

PMU : Une nouvelle étape, de nouveaux défis

Vendredi 13 avril 2018- N°208



par *Hubert Tassin – Président des P.P.*

L'Assemblée Générale du PMU qui vient de se tenir sera, espérons-le, à marquer d'une pierre blanche pour le développement des filières hippiques. Le modèle de gestion du PMU et, au-delà, le modèle de fonctionnement de notre Institution doivent évoluer. Non pas qu'ils puissent être qualifiés d'inefficaces. Au contraire, ils se sont affirmés comme les meilleurs du monde et, depuis 1995, ils ont assuré une période de très forte croissance, dépassant très largement celle de l'économie française. Ce formidable développement des années 1996-2012 a profité aux acteurs des courses, renforçant l'ensemble et, singulièrement, leur compétitivité internationale.

Pour autant notre modèle a débouché sur une crise de croissance, à la fois normale après une telle phase, mais aussi aggravée par un bouleversement des termes d'exploitation des jeux et paris en France. Le monopole des paris hippiques a été liquidé en 2010 sur les réseaux numériques. La Française des Jeux n'a, à l'inverse, perdu aucun monopole sur ses jeux de hasard et, de plus, s'est vue attribuer celui de la prise de paris sportifs dans les réseaux de points de vente.

Et loin de compenser ce changement de donne, l'État a maintenu la fiscalité exorbitante du droit commun sur les paris hippiques ainsi que l'avantage de distribution accordé aux points de vente FdJ, qui perçoivent plus de 5 % des enjeux contre 2 % pour ceux du PMU.

Dans ce nouveau cadre, chacun au sein des courses doit être bien conscient que, dans un contexte concurrentiel différent et qui va connaître bientôt de nouvelles mutations avec les projets d'ouverture du capital de la FdJ, la mise en place d'une organisation très largement refondue s'impose avec des impératifs, mais aussi des ambitions redéfinies.

Une nouvelle organisation du management

L'Assemblée Générale du PMU a donc formellement désigné jeudi son Président Directeur Général et son Directeur Général Délégué. Les fonctions évoluent cependant dès maintenant en amont de la prise en compte d'une nouvelle gouvernance par un décret en Conseil d'État. Bertrand Méheut sera le président du Conseil d'administration déléguant au directeur général l'ensemble des fonctions opérationnelles. Ce dernier, Cyril Linette, sera donc le vrai patron de l'opérateur.

Cet attelage offre un vrai contraste avec les équipes précédentes. Les présidents des deux sociétés-mères ont fait le choix d'expériences dans le domaine de la communication, de la diffusion d'images, du numérique et, s'agissant de

29 rue Claude Terrasse 75016 Paris

Tél. 01 46 21 80 82 • Fax 01 46 21 80 85 • associationpp@yahoo.fr • www.lespp.fr

Bertrand Meheut, du monde des affaires en général, qui seront utiles.

Leurs parcours révèlent surtout un changement : aucun des deux n'est issu de l'administration. Le symbole mérite d'être souligné. Les sociétés de courses ont directement nommé les deux principaux dirigeants du PMU et sont ainsi clairement aux commandes. Cela ne signifie évidemment pas que l'Etat se désintéresse du PMU, de son management et de ses décisions. Il conserve, dans le schéma du GIE, ses sièges – quatre sur un total de dix- au sein du Conseil d'Administration et sera ainsi partie prenante de la stratégie et des grands choix. L'Etat-tutelle reste aussi l'Etat-partenaire.

De nouveaux défis

La question des dirigeants du service commercial des courses qu'est le PMU étant maintenant réglée, leur feuille de route se révèle particulièrement chargée, à la hauteur des enjeux de l'ensemble de notre filière. Les défis sont nombreux. Ils relèvent du court, du moyen et du long terme.

Evidemment, le leader européen et même mondial du pari hippique doit faire évoluer son statut de façon à maintenir son rang et trouver un élan nouveau. Il lui faut aussi, avec l'ensemble des structures du Galop et du Trot, engager un plan de productivité ambitieux.

Le fonctionnement d'un GIE, et singulièrement d'un GIE d'associations, répondait à une certaine logique de mise sous tutelle étroite suivie par l'État en 1983. Il n'est pas le plus simple, ni le plus souple. Pour retrouver la maîtrise complète de l'activité des paris qui financent l'ensemble, l'intégration de son fonctionnement ne peut se

comprendre qu'avec ceux des sociétés-mères et des organismes communs. L'opportunité d'opérer des rationalisations, mais aussi de trouver des synergies de croissance, ne doit pas être ratée. Au plus haut niveau de l'État et des ministères de tutelle, des signaux forts ont été donnés pour accompagner la restructuration. Nos interlocuteurs –qui sont aussi ceux qui déterminent les ressources des courses– se sont montrés prêts à soutenir la mutation. À la condition qu'elle soit ambitieuse et menée avec créativité et détermination.

Deux priorités de court et moyen terme et une nécessité de long terme

Dans toutes les activités, et pas seulement celles liées au jeu, les réseaux de distribution sont en évolution rapide. Le réseau des points de vente du PMU est aujourd'hui débordé pour une part. Il doit être refondu et mener une mutation indispensable. Il doit être adapté, modernisé et certainement aussi mieux motivé au regard du différentiel de rémunération entre la Française des Jeux et le PMU. Le plus difficile est de convaincre des exploitants de nouveaux concepts d'appuyer le réseau traditionnel des bars PMU. Le chantier est immense. C'est la première priorité.

La deuxième priorité, c'est de lancer une nouvelle formule du Quinté+. En 2017, ce pari a apporté au PMU 25 % de son produit brut de jeux et est en décroissance constante (encore 26% en 2016). Il est urgent de le relancer faute de s'inscrire dans une baisse programmée des bénéfices. Alain Resplandy-Bernard, le président sortant (par intérim), a annoncé ce nouveau Quinté + « pour l'automne ». Le plus tôt –et plus tôt encore que ce calendrier- sera le mieux.

29 rue Claude Terrasse 75016 Paris

Tél. 01 46 21 80 82 • Fax 01 46 21 80 85 • associationpp@yahoo.fr • www.lespp.fr

Le réseau et les produits (le quinté +, mais aussi des offres renouvelées de la gamme de paris et le travail sur le calendrier et les programmes) doivent être les premiers soucis du nouveau management du PMU. C'est le court et le moyen terme. L'exercice est compliqué par la nécessité pour le pari hippique de s'inscrire dans la révolution numérique. Le volume d'affaires internet pèse 8,4% du total des paris hippiques du PMU et nettement moins en rentabilité. Les investissements sont élevés : 122 euro par client, rentable à ce prix au bout de deux ans. Le dispositif de conquête qui passe par le pari sportif ne peut être sacrifié sans risques sévères pour le long terme. La mutation du réseau physique et la stagnation de la fréquentation des hippodromes ne laissent pas le choix.

La révolution numérique sera un élément stratégique de la reconquête. Pour donner une idée de l'aspect long terme, on peut citer la marge nette dégagée en 2017 par les parieurs du PMU arrivés par le sportif et ayant ouvert des comptes en 2016 et auparavant : 3,6 millions d'euros sur un total de 793 millions. L'avenir est pourtant là, au moins en partie.

Un timing serré

Pour les nombreux autres dossiers qui attendent les deux nouveaux dirigeants du PMU, qui concernent tant le marché national que la rationalisation de notre environnement international, je ne saurais être exhaustif dans un *Grain de Sel*.

A l'importance des questions vient s'ajouter la nécessité d'aller vite pour deux grandes raisons : Le financement de l'étape nouvelle passe par l'État. Il attend de nous des orientations concrètes et des actions efficaces. Nous nous inscrivons dans une relation du « donnant-donnant » et nous n'obtiendrons les aménagements que nous revendiquons que si, de notre côté, nous administrons la preuve de notre volontarisme. Sur bien des dossiers, ce Gouvernement a montré sa volonté d'aller vite. Notre sujet n'échappe pas à la règle, d'autant qu'il s'inscrira dans le cadre plus global de l'organisation de la politique des jeux sur laquelle la possible ouverture du capital de la FdJ aura son influence.

Pour adopter un budget en équilibre et prendre en compte les investissements engagés, France Galop a fait peser un gros effort sur les propriétaires et éleveurs à travers la baisse des allocations. Il est bien évident qu'il ne sera pas possible de tirer une deuxième cartouche dans ce sens sans mettre en extrême fragilité le tissu des propriétaires et éleveurs qui constituent la base du système

La nouvelle page du PMU qui s'ouvre donc maintenant est cruciale. Elle porte tous nos espoirs, et pour l'Administrateur que je suis toute ma détermination pour que soit retrouvée la dynamique d'avant 2012 à laquelle j'avais alors apporté ma contribution.

Si vous ne recevez pas ce bulletin hebdomadaire par mail, il suffit de vous inscrire en nous adressant un courriel à associationpp@yahoo.fr.