



Cyril Linette : le pari de la relance

Ancien directeur des sports de Canal+ et directeur général du groupe L'équipe, Cyril Linette a repris les rênes du PMU au printemps 2018. Il est arrivé dans une entreprise en proie à un glissement continu des enjeux depuis 2012. Près de deux ans après son arrivée, une nouvelle stratégie a été mise en place pour endiguer cette chute structurelle. La tendance à la reprise reste néanmoins fragile. En 2018, l'activité hippique en France a atteint 7,7 milliards d'euros, soit un recul de 3 %.

Vous avez voulu que le PMU revienne à ses fondamentaux, à savoir le pari hippique et la sagacité du joueur, plutôt que le hasard. Pourquoi ?

Le PMU a vu son cœur d'activité, le pari hippique en France, baisser de 3,5 % par an sur la période 2012 – 2018. Quand le cœur d'activité est attaqué, la tendance des entreprises est souvent de « partir au large », en se diversifiant ou en s'éloignant de leur ADN. à mon arrivée, j'ai opéré un recentrage complet de l'entreprise sur l'activité hippique en France, qui fait 80 % des enjeux et 90 % de la marge. Nous avons lancé une série d'initiatives qui visaient toutes à retrouver le plaisir du jeu et l'espérance de gain. Face à la baisse structurelle de l'activité et au tassement de notre bassin de clientèle, il y avait urgence à regagner l'estime de nos parieurs « cœur de cible », les 500 000 qui font 80 % du chiffre d'affaires. Nous avons mené un travail minutieux basé sur l'écoute de nos clients pour lever les irritants.

Pour quelles raisons les enjeux hippiques ont-ils décliné ces dernières années ?

Le pari hippique est avant tout un loisir. Or, la concurrence de tous types de loisirs est de plus en plus forte. Il faut ajouter à cela la lassitude des parieurs qui ne trouvaient plus leur compte dans notre offre, et la contraction très forte des bureaux de tabac, nos principaux lieux de distribution. Mais les mesures et actions fortes qui ont été mises en place depuis le début de l'année commencent à porter leurs fruits. Il faut cependant rester prudent, car l'amélioration de tendance reste fragile.

Pourquoi avez souhaité clarifier et réduire l'offre de paris, mais aussi celle du calendrier hippique ?

La stratégie du PMU sur ces 20 dernières années a consisté à augmenter l'offre, c'est-à-dire le nombre de courses et d'occurrences de jeu, pour soutenir l'activité. Cette stratégie a d'ailleurs fonctionné pendant longtemps, mais ce n'est plus le cas depuis quelques années. Nous avons souhaité avoir un calendrier et une offre de paris plus lisibles pour nos clients « cœur de cible », qui leur permettent également d'avoir un meilleur confort de jeu, avec plus de temps entre deux courses. Et cela fonctionne ! La reconstitution des masses s'opère, puisqu'avec environ 20 % de courses en moins, les

enjeux par course progressent de plus de 20 %. Le nombre de courses générant plus d'1 million d'euros d'enjeux augmente fortement. Ainsi, les rapports sont également, le plus souvent, revalorisés. Nos clients « cœur de cible » sont non seulement sensibles à cette attention qui leur est portée, mais ils y répondent positivement en jouant davantage.

Quelle est la place des points de vente physiques, les fameux bars-PMU, par rapport au digital ?

Les 13 500 points de vente sont le cœur de notre métier, parce que parier sur les courses c'est une activité conviviale et qui se partage. En cela, en effet, le réseau du PMU a un véritable rôle social dans l'animation du tissu économique partout en France. C'est la raison pour laquelle j'ai souhaité axer les efforts de l'entreprise sur le pari hippique en France et prioritairement sur le réseau de points de vente. Le réseau a bénéficié d'une attention et d'une réflexion toutes particulières, illustrées par une série de mesures phares qui ont été saluées par nos partenaires Confédération des buralistes et Culture Presse. La rémunération a été revalorisée dans le cadre d'un nouveau contrat de partenariat que tous les points de vente ont signé. Une nouvelle génération de terminaux a été déployée dans l'ensemble du réseau, ainsi que de nouvelles bornes. Notre collaboration s'est renforcée notamment avec les buralistes pour accompagner les nouveaux points de vente. Notre réseau reste notre priorité car il réalise 90 % de notre activité paris hippiques en France.

Vous avez également entrepris une opération de rajeunissement du PMU, avec notamment la réalisation d'un film de marque très réussi.

Il était important pour le PMU de reprendre la parole de manière forte et visible en télévision, pour toucher nos clients et au-delà. Nous avons envie de dire que nous sommes fiers de notre univers, de nos courses et de nos jeux. Ce qui peut toucher positivement le grand public ne peut que rendre fier nos parieurs. Dans la stratégie de reconquête de nos clients, il y a aussi un changement d'image, une marque forte, moderne et dynamique. Cette campagne d'image visait à repositionner le PMU auprès des Français en tant que marque de divertissement autour du spectacle des courses hippiques et de l'émotion du pari. Ce travail sur l'image et sur le repositionnement de notre univers vers le grand public a connu une nouvelle étape récemment avec le partenariat noué avec le groupe M6 pour la diffusion des courses. Il se matérialise par un dispositif grand public et pluri médias, avec une ambition claire : remettre au goût du jour les paris et les courses.

Dans son rapport sur la filière équine remis au Premier ministre, Jean Arthuis émettait le souhait de « réenchanter les courses hippiques ».

Il faut bien évidemment tout mettre en œuvre pour améliorer l'expérience « courses et paris » et augmenter la visibilité du sport hippique. Les différentes composantes de l'Institution des courses y travaillent conjointement. Un travail important a été mené par les sociétés de courses sur le calendrier des courses en 2019 et il en sera de même pour 2020. Le programme des courses, tout en respectant les enjeux sportifs, doit s'adapter aux parieurs.

Quelles sont vos projets en 2020 ?

En 2020, l'objectif est d'accélérer la transformation du PMU. Notre axe de travail principal sera la simplification du parcours client, pour mieux convertir les cibles proches. Ce travail de fond sera mené à la fois sur le réseau de points de vente, mais aussi sur les hippodromes et sur le parcours client digital. Des actions fortes vont être mises en œuvre tout au long de l'année 2020.

Quels rôles jouent les hippodromes de province dans cette reconquête ?

Leur rôle est très important. J'ai la conviction qu'ils sont le seul lieu « naturel » de recrutement pour les paris hippiques. Nous devons donc y concentrer nos efforts autour de la marque PMU, qui est la seule marque de notre univers à être grand public, afin de développer l'usage de notre clientèle mais aussi convertir de nouveaux clients. Mais bien entendu, nous ne pouvons pas le faire sur les 250 hippodromes de France. Par exemple, courant 2020, un nouveau parcours client

sera inauguré sur l'hippodrome de Laval, comme nous venons de le faire récemment à Vincennes et à Angers. L'idée est d'améliorer l'expérience client, et de donner des repères aux visiteurs pour qu'ils tentent l'expérience du pari.

à Paris, la voix de la Mayenne porte-elle plus qu'une autre ?

La Mayenne est évidemment un département référence d'importance pour l'activité hippique. De très nombreux socio-professionnels en sont originaires, beaucoup y entraînent leurs chevaux. 150 entraîneurs sont basés en Mayenne, qui compte 9 hippodromes et couvre les 3 disciplines. Donc oui, la Mayenne est une terre de courses et de paris hippiques ! Nous observons d'ailleurs sur le département que les enjeux sont stabilisés en 2019 après une année 2018 à -4,7 %.