

## L'ENTRETIEN

# Antoine Frey

# “Devenir leader européen”

**REIMS** Toujours en forte croissance, le groupe Frey, spécialiste français des centres commerciaux de plein air, lève 100 millions d'euros en bourse et se développe à l'international.

Quelle est la recette de votre réussite dans un contexte morose pour la consommation ?

Quand une économie est stagnante voire décroissante, quand le commerce n'est pas en forme, qu'il y a une paupérisation du pouvoir d'achat des Français, que les ventes en ligne grignotent le chiffre d'affaires du commerce de détail, ce n'est pas la règle "du tout le monde malade", contrairement à ce que l'on pourrait croire. Il y a des gagnants et des perdants, des survivants et des morts. La recette, c'est donc de s'adapter à son environnement. Cela veut dire offrir plus d'expérience au

consommateur, une nouvelle architecture et une nouvelle animation pour les sites. Et il faut pour l'enseigne un loyer et des charges plus économiques. Il faut un lieu de commerce qui représente une véritable alternative pour les enseignes qui se développaient avant dans les galeries et les centres commerciaux dans lesquels elles payaient des loyers trois fois plus chers et des charges quatre fois plus élevées que chez nous. Au final, il y a des équipements commerciaux qui vont être ceux de demain car ils auront su répondre aux trois types de gens que l'on sert : les collectivités, les enseignes et les consommateurs.

Que répondez-vous à ceux qui accusent les centres commerciaux de tuer les centres-villes ?

Opposer centre-ville et périphérie est un vrai combat d'arrière-garde. L'ennemi aujourd'hui, c'est internet, c'est Amazon qui emploie six fois moins de personnes à chiffre d'affaires comparable que le commerce classique, qui ne paie pas d'impôts en France, qui est ouvert sept jours sur sept, 365 jours par an, et qui est en train d'emmener tout sur son passage. On a longtemps cru que les emplois liés au commerce n'étaient pas susceptibles d'être attaqués par la mondialisation. Or la mondialisation déferle et nos emplois sont en jeu. Je pense donc plutôt qu'il faut que le commerce de centre-ville et de périphérie s'allie et se renouvelle. Si les centres-villes vont mal aujourd'hui, ce n'est pas uniquement parce que l'on a fait des choses en périphérie.

**“Opposer centre-ville et périphérie est un vrai combat d'arrière-garde, l'ennemi, c'est internet, c'est Amazon”**

Les agglomérations ne sont-elles pas déjà saturées en espaces commerciaux ?

Le commerce est une matière vivante, il faut arrêter de raisonner en termes de stock. Ce n'est pas en empêchant la création de nouveaux mètres carrés, qui vont répondre aux attentes des consommateurs, et donc préserver l'emploi marchand, que l'on va sauver le système. Si on gelait toutes les créations, on aurait des équipements commerciaux obsolètes, plus en phase avec les attentes des consommateurs et on ferait le jeu d'internet. Maintenant, je suis pour les nouveaux mètres carrés mais pas pour les nouvelles zones. Il faut que ces nouveaux mètres carrés soient faits sur des zones existantes à restructurer et reconfigurer. C'est ce que nous faisons.

Que faire donc pour les centres-villes ?

Il faut créer des partenariats entre les collectivités et les opérateurs privés sur le modèle, par exemple, de ce que l'on fait à Strasbourg (lire ci-dessous).

Frey est en train de lever 100 millions d'euros en bourse (avec un droit préférentiel de souscription) pour faire entrer de nouveaux actionnaires. Pourquoi ?

Nous avons une activité intense et nous investissons beaucoup. Il y a

deux façons de financer cela : la dette et les fonds propres. Or nous cherchons à préserver un ratio de dette par rapport aux fonds propres de 50 %. Donc de temps en temps il faut bien augmenter nos fonds propres. Notre opération d'augmentation de capital y participe et a été corrélée à la signature d'une ligne de financement 300 millions par un pool bancaire. Cet argent est destiné à financer la campagne d'investissement de 18 mois qui est devant nous. Cette année, on livre Amiens, on démarre Strasbourg, Claye-Souilly et l'an prochain, on commence Montpellier.

Dans cette opération, vous vous payez le luxe de vendre les nouvelles actions à un prix plus élevé (28,50 euros) que leur cours actuel en bourse (27,80 euros). Comment faites-vous ?

Si des gens les achètent, c'est qu'elles les valent, le marché a toujours raison... En fait, le cours de bourse d'une société foncière est très souvent le reflet de son actif net réévalué (ANR) qui correspond, grosso modo, à la valeur de ses actifs moins son endettement. Or, la plupart des foncières n'ont pas en proportion, un pipeline de projets comme le nôtre. On gère pour un milliard d'euros d'immubles. Sur ce milliard, on en possède 500 millions, et on a devant nous 850 millions d'euros de projets. C'est presque deux fois plus que nos actifs en patrimoine. La prime rétribue donc nos prévisions de croissance.

En faisant entrer, Cardiff et Sogecap, vous perdez des parts dans l'actionariat. Ne craignez-vous pas de ne plus avoir les

**À SAVOIR**

• **Fondé à Reims en 1983 et racheté par Antoine Frey en 2008,**

le désormais leader français des parcs commerciaux de plein air (retail park) est en perpétuelle croissance. Son résultat net a progressé de 60% (32,7 millions d'euros) en 2016.

• **Frey compte 80 collaborateurs aujourd'hui,** contre 8 en 2008, lors de son entrée en bourse. Dans le même temps, le patrimoine du groupe est passé de zéro à 500 millions d'euros et les actifs gérés de zéro à 1 milliard.

coulées franches dans la gouvernance ?

Je passe de 42% à 37% mais je reste le premier actionnaire du groupe. Les deux actionnaires historiques Predica et AG Real Estate ont eux aussi accepté de se laisser diluer. L'actionnaire derrière moi a moins de la moitié de mes parts. Et j'ai signé un pacte d'actionnaire qui prévoit que tant que je reste premier actionnaire du groupe, je contrôle le conseil d'administration. Tout a été bien cadré.

Quel est désormais votre objectif de développement à moyen terme ?

L'objectif ultime de devenir le leader européen des centres commerciaux de plein air dont on est déjà le leader en France. C'est pourquoi on repart en Espagne, en Italie et on regarde de façon attentive tous les pays européens autour de nous. On veut y déployer la stratégie et le savoir-faire déjà développés en France. ■

Propos recueillis par JULIEN BOUILLE



Antoine Frey : « Il faut créer des partenariats entre les collectivités et les opérateurs privés. »

## LE “SHOPPING PROMENADE”

Frey est spécialiste des « retail park », ces centres commerciaux de « plein air » composés de constructions indépendantes reliées par des voies piétonnes ou routières et partageant un même parking. Il faut les distinguer des centres commerciaux structurés autour de passages et de galeries abritées, chauffés et surveillés, dont les coûts de construction et d'entretien sont plus élevés. Grâce à ce modèle, Frey propose des loyers plus réduits, ce qu'apprécient les enseignes confrontées à la morosité de la consommation. Frey est en train de sortir la dernière mouture de son concept de « retail park » dédié notamment à la requalification d'anciennes zones d'entrée de ville. Pour ces projets, des partenariats ont été noués avec des collectivités. Un premier « shopping promenade » sera livré cette année à Amiens. À Strasbourg, la requalification de la zone



Le projet de requalification de la zone commerciale nord à Strasbourg

commerciale Nord de 137 000 mètres carrés sera lancée dans quelques mois. Elle représente un investissement de quelque 220 millions d'euros. Suivra Montpellier.