

Le patron de Kinopolis : “Il y a encore de la place pour investir en Wallonie”

Entretien par Vincent Slits

- Le patron de Kinopolis balise les priorités des prochains mois.

- Le marché belge est “verrouillé”, regrette-t-il, en dépit de certaines opportunités.

- Un renforcement des positions à l'international est possible.

Eddy Duquenne

Cela fait sept ans maintenant qu'Eddy Duquenne dirige le groupe Kinopolis. L'aventure de ce groupe belge, né de la fusion de deux groupes cinématographiques familiaux, démarre en 1997. Pionnier dans la mise en place d'un certain nombre de technologies, Kinopolis accueille aujourd'hui près de 20 millions de spectateurs par an

dans ses 396 salles réparties sur 34 complexes répartis sur six pays (Belgique, Pays-Bas, France, Espagne, Suisse et Pologne).

Rien ne prédestinait vraiment Eddy Duquenne à prendre les commandes d'un groupe actif dans l'exploitation de complexes cinématographiques. Après des études de sciences économiques appliquées, c'est d'abord dans le domaine bancaire qu'il fera ses premiers pas professionnels, d'abord dans le retail, puis dans le “corporate banking” de celle que l'on appelait encore à l'époque la CGER-Banque. Eddy Duquenne vit alors la transition vers Fortis. Un moment administrateur de la GIMV, la société flamande d'investissement, il dirige aussi, à la fin des années 90, la restructuration de Sun Parks. “Ma femme m'avait dit que je ne m'épanouirais pas toute ma vie dans le secteur finan-

cier. Je l'ai écouté...”, dit-il.

“Je n'ai jamais planifié ma carrière”

En 2007, il entre au conseil d'administration de Kinopolis comme administrateur indépendant. Un an plus tard, il en deviendra le CEO, fonction qu'il partage avec Joost Bert. “Je n'ai jamais planifié ma carrière. Je pars du principe que les événements les plus importants de votre vie dépendent souvent de coïncidences.” Ce père de deux grandes filles démarre alors une nouvelle carrière qui lui laisse peu de temps pour d'éventuelles passions. Assez cependant pour s'occuper de son “ancêtre”, une Jaguar qu'il apprécie sortir les jours de beau temps. L'homme aime visiblement la mécanique. “Je suis un analytique, j'aime bien essayer de comprendre comment cela fonctionne”, dit-il.

“Les productions locales gagnent en importance”

En 2014, vous avez enregistré une croissance de 8% du nombre de spectateurs dans vos salles. Une telle croissance est-elle attendue cette année ?

C'est très difficile à dire. Cela dépendra des succès à venir. A priori, le contenu pour la deuxième moitié de l'année est prometteur avec la sortie des nouveaux “Mission Impossible”, James Bond et “Stars Wars”. Mais l'année passée, à 100 000 visiteurs près, le film “Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu ?” en France a fait autant de visiteurs que “Le Hobbit”. A côté des “blockbusters”, on voit en Europe, dont la population est vieillissante, que les productions locales gagnent en importance. Elles peuvent réserver de bonnes surprises. En Flandre, on aura “FC De Kampioenen” et “Safety First”, très prometteurs auprès des jeunes. Et puis il y a la météo qui joue un grand rôle. Durant un été ensoleillé, notre plus grand concurrent le week-end reste... le déjeuner en terrasse. Un hiver très rigoureux comme celui de 2009 ou 2010 nous a coûté 3% de visiteurs sur une base annuelle. Nous sommes dans une structure de coûts fixes, où 5% de visiteurs en moins peuvent faire chuter notre bénéfice de 20%.

Y a-t-il encore du potentiel pour ouvrir de nouveaux complexes de cinéma en Belgique ?

Oui, il y a du potentiel, mais nous sommes limités dans notre expansion en Belgique par les règles qui nous sont imposées depuis 17 ans par l'Autorité de la concurrence. Cette situation est peut-être dans l'intérêt de nos concurrents mais pas dans celui du consommateur qui est victime d'une situation émotionnelle entre deux groupes de cinéma. Nous sommes dans un marché de proximité. Les zones de chalandises pour un complexe sont de moins en moins grandes, en raison des problèmes de mobilité autour des centres urbains. Ces dix à quinze dernières années, il y a eu peu d'investissements en Belgique. Pourtant, il y a de la place pour investir, surtout en Wallonie qui est un marché moins fermé que la Flandre. D'autant qu'une augmentation de l'offre stimule la fréquentation. L'Autorité de la concurrence nous a permis de prendre des initiatives mais elles ont été, à chaque fois, bloquées par nos concurrents au niveau de la cour d'appel. Pour le moment, nous n'avons pas de projet concret en Belgique. Mais j'espère qu'un jour, la situation pourra se débloquent dans l'intérêt du consommateur.

Et vos projets d'expansion à l'étranger ?

Kinepolis est une petite structure. Nous travaillons au départ de Gand avec des structures nationales.

Dans chaque pays, il y a une équipe locale car il faut comprendre la culture locale pour mener une stratégie de programmation et de marketing efficace sur nos différents marchés. Car le contenu local devient de plus en plus important : il est intéressant de noter que la consommation de Coca et pop corn est plus faible dans des salles qui diffusent des productions locales. Aux Pays-Bas, on peut proposer un film français aux spectateurs en leur proposant du vin et du fromage. Le challenge à l'avenir ne sera pas seulement de pouvoir offrir un bon film, dans des conditions techniques irréprochables, mais de proposer aux spectateurs la meilleure expérience qui soit par rapport au film qu'il aura choisi. Nous ne rêvons pas de parts de marché. Pour nous, le seuil critique est de pouvoir atteindre sur chaque marché sélectionné un minimum de 3 à 4 millions de visiteurs par an. Si nous avons la possibilité d'approcher un nouveau marché dont nous comprenons la culture, nous le ferons. Mais je vois difficilement Kinepolis approcher le marché chinois, par exemple.

Et en Amérique du Nord, dans un pays comme le Canada par exemple ?

Ce n'est pas totalement inimaginable mais la priorité reste aux pays de proximité. Nous sommes en plein développement aux Pays-Bas. Avant, pour y obtenir un permis de bâtir, cela prenait 7 à 8 ans et les gens allaient moins au cinéma. Mais les autorités ont pris des mesures pour stimuler le marché. Nous pourrions encore y grandir, de même qu'en France : les francophones constituent d'ailleurs la première clientèle du groupe. Nous n'excluons pas, non plus, de regarder certaines opportunités en Suisse, en Autriche, en Allemagne, au Danemark ou au grand-duché de Luxembourg par exemple. L'économie espagnole reprend un peu mais c'est un marché assez saturé au niveau de l'offre.

L'ambition d'être le "sommelier du film"

Quelle part du capital détiennent encore les actionnaires familiaux ?

Les actionnaires familiaux détiennent globalement 48% du capital. La première priorité pour eux est la création de valeur pour l'entreprise et les actionnaires. Je n'exclus pas que les actionnaires familiaux soient prêts à diluer leur participation dans Kinopolis s'ils jugent un jour nécessaire d'agrandir la taille de l'entreprise.

Kinopolis est-il encore vraiment un groupe familial ?

Le groupe a été créé par les familles Claeys et Bert: ils ont connu beaucoup de succès ensemble et ont été les pionniers dans le secteur avec le concept de "multiplexe". Mais à la fin des années

90, l'aventure Cinemaxx (NdLR: acquisition en Allemagne) a laissé des traces et a perturbé les relations entre les deux familles qui constituaient aussi alors le management de l'entreprise. En 2006, la famille Claeys a décidé de sortir du capital. La famille Bert a alors décidé de gérer la société. J'ai été en 2008 le premier CEO de l'entreprise non issu des familles actionnaires. Les administrateurs sont choisis en fonction de leurs expertises et compétences. Nous ne sommes plus organisés aujourd'hui comme une entreprise familiale. Nous travaillons dans une très grande transparence. Des indicateurs de performances du client mais aussi des collaborateurs ont été mis en place. Tout cela crée les conditions de la confiance avec

les actionnaires familiaux.

Exploiter une salle de cinéma est un métier technologique mais pas seulement...

En effet. Nous avons toujours construit des cinémas en garantissant qu'ils étaient les meilleurs. Tous nos fauteuils ont un double accoudoir, nos salles sont certifiées THX sur le plan acoustique, nous proposons dans nos 4 "mégaPLEXES" des projecteurs lasers, ce qui est une première mondiale. Mais l'approche technologique ne suffit plus aujourd'hui. On se doit aussi d'investir sur des aspects "soft" car voir un film dans la meilleure salle n'est pas la garantie que ce film vous plaira

et que votre soirée sera réussie. Nous ne parlons d'ailleurs pas chez nous de tickets vendus mais de clients. Nous renforçons nos approches de direct marketing, notamment par voie digitale (site web, application mobile, e-mail...), pour mieux connaître les goûts et les attentes de nos spectateurs. Nous voulons devenir le "sommelier du film". L'objectif est de mettre en place une programmation active envers des publics cibles. Nous envoyons à nos clients des millions de mails par an pour leur recommander des films en partant de leurs préférences.

34

COMPLEXES

Le groupe Kinopolis est actuellement présent dans six pays.