

PAROLE DE DIRIGEANT D'ENSEIGNE...

Hugues BORGIA

Directeur Général d'UGC Ciné Cité, Administrateur de Procos



Hugues BORGIA, Directeur Général d'UGC Ciné Cité, Administrateur de Procos

Vous êtes Directeur Général d'UGC, quels sont, pour votre activité, les principaux enjeux dans les années à venir ?

UGC Ciné Cité exploite et développe des salles de cinéma, principalement dans les grandes métropoles. Dans cette activité, comme dans d'autres, les modifications actuelles, donc les enjeux, sont multiples.

Aujourd'hui, le cinéma est la première sortie culturelle des Français. 86 % d'entre eux sont allés au cinéma ces douze derniers mois. Notre objectif, bien entendu, est que cette situation perdure. La France a le plus fort niveau de fréquentation d'Europe avec 210 millions d'entrées. Il faut préserver voire renforcer cet avantage dont nous disposons.

Cette situation favorable est le résultat du bon fonctionnement d'un écosystème global qui permet la production annuelle de plus de 200 films français dont la part de marché se situe en moyenne autour de 40 % des entrées. Le premier enjeu est de pérenniser le financement de cette production française.

Aujourd'hui encore, ce financement repose en grande partie sur les chaînes de télévision qui depuis des décennies passent des accords avec le cinéma français en termes d'investissement, d'acquisition et de diffusion. Canal+ étant la plus contributrice.

Ces chaînes, et tout particulièrement Canal+, sont confrontées à la concurrence de plus en plus vive des acteurs venus du numérique et à de nouveaux usages des consommateurs permis par la délinéarisation des programmes.

Elles sont donc à la recherche de nouveaux équilibres face à des nouveaux entrants qui n'ont pas leurs obligations financières à l'égard du cinéma français et ne sont pas pour le moment soumis à la même fiscalité.

Pour le cinéma français, l'enjeu est de faire en sorte que ce rééquilibrage ne se traduise pas par une simple destruction de valeur et que la diminution des investissements des financeurs traditionnels soit compensée par ceux des nouveaux acteurs du paysage audiovisuel comme les grandes plates-formes mondiales de vidéo par abonnement. Mieux, que le montant global des sommes investies dans les films augmente.

Cela suppose bien sûr une volonté politique de défendre la fameuse exception culturelle tant au niveau national qu'europpéen.

La lutte contre le piratage est un autre enjeu majeur qui concerne tous les pays.

On estime qu'il impacte négativement le box-office d'environ 15 %.

La question est ancienne et l'inefficacité des réponses parfois décourageante.

Pourtant, le piratage n'est pas une fatalité. On peut en venir à bout par un mélange de responsabilisation des fournisseurs d'accès à internet, des moteurs de recherches et des régies publicitaires mais aussi, bien entendu, par la prise de conscience des consommateurs et l'amélioration constante de «l'expérience» de la salle de cinéma.

Le second enjeu concerne les salles de cinéma elles-mêmes, leur adaptation aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages des consommateurs.

De tous temps, l'être humain a aimé qu'on lui raconte des histoires, c'est toujours vrai et cela continuera.

La question est : sur quel support raconter ces histoires ? Ils sont de plus en plus nombreux mais le cinéma a des avantages comparatifs importants et il propose une expérience spécifique : il est immersif, collectif et hors du domicile.

Cette spécificité ne l'exonère pas de devoir s'adapter régulièrement aux usages des spectateurs, à leurs attentes en matière de choix de films, de proximité, d'accessibilité, de confort, de qualité de projection et de prix.

C'est la raison pour laquelle les cinémas connaissent à intervalles réguliers de grandes mutations. Le parc actuel n'a rien à voir avec ce qu'il était dans les années 70/80, lui-même totalement différent de celui qui prévalait au sortir de la guerre.

Plusieurs fois, on a prédit la fin des salles de cinéma et en 1991, au creux d'une vague où la fréquentation, en baisse constante depuis la naissance de Canal +, l'arrivée de nouvelles chaînes et la généralisation des magnétoscopes, était tombée sous les 120 millions d'entrées. Peu sont ceux qui auraient parié sur la reconquête du public.

Cette résilience, c'est la mise en pratique de la fameuse réplique de Tancredi au Prince de Salina dans le Guépard de Lampedusa quand, en plein Risorgimento, il affirme : « *Il faut que tout change pour que rien ne change* ».

Quels changements dans le comportement des consommateurs actuels et à venir impactent le plus vos activités ?

Il faut d'abord souligner une chose importante : les Français aiment le cinéma et toutes les enquêtes montrent qu'ils portent sur les salles un jugement globalement très favorable. Cela dit, le temps disponible pour les loisirs est limité et les sollicitations toujours plus nombreuses. Prenez l'exemple des séries : elles sont bien faites, nombreuses, faciles d'accès, addictives et chronophages. Nous devons donc être attentifs à ce qu'elles ne détournent pas les spectateurs des salles. Pas tellement en raison d'une désaffection pour les films, les amateurs de séries sont la plupart du temps également amateurs de cinéma, mais parce que les conditions de la sortie au cinéma deviendraient des freins.



@ ugc.fr

Autre tendance : « *Ce que je veux, quand je veux* ». Concrètement, pour nous cela veut dire être capables d'accueillir dans de bonnes conditions, tous les spectateurs qui veulent voir un film dans les premiers jours de sa sortie mais aussi conserver suffisamment longtemps les films pour ceux qui souhaitent les voir plus tard. Deux objectifs en apparence contradictoires.

Comme dit précédemment, nous devons donc nous adapter en permanence à de nouveaux paradigmes concurrentiels et de nouveaux comportements puisque la sortie au cinéma, c'est comme le sport : plus on pratique, plus on a envie et besoin de pratiquer, moins on pratique et plus l'inertie pour s'y remettre est forte.

En quoi cela vous oblige-t-il à adapter votre modèle, à transformer votre entreprise ?

Il y a plusieurs réponses possibles et tous les opérateurs ne choisissent pas la même. Ce qui est une bonne chose qui contribue à la diversité du parc de salles et des expériences proposées au public.

Une option consiste à renforcer encore et toujours la performance technologique. La 3D, la 4D, le 8K, le laser, l'IMAX, le Dolby Vision, etc...



@ ugc.fr

Faire de la salle une expérience sensorielle toujours plus forte pour mieux la différencier d'autres supports et également justifier une hausse des prix et donc du panier moyen, confiserie comprise.

Ce côté sensationnel n'est pas nouveau. Il est même consubstantiel au cinéma, souvenons-nous de la 3D avec lunettes bicolorées, du 70 mm ou du son THX. Le numérique lui donne un nouvel élan.

Une autre option vise à rendre le cinéma toujours plus accessible : plus de salles plus proches. Plus de choix et des prix qui récompensent l'assiduité. Plus d'animation, d'affirmation d'une ligne éditoriale. Au total, un dispositif qui combine accessibilité, diversité et relation client intensifiée et qui vise à faire de la sortie au cinéma une pratique sociale la plus régulière possible.

Tout cela réclame une bonne faculté d'anticipation parce que la caractéristique de ce métier c'est que les investissements sont élevés, construire ou transformer un cinéma représente plusieurs millions d'euros et créer un cinéma prend plusieurs années.

On parle beaucoup de la redynamisation des centres-villes. Le cinéma jouera-t-il un rôle actif et si oui, sous quelles formes ?

Historiquement, le cinéma est une activité de centre-ville. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'en 1994, nous avons créé la marque UGC Ciné Cité pour exprimer ce lien étroit entre le cinéma, la ville et l'urbanité.

Le cinéma a toujours été et demeure un des programmes majeurs de l'animation des centres-villes. Mais, pour que la fréquentation soit forte, il doit aussi se déployer ailleurs, investir de nouveaux quartiers, participer à la création de nouvelles centralités. Ce mouvement, cette vitalité sont indispensables. Partout où pour des raisons politiques on a gelé durablement le paysage cinématographique, au bout d'un moment la fréquentation s'est dégradée.

Là encore, la constitution d'un parc de salles harmonieux et vivant requiert une volonté politique qui organise la compatibilité entre le modèle économique des salles, moins rentable au m² que la plupart des autres activités, et leur présence dans un tissu urbain où la pression foncière est parfois forte.

Dans les centres commerciaux, tout le monde parle de restauration et de loisir pour créer des lieux de vie, recréer de l'attractivité. Quelle vision avez-vous de ces évolutions ? Quelles en sont les limites ? Est-ce une vraie piste ?

Le cinéma est une des composantes du centre commercial depuis l'origine de celui-ci. Ce qui a changé depuis les premiers centres, c'est que l'emprise du cinéma a grandi et que celui-ci est devenu beaucoup plus visible. Il est passé du statut d'activité d'accompagnement un peu secondaire à locomotive du « pôle loisirs ». Dernier exemple en date et qui nous concerne : Vélizy 2. Nous y exploitons encore un cinéma de 7 salles et 1.000 places, contemporain de la création du centre dans les années 70. En février prochain, nous le remplacerons par un cinéma de 18 salles et 3.800 places construit en proue du centre dans une immense sphère recouverte d'écaillés de verre qui deviendra l'emblème du centre. Au passage, URW développe à nos côtés tout un florilège de restaurants avec lesquels les synergies sont évidentes.

À condition d'être sélectif, exploiter, redéployer ou créer un cinéma dans un centre commercial peut présenter plusieurs avantages.

Certains centres anciens qui, il y a quarante ans étaient au milieu des «champs de betteraves» ont été depuis rattrapés par l'urbanisation et sont devenus le cœur de bassins de vie importants. Ils disposent de commodités nécessaires à notre activité telles que l'accessibilité et les parkings.

Certains nouveaux centres investissent d'anciennes friches industrielles et sont l'occasion de créer ces nouvelles centralités dont nous parlions précédemment.

Enfin, le fait que ces centres soient souvent la propriété d'un acteur unique qui peut procéder à des péréquations dans le souci d'enrichir sa programmation, facilite (parfois !) la mise au point d'un modèle économique compatible avec notre activité.

Cela dit, il faut veiller à ce que chaque cinéma implanté en centre commercial soit légitime au regard du territoire environnant, de sa population et des cinémas déjà présents. Autrement dit, qu'il ne soit pas simplement la cerise sur le gâteau qui donne des couleurs au centre sans autre utilité ou justification.

Vous êtes administrateur de Procos, quels sont pour vous, les apports de l'association ? Quelles sont vos attentes ?

Longtemps, nous avons regardé les activités de Procos avec intérêt mais d'un peu loin avec l'idée que les préoccupations du commerce n'étaient pas exactement les mêmes que les nôtres. Cela n'empêchait pas des contacts toujours intéressants en particulier avec Michel PAZOUMIAN, ancien Délégué Général de Procos, même s'il se plaignait d'une insuffisance à ses yeux, scandaleuse, de la diffusion du cinéma arménien en France.

C'est Michel qui a suggéré ce rapprochement, conscient de la porosité toujours plus forte entre commerce et loisirs et du fait que l'ébranlement du commerce physique par le digital n'était pas sans rappeler les chocs environnementaux qu'avait connu le cinéma.

De fait, ce qui m'intéresse dans cette association, c'est le partage d'expérience.

Comment le commerce physique s'adapte-t-il à son nouveau paradigme concurrentiel ? Quelles leçons de marketing sont adaptables au cinéma ? Quelles sont les vraies synergies entre cinéma et commerce ?

Nous traversons tous une période de transition qui nous conduit à des remises en question de nos modèles face à de nouveaux entrants et de nouveaux usages. Nous craignons l'incertitude, l'uberisation de nos activités mais nous guettons les innovations qui nous stimulent. Tout cela rend nos échanges utiles et intéressants. ■



@ ugc.fr