



Les hypermarchés en 2030.

Perspectives pour un modèle de distribution
qui doit se réinventer pour durer

Octobre 2025

Strat for impact.



L'hypermarché, premier circuit d'achat en France, représente une composante essentielle de la grande distribution

Caractéristiques clés des hypermarchés



Surface de vente supérieure à 2 500 m²



Assortiment très large
(>20k références)



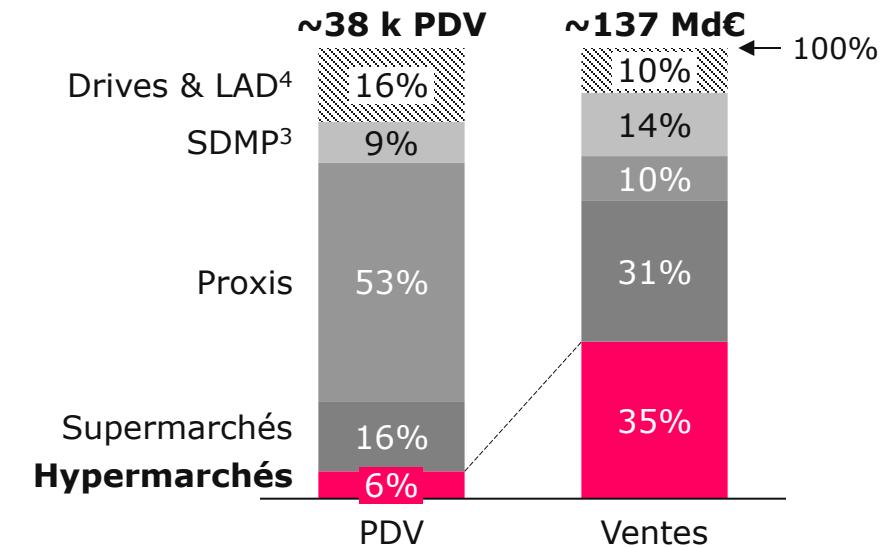
Présence importante de biens non-alimentaires
(~75% des références)



Implantation en périphérie urbaine ou dans des zones commerciales

Poids des hypermarchés

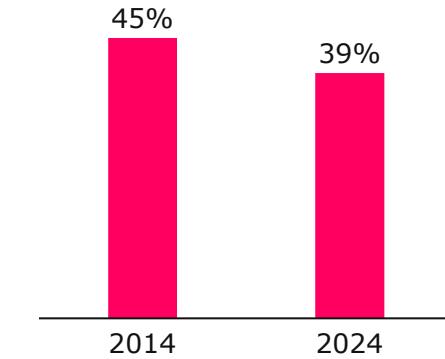
Répartition du parc de magasins et des ventes par format
% des PDV¹, 2023; % du CA PGC-FLS², P3 2025, France



Le modèle actuel arrive dans une impasse avec une part des dépenses en baisse, un parc saturé et une rentabilité dégradée

La part des achats réalisés en hypermarché baisse, au profit d'autres circuits

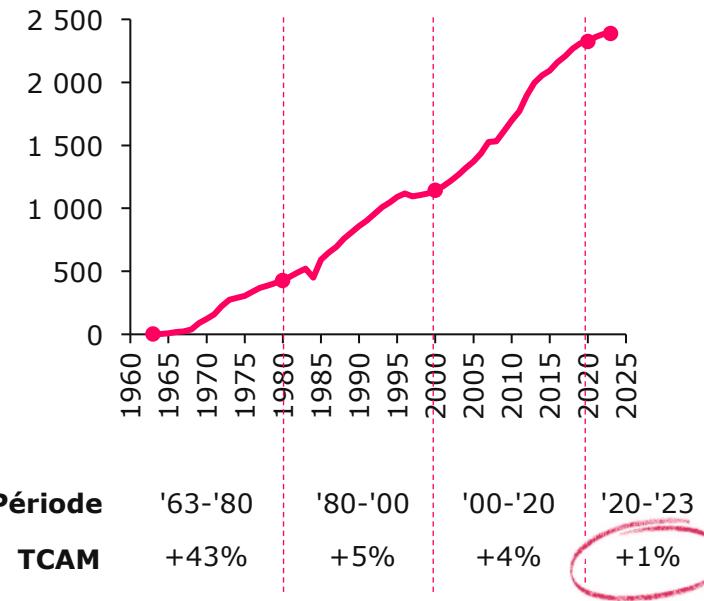
Evolution de la part des dépenses en HM
% des dépenses totales de produits de grande consommation, 2014-2024, France



Cette baisse est accentuée pour les grands hypermarchés ($> 7500m^2$)

Le parc d'hypermarchés se stabilise, mettant un terme à une dynamique de croissance historique

Evolution du nombre d'HM
PDV, 1963-2023, France



La profitabilité des hypermarchés est en baisse ces dernières années



"La moitié des hypermarchés Carrefour en France perdait de l'argent l'an dernier, avant même d'avoir payé les loyers"
Linéaires (2018)



"Casino : les supers et hypers plombent la rentabilité du groupe [...] Heureusement que Casino a cédé 61 magasins à Intermarché et vendu sa filiale de Colombie"
Les Echos (2023)



[...] le seul Auchan Retail France a essuyé des pertes opérationnelles de 230 millions en 2024 [...]. Les hypermarchés sont les plus souffrants puisque **82% des magasins sont déficitaires**"
La Lettre (2025)

Le modèle de l'hypermarché est fragilisé à la fois par des facteurs exogènes et endogènes

Facteurs exogènes

Changement des préférences des consommateurs

Recherche de **pratичité** et de **gains de temps** au profit de nouveaux formats (proximité, supermarchés, drive, e-commerce)

Multiplication d'alternatives plus attractives

Essor du **discount**, du **déstockage**, des **spécialistes** et du **on-line**, conduisant à une réallocation des dépenses, notamment pour le non-alimentaire

Erosion du pouvoir d'achat des ménages

Baisse du **panier moyen**, réduction des **volumes**, arbitrages en faveur des **MDD** et diminution des **achats d'impulsion**, allant à contre-sens du modèle HM traditionnel

Hausse des contraintes réglementaires

Accumulation de contraintes défavorables aux HM (ex : SRP+10, promotions plafonnées, création / extension de nouvelles surfaces, travail dominical, solarisation des parkings, tri des déchets et invendus)

Facteurs endogènes

Concurrence "fratricide" du on-line

- Cannibalisation interne liée au **succès du drive** (souvent implanté sur les mêmes sites que les HM) **et**, dans une moindre mesure, **de la LAD**

Inertie du modèle historique face aux changements

- **Coûts fixes d'exploitation** élevés
- Moindre **agilité**, notamment sur les aspects opérationnels et logistiques

Expérience en magasin peu différenciante

- **Parc vieillissant**, avec une ambiance souvent perçue comme **impersonnelle**
- Parcours client **peu fluide face aux standards** du commerce moderne

Manque d'innovation

- **Médiocrité de l'offre**, notamment sur le Frais et le Non-alimentaire
- **Retard dans les services** (solutions digitales, omnicanalité, services personnalisés, etc.)

Dans ce contexte, certains acteurs parviennent encore à se démarquer grâce à une compétitivité ciblée sur des leviers clés

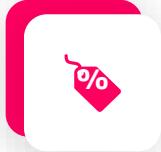


Image-prix

- **Positionnement prix** compétitif, avec des **investissements** chirurgicaux sur les produits à forte visibilité
- Utilisation stratégique des **promotions** pour dynamiser la fréquentation et le panier moyen
- **Communication prix** adaptée, alignée avec la réalité terrain

Exemple



Image ancrée collectivement comme défenseur du pouvoir d'achat



Emplacement et accessibilité

- Présence dans des **zones de chalandise à fort potentiel** (centres d'intérêt, mix socio-démographique, trafic, pouvoir d'achat, etc.)
- Disponibilité de **stationnement gratuit** et **accès routier** facilité
- **Facilités logistiques et services** pour les clients

Exemple



Auchan Vélizy 2, 1^{er} supermarché en France en termes de CA



Proposition de valeur

- **Image de marque** fondée sur la confiance
- Maitrise de la **chaîne d'approvisionnement** (ex : MDD fabriquées en propre)
- **Initiatives visibles** sur la traçabilité, le local, la réduction des déchets ou la transparence nutritionnelle

Exemple



Label "commerçant responsable", image "producteur et commerçant"



Performance omnicanale

- **Intégration omnicanale** fluide (entre magasins physiques, drive, LAD...)
- Mise à disposition d'**outils numériques** en magasin (bornes, paiement mobile, scan libre-service) et sur internet (comparateurs prix, informations produit...)

Exemple



Maillage drive inégalé, prix online-offline identiques, intégration fluide entre les canaux

Les idées d'amélioration ne manquent pas... mais suffiront-elles aux hypermarchés pour se réinventer ?

Amélioration de la proposition de valeur

Personnalisation de l'offre et de l'expérience client

- **Assortiments** modulés par magasin, quartier ou clientèle
- **Mise en avant de produits** en fonction des usages et profils clients
- Mécaniques de **promotions** ciblées (via CRM, applis...)

Renforcement du lien local et des circuits courts

- Intégration de **fournisseurs locaux et producteurs régionaux** avec la création d'espaces dédiés
- **Communication transparente** sur la traçabilité et l'origine des produits

Développement de l'économie circulaire

- **Espaces de dépôt / vente** en magasin
- **Don, réemploi, reconditionnement, recyclage sur site** (seuls ou avec partenaires comme BackMarket)

Engagements RSE visibles et incarnés

- **Affichage nutritionnel et étiquetage environnemental** (Eco-Score, Planet-Score)
- **Réduction des emballages** : produits en vrac, suppression du plastique à usage unique
- **Initiatives zéro gaspillage**

Animations et expériences en point de vente

- **Rayons expérientiels** (démonstration, dégustation)
- **Mise en scène** des produits (valorisation des métiers de bouche, du frais)
- **Calendrier d'animations saisonnières, ateliers clients, événements**

Optimisation opérationnelle

Automatisation et simplification du parcours client

- **Outils digitaux** de géolocalisation produit ou d'aide au parcours client
- **Smart devices** (caisses automatiques RFID/NFC, scan libre-service, chariots intelligents...)

Omnicanalité

- **Intégration fluide dans le parcours client** des interactions on et off-line
- **Synchronisation des flux** physiques et digitaux
- **Logistique orientée client**, avec visibilité en temps réel

Hybridation des usages

- **Espaces partagés** (coworking, restauration rapide, guichets postaux, stations de recharge, location...)
- **Magasins "lieux de vie" / "lieux de service"**, pas uniquement lieux d'achat

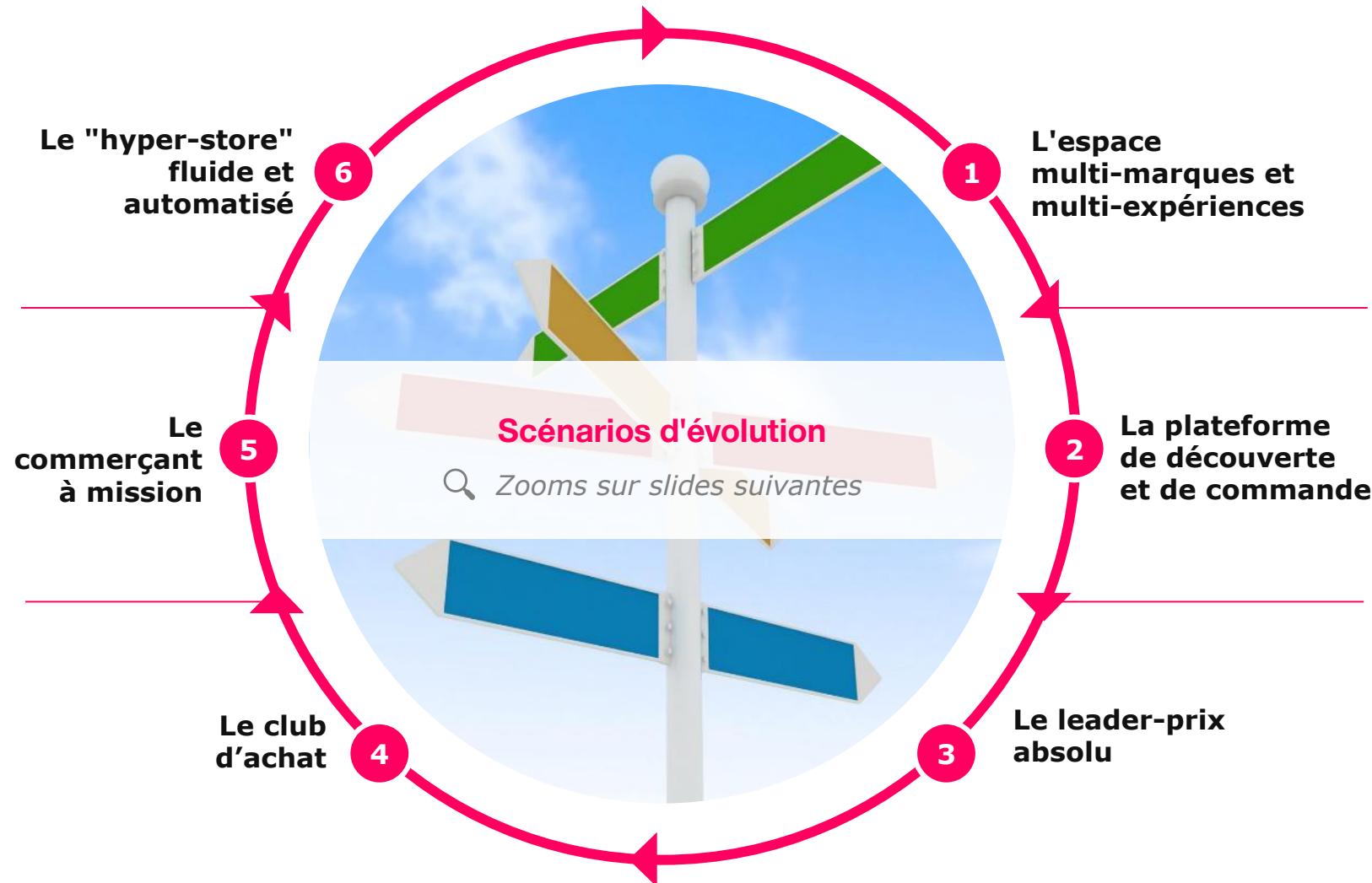
Amélioration de la productivité en magasin

- **Réagencement des surfaces**
- **Automatisation des tâches back-office**
- **Polyvalence et planification des équipes**
- **Supply chain améliorée par l'IA** (ex : prévisions, pilotage, réassort guidé, disponibilité produits)

Réduction des OPEX

- **Optimisation de la consommation énergétique** (froid, chauffage-climatisation, éclairage...)
- **Gestion intelligente des déchets**
- **Lutte contre la démarque** (vols, erreurs) et le **gaspillage** (casse, surstocks) pilotés par la data

Six modèles ont été identifiés, mettant en lumière différentes trajectoires possibles pour l'évolution des hypermarchés



L'espace multi-marques et multi-expériences

Description

- **Espace d'expériences** accueillant des **marques fortes** génératrices de trafic (textile, beauté, food, tech, etc.), enrichi **de services et d'animations** pour repositionner l'hypermarché comme lieu de destination

Caractéristiques clés

- **Shop-in-shop généralisé** avec personnel et merchandising des marques
- **Espaces thématiques scénarisés** (univers enfant, maison, mobilité...)
- **Restauration qualitative**
- **Animations permanentes**

Facteurs clés de succès

- Retrouver un **plaisir d'achat renouvelé**, plus riche et moins utilitaire
- Explorer **plusieurs univers de marques** dans un seul lieu
- Profiter d'une **expérience immersive** mêlant shopping, restauration et animation

Exemple 1



- Modèle opérationnel "**store-as-hub**" combinant la grande distribution avec des commerces de marque
- **Destination "one-stop"**
- **Offre large** (MN + MDD)
- **"Shop-in-shops"** bien différenciés avec des partenaires attractifs (Apple, Disney, CVS, Starbucks...) pour doper trafic, conversion et panier
- **Services omnicanaux** (Drive Up/Order Pickup/Shipt)

Exemple 2



- **"Eat, Shop, Learn"** sous un même toit
- **"Premium Curator"** (multi-marques "made in Italy" et producteurs locaux)
- **"Magasin-atelier"** avec production visible
- **Parcours scénographié** par univers (pâtes, pain, fromage, charcuterie, etc.)
- **Expérience multi-usages** (courses, restaurants, dégustations, cours et événements)
- **Trafic de destination + "dwell time"** élevé

La plateforme de découverte et de commande

Description

- **Espace de découverte** physique dans un parcours omnicanal : lieu d'inspiration, d'essai, de personnalisation, avec une logique de stock léger et de services à forte valeur ajoutée

Caractéristiques clés

- **Présentation scénarisée** de produits
- **Espaces de test et de démonstration**
- **Commandes** en magasin ou en ligne
- **Stock léger** pour réduire les coûts, **fulfillment** en magasin ou en livraison selon les produits
- **Click & collect, drive & retours** intégrés

Facteurs clés de succès

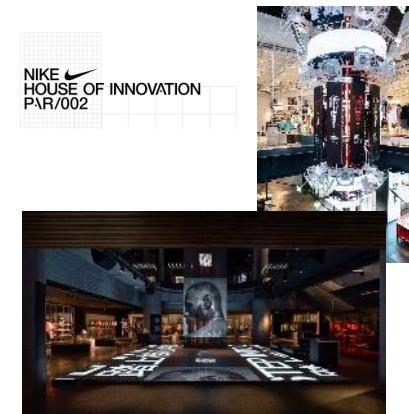
- **Voir, toucher, tester** avant d'acheter
- Bénéficier de **conseils ou services** personnalisés
- **Retirer, échanger ou retourner** ses achats facilement

Exemple 1



- **Showrooms & "roomsets"** orientés usage, adossés à des outils de planification et visualisation
- **Mise en scène** inspirante des univers de vie pour favoriser l'envie d'achat
- Parcours centré sur la **découverte** et la **commande**, avec conseillers
- **Fulfillment omnicanal différé** (espaces libre service et retrait, click & collect, lockers, livraison, services d'assemblage, etc.)

Exemple 2



- **Showrooms immersifs et scénarisés** par usages permettant de découvrir, tester et personnaliser les produits
- Mise en avant de l'**innovation produit**
- Création de **lien direct marque-client** via des services exclusifs (personnalisation, conseil, expérience communautaire)
- **Parcours d'achat** centré sur le digital avec "scan-to-try", "instant check-out" sans passage en caisse, commande en ligne, bornes interactives, lockers, etc.

Le leader-prix absolu

Description

- Format centré sur l'**excellence prix**
Peu de services, mais des prix imbattables sur les produits du quotidien, avec un large choix et une disponibilité immédiate en magasin

Caractéristiques clés

- Promesse de "EDLP" (Everyday Low Price) **prix structurellement bas** toute l'année
- Quasiment **pas de promotions**
- Maitrise d'un **écosystème de fournisseurs** et **effet d'échelle** massif grâce aux volumes d'achat permettant de proposer les meilleurs prix
- Automatisation et excellence logistique**

Facteurs clés de succès

- Se **rassurer sur les prix** (toujours bas) et simplifier ainsi son acte d'achat
- Faire des **économies substantielles** sur les produits du quotidien
- Avoir la garantie d'un **bon rapport qualité-prix**
- Bénéficier d'une **alternative physique** aux acteurs généralistes on-line (comme Amazon), avec **disponibilité immédiate** des produits

Exemple 1



- Prix bas garantis** toute l'année grâce à une stratégie "EDLP" sans dépendance aux promotions
- Portefeuille étendu** (MN + MDD + marketplace)
- Fort **maillage géographique**
- Effets d'échelle importants** (cf. volume d'achat et standardisation des assortiments)
- Supply chain** automatisée et performante

Exemple 2



- Promesse "qualité correcte au plus bas prix"** (avec 2/3 des produits < 2 €)
- Mix MN opportunistes + MDD**
- “**Treasure-hunt**” maîtrisé (~150 nouveautés/semaine)
- Standardisation à l'extrême** (assortiment, taille de magasin, process)
- Achat Groupe en grands volumes**
- Logistique innovante** (hubs régionaux, camions)

Le club d'achat

Description

- Une **variation** du modèle précédent, avec une **clientèle captive**
- **Accès au magasin** réservé aux membres payant un droit d'entrée (abonnement ou carte de membre), bénéficiant de **prix de gros** sur une sélection de produits essentiels, souvent en **grand format**

Caractéristiques clés

- **Modèle à abonnement** (payant)
- **Clientèle captive**, ayant tendance à concentrer ses achats et à fréquenter le magasin d'une manière régulière pour rentabiliser son abonnement
- **Prix très compétitifs** et bonnes affaires ciblées
- **Offres spéciales limitées** dans le temps
- **Conditionnement** en gros volumes

Facteurs clés de succès

- Profiter de **prix ultra-négociés**
- Avoir **accès à des références premium** à prix cassés
- Acheter **en grandes quantités** pour la famille ou à plusieurs (cf. paniers moyens élevés)

Exemple 1



- Accès réservé aux **détenteurs d'une carte de membre annuelle**
- **Formats XXL**, permettant des économies importantes sur les achats
- **Sélection** courte mais qualitative
- **Rotation rapide** des produits stars
- **Offres spéciales** en quantité limitée, créant un fort effet d'aubaine et de fidélisation
- **Standardisation extrême**

Exemple 2



- Accès via **carte de membre payante**
- Offre axée sur les **produits du quotidien**, souvent en grands conditionnements
- **Références premium et grandes marques, plus MDD premium**
- Application mobile avec **scan-and-go** pour fluidifier l'expérience d'achat
- **Services complémentaires** comme le drive, stations essence à prix club, etc.

5 Le commerçant à mission

Description

- Un **distributeur aligné avec des valeurs sociétales et environnementales**, qui attire une clientèle sensible aux enjeux de transition et aux objectifs de développement durable

Caractéristiques clés

- **Offre** composée exclusivement de produits durables (local, bio, saisonnier, faible impact environnemental, équitable...)
- **Circuits courts et pratiques de vente** durables (vrac, anti-gaspi, réutilisable, traçabilité...)
- **Gouvernance** coopérative ou participative
- **Services solidaires** (prix coûtant, ateliers, associations...)

Facteurs clés de succès

- Soutenir une **consommation responsable** au niveau local
- Participer à une **démarche sociale** (ateliers, coopérative)
- Bénéficier d'une **transparence forte** sur les produits consommés et leur impact ESG associé

Exemple 1



- **Gouvernance coopérative** avec implication obligatoire des membres dans le fonctionnement du magasin
- Priorité au **local / circuits courts**
- Exigence forte sur la **transparence**, la **traçabilité** et l'**éthique**
- **Assortiment de qualité** (bio, équitable, de saison...)
- **Prix volontairement bas**, rendus possibles par les circuits courts et la contribution bénévole des membres

Exemple 2



- **Supermarché à énergie positive¹** intégrant les impératifs durables dans l'architecture même du point de vente
- **Offre** axée sur les produits locaux, bio
- **Production en circuit ultra-court** (ferme urbaine sur le toit, culture hydroponique, pisciculture)
- Intégration de **services durables** (consignes réutilisables, espaces pédagogiques et compostage sur site, etc.)

1. Bâtiment qui produit plus d'énergie qu'il n'en consomme sur une période donnée
Sources : La Louve, Rewe, recherches documentaires, analyses Circle Strategy

Le "hyper-store" fluide et automatisé

Description

- **Magasin en grande partie autonome**, sans caisse ni friction, conçu pour offrir une expérience d'achat ultra fluide, à toute heure, grâce à la technologie

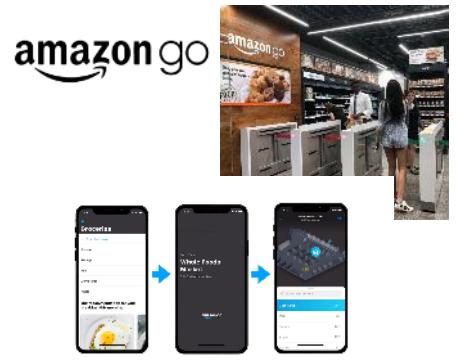
Caractéristiques clés

- **Scanning automatique** à l'entrée et à la sortie, sans caisse ni personnel en rayon
- **Ouverture 24h/24**
- **Parcours fluide**, rapide, sans file d'attente, sans rupture
- **Forte composante technologique** : IA prédictive, réalité augmentée, assistants numériques, etc.

Facteurs clés de succès

- Faire ses courses à **n'importe quel moment**, sans contrainte ni attente
- Gagner du **temps** grâce à un parcours sans friction
- Vivre une **expérience augmentée et personnalisée**
- Éviter les "**irritants**" : files d'attente, ruptures d'approvisionnement, recherches longues...

Exemple 1



- **Parcours ultra-fluide "Just Walk Out"** (entrée via app / QR code + suivi automatisé des prises de rayon + sortie directe + débit automatique)
- **Expérience "app-centric"** avec membership / loyauté intégrés et paiement biométrique optionnel
- **Suppression du front-end caisse**, avec gains d'espace marchand et redéploiement des ETP vers le service
- **Panier d'achat réutilisable** cross-bannières (Go, Fresh, Whole Foods, partenaires...)

Exemple 2



- Accès via **QR code**, l'app TaoCafe ou la **reconnaissance faciale**
- **Parcours d'achat** totalement gamifié et immersif, enrichi par la réalité augmentée et les recommandations personnalisées
- **Panier virtuel** alimenté automatiquement lors de la prise des produits (RFID, capteurs rayon)
- **Paiement invisible** via compte Alipay, sans caisse ni interaction humaine

L'hypermarché du futur pourrait s'inspirer de ces pistes de réflexion, en allant au delà des améliorations incrémentales



Un futur encore incertain

À ce stade, personne ne peut prédire avec certitude quel sera le modèle gagnant de demain



Des scénarios complémentaires, mais pas la solution

Aucun des 6 scénarios proposés ne répond à lui seul à toutes les attentes des consommateurs et aux défis du secteur



Des "cas limites" pour explorer des pistes d'innovation

Chaque scénario illustre une direction possible, en se concentrant sur une problématique spécifique



Nécessité de dépasser les améliorations incrémentales

Ces modèles montrent qu'il faut aller au-delà des ajustements mineurs pour réinventer en profondeur l'hypermarché



Quel sera le modèle gagnant ?

Le modèle gagnant repose sur des dirigeants visionnaires soutenus par une organisation agile et proactive

Une émergence progressive



Ce modèle **se dessinera pas à pas**, à travers l'accumulation d'expérimentations et d'apprentissages concrets

Une approche audacieuse et holistique



Le succès reviendra à celui qui repensera **radicalement** le concept actuel et couvrira **le plus de besoins** possibles

Des dirigeants inspirants et engagés



Son émergence repose sur des **leaders visionnaires**, convaincus de la nécessité d'agir dès aujourd'hui

Une organisation agile et proactive



Il faut une **structure prête à se remettre en question**, capable de co-construire et déployer les solutions

Réinventer l'hypermarché de demain nécessite le lancement de plusieurs chantiers afin de préparer le terrain

Changements préconisés

Non exhaustif



Abandonner la logique d'optimisation incrémentale

- Sortir de l'**ajustement incrémental** des performances
- Assumer une **logique de rupture**, surtout pour les HM structurellement non rentables
- Déployer une **stratégie de portefeuille des PDV** (maintenir, transformer ou fermer)



Adopter la flexibilité et l'agilité comme principes de pilotage

- **Désiloter les fonctions** (offre, marketing, exploitation, IT)
- Instaurer une **culture de test & learn** en pilotant, itérant, et en expérimentant (shop-in-shop, drive-only, retail services...)
- Réduire la **bureaucratie** et accélérer la **prise de décision**



Repenser les compétences et les rôles managériaux

- Faire **monter en compétence** des équipes pour répondre aux nouveaux enjeux
- Développer la capacité à animer des **partenariats externes**
- Instaurer une **culture active de la relation client**



Accepter un besoin d'investissement soutenu et ciblé

- Accepter des **Capex élevés** pour des **retours différés** : rénover le parc, intégrer les nouvelles technologies, former les équipes, adapter les modèles, etc.
- Hiérarchiser les **priorités**, en arbitrant les investissements selon leur potentiel



Envisager des modèles économiques hybrides

- Diversifier les **sources de revenus** au-delà de la vente directe :
 - Monétiser les données
 - Accueillir des marques (shop-in-shop)
 - Vendre des services
 - Percevoir des commissions e-commerce (marketplace)
- Inventer des **business modèles innovants**



Nouer des partenariats stratégiques pour aller plus vite et plus loin

- Co-développer l'**hypermarché de demain** avec des acteurs technologiques, logistiques et commerciaux
- Intégrer des **solutions externes** pour accélérer la transformation
- Orchestrer des **alliances gagnant-gagnant** avec une logique de plateforme

Contacts



Jean-Marc Liduena

CEO & Senior Partner
+33 7 72 24 24 24
jm.liduena@circle-strategy.com



Florin Istrate

Partner
+33 6 79 94 00 20
florin.istrate@circle-strategy.com



Catherine Gozard

Marketing & Communication Director
+33 6 47 46 65 68
catherine.gozard@circle-strategy.com

A PROPOS DE CIRCLE STRATEGY

Circle Strategy est un **cabinet de conseil en stratégie** qui puise ses origines dans la culture entrepreneuriale et tire sa singularité du double profil de ses talents, une expérience mixte de conseil et de terrain. Il accompagne des directions générales sur les problématiques de stratégie de croissance, de modèle économique responsable et de transformation digitale et opérationnelle.

Circle Strategy se caractérise par un mélange assumé de **pragmatisme et de stratégie**, illustré par sa devise "Strat for impact" et sa raison d'être "Nous façonnons des stratégies pour des futurs audacieux et durables."

Circle Strategy fait partie de **Square Management**, entreprise certifiée B Corp, et intervient dans le monde entier à partir de ses bureaux en France, en Espagne, en Belgique et au Luxembourg.

www.circle-strategy.com

www.circle-strategy.com