



*Who we are.*

KINEPOLIS GROUP | RAPPORT D'ACTIVITÉ

**2020**



PARTIE I

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

*Who we are.*

KINEPOLIS GROUP

2020

Ce Rapport d'Activité fait partie du Rapport annuel 2020 de Kinepolis Group, qui se compose de trois parties :



**PARTIE I**  
**RAPPORT D'ACTIVITÉ**

**PARTIE II**  
**RAPPORT DE DURABILITÉ**

**PARTIE III**  
**RAPPORT FINANCIER**

# Table des matières

# PARTIE I

## RAPPORT D'ACTIVITÉ

Message du Président et du CEO	4
2020 en un clin d'œil	8
Kinepolis dans le monde	10
Interview avec Eddy Duquenne, CEO : impact de la pandémie de Covid-19	14
Rétrospective 2020 : Les Country Managers témoignent	18
Nos visiteurs	22
Nos marques	24
Notre équipe	26
Activités principales	28
Notre stratégie	32
- Meilleur exploitant de cinémas	34
- Meilleur marketeur	36
- Meilleur gestionnaire immobilier	40
Croissance internationale	42
Reconnaissance mondiale	46





“

2020 n'a pas été une année réjouissante mais elle nous a confirmé que, en tant qu'équipe, nous pouvons gérer beaucoup de choses et que notre stratégie d'entreprise de ces 13 dernières années nous a mis dans la meilleure position possible pour surmonter cette crise.

Eddy Duquenne et Joost Bert

## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU CEO



# Joost Bert, Président du Conseil d'administration et Eddy Duquenne, CEO de Kinepolis Group

Mesdames, Messieurs,  
Cher actionnaire, client et collaborateur,

Après une année 2019 fantastique, nous nous sommes soudainement retrouvés dans une réalité très différente l'année dernière. Début mars, la pandémie de Covid-19 a éclaté dans le monde entier, entraînant la fermeture pendant des mois de tous nos complexes cinématographiques. Ce qui semblait initialement être une question de mois s'est rapidement transformé en une crise de longue durée au cours de laquelle nous avons dû nous adapter en permanence à un contexte en constante évolution. Les autorités locales ont imposé des mesures draconiennes en fonction de l'évolution de la pandémie. En conséquence, même lorsque nos cinémas n'étaient pas fermés, les restrictions de capacité, l'obligation de porter un masque buccal dans les salles, les couvre-feux et/ou l'interdiction de la vente de pop-corn et autres snacks ont eu un impact considérable sur la fréquentation des salles. Un deuxième confinement à l'automne a malheureusement suivi très vite.

Tout cela a également eu un impact important sur l'offre de films. Dans un contexte où les cinémas américains (35 % du marché mondial) sont restés fermés pendant les mois d'été et sans la moindre perspective d'amélioration à l'échelle mondiale, il n'y a eu presqu'aucune sortie de superproduction. Les studios d'Hollywood ont annoncé report après report, dans une tentative de préserver leurs revenus et de récupérer leur investissement à une date ultérieure. Le nouveau film de James Bond, *Mourir peut attendre*, a disparu du calendrier 2020. En quête de revenus à court terme et sur fond de concurrence féroce pour gagner des abonnés, certains producteurs ont choisi de sortir des films directement sur leurs propres plateformes de streaming. C'est ainsi que *Mulan* et *Soul* sont sortis directement sur Disney+. La plupart des superproductions prévues pour 2020 sont cependant toujours réservés à une sortie en salle, ce qui est révélateur de l'importance de la filière du cinéma dans le modèle de rentabilisation d'un film.

Nous sommes fiers de la façon dont nous, en tant qu'équipe Kinepolis, avons géré cette crise. Après le choc initial, nous avons pu agir très rapidement pour limiter les dégâts vis-à-vis de nos clients, nos collaborateurs, notre entreprise et nos actionnaires, et ce grâce à la flexibilité et l'engagement de tous. La mise en œuvre cohérente de notre stratégie d'entreprise et la façon dont nous sommes organisés au sein de Kinepolis nous ont permis de réagir rapidement à la crise. Notre politique financière prudente, caractérisée par un faible taux d'endettement et une position immobilière solide, a une fois de plus porté ses fruits. Bien entendu, nous avons malgré tout été contraints de prendre des mesures fermes de maîtrise des coûts, des mesures auxquelles tous au sein de notre entreprise ainsi que nos partenaires ont contribué.



Campagne Happy to see you again

Entre-temps, nous ne sommes pas restés les bras croisés et nous avons élaboré des protocoles de sécurité, développé de nouveaux concepts, réfléchi à une programmation diversifiée et alternative et continué à construire de nouveaux cinémas. 2020 n'a pas été une année réjouissante mais elle nous a confirmé que, en tant qu'équipe, nous pouvons gérer beaucoup de choses et que notre stratégie d'entreprise de ces 13 dernières années nous a mis dans la meilleure position possible pour surmonter cette crise.

L'approbation de plusieurs vaccins et le déploiement de programmes de vaccination dans tous les pays nous donnent de l'espoir pour l'avenir. L'année 2021 sera encore fortement touchée par cette pandémie, mais nous sommes convaincus que la fréquentation des salles de cinéma se redressera, grâce à la détermination et l'engagement de tous les acteurs de l'industrie cinématographique.

Il ne faut pas sous-estimer la résilience des cinémas et du secteur culturel dans son ensemble. Dans les mois qui ont suivi la première réouverture, il s'est avéré que, même en l'absence de superproductions, beaucoup de spectateurs ont retrouvé le chemin du cinéma. La sortie réussie de *Tenet* fin août 2020, le seul grand film sorti depuis l'apparition du virus, a confirmé que les cinéphiles reprendraient rapidement leurs vieilles habitudes. Même si le cinéma et le divertissement à domicile ont été polarisés à la lumière de cette pandémie, ce sont deux expériences fondamentalement différentes qui ne doivent pas se faire de l'ombre. Tout au plus, elles devront retrouver un nouvel équilibre dans l'ère post-coronavirus. C'est comme cuisiner à la maison (ou prendre des plats à emporter) et aller manger au restaurant. Tout comme les gens continueront à aller au restaurant, ils retourneront au cinéma. Nous assisterons peut-être à une véritable renaissance, car même si beaucoup ont découvert le « confort du chez soi », le manque de divertissement hors du domicile a sans aucun doute contribué à l'apprécier davantage. C'est en tous les cas ce que nous constatons à travers les nombreuses réactions chaleureuses de nos clients.

Cela nous renforce dans notre conviction que vivre des expériences ensemble sera plus que jamais valorisé et que créer une expérience sera un enjeu de plus en plus important. Kinepolis a toujours été un pionnier dans ce domaine, et son ambition est de le rester. Nous sommes motivés à nous focaliser encore plus sur le caractère unique de l'expérience cinématographique, à savoir regarder un film dans une salle obscure et s'abandonner aux émotions, avec d'autres spectateurs. Nous sommes certains que beaucoup le ressentiront comme un privilège et un soulagement après une année où rien n'était plus considéré comme acquis.



« Social distance » autocollants de sol au Canada





Kinepolis Haarlem (P-B)



Une équipe talentueuse et motivée, une offre de films riche et une expérience cinématographique haut de gamme, dans le respect de la sécurité de tous : voilà plus que jamais la recette éprouvée du succès de notre entreprise. En nous basant sur cette force, nous travaillerons dur à notre reprise et à celle de notre secteur. L'offre de films pour 2021 n'a jamais été aussi prometteuse avec de nombreuses superproductions qui lorgnent sur une sortie en salle très attendue.

Kinepolis ne serait pas en mesure de concrétiser ses objectifs ambitieux sans l'engagement et la confiance de ses collaborateurs, cinéphiles, partenaires, investisseurs et de ses autres parties prenantes. Nous tenons à remercier chacun d'eux et mettons tout en œuvre pour mériter chaque jour cette confiance.

Nous nous réjouissons de vous accueillir à nouveau dans nos salles.

Eddy Duquenne  
CEO Kinepolis Group

Joost Bert  
Président du Conseil d'administration

# 2020 en un clin d'œil

2020

ÉC

JANV

FÉV

MARS

AVR

MAI

JUIN

JUILL

## FÉVRIER 2020

Ouverture de la salle ScreenX à Anvers (BE)



## FÉVRIER 2020

Kinepolis reçoit l'autorisation de l'ABC d'ouvrir de nouveaux cinémas en Belgique à partir d'août 2021



## Confinement 1

13-18 MARS 2020

*Fermeture successive de tous les cinémas dans tous les pays en raison de la pandémie de Covid-19*

*Happy to see  
Heureux de*

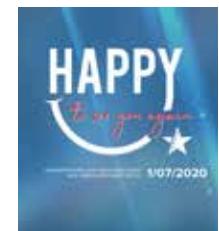
## MAI 2020

Rénovation du cinéma « Full » Barcelone (ES)



1ER JUILLET  
2020

Réouverture des cinémas belges



## AVRIL-MAI 2020

Poursuite du déploiement du service de livraison à domicile de Landmark Cinemas (CA)



## 1ER JUIN 2020

Réouverture des cinémas néerlandais

## 6 JUIN 2020

Réouverture de Schaffhausen (CH)

## 17 JUIN 2020

Réouverture des cinémas luxembourgeois

## 22 JUIN 2020

Réouverture des cinémas français

## A PARTIR DU 26 JUIN 2020

Réouverture progressive des cinémas espagnols et canadiens



## MAI 2020

Campagne Kinepolis France « Héroïnes et héros du quotidien »



*you again!  
vous revoir!*

## JUILLET – AOÛT – SEPTEMBRE 2020

Campagne de drive-in  
Kinepolis on Tour en Belgique



AOÛT

SEP

OCT

NOV

DÉC

JANV

FÉV

MARS

2021

### 8 OCTOBRE 2020

Ouverture de Kinepolis Haarlem (P-B)



### 9 OCTOBRE 2020

Réouverture des cinémas MJR (États-Unis), lancement des projections *Private+*



### DÉCEMBRE 2020

Réouverture des cinémas de Grenade et de Barcelone (ES)

### 6 DÉCEMBRE 2020

Fermeture de Schaffhausen (CH)

### 10 DÉCEMBRE 2020

Lancement du *Kinepolis Home Delivery* à Anvers (BE)



### 15 DÉCEMBRE 2020

Troisième fermeture des cinémas néerlandais

### 23 DÉCEMBRE 2020

Réouverture des cinémas MJR



## MARS 2021

Ouverture de Kinepolis Metz-Waves (FR)



### MARS 2021

Ouverture de Landmark Tamarack, SE Edmonton (CA)

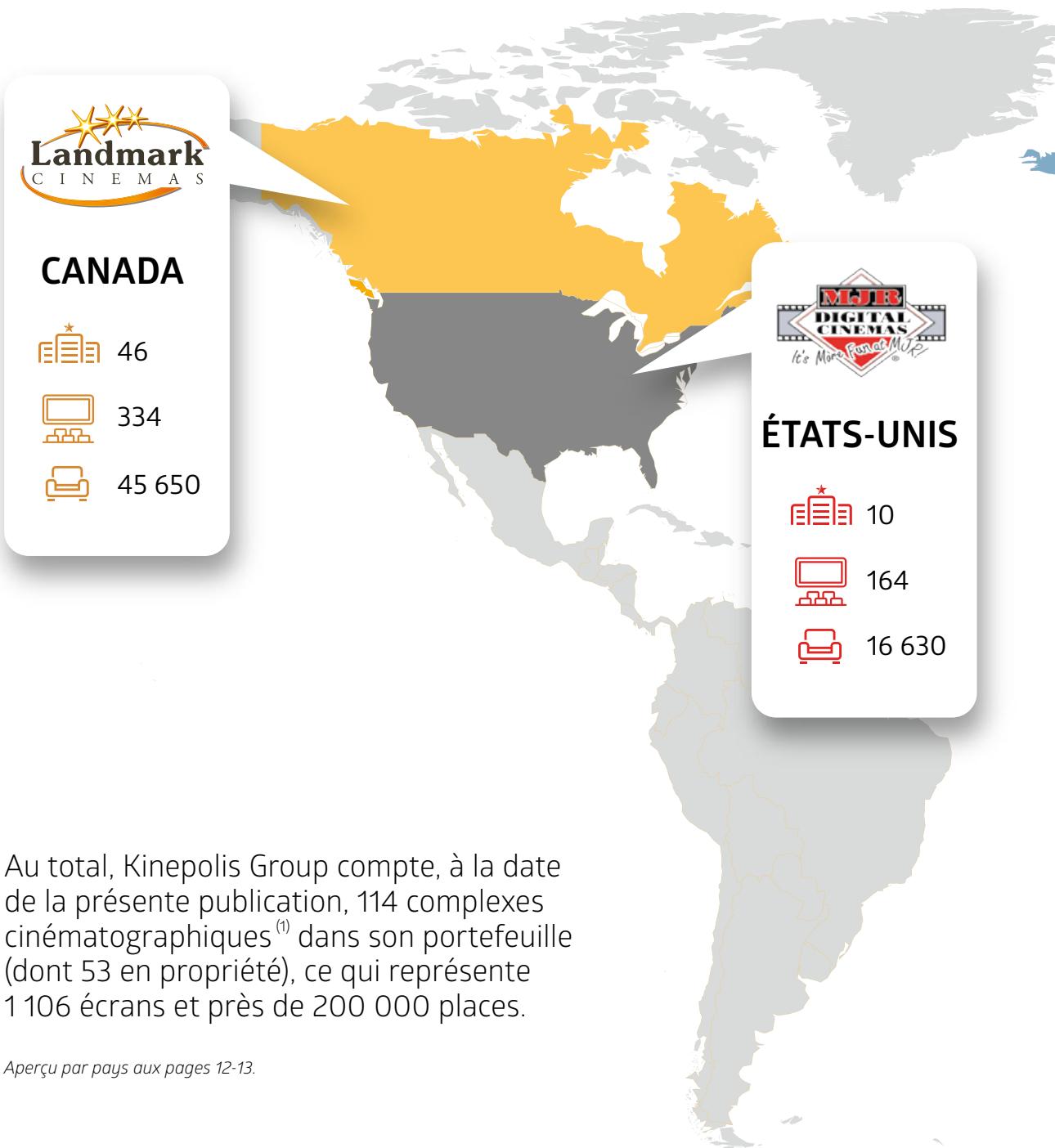


### MARS 2021

Ouverture de Kinepolis Leidschendam « Westfield Mall of the Netherlands » (P-B)



# Kinepolis dans le monde



Aperçu par pays aux pages 12-13.

**9**  
PAYS

**40,3 millions**  
VISITEURS EN 2019<sup>(2)</sup>

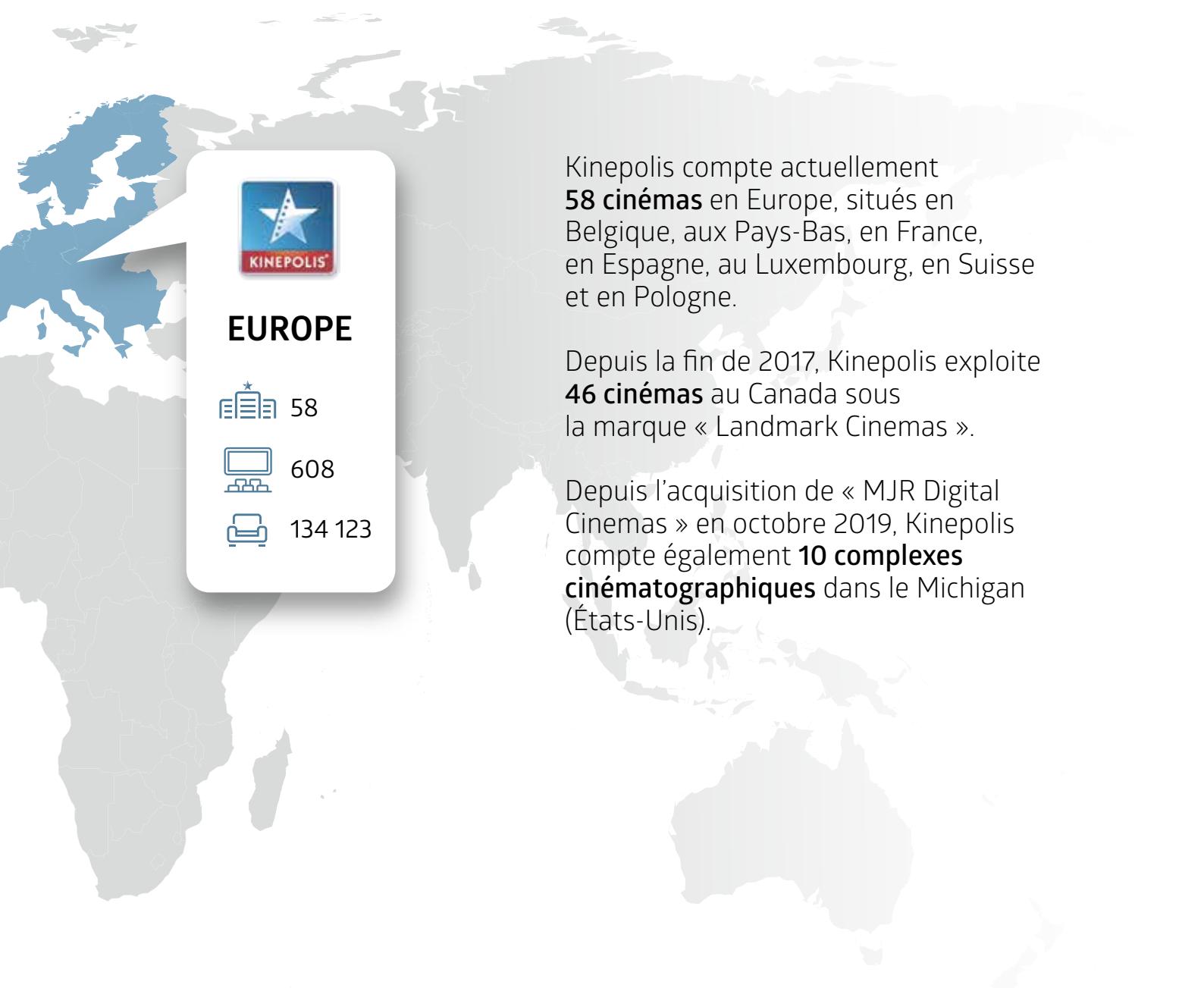
**1 777**  
EMPLOYÉS

au 31 décembre 2020

(1) Appartenant, à la date de la présente publication, au portefeuille immobilier et affecté ou non à l'activité cinématographique.

Y compris un complexe exploité par Cineworld (Poznań, PL), dont le nombre d'écrans et de places n'est pas compté dans le total.

(2) 12,1 millions en 2020 suite à l'impact de Covid-19.



 **114**  
COMPLEXES

 **1 106**  
ÉCRANS

 **196 403**  
SIÈGES

# Kinepolis en Europe



  
**20**

## PAYS-BAS

Almere  
Breda  
Cineast (Enschede)  
Den Helder  
Dordrecht  
Emmen  
Enschede  
Groningen  
Haarlem  
Hoofddorp  
Huizen  
Leidschendam  
Oss  
Rotterdam  
Schagen  
's-Hertogenbosch  
Spijkenisse  
Utrecht City  
Utrecht Jaarbeurs  
Zoetermeer

  
**1**

## POLOGNE

Poznań

  
**3**

## LUXEMBOURG

Belval (Esch-sur-Alzette)  
Kirchberg (Luxembourg-ville)  
Ciné Utopia (Luxembourg-ville)

  
**1**

## SUISSE

Schaffhausen

  
**14**

## FRANCE

Bourgoin  
Brétigny-sur-Orge  
Fenouillet  
Lomme  
Longwy  
Metz (KLUB)  
Metz Waves  
Mulhouse  
Nancy  
Nîmes  
Rouen Saint-Sever  
Servon  
St-Julien-lès-Metz  
Thionville

## ESPAGNE

Alicante  
Alzira  
Barcelone  
Ciudad de la Imagen (Madrid)  
Diversia (Madrid)  
Nevada (Grenade)  
Pulianas (Grenade)  
Valence

  
**8**

## BELGIQUE

Anvers  
Braine-l'Alleud  
Bruges  
Bruxelles  
Gand  
Hasselt  
Courtrai  
Louvain  
Le Palace (Liège)  
Ostende  
Rocourt (Liège)

  
**11**

## LÉGENDE

-  Projet de construction
-  Cinéma Kinepolis

# Canada | États-Unis





“

La motivation à reprendre  
nos activités à plein régime  
au cours de l'année 2021 est  
particulièrement grande.

Eddy Duquenne

## INTERVIEW

# Eddy Duquenne, CEO de Kinepolis Group



« Nous étions dans l'œil du cyclone l'année dernière mais il n'a jamais été question de panique », déclare Eddy Duquenne, CEO de Kinepolis Group depuis 2008. Il explique comment la stratégie d'entreprise de Kinepolis, ainsi que la nature de l'entreprise, ont permis à Kinepolis d'amorcer cette crise dans la meilleure position possible et de réussir ensuite à limiter les dégâts au maximum. Nous l'avons également interrogé sur les conséquences possibles à long terme pour le modèle économique de Kinepolis.

***De nombreux cinémas ont été fermés pendant environ la moitié de l'année. Mais l'impact de la pandémie a peut-être été ressenti dans d'autres domaines également ?***

**Eddy Duquenne** : « En tant que Kinepolis et en tant que secteur cinématographique en général, nous avons été particulièrement touchés. Notre activité principale est de rassembler les gens pour qu'ils vivent ensemble le cinéma. Si cela n'est plus possible, ou seulement dans une mesure limitée, avec des mesures draconiennes qui sont souvent vécues comme nécessaires mais pas agréables, vous avez un problème. Cette crise a également donné lieu à une pénurie de contenu international, car les studios d'Hollywood ont préféré ne pas sortir leurs films dans de telles circonstances. Et puis il y a bien sûr un cercle vicieux qui s'installe : les studios attendent la reprise de la fréquentation des salles de cinéma et les cinémas attendent du contenu pour relancer cette fréquentation.

En tant qu'exploitant de cinémas, nous avons essayé d'aborder cette problématique de la manière la plus positive et la plus créative possible. Recevoir nos clients en toute sécurité était bien sûr notre principale préoccupation. Nous nous sommes mis au travail avec une campagne de réouverture enthousiasmante et une offre qui mettait en avant à la fois de nouveaux films, souvent plus petits ou locaux, et des reprises ou classiques du cinéma. Nous avons également continué à travailler sur de nouveaux concepts, tels que notre cinéma en plein air Kinepolis on Tour en Belgique, le Private Cinema

aux États-Unis et un service de livraison à domicile au Canada. Et, dans l'intervalle, nous avons fait tout notre possible pour maintenir nos coûts au plus bas et viser l'optimisation des effectifs en personnel et de l'organisation, compte tenu du niveau d'activité. Un exercice d'équilibre constant, qui a eu un impact majeur sur nos collaborateurs. Indépendamment de toutes les initiatives que j'ai mentionnées ci-dessus, la réalité est que de nombreux collaborateurs sont restés au chômage technique pendant une grande partie de l'année 2020. Heureusement, ils ont fait preuve de beaucoup de compréhension mais, après tous ces mois, cette situation devient bien sûr pesante. La motivation à reprendre nos activités à plein régime au cours de l'année 2021 est donc particulièrement grande. »



Le cinéma en plein air Kinepolis on Tour



### *Qu'est-ce qui a permis à Kinepolis de mieux passer l'année écoulée que beaucoup d'autres entreprises durement touchées ?*

Eddy Duquenne : « Chez Kinepolis, nous avons depuis 13 ans une stratégie qui vise à nous améliorer chaque année, à tous les niveaux de l'organisation.

Il peut s'agir d'augmenter l'efficacité, mais aussi de trouver de nouvelles sources de revenus en améliorant l'expérience du client. Cet exercice nous pousse chaque année à obtenir les mêmes résultats avec une hypothétique réduction de 5 % du nombre de visiteurs, ce qui abaisse le seuil de rentabilité de l'entreprise. Outre le fait que cette stratégie nous a mis à l'abri d'éventuels revers, elle induit également une grande prise de conscience et une importante responsabilité de tous ceux qui sont en charge d'une partie de nos activités, tant au niveau international, national que de chaque cinéma. Le fait que chacun connaisse très bien ses recettes et ses dépenses, jusque dans les moindres détails, et puisse agir lui-même à son niveau, nous a permis de réagir très rapidement. J'ai moi-même été étonné de la rapidité avec laquelle nous avons pu arrêter la machine.

En outre, nous avons toujours mené une politique financière prudente, ce qui s'est traduit par un faible taux d'endettement, malgré la croissance du Groupe, et par d'importantes réserves de trésorerie. Nous sommes de plus propriétaires d'une grande partie de notre immobilier cinématographique et bénéficiions

ainsi d'un tampon supplémentaire. Cette position immobilière importante garantit que, pendant les périodes d'inactivité – ou d'activité très limitée –, nous n'ayons pas à payer de loyer. »

*Les plateformes de streaming ont connu une croissance considérable au cours de l'année écoulée et ont bénéficié de contenus exclusifs. Pensez-vous que le modèle de distribution traditionnel survivra ?*

Eddy Duquenne : « Les développements que nous avons observés dans ce domaine au cours de l'année dernière ont tout à voir avec la bataille pour gagner des abonnés au streaming. Il y a de plus en plus de plateformes et elles ont toutes besoin de conquérir leur part du gâteau. Cette bataille avait en fait déjà commencé avant la pandémie, mais elle s'est intensifiée du fait que les gens devaient rester chez eux. De plus, les studios ont été contraints de prendre des mesures qui devaient leur permettre de survivre en tant qu'entreprise. Le marché du divertissement à domicile a donc connu une véritable accélération l'année dernière. Mais il ne faut pas oublier que regarder un film au cinéma et le faire chez soi, dans son canapé, est une expérience fondamentalement différente. Aller au cinéma, c'est une soirée, c'est vivre des émotions ensemble. Au cinéma, les lumières et les téléphones portables s'éteignent et vous vous abandonnez au moment présent.

“

**Nous voulons être le « sommelier » du film.**

Eddy Duquenne

Pendant les périodes de fermeture, les gens ne pouvaient pas non plus aller au restaurant et ont eu recours à des plats à emporter ou ont préparé eux-mêmes des plats, mais cela signifie-t-il qu'ils iront moins au restaurant à l'avenir ? Je ne pense pas. Cela nous motivera, en tant qu'exploitant de cinémas, à



nous concentrer encore plus sur l'expérience unique que représente le fait de regarder un film au cinéma.

Nous constatons depuis un certain temps que les gens sont plus disposés à payer pour l'expérience que pour le contenu. Ce qui ne veut pas dire que nous n'avons pas besoin de contenus exclusifs. À cet égard, je pense que la pandémie aura accéléré certaines tendances, sans en changer fondamentalement la chronologie. Une approche plus dynamique en termes d'exclusivité est à prévoir, mais la projection en salle de cinéma reste la plus importante source de revenus pour un film et a également une valeur marketing non négligeable pour le marché du divertissement à domicile. Il reviendra aux producteurs de fournir le bon contenu pour la bonne plate-forme. Je pense que le cinéma lui-même sera amené à jouer un rôle de plus en plus important dans la sélection des contenus. Proposer les pépites à voir sur grand écran. Nous disons depuis plusieurs années que nous voulons être le « sommelier » du film. »

### *Enfin, comment voyez-vous l'avenir ?*

**Eddy Duquenne** : « Positivement. L'impact du coronavirus sera encore bien présent en 2021 mais nous sommes convaincus que, à terme, nos salles de cinéma se rempliront à nouveau et nous mettrons tout en œuvre pour y arriver. Sur le plan financier, nous sommes suffisamment armés si cette reprise devait se faire attendre. Tout dépend de la rapidité à laquelle la vie « normale » peut reprendre dans les

différents pays où nous opérons. Pour les mesures – et leur durée –, nous nous référerons aux autorités compétentes de chaque pays. Le secteur a été touché, mais une crise de ce type entraîne immanquablement de nouveaux équilibres et de nouvelles opportunités. Plus que jamais, la créativité et l'entrepreneuriat feront la différence, et nous, Kinépolis, sommes bien placés pour prendre la tête du mouvement.

« Ce que j'ai remarqué l'année dernière, c'est que les cinémas font vraiment partie de la vie quotidienne des gens. Nous leur avons manqué. Les gens ont envie d'échapper un peu à la réalité et de se détendre, de préférence en compagnie d'autres personnes. Cela souligne le rôle sociétal que jouent les cinémas, tant sur le plan culturel que social. En tant que secteur « non essentiel » – comme on l'appelle en temps de pandémie – nous ne nous sommes jamais sentis aussi essentiels. »



### **LA VISION DE TOM EVENS, PROFESSEUR D'ÉTUDES MÉDIATIQUES À L'UNIVERSITÉ DE GAND**

« Le coronavirus accélère la tendance à amener les films directement chez le client. Disney a donné le ton, les autres studios ne peuvent pas rester à la traîne face à l'envolée de Disney+. Le cinéma reste cependant la première source de rentabilisation des coûts d'un film. Le streaming, étant donné ses faibles tarifs d'abonnement, n'est pas une option évidente à cet égard. »

« Les cinémas offrent une expérience particulière. Comparez avec le football : vous pouvez le regarder à la télévision, mais l'expérience du stade reste inégalée. Une certaine catégorie de cinéphiles veulent bénéficier d'un meilleur son et d'une meilleure image, en plus de lunettes 3D et d'effets d'odeurs dans les salles de cinéma. Les gens sont prêts à dépenser de l'argent pour une soirée au cinéma. »

Source : De Moegen, décembre 2020

## RÉTROSPECTIVE 2020

# Nos Country Managers témoignent

Kinepolis a été touché dans le monde entier mais a dû s'adapter à des vitesses différentes dans chaque pays, en fonction des mesures prises par les gouvernements locaux. Les équipes nationales ont fait preuve d'une flexibilité sans précédent pour faire face à un contexte local en constante évolution. **Six Country Managers reviennent sur 2020.** Comment ont-ils vécu l'année écoulée et qu'en ont-ils retiré ?



### Dave QUICK

Country Manager Operations  
Kinepolis Espagne

« Après la fin de l'état d'alerte nationale le 21 juillet, la politique Covid est devenue une responsabi-

lité des 17 régions d'Espagne. Notre situation est alors devenue plus complexe parce que les régions ont mis en place des politiques différentes, ce qui s'est traduit par des différences régionales en ce qui concerne notamment les canaux de vente que nous pouvions utiliser, l'occupation de nos salles et la possibilité ou non de vendre des boissons et des snacks dans le cinéma.

Lorsqu'il est apparu clairement que les régions prenaient des mesures différentes en fonction de l'évolution de la pandémie, nous avons décidé de donner plus de responsabilités aux équipes locales, notamment en ce qui concerne la planification du personnel, la programmation, le nombre de salles ouvertes par cinéma et l'organisation des ventes de boissons et snacks dans le complexe (« in-theatre sales »). Il faut ajouter que les collègues du Cinema Support Centre ont fait tout leur possible pour soutenir au mieux les équipes locales. Le professionnalisme, la flexibilité et la maturité dont ont fait preuve nos équipes vont bien au-delà des attentes normales d'une entreprise.

Toute crise est synonyme de changement. Vous devez toujours être prêt à réagir aux changements sur lesquels vous n'avez aucune prise.

Chez Kinepolis, nous y sommes parvenus grâce à notre stratégie budgétaire qui vise chaque année à améliorer à la fois notre efficacité et l'expérience du client. Cette stratégie stimule l'esprit d'entreprise et l'autonomie de nos équipes locales. Nos collaborateurs savent ce qu'ils font, jusque dans les moindres détails. Cela les rend également fiers et les motive à prendre leurs responsabilités et à progresser, même dans des circonstances difficiles. Au cours de l'année écoulée, nous avons prouvé que nous avons les outils nécessaires pour faire face à toute situation.

”

Lorsqu'il est apparu clairement que les régions prenaient des mesures différentes, nous avons décidé de donner plus de responsabilités aux équipes locales

Dans les mois à venir, nous nous concentrerons sur le rétablissement de la fréquentation des salles de cinéma en offrant à nos clients une expérience unique et relaxante. La pression exercée sur notre secteur nous obligera à saisir de nouvelles opportunités. Je suis convaincu que, en tant qu'équipe, nous serons plus motivés que jamais, grâce aussi à une espèce de fierté face au chemin parcouru ensemble au cours de l'année écoulée. »

## Carl LENAERTS

Country Manager Operations  
Kinépolis BeLux

« Les premières semaines du confinement au printemps ont probablement été la période la plus difficile. Tous les problèmes opérationnels liés à une fermeture avaient alors été résolus. Il y avait un impact émotionnel qui suivait, presque tout le monde était au chômage temporaire. Mais nous nous sommes rapidement ressaisis et, avec une équipe restreinte, nous avons commencé à travailler sur la réouverture. Un protocole a été élaboré jusqu'au plus petit niveau. Cela a redonné de l'énergie à tout le monde. Tout était nouveau, car cette situation était unique, et les collaborateurs concernés en ont retiré beaucoup de satisfaction. En temps de crise, on constate que les gens évoluent plus rapidement. Ils se sont vraiment surpassés et ont ainsi montré le meilleur de notre organisation d'auto-apprentissage.

Un autre aspect positif d'une telle crise est qu'elle favorise la créativité et l'entrepreneuriat. L'horizon temporel était limité et on a moins pensé en silo.

Tous les collaborateurs se sont ralliés autour d'un objectif commun et ont fait de leur mieux. Notre campagne de drive-in Kinépolis on Tour pendant l'été est un bel exemple de cet entrepreneuriat et de ce travail d'équipe exceptionnel.



Des lignes hiérarchiques courtes favorisent la communication et la rapidité dans la prise de décisions. C'est aussi souvent une question « d'oser décider », même si vous n'avez pas tous les éléments pour prendre cette décision en connaissance de cause. S'adapter en permanence à de nouvelles perspectives, voilà bien ce que nous avons appris aujourd'hui.

Aussi longtemps que la pandémie perturbera gravement nos activités, il importera de rester en contact avec les collaborateurs et de leur donner des perspectives. L'empathie est ici bien plus importante que les informations concrètes, qui font souvent défaut. Nous maîtrisons aujourd'hui tous les aspects liés aux processus mais l'aspect humain reste un défi, d'autant plus si la crise s'éternise. »

## Joel KINCAID

Vice President Operations MJR,  
États-Unis

« Aux États-Unis, la pandémie de Covid sera loin d'être le seul événement de 2020 à entrer dans l'histoire mondiale. *Black Lives Matter* et l'élection présidentielle ont été des jalons tout aussi historiques. Chaque état américain a été confronté à des défis Covid spécifiques et les a relevés différemment. Tous nos cinémas MJR sont situés dans le Michigan, et là les portes se sont fermées le 16 mars. Ce n'est que sept mois plus tard, le 9 octobre, que nous avons à nouveau été autorisés à accueillir les cinéphiles dans nos salles. Nous avons lancé avec succès *Private+*, un nouveau concept permettant d'organiser des projections privées pour des groupes de 20 personnes au plus. Vu les contraintes strictes par rapport à la capacité d'accueil, c'était le moment idéal pour offrir une

expérience privée à nos clients, d'autant que beaucoup hésitaient encore à se rendre dans des lieux publics. À peine un mois plus tard, la hausse des contaminations a provoqué une nouvelle fermeture de nos cinémas jusqu'au 23 décembre.

La majorité des cadres supérieurs de MJR travaillent ici depuis plus de 20 ans. Cela signifie que, en tant que groupe, nous avons déjà été confrontés à des problèmes majeurs auparavant. Bien sûr, rien n'aurait pu nous préparer à la crise de la Covid, mais l'expérience nous a donné confiance face aux obstacles que nous pouvons surmonter ensemble. L'incertitude a certainement été l'aspect le plus difficile de ces derniers mois. L'incertitude face à la date de la réouverture et la manière dont l'ensemble du secteur s'adapterait au nouveau contexte nous fait parfois naviguer à l'aveuglette. Mais l'industrie cinématographique est résistante et flexible et, en tant qu'entreprise, nous faisons preuve de la meilleure capacité d'adaptation sur tous les marchés.



En temps de crise, il est important de prendre des décisions rapidement et de mettre en œuvre des changements de manière efficace. Dans des circonstances normales, en tant qu'entreprise en croissance, vous allez ajouter de plus en plus de couches à votre organisation pour faciliter cette croissance. Mais en temps de crise, ces couches ralentissent souvent le processus et l'efficacité globale. Kinepolis comprend l'importance de

l'agilité en octroyant de l'autonomie aux Country Managers et en visant la flexibilité dans les processus.

Nous avons appris que la croissance ne doit pas se faire au détriment de la flexibilité et de l'agilité, et que notre stratégie d'amélioration continue, soutenue par des collaborateurs actifs et motivés, est plus importante que jamais. »



## Bill WALKER

Country CEO  
Landmark Cinemas Canada

« Après le premier confinement, nous avons adapté nos opérations en fonction des restrictions

imposées par chaque province du Canada. Les restrictions variaient d'un pourcentage de capacité maximale à un nombre fixe de visiteurs par salle, en passant par les snacks que nous étions autorisés à vendre ou non. La deuxième vague à l'automne a rapidement provoqué une nouvelle fermeture de pratiquement tous les cinémas Landmark (tous sauf deux à la fin décembre 2020).



Les cinéphiles nous ont remerciés de leur avoir permis de s'évader un peu de la réalité en toute sécurité.

En réalité, quelques jours après la fermeture initiale, nous avons immédiatement commencé à nous concentrer sur la réouverture de nos salles en toute sécurité. Il était clair que la sécurité était la priorité absolue et qu'il serait important d'expliquer cet aspect en détail à nos clients par le biais de tous nos canaux médiatiques. La coopération tant au sein des équipes qu'entre les départements a été fantastique.

L'appréciation de nos clients a été gratifiante : les cinéphiles nous ont remerciés de leur avoir permis de s'évader un peu de la réalité en toute sécurité. Outre les mesures de sécurité, l'absence de nouveaux contenus constituait un défi. Avec notre

slogan « Movies Are Better Together », nous avons malgré tout réussi à rester en contact avec les cinéphiles en leur faisant redécouvrir une sélection de classiques du cinéma sur grand écran. Au vu de notre part de marché, cette approche et le marketing qui l'a entouré ont porté leurs fruits.

Nous avons également tenté de trouver de nouvelles sources de revenus. C'est ainsi que nous avons lancé un service de livraison à domicile et, à la fin de 2020, nous avions déjà vendu près de 30 000 sachets de pop-corn de cette manière. C'est une façon de garder l'expérience cinématographique en tête, mais nous sommes convaincus que notre service de livraison à domicile continuera à avoir du succès après cette pandémie. Entre-temps, nous avons également continué à construire un nouveau complexe à Edmonton, dans l'Alberta. Ce complexe rassemble tous les nouveaux concepts que nous avons introduits dans le circuit Landmark ces dernières années : le laser ULTRA, une boutique MarketPlace en libre-service, des sièges inclinables de luxe et des Premiere Seats (la version canadienne des Cosy Seats de Kinepolis).

Je suis fier qu'à aucun moment le dynamisme de l'équipe Landmark et son engagement envers l'entreprise et nos activités n'aient faibli. Nous avons toujours recherché de nouvelles solutions pour améliorer notre façon de travailler dans le contexte actuel, sans perdre de vue les priorités stratégiques à long terme. Nous avons communiqué chaque semaine avec nos équipes canadiennes, nous avons célébré les petits succès et nous sommes restés fidèles à l'enjeu de notre mission : divertir les gens, enrichir leur vie par le cinéma. »

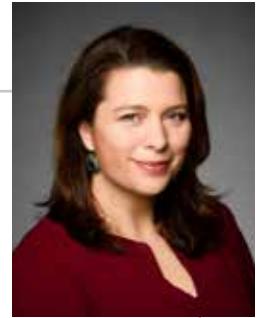
## Kassandra DOMMISSE-REEBERGEN

Country Manager Operations  
Kinépolis Pays-Bas

« Au sein de Kinépolis, les Pays-Bas ont été le premier pays où les cinémas ont rouvert leurs portes au début du mois de juin 2020. Nous avons été les premiers au sein du Groupe à mettre en place un protocole de sécurité strict, dont les enseignements ont certainement été précieux pour d'autres pays qui ont rouvert plus tard. Pendant l'été, nous avons eu la chance d'avoir de nombreux films locaux aux Pays-Bas, suivis par la sortie réussie de *Tenet* à la fin du mois d'août. De nouvelles fermetures ont suivi en novembre et décembre, et cette dernière nous a privé de la période de Noël.

Je suis très fière de l'état d'esprit pratique et de la flexibilité de nos équipes. Les flux de trafic ont dû être ajustés, de nouvelles procédures et plans de salle mis en place, une communication claire assurée via les médias sociaux, les prévisions financières : ce fut un véritable défi de s'adapter constamment à l'actualité du jour avec des ressources limitées. Mais nous l'avons relevé en équipe et nous avons réussi à maintenir une atmosphère positive malgré tout. Par le biais de la

fédération du cinéma, nous avons également coopéré avec succès avec nos collègues et concurrents à la création d'un protocole sectoriel néerlandais privilégiant la sécurité des clients et des collaborateurs.



Et même en ces temps de Covid, nous sommes parvenus à ouvrir un nouveau cinéma, Kinépolis Haarlem. Une ouverture sans première festive malheureusement. Mais ce cinéma Kinépolis néerlandais tout neuf est prêt à conquérir le marché local en 2021.

Être confronté à quelque chose que vous ne pouvez pas contrôler vous rend plus créatif et plus entrepreneurial en tant qu'équipe. La mission était très claire pour tous : limiter les dégâts au maximum, pour l'entreprise et toutes les personnes concernées. Je pense qu'en ces temps nous devons surtout rester concentrés sur ce qui est possible, sur les opportunités plutôt que sur ce qui n'est pas/plus possible ou ce que nous aurions préféré voir différemment. Coopérer de manière constructive avec les distributeurs pour ramener des films formidables sur le grand écran, et offrir à nos visiteurs une formidable expérience cinématographique, cela reste l'essence même, y compris pour l'avenir. »

## Philippe HALHOUTE

Country Manager Operations  
Kinépolis France

Gouvernement tombaient souvent tard mais nécessitaient une réaction immédiate des équipes. En outre, pendant des périodes prolongées de fermeture, il est également difficile de maintenir la motivation et l'engagement de tous les collaborateurs.

Je suis très fier du pragmatisme et du positivisme dont nos équipes ont fait preuve face à ces circonstances exceptionnellement difficiles. Cette situation a également permis de resserrer les liens avec les collègues internationaux et notre CEO.

Aujourd'hui, il y a encore beaucoup d'incertitude, mais nous entrevoyons l'avenir de manière positive. Je suis convaincu que le secteur du cinéma ne sera plus tout à fait le même après cette crise, mais cela nous encourage à nous adapter et à lancer de nouveaux projets, afin de pouvoir à nouveau être performants et renouer avec la croissance que nous connaissons de longue date. Le nouveau cinéma que nous avons ouvert à Metz nous y aidera certainement. »



« Après 100 jours de fermeture, nos cinémas français ont repris leurs activités le 22 juin, à l'époque encore sans obligation de porter un masque buccal pendant la projection. À la fin du mois d'août, le masque est devenu obligatoire mais il était encore permis de manger et de boire. À partir de la mi-octobre, un couvre-feu a été instauré à 21 heures, suivi d'une fermeture complète deux semaines plus tard.

En tant qu'équipe, nous avons pu nous adapter assez rapidement à ce nouveau contexte, grâce à une bonne communication tant au niveau local, national qu'international, et bien sûr aussi grâce à la flexibilité et à la force de nos équipes. Nous avons pris des mesures très rapidement pour réduire nos coûts. Le plus difficile à gérer, c'était que les décisions du



Kinepolis Thionville (FR)

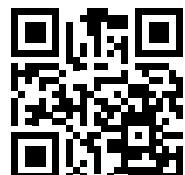
# Nos visiteurs

## LE CINÉMA EST LÀ POUR TOUT LE MONDE

Jeunes et moins jeunes, cinéphiles invétérés ou amateurs occasionnels de superproductions, couples, familles, amis, fans d'horreur ou même amateurs d'opéra : le cinéma est là pour tout le monde. Ces dernières années, Kinepolis est passé d'une programmation passive à une programmation active. En d'autres termes, Kinepolis veille toujours à avoir une programmation variée pour répondre aux goûts de chacun. Compte tenu de notre société multiculturelle, nous projetons des films de cultures différentes.

## VISITEURS D'ÉVÉNEMENTS D'ENTREPRISE

De nombreux visiteurs se rendent au cinéma grâce aux événements d'entreprise. En 2020, 12,9 % de notre chiffre d'affaires a été généré par les activités Business-to-Business. Il peut s'agir d'avant-premières, de congrès, de projections de films privées, de présentations d'entreprises, etc.



Réactions belges  
après Tenet

*Nos visiteurs  
ont la parole*



# Nos marques

## KINEPOLIS, NOTRE MARQUE EN EUROPE



Kinepolis Group a été fondé à la fin des années 60, lorsque feu Albert Bert a repris le cinéma de quartier de Harelbeke à son père et l'a agrandi pour en faire un cinéma à deux salles. Dans les années qui ont suivi, Albert Bert a ouvert des cinémas comptant de plus en plus de salles et a ainsi jeté les bases du concept de multiplexe. En 1988, il a ouvert le Kinepolis de Bruxelles avec sa belle-sœur Marie-Rose Claeys-Vereecke. Avec pas moins de 25 salles, il s'agissait du premier mégaplexe au monde. En 1997, les familles Bert et Claeys ont fusionné en un seul groupe, Kinepolis Group. Depuis 2006, la famille Bert est l'unique actionnaire familial.

Animé par la même volonté d'innovation et d'orientation client que ses fondateurs ont démontrée dès le départ, Kinepolis est devenu au fil des ans un exploitant de cinémas européen de premier plan. Kinepolis a fait son entrée en bourse en 1998 et est dirigé depuis 2008 par son CEO Eddy Duquenne, qui a introduit une nouvelle stratégie commerciale fructueuse et a considérablement développé le groupe depuis 2014, notamment par l'acquisition de Landmark Cinemas Canada et de la société américaine MJR Digital Cinemas.



*Albert Bert*



*Premier cinéma  
à Harelbeke*



*Cotée en bourse depuis  
plus de 20 ans*



### KLUB, LE CONCEPT DE CINÉMA ART ET ESSAI DE KINEPOLIS

En 2018, Kinepolis a développé un concept et une marque de cinéma alternatif pour un cinéma plus petit dans le centre de Metz (FR). La programmation du KLUB est composée à 90 % de films d'auteur.



## LANDMARK CINEMAS, NOTRE MARQUE AU CANADA



Landmark Cinemas est le deuxième groupe cinématographique au Canada. Le groupe a été fondé en 1965 et était principalement un groupe de

petits cinémas régionaux jusqu'à ce qu'il reprenne en 2013, avec TriWest Capital, les 22 complexes cinématographiques Empire situés en Ontario et dans l'Ouest du Canada. À la fin 2017, Landmark Cinemas a été racheté par Kinepolis Group qui faisait ainsi sa première entrée sur le marché nord-américain. Les cinémas canadiens continuent d'opérer sous la marque établie Landmark Cinemas.

## MJR DIGITAL CINEMAS, NOTRE MARQUE AUX ÉTATS-UNIS



MJR Digital Cinemas a été fondé en 1980 par Mike Mihalich et est devenu un groupe de dix multi- et mégaplexes dans le Michigan (région de Detroit). Le groupe cinématographique américain a été racheté en octobre 2019 par Kinepolis Group, qui a ainsi fait ses premiers pas aux États-Unis. Les complexes cinématographiques américains continuent d'opérer sous la marque établie MJR Digital Cinemas.

# Notre équipe

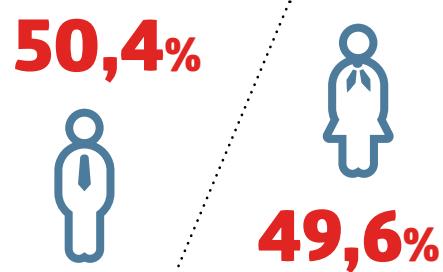
Des milliers de collaborateurs mettent chaque jour tout en œuvre afin que des millions de visiteurs puissent passer un moment cinématographique inoubliable. Cependant, en raison de la crise du coronavirus, beaucoup de ces talents ont été au chômage temporaire en 2020, en attendant la reprise de notre activité cinématographique.

L'expérience cinématographique ultime débute et se termine avec les personnes qui lui donnent vie au quotidien, devant ou derrière les écrans. Kinepolis vise dès lors une croissance durable en recrutant, retenant et développant les talents. Un environnement de travail dans lequel nos employés peuvent utiliser et développer leurs talents au maximum est essentiel à cet effet, et c'est un endroit où les valeurs de Kinepolis sont mises en pratique et où chacun se voit offrir des possibilités d'épanouissement professionnel et/ou personnel.

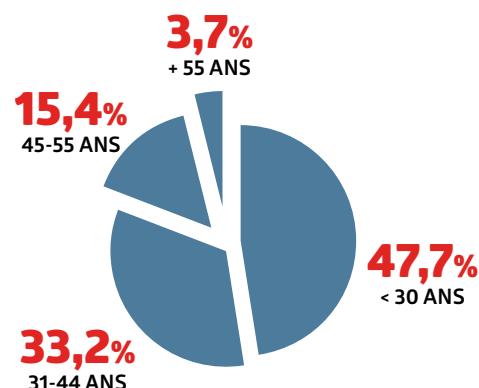
## L'ENTREPRENEURIAT AU CENTRE

L'entrepreneuriat et la responsabilisation des collaborateurs sont stimulés et facilités au maximum chez Kinepolis. Nous voulons confier la responsabilité des objectifs et budgets des départements au plus grand nombre de collaborateurs possible, afin de leur permettre de contribuer activement à l'amélioration continue des activités de Kinepolis. Cette approche ascendante fait partie de l'ADN de Kinepolis. À la lumière de la pandémie de Covid-19, elle a permis à l'entreprise de s'adapter très rapidement à l'actualité et de prendre des mesures à tous les niveaux.

## H / F RÉPARTITION



## ÂGE RÉPARTITION



## VALEURS K

Mettre le client au centre, collaborer de manière constructive, effectuer son travail de manière correcte et efficace, faire preuve de flexibilité par rapport aux changements et faire preuve d'initiative et d'entrepreneuriat : chacun est censé donner vie à ces aspects à titre individuel ou en équipe.



↗ *Nos collaborateurs  
ont la parole*



Cette conception va de pair avec la création et la stimulation de « réseaux apprenants », au sein desquels les collaborateurs ayant des fonctions similaires, mais dans des cinémas différents, ont des échanges pour acquérir de nouvelles connaissances et apprendre les uns des autres. C'est ce que nous entendons par la culture d'« auto-apprentissage » de notre organisation.

Kinepolis s'efforce également d'être une organisation « auto-innovante ». L'Innovation Lab a été créé à cette fin en 2016, encourageant tous les collaborateurs – des étudiants aux cadres – à se remettre constamment en question, à écouter activement les clients et à proposer des idées créatives, dans le cadre de leur fonction ou au-delà.

## KINEPOLIS ACADEMY



En 2019, Kinepolis a introduit une nouvelle Kinepolis Academy avec plusieurs nouveaux

programmes d'apprentissage et de formation en ligne à différents niveaux (Star(t)s, Professional, Lead & Develop). Il existe également des programmes de coaching personnel pour les cadres et, depuis 2017,

des formations « Insights Discovery » sont organisées pour les équipes. En 2020, la formation portait entièrement sur les mesures de sécurité Covid-19 dans nos cinémas. Pratiquement toutes les autres activités de formation ont été suspendues.

## TALENT FACTORY

Kinepolis tente de stimuler la mobilité interne par le biais d'évaluations de talents et d'un dialogue ouvert entre le collaborateur et le dirigeant. Ces dernières années, de nombreux collaborateurs sont passés de postes opérationnels dans le cinéma à des postes de cadres moyens et supérieurs.

Kinepolis emploie également, en tant qu'exploitant de cinémas, un grand nombre de collaborateurs temporaires, dont des centaines d'étudiants par an en Belgique. Kinepolis procure ainsi à ces jeunes une première expérience professionnelle et les accompagne dans l'acquisition d'une multitude de compétences professionnelles, comme le travail en équipe et la prise de responsabilités.

Pour plus d'informations sur notre politique en matière de ressources humaines, voir la partie II : « Rapport de durabilité ».

# Activités principales

Notre organisation se compose de sept activités principales, autant d'ingrédients pour l'expérience cinématographique ultime.



## BOX OFFICE

L'activité Box Office porte sur la vente de tickets de cinéma. Son évolution est largement tributaire de plusieurs facteurs externes, dont la météo et la programmation.

Kinepolis essaie continuellement d'optimiser la capacité et l'occupation des salles en proposant une offre variée de films et d'événements culturels pour toucher un public aussi large que possible. Grâce à une politique de programmation active, nous nous efforçons d'avoir une offre pour différents groupes cibles à tout moment. L'offre classique de films est également complétée en permanence par des contenus alternatifs (art, opéra, ballet, concerts...) et des formules événementielles (marathons, Ladies at the Movies, nuits d'horreur...).





## IN-THEATRE SALES

In-theatre sales (ITS) comprend toutes les activités liées à la vente de boissons et de snacks dans les complexes cinématographiques. Cette activité n'a cessé de gagner en importance au cours des dernières années par des innovations sur le plan de l'infrastructure et de l'offre. Aujourd'hui, la plupart des cinémas européens disposent de la boutique Kinepolis en libre-service bien connue. Au Canada, elle a été créée sous le nom de *MarketPlace*. Dans chaque pays ou région, l'offre de cette boutique est complétée de produits locaux. Kinepolis développe également d'autres concepts ITS dans le cadre de cette activité, tels que les coins café et le « Leonidas Chocolates Café ». En ce qui concerne l'ITS, nous visons également une offre répondant aux besoins de divers groupes cibles.



### LANCEMENT DE « MARKETPLACE » AU CANADA

Depuis la fin 2018, le concept de boutique Kinepolis a également été introduit au Canada. Depuis lors, les cinémas Landmark de Kanata, Whitby, Shawnessy et Edmonton disposent d'un *MarketPlace*.



Kinepolis Rouen (FR)



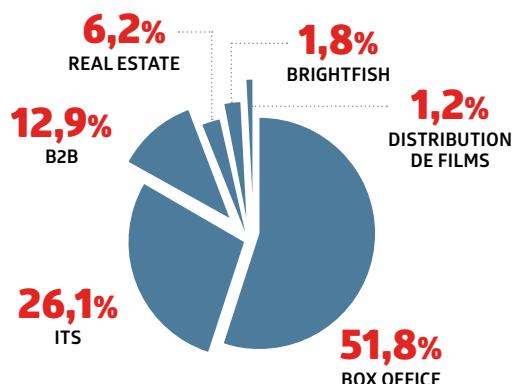
B2B Madrid (ES)

## BUSINESS-TO-BUSINESS

Depuis la numérisation du cinéma et grâce à leur infrastructure avancée et flexible, les cinémas Kinepolis se profilent comme des lieux B2B idéaux, pour des congrès, événements d'entreprises et avant-premières. Outre l'organisation d'événements d'entreprise, l'activité B2B comprend la vente de vouchers aux entreprises et les campagnes publicitaires dans les cinémas.

## CHIFFRE D'AFFAIRES

PAR ACTIVITÉ EN 2020



### REAL ESTATE

Kinepolis dispose d'un département qui coordonne la gestion, la valorisation et le développement du portefeuille immobilier du Groupe. Kinepolis se distingue de nombreux autres exploitants de cinémas par sa position unique en matière d'immobilier. En effet, le Groupe possède une grande partie de son immobilier (53 cinémas, qui génèrent ensemble 59 % des visiteurs). Plus de 90 000 m<sup>2</sup> dans les cinémas appartenant à Kinepolis sont loués à des tiers. La clientèle de ces commerces (principalement des boutiques et des établissements horeca) est souvent générée par la présence du cinéma.

### DIGITAL CINEMA SERVICES

Digital Cinema Services (DCS) concentre toute l'expertise technique de Kinepolis en matière de son et de projection numérique. Cette expertise est exploitée dans un premier temps en interne, mais Kinepolis DCS propose également parfois des services technologiques à des tiers.

### DISTRIBUTION DE FILMS EN BELGIQUE ET AU LUXEMBOURG

Kinepolis Film Distribution (KFD) prend en charge la distribution de films internationaux et nationaux en Belgique et au Luxembourg. Spécialiste de films flamands, KFD occupe une place de choix dans le paysage cinématographique belge. Via KFD, Kinepolis soutient également la production et la promotion du cinéma flamand. KFD travaille en étroite collaboration avec d'autres partenaires, dont Dutch FilmWorks, le principal distributeur indépendant des Pays-Bas. KFD diffuse ainsi en Belgique et au Luxembourg des films du catalogue DFW.

### LA PUBLICITÉ À L'ÉCRAN EN BELGIQUE

La régie publicitaire belge Brightfish propose un vaste éventail de canaux médias tournant autour du cinéma, pour tous ceux qui recherchent une communication ciblée avec le spectateur.



Kinepolis St-Julien-lès-Metz (FR)

# Notre stratégie

## L'EXPÉRIENCE CINÉMATOGRAPHIQUE ULTIME

Par sa stratégie d'entreprise, Kinepolis vise à créer une valeur durable pour ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires, ses partenaires et l'environnement. Les trois piliers de son modèle stratégique vont de pair avec l'entrepreneuriat durable.

Tous ces piliers ont pour objectif la création de *The Ultimate Movie Experience*, une expérience unique pour les amateurs de cinéma et de culture par le biais d'un concept cinématographique centré sur l'expérience intégrale du visiteur.



Kinepolis Brétigny-sur-Orge (FR)

*les 3 piliers*



KINEPOLIS VEUT ÊTRE  
**le meilleur  
exploitant de cinémas**



KINEPOLIS VEUT ÊTRE  
**le meilleur  
marketeur**



KINEPOLIS VEUT ÊTRE  
**le meilleur  
gestionnaire immobilier**





# Meilleur exploitant de cinémas

Nous voulons être le meilleur exploitant de cinémas et nous nous efforçons donc d'offrir une expérience client et cinématographique de qualité supérieure, afin que les visiteurs puissent profiter d'une petite sortie au cinéma ou d'un événement professionnel dans les meilleures conditions possibles.

Le moteur interne à cette fin est une **organisation auto-apprenante** dans laquelle les idées d'amélioration continue des activités et de l'expérience client sont stimulées de la base vers le sommet.



Kinepolis Innovation Lab

Chaque année, toutes les équipes de cinéma proposent des mesures à la fois génératrices de chiffre d'affaires et axées sur l'efficacité pour abaisser systématiquement le seuil de rentabilité (à raison d'une hypothétique réduction de 5 % du nombre de visiteurs par an<sup>(1)</sup>). Cet exercice annuel, associé à une structure d'entreprise uniforme, à des rapports de gestion détaillés et à l'organisation de moments de contact où les responsables d'activité et de budget peuvent s'inspirer mutuellement, assure depuis près de 15 ans la réalisation d'un potentiel d'amélioration continue dans les complexes cinématographiques, qu'ils soient matures ou nouveaux.

En 2016, l'importance croissante de l'innovation de produit à cet égard et, donc, la perpétuation du succès de l'entreprise à plus long terme ont conduit à la création du **Kinepolis Innovation Lab**, une plateforme interne qui vise à stimuler autant que possible l'innovation et l'entrepreneuriat chez chaque collaborateur.

## LES COLLABORATEURS DEVIENNENT DES ENTREPRENEURS

Dans chaque cinéma, un certain nombre de managers locaux sont responsables d'une certaine partie de l'activité. Ces responsables d'activité ou de budget ont la possibilité de devenir des « mini-entrepreneurs » et d'échanger régulièrement des expériences et des idées avec leurs collègues d'autres cinémas. De cette façon, ils peuvent s'appuyer sur un trésor de connaissances et d'expérience dans le domaine du cinéma et cela permet aux collaborateurs de s'inspirer mutuellement, y compris au-delà des frontières nationales.

Plus d'un employé de Kinepolis sur dix a la responsabilité finale des objectifs et du budget du département. En s'efforçant de placer les responsabilités au plus bas niveau possible dans l'organisation, on offre de nombreuses possibilités de croissance et de développement à tous les collaborateurs et on cultive l'entrepreneuriat au sein des cinémas.

(1) Une diminution de 5 % du nombre de visiteurs n'est évidemment pas un objectif, mais simplement une approche visant à simuler un abaissement du seuil de rentabilité.



*L'entrepreneuriat  
est stimulé  
au maximum*

Lorsque la crise du coronavirus a éclaté, cette stratégie et cette culture d'entreprise ascendantes ont grandement aidé Kinepolis à prendre rapidement les mesures appropriées. Les responsables d'activités et de budgets connaissent leurs recettes et leurs dépenses et peuvent eux-mêmes prendre des mesures immédiates. Grâce à la responsabilité de chacun et à une action rapide, Kinepolis a réussi à réduire encore ses coûts fixes. En 2020, les responsables de budgets et leurs équipes ont été plus que

jamais mis au défi de réfléchir à des solutions et d'être créatifs dans la gestion de « leur » activité.

## MESURER, C'EST SAVOIR

Chez Kinepolis, outre les paramètres financiers, la satisfaction des clients (Customer Satisfaction Index, CSI) et la satisfaction des collaborateurs (People Satisfaction Index, PSI) sont des KPI essentiels qui sont suivis de près à tous les niveaux de l'organisation.

## INVESTIR DANS LE TALENT

Avec une stratégie fortement axée sur la créativité des collaborateurs, notre capital humain est notre meilleur atout. Il est essentiel pour Kinepolis de recruter, d'encadrer et de retenir des collaborateurs qui s'intègrent dans la culture d'entreprise de Kinepolis et qui sont capables de mettre en œuvre l'amélioration continue des activités et de l'expérience client de la base au sommet. L'entrepreneuriat est profondément ancré dans l'ADN de l'organisation, c'est pourquoi nous nous efforçons consciemment d'attirer des collaborateurs qui s'autogèrent tout en étant d'excellents équipiers ayant le souci du détail.

### INDICE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE (CSI)

Grâce à l'indice de satisfaction de la clientèle, nous évaluons, par le biais d'une enquête en ligne après chaque visite, les différents aspects de l'expérience client : ce que les gens pensent du film, la qualité de l'image et du son, le service, la propreté, la convivialité, les temps d'attente, etc. Le CSI nous permet de recueillir en permanence les commentaires des clients, de façon très détaillée. Ces résultats sont analysés et publiés quotidiennement au niveau des équipes, des cinémas et à l'échelle nationale. Kinepolis adapte continuellement ses activités ainsi que la programmation des films sur la base du retour de ses clients.

### INDICE DE SATISFACTION DU PERSONNEL

Kinepolis utilise l'indice de satisfaction du personnel (PSI) pour mesurer chaque année la satisfaction de ses collaborateurs. Les collaborateurs sont invités à exprimer, de manière tout à fait anonyme, ce qu'ils pensent de Kinepolis en tant qu'employeur, en mettant en exergue ce qui les satisfait et ce qu'il conviendrait d'améliorer. Les résultats sont ensuite discutés en équipe avant d'être traduits en actes.



# Meilleur marketeur

Grâce à une interaction intensive avec nos visiteurs, nous voulons répondre aux souhaits et aux besoins du public, avec une offre sur mesure.

Ces dernières années, Kinepolis a développé une stratégie de marketing relationnel de premier ordre (basée sur une connaissance approfondie du client et de ses préférences) et une politique de programmation active.



## MARKETING RELATIONNEL

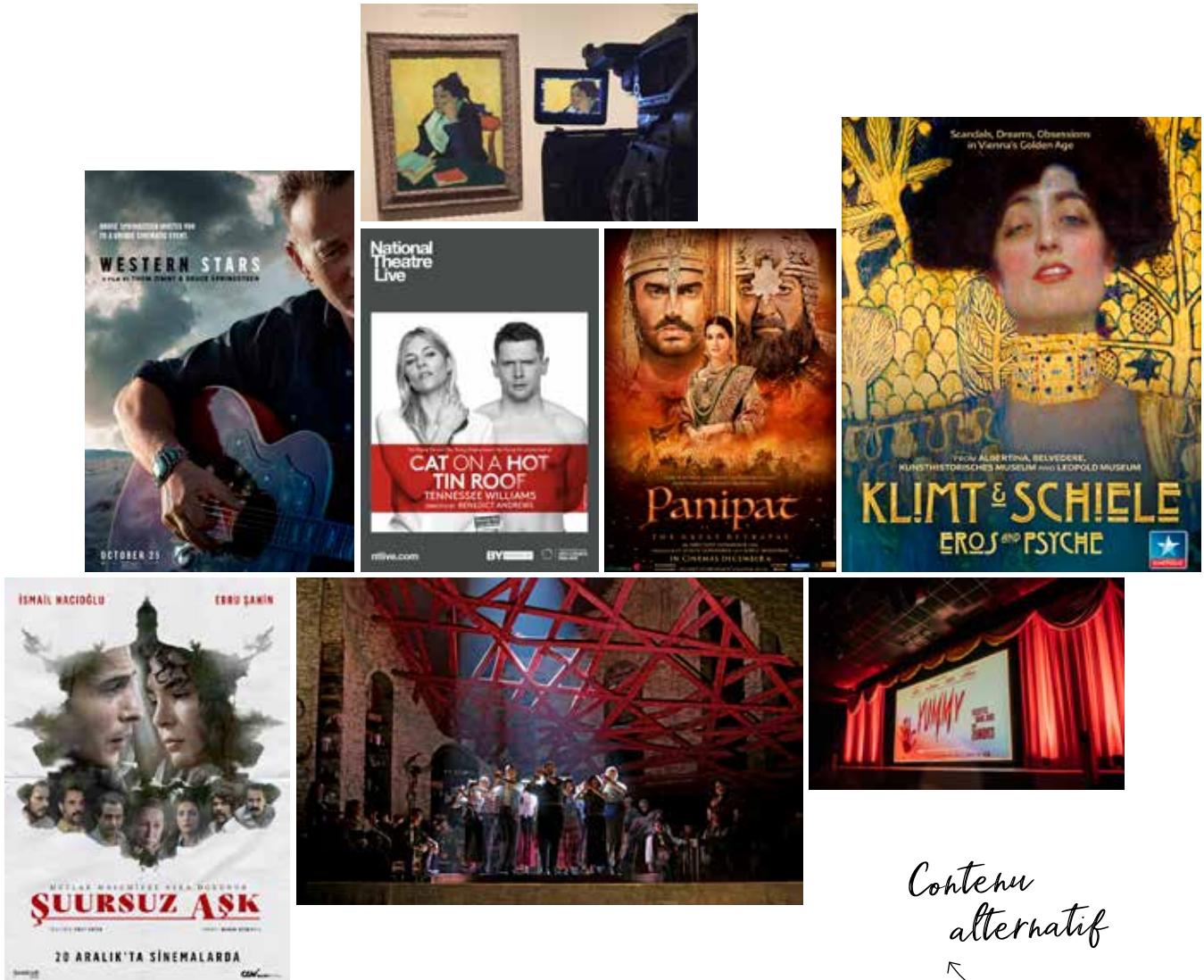
La stratégie de marketing de Kinepolis vise à mieux connaître le client et ses préférences. Compte tenu de l'énorme augmentation du nombre de films programmés aujourd'hui et de la pression exercée sur le modèle hollywoodien traditionnel dans lequel le distributeur fait unilatéralement la promotion d'un film mais a de plus en plus de mal à atteindre les consommateurs, Kinepolis veut utiliser le marketing direct pour informer les clients sur les films dont le genre, les acteurs ou le réalisateur correspondent à leurs préférences. C'est ainsi que la mission de Kinepolis a évolué au cours de la dernière décennie, passant de « the ultimate cinema experience » (meilleure image, confort des sièges, etc.) à *The Ultimate Movie Experience*. En effet, le bon film est aussi important pour une sortie au cinéma réussie. Des millions de clients reçoivent par e-mail, l'appli ou le site Web des recommandations pour des films et des événements en fonction de leurs préférences personnelles.

Pour l'avenir, Kinepolis veut investir davantage encore dans la relation avec ses clients, notamment par la fourniture de services en ligne et mobiles.

### « MARKETING AS A SERVICE »

En Europe, nous pouvons aujourd'hui atteindre 5,1 millions de clients grâce au marketing par e-mail (contre une clientèle que nous estimons à plus de 6,6 millions de visiteurs uniques au niveau européen). Plus de 1,1 million d'entre eux se sont abonnés à la lettre d'information My Kinepolis. Les e-mailings comprenant des recommandations de films et d'événements s'adressent toujours à un groupe cible limité, en fonction des connaissances que nous avons accumulées à propos de nos clients. Si l'on prend l'exemple de la Belgique, un e-mailing est envoyé en moyenne à seulement 7 % de la base de données.

Il va sans dire que Kinepolis attache la plus grande importance à la protection des données à caractère personnel. Le respect des clients est intrinsèquement lié au respect de leurs données. Deux aspects que Kinepolis prend extrêmement au sérieux (voir partie II : Rapport de durabilité).



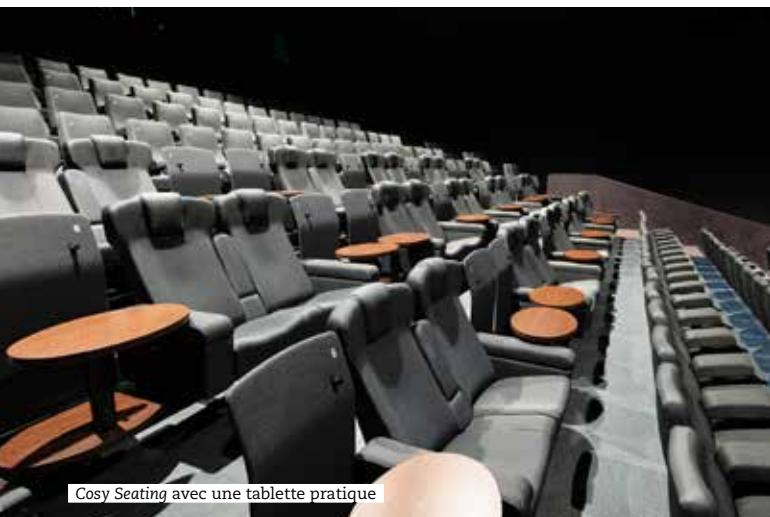
Contenu  
alternatif



## PROGRAMMATION ACTIVE

L'offre Kinepolis ne se limite pas aux grands succès internationaux du moment. Ces dernières années, Kinepolis est passé d'une programmation passive à une programmation active. Dans cette perspective, Kinepolis choisit les films en fonction des préférences de ses clients, qui peuvent différer d'un complexe à l'autre. Kinepolis s'efforce de proposer, à tout moment de l'année, une offre adéquate pour chacun de ses groupes cibles.

Ces dernières années, Kinepolis a complété avec succès son offre de contenus par des contenus « alternatifs » tels que la culture au cinéma (opéra, ballet, art, théâtre), les films multiculturels (films polonais, russes, turcs, indiens...), les concerts, les transmissions en direct d'événements, etc.



Cosy Seating avec une tablette pratique



Premiere Seats, la version inclinable du concept de Cosy Seating.

## EXPÉRIENCE

L'expérience que nous offrons est une autre clé importante du succès. Avec l'offre croissante de contenus via le divertissement à domicile, les visiteurs sont plus que jamais à la recherche d'une expérience. Voilà pourquoi Kinepolis investit beaucoup dans l'innovation de produits et les concepts d'expérience. La majeure partie de ces innovations s'inscrit dans la poursuite de l'élargissement de l'offre, grâce à laquelle Kinepolis entend répondre aux souhaits de différents groupes cibles.

### COSY SEATING

Les Cosy Seats sont des sièges encore plus confortables dotés d'accoudoirs extra larges, d'une tablette pratique pour les boissons et les snacks et d'un petit porte-manteau. Ces Cosy Seats sont disponibles moyennant un supplément sur le prix normal du ticket. Au Canada, le concept a été lancé sous l'appellation *Premiere Seats*.

### SIÈGES INCLINABLES

Le concept de sièges inclinables est très populaire en Amérique du Nord. Il s'agit de sièges entièrement inclinables et automatisés avec repose-pieds, qui garantissent une sortie au cinéma 100 % détendue. Landmark Cinemas Canada, qui a été le premier à introduire ce concept au Canada, a maintenant équipé la plupart de ses multiplexes de sièges inclinables.

### LASER ULTRA

Avec Laser ULTRA, Kinepolis associe la qualité d'image unique du projecteur laser 4K de Barco au système audio immersif Dolby Atmos. Grâce à la combinaison de ces deux technologies, les visiteurs vivent le film plus intensément encore et s'aventurent au cœur de l'action.



**16**  
CINÉMAS  
FULL-LASER<sup>(1)</sup>

(1) Aperçu à la date de publication



**35**  
SALLES  
LASER ULTRA



**56**  
SALLES AVEC  
DOLBY ATMOS

#### 4DX ET MX4D

La technologie cinématographique 4D innovante du 4DX et du MX4D fait passer l'image de superproductions débordant d'actions à un niveau supérieur, bien au-delà de l'expérience au cinéma traditionnelle, grâce à des effets spéciaux tels que des sièges mobiles, des simulations météorologiques et des effets d'odeurs, parfaitement synchronisés avec l'action à l'écran. Cette technologie cinématographique révolutionnaire stimule tous les sens et rend le visionnage de films encore plus intense.

#### SCREENX

ScreenX est la première technologie multi-projection au monde capable de procurer au spectateur une expérience visuelle à 270° en étendant la scène aux parois latérales de la salle. Kinepolis a ouvert plusieurs salles ScreenX en Europe depuis la fin de l'année 2019.

#### IMAX

Landmark Cinemas Canada dispose de 5 salles IMAX. Au Kinepolis de Bruxelles et d'Anvers, les cinéphiles peuvent également vivre une expérience IMAX immersive pour les plus grands films à succès. Il s'agit de salles « IMAX avec Laser » dotées d'un projecteur laser 4K combiné à une expérience audio immersive.

En outre, Kinepolis s'engage pleinement dans des formules événementielles visant à rassembler des fans, comme des marathons, des concerts uniques, les nuits d'horreur, les Ladies at the Movies, les week-ends pour enfants, etc.

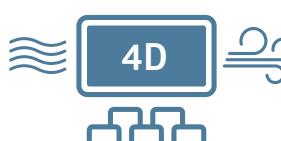


Une expérience visuelle à 270 degrés dans une salle ScreenX

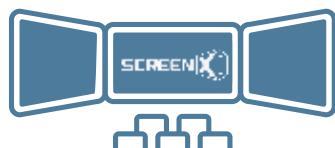


#### PROJECTION LASER

Les projecteurs laser garantissent une qualité d'image sublime tout en permettant d'économiser 40 % d'énergie par rapport aux projecteurs à lampes au xénon. Cette technologie assure un éclairage plus stable, mais aussi plus de lumière dans les coins, ainsi qu'un meilleur contraste. En juin 2018, Kinepolis a conclu un accord avec Cimionic pour équiper environ 300 salles de cinéma avec des lasers Barco d'ici à la mi-2021. Dans le cadre de cet accord, 210 projecteurs laser avaient déjà été installés fin 2020, ce qui aboutit à un total de 257 salles équipées de projection laser fin 2020.



**13**  
SALLES  
4D



**5**  
SALLES  
SCREENX



**7**  
SALLES  
IMAX



# Meilleur gestionnaire immobilier

Kinepolis possède une grande partie de son immobilier cinématographique, plus précisément 53 complexes qui ont généré 59 % des visiteurs en 2020.

La plupart des complexes cinématographiques loués sont des complexes plus petits, repris, principalement aux Pays-Bas et au Canada.

## IMMOBILIER CINÉMATOGRAPHIQUE

Posséder notre immobilier cinématographique a un impact significatif sur le profil de risque de la société. En effet, Kinepolis est moins sensible à l'inflation et cela nous donne la possibilité de réutiliser la surcapacité en cas de changement dans le succès à long terme du cinéma. Citons par exemple l'installation d'une aire de jeux intérieure à Madrid, d'un mur d'escalade en France, etc.

La solide position immobilière du Groupe est également un avantage majeur dans la gestion optimale de l'impact de la crise du coronavirus. En effet, pendant les périodes d'inactivité – ou d'activité très limitée – Kinepolis ne doit pas continuer à payer un loyer pour les complexes qu'il possède.



Aire de jeux intérieure « The magic Forest » à Madrid (ES)



Kinepolis Servon (FR)

**53**  
**COMPLEXES EN  
PROPRIÉTÉ**



Kinepolis Haarlem (P-B)



Kinepolis loue plus de 90 000 m<sup>2</sup> au sein de ses cinémas à des tiers (principalement des établissements horeca). La clientèle de ces commerces est souvent générée par la présence du cinéma.

Ces dernières années, le département Real Estate a également été étroitement impliqué dans la réalisation de la stratégie d'expansion du Groupe en ce qui concerne le développement, la réalisation et la coordination de nouveaux projets de construction. Kinepolis veut continuer à gérer, valoriser et développer de manière optimale son portefeuille immobilier unique.

# Croissance internationale

Kinepolis souhaite introduire son concept sur de nouveaux marchés et auprès de nouveaux groupes cibles et contribuer ainsi à plus de création de valeur pour toutes les parties prenantes.

Ces dernières années, de grands pas ont été franchis dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'expansion du Groupe. Le nombre de cinémas dans le portefeuille de Kinepolis est passé de 23 à 114 au cours des six dernières années.

## STRATÉGIE D'EXPANSION

La stratégie commerciale décrite ci-dessus est également la base d'une expansion réussie, car Kinepolis se concentre sur les cinémas et les groupes de cinéma où il peut introduire sa culture d'entreprise auto-apprenante et son modèle organisationnel afin de réaliser le potentiel d'amélioration. La réalisation de ce potentiel d'amélioration dépend de la créativité et de la capacité des équipes. C'est pourquoi Kinepolis tiendra toujours compte du capital financier et humain pour son expansion.

Kinepolis Group est organisé en fonction de ses marchés géographiques. Chaque pays dispose d'un *Cinema Support Centre* national qui gère et soutient de manière autonome les cinémas du pays concerné. En cas d'expansion sur un marché existant, l'équipe nationale est responsable de l'intégration des cinémas concernés, assistée par le *Cinema Support Centre* international, situé à Gand, en Belgique.





**164  
SALLES**

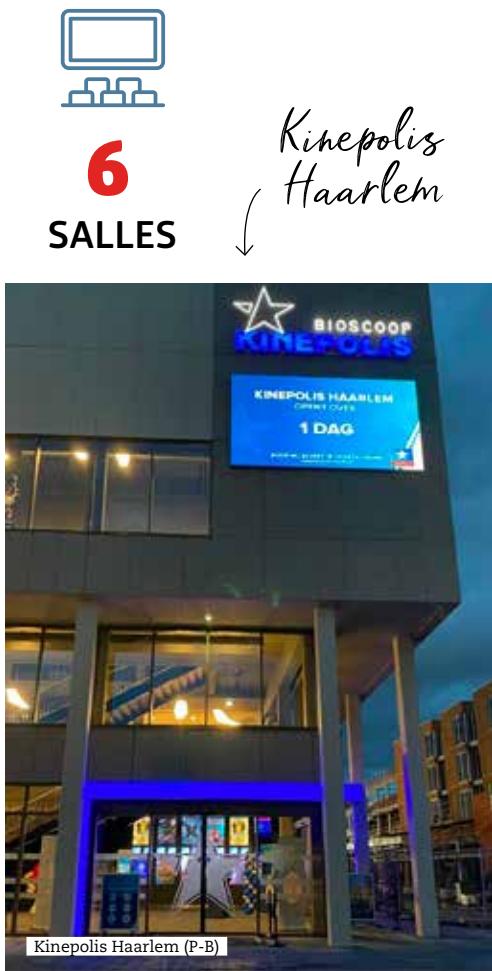
## ACQUISITION DE MJR DIGITAL CINEMAS (ÉTATS-UNIS) EN 2019

Fin 2019, Kinepolis a conclu l'acquisition de la société américaine MJR Digital Cinemas, faisant ainsi son entrée aux États-Unis. MJR Digital Cinemas, dont le siège est à Bloomfield Hills, Michigan, compte 10 complexes cinématographiques pour un total de 164 écrans et plus de 16 000 places, tous situés dans le Michigan. Tous les complexes concernés sont des multiplexes et mégaplexes dont la capacité varie entre dix et vingt salles.

Parmi les complexes concernés, sept appartiennent au Groupe (114 écrans), dont trois sur un terrain en emphytéose, et les trois autres sont en location (50 écrans). Le Groupe compte trois mégaplexes de 20 salles chacun, cinq complexes de 16 salles, un de

14 salles et un de 10 salles. Toutes les salles sont équipées d'un son surround numérique 5.1 et deux complexes disposent d'un auditorium *Epic Experience*, où la projection 4K est associée au son Dolby Atmos. Presque tous les complexes sont par ailleurs équipés du concept de sièges « recliner », à savoir les sièges motorisés entièrement inclinables avec repose-pieds qui rencontrent également un franc succès au Canada.

Kinepolis continuera à exploiter MJR sous la marque existante. La première phase d'intégration de MJR Digital Cinemas a démarré au début de l'année 2020.



## OUVERTURE DE KINEPOLIS HAARLEM

En pleine crise du coronavirus, Kinepolis a ouvert un nouveau cinéma dans la ville néerlandaise de Haarlem le 8 octobre 2020. Ce cinéma compte 937 places réparties dans 6 salles, toutes équipées d'une projection laser. En outre, l'une d'entre elles dispose de la technologie Laser ULTRA. Dans cette salle, Kinepolis associe la projection laser 4K au son Dolby Atmos pour une expérience cinématographique encore plus intense. Ce tout nouveau cinéma fait partie du réaménagement du Centre Schalkwijk. En parallèle aux appartements et à une zone commerciale, ce projet urbain inclut également un parking en surface de 600 places et un nouveau pont d'accès à la zone. Kinepolis a hérité du projet de nouveau cinéma à la suite de l'acquisition des cinémas NH Bioscopen en janvier 2018.



## RÉNOVATION « FULL » À BARCELONE

En Espagne, le premier confinement a été mis à profit pour rénover en profondeur le cinéma « Full » de Barcelone, repris en 2019. Les travaux ont notamment permis de rénover entièrement la boutique du cinéma. Le cinéma de Barcelone, qui compte 28 écrans et plus de 2 500 sièges, continuera à fonctionner sous la marque établie « Full ».

## OUVERTURES 2021

### KINEPOLIS METZ WAVES

Au premier trimestre 2021, Kinepolis a ouvert un nouveau cinéma dans le centre commercial Waves-Actisud à Moulins-lès-Metz (France). Le cinéma compte 6 salles et environ 900 sièges. Kinepolis prévoit d'accueillir environ 300 000 visiteurs par an dans cette nouvelle implantation française.

### LANDMARK TAMARACK EDMONTON

Au premier trimestre 2021, un nouveau cinéma Landmark a également ouvert ses portes à Edmonton, dans la province de l'Alberta, au Canada. Landmark Cinemas inaugure ainsi son expérience cinématographique premium des sièges inclinables sur le site « Grove on 17 », dans la région de Tamarack, au sud-est d'Edmonton. Les huit salles de cinéma sont toutes équipées des luxueux sièges inclinables Landmark. Ce nouveau cinéma est aussi entièrement équipé de la projection laser Barco de Cinionic et propose une boutique MarketPlace, en parfaite adéquation avec le concept de boutique Kinepolis bien connu. Landmark prévoit d'accueillir environ 400 000 visiteurs par an.



### KINEPOLIS LEIDSCHENDAM

En mars 2021, Kinepolis a également ouvert un nouveau cinéma dans le cadre du projet « Westfield Mall of the Netherlands » à Leidschendam (Pays-Bas). Le « Westfield Mall of the Netherlands » est un projet de Westfield-Unibail-Rodamco qui a transformé le centre commercial Leidsenhage en plus grand centre commercial des Pays-Bas. Le cinéma compte 11 salles et Kinepolis prévoit d'y accueillir environ 500 000 visiteurs par an.

Kinepolis continue de miser sur l'expansion et divers projets dans plusieurs pays sont en cours d'évaluation, qu'il s'agisse d'acquisitions potentielles ou de nouvelles constructions.



11  
SALLES

Westfield Mall of  
the Netherlands

# Reconnaissance mondiale

Le concept de cinéma de Kinepolis est une référence dans le secteur et a déjà reçu de nombreux prix prestigieux.



## 2014 GLOBAL ACHIEVEMENT IN EXHIBITION



**LAS VEGAS** — En 2014, le CEO Eddy Duquenne a reçu le prix du « meilleur exploitant de cinémas au monde » lors de la CinemaCon à Las Vegas, une reconnaissance mondiale pour l'expérience que Kinepolis offre à ses clients.

## 2017 INTERNATIONAL EXHIBITOR OF THE YEAR



**BARCELONE** — La reconnaissance européenne a suivi en 2017, lorsque Eddy Duquenne a reçu le prix « International Exhibitor of the Year ». Ce prix, décerné chaque année lors de CineEurope par UNIC et Film Expo Group, récompense un exploitant de cinémas qui, grâce à ses performances, ses développements, sa croissance et sa dominance sur le marché, devient un porte-drapeau de l'industrie.

# 2019

## ENTREPRISE DE L'ANNÉE 2019 EN BELGIQUE, LE MARCHÉ DOMESTIQUE DE KINEPOLIS



**BRUXELLES** — En octobre 2019, Kinepolis s'est vu remettre par sa Majesté le Roi des Belges le titre d'« Entreprise de l'Année® 2019 » pour la Flandre. La 25e édition de ce prestigieux événement, organisé par EY en coopération avec De Tijd et BNP Paribas Fortis, s'est déroulée à l'Auditorium 2000 du Heysel à Bruxelles et avait une connotation festive supplémentaire en raison de cette édition anniversaire. En lançant ce titre d'« Entreprise de l'Année® » en 1995, EY souhaitait mettre en avant les belles performances des entreprises belges.

Les autres nominés étaient Actief Interim, Aertssen et Torfs. Le jury a choisi Kinepolis en raison de sa croissance impressionnante et de ses résultats financiers extraordinaires, de son entrepreneuriat et de son développement international, de sa culture de l'innovation et de sa bonne gouvernance.

La présidente du jury, Michèle Sioen : « En plus de son impressionnante stratégie d'expansion, qui a récemment culminé avec son expansion aux États-Unis, Kinepolis se

distingue en « responsabilisant » ses collaborateurs et en créant une valeur ajoutée supplémentaire à l'expérience client. Kinepolis est donc un lauréat plus que méritant de la 25e édition de l'« Entreprise de l'année® ».



Eddy Duquenne et Sa Majesté le Roi des Belges

Siège social :  
Kinépolis Group NV  
Boulevard du Centenaire 20  
B-1020 Bruxelles, Belgique  
companysecretary@kinopolis.com

Adresse de correspondance :  
Kinépolis Group NV  
Moutstraat 132-146  
B-9000 Gand, Belgique  
TVA BE 0415.928.179  
RPM Bruxelles

Relations Investisseurs :  
Nicolas De Clercq, CFO  
Tine Duyck, Executive Assistant CFO & IR Coordinator  
investor-relations@kinopolis.com

Site web :  
[www.kinopolis.com/corporate](http://www.kinopolis.com/corporate)

Communication d'entreprise :  
Anneleen Van Troos, Corporate Communication Manager

Création : [www.astrix.be](http://www.astrix.be)

Ce rapport d'activité est disponible en néerlandais,  
français et anglais.





---

[WWW.KINEPOLIS.COM/CORPORATE](http://WWW.KINEPOLIS.COM/CORPORATE)