

Lettre ouverte de bienvenue à Richard Viel, Président du PMU.



par Hubert Tassin – Président des P.P.

Monsieur le président,
Ce *Grain de Sel* publié 5 semaines après votre nomination à la présidence du GIE des acteurs des courses est pour moi l'occasion de vous souhaiter la bienvenue. L'unanimité des sociétés de courses membres du GIE et votre parcours professionnel vous donnent toute la légitimité pour en prendre les rênes et garantir l'équilibre et la dynamique de notre écosystème.

L'espoir de retour à la croissance que vous suscitez me conduit à vous présenter les spécificités de notre modèle économique et de celui du pari hippique pris en mutuel et pour une grande part en monopole. Parmi ceux-ci, il y en a une qui est une conséquence de notre gouvernance : il n'y a pas, comme vous avez pu le connaître chez British Telecom, Dassault et Bouygues, comme chez les stars du CAC 40, des administrateurs appuyant leur mission sur une longue expérience due à la permanence dans la durée au sein des Conseils. Je me permets de jouer ce rôle, ayant suivi le dossier pour France Galop de 1995 à 2019 comme responsable de commissions, administrateur ou membre du pré-conseil. La mise en perspective des options stratégiques est plus pertinente quand elle

Vendredi 12 août 2022 - N°401

se base sur l'expérience. On vous dira que je suis volontiers critique. C'est un compliment car vous savez qu'une stratégie basée sur l'unanimité présente de grands dangers. Au PMU, comme partout, vous trouverez des forces et des faiblesses, vous diagnostiquerez des menaces et des opportunités. Je voudrais vous dessiner les deux premières.

Des points négatifs...

Le bilan médiocre des dernières années ne peut avoir les blocages de la Covid comme excuse. Il est le fruit d'une stratégie de perte de valeur : pour l'essentiel, la baisse de l'offre dans un métier d'offre, le rejet d'une partie des parieurs par une réforme ratée du Quinté+, le recours de plus en plus fort à la clientèle à tarifs cassés des Grands Parieurs Internationaux. Cette stratégie pouvait être tentée, mais la lourdeur de la gouvernance est responsable de son maintien une fois les dégâts constatés.

C'est là le premier des points négatifs : vous devez être le porteur d'un retour à la stabilité quand, depuis 13 ans et après 12 ans de présidence de Bertrand Bélinguier, pas moins de six des administrateurs présidents ou directeurs généraux ont été nommés puis démissionnaires ou écartés. Ce turn-over du top management de 2 ans n'est pas raisonnable pour une affaire de la taille du PMU.

Le deuxième point particulier que je range dans les contraintes est le cadre de la gestion : au PMU, le dividende versé aux sociétés de courses – dont dépend les allocations aux acteurs – est fixé en début d'exercice et pas à son issue. A cela, s'ajoute le poids de l'État, le premier des bénéficiaires de l'activité via

une fiscalité exorbitante du droit commun, un peu améliorée toutefois avec le retour de l'assiette sur le produit brut des jeux après une parenthèse de 12 ans. La gestion de ce business grand public est au total celle d'un grand paquebot, dont les orientations ne peuvent s'adapter qu'avec des délais qui pourront paraître bien long à l'homme d'entreprise que vous êtes. Enfin, les erreurs stratégiques et le retard pris depuis 2019 – et encore un retard sur le budget de près de 200 millions d'euros d'enjeux à attendre cette année - sont un facteur négatif que vos premiers chantiers vont devoir inverser.

... Mais tant de points positifs

Vous allez découvrir un modèle dont les performances de (très) long terme témoignent de la solidité. Le PMU exerce une activité de monopole dans les paris pris dans son réseau physique et de concurrence limitée pour les paris hippiques en ligne. Vous n'avez pas souvent connu cela. Peu le connaissent. Ce qui est sans doute encore plus exceptionnel, ce sont les marges de l'activité : 26 % de marge brute, 17 % de marge brute après fiscalité.

Vous allez trouver en même temps des équipes fiables et d'une très grande compétence au GIE comme dans les sociétés-mères. Enfin vous comprendrez vite la force d'un réseau de distribution non propriétaire, assurant une maîtrise des charges et leur cohérence avec le chiffre d'affaires.

L'ensemble apporte de la visibilité et de la puissance. Elles permettent toutes les ambitions. Toutes ou presque : c'est avec une vraie distance qu'il vous faudra évaluer les pistes de diversifications. Ce n'est pas facile de trouver des marges comparables avec l'activité centrale et une rupture serait une aventure dangereuse. Alors, si je peux vous donner un conseil de stratégie, pas de contresens : le pari, le pari, le pari.

La passion à tous les niveaux

La dernière découverte que vous allez faire, c'est la passion partagée. Une passion à tous les niveaux, qui peut être positive bien sûr, mais avoir aussi des conséquences négatives. La passion peut en effet conduire à des excès. Elle impose de ne brusquer ni les uns ni les autres. C'est néanmoins la base sur laquelle il faudra (re)construire.

Il n'y a pas beaucoup de secteurs d'activité – en tout cas pas la téléphonie j'imagine – dans lesquels les clients (les parieurs) sont aussi passionnés que les fournisseurs de la matière première. Ce sont les propriétaires et l'ensemble des acteurs des courses ainsi que les 226 sociétés de courses qui sont en quelque sorte les fournisseurs. Ils sont aussi les bénéficiaires au travers du dividende du PMU reversé via les sociétés-mères qui constitue en quelque sorte leur rémunération. Cette passion, elle a un centre : le cheval qui nous unit autant qu'il peut nous opposer dans les compétitions. L'amour du cheval doit toujours se retrouver au centre des initiatives, même si elles relèvent de la finance.

Cette lettre de bienvenue vise à vous faire sentir les caractéristiques de notre affaire. Quand vous en aurez pris la mesure, vous saurez vous appuyer dessus pour le rebond. Jouer les avantages comparatifs sans ignorer les performances du grand concurrent qu'est la FdJ avec les paris sportifs, innover en s'interdisant de sacrifier la marge et la clientèle qui fournit le résultat, lancer cependant des diversifications d'image pour servir le cœur de métier : quand vous saurez faire partager cette stratégie, on pourra aller loin, beaucoup plus loin sans doute.

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