

# 2021 Rapport de Mission

ook  
Good

# Interview croisée

“ Il ne faut pas chercher à être populaire, il faut chercher à être juste ”



**Nathalie Palladitcheff**  
Présidente du Comité de Mission

## Quelle est votre vision du rôle de l'entreprise aujourd'hui dans la société ?

### Nathalie Palladitcheff :

Je crois à l'engagement de l'entreprise dans une croissance organisée, responsable, concertée et orientée vers le développement économique des communautés. C'est un pari ambitieux mais fondamental. Le rôle de l'entreprise est de répondre à un besoin et de proposer des solutions face aux enjeux environnementaux et sociétaux. C'est une nécessité absolue pour ouvrir la voie de la convergence et de la cohérence et maintenir ce lien immuable entre entreprise et société. L'entreprise à Mission permet d'affirmer ce rôle et cette ambition.

### Antoine Frey :

L'entreprise est aujourd'hui le véritable terrain de l'action pour répondre aux enjeux auxquels nous faisons tous face. Sa gouvernance et son agilité lui donnent les atouts pour servir non seulement les intérêts de ses actionnaires mais aussi agir pour l'intérêt collectif en cohérence avec ses activités économiques. Chez FREY, nous concevons, gérons et transformons des lieux qui constituent le cadre de vie des communautés. C'est donc dans ce formidable espace que nous devons agir avec militantisme et pragmatisme.

## Au travers de son statut d'entreprise à Mission, quelle vision avez-vous de l'engagement de FREY ?

### Nathalie Palladitcheff :

En devenant entreprise à Mission, FREY exprime à la fois son courage et son humilité. Courage de se poser des questions et de s'exposer. Humilité de savoir que toute question ne trouvera pas forcément une réponse. Faire ce double constat, c'est une Mission en soi. FREY engage aussi tous ses collaborateurs derrière ce projet. La Mission répond ainsi à cette quête de sens extrêmement vivace aujourd'hui. L'entreprise à Mission est ainsi un outil de ralliement, un support, qui justifie d'autant plus l'engagement des salariés dans l'entreprise.

### Antoine Frey :

Les objectifs de performance purement économiques ne sont en effet plus suffisants pour motiver les équipes et répondre aux attentes de la société. Il est donc indispensable de réunir les femmes et les hommes autour d'objectifs plus ambitieux, qui leur tiennent plus intimement et personnellement à cœur. L'entreprise à Mission est un cadre de réflexion et d'orientation. C'est bien autour de notre cœur d'activité que nous bâtissons notre Mission. Ce n'est pas la Mission pour la Mission. C'est aussi un engagement à rendre des comptes à toutes nos parties prenantes en faisant preuve de lucidité et de transparence..

## Fort de ce nouveau statut, quels sont selon vous les grands défis qui attendent FREY demain ? Et quels en sont les risques ?

### Nathalie Palladitcheff :

Il y a toujours une grande responsabilité à être précurseur. C'est une prise de risque pour FREY et c'est engageant pour l'entreprise. FREY doit être pleinement consciente de ses forces et faiblesses, être lucide et réaliste face à la prise de risque indéniable engendrée par cette démarche. Mais le risque est bien plus grand si nous ne faisons rien face au contexte environnemental et social actuel. L'entreprise à Mission répond à un souci d'héritage, d'autant plus fort dans l'immobilier. Qu'allons-nous laisser aux générations futures ? La démarche de FREY est juste, durable et créatrice de valeur pour les générations futures du secteur de l'immobilier. Devenir entreprise à Mission, c'est aussi avoir le courage de s'exposer et de s'engager. FREY devient un objet d'attraction et d'intérêt extrêmement observé sur ses capacités à faire. Pour faire face aux critiques, elle doit se convaincre de ce qui est juste pour l'entreprise et pour la communauté qu'elle sert, sans chercher à atteindre une forme d'unanimité populaire. Il faut avoir cette résistance, cette conviction, rester agile, sans jamais perdre de vue l'horizon. Le Comité de Mission sera là pour jouer un rôle d'alerte et de vigie.

### Antoine Frey :

Au-delà d'une démarche d'altruisme, ce virage est certainement le meilleur investissement que nous avons fait pour l'intérêt de l'entreprise. C'est la perspective d'associer des bénéfices financiers à des bénéfices humains. Se réinventer est vital pour l'entreprise afin de trouver notre place dans l'écosystème de l'immobilier de demain. Il s'agit aujourd'hui de trouver notre équilibre : ne pas faire la promesse de trop, prendre le risque d'être jusqu'au-boutiste décrédibiliserait la démarche engagée.

**L'entreprise à Mission est un exercice militant, lucide et pragmatique, il faut trouver le juste engagement en lien avec l'objet de l'entreprise et à la hauteur des enjeux**



**Antoine Frey**  
Président de FREY

“ L'immobilier ne doit pas rester dans l'immobilisme ”



Shopping Promenade® Cœur Alsace - Strasbourg

# Sommaire

|         |   |
|---------|---|
| 06   07 | <b>Vers la société à Mission</b>  |
| 08   09 | <b>Notre Mission</b>  |
| 10   13 | <b>Tous acteurs de la Mission</b>   |
| 14   15 | <b>Tracer la route : 15 objectifs opérationnels</b>   |
| 16   19 | <b>Pilier 1 :</b><br><b>le commerce vecteur de mixité urbaine</b>                                     |
| 20   25 | <b>Pilier 2 :</b><br><b>le commerce vecteur de lien social<br/>et de résilience économique locale</b> |
| 26   31 | <b>Pilier 3 :</b><br><b>le commerce vecteur de transition environnementale</b>                        |
| 32   35 | <b>FREY :</b><br><b>une entreprise au service de l'intérêt collectif</b>                              |
| 36      | <b>Et demain ?</b>  |
| 37   39 | <b>Pour en savoir plus</b>  |

# Vers la société à Mission

2008 - 2021 :

l'innovation responsable au cœur de notre ADN



**2008**  
Création de FREY  
et entrée en Bourse (Euronext)  
Création de Greencenter,  
1<sup>er</sup> concept de retail park écoresponsable

**2010**  
Soissons  
1<sup>er</sup> retail park français  
certifié HQE Commerces



**2015**  
1<sup>ère</sup> requalification française  
d'une zone commerciale  
d'entrée de ville (Troyes),  
1<sup>ère</sup> foncière à recevoir la certification  
HQE aménagement

Création du concept  
**Shopping Promenade®**,  
nouvelle génération de centre commercial  
de plein air expérientiel et responsable.  
Ouverture du 1<sup>er</sup> opus à Amiens

**Shopping Promenade®**



**2018**  
Création de CITIZERS,  
nouvelle entité du Groupe en charge du  
développement des projets urbains mixtes  
en cœur de ville

**2021**  
1<sup>er</sup> bilan carbone et définition  
de la stratégie Climat  
Objectif neutralité carbone à horizon 2030.  
Création du groupement forestier FoREY

**FoREY**



**2021**  
De janvier à juin  
Définition de la feuille de route  
et des objectifs opérationnels  
avec les équipes



**2021**  
1<sup>er</sup> juillet  
1<sup>ère</sup> réunion  
du comité de Mission



**2022**  
25 janvier  
2<sup>nde</sup> réunion  
du comité de Mission

**2021**  
Janvier  
FREY devient  
Entreprise à Mission  
et modifie ses statuts. Sa raison d'être :  
Remettre le commerce au  
service de l'intérêt collectif



**2021**  
Juin  
Certification B Corp,  
102,2 points



**2021**  
2<sup>nd</sup> semestre  
Ajustement de  
la feuille de route  
et des indicateurs



## B Corp, le début d'une aventure

En juin 2021, FREY est à la fois la première foncière et la première entreprise française cotée à recevoir la certification B Corp (Benefit Corporation).

Délivrée par l'organisme indépendant B Lab, cette certification internationale figure parmi les plus exigeantes et confirme les pratiques environnementales et sociales responsables de l'entreprise.

Avec un score de 102.2 points<sup>(1)</sup>, FREY prouve ainsi le niveau d'engagement envers ses parties prenantes (actionnaires, investisseurs, fournisseurs, enseignes, collectivités locales, collaborateurs et visiteurs de ses lieux de commerce).

Cette certification marque à la fois la concrétisation de ces années d'engagement mais aussi le début d'une nouvelle aventure vers toujours plus d'impact positif.

<sup>(1)</sup> Attribué à partir des réponses à un questionnaire de plus de 200 questions (le BIA) et à la suite d'un audit scrupuleux qui dure plusieurs mois. Le score minimal de 80 points est requis pour être certifié.

# Notre Mission

## Remettre le commerce au service de l'intérêt collectif

### Nous sommes FREY, foncière responsable

Aménageur, développeur, investisseur et gestionnaire, FREY est une foncière spécialisée dans le développement et l'exploitation de centres commerciaux de plein air en France, en Espagne et au Portugal. Le Groupe mène également de grandes opérations de renouvellement urbain et des projets mixtes en tissu urbain dense.

### Nous n'allons pas sauver le monde mais...

Via ses concepts, ses modes de construction et les modalités d'exploitation de ses sites, FREY s'implique au quotidien pour une société plus responsable, respectueuse de l'environnement et socialement bénéfique à son éco-système et à ses parties prenantes. Pour aller plus loin, l'entreprise s'est dotée d'une Mission déclinée en 4 objectifs <sup>(1)</sup> :

<sup>(1)</sup>La Mission et ses 4 piliers sont inscrits dans les statuts de l'entreprise.

- 1 **Le commerce vecteur de mixité urbaine**
- 2 **Le commerce vecteur de lien social et de résilience économique locale**
- 3 **Le commerce vecteur de transition environnementale**
- 4 **FREY, une entreprise au service de l'intérêt collectif**

## À l'heure où le commerce physique connaît de nombreuses mutations, FREY devient la première société foncière à adopter le statut d'entreprise à Mission.

Avec cette raison d'être et ces objectifs, FREY affirme sa conviction que l'utilité du commerce dépasse largement celle de la simple transaction marchande et participe à la mise en relation entre les personnes, favorise le décroissement et contribue à la dynamique économique locale.

Ses centres commerciaux ne sont pas comme les autres. Ce sont avant tout des centres d'intérêt collectif, vivants, conviviaux et responsables.

Des lieux de vie essentiels à la mixité urbaine,  
Lieux de vie essentiels au lien social,  
Lieux de vie essentiels à l'économie locale,  
Lieux de vie essentiels à la transition environnementale.

Les femmes et les hommes de FREY s'engagent à relever un grand défi partagé avec toutes leurs parties prenantes : prouver qu'au-delà de servir ses intérêts, une entreprise peut aussi être l'acteur d'un changement puissant, durable et profitable à tous.

## Société à Mission : de quoi parle-t-on ?

La Société à Mission est introduite dans le droit des sociétés français par la loi PACTE de 2019. Selon la loi, une Société à Mission est une société qui :

- Intègre sa raison d'être dans ses statuts ;
- Intègre un ou plusieurs objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux dans ses statuts. Elle peut ainsi conjuguer performance économique et contribution à l'intérêt général ;
- Se dote d'un Comité de Mission chargé du suivi de l'exécution de la Mission ;
- Désigne un organisme tiers indépendant chargé de la vérification de l'exécution des objectifs ;
- Se déclare au greffe du tribunal de commerce.

*Le dispositif de la Société à Mission est une innovation française. La qualité de Société à Mission est la seule qui associe : liberté de définir une Mission qui lui est propre, singulière, lucrativité non limitée, et double niveau de contrôle (par le Comité de Mission et un organisme tiers indépendant).*



Shopping Promenade® Cœur Picardie - Amiens

*Ce qui me plaît chez eux, c'est l'écoute et l'envie d'agir*

L'avis de...



François Lemarchand

*Avec cette Mission, FREY démontre que le futur du commerce réside dans sa capacité à créer une valeur autre que financière en s'inscrivant sur le long terme. C'est en cela que FREY est avant-gardiste.*

*Dès lors, faire commerce implique de :*

- Servir une communauté locale en proposant des lieux où les habitants sont heureux de se retrouver autour de places et d'activités communes (art, culture, association, restauration...)
- S'engager à accompagner les commerçants dans leur transformation et à proposer de nouveaux modes de consommation répondant aux attentes des consommateurs (seconde main, acteurs de l'économie sociale et solidaire, ...)
- Faire preuve de responsabilité environnementale en matière d'architecture, de matériaux, de traitement des déchets, de préservation de la biodiversité, de sobriété énergétique,...

*Si FREY est en avance sur de nombreux sujets et a progressé de manière considérable, il reste beaucoup à faire avec un niveau d'exigence qui doit être à la hauteur de la Mission définie : réinventer les mobilités pour s'émanciper de la voiture, valoriser les déchets sur site, développer le dialogue avec l'espace urbain environnant...*

*Le Comité de Mission sera là pour accompagner et questionner FREY dans ce chemin. Ce qui me plaît chez eux, c'est l'écoute et l'envie d'agir. Notre travail commun doit donc s'intensifier et aller plus en profondeur sur les sujets les plus complexes.*

# Tous acteurs de la Mission

Le 29 janvier 2021, les actionnaires de FREY approuvent à l'unanimité la résolution visant à lui permettre d'adopter le statut de Société à Mission, conformément à la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi « PACTE ».

Dans ce cadre, FREY constitue un Comité de Mission, organe social distinct, chargé de suivre l'exécution de la Mission.

Le Comité de Mission est une innovation puissante qui fait entrer la voix des parties prenantes de l'entreprise dans sa gouvernance.

## Le Comité de Mission

Pour FREY, le Comité de Mission est un organe essentiel d'écoute, de dialogue et de regard critique. Faire partie du Comité de Mission autorise chaque membre à jouer le rôle de challengeur, véritable « critical friend » mobilisé autour de l'entreprise et dans la mise en œuvre de sa Mission. Le rôle du Comité est de :

- Suivre l'exécution de la Mission et les moyens déployés par FREY pour atteindre les objectifs fixés (engagements opérationnels, leviers d'action, indicateurs de performance).
- Adopter un rapport de Mission, joint au rapport de gestion de l'entreprise.
- Veiller au respect de la Mission et signaler tout manquement ou obstacle à son accomplissement.
- Procéder à tous travaux nécessaires à l'exercice de son rôle et à l'élaboration de son rapport.

**Il est constitué de 7 membres, issus en majorité de parties prenantes externes à l'entreprise.**

6

**Nathalie PALLADITCHEFF,**  
Présidente du Comité de Mission,

Présidente et cheffe de la direction d'Ivanhoé Cambridge, groupe de développement et d'investissement immobilier, filiale de la Caisse des Dépôts et Placements du Québec, l'un des plus importants gestionnaires de fonds institutionnels au monde.

Nathalie a la responsabilité d'assurer la croissance et l'évolution de la société.



4

**Carine STOEFLER,**

Risk manager chez FREY, a rejoint les équipes du groupe en 2009 pour occuper le poste de Directrice comptable puis Responsable du reporting et de la consolidation. Riche de sa connaissance du groupe et de son fonctionnement, Carine est devenue en novembre 2019 Risk Manager.

7

**Clémence BECHU,**

Directrice du développement de l'agence d'urbanisme et d'architecture Béchu & Associés. Diplômée d'un MSG à l'Université de Dauphine Paris et d'un Master en management de projets internationaux à l'ESCP, Clémence assure le développement de l'agence et l'animation des équipes opérationnelles.

2

**Élisabeth LAVILLE,**

Fondatrice de l'agence conseil Utopies, diplômée d'HEC en 1988, Élisabeth a passé quelques années au planning stratégique de deux agences de publicité avant de créer Utopies en 1993. Elle est depuis reconnue comme l'une des expertes européennes du développement durable.

1

**François LEMARCHAND,**

membre du Conseil d'Administration de FREY en tant qu'administrateur indépendant. En 1976, il crée et préside encore à ce jour, la holding familiale Mercator SA. Fondateur et ancien président de Nature et Découvertes, François a créé en parallèle la fondation « François Lemarchand » et s'engage dans d'autres fondations ayant pour objet l'écologie et le mécénat.

5

**Robert HERRMANN,**

homme politique et ancien Président de l'Eurométropole de Strasbourg, il a été élu local de 1989 à 2020. Robert est aujourd'hui entrepreneur dans le domaine du conseil pour les affaires et gestion.

3

**Christophe Garot,**

Directeur Général France de Bopro, agence conseil en développement durable. De formation universitaire et technique, Christophe possède une expérience professionnelle de plus de 20 ans au sein du secteur immobilier tertiaire.

# Nos premières rencontres

**Le Comité de Mission se réunit au minimum deux fois par an en présence de membres du Comité de Direction de FREY**

Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal qui reflète les débats et les propositions du Comité. Les membres du CODIR se réunissent à l'issue de chaque Comité pour partager les recommandations de ses membres et effectuer des arbitrages sur la mise en œuvre de la Mission.

La première réunion du Comité de Mission a eu lieu le 1<sup>er</sup> juillet 2021. Cette rencontre sur une journée a débuté par la visite du nouveau Shopping Promenade® de Strasbourg - Cœur d'Alsace.

Les objectifs de cette réunion d'installation étaient de :

- Faire connaissance,
- Présenter les activités et les produits de FREY,
- Échanger sur la Mission définie en vue de réviser et enrichir ses objectifs opérationnels, ses premiers indicateurs et engagements,
- Affiner la feuille de route.

À l'issue de cette première rencontre et des recommandations du Comité de Mission, le CODIR a fait évoluer sa feuille de route afin de la rendre plus opérationnelle.



Les membres du Comité de Mission se sont réunis une seconde fois le 25 janvier 2022.

Cette réunion a notamment permis d'évoquer et de recueillir l'opinion et les recommandations du Comité de Mission au sujet :

- De la nouvelle version de la feuille de route travaillée par les équipes,
- Du présent rapport,
- Des actions et projets prévus sur l'année 2022.

*La démarche entreprise est passionnante et positive mais elle demande du temps*

*Cette première année a permis de poser les bases du cadre de travail et du rôle du Comité de Mission, de définir sa feuille de route, dans un contexte tout à fait exceptionnel lié à la crise sanitaire.*

*Nous allons à présent passer à la vitesse supérieure pour être à la hauteur des enjeux et des attentes de la société.*

*Chaque membre apporte une expertise riche et complémentaire mais nous avons tous à apprendre : on ne s'improvise pas membre de Comité.*

*Pour cela, nous devons être accompagnés par FREY pour comprendre davantage leurs pratiques. Nous avons également besoin de temps pour apprendre à nous connaître. Le Comité est donc un espace d'échange en cours de construction.*

*Faire partie d'un Comité de Mission, c'est pour moi être en capacité d'appréhender des sujets complexes, dans leur profondeur, dans un esprit de co-construction et d'interaction avec les autres membres et les équipes de FREY.*

*La démarche entreprise est passionnante et positive mais elle demande du temps. Le Comité sera là pour accompagner, alerter, vérifier la cohérence et maintenir le niveau d'ambition pour ne jamais perdre de vue les objectifs fixés.*

L'avis de...



Robert  
Herrmann



# Tracer la route

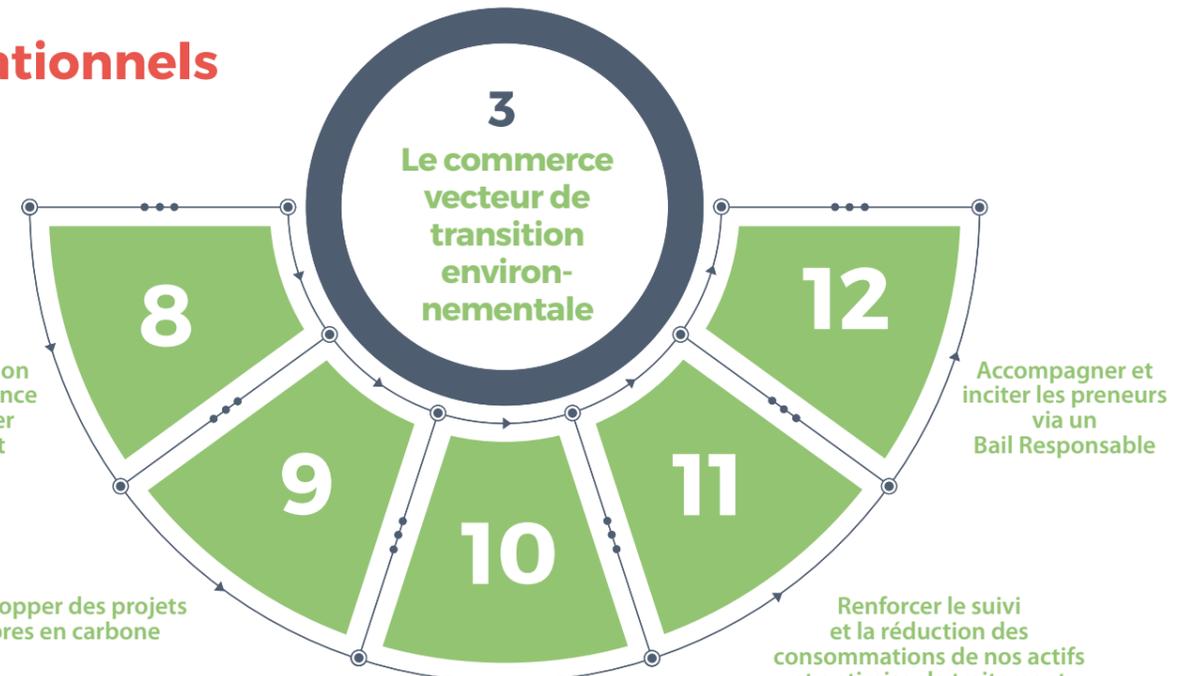
## 4 piliers et 15 objectifs opérationnels



Développer la mixité programmatique et la densité de nos actifs et de nos projets

Optimiser les accès bas carbone à nos sites

Mieux intégrer les enjeux des territoires dans la conception de nos projets



Faire l'acquisition de forêts en France et les exploiter durablement

Développer des projets sobres en carbone

Promouvoir les mobilités décarbonées

Renforcer le suivi et la réduction des consommations de nos actifs et optimiser le traitement de nos déchets

Accompagner et inciter les preneurs via un Bail Responsable



Favoriser la place des acteurs locaux dans la construction et l'exploitation de nos sites

Faire de nos sites des lieux de rencontres entre le public et les acteurs du tissu social et solidaire local

Faire de nos sites des lieux d'échanges entre consommateurs et producteurs locaux

Mettre nos lieux au service de l'art urbain



Inclure nos collaborateurs dans la Mission

Engager nos prestataires dans la Mission

Sensibiliser et partager la Mission avec les usagers de nos sites

# Pilier 1

Shopping Promenade®  
CŒUR ALSACE



Implantation d'un cabinet médical SoMED au sein du Shopping Promenade® Cœur Alsace



L'ouverture projetée d'une unité Cuisine Mode d'Emplois au cœur du futur Palais du Commerce de Rennes répond à un besoin identifié du territoire rennais en terme d'insertion professionnelle



**3**  
OBJECTIFS

**1**

Développer la mixité programmatique et la densité de nos actifs et de nos projets

**2**

Optimiser les accès bas carbone à nos sites

**3**

Mieux intégrer les enjeux des territoires dans la conception de nos projets



Pistes cyclables, garages à vélos, bornes de gonflage... sont autant d'exemples de services et d'équipements mis à disposition des usagers dans le cadre du développement des mobilités douces sur les parcs FREY

# Le commerce vecteur de mixité urbaine

## Défis et grands enjeux

Face à la nécessaire mutualisation et densification des espaces urbains pour lutter contre l'artificialisation des sols, nous avons plus que jamais besoin de lieux mixtes où vivre diverses expériences, de nouvelles polarités contribuant à la vie urbaine, des lieux évolutifs et modulables qui anticipent les besoins futurs.

FREY s'engage donc à réinventer l'imaginaire des centres commerciaux pour en faire des lieux mixtes où des usages variés trouvent leur place (commerces, loisirs, services, bureaux, logements, espaces productifs...), intégrés à leur environnement et répondant aux besoins des territoires.

*Le triptyque gagnant*

*« économie, écologie et territorialité »  
doit être le fil rouge de la mixité urbaine*

Avec cet axe, FREY démontre sa volonté d'agir dans le sens de la ville : il en a tous les moyens. Lorsque l'on parle de mixité et de densité, plusieurs sujets s'ouvrent :

- Penser la mixité programmatique des structures pleines mais aussi des vides dans lesquels insérer des animations et espaces de convivialité mais aussi du végétal, aux fonctions ornementales, ludiques et écologiques ;
- Prendre en compte les enjeux de transports in situ et de connexion à l'échelle de la ville ;
- Se positionner dans le parcours de santé en intégrant la dimension du « Care » en complément du « Cure » (centres de soins et de prévention, médecine douce et parallèle, massages, yoga, sport, lieux de fooding, etc.) ;
- Participer à l'économie de la connaissance et à notre société apprenante (pôles de formation implémentés par les grandes enseignes, écoles numériques, etc...) ;

• Profiter de la révolution du bureau et s'intéresser au potentiel de développement des tiers lieux. FREY a tout pour offrir aux urbains qui ont fait le choix de quitter les grandes villes, un lieu de vie conjuguant plaisir, loisir, bien-être et travail.

• Intégrer la dimension logement sans attendre l'évolution de la planification urbaine et l'intégrer par exemple sur des produits hybrides tels que les résidences gérées ou les hébergements hôteliers, afin de travailler la mixité des usages.

Au final, le triptyque gagnant « économie, écologie et territorialité » doit être le fil rouge de la mixité urbaine pour avancer dans le bon sens !

L'avis de...



Clémence Béchu

## Objectif n°1

### Développer la mixité et la densité de nos sites et de nos projets



FREY a réalisé en 2021 une analyse du niveau de mixité programmatique de ses sites, démontrant que 22% des surfaces sont occupées par des activités autres que du commerce (loisirs, restauration, services...). L'ambition à court et moyen terme est d'augmenter cette part de mixité. À plus long terme, le Groupe ambitionne de densifier ses lieux de commerce en y accueillant de nouveaux usages réglementés (logement, hôtellerie, bureau, logistique...).

| Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|--|--|
| <b>Mixité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir une part de mixité correspondant à <b>30% de la surface GLA</b> des projets</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre une part de mixité correspondant à <b>30% de la surface GLA</b> des projets en cours<sup>(*)</sup></li> </ul>   |
| <b>Densité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Densifier et accueillir</b> de nouveaux usages réglementés au sein des sites existants</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Engager des discussions</b> avec les collectivités sur la densification et l'accueil de nouveaux types d'usages réglementés (logement, bureau, hôtel, logistique ...) <b>sur 100% des sites</b><sup>(*)</sup></li> </ul> |

(\*) Voir page 37 le périmètre de la Mission



#### La mixité au cœur des métiers de FREY

La mixité n'est pas une préoccupation nouvelle. FREY s'efforce depuis plusieurs années de développer des espaces innovants au sein de ses sites et au cœur des projets via :

- Le développement de Social Clubs au sein de 4 Shopping Promenade® : véritable concept de maison de la culture et des associations, ce lieu de rassemblement célèbre la proximité et l'ancrage local en offrant des espaces à ces acteurs essentiels à la vie et l'animation du territoire.
- La création en 2019 de Citizers, filiale en charge du développement des projets urbains mixtes implantés au cœur des villes. Citizers transcende les logiques monofonctionnelles et crée des ensembles urbains innovants fondés sur la coexistence inédite de nouvelles formes de lieux (de travail, d'hospitalité, de culture, de commerce, de restauration, de loisirs...).
- L'accueil d'activités de services (cabinets médicaux et paramédicaux, agences bancaires, cabinets d'assurance, banques, ...) afin de compléter l'offre de proximité à destination des habitants.

## Objectif n°2

### Optimiser les accès bas carbone à nos sites



En 2021, FREY a déployé une méthodologie propre d'analyse du niveau de connexion externe et interne de ses sites<sup>(1)</sup> en mobilité bas carbone (transports en commun, mobilités douces). Cet état des lieux a révélé l'hétérogénéité du patrimoine et les potentiels d'amélioration pour chaque site.

| Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Créer pour chaque site un groupe de réflexion avec les différentes parties prenantes</b> pour améliorer les connexions externes (transports en commun, pistes cyclables, voies piétonnes)</li> <li><b>Améliorer la qualité des infrastructures</b> des mobilités non carbonées internes de nos sites</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Définir une méthodologie</b> de travail avec les parties prenantes pour développer les connexions externes et l'appliquer sur un premier site</li> <li><b>Améliorer les infrastructures et les services</b> liés aux mobilités douces internes sur 2 sites pilotes</li> </ul> |

<sup>(1)</sup> Périmètre retenu : périmètre éligible de la Mission (voir page 37) hors Carré Sud Nîmes et les 2 actifs internationaux

## Objectif n°3

### Mieux intégrer les enjeux des territoires dans la conception de nos projets



FREY prend aujourd'hui en compte les enjeux territoriaux dans chacun de ses projets via des échanges réguliers avec les décideurs et responsables locaux mais cette démarche doit être systématisée et formalisée dans une méthodologie commune.

| Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des projets</b><sup>(*)</sup> respectant une méthodologie et un référentiel d'analyse des enjeux territoriaux</li> <li>Institutionnaliser des <b>rencontres et échanges</b> avec un panel de parties prenantes des projets (entreprises, commerçants, artisans, artistes, producteurs, associations...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Définir le référentiel d'analyse</b> et le tester sur 1 projet</li> </ul> |

(\*) Voir page 37 le périmètre de la Mission



Shopping Promenade® Cœur Alsace - Strasbourg

# Pilier 2

Shopping Promenade®  
CLAYE-SOUILLY



Construction du Shopping Promenade® de Claye-Souilly

Œuvre de l'artiste Cézart sur le centre commercial Green7, à Salaise-sur-Sanne



GREEN7  
SALAISE SUR SANNE - PARC COMMERCIAL

## 4 OBJECTIFS

4

Favoriser la place des acteurs locaux dans la construction et l'exploitation de nos sites

5

Faire de nos sites des lieux de rencontres entre le public et les acteurs du tissu social et solidaire local

6

Faire de nos sites des lieux d'échanges entre consommateurs et producteurs locaux

7

Mettre nos lieux au service de l'art urbain



Cours de danse au Social Club du Shopping Promenade® d'Amiens



Le Sillon, magasin des producteurs locaux du Shopping Promenade® Cœur Alsace

# Le commerce vecteur de lien social et de résilience économique locale

## Défis et grands enjeux

Attentif depuis longtemps à la convivialité et l'utilité de ses lieux, FREY renforce son engagement en faveur du développement économique et social des territoires afin de partager la valeur de ses sites avec les acteurs locaux et les habitants.

À l'heure de l'explosion du e-commerce, du repli sur soi et d'un commerce local mis à mal par la crise sanitaire, FREY

souhaite être un partenaire économique des territoires, soutenir les entrepreneurs et producteurs locaux, proposer des espaces aux associations et aux acteurs de l'économie sociale et solidaire et donner une place particulière à l'art et la culture. FREY a ainsi pour ambition de faire de ses sites des lieux authentiques qui favorisent les rencontres et contribuent à la vie économique locale.

*Frey défriche des territoires d'engagement et d'innovation assez nouveaux pour l'immobilier commercial*

L'avis de...



Elisabeth Laville

*En intégrant dans ses objectifs le lien social, l'ancrage économique local, le soutien aux acteurs locaux et la promotion de l'économie sociale et solidaire, FREY défriche des territoires d'engagement et d'innovation assez nouveaux pour l'immobilier commercial :*

- Travailler avec des fournisseurs locaux et valoriser les productions, producteurs et savoir-faire locaux à différentes échelles en fonction des secteurs et des produits;
- Accueillir et accompagner des entreprises locales. Quand on parle économie locale, les consommateurs ne pensent pas forcément à des franchises locales d'enseignes nationales, mais à de petites entreprises indépendantes qui fabriquent localement. FREY s'engage par exemple à soutenir les enseignes locales déjà implantées en centre-ville en leur offrant un second espace de visibilité au sein de ses centres. C'est par ce type d'initiatives que FREY jouera un rôle de développeur économique.

- Créer du lien social en répondant à des besoins allant au-delà de la seule consommation de biens matériels. Et c'est ce qui fait l'originalité des centres FREY : leur capacité à faire cohabiter du marchand et du non-marchand, du matériel et de l'immatériel sur un même lieu (commerces, loisirs, centres médicaux, espaces pour les associations, exposition d'art urbain...).
  - Valoriser le street art et en faire une valeur intrinsèque et identitaire. Il faut que les sites deviennent des destinations culturelles à part entière voire des musées à ciel ouvert - via des partenariats et du mécénat artistique.
- Sur tous ces sujets, FREY a déjà posé de nombreuses pierres. Le chemin de progrès tracé par le Comité de Mission passera notamment par la transformation d'initiatives isolées en politiques plus systématiques et significatives, la sensibilisation des visiteurs à la consommation locale, la mobilisation des enseignes, la promotion de l'économie circulaire comme levier de relocalisation, ... Autant de conditions pour faire de ses sites des lieux stimulant la vie sociale et économique locale.*

## Objectif n°4

### Favoriser la place des acteurs locaux dans la construction et l'exploitation de nos sites



#### FREY est un acteur impliqué auprès des territoires.

Pour mesurer cette implication, une analyse de la part des acteurs locaux parmi ses partenaires a été réalisée.

- **29%** des budgets de construction des Shopping Promenade® (hors Cœur Alsace)<sup>(1)</sup> ont été alloués à des entreprises locales<sup>(2)</sup>,
- **89%** des budgets 2021 alloués à des entreprises locales<sup>(2)</sup> pour la gestion des sites<sup>(4)</sup>,
- **30%** des loyers représentés par des preneurs locaux<sup>(3)</sup> au sein du patrimoine<sup>(4)</sup> (dont 2/3 pour les franchisés locaux et 1/3 pour les indépendants locaux).

| Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maximiser les impacts</b> et les retombées économiques sur les territoires par la présence d'acteurs locaux dans la construction et l'exploitation des sites</li> </ul> | <p><b>Entreprises de construction :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>30% d'entreprises locales<sup>(2)</sup></b> dans les travaux des projets des Docks de Saint-Ouen et d'Open Grand Genève</li> <li>• <b>100% des contrats</b> intégrant une clause d'insertion ou de formation.</li> </ul> <p><b>Prestataires de services :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maintenir 90% des budgets 2022</b> alloués à des entreprises locales<sup>(2)</sup> pour la gestion des sites</li> <li>• <b>100% des contrats</b> intégrant la charte exploitation responsable</li> </ul> <p><b>Locataires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Maintenir 30% des loyers</b> par des preneurs locaux<sup>(3)</sup> au sein du patrimoine<sup>(4)</sup></li> <li>• <b>Ajouter un volet « impact local »</b> au bail responsable</li> </ul> |

<sup>(1)</sup> Le Shopping Promenade® Cœur Alsace de Strasbourg étant en région Grand Est, région historique du groupe FREY, il présente une surpondération des entreprises locales partenaires historiques de FREY. Pour les trois Shopping Promenade® hors Grand Est (Amiens, Arles, et Claye Souilly), la part des entreprises locales est de 29%

<sup>(2)</sup> Est considérée comme entreprise locale une société domiciliée dans la région d'implantation du site, ou disposant d'une filiale régionale dans la région d'implantation du site. À noter que ce calcul comprend les entreprises contractantes principales ainsi que l'ensemble de leurs sous-traitants

<sup>(3)</sup> Est considéré comme preneur local un commerçant indépendant ou franchisé dont la société est domiciliée dans la région d'implantation du site

<sup>(4)</sup> Périmètre retenu : périmètre éligible de la Mission (voir page 37) hors Carré Sud Nîmes et les 2 actifs internationaux

<sup>(\*)</sup> Voir page 37 le périmètre de la Mission



Organisation d'un marché d'été sur le Shopping Promenade® d'Arles

## Objectif n°5

### Faire de nos sites des lieux de rencontre entre le public et les acteurs du tissu social et solidaire local



Pionnier de l'engagement environnemental depuis sa création en 2008, FREY a également entrepris depuis 2019 de maximiser le rôle de ses sites comme vecteurs de lien social via :

- **L'implantation de 4 Social Clubs**, véritables maisons de la culture et des associations.
- **La création d'1 Social Market**, magasin solidaire entièrement dédié aux produits de seconde main et aux acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. Le 1<sup>er</sup> magasin pilote est en test au sein du Shopping Promenade® de Strasbourg depuis mars 2021.
- L'organisation de temps forts à vocation sociale et solidaire (Octobre Rose à Strasbourg, Care & Share à Amiens, World Clean Up Day à Marne-la-Vallée et à Salaise-sur-Sanne...)

| Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100 % des sites<sup>(*)</sup> impliqués</b> dans la promotion des activités sociales et solidaires locales</li> <li>• <b>Poursuivre le développement</b> des Social Clubs en France et à l'étranger</li> <li>• <b>Multiplier les évènements</b> fédérateurs et conviviaux</li> </ul> | <p><b>Concevoir et déployer :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1 social club "hybride"</b> à Saint-Ouen - Les Docks</li> <li>• <b>3 évènements associatifs</b></li> <li>• <b>1 grande braderie responsable</b></li> </ul> |



Social Club et Social Market sur le Shopping Promenade® Cœur Alsace de Strasbourg

## Objectif n°6

### Faire de nos sites des lieux d'échange entre consommateurs et producteurs locaux



Des espaces ou évènements de valorisation des producteurs locaux ont été développés sur certains sites :

- Agroparc, magasin de producteurs et halle de marché au Shopping Promenade® de Strasbourg,
- 3 journées de marchés de producteurs et artisans locaux sur le Shopping Promenade® d'Arles
- L'implantation du concept « La Ruche qui dit Oui » pour la distribution de produits locaux sur le Shopping Promenade® d'Amiens

| Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organiser au moins 1 action</b> par an valorisant les producteurs et artisans locaux sur 100% des sites<sup>(*)</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pérenniser</b> les actions existantes</li> <li>• <b>Organiser 1 marché</b> des producteurs et artisans locaux sur <b>2 nouveaux sites</b></li> </ul> |

<sup>(\*)</sup> Voir page 37 le périmètre de la Mission

# Shopping Promenade®

CŒUR ALSACE



## Un projet ancré dans le territoire strasbourgeois

Inauguré en mars 2021, le Shopping Promenade® Cœur Alsace s'intègre sur le territoire de 4 communes de l'Eurométropole de Strasbourg, au sein de la Zone Commerciale Nord. Ce centre commercial à ciel ouvert de dernière génération marque la première étape du vaste projet de réaménagement urbain porté par FREY pour le compte de l'Eurométropole de Strasbourg.

### Penser local au sein du Shopping Promenade® Cœur Alsace fait partie intégrante de la genèse du projet avec 3 objectifs :

#### • Soutenir l'emploi local

L'installation des 86 enseignes a permis à terme la création d'environ 500 emplois équivalents temps plein. Grâce à la signature d'une Convention Emploi entre FREY et Pôle Emploi, ces emplois ont été attribués en grande majorité à des habitants du bassin de vie.

#### • Accueillir les acteurs de l'ESS (Économie Sociale et Solidaire)

Un nouveau concept de magasin solidaire, le SOCIAL MARKET, promouvant le lien social, l'économie locale et la consommation responsable a été développé. Animé par des associations de l'économie sociale et solidaire et des commerçants locaux, cet espace a été pensé pour faciliter le recyclage, démocratiser les produits de seconde main et soutenir l'insertion par l'emploi.

#### • Valoriser les circuits courts

Le site accueille sur plus de 5 hectares un Agroparc dédié à la culture de produits bio distribués sur place en filière ultra-courte. Réalisé en collaboration avec le collectif local d'agriculteurs Le Sillon, il repose sur une conviction profonde : restructurer le commerce et l'urbanité d'une entrée de ville en mettant en avant les opportunités de la terre environnante, et restaurer un contact avec l'agriculture de proximité. Ce projet a été conçu en impliquant l'ensemble des acteurs locaux : collectivités publiques, élus et agriculteurs.

Les productions de cet Agroparc ainsi que celles de 30 producteurs membres du collectif sont vendues et valorisées au sein du magasin Le Sillon situé au cœur du site du Shopping Promenade®.

## Objectif n°7

### Mettre nos lieux au service de l'art urbain



Le Street Art s'intègre dès 2017 à la réalisation du premier Shopping Promenade® à Amiens. Depuis lors, il est présent comme marqueur fort sur 100% des projets(\*) de FREY. À la réalisation des œuvres s'ajoutent des opérations ponctuelles du type festivals, destinées à valoriser et à mettre en lumière cet art urbain. L'ambition ? Faire de ces lieux de commerce des musées à ciel ouvert pour rendre l'art urbain accessible à tous.

### Aujourd'hui

7 sites concernés

87 œuvres créées

| Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>100% des sites proposant une expérience artistique unique aux visiteurs(*)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3 nouveaux sites concernés</li> <li>23 nouvelles œuvres créées, en partie par des artistes locaux</li> <li>Organiser la 4<sup>ème</sup> édition du festival de Street art de Clos du Chêne-Marne la Vallée (10 artistes, 15 nouvelles œuvres) en proposant pour la première fois des temps de rencontre entre les artistes et le public (écoles, visiteurs, employés du site)</li> </ul> |

(\*) Voir page 37 le périmètre de la Mission

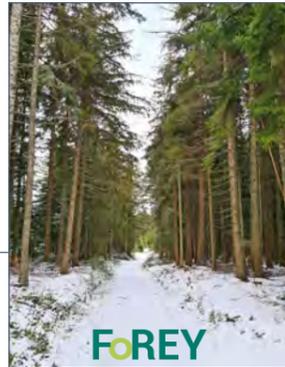


## Le plus grand musée de Street Art à ciel ouvert

À proximité immédiate de Val d'Europe, Clos du Chêne constitue le plus grand retail park de la région parisienne.

Depuis 2019, il propose une balade artistique unique devenant ainsi le plus grand musée de Street Art à ciel ouvert d'Ile-de-France. Accueillant des artistes de renommée internationale, le festival d'art urbain a été renouvelé pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive en 2021. Au total, 57 œuvres monumentales habitent les façades des enseignes de Clos du Chêne grâce à la collaboration de 35 artistes. La 4<sup>ème</sup> édition doit avoir lieu en mai 2022.

# Pilier 3



FREY investit dans l'acquisition et l'exploitation durable de forêts en France, (ici, forêt de la Tenezaire 390 ha, en Haute-Loire)



Green 7 (Salaise-sur-Sanne) se dote, sur les bâtiments de Basic Fit et Tool Station, d'une superbe charpente en bois de 50 tonnes et de murs et bardages bois de 60 tonnes (pins et mélèzes) issus de la filière bois française.



Borne de super-charge sur le Shopping Promenade® Cœur Alsace



# Le commerce vecteur de transition environnementale

## Défis et grands enjeux

### La neutralité carbone à horizon 2030

Face aux défis climatiques et écologiques, FREY place depuis plus de 10 ans l'environnement au cœur de ses projets, tant dans le développement et l'aménagement que dans la gestion de son parc locatif. En 2020, FREY a pris l'engagement d'inscrire toutes ses actions dans l'objectif d'atteindre la neutralité carbone

à l'horizon 2030. Cette ambition se traduit à travers un certain nombre d'objectifs structurants : déploiement de projets bas carbone, réduction de l'empreinte carbone des sites existants, soutien à la mobilité décarbonée, investissement dans l'acquisition et l'exploitation durable de forêts en France...

*Changer, s'organiser prend du temps. Mais Frey a l'agilité et son modèle a démontré à plusieurs reprises, notamment durant la crise sanitaire, la résilience de son format « ouvert »*

Engagé de longue date sur les sujets environnementaux, FREY est passé à un niveau supérieur avec la réalisation de son bilan carbone Groupe en 2019 et l'élaboration d'une feuille de route RSE :

- L'accompagnement de la transition de la mobilité « décarbonée » de ses visiteurs et clients, représentant l'essentiel de l'empreinte carbone du Groupe FREY : pour y répondre FREY doit ainsi déployer une infrastructure de recharges d'envergure.
- La frugalité carbone des projets qu'il faut maintenant être en mesure de systématiser via la réalisation d'un bilan carbone détaillé pour chaque projet en phase amont (AMO bas carbone dédié) et la structuration progressive, par les équipes de développement, des « design guidelines » bas carbone du Groupe FREY (bibliothèque interne des solutions).
- La poursuite de la réduction des consommations d'énergie sur les parties communes des sites détenus et parties privatives en travaillant avec les preneurs, via le bail responsable à déployer rapidement.
- La contribution au développement de la filière bois construction française avec un Plan forêts respectueux de la biodiversité, volet contribution (filiale bois et les propres projets du groupe FREY).

Deux pistes complémentaires de travail qui me semblent essentielles, à plus long terme :

- S'intéresser à la logistique des enseignes afin de proposer une optimisation à l'échelle des sites et réduire ainsi l'empreinte environnementale de FREY et des enseignes (scope 3).
- Être en capacité de sélectionner des enseignes « engagées » et proposant des produits plus responsables et/ou locaux. C'est un enjeu majeur et un atout pour concurrencer le commerce internet. C'est le « next step » incontournable pour parachever le modèle et respecter pleinement la Mission fixée à plus long terme.

FREY a tous les atouts pour réussir et approfondir encore davantage ses engagements sur ce pilier n°3.

*Changer, s'organiser prend du temps. Mais FREY a l'agilité et son modèle a démontré à plusieurs reprises, notamment durant la crise sanitaire, la résilience de son format « ouvert ».*

L'avis de...



Christophe Garot

## Objectif n°8

### Faire l'acquisition et exploiter durablement des forêts en France



En 2020, Frey s'est engagé à investir massivement dans la filière bois française en consacrant 35 M€ sur 10 ans pour l'acquisition de forêts françaises et leur gestion durable et en créant le groupement forestier FoREY. L'objectif de cet investissement est double :

- devenir un fournisseur reconnu et structurant pour la filière bois française,
- fournir aux projets du Groupe un matériau biosourcé français de qualité.

**Aujourd'hui<sup>(1)</sup>**  
**6 forêts acquises** | **soit 1.150 ha gérés**  
 (33% de l'objectif de superficie de 3.500 ha)

<sup>(1)</sup> Au 31.12.2021

<sup>(2)</sup> Exemples : création d'îlots de sénescence visant à favoriser le développement de nombreux oiseaux (Pic noir, chouette Chevêchette, Gêlinotte des bois...).

| Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre les acquisitions dans l'objectif de <b>3.500 ha en 2030</b></li> <li>• <b>Être novateur et exemplaire</b> dans la gestion du patrimoine forestier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investir au moins 15€/ha/an dans la reconquête de la biodiversité</b> (actions de préservation d'espèces d'oiseaux menacées)<sup>(2)</sup></li> <li>• <b>Investir au moins 15€/ha/an pour assurer une gestion responsable des forêts et stimuler la filière bois française</b> (diversité des forêts, partenariats avec les acteurs de la filière bois construction...)</li> </ul> |



#### FREY et la gestion durable de la forêt

Via son groupement forestier FoREY, FREY est membre de Pro Silva. Cette association de forestiers, présente dans 25 pays en Europe et en Amérique du Nord, prône une sylviculture « mélangée à couvert continu », fondée sur le traitement irrégulier, et respectueuse des processus naturels des écosystèmes forestiers (aucune coupe rase, favorisation de la régénération naturelle).



## Objectif n°9

### Développer des projets sobres en carbone



Depuis 2008, les enjeux environnementaux sont pris en compte dans la conception et la construction des projets du Groupe via :

- le déploiement d'un arsenal de solutions environnementales innovantes,
- la certification systématique (HQE ou BREEAM) des projets de plus de 15.000 m<sup>2</sup>.

En 2020, suite à la définition de sa stratégie carbone, FREY s'est engagé dans la transition vers des modes constructifs sobres en carbone, utilisant notamment le bois comme principal matériau biosourcé.

| Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100% des projets<sup>(*)</sup></b> soumis à un système de management des opérations (SMO) bas carbone et visant le label E+C-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mettre en place le système de management des opérations (SMO) bas carbone</b> sur le projet pilote Open Grand Genève et <b>obtenir le label E+C- niveau E3C1</b></li> </ul> |

<sup>(\*)</sup> Voir page 37 le périmètre de la Mission



### OPEN - GRAND GENÈVE (Saint-Genis-Pouilly)

En réponse aux attentes d'une population particulièrement sensible aux enjeux écologiques, dans une région (le Pays de Gex dans l'Ain) où la biodiversité et la ressource en eau constituent des points de vigilance forts, OPEN est un projet 100 % écoresponsable.

Ses différents partis pris reflètent le très haut niveau d'engagement de FREY dans ce domaine, le groupe visant notamment la certification BREEAM niveau Excellent pour son futur actif.

Open est également le 1<sup>er</sup> « grand projet de construction bois » de FREY. L'utilisation du bois comme matériau principal pour la superstructure et la vêtue des bâtiments permet notamment de viser le label E+C- (niveau E3C1).

## Objectif n°10

### Promouvoir les mobilités décarbonées



Depuis 2012, FREY déploie des bornes de recharge pour véhicules électriques sur ses différentes opérations mais le patrimoine présente un niveau d'équipement très disparate allant de 3% des places équipées pour les opérations les plus récentes à 0% pour les plus anciennes.

#### Aujourd'hui

### 1% des places de stationnement

équipées de bornes de recharges pour véhicules électriques en 2021 (200 places sur 20.000)

| Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5% du parc de stationnement des sites<sup>(*)</sup></b> équipé de bornes de recharge pour véhicules électriques</li> <li>• <b>Mettre en œuvre</b> au moins 1 opération de promotion des mobilités décarbonées par an sur tous les sites<sup>(*)</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>1.5% du parc de stationnement équipé de bornes de recharge</b> pour véhicules électriques (+100 points de recharge)</li> <li>• <b>Lancer des études qualitatives</b> pour cerner les attentes et pratiques des clients sur 4 sites</li> <li>• <b>Mettre en œuvre 1 événement</b> de promotion des mobilités décarbonées sur 1 site</li> </ul> |

<sup>(\*)</sup> Voir page 37 le périmètre de la Mission

## Objectif n°11

### Renforcer le suivi et la réduction des consommations de nos sites



Le suivi des consommations d'eau et d'électricité et de la production de déchets des sites FREY est aujourd'hui hétérogène et partiel, méritant ainsi une systématisation afin de disposer d'un état des lieux précis et de définir une stratégie de réduction. De bonnes pratiques de gestion et d'exploitation des déchets sont mises en œuvre sur certains sites mais doivent être généralisées.

| Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100% des sites<sup>(*)</sup></b> alimentés en énergie verte et engagés dans une réduction des consommations (pour les parties communes).</li> <li>• <b>100% des sites<sup>(*)</sup></b> engagés dans une stratégie d'optimisation de la gestion des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réaliser un état des lieux</b> des consommations (parties communes)</li> <li>• <b>Réaliser un audit</b> des solutions de réduction des consommations (parties communes)</li> <li>• <b>Poursuivre l'optimisation de la gestion des déchets</b> sur 2 nouveaux sites</li> </ul> |

(\*) Voir page 37 le périmètre de la Mission

## Objectif n°12

### Accompagner les preneurs via un bail responsable



Depuis 2010, FREY met en œuvre une annexe environnementale à tous les baux commerciaux des sites de plus de 10.000 m<sup>2</sup> GLA afin de sensibiliser et d'engager ses preneurs. Néanmoins, cette démarche manquait d'accompagnement et de contrôle. En 2021, FREY a donc décidé d'aller plus loin en mettant en place un nouveau bail responsable (effectif à partir d'octobre 2021) et un process de suivi des engagements pris avec les preneurs.

**Aujourd'hui**  
**5 baux responsables**  
 signés en 2021 (mis en place en octobre 2021)

| Vision 2025   | Objectifs 2022   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100% des locataires<sup>(*)</sup></b> signataires d'un bail responsable</li> <li>• <b>Mettre en place un système de bonus</b> pour les enseignes allant au-delà des exigences environnementales définies</li> <li>• <b>Accompagner les enseignes</b> dans leur engagement sociétal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Déployer le nouveau bail responsable</b> sur 2 projets et 1 site existant</li> <li>• <b>Atteindre 80% de baux responsables</b> signés sur ces 3 pilotes</li> </ul> |

(\*) Voir page 37 le périmètre de la Mission



Shopping Promenade® Claye-Souilly

# Pilier 4



FREY propose à ses salariés de participer à des actions de mécénat, notamment en faveur de l'Épicerie Sociale et Solidaire de Reims

Au travers d'une signalétique dédiée, FREY va partager sur ses sites, avec leurs usagers, les grands engagements de la Mission



La Charte Prestataires et Fournisseurs Responsables de FREY engage les partenaires du groupe à respecter notamment l'esprit de la Mission

# FREY, une entreprise au service de l'intérêt collectif

## Défis et grands enjeux

### Notre vision :

L'atteinte des 3 précédentes ambitions ne peut se faire qu'avec la mobilisation de l'écosystème de partenaires de FREY : à commencer par ses collaborateurs, mais aussi ses prestataires et les visiteurs de ses sites. Ce dernier pilier vise ainsi à engager l'ensemble de ses parties prenantes dans l'atteinte de la Mission.

L'avis de...



Carine Stœffler

*Frey se positionne comme créateur et animateur de lieux de vie collectifs tournés vers l'avenir*

*Ce pilier me semble essentiel puisqu'il va permettre de faire rayonner notre statut d'Entreprise à Mission auprès de toutes les parties prenantes du Groupe, notamment collaborateurs, fournisseurs, et visiteurs de nos sites.*

*Pour nos fournisseurs par exemple, au-delà de la signature de la Charte Achats Responsables, le Groupe pourra aller un cran plus loin dans l'accompagnement en proposant du conseil et un partage de bonnes pratiques.*

*En interne, il faut noter l'impact positif généré par cette Mission. Les collaborateurs ont vraiment pu se l'approprier grâce à l'organisation mise en œuvre et à des actions très concrètes (écogestes du quotidien, mécénat de compétence à l'épicerie solidaire...).*

*Faire c'est bien, faire savoir et faire rayonner c'est encore mieux. Engager une communication globale et cohérente des actions menées par le Groupe auprès du grand public me semble donc essentiel.*

*Le fait que tous les collaborateurs sans exception aient un objectif personnel lié à la démarche RSE crée aussi une excellente dynamique.*

*Communiquer sur notre démarche participe à faire évoluer la vision du commerce et à affirmer le positionnement de FREY comme créateur et animateur de lieux de vie collectifs tournés vers l'avenir.*

*L'émulation, l'inspiration que la Mission génère doit se déployer à l'échelle de notre écosystème au sens large (partenaires, fournisseurs, clients, enseignes) et amener chacun à réfléchir à cet engagement à titre plus personnel.*

## Objectif n°13

### Inclure nos collaborateurs dans la Mission



FREY s'est toujours engagée en matière d'actions sociales, sociétales et environnementales (collectes de jouets, vente de brioches à but caritatif, mise en place de politique de réduction et tri des déchets, vente directe de producteurs locaux...). Pour autant, décorréelées les unes des autres, ces actions ne sont pas suffisamment valorisées. La démarche d'Entreprise à Mission va permettre à FREY de structurer son engagement auprès de ses collaborateurs pour inclure, fédérer, engager et partager.

### Aujourd'hui 100% des collaborateurs

engagés aujourd'hui directement dans la Mission  
(travail en équipe à la réalisation des objectifs / 1 objectif personnel par collaborateur lié directement à la Mission et conditionnant une partie de son bonus annuel)

| Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>100% des collaborateurs engagés dans la réalisation des objectifs de la Mission</li> <li>Organiser des actions engageant les collaborateurs dans le sens de la Mission</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser 2 événements fédérateurs pour les collaborateurs (journée de travaux en forêt, et journée de bénévolat à l'Épicerie Sociale et Solidaire de Reims)</li> <li>Inciter les collaborateurs à participer à des actions solidaires quotidiennes (tri et réduction des déchets, collectes à destination du Social Market...)</li> </ul> |



Hélène et Augustin lors de leur journée de bénévolat à l'Épicerie Sociale et Solidaire de Reims



#### FREY et l'Épicerie Sociale et Solidaire de Reims

Frey est mécène de l'Épicerie Sociale et Solidaire de Reims depuis juin 2021. Cette association apporte une aide alimentaire en contrepartie d'une participation financière modique.

Elle permet un accompagnement personnalisé, avec un accueil convivial, dans le but de recréer du lien et de dépasser la dimension alimentaire de l'aide apportée grâce à un lieu de soutien et resocialisation.

Dans le cadre de ce mécénat, FREY invite ses salariés à participer à des journées de bénévolat tout au long de l'année. Chaque semaine, deux collaborateurs se rendent à l'Épicerie Sociale et Solidaire une journée (le matin pour préparer le magasin : déballage, rangement, achalandage... et l'après-midi aide au passage en caisse, assistantat auprès des clients du magasin) et vont ainsi travailler aux côtés des bénévoles présents toute l'année.

## Objectif n°14

### Engager nos prestataires dans la Mission



Au début de l'année 2021, FREY a adopté et transmis à ses partenaires une charte cadre « Prestataires et Fournisseurs Responsables » visant à engager les prestataires à s'investir en faveur des enjeux sociaux et environnementaux portés par le Groupe.

### Aujourd'hui

101 chartes adoptées

29% des prestataires éligibles<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> 351 prestataires et fournisseurs éligibles : Fournisseurs des sociétés françaises du Groupe dont le CA annuel avec le Groupe représente plus de 10 K€ TTC

| Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>100% des fournisseurs signataires de la charte Prestataires et Fournisseurs responsables en France et à l'international</li> <li>Accompagner nos fournisseurs et prestataires dans leur démarche RSE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>75% de tous les fournisseurs français éligibles adhérents à la Charte et 100% des nouveaux fournisseurs éligibles</li> <li>Traduire et adapter la charte pour son déploiement à l'étranger dès 2023</li> <li>Interroger les fournisseurs et prestataires sur l'application de la charte</li> </ul> |



Parc Vallès - Terrassa (Espagne)



Algarve Shopping - Albufeira (Portugal)

## Objectif n°15

### Sensibiliser et partager la Mission avec les usagers de nos sites



Aujourd'hui, peu d'éléments de reconnaissance de l'engagement et de la Mission de FREY sont présents et matérialisés sur les différents sites du Groupe, ne permettant pas de sensibiliser les visiteurs aux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux pronés dans la Mission.

| Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer sur la Mission sur 100% des sites<sup>(*)</sup></li> <li>Obtenir une moyenne Net Promoter Score d'au moins 7/10</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Déployer les actions pour valoriser les preuves de la Mission auprès des visiteurs sur 2 sites</li> <li>Déployer une communication dédiée sur site (signalétique) et hors site (campagne médias)</li> <li>Déployer des enquêtes clients pour ces sites et atteindre une moyenne Net Promoter Score de 6/10 à minima</li> </ul> |

<sup>(\*)</sup> Voir page 37 le périmètre de la Mission



Et demain ?

**Ce premier rapport de Mission fait état d'une année riche et complexe pour FREY et ses équipes. Se lancer dans l'aventure de la Société à Mission est ambitieux, mais à la hauteur des défis que souhaite relever le Groupe.**

2021 aura été une année charnière puisqu'elle confirme très clairement la volonté de FREY de contribuer à construire la ville durable de demain, celle qui donne une place nouvelle au commerce au service de l'intérêt collectif.

Ce rapport pose une première pierre : c'est le début d'une longue histoire qu'il reste à construire. Ce n'est pas seul que FREY bâtit ses convictions mais en faisant confiance à notre collectif d'experts, nous membres du Comité de Mission. Notre ambition est claire : apprendre et construire ensemble pour affirmer une conviction commune, celle que les entreprises ont un rôle essentiel à jouer pour donner du sens à notre société, trouver des réponses aux enjeux qui s'imposent à nous aujourd'hui.

2021 aura aussi été l'année de l'accélération et de la structuration de l'engagement sociétal de FREY. Les changements sont profonds et structurels : définir une feuille de route précise et ses 15 objectifs, renforcer le dialogue avec les parties prenantes, s'ouvrir sur de nouveaux sujets.

Ces premières étapes s'accompagnent incontestablement d'une mobilisation de toute l'entreprise qui donne tout son sens à cette démarche. Elle fait désormais partie intégrante du quotidien de l'ensemble des collaborateurs. Les réflexes doivent aujourd'hui s'installer

durablement dans l'organisation de l'entreprise pour servir les activités au prisme de la Mission. La certification B Corp s'inscrit dans cette même dynamique. Elle structure et formalise des pratiques environnementales et sociales responsables. Cette certification n'est pas acquise : FREY se lance le défi de renouveler sa certification dans 3 ans avec l'objectif affiché d'améliorer son score.

Les fondements sont posés, il s'agit maintenant d'aller un cran plus loin. Certains objectifs restent à préciser, l'état des lieux à compléter, et les indicateurs à suivre. Surtout, il ne faut pas perdre de vue que la cible est mouvante et rester flexible pour pouvoir progresser et améliorer les pratiques progressivement. 2022 sera l'année de la mise en œuvre à travers le lancement de projets tests sur des sites pilotes. Les objectifs pourront être réajustés sur la base de résultats concrets en vue de définir des référentiels communs.

La rédaction de ce rapport aura été aussi l'occasion de partager un premier retour d'expérience des membres du Comité de Mission. Nous souhaitons tous pleinement prendre notre place de challengeur, inscrire notre Mission sur le long terme, et prendre le temps aussi d'aller plus en profondeur sur certains sujets. L'enthousiasme est indispensable, l'endurance sera la clé de la réussite.

*Les membres du Comité de Mission*

# Pour en savoir plus

- 1 -

## Présentation du périmètre d'engagement de la Mission

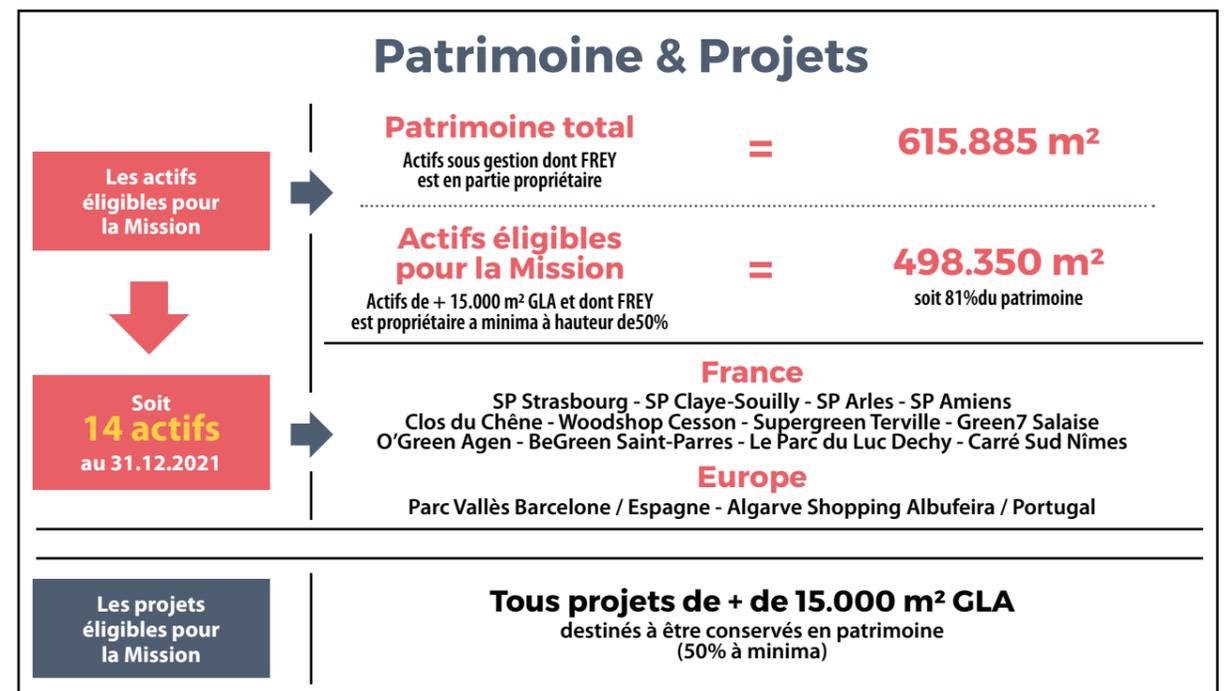
**La définition du périmètre d'engagement de la Mission répond à différents critères, comme la surface des sites ou le niveau de détention des actifs par FREY.**

Il a été ainsi décidé d'inclure dans le périmètre de la Mission les sites existants et les projets de plus de 15.000 m<sup>2</sup> GLA détenus à plus de 50% par FREY (qui ont ainsi vocation à être conservés dans le patrimoine de la foncière à moyen et long terme).

Dans un premier temps, les sites sur lesquels FREY ne

dispose que de peu de maîtrise (sites de petite surface, faible participation) sont exclus du périmètre afin de cibler les efforts là où ils auront un maximum d'impact et donc sur les sites les plus significatifs (ces derniers représentant 81% du patrimoine totale du Groupe).

Pour autant, à terme, l'ambition de FREY est de jouer un rôle d'influence auprès de ses partenaires, permettant ainsi d'intégrer les sites restants dans le périmètre de la Mission en définissant des objectifs adaptés.



**À propos des engagements statutaires de FREY**

À noter que les 4 grands piliers tels qu'inscrits dans les statuts de FREY ont été intégralement repris dans les piliers présentés dans ce premier Rapport de Mission. Seule la formulation des piliers 1 et 2 diffère.

## - 2 - Tableau récapitulatif des 15 objectifs et de leurs indicateurs

(\*) Voir page 37 le périmètre de la Mission

### Développer la mixité et la densité de nos sites et de nos projets

|   | Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|---|--|---|
| 1 | <p><b>Mixité</b> : maintenir une part de mixité correspondant à 30% de la surface GLA des projets</p> <p><b>Densité</b> : densifier et accueillir de nouveaux usages réglementés au sein des sites existants</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atteindre une part de mixité correspondant à <b>30% de la surface GLA</b> des projets en cours.<sup>(*)</sup></li> <li><b>Engager des discussions</b> avec les collectivités sur la densification et l'accueil de nouveaux types d'usages réglementés (logement, bureau, hôtel, logistique . . .) <b>sur 100% des sites</b><sup>(*)</sup></li> </ul> |

### Optimiser les accès bas carbone à nos sites

|   | Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|---|---|---|
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Créer pour chaque site</b><sup>(*)</sup> un groupe de réflexion avec les différentes parties prenantes pour améliorer les connexions externes (transports en commun, pistes cyclables, voies piétonnes)</li> <li><b>Améliorer la qualité des infrastructures</b> des mobilités non carbonées internes de nos sites</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Définir une méthodologie</b> de travail avec les parties prenantes pour développer les connexions externes et l'appliquer sur un premier site</li> <li><b>Améliorer les infrastructures et les services</b> liés aux mobilités douces internes sur 2 sites pilotes</li> </ul> |

### Mieux intégrer les enjeux des territoires dans la conception de nos projets

|   | Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|---|--|---|
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des projets</b><sup>(*)</sup> respectant une méthodologie et un référentiel d'analyse des enjeux territoriaux</li> <li>Institutionnaliser des <b>rencontres et échanges</b> avec un panel de parties prenantes des projets (entreprises, commerçants, artisans, artistes, producteurs, associations . . .)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Définir le référentiel d'analyse</b> et le tester sur 1 projet</li> </ul> |

### Maximiser nos impacts et leurs retombées économiques sur les territoires

|   | Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|---|---|---|
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maximiser les impacts</b> et les retombées économiques sur les territoires par la présence d'acteurs locaux dans la construction et l'exploitation des sites</li> </ul> | <p><b>Entreprises de construction :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>30% d'entreprises locales</b> dans les travaux des projets des Docks de Saint-Ouen et d'Open Grand Genève</li> <li><b>100% des contrats</b> intégrant une clause d'insertion ou de formation.</li> </ul> <p><b>Prestataires de services :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maintenir 90% des budgets 2022</b> alloués à des entreprises locales pour la gestion des sites</li> <li><b>100% des contrats</b> intégrant la charte exploitation responsable</li> </ul> <p><b>Locataires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Maintenir 30% des loyers</b> par des preneurs locaux au sein du patrimoine</li> <li><b>Ajouter un volet « impact local »</b> au bail responsable</li> </ul> |

### Faire de nos sites des lieux de rencontre entre le public et les acteurs du tissu social et solidaire local

|   | Vision 2025   | Objectifs 2022   |
|---|---|--|
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des sites</b><sup>(*)</sup> impliqués dans la promotion des activités sociales et solidaires locales</li> <li><b>Poursuivre le développement</b> des Social Clubs en France et à l'étranger</li> <li><b>Multiplier les événements</b> fédérateurs et conviviaux</li> </ul> | <p><b>Concevoir et déployer :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1 social club "hybride"</b> à Saint-Ouen - Les Docks</li> <li><b>3 événements associatifs</b></li> <li><b>1 grande braderie responsable</b></li> </ul> |

### Faire de nos sites des lieux d'échange entre consommateurs et producteurs locaux

|   | Vision 2025   | Objectifs 2022   |
|---|---|--|
| 6 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Organiser au moins 1 action</b> par an valorisant les producteurs et artisans locaux sur <b>100% des sites</b><sup>(*)</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pérenniser</b> les actions existantes</li> <li><b>Organiser 1 marché</b> des producteurs et artisans locaux sur <b>2 nouveaux sites</b></li> </ul> |

### Mettre nos lieux au service de l'art urbain

|   | Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|---|--|--|
| 7 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des sites</b> proposant une expérience artistique unique aux visiteurs<sup>(*)</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>3 nouveaux sites</b> concernés</li> <li><b>23 nouvelles œuvres créées</b>, en partie par des artistes locaux</li> <li><b>Organiser la 4<sup>ème</sup> édition du festival de Street art</b> de Clos du Chêne-Marne la Vallée (10 artistes, 15 nouvelles œuvres) en proposant pour la première fois des temps de rencontre entre les artistes et le public (écoles, visiteurs, employés du site)</li> </ul> |

### Faire l'acquisition et exploiter durablement des forêts en France

|   | Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|---|--|---|
| 8 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre les acquisitions dans l'objectif de <b>3.500 ha en 2030</b></li> <li><b>Être novateur et exemplaire</b> dans la gestion du patrimoine forestier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Investir au moins 15€/ha/an dans la reconquête de la biodiversité</b> (actions de préservation d'espèces d'oiseaux menacées)</li> <li><b>Investir au moins 15€/ha/an pour assurer une gestion responsable des forêts et stimuler la filière bois française</b> (diversité des forêts, partenariats avec les acteurs de la filière bois construction . . .)</li> </ul> |

### Développer des projets sobres en carbone

|   | Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|---|--|--|
| 9 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des projets</b><sup>(*)</sup> soumis à un système de management des opérations (SMO) bas carbone et visant le label E+C-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Mettre en place le système de management des opérations (SMO) bas carbone</b> sur le projet pilote Open Grand Genève et <b>obtenir le label E+C-niveau E3C1</b></li> </ul> |

### Promouvoir les mobilités décarbonées

|    | Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|----|--|---|
| 10 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>5% du parc de stationnement</b> des sites<sup>(*)</sup> équipé de bornes de recharge pour véhicules électriques</li> <li><b>Mettre en œuvre</b> au moins 1 opération de promotion des mobilités décarbonées par an sur tous les sites<sup>(*)</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>1.5% du parc de stationnement équipé de bornes de recharge</b> pour véhicules électriques (+100 points de recharge)</li> <li><b>Lancer des études qualitatives</b> pour cerner les attentes et pratiques des clients sur 4 sites</li> <li><b>Mettre en œuvre 1 événement</b> de promotion des mobilités décarbonées sur 1 site</li> </ul> |

### Renforcer le suivi et la réduction des consommations de nos sites

|    | Vision 2025   | Objectifs 2022  |
|----|---|---|
| 11 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des sites</b><sup>(*)</sup> alimentés en énergie verte et engagés dans une réduction des consommations (pour les parties communes)</li> <li><b>100% des sites</b><sup>(*)</sup> engagés dans une stratégie d'optimisation de la gestion des déchets</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Réaliser un état des lieux</b> des consommations (parties communes)</li> <li><b>Réaliser un audit</b> des solutions de réduction des consommations (parties communes)</li> <li><b>Poursuivre l'optimisation de la gestion des déchets</b> sur 2 nouveaux sites</li> </ul> |

### Accompagner les preneurs via un bail responsable

|    | Vision 2025   | Objectifs 2022   |
|----|---|--|
| 12 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des locataires</b><sup>(*)</sup> signataires d'un bail responsable</li> <li><b>Mettre en place un système de bonus</b> pour les enseignes allant au-delà des exigences environnementales définies</li> <li><b>Accompagner les enseignes</b> dans leur engagement sociétal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Déployer le nouveau bail responsable</b> sur 2 projets et 1 site existant</li> <li><b>Atteindre 80% de baux responsables</b> signés sur ces 3 pilotes</li> </ul> |

### Inclure nos collaborateurs dans la Mission

|    | Vision 2025  | Objectifs 2022   |
|----|--|--|
| 13 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des collaborateurs</b> engagés dans la réalisation des objectifs de la Mission</li> <li><b>Organiser des actions</b> engageant les collaborateurs dans le sens de la Mission</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Organiser 2 événements</b> fédérateurs pour les collaborateurs (journée de travaux en forêt, et journée de bénévolat à l'Épicerie Sociale et Solidaire de Reims)</li> <li><b>Inciter les collaborateurs</b> à participer à des actions solidaires quotidiennes (tri et réduction des déchets, collectes à destination du Social Market . . .)</li> </ul> |

### Engager nos prestataires dans la Mission

|    | Vision 2025  | Objectifs 2022  |
|----|--|---|
| 14 | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>100% des fournisseurs</b> signataires de la charte Prestataires et Fournisseurs responsables en France et à l'international</li> <li><b>Accompagner nos fournisseurs</b> et prestataires dans leur démarche RSE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>75% de tous les fournisseurs français éligibles</b> adhérents à la Charte et <b>100% des nouveaux fournisseurs éligibles</b></li> <li><b>Traduire et adapter la charte</b> pour son déploiement à l'étranger dès 2023</li> <li><b>Interroger les fournisseurs et prestataires</b> sur l'application de la charte</li> </ul> |

### Sensibiliser et partager la Mission avec les usagers de nos sites

|    | Vision 2025   | Objectifs 2022   |
|----|---|--|
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Communiquer sur la Mission <b>sur 100% des sites</b><sup>(*)</sup></li> <li>Obtenir une moyenne <b>Net Promoter Score d'au moins 7/10</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Déployer les actions</b> pour valoriser les preuves de la Mission auprès des visiteurs sur 2 sites</li> <li><b>Déployer une communication dédiée</b> sur site (signalétique) et hors site (campagne médias)</li> <li><b>Déployer des enquêtes clients pour ces sites</b> et atteindre une moyenne Net Promoter Score de 6/10 à minima</li> </ul> |



Parc d'Affaires TGV Reims-Bezannes - 1 rue René Cassin - 51430 BEZANNES  
14, rue Auber - 75009 PARIS

*Frey.fr*