

2012

RAPPORT D'ACTIVITÉ

LE PMU

DANS TOUS SES ÉTATS



INTERNATIONAL

TOUJOURS PLUS DE SPORTS



VIBREZ FOOT

TOUR DE FRANCE



nouveaux JOCKEYS



RUGBY

TENNIS

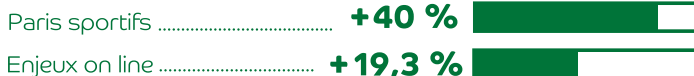
6,5M

CLIENTS RÉGULIERS

Encore plus D'ÉCRANS

WEB & BUZZ

2.0



UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

♣ LOISIRS

2 SUR 4



TABLETTE TACTILE

& SMART PHONE



CARTE



PMU CITY

11 800

POINTS DE VENTE

TEAM POKER

Quinté+



5M au Quinté+

JEUUX



LES CHIFFRES QUI PARLENT D'UNE ENTREPRISE QUI COMPTE



Moins de trois années après l'ouverture du marché des paris sportifs et du poker *on line*, le PMU compte déjà parmi les leaders de ce secteur ultra-concurrentiel, tout en ayant su préserver et enrichir son offre sur son cœur de métier, les paris hippiques.

Déchiffrage...



1,976 MILLIARDS D'EUROS



Somme record reversée aux parieurs cette année par le PMU,
soit un taux de retour de 76 %.

Résultat net 2012 reversé en totalité aux sociétés
de courses membres du GIE pour le financement de la filière hippique.

**865
M€**



1,653 Md€

Chiffre d'affaires de l'activité Internet (hippique, sport, poker) en croissance de 22,8 %, faisant de PMU.fr l'un des premiers sites français de e-commerce.



11 800

Points de vente, dont 500 créés cette année.



10,5 Md€

Montant total des enjeux 2012, incluant les paris hippiques, sportifs et poker,
en croissance de 2,5 % par rapport à l'année 2011.



+86,8 %

Croissance réalisée à l'international cette année
sur les paris hippiques en masse commune.



+ 62 %

Croissance des paris sportifs qui conforte la position de n° 2 du PMU.



Part record des enjeux « nomades » (sur tablette et smartphone)
des paris hippiques sur Internet.



| EN MILLIONS D'EUROS | 2012 | 2011 | ÉVOLUTION |
|---------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| ENJEUX | 10 498 | 10 237 | 2,5 % |
| RETOUR AUX PARIEURS | -7 976 | -7 748 | 2,9 % |
| PRODUIT BRUT DES PARIS | 2 522 | 2 489 | 1,3 % |
| MARGE BRUTE AVANT PRÉLÈVEMENTS | 2 476 | 2 475 | 0,0 % |
| CHARGES D'EXPLOITATION | -610 | -605 | 0,8 % |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION | 1 866 | 1 870 | -0,2 % |
| RÉSULTAT NET AVANT PRÉLÈVEMENTS | 1 856 | 1 860 | -0,2 % |
| PRÉLÈVEMENTS | -991 | -984 | 0,7 % |
| RÉSULTAT NET | 865 | 876 | -1,3 % |

En 2012, les enjeux totaux ont progressé de 2,5 % pour atteindre 10,5 milliards d'euros. Cette croissance provient essentiellement des activités Internet, en particulier des paris sportifs et du poker (respectivement +62 % et +39 %) qui progressent plus vite que leurs marchés respectifs. Les paris hippiques ont été tirés par une très forte croissance des enjeux pris par nos partenaires étrangers qui compense la légère baisse des paris vendus dans le réseau de points de vente.

Le taux de retour parieurs est passé de 75,7 % à 76 % reflétant la progression des activités paris sportifs et poker dont les taux de retour parieurs sont plus élevés que sur le hippique.

Malgré une hausse du produit brut des paris de 1,3 %, la marge brute avant prélèvements est stable du fait de la croissance des commissions reversées aux partenaires étrangers.

Les charges d'exploitation sont stables (+0,8 %) grâce à la stabilisation des investissements publicitaires sur les nouvelles activités et à une maîtrise des charges de structure.

Le résultat net avant prélèvements est ainsi en diminution de 0,2 % par rapport à 2011.

Alors que la marge brute est stable, les prélèvements augmentent de 0,7 % en raison de la progression de la prise de paris sur Internet plus taxée.

Le résultat net reversé aux sociétés de courses s'élève ainsi à 865 millions d'euros, en baisse de 1,3 %.

LA PAROLE AU PRÉSIDENT

" **PMU**,
3 LETTRÉS
QUI SE LISENT
MAINTENANT
DANS
TOUTES LES
LANGUES "

Philippe Germond
Président Directeur Général

Diplômé de l'École Centrale Paris et titulaire d'un Master de management à l'université de Stanford, Philippe Germond débute sa carrière chez HP • En 1995, il est nommé PDG de SFR • En 2000, il devient PDG de Vivendi Telecom International • En 2002, il devient Directeur Général d'Alcatel • En 2007, Philippe Germond prend la présidence du directoire d'Atos Origin • Depuis 2009, Philippe Germond est PDG du PMU, dont il s'emploie à renouveler le modèle de croissance et à diversifier l'activité.



Malgré la récession, les Français continuent d'accorder une place importante à leurs loisirs et le PMU continue d'afficher de bons résultats. Comment expliquez-vous cela ?

Philippe Germond : La qualité de nos performances masque une situation en réalité contrastée. Pour comprendre, il faut tout d'abord regarder en arrière. Les courbes le montrent : à chaque fois que l'on assiste à une stagnation ou à une baisse du pouvoir d'achat des Français, le PMU marque le pas. Jusqu'en 2010, notre entreprise n'avait qu'un « terrain de jeu » : le pari sur les courses hippiques. Il fallait donc nous diversifier, élargir l'horizon de nos activités. C'est ce que nous avons fait, en l'ayant anticipé stratégiquement, bien avant l'ouverture du marché.

Et ce pari vous semble-t-il gagné ?

P.G. : Comme pour la plupart des entreprises françaises, la diversification et la conquête de nouveaux marchés nous sont apparues comme les voies à explorer pour minimiser les risques de décroissance. Avant même mon arrivée en 2009, le PMU avait déjà entamé une réflexion sur la diversification, réflexion que j'ai pu coordonner et mettre en action dès ma prise de fonction.

Le marché français du pari hippique est en légère perte de vitesse cette année, avec une décroissance de -1 %. Les enjeux dans le réseau de points de vente ont accusé une baisse de 2 %. Mais nos activités *on line* sur le hippique ont progressé de 11 % et celles à l'internationale de 87 %. Nous pouvons donc afficher cette croissance de 0,5 % sur un marché hippique pourtant très difficile. Et il faut également souligner que notre résultat net (865 M€) dépasse pour la troisième année consécutive l'objectif que nous nous étions fixé au budget .

Quels enseignements en tirez-vous ?

P.G. : Nos actions commerciales, marketing ou de communication avaient pour objectif de maintenir la croissance des enjeux hippiques. L'animation de nos points de vente, le lancement de nouveaux paris hippiques, le développement d'Internet et des applications nomades (smartphones et tablettes), l'accent mis sur le service client ont contribué à atteindre cet objectif central.

**Venons-en aux paris sportifs et au poker.
Quelle place leur accordez-vous
dans ce succès ?**

P.G. : Aujourd'hui, nous sommes clairement installés au rang de numéro 2 du marché des paris sportifs, deux ans seulement après notre lancement. Nous nous sommes lancés sur ce marché dans deux optiques : une optique défensive, face à des concurrents qui allaient proposer toute la gamme des paris (hippiques, sportifs et poker), et une optique offensive, pour conquérir de nouveaux clients, plus jeunes, y compris sur le hippique. Pari gagné une fois encore puisque l'on constate qu'un tiers des parieurs sportifs se mettent au hippique dans les

trois mois qui suivent leur inscription sur notre site!

Quant au poker, notre progression est de 39 %, sur un marché qui accuse un recul de 3 %. Ce qui nous positionne comme numéro 3 ex-aequo, derrière deux « pure players »!

**“Les paris sportifs
et le poker sont des
armes de conquête
pour le recrutement
de nouveaux parieurs
hippiques.”**

Philippe Germond

**Comment le PMU peut-il se retrouver si vite
dans le peloton de tête des opérateurs après
seulement deux années de présence sur
ces marchés ?**

P.G. : En premier lieu, nous avons fait dès l'origine le choix d'être présents sur les trois activités, permettant à nos clients d'accéder à toutes les formes de jeu autorisées sur un seul site, PMU.fr. Nous avons aussi maintenu le pari hippique au cœur de nos actions.

Ensuite, nous ne nous sommes pas lancés seuls sur les nouveaux métiers. Nous avons signé des partenariats avec les meilleurs acteurs du marché qui nous ont permis, dès le départ, de développer une offre complète et compétitive sur les paris sportifs et qui ont permis à nos joueurs de poker de trouver, dès la première partie, des adversaires autour de la table.

Nous avons aussi beaucoup investi pour changer et moderniser notre image, en communiquant notre passion de façon drôle, décalée, moderne.

Enfin, si le PMU est, et a toujours été, une marque de confiance, nous avons su montrer que nous n'étions pas seulement une marque patrimoniale, mais une marque dynamique et fiable, capable de donner du plaisir, tournée vers l'avenir.

**Il s'agit de capter l'attention, d'attirer
et de fidéliser de nouveaux clients, de conquérir
de nouveaux marchés, hors des frontières...
Est-ce un combat quotidien ?**

P.G. : C'est à la fois un combat quotidien et une stratégie à long terme. Je tiens d'ailleurs à saluer nos équipes pour leur capacité à se remettre en question, à innover, à développer et mettre en place des offres qui correspondent aux modes de vie et de consommation de nos clients.

Le PMU est une entreprise de service, dont le cœur de métier est le pari hippique. Ces paris s'appuient sur le spectacle des courses qui est en concurrence avec d'autres loisirs et d'autres sports qui, comme le football et le rugby, ont su se moderniser.

Avec les paris sportifs et le poker, notre clientèle est plus jeune et nous observons le rajeunissement de celle du pari hippique. Nous devons évoluer en permanence, pour correspondre aux nouvelles attentes. Les réseaux sociaux, Internet et Équidia jouent là un rôle majeur pour dynamiser le produit courses. Nous devons également réinventer le parcours du client au sein de nos points de vente.

**Le nombre de points de vente a encore augmenté
cette année pour atteindre le chiffre record de
11 800. Comment voyez-vous leur avenir ?**

C'est vrai, depuis le début des années 2000, nous augmentons progressivement le nombre de points de vente. Aujourd'hui, je crois que nous ne sommes pas loin de l'optimum, faisant du PMU

un des plus importants réseaux de distribution en France mais la récession, la hausse des prix de l'immobilier sont autant de facteurs pénalisants pour les cafés-restaurants qui voient leur clientèle moins consommer.

L'activité hippique peut les aider à créer du trafic et générer des revenus supplémentaires. C'est notre rôle de les accompagner en améliorant le parcours client. Nous avons ainsi mené des expérimentations en 2012 qui montrent que nous avons un potentiel de croissance réel sur ce terrain.

Vous semblez très engagé, à la fois dans le sens d'une modernisation stratégique du PMU et dans la préservation de ses valeurs profondes...

P.G. : Mon engagement est à l'image de celui des collaborateurs du PMU, qui savent qu'il faut innover chaque jour et qui sont en même temps très attachés au service que l'entreprise doit rendre à la filière hippique française. C'est ça qui fait notre force et traduit mon engagement. Je tiens à le répéter : le PMU va bien, n'est pas en danger, parce qu'il sait se réinventer, offrir à ses clients des services et des produits en phase avec leurs attentes, sur le terrain comme sur le Web. Ce n'est pas un vœu pieux, mais le résultat d'une réflexion stratégique que nous avons menée cette année, pour les dix ans à venir...

"Maintenir le lien social et consolider les relations avec nos clients dans nos points de vente PMU, c'est une mission inscrite dans nos gènes. Il n'est pas question de nous éloigner de cette vocation première."

Philippe Germond

**PMU 2020
L'AVENIR EST ENTRE NOS MAINS**

PMU 2020 est un plan stratégique élaboré exclusivement en interne par 45 collaborateurs du PMU, sous l'impulsion de Philippe Germond. Son objectif ? Dresser un état des lieux du PMU et de son environnement, proposer une vision d'avenir et, surtout, mettre en place les actions qui permettront à l'entreprise de continuer à se développer dans les 10 à 15 ans à venir.

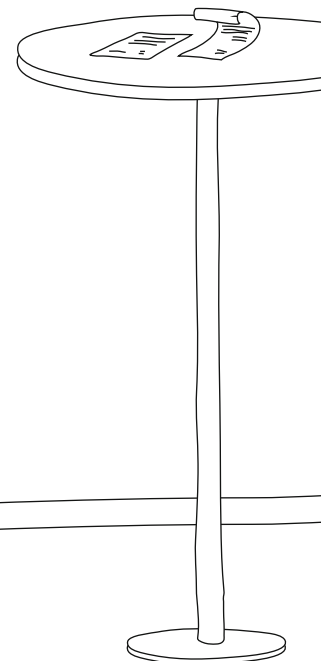
Aujourd'hui, le modèle de croissance « naturelle » que connaît l'entreprise depuis 15 ans a trouvé ses limites. Il s'agit donc de trouver les nouveaux relais de cette croissance.

"Il n'y a pas de fatalité à la décroissance des paris hippiques. L'innovation technologique sur Internet ou dans les points de vente et l'internationalisation sont des facteurs de croissance nouvelle."

Philippe Germond

À quoi ressembleront la société, la consommation, le jeu, les paris... ? Comment évolueront les points de vente, les cafés-restaurants, les moyens de paiement, les modes de connexion... dans 10 ans ?

Cette démarche prospective a permis de dégager les grandes tendances en donnant les clés des plans d'action qui maintiendront la dynamique de croissance de la marque. Aujourd'hui, le PMU est prêt à affronter l'avenir. Et, comme d'habitude, il le doit à la capacité de ses équipes à se remettre en question et à imaginer les bonnes solutions.



L'ÉQUIPE DIRIGEANTE

EN PREMIÈRE LIGNE



PHILIPPE GERMOND
Président
Directeur Général



XAVIER HÜRSTEL
Directeur général
délégué



BENOÎT COSSÉ
Directeur financier et
du contrôle de gestion



BENOÎT CORNU
Directeur
de la communication

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE



AYMERIC VERLET
Directeur du développement
international



MYLÈNE COLLIN
Directeur des ressources
humaines



PIERRE PAGÈS
Secrétaire général



MICHEL ODDOS
Directeur des réseaux
commerciaux



CYRILLE GIRAUDAT
Directeur du marketing



CHRISTOPHE LERAY
Directeur des opérations
et systèmes d'information



ERIC BRION
Directeur du pôle
TV-multimédia



**1^{ER} OPÉRATEUR *ON LINE* DE PARI MUTUEL EN EUROPE ET N° 2 MONDIAL,
OPÉRATEUR *ON LINE* DE PARIS HIPPIQUES, SPORTIFS ET DE POKER
EN FRANCE, LE PMU EST UN GIE CONSTITUÉ DE 58 SOCIÉTÉS
ORGANISATRICES DE COURSES.**



◆ UN STATUT DE GIE

Le PMU est un Groupement d'Intérêt Économique (GIE), constitué de 58 sociétés de courses, toutes associations à but non lucratif. Parmi elles, deux sociétés mères réglementent et dotent les courses, chacune dans sa discipline : France Galop pour les courses de plat et d'obstacle et la Société d'Encouragement à l'Élevage du Cheval Français pour le trot.

◆ UNE MISSION : FINANCER LA FILIÈRE HIPPIQUE FRANÇAISE

Le PMU commercialise les paris sur les courses de chevaux sur le territoire français. 365 jours par an, il propose à ses clients une gamme variée de paris, des services associés et l'ensemble des informations nécessaires aux parieurs. Depuis juin 2010 sur Internet, il propose des paris sportifs sur une trentaine de disciplines. Une offre poker est également disponible depuis juillet 2010. Le résultat net du PMU, dans son ensemble, est reversé à la filière hippique française.

◆ LE COMITÉ DE DIRECTION

Le PMU est dirigé par un comité de direction composé de 11 membres. Les décisions stratégiques sont soumises à un conseil d'administrateurs et à une assemblée générale qui réunit les 58 membres du GIE-PMU.

◆ L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

L'assemblée générale du PMU réunit les représentants des sociétés de courses membres du GIE. Elle statue sur les comptes et se prononce sur le budget prévisionnel. Elle nomme, tous les quatre ans, le Président Directeur Général et, sur proposition de ce dernier, le Directeur général délégué. Ces nominations doivent être agréées par le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et par le ministère chargé du Budget.

◆ LE CONSEIL D'ADMINISTRATEURS

Les dix membres du conseil d'administrateurs du GIE-PMU sont élus par l'assemblée générale : le Président Directeur Général, le Directeur général délégué, quatre représentants de l'État et quatre représentants des sociétés mères. Le rôle du conseil d'administrateurs est de délibérer sur toutes les décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières, commerciales ou technologiques. Chaque membre dispose d'une voix, avec voix prépondérante au Président Directeur Général.

◆ UNE DOUBLE TUTELLE

Le PMU est sous la tutelle de deux ministères : le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et le ministère chargé du Budget. Par ailleurs, toute ouverture d'un nouveau point de vente doit être autorisée par le ministère de l'Intérieur.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATEURS

• M. Philippe GERMOND

Président Directeur Général

• M. Xavier HÜRSTEL

Directeur général délégué

• M. Bertrand BÉLINGUIER

Président de France Galop

• M. Noël FORGEARD

Membre du Comité de France Galop

• M. Dominique de BELLAIGUE

Président de la Société d'Encouragement à l'Élevage du Cheval Français

• M. Paul ESSARTIAL

Membre du Conseil d'administration de la Société d'Encouragement à l'Élevage du Cheval Français

• M. Pierre SCHWARTZ

Sous-Directeur du Développement Rural et du Cheval, ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

• M. Christian VANIER

Directeur Général, Institut Français du Cheval et de l'Équitation

• M. Guillaume GAUBERT

Chef de service, direction du Budget, ministère chargé du Budget

• M. Henri HAVARD

Sous-Directeur des Droits Indirects, ministère chargé du Budget

Y assistent également :

• M. François MOREAU

Commissaire du Gouvernement auprès du PMU, ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

• M. Vincent SOETEMONT

Contrôleur d'État, ministère de l'Économie et des Finances

FAITS MARQUANTS

13

à la douzaine!

~~~~~  
Coup d'œil sur les faits marquants  
du PMU en 2012.  
~~~~~



5 janvier

Ouverture du premier **PMU City** à Lyon, suivi de ceux de Marseille et Toulouse.



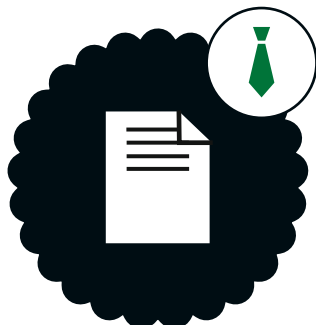
7 janvier

Lancement d'un nouveau pari hippique, le **Pick 5**.



19 mars

Les paris sur les courses hippiques françaises **s'exportent en masse commune** aux États-Unis, en Afrique du Sud et en Belgique, engendrant 112 millions d'euros de CA supplémentaire pour le PMU en 2012.



5 avril

Philippe Germond, Président Directeur Général, et Xavier Hürstel, Directeur général délégué, sont **reconduits dans leur fonction** pour un mandat de 4 ans.



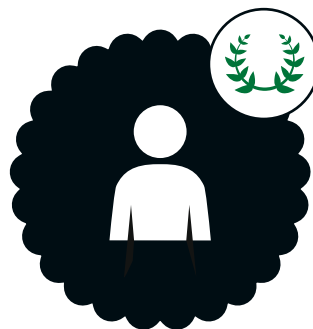
26 mai

Philippe Ktorza, membre de la Team Pro Poker PMU, se hisse à la **2^e place du WPT World Championship** de Las Vegas.



1^{er} juin

Le PMU, partenaire majeur de l'Équipe de France de Football, se mobilise autour de l'Euro 2012, lance l'application mobile **Vibrez Foot** et « **fait le buzz** » avec son coq Balthazar.



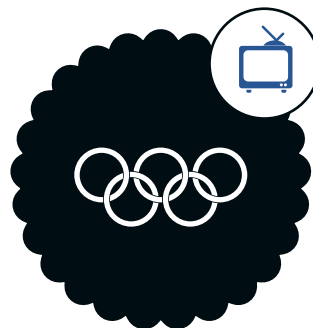
5 juin

Yoann Buffet est élu président **des clients du PMU** pour une durée d'un an.



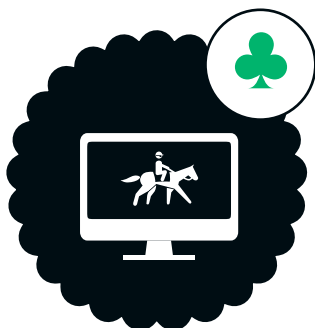
10 juillet

Un parieur gagne la somme de 5 000 992 euros, record de l'année.



27 juillet

Equidia se mobilise autour des Jeux olympiques de Londres. 100 % des épreuves équestres en direct, des records d'audience et Nicolas Canteloup créent l'événement et propulsent la chaîne. au plus haut niveau.



1^{er} juillet

Pour sensibiliser ses titulaires de points de vente sur le jeu responsable et la prévention des risques liés au jeu excessif, le PMU lance un programme de **e-learning** et un **jeu concours sur Club Avantage**.



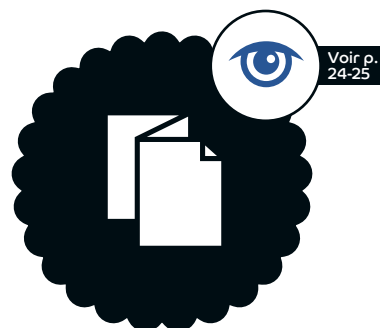
3 juillet

PMU.fr devient le **Site Mobile de l'année catégorie Divertissement**. PMU remporte aussi le Grand Prix du marketing client, le prix du jury « digital » au Grand Prix Stratégies/Amaury Médias du sport, une mention dans la catégorie design pour son rapport annuel 2011 et une autre dans la catégorie relations publiques...



9 septembre

Olivier Cablat est le lauréat de la Carte blanche PMU 2012.



Voir p. 24-25

14 décembre

Avec son partenaire TNS Sofrès, le PMU publie la synthèse des quatre vagues de **l'Observatoire des Loisirs**, la première étude globale menée sur la place des loisirs dans la vie des Français.

RESPONSABILITÉ

ENGAGÉ SUR TOUS LES FRONTS

RESSOURCES HUMAINES ET PERSONNES
EN SITUATION DE HANDICAP, TRANSPORTS, CONSOMMATION
ÉNERGÉTIQUE... LE PMU A ENCLENCHÉ CETTE ANNÉE DE
NOMBREUSES ACTIONS EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE). EN VOICI DEUX
PARTICULIÈREMENT MARQUANTES.



“ Le PMU se situe dans la moyenne des entreprises françaises en termes d'émissions de gaz à effet de serre. ”

Judicaël Lefebvre
Chargé de mission responsabilité d'entreprise.

BILAN CARBONE®.

Afin de réduire à terme ses émissions de gaz à effet de serre (GES) et diminuer son impact environnemental, le PMU a réalisé son bilan carbone. Une démarche participative qui a mobilisé de nombreux services de l'entreprise, aussi bien dans les bureaux que sur le terrain, appuyée par une agence agréée par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour collecter les données.

Les objectifs du bilan carbone : dresser une photographie de la situation en matière de consommation en énergie (électricité, chauffage), en papier, matières premières, carburants, modes de déplacement... Puis établir un plan d'action destiné à optimiser les consommations des collaborateurs et de l'entreprise et diminuer sa dépendance aux énergies fossiles, principales sources d'émission de CO₂ dans l'atmosphère. Avec un double effet, puisque ce plan permettra, à terme, de réaliser des économies budgétaires. Ces actions seront concrétisées dès 2013 et peuvent se résumer, au niveau des collaborateurs, à promouvoir et échanger les bonnes pratiques et les éco-gestes, agir sur la consommation de papier (cette année pour la première fois, les bulletins de salaire ont ainsi été dématérialisés), développer le tri sélectif...

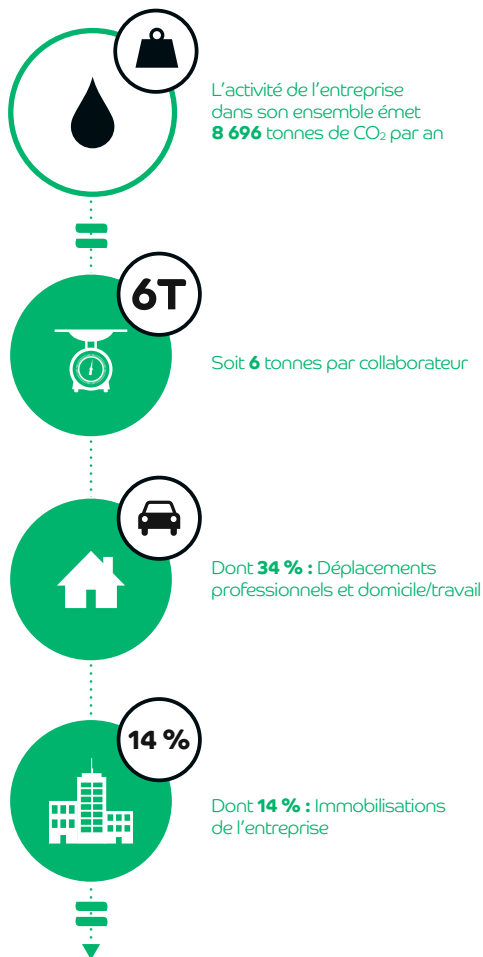
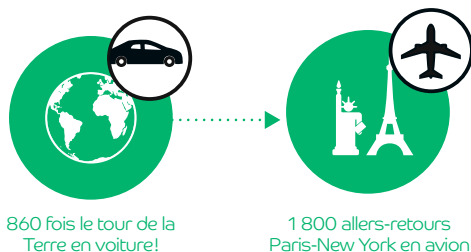
LE PMU, MÉCÈNE DE L'APPLICATION « ARRÊT CARDIAQUE »

Entreprise citoyenne et engagée, le PMU a été cette année le partenaire de l'opération « Arrêt cardiaque » menée par le Fonds Européen d'Actions pour la Santé et l'Éducation. Une application déjà téléchargée 400 000 fois sur mobile. Elle permet de sauver une vie, en avertissant les secours et en géolocalisant les défibrillateurs à proximité (plus de 22 500 déjà recensés).

HANDI-MANAGEMENT ET SI LE HANDICAP ÉTAIT AUSSI UN ATOUT POUR L'ENTREPRISE ?

Avec plus de 5 % de collaborateurs en situation de handicap en 2012, le PMU progresse chaque année dans leur accueil et leur intégration, faisant aujourd'hui partie des entreprises françaises les plus actives en la matière.

En 2008, le PMU avait créé sa mission handicap autour de quatre engagements forts : recruter et intégrer des personnes en situation de handicap, les maintenir dans l'emploi, développer des partenariats avec des entreprises adaptées et enfin, sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs au handicap. Cette année, l'entreprise a donc franchi un pas de plus dans la prise en compte du handicap au travail, en formant une centaine de ses managers sur le sujet. Un programme innovant destiné à les sensibiliser et à renforcer leurs compétences face au handicap et ainsi, initier un réseau interne de handi-managers motivés.

LES PRINCIPAUX POSTES D'ÉMISSIONS**ÉQUIVALENCES**

* Le périmètre d'étude du bilan carbone® du PMU comprend le scope 1 (émissions directes de GES), le scope 2 (émissions individuelles associées à l'énergie) et une partie du scope 3 (matériel informatique, déplacements professionnels, etc.) tels que définis par l'ADEME.

RESSOURCES HUMAINES

MOBILISATION GÉNÉRALE



2012 peut sans doute être considérée comme l'année 1 d'une nouvelle ère pour le PMU. Après l'ouverture du marché en 2010, puis la phase de transition de 2011, cette année voit en effet les ressources humaines du PMU parfaitement en phase avec l'évolution de son positionnement.

Cette capacité d'adaptation et cette ouverture d'esprit que partagent aujourd'hui tous les collaborateurs du PMU est surtout dûe à la politique d'accompagnement du changement particulièrement ambitieuse et dynamique menée par la DRH.

DES COLLABORATEURS FIDÈLES, MOBILES ET... ATTACHÉS À LEUR ENTREPRISE.

En matière de ressources humaines, le PMU fait figure d'exception. Une ancienneté moyenne de plus de 15 ans, un absentéisme quasi nul et surtout... un *turnover* plafonnant à moins de 5 %. Et qui, malgré les bouleversements engendrés par l'ouverture du marché et les changements de métiers qui en découlent, n'a pas augmenté ces deux dernières années. « Et encore, précise Mylène Collin, Directeur des ressources humaines arrivée cette année, ce chiffre de 5 % prend en compte les départs à la retraite! Sans ces derniers, on serait proche du... 0 % ». Un record toutes catégories confondues, lorsque l'on compare avec la moyenne française, qui tourne autour de 10 à 12 %, voire 13 à 15 % dans les entreprises du secteur tertiaire.

POUR CHANGER, RESTONS NOUS-MÊMES.

La force du PMU ces dernières années, c'est d'avoir non seulement transformé son image auprès du public, mais également d'avoir su faire évoluer sa culture d'entreprise avec des collaborateurs dont l'ancienneté moyenne est deux fois plus importante que la moyenne nationale. À savoir plus de 80 % de l'activité du PMU s'effectue dans les points de

LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS OBJECTIF PERFORMANCES!

Menée par le département Audit et Contrôle Internes du PMU, la démarche de management par processus a été lancée cette année.

Son but : améliorer la performance globale de l'entreprise pour mieux répondre aux futurs challenges internes et externes. 29 processus ont déjà été identifiés : ils permettront d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. À suivre en 2013!

vente et la force de vente constitue plus de 40 % des effectifs.

L'ouverture du marché et les nouvelles activités *on line* ont permis à l'entreprise d'opérer un véritable changement. Si les équipes du marketing et du digital ont été particulièrement renforcées ces deux dernières années, l'ensemble des autres métiers a également été impacté, tout particulièrement la direction des opérations et des systèmes d'information qui lance un nouveau projet de longue haleine (Easy). C'est en effet grâce à une politique RH volontariste et innovante que l'entreprise a ainsi pu évoluer sans avoir à renouveler ses équipes. Le secret de cette réussite ? Un ambitieux programme de formation, une attention constante portée aux collaborateurs pour les accompagner dans toutes ces différentes transformations.

FEMMES, HOMMES, MODE D'EMPLOI.

Ce qui fait la particularité RH du PMU ?

Un collectif particulièrement attaché à l'entreprise, mais capable de se remettre en question, d'évoluer et de se mobiliser autour d'un projet, y compris lorsque ce dernier est synonyme de bouleversements, tant en termes de compétences individuelles que de challenges collectifs...

1 471 collaborateurs au 31/12/2012 :

- 669 femmes (45 %) et 802 hommes (55 %)
- 1 395 en CDI, 58 en CDD et 18 en alternance
- 558 cadres, 456 agents de maîtrise et 457 employés
- 43 ans de moyenne d'âge
- 15 ans d'ancienneté en moyenne
- qui ont bénéficié de 2 847 stages, soit 23 641 heures de formation

“Dans le cadre de ces profonds changements, l'enjeu est d'associer chaque collaborateur à la stratégie de développement de l'entreprise, au travers d'une stratégie RH fondée sur l'évolution des métiers et l'accompagnement des parcours professionnels.”

Mylène Collin,

Directeur des ressources humaines

LA FORMATION, CLÉ DE VOÛTE DE L'ÉVOLUTION

Les managers ont été les premiers concernés par la formation cette année. Normal, lorsque l'on sait qu'ils constituent l'interface naturelle entre la stratégie de l'entreprise et sa mise en œuvre par leurs équipes. Au-delà des formations purement techniques, les managers expérimentés ont notamment pu bénéficier pour la première fois cette année d'un programme spécialement conçu pour eux, le « *management game* », un challenge individuel par équipe. Ses objectifs ? Piloter, organiser, accompagner le changement en intégrant les données humaines et sociales, mobiliser et fédérer. En deux mots : permettre la remise en question pour évoluer et faire évoluer ses équipes.

Et ce n'est qu'un exemple marquant parmi l'éventail de formations proposé aux managers et aux collaborateurs, dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise cette année.

Accompagnement du changement pour favoriser l'adaptation et l'adhésion de tous au nouvel environnement concurrentiel, développement de la communication interne, appui et formation des managers, interactivité entre les différents services de l'entreprise et renforcement de la culture de résultats. Telles sont donc les priorités sur lesquelles s'est appuyée la politique RH 2012.

UN « PACTES » POUR MIEUX VIVRE ET TRAVAILLER ENSEMBLE.

Le groupe paritaire « PACTES » (Prévention et Amélioration des Conditions de Travail, d'Écoute et Santé), mis en place par la DRH en 2008, est arrivé à maturité cette année. Groupe référent en matière de qualité de vie au travail, « PACTES » a déjà mis en place un numéro vert d'écoute et de soutien psychologique, une formation des managers sur l'adéquation entre performances et qualité de vie au travail, ainsi que l'intégration d'une rubrique « qualité de vie » dans l'entretien annuel d'activité des collaborateurs.

L'OBSERVATOIRE DES LOISIRS

LE DIVERTISSEMENT DES FRANÇAIS, C'EST DU SÉRIEUX

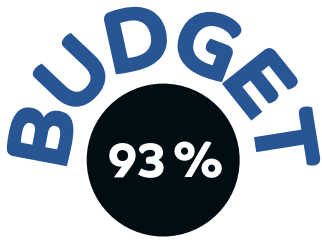
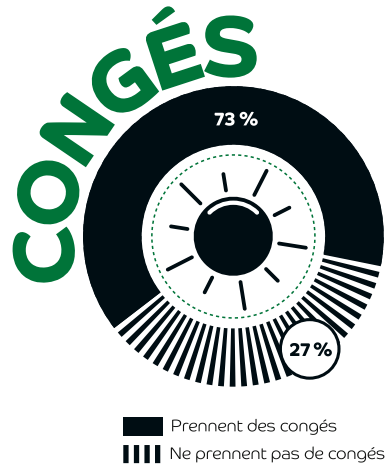
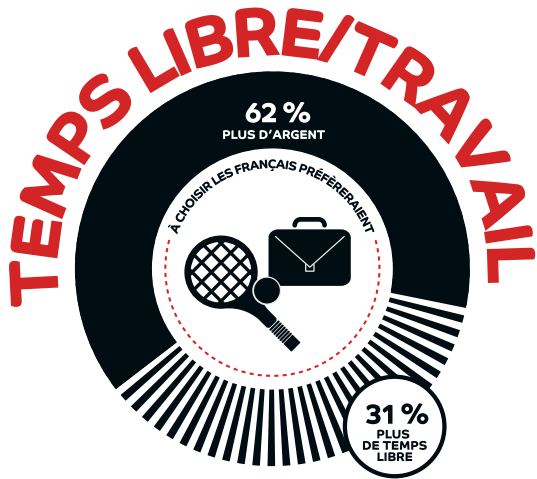


Entreprise populaire et acteur des loisirs et du divertissement, il était légitime que le PMU prenne l'initiative de lancer la première et la plus complète des études en la matière. Menée avec TNS Sofrès en quatre vagues réparties tout au long de l'année 2012, l'étude porte donc à la fois sur les tendances, la pratique, le budget et les habitudes des Français.

PENDANT LA CRISE, LE BUDGET LOISIRS FAIT DE LA RÉSISTANCE.

Le constat que dresse Rémy Sansaloni, sociologue à la Sofrès, est clair : la sphère des loisirs ne cesse de grandir au fil des années et occupe désormais une place centrale, à la fois comme moteur de la réalisation et de l'épanouissement de soi et comme outil de socialisation et d'intégration.

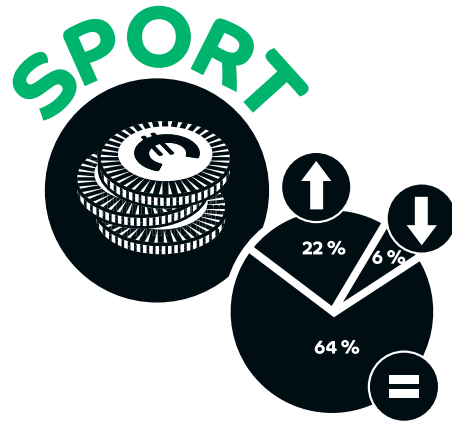
Si les Français y consacrent une part non négligeable de leur temps et de leur budget, ils tendent à privilégier les pratiques et hobbies les moins onéreux. En chiffres et en images, voici quelques enseignements essentiels de l'Observatoire...



DES FRANÇAIS LIMITENT LEUR BUDGET LOISIRS

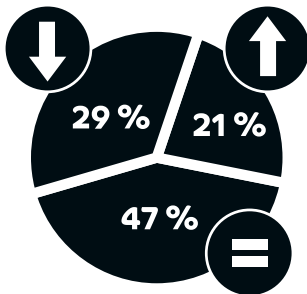
44% D'ENTRE EUX N'ONT PAS OU TRÈS PEU DE LOISIRS PAYANTS

49% D'ENTRE EUX ONT DES LOISIRS PAYANTS ET FONT ATTENTION AU BUDGET

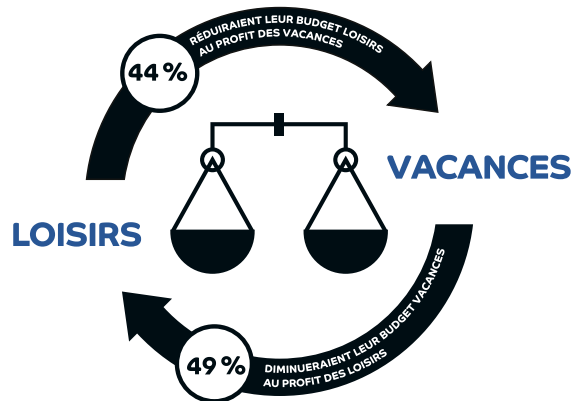


ÉVOLUTION DU BUDGET CONSACRÉ AU SPORT SUR 1 AN

ÉVOLUTION DU BUDGET LOISIRS SUR 1 AN



47% DES FRANÇAIS Y ONT CONSACRÉ LE MÊME BUDGET QU'EN 2011



CARTE BLANCHE PMU

L'ART ET LA MATIÈRE

~~~~~

Le PMU et la photo, une histoire de coup de foudre...  
Pour la troisième année consécutive, le PMU s'engage  
en faveur de la création photographique contemporaine  
et s'associe au BAL (lieu dédié à l'image document),  
en donnant carte blanche à un jeune photographe sur l'univers  
du PMU. Nouveauté 2012 : le lauréat a été choisi par un jury  
prestigieux, présidé par Philippe Germond, qui compte dans  
ses rangs de grands noms de l'art contemporain.

~~~~~

Si la Carte blanche 2012 a consacré le travail d'Olivier Cablat (qui exposera et publiera
son travail en 2013), ce rapport d'activité présente quelques-unes des plus belles réalisations
de Malik Nejmi et Mohamed Bourouissa, les lauréats 2010 et 2011.



MOHAMED BOUROUISSA



MOHAMED BOUROUISSA



MALIK NEJMI

LE JURY, DES HOMMES (ET DES FEMMES) DE L'ART

JACQUELINE D'AMÉCOURT / Présidente du comité d'honneur de l'IACCCA (*International Association of Corporate Collections of Contemporary Art*) •
QUENTIN BAJAC / Chef du cabinet de la photographie au Centre Pompidou • STÉPHANE COUTURIER / Photographe • DIANE DUFOUR / Directrice du BAL •
NICOLAS FERRAND / Collectionneur, fondateur du Quotidien de l'Art • JEAN DE LOISY / Président du Palais de Tokyo • PHILIPPE GERMOND / Président Directeur
Général du PMU • BENOÎT CORNU / Directeur de la communication du PMU

ABÉCÉDAIRE

LES MOTS QUI ONT LA COTE

Certains termes sont techniques, d'autres ludiques. Mais tous sont indispensables pour comprendre l'univers du PMU, du jeu et des paris hippiques. Attention, liste absolument non exhaustive!

abc

• ALLURE •

Mode de déplacement du cheval. Les principales allures sont le pas, le trot et le galop, mais il en existe d'autres telles que l'amble, l'aubin ou le traquenard.

• ALL IN •

« Tapis » en français. C'est l'action de miser la totalité de ses jetons lors d'une partie de poker.

• ARJEL •

L'Autorité de Régulation du Jeu En Ligne est chargée de mettre en place des moyens de régulation, d'information et de contrôle pour protéger les joueurs, prévenir de l'addiction au jeu et lutter contre la fraude. C'est elle qui certifie chaque année le PMU comme opérateur de paris hippiques, sportifs et de jeu de poker *on line*.

• BASE •

Cheval possédant une première chance et sur lequel s'appuient les parieurs pour élaborer leurs jeux.

• CALENDRIER DES COURSES •

Le calendrier des courses présente la programmation des courses hippiques, nationales, régionales, locales, mais aussi internationales pour l'année en cours.

• CASAQUE •

Tunique porté par le jockey/*driver* représentant les couleurs du propriétaire du cheval.

• CASH-GAME •

Partie de poker dans laquelle les joueurs jouent leur argent. À l'opposé des tournois, ils peuvent rejoindre ou quitter la partie à tout moment et ne peuvent en être éliminés.

• CHEVAL FRANÇAIS •

Société organisatrice des courses de trot.

• CHIP LEADER •

Chip signifiant « jeton » en français, le *chip leader* est le joueur de poker détenant le plus de jetons à un moment donné de la partie.

• CHUCHOTÉ •

Se dit d'un cheval qui fait l'objet de bruits favorables le matin à l'entraînement.

• CLASSIQUES (COURSES) •

Les meilleures courses d'une discipline.

• COTE •

Rapport d'un cheval au jeu simple gagnant. Une cote de 5 contre 1 signifie qu'en cas de victoire du cheval sur lequel vous avez misé au jeu simple gagnant, le bénéfice sera de cinq fois le montant de votre mise (cote dynamique : cote d'un pari en direct (voir Live Betting), qui varie pendant la durée de la rencontre sportive).

• COULEURS •

Tenue portée par les jockeys ou les drivers dans une course, composée d'une casaque et d'une toque aux couleurs du propriétaire et qui permettent de l'identifier

defg

• DOUBLE CHANCE •

C'est un seul pari placé, mais avec deux pronostics pour un événement sportif. Il s'applique plus particulièrement au football, comme par exemple en pariant à la fois sur une victoire à domicile et un match nul. Le pari est ainsi gagnant dans les deux cas.

• FRANCE GALOP •

Société organisatrice des courses de galop.

• GAZ (A VOIR DU) •

Signifie qu'un cheval a d'énormes ressources.

• GÉNY •

Filiale du PMU, Gény est à la fois un journal vendu en kiosque et en point de vente PMU, un site Internet d'informations sur les courses et un site de paris *on line*.

hijk

• HANDICAP •

Courses de plat et d'obstacles dans lesquelles les chevaux portent un poids différent censé permettre à chacun des chevaux de gagner. Au trot, le handicap consiste à parcourir une distance supplémentaire.

lmno

• LIVE BETTING (PARI EN DIRECT) •

Pari lancé pendant le déroulement d'une épreuve sportive.

• MASSE COMMUNE •

Gains calculés sur l'ensemble des enjeux collectés dans les différents pays. La somme des enjeux est celle qui est récoltée dans l'ensemble des pays où les paris sont ouverts.

• MASSE SÉPARÉE •

Gains calculés sur la base des enjeux collectés dans chaque pays : la somme des enjeux est donc celle qui est récoltée dans le seul pays du parieur.

MUSIQUE

Suite des performances d'un cheval au départ d'une course.

pqrs

• PAPIER (FAIRE LE) •

Étudier une course pour établir un pronostic (performances, origines, état du terrain, aptitudes de chaque partant).

• RAPPORT DES COURSES •

Les rapports définitifs sont calculés après l'arrivée des courses, en fonction de l'arrivée, des paris et des mises jouées.

• RÉCLAMER (COURSE À) •

Course dans laquelle tous les chevaux sont à vendre.

• RÉUNION •

Ensemble des courses se déroulant sur un même hippodrome au cours d'une journée.

• SOCIÉTÉS DE COURSES •

Associations de type loi 1901 réglementant et organisant les courses.

tuvw

• TEAM PRO PMU POKER •

Équipe de joueurs de poker sponsorisée par le PMU et jouant sous ses couleurs dans les grands tournois.

• TIERCÉ – QUARTÉ – QUINTÉ •

Paris consistant à trouver les 3 – 4 – 5 premiers chevaux d'une course.

• TOURNOI •

Un tournoi de poker est un type de structure de jeu, toujours programmé à l'avance et nécessitant l'inscription préalable du joueur pour pouvoir s'asseoir à la table de jeu.

xyz

• YEARLING •

Cheval d'un an, donc né l'année précédente.

LISTE DES SOCIÉTÉS MEMBRES DU GIE

M. BERTRAND BÉLINGUIER

Président
France Galop

M. DOMINIQUE DE BELLAIGUE

Président
Société d'encouragement à l'Élevage
du Cheval Français

M. FRANÇOIS FORCIOLI-CONTI

Président
Société des courses de la Côte d'Azur

M. FRANÇOIS GRANDCOLLOT

Président
Société des courses du Pays d'Auge

M. ANTOINE GILIBERT

Président
Société des courses de Compiègne

MAÎTRE LAURENT BEUVIN

Président
Société des courses de Dieppe

M. FRÉDÉRIC LANDON

Président
Société des courses de Fontainebleau

M. JEAN-PHILIPPE SEMEILLON

Président
Société sportive des courses de l'Agenais

M. PHILIPPE LEVASSEUR

Président
Société des courses d'Amiens

M. GAUTIER DE LA SELLE

Président
Société des courses d'Angers

M. JACQUES FRAPPAT

Président
Société des courses du Pays d'Argentan

M. GÉRARD CAZENEUVE

Président
Société des courses de
Beaumont-de-Lomagne

M. JEAN-MICHEL DESCAMPS

Président
Société d'encouragement de Bordeaux

M. JEAN-LUC THIROUIN

Président
Société des courses hippiques
de Chartres

MAÎTRE ALAIN HUNAUULT

Président
Société des courses de Châteaubriant

M. JEAN-YVES LÉCUYER

Président
Société des courses de chevaux
de Cherbourg

M. GÉRARD FRÉNEAU

Président
Société des courses de Cordemais

M. HENRI MALARD

Président
Société des courses de Craon-Mayenne

M. JEAN DUPREY**Président**

Société des courses de Graignes
et du Canton de Saint-Jean-de-Daye

M. ANDRÉ CORMIER**Président**

Société hippique du Var

M. JEAN-LUC EGRET**Président**

Société des courses de La Capelle

M. JEAN-MARIE PLASSAN**Président**

Société des courses de La Teste-de-Buch

M. JACQUES MOREAU**Président**

Société des courses de Laval Mayenne

M. BERNARD DELVA**Président**

Société des courses du Croisé-Laroche

M. ALAIN PELTIER**Président**

Société des courses du Lion d'Angers

M. ALPHONSE LEDÉDENTÉ**Président**

Société des courses
du Mont-St-Michel - Pontorson

M. YANNICK MEUNIER**Président**

Société des courses des Sables d'Olonne

M. MARCEL BLIN**Président**

Société des courses de Lisieux

M. JEAN-CLAUDE RAVIER**Président**

Société des courses Lyonnaises

M. RUBENS CRÉMIEUX**Président**

Société hippique de Marseille

M. JEAN-JACQUES BARRE**Président**

Société des courses de Maure-de-Bretagne

M. JEAN-BAPTISTE BOSSUET**Président**

Société des courses du Meslay-du-Maine

M. JACQUES MONTOYA**Président**

Société des courses de Nancy-Brabois

M. MICHEL BODIGUEL**Président**

Société des courses de Nantes

M. FRANCIS GASCOIN**Président**

Société des courses de Pont-Château

MAÎTRE GILLES JÉZIORSKI**Président**

Société des courses de Reims

M. JEAN FOURNIER**Président**

Société des courses hippiques
de Mauquenchy Pays de Bray

M. CLAUDE BAYARD**Président**

Société hippique de St-Galmier/St-Étienne

M. GILLES CAROFF**Président**

Société des courses de Saint-Malo

M. LUCIEN MATZINGER**Président**

Société des courses de Strasbourg

M. ALAIN DESGRANGE**Président**

Société sportive des courses de Toulouse

M. YANNICK PIERRE**Président**

Société des courses de Vire

M. YVES JACQUIN**Président**

Société des courses de Salon-de-Provence

M. GABRIEL VILLESALMON**Président**

Société des courses de Saint-Brieuc

M. PHILIPPE BOUCHARA**Président**

Société des courses de Vichy

M. JEAN-LOUIS**FOURSANS-BOURDETTE****Président**

Société d'encouragement
des Pyrénées-Atlantiques

M. CHRISTIAN BAZIRE**Président**

Société des courses du Mans

M. GÉRARD NOUGIER**Président**

Société hippique de Cavailon

M. RAYMOND GOLÉO**Président**

Société hippique de la Loire-Feurs

M. ROGER WINKEL**Président**

Société des courses de Moulins

M. JEAN-LOUIS VALÉRIEN-PERRIN**Président**

Société des courses d'Aix-les-Bains

M. PATRICE PERCHEREL**Président**

Société des courses hippiques de Cholet

M. JEAN-LOUIS GAYAN-SOURGEN**Président**

Société des courses de chevaux de Dax

M. JEAN-YVES BENARD**Président**

Société des courses de Mont-de-Marsan

M. JEAN-PAUL ROLLAND**Président**

Société des courses de la Côte d'Amour

M. ÉRIC POISSON**Président**

Société des courses hippiques
de Rambouillet

M. PATRICK LAPIQUE**Président**

Société des courses de Tarbes Laloubère

M. Christian LEROUX**Président**

Société des courses de Divonne-les-Bains
