LES ENJEUX

INTERVIEWS & PORTRAITS | CASINO & CLUB DE JEUX

Golden Palace : Le véritable concurrent, ce sont les plateformes illégales

Massimo Menegalli / CEO / Golden Palace

Vincent Reynaert
Publié le 2 septembre 2026 . Lecture estimée : 1 min

Golden Palace, groupe belge qui s'affirme progressivement comme un acteur européen du secteur des jeux et du divertissement, prépare l'ouverture de son troisième casino en France, à Digne-les-Bains, à l'automne 2026. CEO du groupe, Massimo Menegalli est aussi une voix qui compte sur LinkedIn, où il défend régulièrement les opérateurs qui jouent le jeu de la régulation face à la concurrence du marché illégal. Un combat qu'il mène tout en développant son groupe notamment en France.

Vous n'hésitez pas, sur LinkedIn, à pointer les incohérences du système belge qui favoriseraient selon vous le marché illégal. Concrètement, quelles sont les failles qui vous semblent les plus urgentes à corriger aujourd'hui ?

Il faut d'abord rappeler une chose : la finalité d'une régulation n'est pas de réduire la visibilité des opérateurs légaux, elle est de protéger efficacement les consommateurs.

La Belgique dispose aujourd'hui d'un des cadres réglementaires les plus exigeants d'Europe : contrôles d'identité, limites de jeu, système EPIS, procédures de lutte contre le blanchiment, obligations de vigilance. Toutes ces mesures sont indispensables et nous les soutenons pleinement.

Le problème, c'est qu'une partie croissante de l'activité se déplace vers des opérateurs illégaux qui ne respectent aucune de ces obligations, tout endisposant d'une totale liberté en matière de marketing et de publicité, notamment sur les plateformes numériques. C'est là tout le paradoxe : plus l'environnement légal devient difficile à identifier pour le consommateur, plus l'offre illégale gagne en visibilité et en capacité d'attraction.

La priorité, à mes yeux, est donc de renforcer la capacité de canalisation vers le marché régulé. Cela passe par davantage de moyens pour le régulateur, une coopération accrue avec les plateformes numériques, les acteurs du paiement et les autorités internationales, ainsi qu'une lutte beaucoup plus efficace contre les opérateurs illégaux.

Nous ne demandons pas moins de règles. Nous demandons des règles qui atteignent réellement leur objectif : protéger les joueurs.

Golden Palace est à la fois opérateur terrestre (licence B) et opérateur en ligne, paris sportifs et casino, en Belgique. Cette double casquette vous donne-t-elle une lecture différente de celle des acteurs purement online sur la concurrence du marché illégal ?

Certainement. Notre présence simultanée sur le terrain et dans l'univers digital nous offre une vision beaucoup plus complète des comportements des joueurs.

En Belgique, nous nous appuyons à la fois sur notre réseau d'établissements de jeux et sur plus de 300 points de vente de paris sportifs terrestres. Ce maillage nous donne une connaissance très concrète des usages et des attentes de nos clients.

Nos établissements physiques nous rappellent chaque jour que le jeu est avant tout une expérience à vivre. Derrière chaque joueur, il y a une personne, des attentes, des émotions et une recherche de divertissement.
Cette proximité nourrit naturellement notre approche de l'expérience, mais aussi de la responsabilité qui l'accompagne.

À l'inverse, notre activité en ligne nous confronte directement aux mutations technologiques, à l'évolution des usages numériques et à la concurrence internationale.

Cette double expérience nous conduit à une conviction simple : il ne faut pas opposer le terrestre et le digital. Les joueurs naviguent naturellement entre ces deux univers, la régulation doit donc être pensée de manière cohérente.

Le véritable concurrent n'est d'ailleurs pas l'opérateur légal voisin. Ce sont les plateformes illégales qui échappent à toute règle et qui fragilisent à la fois la protection des joueurs et l'équilibre économique du secteur.

Massimo Menegalli, accompagné de sa soeur Daniela à la tête du Groupe, est à la tête d'un réseau de salle de jeux en Belgique et depuis 2019, de deux et bientôt quatre casinos en France.

Le régulateur belge a multiplié les mesures restrictives ces derniers mois (encadrement publicitaire, EPIS, discussions autour de l'accord dit « Arizona »). Sur le terrain, observez-vous déjà un effet sur la fréquentation de vos établissements ou sur votre activité en ligne ?

Il est encore difficile d'isoler précisément l'effet de chacune de ces mesures. En revanche, nous observons une tendance de fond : le marché légal devient progressivement moins visible, alors que les acteurs illégaux restent extrêmement présents,

notamment sur les plateformes numériques. Ce constat dépasse largement Golden Palace, il concerne l'ensemble des opérateurs qui respectent les règles.

Il faut évidemment continuer à renforcer les dispositifs de protection, personne ne remet cela en question. La vraie question est plutôt de savoir si certaines mesures produisent les effets attendus. Car lorsqu'un joueur quitte le circuit régulé pour rejoindre une plateforme illégale, il ne cesse pas de jouer : il joue simplement dans un environnement où plus aucun garde-fou n'existe.

C'est pourquoi nous plaidons pour une approche fondée sur les données et l'évaluation des politiques publiques. Une bonne régulation est une régulation capable de mesurer ses résultats et d'évoluer lorsque cela est nécessaire.

En Belgique, le groupe Golden Palace n'exploite aujourd'hui que des établissements de licence B. Avez-vous l'ambition de vous positionner sur des licences A si de nouvelles concessions venaient à s'ouvrir ? Golden Palace s'était-il positionné sur la concession du casino de Bruxelles ?

Oui, nous nous sommes positionnés sur la concession du casino de Bruxelles, car ce projet correspondait parfaitement à notre vision du divertissement. Notre ambition ne se limitait pas à exploiter un casino : nous avions imaginé un véritable lieu de vie associant jeu, gastronomie, culture, événements et tourisme, en plein cœur de Bruxelles.

La Ville a retenu un autre projet, nous en prenons acte. Une procédure de concession consiste précisément à confronter plusieurs visions. Cette candidature démontre néanmoins une chose : Golden Palace possède aujourd'hui la capacité financière, opérationnelle et stratégique pour porter des projets d'envergure.

Concernant d'éventuelles futures concessions, nous les analyserons comme nous l'avons toujours fait, avec discipline. Notre développement ne répond jamais à une logique de volume : nous privilégions les projets qui présentent une véritable cohérence territoriale, économique et humaine.

<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
À lire aussi

Casino de Bruxelles : la concession suspendue, la procédure à refaire

Après Boulogne-sur-Mer et Noirétable, Golden Palace prépare l'ouverture de Digne-les-Bains à l'automne 2026 puis de Thonon-les-Bains en 2027. Qu'est-ce qui, dans le modèle Golden Palace, justifie ce rythme d'expansion à un moment où d'autres acteurs s'interrogent sur la maturité du marché français ? Votre expérience dans l'exploitation des salles de jeux en Belgique présente-t-elle des avantages pour l'exploitation de casinos en France ?

Notre développement en France ne répond pas à une logique d'accélération, mais à une stratégie construite sur le long terme.

Nous sommes historiquement un groupe belge, mais nous développons progressivement nos activités au-delà de notre marché domestique. La France occupe aujourd'hui une place importante dans cette évolution et nous permet de construire une expérience de plus en plus européenne.

Chaque implantation fait l'objet d'une analyse approfondie portant sur le territoire, son potentiel touristique, son tissu économique, son intégration locale et la qualité du partenariat avec les collectivités. Nous ne cherchons pas à reproduire un modèle standardisé : chaque établissement possède sa propre identité.

Notre expérience belge constitue naturellement un atout. Elle nous a appris à gérer des établissements de proximité, à optimiser l'expérience client, à développer une culture forte de la conformité réglementaire et à intégrer très tôt les enjeux de jeu responsable dans nos opérations.

Mais il serait faux de penser que nous appliquons simplement une recette belge en France. Les deux marchés sont différents, notre rôle consiste précisément à adapter notre savoir-faire aux spécificités de chaque territoire.

Grégory Rabuel, président de Casinos de France, s'est interrogé sur la pertinence économique de nouvelles ouvertures dans des régions déjà pourvues en offre de jeu, évoquant le cas de Thonon. Comment accueillez-vous cette prise de position ?

Je comprends que cette question puisse être posée, elle touche à l'équilibre du marché et à la pertinence des nouveaux projets.

Cela étant, il est intéressant de rappeler que l'appel d'offres de Thonon a suscité un intérêt important de la profession, puisque treize casinotiers y ont participé. Parmi les candidats retenus lors des phases finales figuraient d'ailleurs plusieurs opérateurs reconnus du secteur, dont certains sont également membres de Casinos de France, présidé par M. Rabuel. Cela montre que ce projet a été considéré comme présentant un réel intérêt par de nombreux acteurs du marché.

Pour notre part, notre approche est claire : nous ne raisonnons pas uniquement en fonction du nombre de casinos présents sur un territoire.Nous analysons avant tout les dynamiques économiques locales, le potentiel touristique, les attentes des collectivités, ainsi que la capacité d'un établissement à créer durablement de la valeur pour son environnement.

Nous sommes convaincus qu'un casino moderne ne se résume plus à une salle de jeux. C'est un véritable lieu de vie, qui associe restauration, divertissement, événements et attractivité territoriale. C'est précisément cette vision que nous portons à Thonon-les-Bains, avec l'ambition de développer un équipement pleinement intégré à son territoire, construit en partenariat avec les acteurs locaux et pensé dans une logique de long terme.

Depuis le début de l'année, les équipes de Golden Palace travaille d'arrache pied pour ouvrir dans les prochaines semaines, le troisième casino français du Groupe.

Avec Golden Palace, Circus Casinos France et Infiniti, les groupes belges affichent une vitalité certaine sur le territoire français. Comment expliquez-vous cette dynamique ? Les casinotiers belges ont-ils une carte à jouer face aux grands groupes français, ou se positionnent-ils plutôt sur des établissements de taille plus modeste, moins disputés ?

Je crois surtout que les groupes belges ont développé une certaine agilité. Notre marché domestique nous oblige depuis longtemps à évoluer dans un environnement très réglementé, très concurrentiel et relativement restreint. Cette culture de l'adaptation constitue sans doute un avantage lorsque nous abordons d'autres marchés.

Pour autant, je ne vois pas la situation comme une opposition entre groupes belges et groupes français. Golden Palace est un groupe belge et nous sommes fiers de nos racines, mais notre développement nous amène aujourd'hui à raisonner de plus en plus à l'échelle européenne. La France en est évidemment une composante importante.

Le marché français est suffisamment diversifié pour accueillir différents modèles d'exploitation. Ce qui fera toujours la différence, ce n'est pas la nationalité d'un opérateur, mais sa capacité à créer un établissement durable, rentable et utile à son territoire.

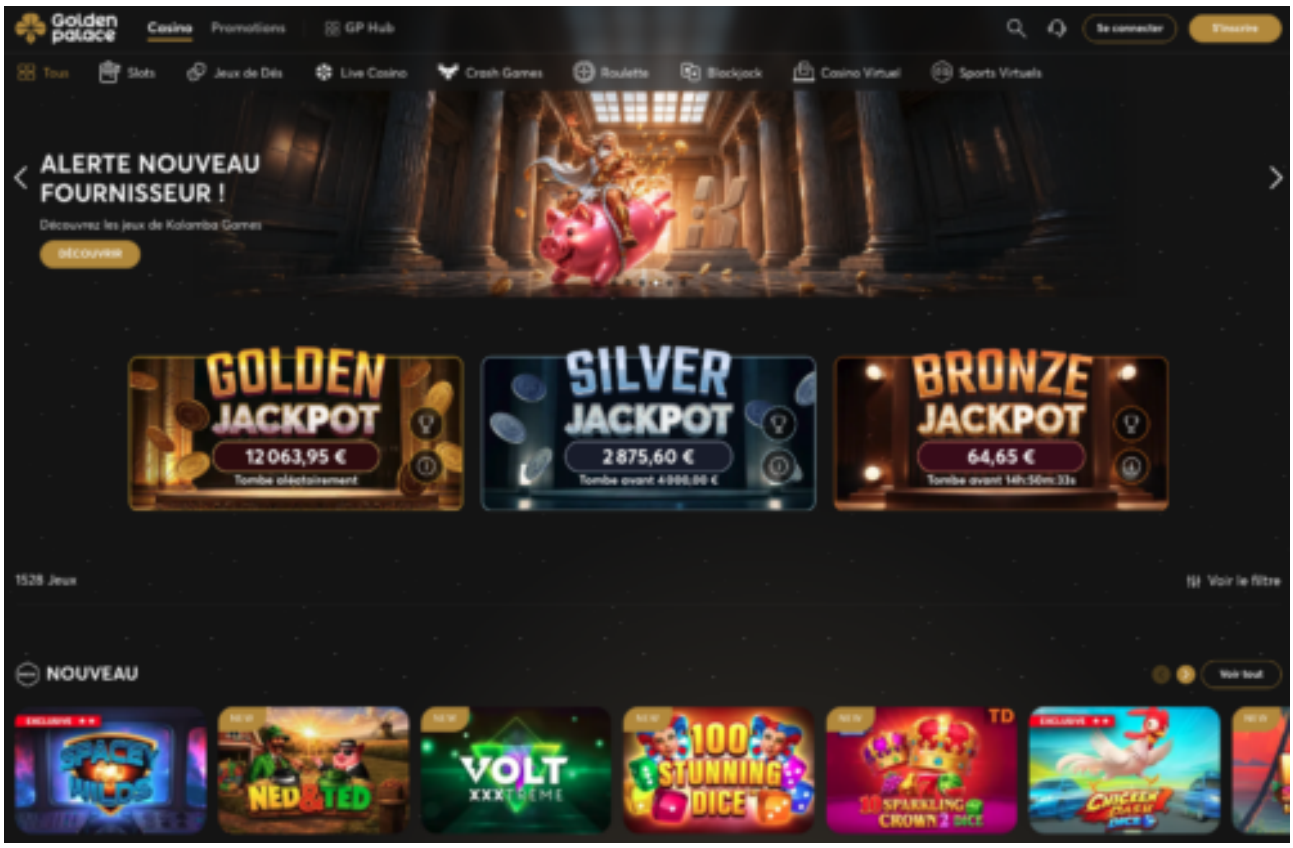
Votre stratégie d'implantation semble privilégier des villes moyennes plutôt que des places fortes déjà saturées. Est-ce un choix délibéré pour éviter la confrontation directe avec les grands groupes historiques ?

Ce n'est absolument pas une stratégie d'évitement. Nous répondons aux appels d'offres que nous estimons cohérents avec notre stratégie, et nous nous retrouvons régulièrement en concurrence avec ces grands groupes historiques. Parfois nous remportons ces projets, parfois non : c'est le principe même de la concurrence.

Nous recherchons avant tout des projets où nous pouvons apporter unevéritable valeur ajoutée. Les villes moyennes offrent souvent des opportunités particulièrement intéressantes lorsqu'elles s'inscrivent dans une dynamique de développement touristique, économique ou urbain.

Nous accordons également une grande importance à la qualité du dialogue que nous pouvons construire avec les élus et les acteurs locaux : c'est un élément essentiel de la réussite d'un projet.

Notre développement repose avant tout sur la pertinence des projets que nous choisissons d'accompagner, davantage que sur leur taille ou leur localisation. Je crois davantage à une stratégie de conviction qu'à une stratégie de conquête.



Sur le marché belge, Golden Palace opère également un site de jeux en ligne proposant du casino et des paris sportifs.

D'autres ouvertures ou rachats sont-ils à l'étude en France dans les prochains mois ? En ligne, quels sont les axes de développement pour votre groupe ?

Comme tout groupe en développement, nous étudions en permanence les opportunités qui peuvent s'inscrire dans notre stratégie, cela fait naturellement partie de notre métier. En revanche, nous avons pour principe de ne jamais commenter des projets qui ne sont pas publics.

Aujourd'hui, notre priorité est de réussir l'ouverture de Digne-les-Bains à l'automne 2026 et de Thonon-les-Bains en 2027. Mais cette ambition ne se limite pas aux nouveaux projets : nous poursuivons également une politique d'investissement continu dans l'évolution de nos établissements existants à Boulogne-sur-Mer et à Noirétable, afin d'améliorer en permanence l'expérience proposée à nos clients.

En parallèle, nous poursuivons nos investissements dans la digitalisation de l'expérience client, la personnalisation de la relation, l'exploitation responsable de la donnée et le renforcement continu de nos dispositifs de jeu responsable.

Notre ambition est simple : continuer à grandir, mais de manière cohérente, durable et responsable.