniforme. 777.be génère le GGR le plus élevé, alors que son nombre de joueurs est inférieur à celui de Circus.be. Cela suggère que les joueurs de 777.be génèrent en moyenne davantage de valeur sur ces tables. Cette plateforme devrait donc être prioritaire dans les tests de meilleur positionnement.

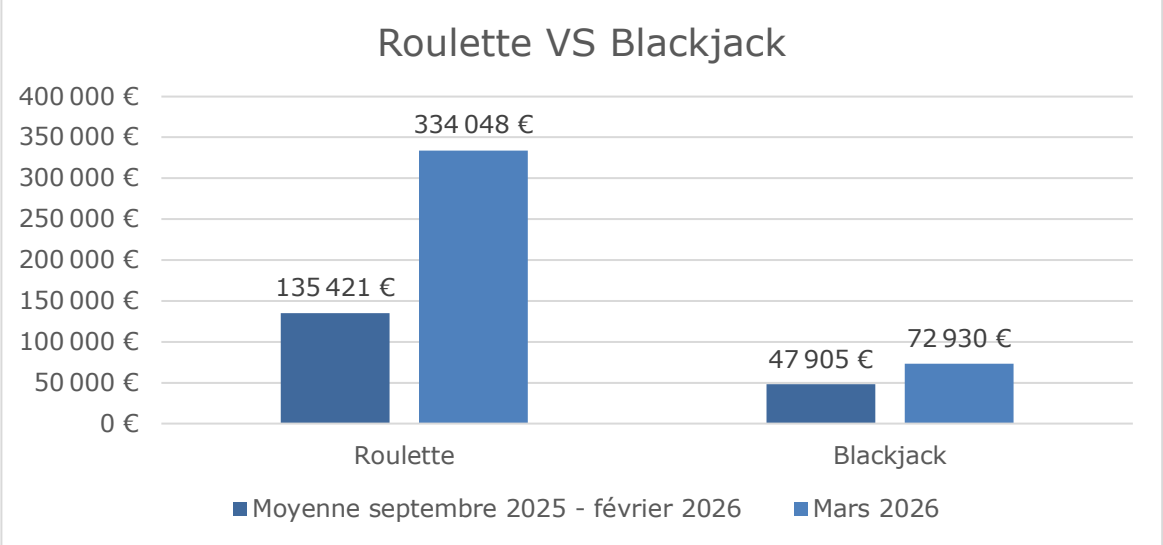
Illustration 33 — Répartition de la performance des chromakeys par plateforme

Plateforme	GGR cumulé	Turnover cumulé	Joueurs
777.be	1 299,3 K€	41,10 M€	33 824
Circus.be	653,9 K€	20,48 M€	44 011
Circus.nl	564,1 K€	30,59 M€	32 569

Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

L'analyse par type de table montre que la progression vient surtout des roulettes. En mars 2026, elles génèrent **334,0 K€** de GGR, contre **135,4 K€** en moyenne sur les six mois précédents. Le blackjack progresse aussi, mais de manière plus limitée, de **47,9 K€ à 72,9 K€**. La recommandation doit donc être sélective : les chromakeys roulette, en particulier les tables Dutch, apparaissent aujourd'hui plus convaincantes que les tables de blackjack.

Illustration 34 — Comparaison Roulette vs Blackjack : moyenne septembre 2025 - février 2026 vs mars 2026



Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

Les tables les plus contributrices confirment cette lecture. Les trois premières places sont occupées par des tables de roulette néerlandophone.

Illustration 35 — Principales tables chromakey selon leur contribution au GGR

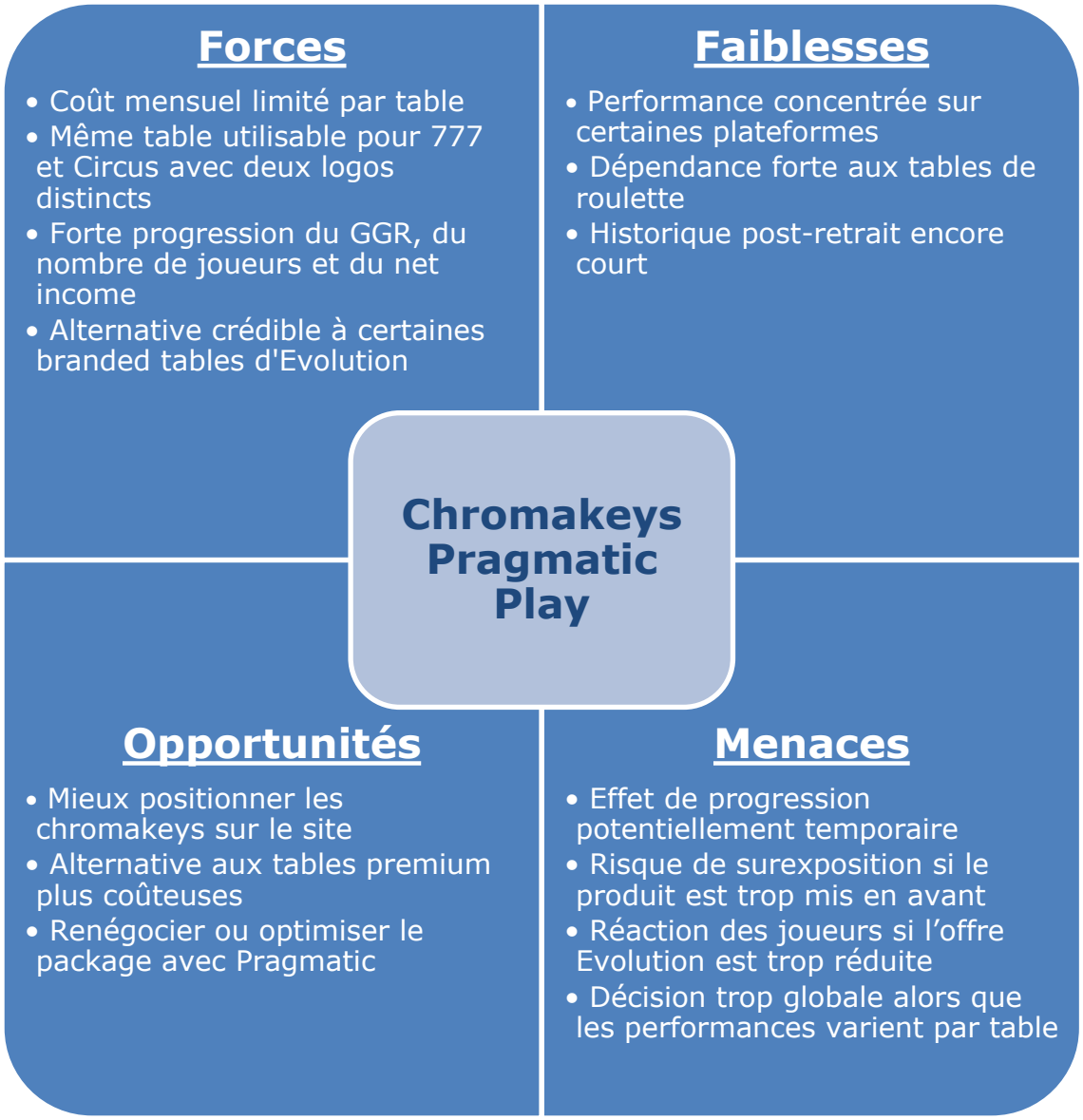
Table	GGR cumulé	Turnover cumulé	Joueurs
Pragmatic Play - Circus Roulette Dutch	437,0 K€	24,57 M€	18 318
777 Dutch Roulette	380,7 K€	12,01 M€	9 279
Pragmatic Play - 777 Dutch Roulette	342,0 K€	9,27 M€	7 646
Circus Roulette Dutch	156,7 K€	2,97 M€	2 142
Pragmatic Play - Circus Blackjack X 1	155,7 K€	4,73 M€	11 799

Source : Gaming1, Pragmatic's Chromakeys Analysis.

2.2.4.4 SWOT des chromakeys Pragmatic

Les résultats financiers plaident en faveur d'un maintien des chromakeys, mais une lecture stratégique reste nécessaire. Ces produits ont aussi un intérêt marketing, car ils permettent de personnaliser l'expérience joueur à un coût inférieur à celui de tables « branded ».

Illustration 36 — SWOT des chromakeys Pragmatic



Source : élaboration personnelle.

2.2.4.5 Interprétation et recommandation

À ce stade, l'analyse plaide clairement pour le maintien des chromakeys Pragmatic, mais avec un meilleur pilotage. Les résultats observés après le retrait des branded tables d'Evolution sont positifs : le nombre de joueurs augmente, le GGR progresse, le NGR s'améliore et le net income augmente fortement. Le produit présente aussi un avantage économique clair. Son coût mensuel reste limité et une même table peut être utilisée pour plusieurs marques, avec des logos différents. Pour Gaming1, cela permet donc de conserver une forme de personnalisation sans supporter le coût plus élevé de certaines tables « branded ».

Les chromakeys ne doivent toutefois pas être vus comme un remplacement complet d'Evolution. Leur rôle est plutôt de compléter l'offre live avec une solution plus flexible et moins coûteuse. Ils peuvent aussi aider à capter une partie de l'activité après la suppression des branded tables, tout en renforçant l'identité visuelle des plateformes.

Je recommanderais donc de les maintenir, mais de ne pas les pousser partout de la même manière. Les efforts devraient d'abord se concentrer sur les tables qui performent le mieux, notamment les roulettes Dutch, ainsi que sur les plateformes où la valeur par joueur semble la plus élevée. À l'inverse, les tables moins performantes, surtout certains formats de blackjack, devraient rester sous surveillance. Si leurs résultats ne s'améliorent pas, il faudrait envisager une renégociation ou une rationalisation.

2.2.5 Analyse dice : rationalisation de l'offre

2.2.5.1 Contexte de l'analyse

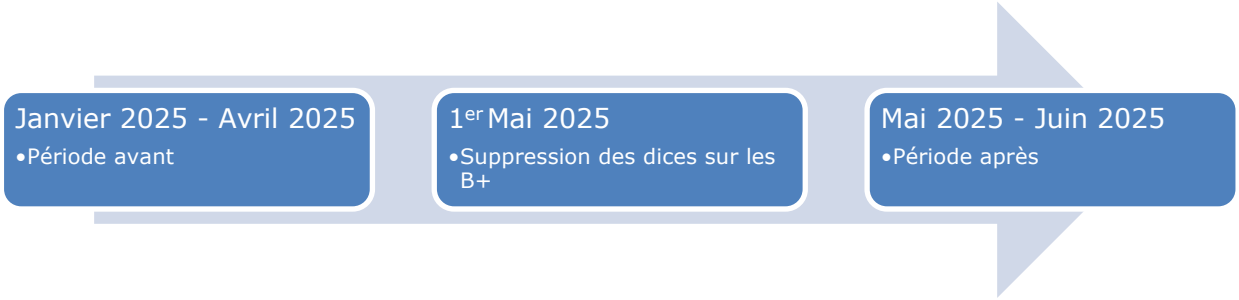
Après les analyses consacrées aux produits live premium, j'ai travaillé sur une autre décision d'optimisation : la rationalisation des jeux « dice ». Contrairement aux analyses Evolution ou Pragmatic, il ne s'agit pas ici d'un produit fourni par un provider externe, mais de jeux développés par Gaming1. Ces jeux peuvent ensuite être proposés sur plusieurs catégories de plateformes : A+, B+, owned casinos et turnkeys.

L'enjeu n'était donc pas seulement de mesurer l'impact d'un retrait sur une plateforme. Il fallait aussi comprendre sur quels canaux ces jeux conservent le plus de valeur pour Gaming1. Dans un marché « dice » en recul, l'objectif est de limiter l'exposition sur certains segments tout en renforçant l'exclusivité sur les canaux les plus stratégiques.

L'analyse devait donc répondre à une question simple :

L'exclusivité des jeux « dice » sur les plateformes owned et turnkeys, permet-elle de rediriger une partie de l'activité vers ces canaux plus importants pour Gaming1 ?

Illustration 37 — Timeline de l'analyse dice



Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

Cette timeline montre que le 1er mai 2025 doit être considéré comme date de transition. Pour éviter une lecture trop large ou trop imprécise, l'analyse courte compare donc la période janvier 2025 - avril 2025 avec la période mai 2025 - juin 2025. Cette approche permet d'observer plus directement l'effet du retrait autour du moment où la décision a été mise en œuvre.

2.2.5.2 Travail réalisé pendant le stage

Dans le cadre de mon stage, j'ai analysé les données issues du fichier interne : « DICE Removing Analysis ». L'objectif était de comparer l'évolution des performances avant et après le retrait des dices sur les plateformes B+ et d'identifier si la baisse observée pouvait être absorbée par d'autres canaux.

Pour ce faire, j'ai travaillé sur quatre segments :

les plateformes A+ ;

les plateformes B+ ;

les Owned casinos ;

les Turnkeys.

Cette segmentation était essentielle, car les dices ne créent pas la même valeur selon le type de plateforme. La décision ne doit donc pas seulement tenir compte du volume de jeu, mais aussi de la part de valeur réellement captée par Gaming1.

Les principaux KPI utilisés étaient le GGR, le NGR, le net income, le nombre de joueurs. L'ajout du nombre de joueurs est particulièrement important dans cette analyse, car il permet de vérifier si la rationalisation des dices réduit uniquement le revenu ou si elle modifie aussi le comportement des joueurs entre les différents canaux.

2.2.5.3 Commission de Gaming1 sur les dices

Pour comprendre l'intérêt de chaque canal, il faut tenir compte de la part de valeur captée par Gaming1. Le tableau ci-dessous reprend les taux de commission appliqués aux jeux « dice » selon le type de plateforme.

Illustration 38 — Logique de commission appliquée aux dices selon le type de plateforme

Segment	Part moyenne de Gaming1
Owned casinos	100 %
Turnkeys	30 %
A+	≈ 14,2 %
B+	≈ 15 %

Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

2.2.5.4 Résultats observés : GGR, net income et joueurs

La première lecture porte sur une période court-terme autour du retrait, en comparant la moyenne janvier-avril 2025 avec la moyenne mai-juin 2025. Cette approche permet d'observer l'effet immédiat de la décision sur les segments analysés.

Illustration 39 — Comparaison avant / après retrait B+ : GGR

Segment	GGR avant	GGR après	Variation
Total dice	4,52 M€	3,70 M€	-17,9 %
A+	1 025,7 K€	1 043,3 K€	+1,7 %
B+	678,4 K€	20,3 K€	-97,0 %
Owned casinos	1 536,7 K€	1 199,2 K€	-22,0 %
Turnkeys	1 272,8 K€	1 441,9 K€	+13,3 %

Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

Illustration 40 — Comparaison avant / après retrait B+ : Net income

Segment	Net income avant	Net income après	Variation
Total dice	1,92 M€	1,59 M€	-17,6 %
A+	124,1 K€	126,8 K€	+2,2%
B+	89,1 K€	2,7 K€	-96,9%
Owned casinos	1 367,7 K€	1 067,4 K€	-22,0 %
Turnkeys	339,9 K€	384,9 K€	+13,3 %

Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

Illustration 41 — Comparaison avant / après retrait B+ : Nombre de joueurs

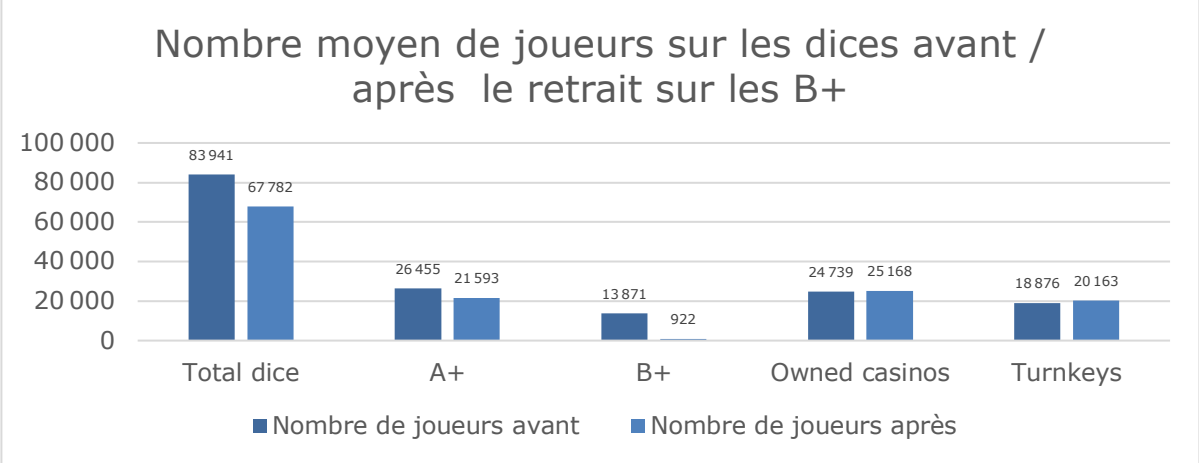
Segment	Nombre de joueurs avant	Nombre de joueurs après	Variation
Total dice	83,9 K	67,8 K	-19,2 %
A+	26,5 K	21,6 K	-18,4 %
B+	13,9 K	922	-93,3 %
Owned casinos	24,7 K	25,2 K	+1,7 %
Turnkeys	18,9 K	20,2 K	+6,6 %

Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

Malgré un total globalement en recul, les **turnkeys** progressent en GGR et en net income ; quant au nombre de joueurs, les **owned casinos** et les **turnkeys** sont les seuls segments qui augmentent après le retrait.

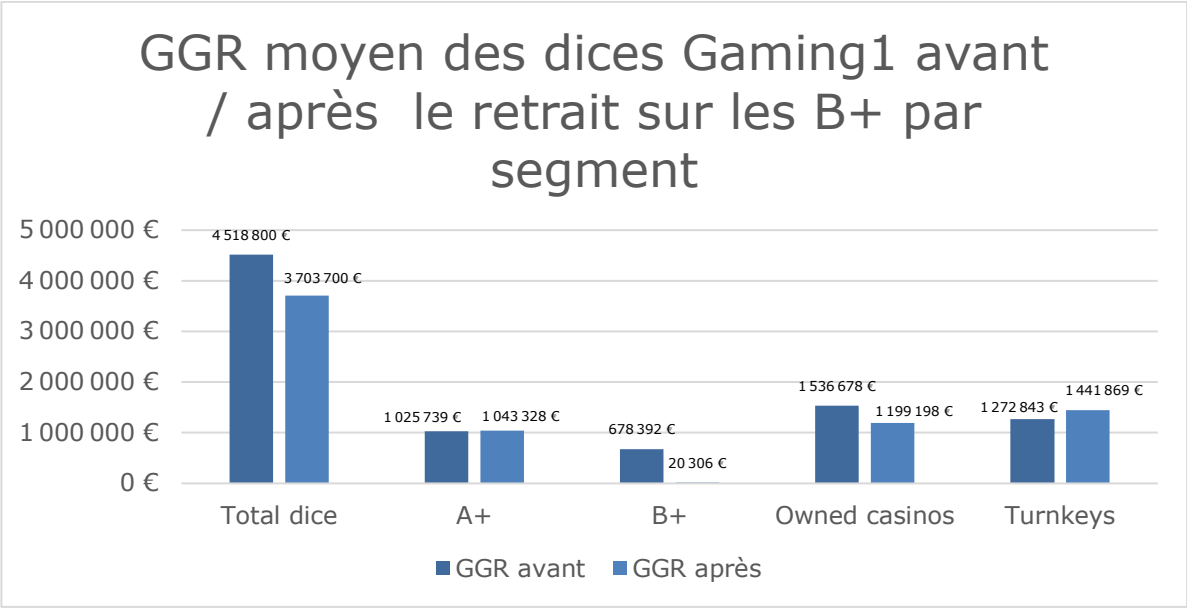
Cette évolution ne permet pas d'affirmer que toute l'activité B+ a été redirigée vers ces plateformes, mais elle montre que les turnkeys conservent une dynamique positive, tant au niveau financier que des joueurs. Les canaux owned, quant à eux, n'affichent pas de bons résultats financiers mais conservent leur nombre de joueurs. Cela soutient l'idée de concentrer les dices sur ces plateformes, afin de préserver une partie de la valeur du produit tout en renforçant son caractère plus exclusif.

Illustration 42 — Nombre moyen de joueurs sur les dices avant / après retrait B+



Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

Illustration 43 — GGR moyen sur les dices avant / après par segment



Source : Gaming1, DICE Removing Analysis.

2.2.5.5 Interprétation et recommandations

L'analyse répond à la question de l'exclusivité de manière nuancée. Les résultats ne montrent pas une compensation complète du manque à gagner lié aux B+, car le GGR total et le net income total diminuent après le retrait. Cette baisse doit toutefois être replacée dans un contexte plus large : le marché des dices semble globalement en recul, ce qui limite naturellement la capacité des autres segments à absorber entièrement la perte.

L'analyse des joueurs apporte une lecture importante. Après le retrait B+, les owned casinos et les turnkeys sont les seuls segments où le nombre moyen de joueurs progresse. Cela ne prouve pas que tous les joueurs B+ se sont déplacés vers ces plateformes, mais cela montre que ces canaux gardent une dynamique positive. Dans ce contexte, l'exclusivité des dices sur owned casinos et turnkeys peut être vue comme un moyen de préserver une partie de l'activité sur les canaux les plus importants pour Gaming1.

Les turnkeys ressortent comme le segment le plus convaincant à court terme. Ils progressent en GGR, en net income et en nombre de joueurs. Cela montre que les dices peuvent encore créer de la valeur lorsqu'ils sont distribués à des plateformes partenaires. Les owned casinos, eux, présentent une situation plus contrastée : le nombre de joueurs augmente légèrement, mais le GGR et le net income diminuent. En revanche, comme Gaming1 y capte directement la valeur générée, ce segment reste prioritaire dans une logique d'exclusivité.

Je recommanderais donc de maintenir la suppression des dices sur les B+, car ce segment ne constitue plus un canal prioritaire dans la stratégie « dice ». Pour les A+, je préconiserais également une suppression, non pas parce que les résultats sont négatifs, mais parce que leur maintien réduit l'effet d'exclusivité sur les owned casinos et les turnkeys, sur lesquels Gaming1 perçoit une plus grosse commission.

Ma recommandation finale quant aux dices est donc de concentrer les dices sur les owned casinos et les turnkeys.

Illustration 44 — Recommandation par segment pour les jeux « dice »

Segment	Constat principal	Recommandation	Raison
B+	GGR, net income et joueurs en forte baisse		
A+	GGR stable à court terme mais joueurs en baisse	Suppression sur les A+	Renforcer l'exclusivité sur les canaux plus stratégiques
Owned casinos	Joueurs en légère hausse mais GGR en baisse	Conserver et mieux piloter	Gaming1 capte 100 % de la valeur
Turnkeys	Joueurs, GGR et net income en hausse à court terme	Conserver en priorité	Canal le plus positif après retrait B+

Source : élaboration personnelle, sur la base de Gaming1, DICE Removing Analysis.

2.2.6 Synthèse transversale et recommandations

Les analyses pratiques réalisées pendant le stage suivent une même logique : identifier comment Gaming1 peut améliorer la rentabilité de son offre sans réduire son attractivité. Elles montrent que l'optimisation ne consiste pas à supprimer automatiquement les produits les plus coûteux, mais à adapter la décision au rôle du provider, au coût du produit, à la plateforme concernée et à la capacité à conserver ou rediriger l'activité.

Les quatre cas étudiés font ressortir quatre leviers principaux : renégocier les conditions commerciales, rationaliser certains produits premium, repositionner des alternatives moins coûteuses et concentrer certains jeux internes sur les canaux les plus stratégiques.

2.2.6.1 Synthèse des principaux constats

Les quatre analyses aboutissent à des conclusions différentes, mais complémentaires.

Illustration 45 — Synthèse structurée des analyses pratiques réalisées

Analyse	Question centrale	Constat principal	Recommandation principale
Savings providers	Comment réduire les coûts sans appauvrir l'offre ?	5,353 M€ de savings identifiés, soit plus que le budget 2026 de 4,004 M€. Les économies proviennent surtout de renégociations commerciales.	Poursuivre les renégociations ciblées sur les taux, paliers, minimum fees, GAP et intégrations directes.
Evolution – Branded tables	Le retrait des branded tables a-t-il détruit de la valeur ?	Les tables supprimées généraient encore du GGR, mais la performance live globale a progressé après leur retrait.	Maintenir Evolution comme provider stratégique, mais limiter les branded tables aux cas où leur valeur ajoutée est démontrée.
Chromakeys Pragmatic	Peuvent-ils constituer une alternative moins coûteuse aux branded tables ?	Les chromakeys progressent fortement, avec un coût plus faible et une bonne dynamique sur les roulettes Dutch.	Les maintenir, mieux les positionner et concentrer les efforts sur les tables les plus performantes.
Dices Gaming1	L'exclusivité sur owned et turnkeys peut-elle rediriger une partie de l'activité ?	Le marché des dices recule, mais les owned casinos et surtout les turnkeys gardent une dynamique positive en nombre de joueurs.	Maintenir la suppression B+, préconiser une suppression A+ et concentrer les dices sur owned casinos et turnkeys.

Source : élaboration personnelle.

Cette synthèse montre que l'optimisation de l'offre doit être différenciée. Un provider stratégique peut être renégocié, un produit premium coûteux peut être rationalisé, une alternative performante peut être mieux positionnée, et un jeu interne peut être concentré sur les canaux où il crée le plus de valeur.

2.2.6.2 Lecture transversale : quatre leviers d'optimisation

Les analyses peuvent être regroupées autour de quatre leviers d'optimisation. Cette lecture permet de passer d'une succession de cas pratiques à une véritable logique de portefeuille.

Illustration 46 — Les quatre leviers d'optimisation identifiés

Levier	Application dans le TFE	Objectif pour Gaming1
Renégocier	Savings providers	Réduire les coûts fournisseurs sans retirer les contenus importants du catalogue.
Rationaliser	Evolution – Branded tables	Supprimer ou limiter les produits premium dont le coût n'est plus justifié.
Repositionner	Chromakeys Pragmatic	Mieux exposer les alternatives moins coûteuses qui montrent une bonne dynamique.
Concentrer	Dices Gaming1	Réserver certains jeux internes aux canaux où Gaming1 capte le plus de valeur.

Source : élaboration personnelle.

Ce tableau résume le fil conducteur de la partie pratique : Gaming1 ne doit pas réduire son offre de manière uniforme, mais mieux allouer ses produits selon leur performance, leur coût, leur canal de distribution et leur rôle stratégique.

2.2.6.3 Matrice finale d'aide à la décision

À partir des analyses réalisées, une matrice simple peut aider à structurer les décisions d'offre. Elle croise deux dimensions principales : la performance générée par le produit ou le provider et son coût pour Gaming1.

Illustration 47 — Matrice finale d'aide à la décision pour l'optimisation de l'offre

	Coût faible	Coût élevé
Performance élevée	Maintenir	Renégocier
Performance faible	Surveiller	Rationaliser / supprimer

Source : élaboration personnelle.

Cette matrice ne doit toutefois pas être appliquée de manière automatique. Les analyses montrent qu'une décision d'offre dépend aussi du rôle stratégique du produit, de la plateforme concernée, du comportement des joueurs et de la part de valeur réellement captée par Gaming1.

Illustration 48 — Application de la matrice aux analyses réalisées

Situation observée	Exemple	Décision logique
Provider performant mais coûteux	Evolution / certains providers majeurs	Renégocier ou rationaliser uniquement certains produits.
Produit moins coûteux et en progression	Chromakeys Pragmatic	Maintenir et mieux positionner.
Jeu interne à valeur variable selon le canal	Dices Gaming1	Concentrer la distribution sur owned casinos et turnkeys.
Conditions commerciales améliorables	Savings providers	Renégocier les taux, paliers ou frais annexes.

Source : élaboration personnelle.

2.2.6.4 Recommandations pour Gaming1

À partir des analyses réalisées, j'ai retenu cinq recommandations principales pour Gaming1.

Recommandation 1 — Renégocier avant de supprimer lorsque le provider est stratégique

La première recommandation est de privilégier la renégociation lorsqu'un provider joue un rôle important dans l'offre. Un fournisseur coûteux n'est pas nécessairement problématique s'il apporte du volume, une forte notoriété ou une expérience appréciée par les joueurs. Dans ce cas, l'objectif doit d'abord être d'améliorer ses conditions commerciales plutôt que de réduire brutalement sa présence.

Recommandation 2 — Décider par segment plutôt qu'au niveau global

Le GGR donne une première lecture de la performance, mais il ne suffit pas pour décider du maintien ou du retrait d'un produit. Un jeu peut générer du revenu tout en étant peu rentable une fois les fees, les bonus ou les conditions commerciales pris en compte. Les décisions doivent donc aussi intégrer le NGR, le net income et, lorsque c'est pertinent, le nombre de joueurs.

Recommandation 3 — Ne pas se limiter au GGR

Le GGR donne une première indication de performance, mais il ne suffit pas pour juger la valeur réelle d'un produit. Les décisions doivent également intégrer le NGR, le net income, les fees, les bonus, les conditions de revenue share et, lorsque c'est pertinent, le nombre de joueurs.

Recommandation 4 — Suivre les effets après la décision

Une décision de retrait, de rationalisation ou de repositionnement doit être suivie sur plusieurs mois. Il faut vérifier si les joueurs se reportent vers d'autres produits, si le net income s'améliore réellement et si la performance observée se maintient dans le temps.

Recommandation 5 — Concentrer les efforts sur les canaux où Gaming1 capte le plus de valeur

Lorsque Gaming1 développe ou maîtrise certains jeux, comme les dices, la décision ne doit pas seulement porter sur le volume généré. Il faut aussi tenir compte de la part de valeur captée par le groupe. Les plateformes owned et certains turnkeys peuvent donc être prioritaires lorsque l'objectif est de préserver la valeur d'un jeu interne.

Conclusion

Au terme de ce travail, je peux répondre à la question de départ : **Gaming1 peut optimiser sa stratégie d'offre sur le marché maltais en pilotant son catalogue de manière différenciée : renégocier les providers stratégiques, rationaliser les produits premium trop coûteux, mieux positionner les alternatives performantes et concentrer les jeux internes sur les canaux où le groupe capte le plus de valeur.** Le but n'est donc pas simplement d'ajouter toujours plus de jeux ou de supprimer les produits les plus coûteux, mais plutôt de comprendre quels contenus créent réellement de la valeur, sur quelles plateformes, et à quelles conditions.

Ce travail m'a d'abord permis de comprendre qu'une offre iGaming ne se résume pas à un catalogue de jeux. Derrière chaque produit, il y a un provider, un contrat, des commissions, des frais, des bonus, parfois des coûts fixes, mais aussi un rôle stratégique dans l'expérience proposée aux joueurs. Un jeu peut donc être performant en apparence, parce qu'il génère du GGR, mais être moins intéressant une fois les coûts pris en compte. À l'inverse, un produit plus discret peut parfois devenir plus rentable s'il est mieux positionné ou s'il coûte moins cher.

Les analyses réalisées pendant mon stage chez Gaming1 / Technospin vont toutes dans ce sens. L'analyse des savings providers montre que Gaming1 peut améliorer sa rentabilité sans forcément réduire son offre. Dans plusieurs cas, la meilleure solution consiste plutôt à renégocier les conditions commerciales, comme les taux de fees, les paliers, les minimum fees ou les frais liés aux agrégateurs. Cela montre qu'un provider coûteux ne doit pas automatiquement être supprimé, surtout s'il reste important pour l'attractivité des plateformes.

L'analyse des branded tables d'Evolution montre ensuite qu'un produit premium peut encore générer du revenu, sans forcément justifier son maintien si son coût est trop élevé. Le retrait de certaines tables n'a pas entraîné une perte globale sur la période analysée, car une partie de l'activité a été reprise par d'autres tables et providers. Cette analyse montre qu'une rationalisation ciblée peut être pertinente, à condition de suivre les résultats après la décision.

Les chromakeys Pragmatic apportent une autre réponse à la problématique. Ils montrent qu'il est possible de conserver une forme de personnalisation et de différenciation, mais à un coût plus raisonnable. Ces produits ne remplacent pas forcément totalement les tables premium classiques, mais ils peuvent compléter l'offre de manière intéressante, surtout lorsqu'ils sont bien positionnés et concentrés sur les plateformes ou les formats les plus performants.

Enfin, l'analyse des jeux « dice » montre que tous les canaux de distribution n'ont pas la même valeur pour Gaming1. Dans un marché « dice » en recul, il semble plus pertinent de concentrer ces jeux sur les owned casinos et les turnkeys, où Gaming1 capte davantage de valeur, plutôt que de les maintenir partout. Cette analyse montre que l'exclusivité peut devenir un levier stratégique lorsque le marché d'un produit devient moins dynamique.

La conclusion principale de ce TFE est donc que Gaming1 ne doit pas appliquer une seule règle à toute son offre. Certains providers doivent être maintenus mais renégociés. Certains produits premium doivent être rationalisés. Certaines alternatives moins coûteuses doivent être mieux mises en avant. Et certains jeux développés en interne doivent être concentrés sur les canaux les plus intéressants pour le groupe. C'est cette logique différenciée qui permettrait à Gaming1 de maximiser sa performance et sa rentabilité sur le marché maltais.

Avec du recul, je pense toutefois que les résultats doivent être interprétés avec prudence. Une hausse observée après le retrait d'un produit ne signifie pas automatiquement que les joueurs se sont déplacés vers un autre produit. D'autres facteurs peuvent influencer les résultats, comme la saisonnalité, les promotions, la visibilité des jeux sur le site ou l'évolution générale du marché. Cette limite est importante, notamment pour les analyses Evolution et « dice », où les résultats sont intéressants mais devraient idéalement être confirmés sur une période plus longue.

Je retiens aussi que les KPI financiers ne suffisent pas toujours à prendre une bonne décision. Le GGR, le NGR et le net income sont essentiels, mais ils ne montrent pas tout. L'image d'un provider, la perception des joueurs, la qualité de l'expérience ou l'effet d'un produit premium sur l'attractivité d'une plateforme restent plus difficiles à mesurer. Une décision d'offre doit donc combiner les chiffres, le contexte business et la compréhension du comportement des joueurs.

D'un point de vue personnel, ce stage m'a permis de mieux comprendre ce que signifie réaliser une analyse utile à une entreprise. Avant cette expérience, j'aurais probablement eu tendance à regarder d'abord les revenus générés par un produit. Aujourd'hui, je comprends qu'il faut aller plus loin : analyser les coûts, les conditions commerciales, les plateformes concernées, les effets indirects et les risques liés à la décision. Les chiffres sont indispensables, mais ils doivent toujours être replacés dans leur contexte. Ce stage m'a également appris à travailler de manière plus autonome, tout en collaborant avec d'autres personnes sur des sujets concrets. Les réunions de suivi, les échanges avec ma maître de stage et les ajustements réguliers de mes analyses m'ont aussi poussé à me remettre en question, à défendre mes raisonnements et à être plus proactif dans la recherche de solutions.

Pour conclure, ce travail montre qu'une stratégie d'offre performante dans l'iGaming ne repose pas sur la quantité de jeux proposés, mais sur la qualité du pilotage. Gaming1 peut renforcer sa performance et sa rentabilité en proposant les bons jeux, aux bons endroits, avec les bonnes conditions commerciales. Une offre plus large n'est donc pas forcément une meilleure offre. La vraie valeur se trouve dans la capacité à choisir, mesurer, ajuster et optimiser continuellement le portefeuille de contenus.

Glossaire

Bonus : Avantage accordé au joueur sous forme de crédits gratuits, de freebets ou de cashboosts, destiné à soutenir l'activité et l'attractivité d'une plateforme.

Bonus cap : Plafond contractuel limitant le montant des bonus pris en compte dans le calcul du revenue share entre l'opérateur et le provider.

Branded tables : Tables de jeux live entièrement personnalisées à l'image d'une marque (logo, environnement, croupiers), généralement plus coûteuses qu'une table standard.

Chromakeys : Tables live personnalisées visuellement grâce à un fond vert, permettant d'adapter l'environnement de jeu à l'identité d'une marque sans créer une table totalement dédiée.

Freebets : Mises offertes au joueur sous forme de paris gratuits, qui n'engagent pas son solde réel.

GAP : Écart entre le taux de fees facturé au joueur (ou à la plateforme) et le taux versé au provider final ; représente la marge captée par l'agrégateur ou l'intermédiaire.

GGR (Gross Gaming Revenue) : Revenu brut généré par les jeux, calculé comme la différence entre les mises des joueurs et les gains qui leur sont reversés, avant déduction des bonus et taxes.

Intégration : Processus technique par lequel un jeu d'un provider est rendu disponible sur la plateforme d'un opérateur, soit en direct, soit via un agrégateur.

Jeux live : Jeux de casino reposant sur de vraies tables filmées en temps réel avec des croupiers, cherchant à reproduire l'expérience d'un casino physique.

Loi du 7 mai 1999 : Loi belge relative aux jeux de hasard, aux paris, aux établissements de jeux de hasard et à la protection des joueurs, qui encadre le secteur et a instauré la Commission des Jeux de Hasard.

Malta Gaming Authority (MGA) : Autorité de régulation maltaise des activités d'iGaming ; délivre les licences applicables aux opérateurs établis à Malte et reconnues dans plusieurs juridictions.

Marchés européens réglementés : Pays européens disposant d'un cadre légal national encadrant l'iGaming, dans lesquels Gaming1 opère sous licence locale.

Native tables : Tables live développées spécifiquement pour un opérateur (souvent localisées par langue ou marché), distinctes des tables standards partagées entre plusieurs opérateurs.

Net income : Résultat net dégagé après prise en compte du GGR, du NGR, des fees provider et des autres coûts directement imputables à un jeu ou à une catégorie de jeux.

Online : Désigne l'activité de jeu réalisée sur des plateformes numériques (web, mobile), par opposition aux activités terrestres (casinos physiques, salles de jeux).

Promotions : Mécanismes commerciaux (bonus, freespins, cashbacks, freebets) utilisés pour acquérir, fidéliser ou réactiver les joueurs sur une plateforme.

Revenue share : Modèle de rémunération dans lequel une partie des revenus générés par les jeux est partagée entre l'opérateur et le provider, généralement calculée sur le NGR.

RNG (Random Number Generator) : Générateur de nombres aléatoires assurant l'imprévisibilité des résultats dans les jeux non-live (machines à sous, jeux de table virtuels).

Table premium : Table live haut de gamme (branded, native, chromakey ou dédiée) offrant une expérience différenciée mais générant un coût supérieur à une table standard.

Bibliographie

Références externes à Gaming1

Commission des Jeux de Hasard. (s.d.). *Gambling Act of 7 May 1999*. Commission des Jeux de Hasard. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.gamingcommission.be/en/node/409

Commission des Jeux de Hasard. (s.d.). *Licences*. Commission des Jeux de Hasard. Consulté le 21 mai 2026 sur https://gamingcommission.be/en/operators/licences

Commission des Jeux de Hasard. (2024, 11 juillet). *Betting (licence F1 – F2 – F1+)*. Commission des Jeux de Hasard. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.gamingcommission.be/en/operators/licences/betting-licence-f1-f2-f1

Commission des Jeux de Hasard. (2024, 11 juillet). *Casinos (licence A – A+)*. Commission des Jeux de Hasard. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.gamingcommission.be/en/operators/licences/casinos-licence-a-a

Commission des Jeux de Hasard. (2024, 11 juillet). *Slot machine arcades (licence B – B+)*. Commission des Jeux de Hasard. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.gamingcommission.be/en/operators/licences/slot-machine-arcades-licence-b-b

GamingMalta. (s.d.). *About us*. GamingMalta. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.gamingmalta.org/about/

GamingMalta. (s.d.). *Home of Gaming Excellence*. GamingMalta. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.gamingmalta.org/

Malta Gaming Authority. (s.d.). *B2C licences*. Malta Gaming Authority. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.mga.org.mt/licensee-hub/applications/b2c-licences/

Malta Gaming Authority. (s.d.). *Home*. Malta Gaming Authority. Consulté le 21 mai 2026 sur https://www.mga.org.mt/

Malta Gaming Authority. (s.d.). *Remote Gaming Services*. Malta Gaming Authority. Consulté le 21 mai 2026 sur

https://www.mga.org.mt/licensee-hub/applications/b2c-licences/remote-gaming-services/

Meuse Midco SA. (2025). *Comptes consolidés pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2024*. Centrale des bilans de la Banque nationale de Belgique. Consulté le 11 mai 2026 sur https://consult.cbso.nbb.be/consult-enterprise

Saint-Exupéry, A. de. (1939). *Terre des hommes*. Gallimard.

Références internes à Gaming1

Gaming1. (2025). *Document PR one pager – Design FR* [document interne]. Gaming1.

Gaming1. (2026a). *Documentation interne relative aux activités, produits et plateformes du groupe* [documentation interne]. Gaming1.

Gaming1. (2026b). *Organigramme – Group – 03.03.2026 – Anonyme* [présentation interne]. Gaming1.

Gaming1 / Evolution. (2025). *EVO – IE dedicated tables termination* [lettre interne]. Gaming1 / Evolution.

Gaming1 / Technospin. (2026a). *2025_2026_Casino Providers_Commercials_V New_Light* [fichier excel interne de suivi des savings providers]. Gaming1 / Technospin.

Gaming1 / Technospin. (2026b). *Analysis – Removed tables Evolution* [fichier excel interne]. Gaming1 / Technospin.

Gaming1 / Technospin. (2026c). *Capture interne d'une table chromakey Pragmatic Play sur Circus.be* [capture interne]. Gaming1 / Technospin.

Gaming1 / Technospin. (2026d). *DICE Removing Analysis* [fichier excel interne]. Gaming1 / Technospin.

Gaming1 / Technospin. (2026e). *Données internes de répartition B2C / B2B 2025* [données internes]. Gaming1 / Technospin.

Gaming1 / Technospin. (2026f). *Pragmatic's Chromakeys Analysis* [fichier excel interne]. Gaming1 / Technospin.

Gaming1 / Technospin. (2026g). *Tableaux de bord internes Power BI de suivi des performances iGaming* [données internes]. Gaming1 / Technospin.

Illustrations

Illustration 1 — Types d’activités de Gaming1

Illustration 2 — Organigramme simplifié du groupe Gaming1

Illustration 3 — Principales licences évoquées dans le cadre belge

Illustration 4 — Chiffres clés de Gaming1

Illustration 5 — Évolution des revenus et de l’EBITDA

Illustration 6 — Principales catégories de produits dans l’offre Gaming1

Illustration 7 — Présence internationale de Gaming1 sur ses marchés stratégiques

Illustration 8 — Chaîne de valeur d’un jeu iGaming

Illustration 9 — KPI utilisés dans l’analyse

Illustration 10 — Éléments structurant la rentabilité d’un jeu iGaming

Illustration 11 — Questions clés pour l’analyse des produits premium

Illustration 12 — Logique générale de la méthode d’analyse utilisée durant le stage

Illustration 13 — Principaux KPI utilisés dans les analyses

Illustration 14 — Niveaux de segmentation utilisés dans les analyses

Illustration 15 — Synthèse de l’avancement des savings providers

Illustration 16 — Exemple simplifié d’offre par paliers

Illustration 17 — Exemple simplifié d’offre flat avec GAP

Illustration 18 — Tax deduction selon le marché

Illustration 19 — Méthode de calcul des royalties

Illustration 20 — Principaux savings

Illustration 21 — Timeline de la résiliation des tables Evolution

Illustration 22 — Tables Evolution concernées par la résiliation

Illustration 23 — Performance moyenne avant / après la suppression des branded tables d'Evolution

Illustration 24 — Évolution mensuelle du GGR des tables Evolution retirées

Illustration 25 — GGR des tables LIVE avant / après suppression des branded tables

Illustration 26 — Net income des tables de jeux LIVE avant / après suppression des tables

Illustration 27 — SWOT des tables live premium Evolution

Illustration 28 — Visuel d'une table chromakey sur Circus.be

Illustration 29 — Nombre moyen de joueurs sur les chromakeys Pragmatic : moyenne des six derniers mois vs mars 2026

Illustration 30 — Performance moyenne des chromakeys avant / après la suppression des branded tables d'Evolution

Illustration 31 — Évolution moyenne du GGR, du NGR, des fees et du net income

Illustration 32 — Évolution mensuelle du GGR des chromakeys Pragmatic

Illustration 33 — Répartition de la performance des chromakeys par plateforme

Illustration 34 — Comparaison Roulette vs Blackjack : moyenne septembre 2025 - février 2026 vs mars 2026

Illustration 35 — Principales tables chromakey selon leur contribution au GGR

Illustration 36 — SWOT des chromakeys Pragmatic

Illustration 37 — Timeline de l'analyse dice

Illustration 38 — Logique de commission appliquée aux dices selon le type de plateforme

Illustration 39 — Comparaison avant / après retrait B+ : GGR

Illustration 40 — Comparaison avant / après retrait B+ : Net income

Illustration 41 — Comparaison avant / après retrait B+ : Nombre de joueurs

Illustration 42 — Nombre moyen de joueurs sur les dices avant / après retrait B+

Illustration 43 — GGR moyen sur les dices avant / après par segment

Illustration 44 — Recommandation par segment pour les jeux « dice »

Illustration 45 — Synthèse structurée des analyses pratiques réalisées

Illustration 46 — Les quatre leviers d’optimisation identifiés

Illustration 47 — Matrice finale d’aide à la décision pour l’optimisation de l’offre

Illustration 48 — Application de la matrice aux analyses réalisées

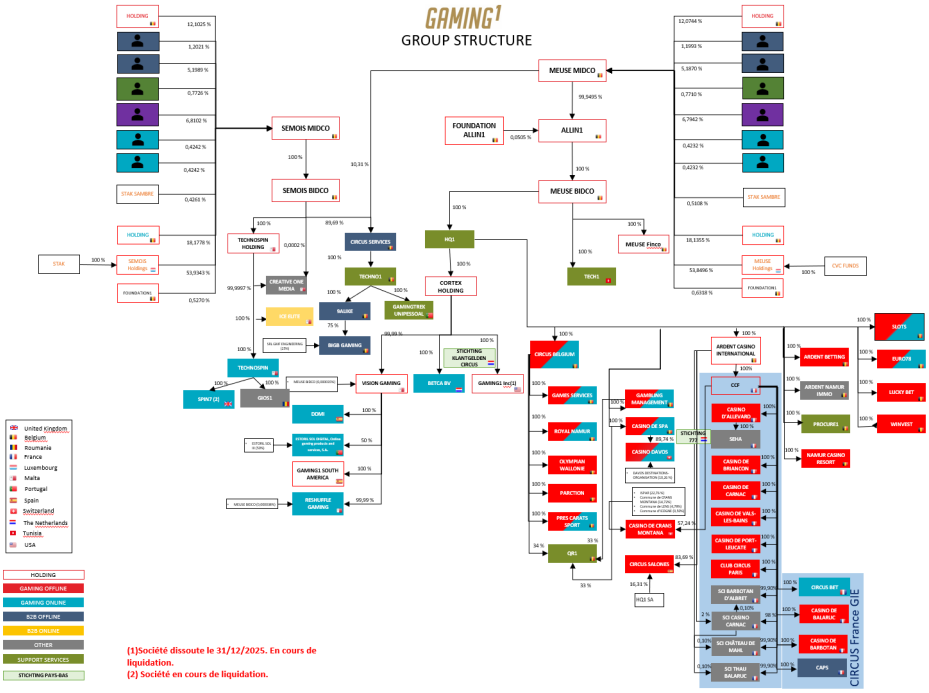
Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 — Organigramme du groupe Gaming1

Annexe 2 — EVO – IE dedicated tables termination

Annexe 1 – Organigramme du groupe Gaming1



Annexe 2 – EVO – IE dedicated tables termination

Docusign Envelope ID: 9223D4C3-985E-4DBA-AEC3-4C36F0B6F5B0

To: Evolution Gaming Malta Limited
By : e-mail

Date: November 17th, 2025

Subject: Termination of Services – Dedicated Tables & Shared Tables

Dear,

We refer to the agreement entered into between Evolution and Ice Elite dated May 8, 2015, including all subsequent amendments.

By this letter, we hereby notify you, that Ice Elite has decided to discontinue the use of dedicated tables services provided by Evolution, currently active on the operations www.circus-casino.be, www.casino777.be, www.circus.nl, and www.casino777.nl.

This termination concerns the following tables:

- Circus Roulette Live
- Circus Live Blackjack
- Circus Blackjack 1
- Circus Blackjack 2
- Circus Blackjack Gold
- 777 Live Roulette
- 777 Live Blackjack
- 777 Live Blackjack 2
- 777 Speed Blackjack Live

This termination is made in accordance with the contractual provisions and will take effect following a three-month notice period, with an effective termination date of February 17, 2026.

In addition, we also notify you that Ice Elite will discontinue the following shared tables on the operations www.circus-casino.be, www.casino777.be, www.circus.nl, and www.casino777.nl :

- Native Roulette tables (German, London, Turkish, Arabish, Speed)
- Native Roulette tables (Spanish)
- BJ Francophone Exclusive

This termination is made in accordance with the contractual provisions and will take effect following a one month notice period, with an effective termination date of December 17, 2026.

ICE ELITE LIMITED / BIRKIRKARA
Avenue 77 Business Centre, Triq in-Negozju, Zone 3, Central Business District, Birkirkara
CBD 3010, Malta

Docusign Envelope ID: 9223D4C3-985E-4DBA-AEC3-4C36F0B6F5B0

Please note that all other terms and conditions of the agreement dated May 8, 2015 shall remain unchanged and in full force and effect.

Please confirm receipt of this letter and advise on any formalities required to ensure a smooth transition.

Thank you for your understanding and cooperation.

Renaud Thys, C.E.O

Signé par :
Renaud Thys
BF4427D4A94F47...