

Réflexion prospective sur l'évolution de l'hypermarché en France à 10 ans

Anissa Fedji

Doctorante contractuelle

Université de Caen, Normandie

anissa.fedji@unicaen.fr

Olivier Badot

Professeur

ESCP Business School / Université de Caen, Normandie

obadot@wanadoo.fr

REFLEXION PROSPECTIVE SUR L'EVOLUTION DE L'HYPERMARCHE EN FRANCE A 10 ANS

Résumé

Format dominant parmi les grandes surfaces alimentaires, l'hypermarché représente l'aboutissement de la révolution commerciale issue des Trente Glorieuses. Fragilisé face à une concurrence intra format (*discount*, magasins spécialisés) et inter format (proximité, supermarchés), l'hypermarché doit constamment se réinventer. Cette recherche s'intéresse aux scénarios d'évolution du format hypermarché en France à dix ans. Elle mobilise la prospective pour mettre à l'épreuve des sachants sept scénarios d'évolutions de l'hypermarché issus de la littérature. Dans un contexte turbulent intensifié par la concurrence, la fragmentation des parcours d'achat, la polarisation de la société, les nouveaux modes de consommation et les évolutions technologiques, l'hypermarché est à la recherche de nouvelles formes de différenciation de l'expérience de magasinage. Une étude qualitative recourant à une multi-angulation des données (entretiens individuels et données secondaires) révèle une trajectoire d'évolution vers un hypermarché alliant des services apportant plus de fluidité, de rapidité, une expérience en magasin améliorée, une offre multi canal (physique, digital et mobile) et multiformat s'inscrivant dans une logique phygital.

Mots-clés : Distribution ; Hypermarché ; Phygital ; Grande distribution alimentaire ; Scénarios ; Évolution ; Prospective.

FORESIGHT THINKING OF THE HYPERMARKET EVOLUTION OVER THE NEXT TEN YEARS IN FRANCE

Abstract

As the dominant format among grocery retailing, the hypermarket represents the culmination of the commercial revolution that came out of the glorious post-war years. Weakened by intra-format (discount, specialized stores) and inter-format competition (convenience stores, supermarkets), the hypermarket must constantly reinvent itself. This research looks at the evolution scenarios of the hypermarket format in France over the next ten years. It uses foresight to test seven scenarios drawn from the literature. In a turbulent context intensified by competition, the fragmentation of shopping paths, the polarization of society, new consumption patterns and technological developments, the hypermarket is looking for new ways to differentiate the shopping experience. A qualitative study using multi-angulation data (individual interviews and secondary data) reveals an evolutionary trajectory towards a hypermarket combining services providing greater fluidity and speed, an enhanced in-store experience and a multi-channel (physical, digital and mobile) with multi-format offer in a phygital environment.

Keywords: Retail; Hypermarket; Phygital stores; Grocery retailing; Scenarios; Evolution; Foresight.

Introduction

Sur fond de crise agricole et du pouvoir d'achat¹, les bouleversements qui impactent l'hypermarché français défraient les Unes et les tribunes de la presse professionnelle depuis plusieurs années. Dans une tribune d'opinion sur l'avenir de l'hypermarché publiée le 1^{er} mars 2024 dans le magazine LSA, Bernard Févry et Antoine Mahy, experts de la grande distribution (GD), évaluent le possible retour en force de l'hypermarché. Pour ces experts, la « clé de la pérennité » serait de le transformer en « hyper marché ». La combinaison d'une offre locale avec le grand retour du métier de commerçant permettrait de retrouver l'attractivité de l'hypermarché d'antan, un véritable lieu d'échange qui réveille la magie et le réenchantement du point de vente².

De plus, compte tenu de la non-plasticité du e-commerce en matière de produits de grande consommation, du fait d'un effet de ciseaux entre le faible consentement à payer des consommateurs et les contraintes à la livraison, d'une part, et les coûts de préparation et de gestion de la livraison, notamment du dernier kilomètre, d'autre part, il y a fort à parier qu'en matière de produits frais et de grande consommation l'avenir soit aux grandes, moyennes et petites surfaces alimentaires, au *brick-and-mortar*. En 2018, les hypermarchés détenaient 35,3 % du marché des produits alimentaires³ et représentaient, en 2022, 29,09% du chiffre d'affaires des hypermarchés⁴. En 2023, les achats de produits alimentaires dans les grandes surfaces d'alimentation générale constituaient 60,5 % de l'ensemble du commerce de détail de produits alimentaire (hypermarché et supermarché)⁵ ce qui souligne l'importance des achats alimentaires pour ce type de magasin.

Malgré une adaptation efficace mais lente, le format hypermarché fait l'objet de représentations pour l'avenir allant des scénarios des plus sinistres, lorsqu'ils anticipent sa disparition, aux plus optimistes, lorsqu'ils constatent ses capacités de résilience et de revivification. Profondément impacté, l'hypermarché est au centre de nombreux questionnements concernant son avenir et son évolution. Avec une croissance étroitement dépendante des transformations sociétales, les

¹ LSA (site web) tribune du 29 mars 2024, Grande distribution : le choix du local au bénéfice des territoires, des médias et de notre démocratie

² LSA (site web) tribune du 1er mars 2024, L'avenir de l'hypermarché, c'est l'hyper / marché local

³ INSEE, Les hypermarchés n°1 des ventes de produits alimentaires, 07/04/2020 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4473482>

⁴ INSEE, Chiffre d'affaires en hypermarché par produits alimentaires en avril 2022, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6447515#consulter>

⁵ INSEE, Parts de marché du commerce de détail selon la forme de vente, données annuelles 2023, https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015133#graphique-figure1_radio1

enseignes de la grande distribution alimentaire (GDA) doivent anticiper les bouleversements pour définir des orientations stratégiques (Mintzberg et Romelaer, 1994 ; Godet, 2004), indicateurs de leurs pérennités.

Une réflexion prospective s'impose donc afin d'en découvrir les grandes orientations futures (Moati, 2011). Inventé par Gaston Berger en 1957 et sous l'impulsion de Michel Godet, la prospective ne cherche pas à prédire l'avenir (Toffler, 1987) mais à le construire à travers des variables opérationnalisables (Hatem, 1997). Elle est devenue un champ à part entière de recherche en sciences de gestion (Gozé-Bardin, 2008) pour interroger les organisations sur leurs devenirs. Elle est avant tout une volonté de maîtriser un avenir turbulent, complexe et incertain (Moschetto, 2003 ; Gabilliet, 2008) Elle est rattachée au phénomène d'anticipation qui permet de percevoir les signaux faibles indicateurs de tendances pour l'avenir, combinant une faible capacité d'occurrence et une forte capacité d'étonnement (Badot et Lemoine, 2008). Pour se préparer à toutes les éventualités, cette démarche intentionnelle et proactive permet de développer une vision proche du futur possible (les « futuribles » (De Jouvenel, 2004)), d'anticiper les évolutions de l'environnement interne ou externe (Martinet et Thiétart, 2001) et d'établir une réflexion stratégique pouvant accompagner les enseignes dans ces changements (Hamel et Prahalad, 1999).

Il existe des réflexions pour l'avenir du format hypermarché sans toutefois qu'ils aient été mis à l'épreuve des sachants, ni explorés de manière empirique. Ce travail tente d'approfondir des pistes d'analyses issues de la littérature et d'enrichir les travaux prospectifs existants en mettant à l'épreuve des sachants les scénarios d'évolution du format hypermarché en France à dix ans. L'objectif est d'évaluer et de comprendre la pertinence de ces scénarios d'évolution pour l'avenir. Ainsi se pose la question de recherche suivante : quelle est la pertinence des scénarios d'évolution des hypermarchés en France à dix ans ?

L'utilisation des scénarios d'évolution comme des voies de développement vers la restructuration de l'appareil commercial des points de vue qualitatif et quantitatif (Moati, 2021), amène à se positionner sur une vision exploratoire pour sensibiliser à un changement et identifier les enjeux futurs (Hatem, 1997 ; Godet et Durance, 2011). En effet, le secteur de la GDA évolue rapidement et étant essentiel à la distribution alimentaire, sa transformation représente un enjeu majeur. Dans une logique de sélection naturelle, les firmes qui auront su s'adapter au sein de leur population organisationnelle évolueront et mettront en place des changements pour s'adapter à leur environnement (Van de Ven et Poole, 1995). Pour comprendre ces évolutions, il convient de s'intéresser aux mutations qui poussent les acteurs à des changements structurels (Grewal *et al.*, 2017). Réaliser la rétrospective de l'évolution de

l'hypermarché permettra, dans un premier temps, de poser les contours de l'évolution du format en France à dix ans, pour, dans un second temps, identifier les scénarios et les mettre à l'épreuve des sachants.

1. Cadre d'analyse théorique

1.1. Rétrospective de l'hypermarché en France

Lié à l'avènement de la société de consommation, l'essor de la GDA a conduit au développement de la distribution de masse à travers l'hypermarché, créé pour la première fois en France en 1963. A lui seul, L'hypermarché représente l'aboutissement de la révolution commerciale issue des Trente Glorieuses (Daumas, 2020). Format dominant en Europe (Levy *et al.*, 2018), les hypermarchés offrent un large choix en libre-service (Filser, 2001) de produits de grande consommation (PGC) à prix bas. Le développement de l'hypermarché s'est cristallisé, fort d'une attractivité associée à l'adage « tout sous le même toit », corrélée à l'arrivée des premiers centres commerciaux et aux attentes de consommateurs qui découvrent la consommation de masse (Daumas, 2006, Gauri *et al.*, 2021). Cristallisation ralentie à partir du milieu des années 1970 (Daumas, 2006) avec les tentatives de régulations imposées par le cadre réglementaire (Loi Royer de 1973, Loi Raffarin de 1996 puis Loi de Modernisation de l'Économie de 2008) dans une volonté de contrer des extensions jugées abusives et pour protéger le petit commerce traditionnel. En effet, pendant leurs vingt premières années, les hypermarchés n'ont cessé de se multiplier sur le territoire français, (le parc d'hypermarché est passé de 466 en 1981 à 860 en 1990 et à 1 143 en 2000) (Daumas, 2020).

L'hypermarché a ensuite subi une crise profonde coïncidant avec l'essor du e-commerce (Grewal et Levy, 2007), des nouvelles formes d'intermédiation (Daumas, 2020) et avec l'apparition de nouveaux formats (Gauri *et al.*, 2021). Dans une logique servicielle, les enseignes ont aussi favorisé les évolutions technologiques à l'aide de forts investissements dans le numérique. Ainsi, les services de *drives* et de *drives* piétons ont été déployés pour satisfaire des clients pressés (Mevel *et al.*, 2021). Des stratégies de restructuration ont vu le jour pour réduire la taille des magasins. Les enseignes ont également cherché à redéfinir l'offre alimentaire (bio, marques de distributeurs, produits frais, made in France) et à faire évoluer le commerce artisanal des métiers de bouche vers le prêt-à-manger (Daumas, 2020).

De nouveaux modèles commerciaux sont apparus, à l'instar de Carrefour qui a déployé, à partir des années 2010, un nouveau concept d'hypermarché, « Carrefour Planet ». Ce modèle était basé sur une proposition expérientielle pour le client en magasin, une répartition du point de vente en zones de découverte, d'achat, d'expérience et de plaisir, une double entrée sur les

produits frais et les promotions et un parcours client à sens unique. La valeur perçue étant une variable déterminante de l'adoption par les consommateurs d'une nouveauté (Lapassouse-Madrid et Vlad, 2016), ce projet s'est soldé par un échec en France. La gentrification excessive de l'hypermarché par du sensoriel, des « univers », une hyper modernisation du point de vente et une expérience trop originale a conduit à une baisse de fréquentation : les consommateurs n'ont pas trouvé le modèle compatible avec leur pouvoir d'achat (Capron, 2011), l'image-prix (Filser *et al.*, 2020) ne coïncidant plus avec celle de l'hypermarché.

Face à une concurrence intraformule (*discount*, grandes surfaces spécialisées (GSS)) et interformule (proximité, supermarchés) et avec les profondes mutations de la consommation des ménages et de la baisse du pouvoir d'achat, la croissance économique de l'hypermarché n'a cessé de ralentir (Daumas, 2020). Critiqué, l'hypermarché classique a fait l'objet de plusieurs tentatives d'ajustements, souffrant également de la désaffection croissante des consommateurs pour les grands espaces de vente et de la qualification d'« usines à vendre » rompant avec le rôle social attendu du magasin (Daumas, 2020 ; Badot *et al.*, 2021). L'hypermarché a donc été marqué de nombreuses évolutions et recompositions corrélées aux crises successives du modèle et à la volonté de réinventer le format. Cela démontre qu'il s'agit d'un modèle dynamique qui tente de s'adapter à son environnement.

1.2. L'identification des scénarios

Les scénarios présentés dans ce travail de recherche (cf. **Tableau 1** et **Annexe 1**) sont construits à partir de la littérature selon la méthode de la prospective par les scénarios (Julien *et al.*, 1975 ; Godet, 2004, Gozé-Bardin, 2008). Cette méthode associe une attitude prospective tournée vers l'avenir et un comportement anticipatoire qui englobe les tendances lourdes et les événements émergents pour, selon Gaston Berger, en examiner leur portée globale (Gabilliet, 2008). Les scénarios forment un ensemble descriptif d'une futurible et des actions ou du cheminement permettant d'atteindre cette situation future (Godet, 2004). Ils suivent un protocole et une structure particulière et sont la résultante d'une démarche prospective (Moschetto, 2003 ; Jenkins *et al.*, 2020).

Les scénarios de cette recherche tentent d'opérer à dix ans une double transition venant concurrencer la stabilité du format actuel : l'hyper personnalisation de l'offre et la digitalisation du format. La première est caractérisée par le changement des comportements de consommation. La deuxième fait référence à la transformation des canaux de distribution - internet venant se substituer aux points de contact physiques et transformer le modèle d'affaires traditionnel de la GD française -. Au croisement entre les variables de transformation du format et des variables du retailing-mix naissent les scénarios d'évolution qui dessinent cette double

transition.

Tableau 1 : Les scénarios d'évolution de l'hypermarché en France à 10 ans

(cf. Annexe 1, source : auteur)

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution	
Restructuration	L'hyper personnalisation de l'offre	Prix	Scénario de la montée en puissance de l'hypermarché <i>discount</i> (4)	Scénario de l'hypermarché phygital, une nouvelle formule hybride (7)
		Assortiment	Scénario de l'hypermarché des marques de distributeurs (MDD) (6)	
		Communication	Scénario de l'intégration nostalgique du commerce alimentaire de l'après-guerre à l'intérieur de l'hypermarché (2)	Scénario de l'hyper technologie au cœur de l'hypermarché du futur (3)
	Digitalisation du format	Personnel		
	Store design, merchandising			
		Implantation, taille et localisation		
Maintien		Toutes les variables	Scénario de stabilité du format actuel (1)	
Disparition		Toutes les variables	Scénarios rupturistes : la disparition du format hypermarché (5) et l'hypermarché dans les environnements virtuels du métavers (5a)	

La vision adoptée pour construire les scénarios d'évolution de l'hypermarché est exploratoire au sens de Herman Kahn (1972 dans Godet, 2004). Elle a pour but de mettre à l'épreuve des sachants les éléments de la littérature et d'identifier l'étendue des futurs possibles en partant de la situation actuelle et en présupposant qu'il y a des tendances lourdes pouvant aller d'un extrême à l'autre au sein d'un continuum. Les scénarios sont crédibles et utiles et respectent les conditions de pertinence, de cohérence, de vraisemblance, d'importance et de transparence (Julien *et al.*, 1975). Chacun de ces scénarios se réfère à un corpus théorique qui permet d'en délimiter les contours contextuels et d'en identifier les concepts de base. À la suite de ce processus de construction déductive des scénarios, une vérification empirique au sens de Blaug (1982) permet de mettre à l'épreuve les scénarios d'évolution et d'explorer les intentions stratégiques des acteurs (Gozé-Bardin, 2008).

2. Méthodologie

2.1. L'étude qualitative exploratoire

Cette étude relève d'une méthodologie qualitative s'appuyant sur des entretiens individuels semi-directifs et des données secondaires dans un objectif de multi-angulation des données (Hlady Rispal, 2002). Les entretiens ont été conduits en face à face dans un environnement fermé (bureau au sein d'un hypermarché, par téléphone sans caméra ou en *visio* (à domicile ou au bureau avec caméra)). L'entretien démarre une fois que l'interviewé accepte que l'entretien soit enregistré à l'aide d'un dictaphone intégré à un téléphone portable.

Un guide d'entretien a été rédigé sur la base de ces scénarios et portant sur quatre thèmes (cf. **Annexe 2** pour une description des thèmes du guide d'entretien). Le chercheur a énuméré les scénarios un à un et l'interviewé s'est exprimé sur chacun d'entre eux en évaluant leur pertinence pour l'avenir. L'échantillon est constitué de dix experts en distribution (sept consultants dans des cabinets de conseil et trois directeurs d'hypermarchés des enseignes Carrefour, Auchan et Système U). Neuf sont français et une consultante est espagnole. Cette dernière, en charge des pratiques mondiales de la distribution pour un cabinet de consulting, a été interviewée (en anglais) pour son approche globale et éclairée sur le contexte français. Les participants ont été contactés suite à une recherche par profession sur LinkedIn et Corporama. Deux experts consultants ont été recrutés par nos connaissances (cf. **Annexe 3** pour une description de la structure de l'échantillon et des données secondaires).

2.2. Traitements et analyse des données

L'objectif du traitement et de l'analyse des données est d'obtenir une meilleure compréhension d'un phénomène complexe (Gavard-Perret *et al.*, 2018) tel que caractérisé par la mise à

l'épreuve de scénarios d'évolution à l'expertise des sachants. Chaque répondant a procédé à l'évaluation des scénarios, en a discuté la pertinence et la possibilité qu'il constitue un future possible à 10 ans en France. Dans un second temps, les interviewés se sont prononcé sur le scénario le plus probable et ont formé une classification par probabilité des scénarios. Aucun n'a été complètement exclu. S'agissant d'une étude exploratoire, cette recherche n'a pas pour ambition d'atteindre une saturation théorique (Thiétart, 2007).

Suite à ces entretiens, une retranscription complète est réalisée à partir des enregistrements pour permettre l'analyse thématique de leurs contenus. Celle-ci a été effectuée manuellement et a permis d'extraire le sens de *verbatim* véhiculés dans le discours des participants, de les associer à des catégories existantes ou pour en créer de nouvelles. Celles-ci sont des concepts ayant émergé de la littérature (codage *a priori*), validées de manière empirique et permettant d'affiner les concepts mobilisés. L'analyse des données a ainsi permis de souligner les liens entre les thèmes et les concepts de la recherche.

3. Résultats

L'hypermarché est un format dynamique dont l'évolution est inéluctable et fortement corrélée aux nouvelles tendances socio-économiques et aux évolutions technologiques.

« Le format changera parce qu'on n'a pas besoin des mêmes surfaces, parce que les marchés se digitalisent à des vitesses variées [...]. C'est-à-dire que l'avantage compétitif de l'hypermarché, il est surpassé par le digital [...]. Donc, l'hypermarché est forcément obligé de faire bouger son modèle pour aller sur d'autres dimensions qu'il n'avait pas préempté. Sinon, il est en train de se noyer dans son propre océan rouge. » Interviewé 5

Nous présentons les résultats de manière synthétique sous forme de tableaux (cf. **Tableau 2**) pour en faire ressortir les points saillants et notamment les éléments qui s'inscrivent comme les moteurs d'évolution du format hypermarché.

Tableau 2 : Mutations des variables du mix et implications opérationnelles dans le cadre d'un hypermarché phygital (cf. Annexe 4, source : auteur)

Variables du mix affectées	Implications opérationnelles
Store design et merchandising	<ul style="list-style-type: none"> • Théâtralisation du point de vente : vecteur d'expérience, d'émotions, de socialisation dans des univers sensoriels. Renouvelle l'attractivité du magasin. Implémente des nouvelles technologies et des services. Anime le merchandising vers plus de localisme et recours au modèle du petit commerçant.

Variables du mix affectées	Implications opérationnelles
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle social et expérientiel du personnel en contact : recours aux technologies en <i>back-office</i>, moins sur la relation-client. Fonction relationnelle du personnel.
Assortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation affinitaire de l'offre : localisme, intégration des fournisseurs locaux pour l'offre alimentaire. Consommation responsable, marques nationales et marques de distributeur (MDD) plus présentes. Personnalisation de l'offre et offre de produits à forte rotation. Forte dominance de l'alimentaire par rapport au non-alimentaire.
Prix	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de valeur : gagner en image prix puis en image qualité en apportant des solutions personnalisées
Taille et localisation	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des surfaces et transformation des espaces : réduction des surfaces de vente à moins de 10 000m², ajustement en fonction de la zone de chalandise et des consommateurs, Transformation des espaces et affectation à des fonctions logistiques de type <i>hub</i>.

Pour les praticiens, le phygital permettra de s'appuyer sur une offre alimentaire personnalisée, locale et adaptée à la zone de chalandise pour adapter l'hypermarché à une génération Z en quête de praticité, de rapidité, mais aussi d'expériences tout en optimisant les process de distribution et en proposant des expériences phygital et sans couture.

« [...] Phygital, bien sûr; phygital, évidemment. [...] Ça va passer par là parce que la clientèle va évoluer, la clientèle qui a connu nos métiers au tout début, etc., va disparaître et puis [...] notre principal risque [...] c'est d'avoir une clientèle de plus en plus âgée et de pas être en capacité de répondre à la nouvelle génération qui arrive et qui veut effectivement du digital, du phygital, pour se faire plaisir et puis aller vite quoi [...] ; sous couvert que leurs pouvoirs d'achat le permettent aussi. » Interviewé 3.

Diverses stratégies ont donc été engagées pour faire évoluer le format à commencer par la restructuration de l'offre autour de l'alimentaire. Une vigilance est apportée sur la paupérisation de l'offre, de l'expérience en magasin et de l'attractivité du format si cette stratégie est trop agressive. Une diminution de la part du non alimentaire dans l'hypermarché est également soulignée par les praticiens qui estiment que les clients viennent encore en magasin pour les produits frais et le service autour des métiers de bouche (boucher, fromager, poissonnier,

boulangers et services traiteurs).

« Il y a des marchés qu'on a abandonnés [...] », mais on paupérise l'offre [...], on a moins d'intérêt, d'attractivité, de surprises dans le magasin [...]. On est décalé, c'est à dire qu'on a un non alimentaire beaucoup trop fort en exposition que l'alimentaire, [...] d'ailleurs, on commence la semaine prochaine, j'agrandis l'alimentaire [...]. » Interviewé 3.

« On va se recentrer sur la partie alimentaire avec une diminution de la partie non alimentaire. [...] Tout en ayant « tout sous le même toit » pour les hypers... de faire en sorte que cette proposition d'offres non alimentaires soit faite de façon différente, plus attractive, avec plus de services, peut être avec des corners, avec des marques... C'est une évolution que je vois [...]. Interviewé 10.

Le scénario 7 a obtenu la plus haute moyenne (cf. **Annexe 5**). C'est le scénario qui a été jugé comme étant pertinent par le plus grand nombre de répondants et comme le plus pertinent par la majorité d'entre eux. L'écart-type fait ressortir le fait que les répondants s'accordent sur le fait que ce scénario est pertinent à dix ans. Aucun scénario n'a été exclu totalement et d'autres scénarios (les scénarios 2, 8 et 6) ont des niveaux de pertinence relativement élevés (même si nettement inférieures au scénario 7) et proches les uns des autres.

4. Éléments de discussion

Cette étude prospective a pour but de mettre à l'épreuve sept scénarios d'évolution de l'hypermarché en France afin d'obtenir des éléments d'anticipation de sa trajectoire à 10 ans. Une analyse qualitative a permis d'apporter des éléments de réponse et a fait ressortir le scénario de l'hypermarché phygital comme celui ayant le plus de pertinence à l'avenir.

Le changement organisationnel caractérise l'évolution d'un type de structure vers un autre (Mintzberg et Westley, 1992). Cette évolution va ainsi marquer une rupture avec les modes de fonctionnement et les raisonnements mobilisés dans le passé par l'organisation (Latiri, 2006). Pour faire évoluer le modèle d'affaires du format hypermarché et l'adapter aux spécificités des nouveaux consommateurs, notamment de la génération Z, portés par le digital, la restructuration de l'appareil commercial est nécessaire. Les praticiens s'accordent à dire que remettre en cause un format tel que celui de l'hypermarché est difficile et qu'une évolution ne peut être uniforme. C'est également une démarche participative qui impose une harmonisation des actions par toutes les parties prenantes. Selon Bonfrer *et al.* (2022), le choix du format est, en effet, difficilement réversible. Cela est dû aux coûts investis mais également à la taille des actifs qui complique l'évolution du modèle et sa restructuration.

La théâtralisation du point de vente est soulevée par de nombreux praticiens comme le moyen de réinventer l'expérience de magasinage auprès des clients. La scénarisation et l'artificialisation du magasin ont un rôle de différenciation et permettent de créer de la valeur pour le

consommateur (Vudakin *et al.*, 2017). En effet, le point de vente est un lieu de réassurance (Badot *et al.*, 2018) au travers duquel les clients recherchent du lien social (Lemon et Verhoef, 2016) et de l'authenticité. Le service assisté des métiers de bouche combiné à l'apport serviciel des technologies permettrait de répondre aux nouvelles attentes des clients et notamment de la génération Z pour qui l'achat est un acte conscient, porteur de sens et pour qui le parcours de course doit être fluide à travers tous les canaux utilisés. Subsiste donc un double défi : orchestrer et réinventer les points de contact (Vanheems et Paché, 2018) pour les combiner dans une expérience phygitale alliant expérience sociale, image prix et image qualité (Ailawadi *et al.*, 2014, Lacoeyllhe *et al.*, 2018) avec des services digitaux améliorant l'expérience client, facilitant le parcours d'achat, le rendant plus fluide et rapide (Poncin et Ben Mimoun, 2014 ; Bressolles et Viot, 2021). L'adoption et l'implémentation de ces nouvelles technologies n'est pas sans complexité. Elles impliquent la prise en compte de facteurs financiers et notamment de retour sur investissement (Inman et Nikolova, 2017). Les praticiens sont en effet soucieux de l'impact du changement sur le compte de résultat et du risque financier associé au changement.

5. Conclusion

En conclusion, les résultats de cette recherche ont mis en lumière la vision à dix ans des praticiens sur l'évolution du format hypermarché en France. Elle a permis de souligner sa nécessaire restructuration pour adapter son modèle, faire évoluer sa proposition de valeur et les variables de son retailing-mix.

En lien avec la problématique, la question de recherche suivante a été posée : quelle est la pertinence des scénarios d'évolution du format hypermarché en France à dix ans ? Les contributions de cette recherche sont synthétisées dans l'**Annexe 6**).

Les perspectives de transformation de la GDA sont déterminées en fonction d'éléments de conjoncture ou plus tendanciels liés aux comportements des consommateurs, à leurs modes de vie et de consommation mais aussi aux éléments plus structurels tels que les guerres, les crises sanitaires et économiques, la concurrence interformat, intraformat et internationale.

L'évaluation des scénarios est nécessaire pour adapter le modèle à ces mutations avant qu'il ne soit trop tard. Il faut pour cela opérationnaliser les scénarios et s'assurer de leur adéquation avec les ressources de l'organisation.

Les limites de cette recherche portent, entre autres sur la méthodologie. La méthode des scénarios conforte la validité interne de la recherche par la formation d'un futur possible à partir de la littérature. Cette fiabilité permet également de structurer la réflexion des sachants et de

l'ancrer dans la réalité. La littérature n'est cependant pas exhaustive sur le sujet et pourrait ne pas avoir exploré des scénarios qui constitueraient un futur possible. De plus, le phénomène de rationalité limitée introduit par Herbert Simon (1978 dans McGrath *et al.*, 2016) conduit à fonder la prospective stratégique sur des informations incomplètes. La méthode Delphi aurait pu être utilisée comme outil d'aide à la prospective stratégique en permettant de probabiliser les scénarios avec un plus large nombre de répondants et avec l'assurance d'une évaluation ferme. Néanmoins, à l'aide d'informations qualitatives recueillies grâce à l'opinion des experts concernant l'avenir (Aurégan *et al.*, 1997) et de la mise à l'épreuve des scénarios, il est possible de limiter cet effet et d'évaluer la pertinence de chaque scénario d'évolution de manière empirique. Aussi, l'analyse réalisée dans le cadre de ce travail de recherche n'a pas la prétention à être exhaustive.

Nous pouvons également souligner que les sachants ont eu la liberté de composer un scénario qui leur est propre à la fin de l'entretien et tous ont considéré le scénario 7 comme le plus en adéquation avec leur vision. Du fait que les scénarios ont été présentés aux répondants dans le même ordre, un éventuel biais d'effet d'ordre a pu exister et devrait être vérifié en présentant les scénarios dans des ordres différents à d'autres experts.

Enfin, cette recherche concerne uniquement l'hypermarché en France mais le secteur de GDA évolue dans les pays d'Europe occidentale suivant les mêmes caractéristiques tant est si bien que la trajectoire de la distribution française a une portée qui dépasse le seul cadre français (Daumas, 2020). Aussi, s'intéresser à l'évolution de l'hypermarché permet d'appréhender les axes de développement des autres formats de vente touchés par les bouleversements économiques, sociaux et sociétaux et ce, dû à la forte corrélation qu'il existe entre les formats (Bonfrer *et al.*, 2022). Des recherches futures pourraient s'intéresser à l'évolution à dix ans à d'autres formats pour s'assurer de la validité externe de cette recherche. Aussi, des recherches futures pourraient confronter la vision des experts avec celle des consommateurs : la vision d'un hypermarché phygital correspond-il bien à la demande des consommateurs et notamment des jeunes générations ?

6. Références bibliographiques

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure : An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Ailawadi K. L., Pauwels K. et Steenkamp J.-B. (2008). « Private-Label Use and Store Loyalty », *Journal of Marketing*. Vol. 72, n° 6, pp. 19-30.
- Ailawadi K. L. et Farris P. W. (2017). « Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions », *Journal of Retailing*. Vol. 93, n° 1, pp. 120-135.
- Ailawadi K. L., Neslin S. A., Luan Y. J. et Taylor G. A. (2014). « Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? A case for benefit segmentation », *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 31, n° 2, pp. 156-167.
- Agarwal, M. K., Ma, Z., Park, C. H., et Zheng, Y. (2022). The impact of a manufacturer's financial liquidity on its market strategies and pricing and promotion decisions in retail grocery markets. *Journal of Business Research*, 142, 844-857. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.022>
- Alexander B. et Cano M. B. (2020). « Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context », *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 55, pp. 101913.
- Anesbury Z. W., Jürkenbeck K., Bogomolov T. et Bogomolova S. (2021). « Analyzing proprietary, private label, and non-brands in fresh produce purchases », *International Journal of Market Research*. Vol. 63, n° 5, pp. 597-619.
- Aurégan P., Joffre P. et Le Vigoureux F. (1997). « Modèles d'analyse stratégique : contributions récentes », Vol. n°2, n°109, pp. 2041-2060, dans : Joffre P., Simon Y. (1997), *Encyclopédie de gestion* (2e éd.), Paris, Economica.
- Babin, B. J., Feng, C., et Borges, A. (2021). As the wheel turns toward the future of retailing. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 29(1), 78-91. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860688>
- Badot O. et Lemoine J.-F. (2008). « L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution », *Management Avenir*. Vol. 19, n° 5, pp. 37-47.
- Badot O., Lemoine J.-F. et Ochs A. (2018). *Distribution 4.0*, Montreuil, Pearson.
- Badot O., Lemoine J.-F. et Ochs A. (2021). *Distribution 4.0*, (2e éd.), Montreuil, Pearson.
- Blaug M. (1982). *La méthodologie économique*, Paris, Economica.
- Bonfrer A., Chintagunta P. et Dhar S. (2022). « Retail store formats, competition and shopper behavior: A Systematic review », *Journal of Retailing*. Vol. 98, n° 1, pp. 71-91.
- Bourlakis M., Papagiannidis S. et Li F. (2009). « Retail spatial evolution: paving the way from traditional to metaverse retailing », *Electronic Commerce Research and Applications*. Vol. 9, n° 1/2, pp. 135-148.
- Bressolles G., Viot C. (2021). « L'intégration des canaux de distribution en contexte de transition

digitale : une relecture par la théorie des ressources », *Systèmes d'information & management*. Vol. 26, pp. 9-44.

Capron M. (2011). « Trois conflits dans des groupes multinationaux : AB Inbev, Carrefour, Brink's », *Courrier hebdomadaire du CRISP*. Vol. 20902091, n° 5, pp. 5-60.

Colla, E. (1997). *La grande distribution en Europe*, Paris, Decitre.

Daumas J.-C. (2006). « L'invention des usines à vendre, Carrefour et la révolution de l'hypermarché », *Réseaux*. Vol. 135-136, n° 1, pp. 59-91.

Daumas J.-C. (2020). *Les révolutions du commerce : France XVIIIe-XXIe siècle*, Les Cahiers de la MSHE Ledoux, Normes Pratiques et Savoirs, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté.

De Jouvenel H. (2004). *Invitation à la prospective*, Paris, Futuribles Perspectives.

Dekimpe M. G. (2019). « Retailing Research in Rapidly Changing Times: On the Danger of Being Leapfrogged by Practice », *Journal of Retailing*. Pp. 4.

El Abed M. et Lemoine J.-F. (2020). « Understanding the effects of smart in store technology on the shopping experience dimensions: An application to connected stores », *International Marketing Trends Conference 2020, Paris*. Pp. 14.

Elshiewy, O., et Peschel, A. O. (2021). Internal reference price response across store formats. *Journal of Retailing*, S002243592100066X. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.11.001>

Evanschitzky H., Vanschitzky H., Bartikowski B., Baines T., Blut M., Brock C. Kleinlercher

K., Naik P., Petit O., Rudolph T., Spence C., Velasco C. et Wunderlich N. V. (2020). « Digital Disruption in Retailing and Beyond », *Journal of Service Management Research*. Vol. 4, n° 4, pp. 187-204.

Fildes R., Kolassa S. et Ma S. (2021). « Post-script—Retail forecasting: Research and practice », *International Journal of Forecasting*.

Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001). *La distribution : Organisation et stratégie*, Colombelles, Ed. EMS Management et société.

Filser M., des Garets V. et Paché G. (2020). *La distribution : Organisation et stratégie*, (3e éd.), Colombelles, Ed. EMS Éditions Management et société.

Gabilliet P. (2008). *Les conduites d'anticipation : des modèles aux applications*, Paris, L'Harmattan.

Gadalla E., Keeling K. et Abosag I. (2013). « Metaverse-retail service quality: A future framework for retail service quality in the 3D internet », *Journal of Marketing Management*. Vol. 29, n°3-14, pp. 1493-1517.

Gauri D. K., Jindal R. P., Ratchford B., Fox E., Bhatnagar A., Pandey A., Navallo J. R., Fogarty J., Carr S. et Howerton E. (2021). « Evolution of retail formats: past, present, and future », *Journal of Retailing*. Vol. 97, n° 1, pp. 42-61.

- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2018). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education.
- Gielens, K., Gijsbrechts, E., et Geyskens, I. (2021). Navigating the Last Mile : The Demand Effects of Click-and-Collect Order Fulfillment. *Journal of Marketing*, 85(4), 158-178. <https://doi.org/10.1177/0022242920960430>
- Godet M. (2004). *Manuel de prospective stratégique : 1. Une indiscipline intellectuelle*, (2e éd.), Paris, Dunod.
- Godet M. et Durance P. (2011). *La prospective stratégique : pour les entreprises et les territoires*, (2e éd), Paris, Dunod.
- Gozé-Bardin I. (2008). « Le scénario prospectif, outil d'exploration de l'intention stratégique ? », *Management & Avenir*. Vol. 17, n° 3, pp. 298.
- Grewal D., et Levy M. (2007). « Retailing research: Past, present, and future », *Journal of Retailing*. Vol. 83, n° 4, pp. 447-464.
- Grewal D., Roggeveen A. L., Nordält J. (2017). « The Future of Retailing », *Journal of Retailing*. Vol. 93, n° 1, pp. 1-6.
- Grewal D., Noble S., Roggeveen A. L. et Nordfalt J. (2020). « The future of in-store technology », *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 48, n° 1, pp. 96-113.
- Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M., Schneider, M. J., Jung, H., Moustafa, R., Hegde, D. R., et Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.005>
- Hagberg J., Jonsson A., Egels-Zanden N. (2017). « Retail digitalization: Implications for physical stores », *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 39, pp. 264-269.
- Hamel G., Prahalad C.K. et Cohen L. (1999). *La conquête du futur*. Dunod.
- Hatem F. (1997). « Prospective Stratégique », vol. n°3, n°140, pp. 2665-2674, dans : Joffre P., Simon Y. (1997). *Encyclopédie de gestion* (2e éd.), Paris, Economica.
- Har L. L., Rashid U. K., Chuan L. T., Sen S. C. et Xia L. Y. (2022). « Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0 », *Procedia Computer Science*. Vol. 200, pp. 1615-1625.
- Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck université, Perspectives marketing.
- Horáková J., Uusitalo O., Munnukka J. et Jokinen O. (2022). « Does the digitalization of retailing disrupt consumers' attachment to retail places? », *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 67, pp. 102958.
- Huré E., Picot-Coupey K et Ackermann C.-L. (2017). « Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study », *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 39, pp. 314-330.
- Inman J. J. et Nikolova H. (2017). « Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns », *Journal of*

Retailing. Vol. 93, n° 1, pp. 7-28.

- Ives B., Cossick K. et Adams D. (2019). « Amazon Go: Disrupting retail? », *Journal of Information Technology Teaching Cases*. Vol. 9, n° 1, pp. 2-12.
- Jenkins T., Boer L., Brigitta Busboom J. et Simonsen I. O. (2020). « The Future Supermarket: A Case Study of Ethnographic Experiential Futures », dans *Proceedings of the 11th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Shaping Experiences, Shaping Society*, New York, Association for Computing Machinery. N°77, pp. 1-13.
- Julien P.-A., Lamonde P. et Latouche D. (1975). « La méthode des scénarios en prospective », *L'Actualité économique*. Vol. 51, n° 2, pp. 253-281.
- Keller K. O., Geysens I. et Dekimpe M. G. (2020). « Opening the Umbrella: The Effects of Rebranding Multiple Category-Specific Private-Label Brands to One Umbrella Brand », *Journal of Marketing Research*. Vol. 57, n° 4, pp. 677-694.
- Lacoeuilhe J., Louis D. et Lombart C. (2018). « Contribution des MDD de terroir à la légitimité et aux images RSE et prix des distributeurs », *Recherche et Applications en Marketing*. Vol. 33, n° 4, pp. 78-97.
- Lapassouse-Madrid C. et Vlad M. (2016). « Courses connectées : un cas de destruction ou de création de valeur pour les clients et les distributeurs », *Décisions Marketing*. Vol. N° 84, n° 4, pp. 43-59.
- Latiri D. I. (2006). « Pilotage du changement organisationnel et Recherche Intervention en univers hostile, d'un modèle à phase à un modèle à options, sur le cas de la jointventure SGHQ en Chine », École des Mines de Paris. Thèse de doctorat.
- Lao A. et Vlad M. (2018). « Évolution numérique des points de vente par la borne interactive : quels impacts sur l'imagerie mentale, l'expérience de magasinage et la valeur de magasinage ? », *Décisions Marketing*. Vol. 91, pp. 61-78.
- Lemon K. N. et Verhoef P. C. (2016). « Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey », *Journal of Marketing*. Vol. 80, n° 6, pp. 69-96.
- Levy M., Weitz B. et Grewal D. (2018). *Retailing management*, (10e éd.), New York, McGraw-Hill Education.
- Martinet A.-C. et Thiétart R.-A. (2001). *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, Collection FNEGE.
- McGrath J., Bates B. et Rémond A. (2016). *Le petit livre des grandes théories du management : 5 minutes pour les comprendre*. ESF Editeur.
- Mevel O., Morvan T. et Morvan N. (2021). « Is the click and collect model the future of food retailers? An analysis of consumer behaviour and expectations in terms of marketing and logistics service rates », *Logistique & management*. Vol. 29, n° 1, pp. 15-33.
- Mintzberg H. et Westley F. (1992). « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*. N°13, pp. 39-59

- Mintzberg H. et Romelaer P. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.
- Moati P. (2011). *La Nouvelle Révolution Commerciale*, Paris, Odile Jacob.
- Moati P. (2021). « L'e-commerce va-t-il tout remplacer ? », *Constructif*. Vol. N° 59, n° 2, pp. 20-23.
- Moschetto B.-L. (2003). *Le temps et la gestion*, Montréal-Paris, SÉFI, Observer pour agir.
- Picot-Coupey K., Huré E. et Piveteau L. (2016). « Channel design to enrich customers' shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case », *International Journal of Retail and Distribution Management*. Vol. 44, n°3, pp. 336.
- Poncin I. et Ben Mimoun M. S. (2014). « The impact of «e-atmospherics» on physical stores », *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 21, n° 5, pp. 851-859.
- Salle, A., Lacerte, M.-C., Dupont, T., et Grégoire, Y. (2014). Comment implanter une stratégie omnicanal : Illustration dans le secteur de l'alimentation au Québec. *Gestion*, Vol. 39(4), 79-89.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J. S., et Waddoups, R. (2021). How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>
- Shao X. (2021). « Omnichannel retail move in a dual-channel supply chain », *European Journal of Operational Research*. Vol. 294, n° 3, pp. 936-950.
- Thiétart R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management* (3e éd.), Paris, Dunod.
- Toffler A. (1987). *Le choc du futur*, Paris, Gallimard, Collection Folio Essais.
- Van de Ven A. H. et Poole M. S. (1995). « Explaining Development and Change in Organizations », *Academy of Management Review*. Vol. 20, n° 3, pp. 510-540.
- Vanheems, R. (2018). Chapitre 30. Le phygital et le vendeur ou naviguer avec un client sur un écran pour de nouveaux rituels de vente. *Hors collection*, 231-238.
- Vanheems, R., et Paché, G. (2018). La distribution face au consommateur connecté : Un monde au bout des doigts... et après ? *Décisions Marketing*, 91, 5-21. <https://doi.org/10.7193/DM.091.05.21>
- Vignon C. (2013). « Commerce de détail : tendances et défis », *Gestion*. Vol. 38, n° 2, pp. 38-38.
- von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail : A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>
- Vudakin A., Lemoine J.-F. et Badot O. (2017). « L'expérience artistique en point de vente comme outil de différenciation de l'enseigne : proposition d'un agenda de recherche », Association Française du Marketing. Pp.11.

7. Annexes

Annexe 1 : Les scénarios d'évolution selon les dynamiques et les variables d'évolution du retailing-mix

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution	
Restructuration	L'hyper personnalisation	Prix	<p>Scénario de la montée en puissance de l'hypermarché <i>discount</i> (4)</p> <p>L'offre <i>discount</i> remplace l'offre de l'hypermarché actuel à dix ans. Les géants tels que Aldi et Lidl ouvrent de plus grandes surfaces de vente alimentaires basées sur une offre à bas prix et de qualité.</p> <p>Contexte :</p> <p>Les frontières du commerce français se sont élargies face à la concurrence internationale et l'arrivée des enseignes <i>discount</i> allemandes telles que Aldi et Lidl dès les années 80 (surface de vente modeste, assortiment limité, marges brutes et prix très bas) (Colla, 1997 ; Bonfrer <i>et al.</i>, 2022). Aussi, les décisions en matière de prix et de promotion déterminent l'orientation stratégique (Agarwal <i>et al.</i>, 2022) et l'image-prix du magasin (Elshiewy et Peschel, 2021).</p>	<p>Scénario de l'hypermarché phygital, une nouvelle formule hybride (7)</p> <p>Hybridation phygitale de l'hypermarché dont l'offre devient multiformat. L'e-commerce vient compléter l'offre en magasin. Il y a interdépendance des canaux de distribution sans cannibalisation de l'hypermarché.</p> <p>Contexte :</p> <p>Le phygital est la forme la plus aboutie d'omnicanalité et constitue l'imbrication des sphères physiques et digitales dans un même espace et une même temporalité (Salle <i>et al.</i> 2014 ; Vanheems, 2018 ; Badot <i>et al.</i>, 2021). À l'image de Walmart et Tesco aux États-Unis, qui, au-delà de l'hypermarché traditionnel, ont développé des hypermarchés <i>discount</i>, des</p>
Restructuration	L'hyper Personnalisation			

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution	
Restructuration	L'hyper personnalisation	Assortiment	Scénario de l'hypermarché des marques de distributeurs (MDD) (6) Les consomm'acteurs sont surinformés et veulent plus de transparence et d'engagement. Les hypermarchés sont entièrement constitués de produits de marques de distributeurs (MDD) (terroirs, bio, écoresponsables, etc.) et les marques nationales deviennent minoritaires en magasin.	commerces de proximité et de larges entrepôts permettant de répondre à l'attrait des consommateurs pour la proximité, la livraison à domicile et le <i>drive</i> (Bonfrer <i>et al.</i> , 2022).
Restructuration		Assortiment	Contexte : Depuis leur arrivée en France en 1976, les MDD sont graduellement passées de marques de produits de basse qualité, vendus à bas prix, à alternatives acceptables (Gielens <i>et al.</i> , 2021) puis à copies de produits de marques nationales de qualité équivalente mais moins chère (Daumas, 2020). Elles permettent d'accroître les marges brutes, d'équilibrer les marges de l'assortiment, de réduire l'élasticité des prix, d'accroître l'efficacité du marketing-mix et de renforcer les valeurs véhiculées par l'enseigne (Keller <i>et al.</i> , 2020). Elles ont ainsi connu une forte croissance en disponibilité et en parts de marché à travers les années (Ailawadi <i>et al.</i> , 2008). Les consommateurs plus enclins à consommer des produits locaux et de qualité (Ailawadi <i>et al.</i> , 2014) sont plus fidèles	L'hypermarché s'intègre alors dans un écosystème composé des nombreux canaux de distribution qui composent une offre multiformat (Adner, 2017 ; Gauri <i>et al.</i> , 2021 ; Shankar <i>et al.</i> 2021) et qui fragmentent le parcours d'achat des consommateurs pour ne former qu'une seule et même expérience « sans couture » (Von Briel, 2018 ; Babin <i>et al.</i> , 2021 ; Badot <i>et al.</i> , 2021 ; Shao, 2021). Cette offre multiformat et multicanale (physique, digitale et mobile) couplée à une offre de services (plateforme logistique de livraison ultra rapide, drive, etc.) conforterait les consommateurs dans leur expérience de magasinage, la rendant plus fluide, pratique et rapide (Ailawadi et Farris, 2017) en plus d'être un accélérateur de croissance et de productivité pour le distributeur (Von Briel, 2018 ; Badot et

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution	
			<p>lorsqu'il y a des produits de MDD au sein de leur enseigne de GDA (Anesbury et <i>al.</i>, 2021).</p> <p>Elles pourraient également être distribuées dans les hypermarchés d'enseignes concurrentes tout en gardant une certaine exclusivité (Dekimpe, 2019)</p>	<i>al.</i> , 2021).
		Communication	Scénario de l'intégration nostalgique du commerce alimentaire de l'après-guerre à l'intérieur de l'hypermarché	
		Personnel	<p>(2)</p> <p>L'hypermarché ne repose sur aucune technologie en <i>front-office</i>, le <i>merchandising</i> et le <i>store design</i> font référence aux petits commerces alimentaires de l'après-guerre avec une offre spécifique favorisant le local et un service assisté du personnel en contact.</p> <p>Contexte :</p> <p>Les lieux commerciaux jouent un rôle de réassurance (Badot <i>et al.</i>, 2018) et sont des cercles constitutifs de l'identité. Le phénomène de montée en gamme des hypermarchés a conduit à la disparition du commerce alimentaire de l'après-guerre (Colla, 1997) au profit du service assisté (fromagerie, fruits et légumes, boucherie, poissonnerie et boulangerie). La scénarisation du</p>	

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution	
			point de vente à travers des produits de circuits courts, orienterait l'hypermarché vers un <i>store design</i> et un <i>merchandising</i> qui s'inspire des marchés ouverts de producteurs et des Halles ; créant ainsi une image de commerce traditionnel et authentique (Daumas, 2020).	
	La digitalisation		Scénario de l'hyper technologie au cœur de l'hypermarché du futur (3)	
	La digitalisation	Store design et merchandising	Les technologies sont omniprésentes en front et en <i>back-office</i> . On assiste à une digitalisation du point de vente, le personnel est réduit car des capteurs et l'intelligence artificielle permettent d'optimiser les opérations (exemple : Amazon Go). Les parts de marché de l'e-commerce alimentaire dépassent celles de l'hypermarché en format physique.	
		Implantation, Taille et Localisation	Contexte : La transformation digitale du secteur de la grande distribution (GD) a d'abord été impulsée par l'accroissement du e-commerce (Hagberg <i>et al.</i> , 2016), puis de nombreuses technologies disruptives ont continué à impacter le secteur de la GD conduisant à l'automatisation et à la robotisation des processus (Grewal <i>et al.</i> , 2017, Hagberg <i>et al.</i> , 2017 ; Alexander	
		Implantation, Taille et Localisation		

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution	
			<p>et Cano, 2020). Cela a notamment été le cas en <i>back-office</i> dans des sociétés telles que Walmart, n°1 de la GD mondiale, ou en <i>front-office</i> et en <i>back-office</i> chez Amazon Go (Ives <i>et al.</i>, 2019).</p> <p>Aujourd'hui, la révolution digitale s'est accélérée depuis la pandémie de la Covid-19 (Evanschitzky <i>et al.</i>, 2020, Fildes <i>et al.</i>, 2021) et la digitalisation a fortement impacté l'expérience de magasinage (El Abed et Lemoine, 2020).</p> <p>Dans son étude portant sur les voies d'avenir pour les magasins physiques, Karine Picot-Coupey <i>et al.</i> (2016) montre que les magasins physiques ont de nombreux défis à relever pour se transformer. Favoriser la réussite d'une telle automatisation nécessite des modalités spécifiques de pilotage du changement concernant tant le choix de la technologie que la capacité d'acceptation des clients et des employés (Vignon, 2013). Ce qui, inévitablement, conduirait à la suppression de nombreux emplois dans la GDA.</p> <p>L'hyper technologie offre néanmoins de nombreuses opportunités notamment de croissance exponentielle à travers la cocréation de l'expérience de magasinage du chaland grâce aux technologies <i>in-store</i> (en magasin) (Lao et Vlad, 2018) et à une meilleure offre de service.</p>	

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution
Disparition		Toutes les variables	<p>Scénarios rupturistes : la disparition du format hypermarché (5) et l'hypermarché dans les environnements virtuels du métavers (5a)</p> <p>Le format hypermarché n'existe plus et est remplacé par des entrepôts géants (plateformes logistiques) entièrement automatisés permettant la livraison automatique et ultra rapide des consommateurs dotés d'outils connectés à l'<i>IoT</i> (Internet des Objets).</p> <p>Contexte :</p> <p>Le secteur de la GDA est et continuera à être profondément impacté par la digitalisation (Lemon et Verhoef, 2016 ; Grewal <i>et al.</i>, 2017 ; Alexander et Cano, 2019) et l'arrivée de technologies disruptives telles que l'intelligence artificielle (IA), la réalité virtuelle (VR), l'internet des objets (IoT), et les Big Data (BD) (Grewal <i>et al.</i>, 2020, Guha <i>et al.</i>, 2021, Har <i>et al.</i>, 2022).</p> <p>La distribution s'étendant aux environnements collaboratifs et virtuels, oblige les acteurs du secteur à adopter une approche holistique de la stratégie digitale notamment lorsqu'il est question d'intégrer le « <i>metaverse retailing</i> » (Bourlakis <i>et al.</i>, 2009, Gadalla, <i>et al.</i>, 2013) ; soit l'immersion des consommateurs dans des environnements virtuels pour réaliser des achats. Cette vision globale justifie l'impact de ce scénario sur l'ensemble des variables du retailing-mix.</p>
Maintien	La stabilité	Toutes les variables	<p>Scénario de stabilité du format actuel (1)</p> <p>Maintien du format actuel de l'hypermarché, le mix, les variétés de gammes et la répartition alimentaire et non alimentaire restent inchangés. Il n'y a pas d'évolution du format dans dix ans.</p>

Variables de transformation	Transition vers...	Variables du retailing-mix	Scénarios d'évolution
			<p>Contexte :</p> <p>Malgré la rapide croissance des canaux de distribution digitaux, résiste un profond attachement au magasin physique (Huré et <i>al.</i>, 2017 ; Horáková <i>et al.</i>, 2022). De plus, le choix du format est un choix stratégique difficilement réversible notamment à cause des coûts à engager pour modifier les variables de son mix et son modèle d'affaires (Bonfrer <i>et al.</i>, 2022).</p>

Source : auteur

Annexe 2 : Thématiques du guide d'entretien

Thème 1	Profil de l'interlocuteur
	L'interviewé précise sa fonction, son entreprise, et éventuellement la façon dont il est impliqué dans le domaine d'activité.
Thème 2	Déroulement du processus d'évaluation
	L'interviewé relate le déroulement de l'évaluation des scénarios. Le chercheur relance éventuellement l'interviewé sur le contexte à l'origine de cette évaluation et sur les critères d'évaluation.
Thème 3	Sélection des scénarios d'évolution
	Les scénarios sont décrits auprès de l'interviewé, il explique ce qu'il en pense et relève les éléments de chaque scénario qui sont les plus

	pertinent et les moins pertinent pour la réflexion autour de l'avenir de l'hypermarché à 10 ans en France.
Thème 4	Attrait et intérêt des scénarios pour la prospective stratégique
	L'interviewé relate l'intérêt que les scénarios représentent dans une démarche de prospective stratégique pour l'entreprise et pour le secteur d'activité.

Source : auteur

Annexe 3 : Structure des données

Tableau 1 : Structure des données primaires issues des entretiens avec les praticiens

Identifiant du répondant	Type de contact	Date et heure de l'entretien	Durée de l'entretien	Format de l'entretien
Interviewé 1	<p>Directeur exécutif d'Accenture et responsable Retail & Consumer Goods Europe (distribution, mode et luxe).</p> <p>Il a été contacté sur LinkedIn après avoir été identifié grâce à une tribune sur LSA.</p>	Le 18 mai 2022 à 12h00	37 minutes	Par téléphone
Interviewé 2	<p>Consultant senior dans le domaine de la transformation du retail pendant dix ans. Aujourd'hui responsable management de projet chez Saint-Maclou.</p> <p>Il a été contacté à travers LinkedIn à la suite d'une tribune réalisée dans le journal Les Échos.</p>	Le 18 mai 2022 à 14h00	50 minutes	Par téléphone
Interviewé 3	<p>Directeur salarié d'un hypermarché de 10 320m² au sein d'une galerie marchande de 19000m².</p> <p>Il a été contacté par mail après avoir été qualifié par l'accueil du magasin en tant que directeur d'hypermarché.</p>	Le 18 mai 2022 à 18h00	1 heure et douze minutes	Dans ses bureaux au magasin

Identifiant du répondant	Type de contact	Date et heure de l'entretien	Durée de l'entretien	Format de l'entretien
Interviewé 4	<p>Directeur d'un magasin Hyper U de 6 500m². Il a douze ans d'expérience en tant que directeur de magasin Système U.</p> <p>Il a été contacté par LinkedIn après avoir été qualifié en tant que directeur <i>via</i> ce réseau.</p>	Le 20 mai 2022 à 18h00	53 minutes	Par téléphone
Interviewé 5	<p>Consultant expert du secteur de la grande distribution. Il a 24 ans d'expérience chez Auchan. Il fut directeur d'hypermarché pendant 10 ans et aujourd'hui président d'un cabinet de conseil spécialisé en retail.</p> <p>Il a été contacté par mail sur recommandation d'un co-auteur.</p>	Le 20 mai 2022 à 19h30	1 heure et 04 minutes	Par téléphone
Interviewé 6	<p>Président fondateur de trois enseignes. Il est interrogé en qualité de consultant. Il a été directeur marketing chez Auchan et professeur de marketing à HEC.</p> <p>Il a été contacté par mail sur recommandation d'un co-auteur.</p>	Le 23 mai 2022 à 09h30	17 minutes	Par téléphone

Identifiant du répondant	Type de contact	Date et heure de l'entretien	Durée de l'entretien	Format de l'entretien
Interviewé 7	<p>Directeur d'hypermarché Auchan Retail d'une surface de 5 500m².</p> <p>Il a 29 ans d'expérience dans la grande distribution.</p> <p>Il a été contacté sur LinkedIn à la suite de sa qualification <i>via</i> ce réseau.</p>	Le 25 mai 2022 à 14h30	31 minutes	Par téléphone
Interviewé 8	<p>Directrice en charge des pratiques mondiales de la distribution chez Stibo Systems.</p> <p>Elle est experte du domaine du retail avec plus de 25 ans d'expérience en consulting auprès de grands groupes et en tant que chargée de transformation digitale dans l'une des plus grandes sociétés de retail d'Espagne.</p> <p>Elle a été contactée <i>via</i> LinkedIn à la suite d'une tribune réalisée dans le magazine LSA. Elle est espagnole, l'entretien s'est déroulé en anglais.</p>	Le 25 mai 2022 à 18h	34 minutes	En visio
Interviewé 9	<p>Partner chez AlixPartners puis chez Porsche Consulting. Il est consultant depuis 6 ans et cumule 15 ans d'expérience</p>	Le 31 mai 2022 à 16h15	45 minutes	Par téléphone

Identifiant du répondant	Type de contact	Date et heure de l'entretien	Durée de l'entretien	Format de l'entretien
	chez Carrefour et le groupe Casino. Il a été contacté par LinkedIn après avoir été qualifié en tant que consultant <i>retail sur</i> ce réseau.			
Interviewé 10	Directeur retail et wholesale EMAP chez SAP. Il est Industry Value Advisor et spécialiste de la transformation digitale de la grande distribution alimentaire. Il a été contacté par LinkedIn après avoir été qualifié en tant que consultant <i>retail via</i> ce réseau.	Le 03 juin 2022 à 10h00	59 minutes	En visio

Source : auteur

Tableau 2 : Structure des données secondaires :

Type de document	Titre du document	Source	Date et auteur
Transcription du discours d'Alexandre Bompard	Présentation du plan de transformation « Carrefour 2022 »	Groupe Carrefour	Alexandre Bompard 23 janvier 2018
Maquette du projet A22 Alloy The NextGen Everyday Store	Projet A22 Alloy The NextGen Everyday Store	Accenture x Le Projet Hope (fournie par l'interviewé 1)	2020

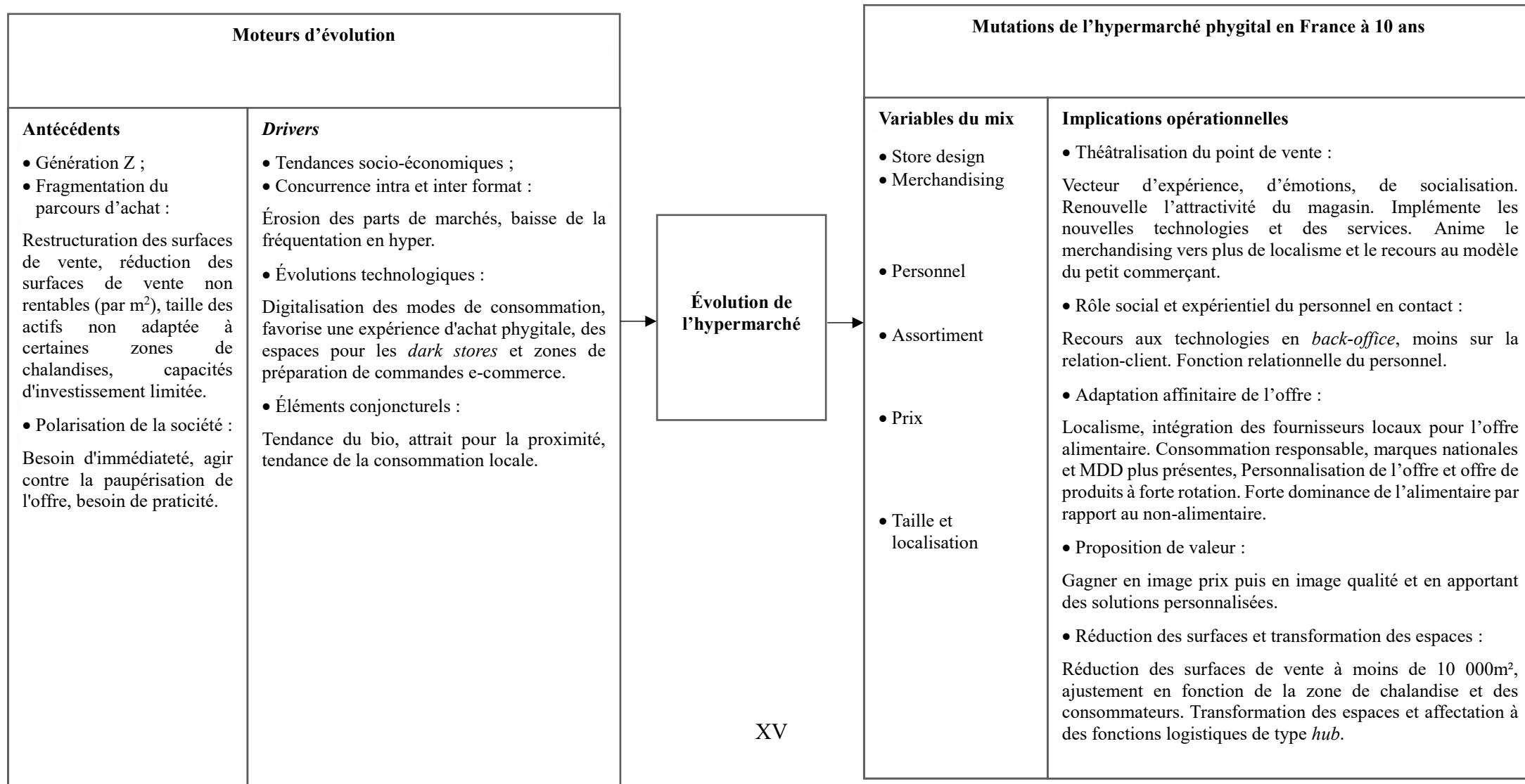
	Accenture x Le Projet Hope		
Vidéo du projet A22 Open Market ⁶	Projet A22 Open Market Accenture x Le Projet Hope	Youtube (fournie par l'interviewé 1)	2021
Article de presse sur le projet A22 Open Market ⁷	Projet A22 Open Market Accenture x Le Projet Hope	LSA (fournie par l'interviewé 1)	2021

Source : auteur

⁶ https://www.youtube.com/watch?v=MFg3rBGVb_g

⁷ <https://www.lsa-conso.fr/visite-d-un-supermarche-du-futur-video,380563>

Annexe 4 : mise en évidence des liens entre les moteurs d'évolution influençant l'évolution du format hypermarché et conduisant à des mutations du mix (source : auteur)



Annexe 5 : Statistiques descriptives des résultats

Tableau 1 : Synthèses des réponses

	Scé. 1	Scé. 2	Scé. 3	Scé. 4	Scé. 5	Scé. 5a	Scé. 6	Scé. 7
Int.1	-0.5	0	1	0	2	0	2.5	2
Int.2	0	2	0	0	0	0	-0.5	2.5
Int.3	1	2	0	1	-0.5	0	2.5	2
Int.4	0	0	0	0	-0.5	0	1	2.5
Int.5	0	-0.5	1	0	2.5	0	0	1
Int.6	2	1	1	0	0	0	-0.5	2.5
Int.7	0	1	2	1	0.5	2	0	2.5
Int.8	0	1	0	0	-0.5	0	1	2.5
Int.9	1	1	2	0	-0.5	0	1	2.5
Int. 10	0	2	1	0	-0.5	1	0	2.5
Total	3.5	9.5	8	2	2.5	3	7	22.5

Source : auteur

Ce tableau présente la synthèse des résultats et révèle les différents niveaux de pertinence des scénarios avec un score allant de -0,5 à 2,5. Le score 2 fait référence aux scénarios pertinents connexes aux *verbatim* « *j'y crois* », « *c'est crédible* », « *ça va arriver* ». Le score 1 est associé aux scénarios partiellement pertinents liés aux *verbatim* « *peut-être* », « *c'est plausible* », « *j'y crois partiellement* ». Le score 0 correspond aux scénarios non pertinents liés au *verbatim* « *je n'y crois pas* », « *c'est économiquement non viable* » ou « *ce n'est pas crédible* ».

Les scénarios désignés par les répondants comme les moins pertinents sont des scénarios

auxquels ils croient le moins par rapport aux autres scénarios désignés comme non pertinents. De la même manière, les scénarios considérés comme les plus pertinents sont ceux auxquels les répondants croient le plus par rapport aux autres scénarios désignés comme pertinents. Ainsi, les scénarios les moins pertinents et les plus pertinents sont pondérés, respectivement, à -0.5 et +0.5. La pondération de ces valeurs permet de valoriser la non-pertinence ou la pertinence d'un scénario donné.

Le tableau de synthèse permet d'observer que le scénario le plus pertinent est le scénario 7 : l'hypermarché phygital, une formule hybride. Les scénarios les moins pertinents sont les scénarios 4 et 5a correspondant respectivement à la montée en puissance de l'hypermarché discount et à l'hypermarché dans le métavers.

Tableau n°2 : Statistiques descriptives des résultats, moyenne et écart-type

Scénarios Statistiques descriptives	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Scénario 5	Scénario 5a	Scénario 6	Scénario 7
Moyenne	0.350	0.950	0.800	0.200	0.250	0.300	0.700	2.250
Écart-type	0.740	0.896	0.789	0.422	1.112	0.675	1.111	0.486

Source : auteur

Basé sur les données précédemment présentées, le tableau n°2 fait état de la moyenne et de l'écart-type pour chaque scénario. La moyenne permet de révéler les niveaux de pertinence et l'écart-type permet de relever le niveau de consensus entre les répondants sur le niveau de pertinence des scénarios. Plus l'écart-type est bas, moins les valeurs sont dispersées et plus elles sont proches l'une de l'autre. Au contraire, plus l'écart-type est élevé, plus les valeurs sont dispersées et révèlent une forte disparité dans les réponses.

Annexe 6 : Principales contributions de la recherche

Réflexion prospective et opérationnalisation des scénarios

- la prospective stratégique découle d'une démarche participative ;
- la prospective stratégique évolue avec le temps et permet d'avoir une vision globale et à long terme des tendances de fond qui animent la société ;
- la prospective stratégique permet de gérer les risques et les évolutions à moyen long terme ;
- la prospective stratégique s'oppose à une vision à court terme qui est rendue possible grâce à l'agilité structurelle des commerces indépendants ;
- l'agilité structurelle permet d'être agile, flexible et réactif ;
- la vision à court terme permet d'être réactif face à un changement brusque ou une tendance accélérée ;
- un scénario est pertinent lorsqu'il est viable économiquement (opérationnalisation par *business model*, *operating model*, tests et plan d'investissement).

Mutations et évolution du format :

- le format hypermarché est remis en cause par la multiplication de la concurrence intraformat, interformat et internationale, les nouvelles évolutions technologiques, la polarisation de la société, la fragmentation du parcours d'achat et le contexte socio-économique et sanitaire ;
- ces facteurs externes et la conjoncture génèrent des conséquences sur le modèle d'affaires, la proposition de valeur, la chaîne de valeur, la fréquentation en magasin et le chiffre d'affaires des hypermarchés ;
- les stratégies d'adaptation affinitaire, de spécialisation et de personnalisation de l'offre sont une réponse aux menaces ;
- la théâtralisation du point de vente et le rôle social du magasin sont deux composantes du même phénomène et permettent de réinventer l'expérience de magasinage.

Restructuration de l'offre
<ul style="list-style-type: none"> - Imbrication « sans couture » des sphères physiques (magasins) et digitales (e-et m-commerce) ; - Plus forte dominance des achats alimentaires en hypermarché ; - Adaptation affinitaire de l'offre alimentaire vers plus de local, de MDD et de marques éthiques et éco-responsables.
Restructuration de l'appareil commercial et résistance au changement :
<ul style="list-style-type: none"> - la restructuration de l'appareil commercial (vers des fonctions de <i>hub</i> serviciels) est limitée par la taille des actifs et les capacités d'investissements ; - la restructuration implique une réduction des surfaces : elles sont cédées, louées ou transformées ; - la résistance au changement est une conséquence de la restructuration de l'appareil commercial, notamment chez les intégrés qui se voient imposer ces changements.

Source : auteur