LES ENJEUX

INTERVIEWS & PORTRAITS | CARRIÈRES | CASINO & CLUB DE JEUX | JEUX

Chez JOA, le casino se pense comme une expérience globale

Damien Dufort / Directeur Général Adjoint / JOA

Vincent Reynaert
Publié le 13 janvier 2026 . Lecture estimée : 0 min

À l'occasion du projet d'ouverture du casino de Saumur, Damien Dufort, Directeur Général Adjoint du Groupe JOA, détaille la méthode du groupe. Mix jeux, restauration, animation, rôle territorial et enjeux humains, il livre une vision très concrète d'un casino pensé comme une destination de loisirs à part entière, intégrée à son environnement local.

Quelles sont, selon vous, les attentes principales des collectivités lorsqu'elles confient à un groupe comme JOA un projet de casino, et comment ces attentes structurent-elles le rôle du futur établissement dans l'écosystème local ?

À Saumur, l'attente est très claire. Le casino doit être une locomotive, mais une locomotive complémentaire, intégrée à un programme plus large de dynamisation du centre-ville et de valorisation du patrimoine.

On est sur un projet implanté au coeur de la ville, à proximité de bâtiments emblématiques et dans un centre historique classé, et non sur un équipement périphérique hors sol.

La municipalité souhaite que le casino devienne un atout pour renforcer son attractivité, contribuer à son rayonnement et à son développement économique et surtout compléter son offre de loisirs et de divertissement. Il y a bien sûr par ailleurs des effets très concrets, comme la création d'environ 70 emplois, des retombées économiques directes et indirectes, et des recettes pour le budget local.

Mais au-delà de ces chiffres, l'attente principale est que l'opérateur s'inscrive pleinement dans la dynamique territoriale.

Dans un projet comme Saumur, qu'est-ce qui prime dans les premières phases de réflexion : les attentes de la collectivité, la logique économique, l'expérience client, ou l'équilibre entre ces dimensions ?

Il n'y a pas une dimension qui s'impose aux autres. C'est vraiment un ensemble cohérent. Un appel d'offres, c'est d'abord le signal qu'un territoire s'engage et que la nouveauté est perçue comme attractive.

Ensuite, il y a l'analyse économique. Saumur se situe dans une zone où l'offre concurrente est faible, avec le premier casino à plus d'une heure et quart de route. Cela crée un potentiel réel et doit permettre de répondre à une attente, de compenser une absence d'offre de divertissement.

Enfin, il y a la dimension stratégique pour le groupe. C'était un territoire où nous étions peu présents, et un projet que nous avions très envie de porter.

Arrivé en juillet 2019, Damien Dufort est le Directeur Général Adjoint du Groupe JOA notamment en charge des sujets Produits et Marketing.

À quel stade du projet le mix jeu est-il réellement structuré, et quels sont les principaux critères qui guident ces choix ?

Le travail démarre très tôt. Dès la réponse à l'appel d'offres, on réalise une étude de marché pour approcher le potentiel global de l'établissement, aussi bien sur les jeux que sur la restauration. On benchmark également les offres concurrentes, même éloignées géographiquement, ainsi que nos propres sites puisque nous exploitons 33 casinos.

Tout cela permet de définir une première offre dite théorique. Le cadre est ensuite posé rapidement, car dans un appel d'offres, on s'engage déjà sur l'offre de jeux à l'ouverture, avec un nombre précis de machines à sous, de postes de jeux de tables électroniques et, par conséquent, un équilibre avec les jeux de tables traditionnels.

Le contenu plus fin se construit ensuite dans la durée, avec une accélération très nette entre six et quatre mois avant l'ouverture, jusqu'aux commandes et aux livraisons.

Comment passe-t-on concrètement de cette offre théorique au mix final, et quel rôle jouent les fabricants dans cette phase ?

Après les benchmarks, on entre dans une phase beaucoup plus opérationnelle, qui concerne la définition de l'offre machine par machine, puis la la négociation avec les fabricants et enfin la préparation des commandes. Une ouverture de casino, c'est une opportunité unique pour un fabricant de faire croître sensiblement ses volumes de ventes et d'être présent sur le floor d'une « vitrine » de l'opérateur. Nous cherchons donc à identifier les fabricants prêts à nous

accompagner sur les meilleures offres et innovations produits afin d'offrir le meilleur à nos clients.

Les fabricants les plus dynamiques, ou ceux avec lesquels nous construisons de véritables partenariats, peuvent ainsi bénéficier de ces volumes. C'est à ce stade que l'on aboutit à un mix final très précis, notamment sur les familles de machines proposées.

Existe-t-il des études socio-démographiques permettant d'affiner le mix jeu ou ce mix est-il surtout standardisé par l'historique du Groupe JOA ?

Il n'existe pas d'études socio-démographiques permettant d'établir une corrélation directe du type "tel profil, tels jeux".

En revanche, les études de marché sont indispensables pour évaluer le potentiel global du site, notamment dans le cadre d'une DSP. Pour affiner le mix, on s'appuie surtout sur notre connaissance du marché national et sur l'analyse ultra-fine de nos données clients issues de nos 33 casinos. L'utilisation poussée des datas encapsulées par notre CRM nous permet d'arbitrer sur les choix de machines ou de jeux et trouver le meilleur mix..

Plus globalement, comment a évolué la place accordée aux différents segments de jeux dans la stratégie du Groupe ces dernières années ?

Depuis que nous avons lancé en 2012 le concept de casino nouvelle génération, notre ADN repose sur une logique d'expérience globale, et pas uniquement sur les segments de jeux.

Sur nos projets structurants, ou lorsque nous construisons un casino, nous allouons systématiquement 50 % de la surface aux jeux et 50 % aux loisirs. Cela inclut les bars, les restaurants, les espaces modulables, permettant d'accueillir des spectacles, des concerts ou encore des expositions. C'est cette logique d'équilibre structurel qui guide nos arbitrages, et que nous affinons projet après projet, faisant de nos casinos avant tout des destinations de divertissement accessibles à tous.

Entre un projet comme Fécamp et celui de Saumur, quels sont les premiers facteurs de différenciation qui orientent la conception de l'offre ?

À Fécamp, on est sur un terrain très connu. Il s'agit d'un casino historique, avec une clientèle installée et un site intégré chez JOA depuis 2019. La ville a quasiment toujours eu un casino, donc les habitudes sont bien identifiées.

À Saumur, c'est l'exact opposé. Tout est à construire. L'enjeu est aussi différent pour les équipes. À Fécamp, passer d'un ancien bâtiment à un nouveau nécessite une réadaptation collective, pour les clients comme pour les équipes, et cela peut être plus complexe qu'on ne l'imagine, car on bouscule des routines. À Saumur, il s'agit de créer des habitudes, dans un contexte de découverte totale.

En novembre 2024, le groupe JOA ouvrait un nouveau casino à Fécamp. Un investissement de 10 millions pour venir remplacer un précédent casino acheté en 2019.

L'équipe de direction du futur casino de Saumur a été recrutée en interne. L'offre du groupe s'appuie-t-elle sur une méthodologie commune pour faciliter cette installation ?

Oui, clairement. Exploiter un casino, nous le faisons sur 33 sites, donc nous disposons de procédures, de formations et d'un socle de pratiques communes. Ce tronc commun est solide et sécurisant, et il garantit un niveau d'expérience client homogène.

Ensuite, il y a toujours des ajustements. Chaque directeur apporte sa touche personnelle. Sur Saumur, c'est d'ailleurs très positif, car le projet a suscité beaucoup de volontaires en interne. Cela nous donne de l'agilité et de l'efficacité pour relever un défi ambitieux, dans une zone où l'attente et l'effervescence locale et régionale sont fortes.

Quels sont les éléments qui font qu'un client, ou même un employé, sait immédiatement qu'il se trouve dans un environnement JOA ?

Il y a d'abord les marqueurs les plus visibles, comme la marque, les tenues, la qualité de l'accueil, notre double offre de restauration avec le restaurant Le Comptoir et le concept de Bar des Sports ou encore le programme de fidélité, qui constitue un lien commun entre tous nos sites.

Ensuite, il y a le savoir-faire de nos équipes et l'importance accordée à la connaissance et la reconnaissance des clients. Cette proximité que nous veillons à cultiver au quotidien fait vraiment des casinos JOA des casinos à part. Et les premiers à nous le dire sont tout simplement nos clients.

Proposer des espaces ouvert, où le joueur peut vivre une expérience globale optimisée et qui répondent à ses attentes : tel est l'objectif des équipes JOA à chaque ouverture ou rénovation d'établissement.

Au-delà des jeux, quels sont aujourd'hui les leviers les plus structurants pour créer de l'adhésion et une fréquentation durable ?

Je dirais qu'il y a 4 piliers.

D'abord, la qualité de l'expérience client aux jeux, avec la bonne implantation et le confort, aussi bien sur les tables traditionnelles et électroniques que sur les machines.

Ensuite, une restauration qualitative et incarnée, qui ne soit pas une simple cantine du joueur, mais un vrai restaurant, le Comptoir, où l'on vient déjeuner ou dîner, porté par des professionnels et un concept assumé.

Evidemment un programme de fidélité généreux animé et piloté à travers un moteur CRM puissant, garantissant une analyse fine des comportements clients.

Enfin, l'animation, avec un équilibre entre animations grand public et animations dédiées aux joueurs, sans oublier l'essentiel : la qualité de l'accueil et la capacité à reconnaître les clients. Là où l'on se sent reconnu, on revient naturellement.

La restauration a longtemps été un point faible dans les casinos. Le Groupe JOA communique beaucoup sur ce sujet. Comment cette offre s'inscrit-elle dans votre stratégie ?

Chez nous, la restauration n'est pas vue comme une obligation traitée au minimum. C'est un produit stratégique. Nous travaillons de véritables concepts, qu'il s'agisse du Comptoir, de nos bars lounge ou du Bars des Sports, et nous profitons des relocalisations ou des rénovations pour proposer une offre très différente, capable de générer un trafic payant.

Y croire réellement, ce n'est pas simplement soigner le décor. C'est construire une offre qui répond à une demande, qui fonctionne au quotidien, avec une carte cohérente, une offre conceptualisée et un outil bien pensé pour les équipes. L'objectif est évidemment d'en faire un pôle de rentabilité, et ça marche !

Quelle est aujourd'hui la part de la restauration dans le chiffre d'affaires global des casinos du Groupe ?

Cette part a progressé, même si elle reste variable selon les sites. Ce qui est particulièrement marquant, c'est la performance récente. Sur un exercice 2025 pourtant difficile pour la restauration en France, nous affichons une croissance d'environ 3 %.

En ordre de grandeur, sur un chiffre d'affaires brut groupe d'environ 400 millions d'euros, près de 10 % proviennent des activités de restauration et de loisirs. Et c'est un point clé. Si l'on retirait ces activités, le chiffre d'affaires jeu ne serait plus le même, car notre logique de mix se raisonne à l'échelle globale de l'établissement.

Dans chaque casino JOA, les clients retrouvent désormais Le Comptoir, ici celui de Fécamp. Un lieu de restauration qui se veut être une réelle valeur ajoutée pour JOA mais surtout pour l'expérience client.

Quels sont, selon vous, les principaux défis à relever lors de l'ouverture d'un nouveau casino comme celui de Saumur ?

Une ouverture comporte toujours une part d'inconnus. Il faut anticiper différents scénarios, être capable de réagir vite, tout en faisant confiance au savoir-faire des équipes. Le principal risque serait de vouloir en faire trop dès le départ et de se laisser déborder.

La montée en charge doit être progressive, un peu comme dans la restauration, en pilotant en permanence la satisfaction clients. À Saumur, l'enjeu est de trouver le bon équilibre entre l'accueil des joueurs aguerris, qui souhaitent aussi être tranquilles et reconnus, et l'afflux de personnes curieuses de découvrir un univers inconnu et naturellement attirés par la nouveauté. Le défi humain sur site est majeur.

Y a-t-il une question que je ne vous ai pas posée et qui vous semble essentielle pour comprendre les enjeux d'un projet comme Saumur ?

Il n'y a pas de question précise qui me manque, sans risquer de me répéter.

En revanche, ce qui est certain, c'est que Saumur sera une véritable vitrine pour le groupe.

Il y a un peu plus de 200 casinos en France, et notre univers reste parfois mal connu. C'est d'ailleurs notre ambition chez JOA depuis plus de 15 ans : chercher à « changer le regard des gens sur le monde des casinos ». Donc continuer à ouvrir des casinos sur de nouveaux territoires montre que le secteur est attractif et dynamique. C'est un signal positif, à la fois pour les acteurs et pour les collectivités et la marque de l'ADN JOA.