

PAROLES DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

Hugues BORGIA, Directeur général UGC Ciné Cité



Hugues BORGIA,
Directeur général UGC Ciné Cité



Vous êtes directeur général d'UGC Ciné Cité. La période est très compliquée car les salles restent fermées sans date d'ouverture. Quel est votre état d'esprit et celui de vos équipes ?

Nous avons cru à la réouverture au 15 décembre et étions organisés pour cela.

Le maintien de la fermeture sine die a été un coup très dur. Moralement et économiquement. Incompréhension, colère, amertume... Nous sommes passés par toutes ces phases et avons maintenant les yeux braqués sur les vacances de février qui sont habituellement une période de forte fréquentation des cinémas. La décision du Conseil d'Etat du 23 décembre dernier nous a un peu reconfortés dans la mesure où elle a confirmé que notre fermeture était bien une atteinte grave aux libertés d'expression, de création, d'accès aux œuvres que le numérique ne pouvait pas remplacer et que cette fermeture ne pourrait se prolonger au seul motif qu'il existe un risque de contamination indépendamment du contexte sanitaire général. Malheureusement, l'incertitude est chaque jour plus grande et notre véritable horizon pour un retour à une certaine « normalité » est plutôt le printemps prochain.

Nous nous préparons donc à plusieurs mois encore très difficiles.

Dans cette situation à proprement parler extraordinaire, je constate heureusement que l'état d'esprit dans l'entreprise est resté positif et confiant dans l'avenir. Plusieurs facteurs ont joué en ce sens : en premier lieu, le calme, la sérénité et la confiance dans l'avenir affichés par la présidence du groupe, qui représente aussi une grande partie de l'actionnariat, ont rassuré les collaborateurs. Le groupe UGC se caractérise depuis de nombreuses années par une grande stabilité de son actionnariat et de sa gouvernance. En période de gros temps, c'est rassurant.

Le maintien intégral des rémunérations de l'ensemble des personnels a aussi été très bien perçu. Enfin, la plupart des membres de l'entreprise sont attachés à leur métier qu'eux perçoivent comme essentiel.

Tout cela permet de conserver un bon moral et un sentiment d'appartenance assez fort.

Le cinéma est l'une des activités les plus touchées par les mesures gouvernementales, craignez-vous des conséquences graves sur les entreprises du secteur si la situation durait encore plusieurs semaines ?

Jusqu'à l'automne dernier, grâce aux mesures générales mises en place par les pouvoirs publics et les accompagnements sectoriels mises en œuvre par le CNC (Centre National du Cinéma et de l'image animée), l'ensemble de la filière a globalement tenu ; les plus fragiles ayant en particulier bénéficié d'un accompagnement renforcé.



© sortiraparis.com

Mais ce dispositif s'inscrivait dans un scénario prévoyant une reprise progressive à partir de l'automne. La nouvelle fermeture fin octobre au moment même où la reprise s'amorçait et son prolongement en 2021 ont profondément modifié la donne.

En 2020, la fréquentation a chuté de 70 % et l'absence de visibilité en ce début de 2021 est totale. Le phénomène est massif et le gâchis immense. D'une part, les pertes s'accumulent et d'autre part, la désorganisation de la filière s'amplifie.

Des dizaines de films ont vu leur carrière brutalement interrompue. D'autres, beaucoup plus nombreux ne sont pas sortis et le « stock » s'accumule.

Pour les distributeurs comme pour les exploitants, préparer la programmation des mois qui viennent sans visibilité sur une date de réouverture, la persistance ou non d'un couvre-feu, une éventuelle actualisation du protocole sanitaire, est un exercice impossible.

A court terme, puisque le gouvernement a décidé l'arrêt total de notre activité, il lui appartient de nous indemniser à hauteur du préjudice subi.

Le sujet est sur la table. Espérons que la réponse sera à la mesure de la situation quelles que soient les entreprises concernées.

Les Français ne peuvent plus aller au cinéma et prennent des habitudes différentes par contrainte, notamment en s'habituant aux grandes plateformes numériques. Pensez-vous que cette crise aura durablement marquée l'activité cinématographique et y a-t-il des mesures à prendre pour en limiter l'impact ?

Il y a bien longtemps que les salles de cinéma ont perdu le monopole de la consommation audiovisuelle et que les spectateurs de cinéma regardent également des films et plus généralement des fictions audiovisuelles sur d'autres écrans.

Les grandes plateformes, bien que très efficaces et puissantes, ne sont qu'un acteur de plus au service d'une pratique à domicile déjà ancienne. La salle de cinéma qui est une pratique collective, immersive et hors domicile reste une expérience incomparable qui a montré sa résilience et sa pérennité en passant de 116 à 210 millions d'entrées en trente ans.

Des signaux multiples nous montrent à quel point le cinéma manque à ceux qui en sont actuellement privés et les trois millions d'entrées du mois d'octobre grâce à la diversité des films français malgré l'absence des films américains et les contraintes sanitaires sont une démonstration de l'attachement du public à cette pratique.

Mais bien sûr, comme toutes les pratiques culturelles, il faut l'entretenir au risque de la voir disparaître. L'entretenir, cela veut dire adapter en permanence le parc de salles à l'évolution des territoires et des usages ; les cinémas doivent être nombreux, proches et faciles d'accès.

Cela veut dire aussi favoriser la diversité de la programmation et réduire autant qu'il est possible la dépendance vis-à-vis de quelques blockbusters américains. Cela veut dire enfin créer des habitudes de fréquentation des salles chez les plus jeunes particulièrement sensibles aux pratiques digitales. A cet égard, la FNCF (Fédération Nationale des Cinémas Français) souligne avec raison l'erreur d'avoir interdit les séances scolaires et l'importance de les rétablir au plus vite.

De nombreux mois sans chiffre d'affaires, des aides de l'Etat qui ne couvrent pas les conséquences économiques pour une entreprise telle qu'UGC Ciné Cité ; il est nécessaire de réduire au maximum les coûts à supporter, y parvenez-vous, notamment en matière de loyer ?

Depuis mars 2020, nous avons une double préoccupation : réduire nos coûts au maximum pour supporter l'arrêt de nos activités d'exploitation et préserver notre capacité de financement des opérations en cours qui représentent des investissements importants pour la période 2020-2022.

La pandémie et ses conséquences à court terme n'ont pas modifié notre stratégie de long terme qui consiste à densifier notre parc de salles par un maillage plus resserré des régions où nous sommes présents et à transformer nos cinémas plus anciens situés dans de beaux emplacements.

Cette stratégie ne date pas d'hier et la crise actuelle la conforte puisqu'il n'y a pas un monde « d'avant » et un monde « d'après » mais plutôt une accélération de tendances déjà à l'œuvre avant la pandémie.

Les hasards du calendrier font qu'ainsi nous avons prévu à partir du printemps prochain, une série

d'ouvertures de nouveaux établissements. D'abord à Plaisir en avril puis dans les Bassins à flot de Bordeaux et à Lyon Part-Dieu au cours de l'été. Bezons, Toulouse et la Porte Maillot à Paris suivront à la fin de l'année. Ces investissements sont essentiels pour soutenir notre activité et préparer l'avenir. Nous voulons croire qu'ils incarneront une forme de printemps du cinéma à un moment où la pandémie sera enfin sous contrôle.

Mais à court terme et depuis dix mois, nous devons aussi financer des pertes d'exploitation. La réduction des coûts et des loyers est donc un enjeu majeur.

S'agissant des coûts d'exploitation, l'interruption de notre activité et les mesures de soutien ont permis de les réduire fortement mais comme dit précédemment, la situation depuis novembre et qui perdure, exige un renforcement de l'accompagnement de l'Etat qui doit assumer les conséquences de sa décision à notre égard. Ce soutien, on doit plutôt parler d'indemnisation, doit désormais concerner tous les acteurs sans distinction de taille ou d'effectif. Tous, désormais sont fragilisés et un affaiblissement trop fort et trop long aurait de lourdes conséquences sur l'ensemble de la filière.

En France, notre filière a toujours été soutenue et encouragée par les pouvoirs publics ; elle représente un modèle en Europe et dans le monde. La récente ordonnance qui transpose dans le droit français la directive européenne SMA (Services de médias audiovisuels) et qui permettra d'organiser la contribution des plateformes de vidéo au financement de la production d'œuvres françaises est une étape importante pour pérenniser le volume et la diversité de cette branche. Parallèlement, il est essentiel que l'exploitation sorte le moins abimée possible de la crise sanitaire.

Le sujet des loyers est lui aussi très important. Particulièrement pour notre société dont les principaux établissements font l'objet de baux commerciaux avec de grandes foncières commerciales ou des investisseurs financiers. La plupart ont pris la mesure du choc que nous avons subi et subissons encore et nous avons pu nous accorder pour ce qui concerne la première période de fermeture (le 2T 2020). Hélas, depuis novembre, l'histoire se répète et de nouvelles discussions sont en cours. Elles sont longues et difficiles mais jusqu'à présent une approche partenariale a prévalu sur le simple rapport de force et j'espère que nous pourrons là aussi perpétuer les mesures adoptées au printemps dernier. ■