

## QUESTIONS À...

---

### Noël MOUSSALI, Directeur Immobilier, Vivarte



vivarte

**Noël MOUSSALI,**  
Directeur Immobilier, Vivarte

#### **Noël MOUSSALI, vous êtes Directeur Immobilier de Vivarte. Depuis combien de temps êtes-vous à ce poste ?**

J'ai rejoint Vivarte il y a deux ans et demi pour reprendre la Direction Immobilière et intégrer le Comex du Groupe.

Juriste de formation, j'ai commencé dans l'immobilier commercial au sein de la direction juridique de Klépierre. J'ai assez rapidement intégré la partie commerciale en passant par la « task force renouvellement » qui m'a permis de bien appréhender les négociations financières et les problématiques des retailers, taux d'effort par exemple, tout en poursuivant le sujet juridique. Après un passage chez Cushman & Wakefield qui m'a donné une vision plus panoramique du marché et notamment en centre-ville, j'ai pris la direction immobilière de Micromania avec la gestion/optimisation d'un parc de 430 magasins, le lancement de l'enseigne Zing Pop Culture (qui a obtenu un MAPIC Awards en 2016) et le pilotage de la partie travaux/maintenance qui était une nouvelle facette des projets pour moi.

J'ai ensuite intégré Amazon pour prendre en charge la partie bureaux pour la France, la Belgique et le Luxembourg (siège EMEA Amazon). Cette expérience a renforcé mes capacités de management et de pilotage de projets, de surcroît dans un contexte international.

La nostalgie du retail et mes échanges avec Patrick Puy, m'ont incité à accepter le challenge Vivarte où j'ai donc repris la Direction Immobilière Groupe constituée d'une équipe de 18 personnes (direction juridique immo. / gestion locative / expansion) et un patrimoine d'environ 1.500 magasins (France + proche Europe).

Le fait d'être passé par une foncière, un broker et une enseigne me permet aujourd'hui d'avoir une vision globale et d'appréhender les enjeux de chacun.

#### **Depuis cette prise de fonction vous êtes confronté à de nombreuses turbulences à la fois liées à la réorganisation du groupe mais aussi à l'environnement : Gilets jaunes, grèves, et aujourd'hui, la crise sanitaire. Quelles sont les conséquences de ces différents évènements sur les fonctions d'un directeur immobilier ?**

En effet, je suis arrivé dans un groupe encore très affecté par les différents PSE de La Halle en 2015 et de La Halle aux chaussures en 2017. J'ai toutefois été très positivement surpris par l'attachement des collaborateurs au groupe et par leur investissement. Le département immobilier est composé de personnes maîtrisant parfaitement leurs domaines que ce soit en gestion locative, au sein du département juridique ou en matière d'expansion.

Depuis mon arrivée en 2018, les turbulences, aussi bien internes (cessions Besson – San Marina – Cosmo Paris – Fiducie – procédure collective La Halle) que les phénomènes exogènes de la crise dans le secteur de l'équipement de la personne – Gilets jaunes – mouvements sociaux fin 19/début 20) ont nécessité et nécessitent encore de la part des équipes une grande faculté d'adaptation et d'ajustement de nos stratégies immobilières.

De même en termes de développement international, nous devons être particulièrement prudents. Nous avons ouvert deux Minelli en Belgique le mois dernier à Louvain-La-Neuve et Anvers et devrions ouvrir au centre de Madrid dans quelques mois. S'agissant de nouveaux pays pour l'enseigne Minelli, seulement présente avec un magasin en Belgique, nous devons être encore plus attentifs aux emplacements mais également aux timings d'ouverture compte tenu des restrictions budgétaires consécutives à la crise de la Covid. En effet, des ouvertures décevantes sur ces « nouveaux pays » généreraient inévitablement des questions sur la suite de la stratégie d'expansion.

La crise sanitaire a eu un double effet sur le groupe :

- La gestion de la procédure collective de La Halle implique un important travail administratif pour les équipes immobilières sur un parc de 830 magasins (constitution de la data room, analyse des offres de reprise, suivi des paiements avant/après ouverture de la procédure, interaction avec les AJ, etc...)
- La gestion de crise de la Covid pour Caroll et Minelli a entraîné un pilotage de la trésorerie au quotidien avec pour conséquence pour la Direction immobilière, le sujet de l'exigibilité des loyers pendant la période de fermeture administrative avec négociation de loyers en France mais également en Belgique, Suisse, Luxembourg, Espagne et Portugal sur des fondements juridiques différents. Une période et des démarches qui réclament une parfaite communication entre exploitation et immobilier.



© fashionnetwork.com

Dans le cadre de réouverture de certains centres commerciaux, en particulier les plus conséquents, les dates ont changé plusieurs fois en quelques jours ! Cela a réclamé des relations constantes avec le réseau pour s'adapter et faire preuve de réactivité pour le déploiement d'opérations « outlet coup de poing » pour Carroll sur Promenade de Flandre à Roncq et d'opportunisme par exemple pour la reprise de quatre magasins Un Jour Ailleurs auprès du tribunal.



© facebook.com/CCPromenadeDeFlandre

### **Après la période de confinement, notamment ses conséquences en matière de loyers, quelles sont vos priorités ? Vos enjeux pour les mois à venir ?**

A court terme, la priorité a été et, est toujours le pilotage du cash. Au niveau immobilier, cela se traduit par un fort enjeu de négociation des loyers de la période du confinement. Cela représente environ six millions d'euros pour Carroll et Minelli et l'ajustement de nos budgets développement. Par ailleurs, nous avons accompagné nos enseignes pour trouver de nouveaux canaux d'écoulement des stocks résiduels

A moyen terme, nos enjeux sont multiples mais si je devais mettre en avant une priorité ce serait l'adaptation des valeurs locatives à la conjoncture et à une baisse importante et probablement durable des fréquentations de nos magasins.

Quoi qu'en disent les bailleurs en mettant en avant la hausse des taux de transformation, la fréquentation en berne se traduit par de fortes baisses de chiffre d'affaires.

En conséquence, les taux d'effort ont atteint des niveaux jamais rencontrés et difficilement supportables. Il est donc indispensable de revoir les valeurs locatives même si j'ai bien conscience que c'est une évolution délicate à mettre en œuvre pour nos partenaires bailleurs notamment pour ceux cotés en bourse.

Mais, à mon sens, il en va de la pérennité d'un certain nombre d'enseignes et par effet domino de certaines foncières.

Soit l'ajustement des valeurs se fera en bonne intelligence, dans la négociation, soit, il découlera de l'explosion du taux de vacance et du faible nombre d'enseignes en capacité de se développer. Nombreux sont les acteurs qui mènent des stratégies d'arbitrage plus agressives sans parler des procédures collectives qui risquent de se multiplier. Etant plutôt favorable à une gestion proactive, je préconise l'option de la discussion et de la solution négociée qui permettrait d'ailleurs de sauver des magasins, des emplois et par voie de conséquence bon nombre de galeries commerciales et de centres-villes.

En second lieu, le vaste sujet du footfall et de la fréquentation.

En centre-ville, la politique anti-voiture et de réduction des stationnements est une sanction supplémentaire pour les commerçants et est totalement en contradiction avec le plan d'Action cœur de ville. Citons pour exemple, l'annonce récente de la ville de Paris de supprimer 70.000 places de stationnement d'ici 2024. Il est indispensable qu'une concertation sérieuse sur le sujet soit organisée afin de concilier préoccupation environnementale et survie du commerce en centre-ville.

En centre commercial, il est temps que le critère du footfall devienne l'élément principal de l'adaptation de nos loyers en cours de bail. La fréquentation des sites est en baisse depuis maintenant plusieurs années alors que concomitamment nos loyers continuent d'être indexés à la hausse sur la base de l'ILC, ces dernières années. Ce n'est ni acceptable ni en phase avec les fortes évolutions du commerce que personne n'ignore. Il y a une opacité sur le sujet et une incapacité pour les enseignes d'obtenir les footfalls précis des centres commerciaux alors même que les outils de mesure sont souvent financés par les charges payées par les enseignes.

C'est incompréhensible et ne peut plus durer. Les outils actuels permettent de connaître avec précision les zones chaudes et les zones froides de chaque galerie. Ces éléments doivent être transmis aux enseignes. Cela doit être le corollaire de l'obligation qui nous est faite de transmettre nos chiffres d'affaires certifiés. C'est sur la base de cette fréquentation que nos loyers devront être appréhendés en travaillant les flux utiles à nos activités commerciales. Les indices ILC ou ICC ne sont plus représentatifs des évolutions réelles du commerce.

**La période actuelle est compliquée. Quels enseignements en retirez-vous pour votre métier ? Quelles sont les qualités nécessaires qu'il faut pour l'exercer ?**

Le premier élément bien entendu est une appétence pour l'immobilier commercial et pour le retail, ses fondamentaux et les lieux de commerce en général. Pour reprendre le slogan de la NBA « I love this game ». C'est en tout cas de cette manière que je vois notre métier passionnant.

Au-delà des qualités de négociation et de pragmatisme qui me semblent être des prérequis, il est aujourd'hui impératif d'avoir une capacité d'adaptation afin d'être en mesure de modifier la stratégie immobilière en fonction de paramètres exogènes parfois impossibles à anticiper tels que la crise que nous traversons actuellement.

Par ailleurs, depuis plusieurs années il est indispensable d'avoir une gestion proactive du patrimoine immobilier. Plus que jamais, les échanges avec mes homologues des autres enseignes sont indispensables pour benchmarker, anticiper les sites qui risquent de péricliter, avoir une posture commune forte et nécessaire dans le cadre d'une période aussi exceptionnelle que la crise sanitaire de la Covid.

En ce sens, l'apport de Procos et de ses différentes commissions, notamment la commission juridique, les échanges sur les rapports bailleurs-preneurs, est un vrai plus et permet une interaction plus forte entre enseignes.

De plus en plus, il est indispensable d'avoir une bonne connaissance juridique. Très régulièrement, nous passons de longs moments à échanger avec la Directrice Juridique Immobilier du groupe afin de déterminer ensemble la meilleure stratégie à adopter sur un dossier.

**On ne peut pas ne pas parler des bailleurs, partenaires essentiels des enseignes. Qu'attendez-vous d'eux ? Comment imaginez-vous des relations bailleurs/preneurs adaptées au commerce de demain ?**

Nous attendons des bailleurs qu'ils agissent comme de véritables partenaires. C'est dans les moments difficiles que nous avons besoin du soutien de nos partenaires. La situation actuelle, qui vient après des mois au cours desquels les crises se sont succédées, a été un vrai test et il me semble que certains bailleurs ont failli. Certaines contreparties demandées sont totalement démesurées. La renonciation d'une triennale de 2022 en échange d'un mois de gratuité est exorbitant et ne peut être compris par un locataire.

Une question reste posée : nos « partenaires » ont-ils tous bien pris la mesure de ce que nous traversons ? Je ne le pense pas. Ont-ils justement apprécié leur niveau d'exposition à moyen terme en cas d'explosion du taux de vacance dans les prochains mois ? Je ne le pense pas.

A contrario, certains d'entre eux, notamment Ceetrus ou la Compagnie de Phalsbourg de Philippe JOURNO, ont annoncé sans attendre l'annulation des loyers pour la période de fermeture administrative sans contrepartie.

Il est temps de revenir à plus de bon sens et moins de management par les tableaux Excel d'assets n'ayant pour certains jamais échangé avec un commerçant et ne souhaitant pas comprendre réellement le modèle économique du retail.

Par ailleurs, et comme évoqué précédemment, l'analyse précise du footfall et des flux est une piste à creuser. Pas uniquement en termes de corrélation du loyer au footfall mais également afin que chaque enseigne soit en capacité d'analyser une baisse ou une hausse de sa fréquentation afin, par exemple, de déterminer si c'est la galerie dans son ensemble qui souffre ou si c'est notre magasin qui ne séduit pas les clients, pourtant attirés jusqu'au centre par le bailleur. Une telle analyse peut d'ailleurs permettre à l'enseigne de se questionner sur son offre, l'adaptation de celle-ci à la clientèle locale et éventuellement l'inciter à investir davantage dans certains points de vente. ■