



Entretien Stéphane Pallez, PDG de la Française des Jeux

FDJ // P. 14

Le grand entretien

« Nous inventons de nouveaux jeux en permanence »

STÉPHANE PALLEZ
PDG de Française des Jeux

Propos recueillis par
David Barroux
dbarroux@lesechos.fr
et **Christophe Palièrse**
cpalièrse@lesechos.fr

Le secteur des loisirs est affecté depuis le début de l'année par une conjonction d'événements – attentats, inondations...

Qu'en est-il de Française des Jeux ?

FDJ est une entreprise peu sensible à la conjoncture, à moins d'un cycle de récession très marqué. Pourquoi est-il moins impacté que d'autres par les tragiques événements récents ? Contrairement aux secteurs qui

dépendent de la fréquentation étrangère, il repose sur une clientèle française attachée à son mode de vie et à la convivialité des 31.000 points de vente FDJ. Sa croissance annuelle moyenne a été de l'ordre de 5 % au cours des quatre dernières années. Nous sommes sur la même tendance pour 2016 et devrions franchir la barre des 14 milliards d'euros de vente. Notre croissance est liée à notre capacité à imaginer de nouveaux jeux et à préparer l'avenir. En outre, nos gammes sont diversifiées.

FDJ, c'est d'abord un métier d'animation ?

Notre métier, c'est du marketing, des pro-

duits et beaucoup de services !

Et l'innovation ?

L'innovation est fondamentale, d'autant qu'elle s'accélère et touche tous les pans de l'économie. Ce constat est au cœur de notre projet stratégique « FDJ 2020, une vision augmentée de FDJ ». L'innovation est une opportunité. Il suffit, par exemple, de voir le phénomène Pokémon Go pour constater que la réalité virtuelle révolutionne le jeu.

Comment innove-t-on dans un groupe qui peut paraître traditionnel ?

Il faut s'ouvrir ! FDJ était une entreprise qui innovait en interne. Elle s'est ouverte depuis un an à de nouveaux partenaires. Le maître mot est l'« open innovation » et la transformation de l'entreprise. Par exemple, nous avons investi plus de 20 millions d'euros dans

les fonds d'investissement Partech et Level-Up, un nouveau fonds dédié au jeu avec une dimension européenne, voire mondiale. Nous avons aussi investi dans Raise, une structure davantage tournée vers l'entrepreneuriat français. Ce ne sont pas seulement des investissements financiers, c'est aussi une recherche d'idées, de solutions et de changement de culture d'entreprise.

En quoi, FDJ doit-il changer de culture ?

FDJ doit savoir travailler en mode start-up, notamment avec ses nouveaux partenaires. Avec Asmodée, leader français de l'édition de jeux en passe de devenir un acteur mondial, nous déclinons déjà certains de leurs jeux et nous réfléchissons à la création de jeux en commun intégrant possiblement des dimensions sociales et communautaires. Avec la Web School Factory, l'une de ces nouvelles écoles innovantes dédiées au digital, nous avons organisé un challenge, qui impliquait aussi d'autres écoles, sur la vision qu'ont les jeunes adultes du Loto de demain.

Le numérique peut-il être un danger pour l'entreprise ?

Le danger serait de toujours proposer les mêmes jeux et de ne pas être attentif à notre environnement. Le client est de plus en plus roi. Il a aujourd'hui la capacité d'exercer son pouvoir de manière démultipliée. Le secteur du jeu est extrêmement dynamique sur le plan mondial, notamment dans ce nouvel univers qu'on appelle les « casual games ». 50 % de nos clients jouent à ces jeux sur smartphone. Dès lors, ils constituent pour nous un nouveau référentiel en termes d'attractivité et de divertissement. Par ailleurs, on dit que ces jeux touchent les nouvelles générations. En réalité, ils séduisent tout le monde. Et nous sommes face à des opérateurs puissants qui investissent massivement...

En quoi sont-ils dangereux ?

Les « casual games » ne sont pas des jeux d'argent, mais ils apportent un divertissement. Là commence la concurrence. On dit que ces jeux sont gratuits, mais j'observe que les joueurs dépensent significativement de l'argent pour prolonger et enrichir leur expérience de jeu. Le modèle de FDJ repose sur une large base de clients, plus de 26 millions de personnes, jouant une mise hebdomadaire modérée (3,40 euros de dépense nette). Il faut donc être innovant et attractif pour fidéliser nos clients et recruter.

Mais, FDJ a déjà une activité Internet ?

Les mises sur Internet sont en croissance de près de 10 % mais 96 % de nos ventes viennent toujours du réseau de proximité, qui reste très dynamique. L'heure est à la combinaison et à l'enrichissement du réseau physique par les services numériques. Nous avançons dans cette voie et visons 20 % de « ventes numérisées » en 2020. Nous avons lancé, il y a un an, un système de préparation des prises

« Je pense que le numérique est une formidable opportunité pour innover, élargir notre base-clients et les accompagner dans leur pratique. »

de jeu de paris sportifs sur smartphone, avant enregistrement en point de vente. Cette application connaît un succès remarquable. Elle représente déjà 20 % des ventes de paris sportifs. Et nos détaillants sont demandeurs parce qu'elle permet de simplifier la prise de paris et de fluidifier les flux de clientèle. Nous venons de lancer une application similaire pour Loto et Euro Millions. Par ailleurs, grâce à la géolocalisation des points de vente, nous expérimentons un service « drive to store ».

Y a-t-il un risque d'« ubérisation » dans votre secteur ?

Il faut se méfier de ce terme, désormais appliqué à tout. Mais il a le mérite d'interroger la stratégie d'entreprise. Une entreprise, même en monopole, n'est pas à l'abri de nouvelles formes de concurrence. Je ne crois pas à l'ubérisation de FDJ dès lors que FDJ continue à se réinventer. Au contraire, je pense que le numérique est une formidable opportunité pour innover, élargir notre base-clients et les accompagner dans leur pratique.

Comment travaillez-vous avec les start-up ?

Nous avons été énormément sollicités dès lors que j'ai annoncé l'ouverture de FDJ au monde des start-up. Et c'est toujours le cas. Lors du dernier Salon BIG de la BPI, notre point de rencontre a été envahi. Nous avons créé au sein de FDJ un pôle innovation qui structure les relations avec les start-up et lance les appels à projets. Nous testons des innovations numériques dans certains points de vente. Nous allons partager cette méthode de « test and learn » avec d'autres loteries européennes. En octobre, nous organiserons un sommet de l'innovation à Paris avec la loterie britannique Camelot et 4 loteries scandinaves afin d'imaginer ensemble les points de vente connectés de demain.

Loto est-il encore un produit phare ?

Loto fait partie de la société française. Avec ses 17 millions de clients, c'est un jeu rassembleur. On le connaît même quand on n'y joue pas ! Pour autant, notre travail avec la Web School Factory a montré qu'il ne correspond pas aux attentes des nouvelles générations. Nous allons le relancer en 2017 avec une nouvelle formule plus ludique faisant appel aux nouvelles technologies et aux réseaux sociaux. Nous avons fait ce mois-ci une expérience pour les quarante ans du Loto mêlant jeu traditionnel et jeu interactif. Elle a montré que les clients sont demandeurs de cette interactivité.

Y a-t-il un enjeu d'internationalisation pour la Française des Jeux ?

FDJ est un groupe qui n'est plus seulement tourné vers son marché domestique. Nos deux filiales technologiques proposent leurs services à l'international. Nous avons fourni à la loterie portugaise sa plate-forme informatique et son service de cotation dans le cadre de l'ouverture du marché portugais des paris sportifs. Nous avons également gagné un appel d'offres auprès d'une loterie allemande, en partenariat avec Safran Identity & Security. Lors du prochain congrès mondial des loteries, début novembre à Singapour, j'officialiserai la nouvelle structuration de notre activité internationale, avec la création de FDJ Gaming Solutions. Nous commercialiserons aussi une nouvelle offre sur le Big Data conçue avec IBM.

Il s'agit de B to B. Envisagez-vous également de faire du B to C, de l'opérationnel en direct ?

On ne se l'interdit pas, mais il y a peu d'opportunités.

Les buralistes ont récemment manifesté leur inquiétude. Etait-ce justifié ?

Leurs inquiétudes portent d'abord sur des sujets indépendants de FDJ. Il s'agit en particulier de l'impact du paquet de cigarettes neutre et du prix du tabac. J'entends leur préoccupation. Pour sa part, FDJ leur apporte de la croissance. La rémunération des buralistes a progressé de 8 % par point de vente ces dernières années, et même de 10 % au premier semestre 2016. En outre, FDJ investit dans son réseau de proximité. Une enveloppe de 180 millions d'euros lui est consacrée dans le cadre de notre plan d'investissement de 500 millions à échéance 2020. Cette enveloppe couvre notamment le renouvellement des terminaux des points de vente. Le réseau physique est notre partenaire privilégié, notre relation doit être « gagnant-gagnant » pour continuer à développer dans le dialogue l'activité dans le réseau.

Vous êtes très engagée dans la promotion de la femme dans l'entreprise et dans la société en général. Quelles actions menez-vous concrètement ?

J'ai pris l'habitude, relativement tôt, d'être une femme dans un monde d'hommes. Mais je me sens parfois un peu isolée. Nous restons peu nombreuses à haut niveau de responsabilités. La mixité concerne toutes les entreprises, et autant les hommes que les femmes. Chez FDJ, le comité exécutif s'est engagé à ce que les femmes soient autant présentes dans le management que leur part dans l'effectif de l'entreprise. Les femmes occupent aujourd'hui 35 % des postes de manager. Il faut aller à 45 % en 2020. Par ailleurs, nous avons fait de ce thème et des stéréotypes un sujet d'échange dans l'entreprise. Pour ce faire, nous offrons depuis deux ans aux 1.800 collaborateurs de FDJ un livre à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes. L'an dernier, c'était le livre de Nathalie Loiseau, la directrice de l'ENA, « Choisissez tout ». Cette année, nous leur avons offert le livre de l'écrivaine nigériane Chimamanda Ngozi Adichie : « Nous sommes tous des féministes ».

Pensez-vous qu'il faille des lignes directrices, des quotas, pour faire bouger la société ?

Je ne suis pas dogmatique, je ne suis ni pour ni contre les quotas, je suis pour l'efficacité. Je constate que la société française bouge lentement et qu'il faut parfois des incitations, voire des normes pour atteindre l'égalité hommes-femmes. C'est ce qui s'est passé pour les conseils d'administration, ce qui a permis aussi un renouvellement de génération et d'expérience. L'égalité des chances, la mixité et la diversité sont positives pour l'entreprise comme dans la société. ■



Son parcours

- Stéphane Pallez, cinquante-sept ans, est diplômée de Sciences po Paris et de l'ENA.
- Elle est PDG du groupe Française des Jeux depuis novembre 2014.
- Stéphane Pallez a longtemps œuvré à la Direction du Trésor, puis au sein de l'état-major d'Orange – à partir de 2004 – et a été PDG, entre 2011 et 2014, de la Caisse Centrale de Réassurance.
- Elle est administratrice d'Engie, CNP Assurances et siège au conseil de surveillance d'Eurazeo.



Son actualité

- Les 20 et 21 octobre, Stéphane Pallez réunira les loteries britannique et scandinaves pour un Innovation Summit.
- En novembre, elle officialisera, lors du congrès mondial des loteries, la création de FDJ Gaming Solutions, nouvelle structuration de l'activité internationale du groupe.
- Ces deux initiatives illustrent la mise en œuvre de son plan stratégique à horizon 2020. Celui-ci vise, entre autres, à faire basculer la FDJ (plus de 14 milliards d'euros de vente en 2016) dans l'univers digital. La nouvelle formule du Loto, prévue pour 2017, en témoignera.

