

ANNEE 2009-2010

COLLECTION "LES MEMOIRES DE L'ESPI"

# L'évaluation des murs d'hypermarchés

Pierre d'ALENCON  
Master ESPI 2e année Audit - Expertise - Conseil  
Professeur : M. Frédéric PEZE



[www.edilivre.com](http://www.edilivre.com)

Edilivre Éditions APARIS  
56, rue de Londres – 75008 Paris  
Tél. : 01 41 62 14 40 – Fax : 01 41 62 14 50 – mail : [actualites@edilivre.com](mailto:actualites@edilivre.com)

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,  
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

ISBN : 978-2-8121-5203-0  
Dépôt légal : Novembre 2010

© Edilivre Éditions APARIS, 2010

2010

ESPI Master II AEC  
Pierre d'Alençon  
Dossier : 71-01

## L'évaluation des murs d'hypermarchés



**PROFESSEUR CORRECTEUR: Mr PEZE**

## SOMMAIRE :

- I) Définitions P°6**
- 1) Critères de classification
  - 2) Evolution des formats et concepts des années 60 à nos jours
    - a) Bref historique
    - b) L'étayage des fonctions du commerce
    - c) Evolutions actuelles du concept : des remises en question
    - d) La maturité du marché (source : lsa-conso.fr)
    - e) Un format de commerce qui souffre actuellement
    - f) L'impact différencié de la crise selon les tailles d'hypermarchés
    - g) Des facteurs sociologiques : une demande de plus en plus segmentée
    - h) Vers un modèle japonais signant la fin d'un monopole ?
- II) Panorama des acteurs de la grande distribution P°14**
- 1) La grande distribution française est dominée par sept principaux groupes.
  - 2) Le parc d'hypermarchés par enseignes et leurs surfaces respectives
    - a) Les parc et les surfaces moyennes existantes
    - b) Les surfaces projetées
- III) L'urbanisme commercial : un outil de régulation économique P°20**
- 1) La dynamique législative
    - a) Le constat des pouvoirs publics
    - b) Une succession de verrous réglementaires imparfaits
    - c) Des outils juridiques plus contraignants
    - d) 2008 : La France rentre dans le rang avec loi LME
    - e) Qu'advient-il des critères des autorisations d'exploitation commerciales ?
  - 2) Les actuelles CDAC
    - a) Sont actuellement soumis à autorisation préalable :
    - b) Durée de validité de l'AAC
- IV) La valorisation des murs d'hypermarché P°27**
- 1) Caractéristiques, fonctionnalités et points clés du bâtiment
    - a) Des progrès indéniables dans la qualité du bâti
    - b) Des contraintes techniques au service d'une logique de vente
    - c) Les contraintes d'exploitation : la faiblesse des marges
    - d) Le tronc commun à tout hypermarché
  - 2) La démarche de valorisation
    - a) Démarrage de la mission : la lettre de mission
    - b) Objet de la mission
    - c) Liste des pièces nécessaires au process et contrôles initiaux
    - e) Les facteurs physiques influant la valorisation
  - 3) Méthodes et applications P°39
    - a) Les méthodes d'évaluation classiques et leurs limites
    - b) Des méthodes alternatives de recoupement adaptées à l'évaluation des hypermarchés
    - c) Hypothèses et indicateurs nécessaires à l'analyse
    - d) Exemples d'applications
    - e) Un outil d'aide à l'analyse : la matrice SWOT

**Remerciements :** je tiens à remercier chaleureusement plusieurs professionnels qui ont su m'enrichir de leurs conseils, Marie Martins (Jones Lang Lasalle), Norbert Petit (Urbanisme et Commerce), Clémence Kibangou (CBRE) et Armelle Desclaux Cassagne (RCGE).

## Synthèse :

Après avoir présentés les éléments fondamentaux qui définissent formellement un hypermarché, nous avons retracé brièvement l'historique de leur apparition. Cet actif, élément moteur des parcs d'activités commerciales et des centres commerciaux est actuellement au cœur d'une remise en question. Depuis plus de quarante ans d'existence, ce format a su s'adapter avec réactivité au gré de l'évolution des chaland. Nous pensons que l'hypermarché est au seuil d'un revirement qualitatif, qui ne signera pas sa disparition mais une nouvelle forme d'adaptation.

Dans une seconde partie nous avons décrits les acteurs principaux qui caractérisent le secteur de la grande distribution, en cernant l'état actuel du marché. L'évolution récente du parc immobilier traduit les changements importants que nous décrivons en première partie. Ils se traduisent par une réduction des surfaces des nouvelles implantations. D'autre part, la diminution des créations pures pour les 4 prochaines années, attribuables certes en partie à la crise que nous traversons laissent présager des remaniements important sur les surfaces existantes.

Dans une troisième partie, nous montrons que l'hypermarché est au cœur d'enjeux urbanistiques, économiques et législatifs importants. L'ensemble des lois adoptées depuis 30 années, bien que n'entravant pas l'inflation des mètres carrés d'hypermarchés, n'en a pas moins régulé leur expansion. Nous terminons par un exposé du dispositif actuellement en vigueur au niveau des Autorisations d'Aménagement Commercial.

Notre dernière partie traite du cœur de notre mémoire : la valorisation. En partant de tous les éléments constitutifs du bâtiment, du terrain aux constructions, nous avons voulu repérer les grands composants dont l'expert devra tenir compte. Au décours de sa mission, l'évaluateur devra amener son mandant à lui communiquer des pièces essentielles à la démarche de valorisation et être vigilant sur plusieurs points essentiels : la conformité des surfaces avec les autorisations notamment. D'autre part, lors de sa visite, l'expert devra estimer l'efficacité de chacun des composants du bâtiment, et savoir apprécier la valeur ajoutée qu'il produit (chiffre d'affaire au m<sup>2</sup>, panier moyen) par rapport aux standards du secteur que nous présentons.

Nous avons exposés les 3 principales méthodes de l'expert, la comparaison, le revenu et les cash-flows, pour montrer qu'il est difficile s'y cantonner purement pour l'hypermarché. Il est en effet pertinent ; en utilisant la comparaison, le taux d'effort, la pondération des surfaces et la capitalisation du revenu, de consolider ses conclusions pour approcher la valeur au plus juste possible. Nous appliquons ces méthodes avec des exemples fictifs et évoquons brièvement l'utilité de coévaluer dans une matrice les points négatifs et positifs influant la valeur.

# Introduction

---

Avec l'essor de la grande distribution dans les années 60, la France n'a cessé de se couvrir de ce type de surfaces commerciales. Le pays possède aujourd'hui la plus grande densité en grandes surfaces d'Europe avec 12 millions de m<sup>2</sup>, soit 1.5 hypermarché pour 100 000 habitants. Le développement de ce secteur a signé l'avènement d'un chaland qui utilise massivement l'automobile et qui consomme en famille, dont nous verrons que la versatilité menace la pérennité du secteur en l'absence de réactivité et d'adaptation

Malgré la prolifération de l'hypermarché, il s'agit d'un objet d'expertise assez confidentiel, pour lequel il existe peu de données publiques contrairement à d'autres secteurs plus transparents comme l'immobilier d'entreprise. C'est en effet un marché opaque, impliquant peu d'acteurs dans une position monopolistique, particulièrement sensibles à la confidentialité de leurs chiffres et de leurs transactions. Une autre raison à cette opacité est que les grandes surfaces alimentaires sont souvent détenues par des propriétaires exploitants.

S'intéresser aux hypermarchés comme objet d'expertise c'est s'intéresser à la traditionnelle locomotive au cœur des centres commerciaux ou des parcs d'activités commerciales.

Au travers d'un plan en 4 parties notre objectif sera de situer les particularités de cet actif dans son environnement actuel (parties I et II), de cerner les contraintes juridiques qui l'entourent (III), pour circonscrire les éléments fondamentaux à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation d'un hypermarché.

L'objectif étant d'articuler tous ces éléments pour déterminer une valeur qui soit la plus juste possible.

# I) Définitions:

---

## 1) Critères de classification

### **L'hypermarché**

Selon l'INSEE, sera classé comme hypermarché toute surface de vente au détail réalisant plus du tiers de ses ventes dans le domaine alimentaire, et dont la surface de vente dépasse 2500 m<sup>2</sup>. En Europe, les surfaces de vente diffèrent selon les états :

- En Allemagne, l'hypermarché est un point de vente de plus de 4.000 m<sup>2</sup> ;
- Au Royaume-Uni coexistent deux concepts : les Superstores de 2.300 à 4.650 m<sup>2</sup> et les Hypermarkets pour les points de vente de plus de 4.650 m<sup>2</sup> ;
- Pour la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Grèce, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Portugal on a la même classification qu'en France.

Cette « taille étalon » en France s'explique par la surface de vente du premier hypermarché ouvert en 1963 à Sainte Geneviève des Bois, dans l'Essone : celui-ci totalisait près de 2600 m<sup>2</sup> de surface de vente pour 400 places de parking et une station service. Le concept, importé des Etats-Unis et adapté au marché français fut un franc succès.

Bien qu'une surface de vente supérieure à 2500 m<sup>2</sup> soit suffisante pour l'appellation d'hypermarché, on admet qu'il s'agira là d'une petite surface en comparaison des nombreux mastodontes de 15 000 à 25 000 m<sup>2</sup>.

La vente y est organisée presque totalement en libre-service, hormis pour quelques rayons (téléphonie, boucherie, charcuterie, poissonnerie...). Le client est contraint d'y suivre un parcours le menant à sortir par une ligne de caisses. L'une des différences essentielle d'avec le supermarché, hormis la surface, est que l'hypermarché possède des rayons pour les «produits bruns» (Télévisions, hifi, vidéo, informatique).

Caractéristiques principales de l'hypermarché :

- le principe du libre-service.
- l'usage généralisé des caddys.
- la présence d'un vaste parking et d'une station-service.
- un vaste assortiment alimentaire et non-alimentaire.
- un taux de marque ((marge/prix de vente HT)\*100) réduit mais compensé par les volumes.

En termes d'emplacement et de localisation l'hypermarché a toujours privilégié:

- La proximité de nœuds routiers importants,
- L'accessibilité,
- La visibilité,
- Un ancrage au plus près de bassins de consommation et d'emploi.

Généralement les hypermarchés font partie d'une zone commerciale plus importante (Parc d'activités Commerciales ou centre commercial), dont ils constituent traditionnellement l'élément moteur.

Un hypermarché ne se conçoit pas sans un parking important (de 500 à plus de 1.500 places). On trouve presque systématiquement sur ce parking une station-service. Les hypermarchés ont dès leur origine fait des carburants un produit d'appel pour attirer les automobilistes sur leur parking.

### **La surface de vente :**

Cette définition résulte de la circulaire du 16 janvier 1997 sur les petites, les moyennes entreprises, le commerce, et l'artisanat. Il s'agit de la surface, couverte ou non couverte, affectée à :

- la circulation de la clientèle pour effectuer les achats.
- l'exposition de marchandises et au paiement.
- la circulation du personnel pour présenter les marchandises.

Ne sont pas pris en compte :

- les mails des centres commerciaux.
- les sas d'entrée des magasins.
- les ateliers d'entretien, de réparation, de fabrication ou de préparation.

A différencier de la surface GLA, qui est la surface totale louée aux commerçants comprenant l'ensemble de cette surface (vente + réserve), sans déduction de trémie ou poteau, et calculée entre :

- Les axes des murs mitoyens avec les parties privatives.
- Les nus extérieurs des murs mitoyens avec les parties communes.

## **2) Evolution des formats et concepts des années 60 à nos jours**

### **a) Bref historique**

Le concept d'hypermarché doit dans une large mesure son succès à ses prix bas. A l'origine, l'hypermarché est un discount de prix. Cet avantage de prix, par rapport aux supermarchés ou aux magasins populaires s'est peu à peu émoussé sous l'effet conjugué d'une concurrence entre enseignes et sous l'effet de la loi Galland (Loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, qui a déstabilisé leur avantage concurrentiel sur les prix.

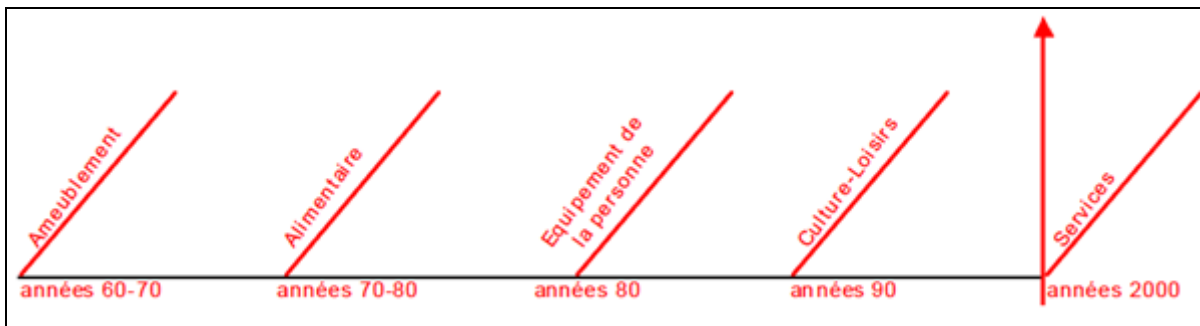
L'hypermarché existe depuis plus de 40 ans. Il a su évoluer pour faire face à la concurrence entre grandes enseignes d'hypermarchés et suivre les tendances de nouvelles formes de distribution.

- En 1949, le 1er distributeur est Leclerc, à une époque où sont encore utilisés des tickets de rationnement.
- Dans les années 60 émerge la notion « d'achat plaisir » et de « tout sous un même toit » qui se traduit par des modes de présentation des produits attrayants.
- au début des années 1970, les chaînes d'hypermarchés réalisent l'intérêt que présente l'adjonction à leurs magasins de galeries marchandes, de magasins spécialisés et de petites ou moyennes surfaces. La majorité des groupes de grande distribution ont étendu leurs activités à la promotion de centres commerciaux ou de Retail-Parks (par exemple Immochan)
- Aujourd'hui, l'organisation marketing est rodée et fait intervenir une multitude de techniques : Zoning, promotions ciblées, visuels, olfactifs. On remarque que le luxe a fait son entrée dans certains hypermarchés. Les hypermarchés et les centres commerciaux qui les accueillent renforcent les services, développent le marketing direct et adoucissent la dimension «industrielle » de leur architecture.

## b) L'étayage des fonctions du commerce

Les hypermarchés se sont historiquement implantés en périphérie, plus rarement en centre-ville ou sur des formats plus réduits, afin de disposer des vastes terrains adaptés à leurs grandes surfaces de vente et de parkings à des prix abordables.

Outre cette règle dominante, s'agissant de l'offre commerciale proposée en leur sein, les hypermarchés ont suivi les tendances de la consommation française, qui procède par étages successifs, comme illustré ci-dessous



Les différents types de commerces qui ont émergé tour à tour ont naturellement amené les hypermarchés à repenser régulièrement leur offre. Les enseignes de grande distribution ont ainsi progressivement proposé des rayons dédiés à l'ameublement, à la décoration, au textile, à la TV Hifi, aux livres, CD-DVD, jeux vidéo etc. Plus récemment, ils se sont vus devenir fournisseurs de forfaits en téléphonie/Internet ont développé des activités bancaires et une dimension de services à la personne avec les livraisons via Internet. Les rayons d'hypermarchés se font ainsi l'écho de l'apparition de nouvelles activités. Ils savent, de manière saisonnière, tirer partie de la flexibilité de leur rayonnement : par exemple en période de Noël, la place dédiée aux jouets augmente de manière importante.

## c) Evolutions actuelles du concept : des remises en question

Selon Distripédie, à partir de 2004 et par rapport à 1999, les hypermarchés ont pour la première fois vu leurs parts de marché s'effriter :

- 33,5% en 2004 dans le domaine de l'alimentaire contre 35,5% en 1999,
- 12,7% dans le domaine du non alimentaire contre 13,4% en 1999 (données Insee).

Plusieurs formes de concurrence peuvent expliquer ces résultats : la prise de position des hard-discounters, récemment accélérée par les autorisations d'AAC délivrées pour des formats inférieurs à 1000 m<sup>2</sup>, le E-Commerce, et la poussée de grandes surfaces spécialisées performantes ; on assiste ainsi à une concurrence à 360° dans un contexte de maturité du marché français.

Face à cette concurrence les hypermarchés sont réactifs, proposent de nouveaux services, élaborent des parcours-client pour faire gagner du temps, des drive-in pour les produits lourds ou volumineux, des services de livraison par Internet, des rayons hyper-discount ou bio en leur sein, etc. D'ailleurs Leclerc pousse cette logique agressive encore plus loin avec des publicités comparatives et son site répertoriant les meilleures offres par enseignes.

#### **d) La maturité du marché (source : isa-conso.fr)**

Le quadrillage en grandes surfaces alimentaires et la stagnation récente de certains résultats remettent en question la centralité de l'hypermarché comme locomotive universelle. Traditionnellement positionnés pour être les moteurs des ensembles commerciaux dont ils sont le noyau dur, les hypermarchés ont perdu du monopole de l'attractivité. Se renouveler qualitativement en termes d'offre commerciale sur les surfaces existantes est plus important que de conquérir de nouveaux mètres carrés raréfiés. Les fondamentaux de la réussite sont ainsi remis en question et depuis plusieurs années les promoteurs immobiliers recherchent des modèles alternatifs, avec des formats plus réduits. Au sein de certains Retail Parks, des enseignes non alimentaires comme Ikea, Planet Saturn, Virgin, sont considérées dorénavant comme des locomotives de destination à part entière. Ainsi, les mastodontes alimentaires de 15 000 - 20 000 m<sup>2</sup> tendent parfois à être délaissés au profit de formats plus petits de l'ordre de 6000 à 9000 m<sup>2</sup>, jumelés avec une enseigne phare non-alimentaire de type H&M, Décathlon, Leroy Merlin, Jardiland. Ainsi, ces enseignes contribuent à consolider l'attractivité d'un ensemble commercial et peuvent soutenir un hypermarché moins incontournable que par le passé.

#### **e) Un format de commerce qui souffre actuellement**

Plusieurs observateurs n'ont pas manqué de remarquer l'essoufflement de l'hypermarché français. A l'occasion de la crise des subprimes, les ventes ont fléchi plus vite que la consommation au sein des enseignes de proximité. D'autre part, la concurrence avec les magasins spécialisés fait rage et des groupes de distribution non alimentaires (électroménager, Culture-Loisirs, bricolage etc.) ont accru considérablement leurs surfaces ces dernières années et deviennent des adversaires significatifs pour

plusieurs catégories de produits. En outre, l'hypermarché étant souvent dépendant de l'automobile, la hausse du pétrole entre 2007 et 2008 l'ont impacté en incitant les consommateurs à retourner à la proximité.

Actuellement, les principes directeurs que les ménages auraient tendance à suivre sont:

- La fidélité aux magasins habituels,
- Mais une fréquence des visites diminuée,
- La plus grande part du budget accordée au hard-discount à travers des marques distributeurs.

Selon Jean-François Orlando, spécialiste du comportement du consommateur chez Nielsen (cité dans LSA-Conso) « 176 des 274 rayons composant l'univers des produits d'achat courant ont vu le nombre d'actes d'achat diminuer par rapport à l'année précédente. Cet univers représente 65% du chiffre d'affaires de l'ensemble hypermarchés-supermarchés-hard discount. (...) Les dépenses alimentaires sont désormais perçues comme une poche d'économie potentielle. »

En Octobre 2009, deux groupes français de la grande distribution ont annoncé une chute des ventes dans leurs hypermarchés pour le troisième trimestre : -9,8% pour Casino et -7% pour Carrefour, qui a, en raison de ces mauvais chiffres, limogé le patron de ses hypermarchés français; Auchan, de son côté, mise toujours sur de très grandes surfaces, le groupe souffre mais résiste en campant sur son modèle du « tout sous le même toit » avec un maximum de références. Pour preuve, l'agrandissement récent à 19.700 mètres carrés (pour plus de 200 000 références) de son plus gros magasin, à Velizy. L'enseigne Leclerc estime que son format fonctionne correctement. Apparemment Auchan et Leclerc se portent bien alors que Carrefour et Casino peinent à maintenir productives leurs surfaces de ventes.

#### **f) L'impact différencié de la crise selon les tailles d'hypermarchés**

Ce sont plutôt les hypermarchés de plus de 6 000 mètres carrés qui sont affectés depuis le début de la crise, tandis que les formats plus petits comme ceux de Leclerc se maintiennent, voir progressent. Paradoxalement les hypermarchés souffrent de l'abondance de leurs références, et la période de crise est propice à une réduction des

dépenses qui éliminent le superflu, là où l'hypermarché symbolise l'abondance, la tentation, voire la perte de temps.

Devant le retour progressif du consommateur vers la proximité, les hypers se réinventent avec l'apparition de nouveaux concepts de magasins en centre-ville, proposant toute une gamme de services aux consommateurs. Les enseignes sont en fait contraintes à plusieurs options :

- réduire leur activité non alimentaire moins rentable,
- prendre en compte la concurrence locale pour déterminer sur quel type de produit non alimentaire ils peuvent mettre l'accent,
- monter en gamme, avec un assortiment comportant moins de produits non-alimentaires,
- ou se lancer dans le maxi discone, comme Auchan avec Priba, sur une surface d'hypermarché.

Les cas de faillites d'hypermarchés ou de chute durable des parts de marchés dans la grande distribution sont un cas suffisamment rare pour que l'on s'attarde sur un cas particulier, celui de Carrefour en Belgique. Celui-ci est exemplaire d'une rupture douloureuse d'avec la logique des années 60. Carrefour remet en effet en question sa présence en Belgique, arguant qu'un magasin sur deux perd de l'argent, malgré une restructuration en 2007. En 2009, les ventes en Belgique ont à nouveau reculé, à la fois dans les hypers et les supermarchés. Le groupe a ainsi perdu il y a deux ans sa place de leader de la distribution en Belgique. Carrefour constatant n'avoir pas pu dégager une solution en profondeur, capable de donner à Carrefour la puissance nécessaire pour renouer avec le succès sur le long terme, envisage même de se retirer du pays. En tous les cas c'est au moins 21 magasins qui devraient fermer, et d'autres seront cédés ou franchisés, déportant le risque hors du groupe. Trois hypermarchés et 17 supermarchés devraient être cédés au groupe Mestdagh, qui gère l'enseigne Champion pour la Belgique (69 supermarchés dont 33 indépendant). Ces fermetures interviendraient au plus tard le 30 juin 2010.

## Les hypermarchés qui fermeront



### **g) Des facteurs sociologiques : une demande de plus en plus segmentée**

L'hypermarché est remis en cause notamment pour des raisons démographiques : la mobilité des ménages faisant leurs courses se réduit. L'hyper s'est construit sur le modèle de la famille avec enfants, et sur celui de la ménagère de moins de 50 ans. Or, la taille des ménages se réduit et leur moyenne d'âge s'élève. Toutes tranches d'âges confondues, on achète plus près et plus souvent. Les habitudes d'achats se caractérisent par une hétérogénéité des voies empruntées (Internet, multiples points de ventes), et donc par une segmentation de la demande. On ne consomme plus simplement pour répondre à un besoin, mais aussi pour exprimer une personnalité ou son appartenance à un groupe. Les hypers sont donc doublement attaqués. Par les maxi-discounters, qui offrent des produits standardisés à une clientèle à bas pouvoir d'achat ou soucieuse de faire des économies, et par les moyennes surfaces qui ont su s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs issus des classes moyennes aisées. Plusieurs enseignes, notamment Carrefour et Casino, ont commencé à réduire la surface de certains de leurs plus grands hypers pour mieux rentabiliser l'espace. Elles commencent aussi à réfléchir à la manière de segmenter leur offre au sein d'un même espace, par exemple en créant des « magasins dans le magasin ». Mais les hypers resteront toujours dans l'imaginaire du chaland le lieu du tout sous le même toit qui s'adresse à tous. Certains, comme Philippe Moati (économiste de la consommation), doutent de leur résistance face à la segmentation et