

# Eddy Duquenne, CEO du groupe Kinopolis

## «Nous nous préparons à doubler de taille à terme»

### INTERVIEW

JEAN-FRANÇOIS SACRÉ

**K**inopolis poursuit sur sa lancée. Après un bon cru 2016 – sauf en Belgique –, il a connu un premier semestre prometteur. Malgré une offre de films moins riche qu'un an plus tôt, surtout au deuxième trimestre, le nombre de visiteurs a crû de 4,8% à 11,8 millions grâce à l'expansion (Pays-Bas, France, Espagne). Ces visiteurs ont dépensé davantage grâce à une offre de films en 3D renforcée (dont les tickets sont plus chers) et acheté davantage de boissons et de snacks. Résultat: le chiffre d'affaires a grimpé de près de 8% à plus de 160 millions d'euros, de même que les bénéfices. Une performance appréciable pour un groupe qui investit beaucoup dans son expansion. Revers logique de la médaille, l'endettement a augmenté, passant de près de 170 à 195 millions d'euros. Le CEO Eddy Duquenne ne veut pas en rester là.

**Commençons par votre pays phare: la Belgique. Sentez-vous un redressement après une décevante année 2016 où le marché avait reculé de plus de 8%?**

2016 avait bien commencé avec de gros films comme «The Revenant», puis il y a eu l'Euro de football tandis que les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> trimestres ont été mauvais. 2017 a à nouveau bien démarré, mais le 2<sup>e</sup> trimestre a été décevant en raison d'une offre de films plus faible et d'une météo très clémente. Je m'attends à une amélioration au 2<sup>e</sup> semestre en raison d'une offre a priori plus attractive, mais je reste prudent: il est difficile d'anticiper le succès d'un film. Qui aurait pu prédire en début d'année que «La-laland» ferait un tel tabac? Pas nous en

tout cas.

**Votre croissance est due à votre expansion géographique. Où s'arrêtera Kinopolis?**

Nous avons 48 complexes dans sept pays. On se prépare en interne à arriver un jour à une centaine. Quand?

Cela dépendra des cibles. Il faut être deux pour danser le tango. Je suis prêt. Ce sera en tout cas dans des marchés dont nous comprenons la culture, mais pas nécessairement des marchés proches du nôtre. Cela peut-être des marchés de culture anglo-saxonne, par exemple. On regarde régulièrement des dossiers. Mais nous sommes sélectifs. Notre objectif est de combiner un profil de risque en dessous de la moyenne avec une rentabilité au-dessus de la moyenne.

**Hormis la Belgique et, à présent, les Pays-Bas, votre part de marché est assez faible dans les autres pays où vous êtes implantés, comme la France, l'Espagne ou la Suisse. Faut-il comprendre que c'est dans ces pays que vous allez investir?**

Pas forcément. La part de marché dans notre métier est peu importante. Ce qui compte, c'est la zone de chalandise dans laquelle vous opérez. C'est votre position dans cette zone de chalandise et la taille de votre cinéma qui déterminent si vous pouvez vous y développer ou non et y être profitable. Que vous ayez 40% ou 4% de parts de marché dans un pays, les conditions d'achat sont à peu près les mêmes. Il y a peu d'économie d'échelle à réaliser à ce niveau.

**Dans votre stratégie d'acquisition vous semblez privilégier l'achat ou la construction de complexes à la location. Pourquoi?**

Car cela permet de limiter les risques. Par exemple, les derniers complexes que nous avons construits nous-mêmes sont davantage polyvalents. Les gradins sont ainsi rétractables, ce qui permet d'affecter, le cas échéant, le bâtiment à d'autres fonctions. Cela coûte plus cher mais cela donne plus de valeur au bâtiment qui n'est alors plus limité au seul cinéma. Cela dit, nous ne sommes pas totalement contre la location pour autant qu'il y ait un équilibre entre les risques que nous prenons comme opérateur et ceux que nous prenons comme investisseur immobilier.

**Allez-vous réinvestir également en Belgique où l'Autorité de la concurrence a levé cet été l'interdiction pour Kinopolis d'acquérir de nouveaux cinémas?**

Je reste prudent car deux de nos concurrents (Imagix et Euroscop, NDLR) ont interjeté appel contre cette décision. Mais si elle est confirmée la réponse est oui. Il y a des endroits en Belgique où l'on peut se développer. Pourquoi? Parce que les zones de chalandise diminuent. Les gens ne sont plus prêts, comme il y a vingt ans, à rouler trois quarts d'heure pour aller au cinéma en raison notamment des problèmes de mobilité. Mais ces cinémas seront plus petits. Des multiplexes comme Bruxelles, nous en avons assez.

**Avec le développement des géants de l'internet, les modes de diffusion du film sont amenés à évoluer. Quand Netflix refuse de sortir en salle ses films sélectionnés à Cannes, n'est-ce pas inquiétant pour vous?**

C'est surtout un formidable coût publicitaire de leur part. Cela dit, je ne ressens pas encore cet impact. Netflix est très présent aux Pays-Bas, mais cela n'affecte pas la fréquenta-

- tion de nos salles. Avec ses séries de qualité, Netflix fait surtout du mal aux chaînes de télévision linéaires et aux plateformes des opérateurs télécoms. Je connais beaucoup de gens qui ont changé leur abonnement au profit de Netflix.

**D'aucuns prédisent que sous la pression des acteurs de l'internet les fenêtres de diffusion du film vont évoluer et que les salles bénéficieront de primo-diffusion plus courtes. Qu'en pensez-vous?**

Le cinéma reste la fenêtre prioritaire, mais si la période d'exclusivité devait diminuer et passer par exemple de trois à un mois, alors il faudrait revoir à la baisse ce que l'on paie aux distributeurs de films. C'est une saine dynamique de marché. Le problème c'est que le distributeur a le monopole sur son film et que jusqu'ici cette dynamique de prix n'existe pas.

### LES PHRASES CLÉS

«Nous avons 48 complexes dans sept pays. On se prépare en interne à arriver un jour à une centaine.»

«Il y a des endroits en Belgique où l'on peut se développer. Pourquoi? Parce que les zones de chalandise diminuent.»

«Avec ses séries de qualité, Netflix fait surtout du mal aux chaînes de télévision linéaires et aux plateformes des opérateurs télécoms.»

### KINEPOLIS

1er sem. 2017, en millions d'euros

		évol.
Visiteurs	11.775.000	+4,8%
Chiffre d'affaires	160,1	+7,9%
Ebitda courant	44	+11,2%
marge	27,50%	
Ebitda courant par visiteur	3,74€	+6,0%
Résultat courant	16,4	+17,4%