

# **Montée de l'immobilier comme variable du mix du magasin : concurrence entre enseignes et impact sur les relations siège/magasin**

par

**Léopold LESSASSY**

Maître de Conférences,  
IUP Commerce et Vente,  
Université Pierre Mendès France Grenoble 2, CERAG UMR 5820 du CNRS

leopold.lessassy@iupcv.upmf-grenoble.fr

IUP Commerce et Vente  
1, Rue Voltaire  
38000 Grenoble

## Résumé

Les problèmes de réaménagement des sites, les travaux publics de réfection (nouvelle ligne de tram, nouveau tracé...) autour des magasins sont fréquents du fait des investissements de mairies et collectivités locales. L'impact sur l'accès des magasins pour le consommateur est pris au sérieux par les enseignes de distribution.

Cette étude s'intéresse à l'immobilier comme une variable à prendre en compte par le distributeur dans l'exploitation de son activité. Elle cherche à comprendre les relations entre les acteurs impliqués dans cette stratégie (siège, magasins et collectivités locales) et à identifier les principales caractéristiques qui feraient de l'immobilier aujourd'hui une variable du mix du magasin.

## Abstract

Public works surrounding store location are numerous, as part of town mayors and local authorities investment's policy. The effects on consumer store access are taken seriously into account by the retailers.

This study develops and highlights issues of the use of property today as retailing mix factor, and relationships between actors involved (headquarter, stores and local authorities).

## **Montée de l'immobilier comme variable du mix du magasin : concurrence entre enseignes et impact sur les relations siège/magasin**

### INTRODUCTION

L'immobilier gagne de l'ampleur dans la compétitivité des magasins. Les services immobiliers des enseignes de distribution, à l'instar d'Immochan, interviennent de plus en plus pour le développement des magasins.

Dans la presse on évoque de plus en plus la concurrence entre les enseignes Casino, Carrefour et Auchan dans la course aux emplacements, espaces immobiliers, associations avec des promoteurs immobiliers (La Tribune, septembre 2007).

Les problèmes d'aménagement des magasins sont fréquents du fait des investissements de mairies et collectivités sur les transports notamment avec de nouvelles lignes de train ou de bus. Les politiques de la ville et déplacements influencent l'évolution de l'appareil commercial d'une région.

De nombreuses recherches sur l'urbanisme commercial l'attestent (Shyrkova, 2005).

L'impact sur l'accès des magasins est pris au sérieux par les enseignes : évolution de la position par rapport à une autoroute, difficultés diverses générées par des réaménagements divers de sites d'implantation pour le consommateur.

Les flux dans les magasins en dépendent car les distributeurs estiment souvent la clientèle potentielle considérable, ce qui constitue un enjeu certain. Ceci est d'autant plus préoccupant, que les grandes surfaces se retrouvent dans un environnement législatif peu favorable aux ouvertures nouvelles et aux agrandissements de magasins.

L'immobilier étant traditionnellement une fonction du marketing de l'enseigne au siège du groupe de distribution, son influence sur le développement d'un magasin existant devrait croître avec les réaménagements des sites.

Dans ce contexte, le distributeur devrait non seulement actionner des leviers du marketing mix traditionnel comme le produit ou l'assortiment à adapter, le prix, la publicité sur le lieu de vente et la force de vente, mais aussi s'intéresser davantage à la variable immobilière. Les responsables de magasins, très sensibles à ces interventions, commencent à reconsidérer les relations avec le siège dans l'optique centralisation / décentralisation.

Nous souhaitons avancer dans une meilleure connaissance des interactions entre les politiques de déplacements, l'aménagement urbain, le fonctionnement de l'appareil commercial et leurs effets sur le commerce. Nous nous intéressons aussi à l'immobilier comme une variable à prendre en compte par le distributeur dans l'exploitation et le développement de son activité.

Nous poursuivons un double objectif :

-comprendre les relations entre les acteurs impliqués dans cette stratégie.

-identifier les principales caractéristiques qui feraient de l'immobilier une variable du mix du magasin.

Nous avons effectué des observations et mené des entretiens aussi bien avec des distributeurs (siège et magasins) qu'avec des responsables en charge de questions d'urbanisme commercial au sein de mairies.

Notre enquête a porté sur deux sites : l'hypermarché Auchan Nord Clermont-Ferrand et l'hypermarché Géant St Martin d'Herès Grenoble, confrontés à ces problématiques.

Nous nous interrogerons sur l'immobilier en grande distribution à travers la littérature sur les modèles de choix optimal d'emplacement, dont les difficultés de mise en œuvre sont nombreuses. Celles-ci nous conduiront à émettre notre proposition basée le caractère variable de l'immobilier et les conséquences sur les ajustements du mix magasin. Enfin nos résultats mettront en évidence des interactions entre les politiques d'aménagement urbain et les effets sur le commerce, la relation siège/magasin à travers le lien stratégie du distributeur et stratégie immobilière, le niveau centralisation / décentralisation, magasin et siège et enfin les composantes du concept immobilier et ses implications sur les autres variables pour le magasin.

## 1. Interrogations sur l'immobilier en grande distribution : l'emplacement dans les modèles

### 1.1. Les modèles de choix optimal de la localisation

La littérature se focalise sur les modèles de choix optimal d'emplacement, modèles de prévision. On peut citer la théorie des places centrales présentée comme un cadre explicatif de la structure urbaine dans un espace géographique donné, et qui repose sur l'estimation du seuil de rentabilité et du rayon de la zone d'attraction (Christaller, 1966). L'immobilier se traduit par la place de choix réservée à l'emplacement d'un magasin. Dans la littérature, on trouve de nombreux modèles de choix optimal de l'emplacement d'un magasin confronté à un environnement concurrentiel (Clarkson, Clarke-Hill & Robinson, 1996). L'emplacement idéal est alors présenté comme un facteur de succès du distributeur dans une zone de chalandise selon Shyrkova (2005). C'est le volet le plus important de la décision d'investissement.

De nombreuses variables autres que la localisation ont été introduites pour améliorer les modèles et proposer au distributeur des outils pour la prise de décision d'implantation de magasin, à savoir disponibilité des transports en commun, rapidité de passage en caisse, flux de clientèle, qualité des produits, heures d'ouverture (Colomé and Serra (2003).

### Difficultés de mise en œuvre de modèle d'emplacement optimal

Les réglementations relatives à l'implantation de magasins sont nombreuses

La procédure d'autorisation préalable pour les créations et les transformations des centres commerciaux ou de magasins de détail ont été instaurées par la loi Royer (1973). Celle-ci visait à garantir un développement harmonieux entre les différentes formes de commerces, à éviter une croissance désordonnée des formes nouvelles de distribution et à contribuer au rééquilibrage des agglomérations par le développement des activités de centre-ville, dans le respect des principes d'aménagement du territoire et de protection de l'environnement. Les créations de commissions telles que CDEC, CNEC ont eu aussi des effets négatifs sensés être corrigés par les textes qui ont suivi. La loi Doubin (1989) cherchait à amender la loi Royer. La

loi Sapin du 29 janvier 1993 visait la prévention de la corruption et la transformation de la vie économique et des procédures publiques. Ainsi la commission nationale d'équipement commercial devait perdre son caractère consultatif et se substituer au ministre pour connaître en appel des décisions des commissions départementales. Les décrets Balladur (avril et novembre 1993) avait mis en place des Gel des ouvertures pour les hypermarchés pris comme bouc émissaire. La loi Raffarin (5 juillet 1996) avait modifié profondément le dispositif en étendant l'exigence d'une autorisation préalable d'exploitation commerciale à un nombre accru de projets, soit par l'abaissement des seuils de surfaces pour les opérations déjà soumises à autorisation, soit par la définition de nouvelles opérations assujetties à autorisation.

Les politiques ont continué à s'intéresser à ce problème d'ouverture de magasins auquel les petits commerçants prêtent une attention toute particulière. Les autorités locales ne permettent pas toujours au distributeur de choisir l'emplacement remplissant les meilleures conditions. La rareté et les coûts élevés des emplacements constituent des contraintes immobilières auxquelles sont confrontés les services Expansion des distributeurs. L'hypothèse de relative stabilité des préférences des acheteurs et de l'environnement concurrentiel, sur laquelle reposent ces modèles de calcul des taux d'attraction par les points de vente, est de plus en plus rarement satisfaite (Filser, des Garets et Paché, 2001).

## 1.2. Notre proposition

Les facteurs de développement du magasin ébranlent fortement la stabilité supposée des modèles évoqués. Nous considérons en effet que l'immobilier est loin d'être une constante. La probabilité du consommateur de passer d'une zone commerciale à une autre a été occultée dans ces approches. L'évolution de la concurrence est à prendre en compte. L'immobilier n'est pas une constante, car elle subit des modifications durant la vie du magasin dans sa zone de chalandise, à en juger par le dynamisme de l'urbanisme commercial. A Saint-Martin d'Hères Avenue Gabriel Péri (banlieue de Grenoble), début septembre –mi-septembre, on peut lire dans la presse régionale de Grenoble (Le Métroscope, 2005). Les travaux d'aménagement du pont de Catane ont débuté le 18 août dernier, ils s'accompagnent d'une modification temporaire de la circulation et des échanges. En effet, des travaux de déviation de réseaux Porte des Glairons (InfoScope 2003). Afin d'assurer l'accès à la rocade sud et aux directions Gap-Sisteron, un itinéraire de déviation a été mis en place, par la rive gauche du Drac, passant par la place Aguiard à Seyssinet puis la roue de la Houille blanche et la route départementale 6 jusqu'à l'échangeur du Rondeau.

Dans les ouvrages de marketing, les modèles présentés supposent que le consommateur a recours aux fonctions d'utilités compensatoires. Malgré tout, les consommateurs éliminent les magasins qui ne remplissent pas un niveau minimal requis. On peut évoquer les difficultés d'accès du magasin, nées des travaux de la zone de chalandise. Les projets des collectivités sont nombreux en matière d'urbanisme commercial.

Ces modèles s'appuient sur l'hypothèse d'une similarité des points de vente. Pourtant, on peut évoquer des stratégies différentes selon que le magasin appartient à tel ou tel groupe de distribution.

Les évolutions de la variable immobilière et des ajustements du mix magasin. Mc Carthy dans les années 60 a défini un dosage délicat de 4 variables du mix tant étudiées dans les cours du marketing. Nous pensons que l'immobilier devrait aussi être pris en compte parmi les variables du mix concernant le point de vente, étant donné que ces variations influencent le comportement de la clientèle de la zone de chalandise et contraignent les détaillants à

réagir. L'immobilier, qui a toujours fait partie des préoccupations du marketing d'enseigne au siège, évoluerait ainsi vers le marketing du point de vente.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Champ de l'étude

Nous comparons la situation de 2 distributeurs Casino et Auchan, dont les actions sur le plan de l'immobilier sont évoquées dans la presse spécialisée. Notre étude porte sur 2 sites où les groupes ont été confrontés aux aménagements : l'hypermarché Auchan Sud Clermont-Ferrand Aubières et l'hypermarché Géant St Martin d'Herès Grenoble, confrontés à ces problématiques.

L'agglomération de Grenoble, La Métro, a mis en place une première série de mesures pour gérer les déplacements pendant la période travaux de la 3<sup>ème</sup> ligne de tramway en 2005. On pouvait voir un magasin Géant aux abords de cet itinéraire. Pour maîtriser les perturbations en période de travaux « Un ensemble d'itinéraires bis est proposé pour répondre à ceux pour lesquels l'utilisation quotidienne des transports en commun est difficile. En effet, ils permettent de diffuser la circulation au nord et au sud des grands boulevards et d'améliorer les échanges avec les rues traversant les grands boulevards » tel était le message que l'on pouvait lire dans la publication de Métro, l'agglomération de Grenoble.

À Clermont Ferrand, la communauté d'agglomération a décidé de créer un tramway. Le tracé impactait les accès au centre commercial Auchan Nord et modifiait l'utilisation du parc de stationnement qui devenait partiellement un parking de dissuasion en entrée de ville pour les utilisateurs du transport en commun. Auchan et Clermont Communauté ont échangé sur le sujet et travaillé ensemble. La collectivité a créé un nouvel accès sur le Boulevard Clémentel. Immochan a restructuré le centre commercial en créant un parking sur deux niveaux en fonction de ce nouvel accès. La collectivité a cédé à Immochan les terrains lui appartenant pour créer cette extension. Auchan à son tour a cédé à la collectivité le terrain nécessaire à la création d'un parc relais à proximité de la station de tramway.

### 2.2. Recueil de données

#### Observations

Nous avons fait des observations au sein des zones de chalandise où sont situés les magasins. Nous avons pris des notes concernant les axes routiers et les flux de clientèle.

#### Entretiens

- Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les responsables de magasins. L'analyse de la part de l'immobilier dans le marketing enseigne et marketing point de vente à travers les actions et journées-types de responsables de magasins a été au centre de nos préoccupations.
- Nous avons mené des entretiens au siège des 2 groupes Casino et Auchan auprès de 2 responsables en charge de développement (et aussi anciens directeurs d'hypermarchés).

- Nous avons mené des entretiens avec des responsables des collectivités locales. Nous avons été reçu en entretien à la Direction économique de la Mairie de Grenoble et à l'agglomération de Grenoble.

Notre guide comportait les thèmes suivants :

- Au niveau des magasins

1. Effets sur la politique du mix en magasin de l'immobilier et des aménagements urbains opérés dans la zone de chalandise,
2. Niveau d'implication des responsables de magasins, aux décisions du siège
3. Niveau d'implication des responsables de magasins, aux décisions des collectivités locales
4. Niveau d'implication des responsables de magasins, aux actions des collectivités locales

- Au niveau du siège

5. Stratégies du groupe et stratégie immobilière
6. Le service immobilier de Casino et implication aux décisions locales d'urbanisme commercial
7. Vision des actions de la concurrence sur l'immobilier et l'urbanisme commercial
8. Relation siège / magasin

3. Une meilleure connaissance des interactions entre les politiques d'aménagement urbain et les effets sur le commerce

## La décision des collectivités locales

Cette décision , dans la mesure où elle concerne les magasins, passe par la volonté de concertation des mairies des villes, la stratégie des distributeurs, la structure du groupe, leur stratégie immobilière, la centralisation/décentralisation en tenant compte du contexte de la zone de chalandise concernée (cf. figure 1)..

L'information des acteurs économiques, s'inscrit dans une politique de communication concertée des localités. De nombreux services sont mobilisés pour diffuser l'information, prévenir de l'imminence des travaux utiles mais susceptibles de causer d'éventuels désagréments. Les services techniques ne sont pas les seuls concernés. Les services économiques soulignent la nécessité d'une harmonisation des diverses actions envisageables.

La nature de la campagne d'information est tributaire de l'ampleur des travaux engagés au niveau de la localité. Les principaux moyens utilisés souvent sont :

- les réunions de concertation : c'est l'apanage des grands travaux.
- le « porte à porte » : pour des opérations plus modestes
- et les tracts.

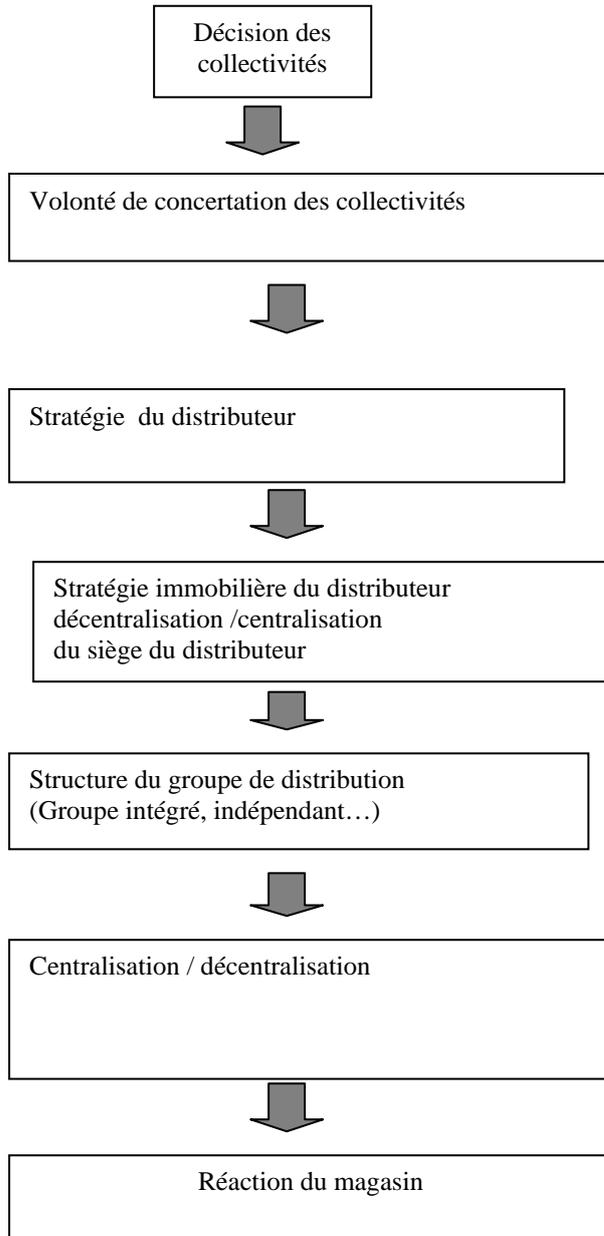
Les autorités n'anticipent pas suffisamment en matière de communication, aux yeux de certains acteurs : les campagnes sont lancées quelques mois voire quelques semaines avant les travaux, dans plusieurs cas. Ce qui peut tendre à penser que les acteurs économiques ne sont pas consultés dans la conception des projets.

## Des initiatives de distributeurs

L'initiative des travaux autour des magasins n'est pas du domaine exclusif des autorités municipales. Dans le souci de leur propre développement, les détaillants présentent aussi des projets en tâchant de mettre l'accent sur l'intérêt général. C'est le cas du commerce de proximité qui pour principale localisation le centre ville .

Les commerçants indépendants manifestent particulièrement leur dynamisme comme force de propositions au niveau local. Cependant leur aboutissement est loin d'être à la hauteur des attentes exprimées.

Figure 1 : De la décision des collectivités à la réaction des magasins



#### 4. Relation siège/magasin : stratégie du distributeur et immobilier

Les distributeurs suivent des stratégies différentes : stratégie de renforcement de la structure financière pour Casino, croissance mesurée et rentable pour Carrefour et Cora Delhaize et stratégie d'innovation et de croissance interne pour Auchan. Ces stratégies ont un impact sur l'intérêt que les distributeurs portent à l'immobilier (cf. tableau 1).

On observe 3 stratégies en matière immobilière :

-première stratégie : le distributeur fait le choix de s'affranchir de la propriété de ses murs pour consacrer tous les moyens qui en découlent au financement de son développement. Cette stratégie consiste, dans le cas de Casino, à vendre l'immobilier, vendre les murs, pour en tirer une rentabilité. Le risque d'une opposition existe entre d'une part les managers opérationnels et d'autre part les financiers. La filiale immobilière Mercialys de Casino introduite en Bourse en 2005 avec une participation de 60% a atteint une valeur d'environ un milliard d'euros ; En Pologne où sa situation est commercialement difficile, le groupe annonce de la vente des actifs les murs y ont rapporté 550 M€ Carrefour, Sainsbury, Lidl, Go Sport et Jardiland suivent aussi cette stratégie (LSA 3 mai 2007 n°1996; Rapport annuel 1994 Casino). Les parcs de magasins acquièrent une dimension stratégique nouvelle car ils sont valorisés à travers le prisme de la bulle immobilière.

L'entreprise ne réussit pas commercialement (part des managers opérationnels), elle a recours à la valorisation de l'immobilier (approche des responsables financiers et des réseaux financiers comme les fonds d'investissement). Il y a des risques car ces montages financiers ne traduisent pas forcément les réalités des distributeurs. « les distributeurs ont raison de considérer l'immobilier comme un élément stratégique majeur et de tirer profit de la bulle actuelle, mais les surenchères risquent de mettre en péril leur activité même et, on le voit avec Carrefour, de les déstabiliser ». En outre ces réseaux financiers comme les fonds d'investissement constituent de nouveaux actionnaires à introduire dans le capital du groupe de distribution qui doivent dorénavant gérer leurs relations avec les managers opérationnels.

-deuxième stratégie : le distributeur opte pour la voie patrimoniale en accumulant le foncier avec pour objectif d'étendre son parc d'enseignes. Cette stratégie elle vise, pour le groupe Auchan, à renforcer sa position de propriétaire, acheter l'immobilier que constituent les emplacements de ses magasins. Sur le plan opérationnel, la gestion immobilière patrimoniale sage est payante selon le directeur de l'urbanisme et de la promotion d'Immochan : « la première raison d'être d'Immochan consiste à développer des activités complémentaires aux quatre formats alimentaires du groupe auquel il est adossé : les hypermarchés Auchan et les Halles d'Auchan, les supermarchés Atac et les drive-in Chronodrive » ; en outre les actionnaires du groupe Mulliez engrangent les dividendes (LSA n°1992). D'où une plus forte volonté d'intervenir auprès des collectivités locales.

-troisième stratégie : pour certaines zones le distributeur garde la maîtrise de la majeure partie de son actif et pour d'autres il a recours à différents partenaires pour prospecter terrains et implantations en équilibrant possession et location. C'est le cas de Carrefour qui investira entre 2006 et 2008, 10 milliards dans sa croissance organique (Rapport annuel Carrefour, 2005).

Tableau 1 : stratégie du distributeur et place de l'immobilier

Distributeur	Stratégie du distributeur	Stratégie immobilière		
		<u>Stratégie 1</u> : vendre ses actifs immobiliers en gagnant en contrepartie un trésor <u>Le levier financier</u> Le distributeur externalise une partie plus ou moins importante	<u>Stratégie 2</u> : Renforcer son patrimoine immobilier <u>Le levier patrimonial</u> Le distributeur détient en propre l'essentiel de ses murs	<u>Stratégie 3</u> : Position intermédiaire avec un dosage possession et location d'actifs immobiliers <u>Le levier patrimonial et le levier financier</u>
Casino	-stratégie de renforcement de sa structure financière -Stratégie de Valorisation et de recentrage sur son patrimoine immobilier commercial, murs de magasins et galeries -recentrage sur les seuls actifs existants	<u>Les points forts</u> -augmentation significative de la valeur des opérations -flux des liquidités importantes pour financer des investissements ou alléger l'endettement -grande réactivité ou capacité d'adaptation aux évolutions <u>Les points faibles</u> -exposition aux risques du marché locatif -hausse des charges d'exploitation des magasins -amoindrissement des actifs de l'entreprise.		
Cora	Louis Delhaize cherche à affirmer son indépendance et sa pérennité, reprise de 100% du contrôle de ses filiales. Donc croissance mesurée et rentable.		<u>Les points forts</u> -gestion maîtrisée face aux à-coups du marché de l'immobilier -actif pérenne consolidant la valeur de l'entreprise	
Auchan	Stratégie d'innovation et de croissance interne		-gestion de l'expansion à LT et arme tactique vis-à-vis de la concurrence <u>Les points faibles</u> -immobilisation importante de capitaux -alourdissement de l'endettement -réactivité limitée	
Carrefour	-Stratégie de croissance rentable et durable : conquête de parts de marché, doublement du rythme d'ouvertures sur les marchés où le groupe est déjà implanté.			-Le levier patrimonial majoritairement en Europe Position de prudence, se limiter aux murs des magasins -le levier financier 50% et le levier patrimonial 50% en Asie

## 5 - L'immobilier, une variable à gérer pour le magasin

### 5.1. Politique d'urbanisme et besoins exprimés par les collectivités auprès des distributeurs

Les collectivités locales présentent de nombreux projets dans le cadre de l'urbanisme commercial. Elles saisissent les occasions de le faire savoir aux investisseurs susceptibles de répondre à leurs besoins. Pour la troisième année consécutive la région grenobloise a fait cause commune au marché international de l'immobilier qui se déroule chaque année à Cannes. Grenoble-Alpes Métropole, le Pays Voironnais, la Cosisi (Communauté des communes du moyen Grésivaudan), le Syndicat Intercommunal de la Zone Verte (SIZOV), la Communauté de communes du Pays de Bièvre et le Syndicat mixte pour l'élaboration et le suivi du schéma directeur de la région grenobloise ont partagé et animé le même stand sous l'appellation Grenoble Territoires. Une façon dynamique et partenariale de proposer aux investisseurs les qualités et les forts atouts des zones d'activités économiques de l'unité urbaine grenobloise (Le Métroscope, septembre 2005).

Elles ne peuvent associer à leurs décisions les services immobiliers de distributeurs, que dans la mesure où ces derniers apportent des réponses à leurs projets. Certains responsables de magasin sont consultés dans la prise de décision, mais cela dépend avant tout de la volonté de concertation des collectivités locales. Le service immobilier d'Auchan, est associé aux décisions locales dans la plupart des cas. Cora se trouve aussi dans ce type de situation, dans une moindre mesure cependant.

Les responsables de magasins, sont très sensibles à ces interventions des collectivités locales. En effet, les variables non maîtrisées les inquiètent. En revanche, la bonne connaissance des projets leur permet d'anticiper sur les objectifs en matière d'activité et de moyens à mettre en œuvre.

Le service immobilier de Casino, n'est associé aux décisions locales, qu'en partie et seulement si la localité exprime ce besoin n'est pas associé aux décisions locales. C'est le cas des groupes qui n'ont pour la plupart pas d'activité de promoteur et qui sont rarement propriétaires de patrimoines que constituent certains centres commerciaux.

### 5.2. Le niveau centralisation / décentralisation, magasin et siège

Chez Auchan le directeur de magasin a un réel pouvoir. Il ne peut cependant engager de décision ayant des conséquences financières notamment en matière d'investissements sans le feu vert de la Direction générale. En fait, il est très souvent à l'origine du processus d'alerte et de décision sur ces sujets. A sa demande, le dossier est instruit par les services techniques, immobiliers, développement et finances et validé par le directeur général. La décision est donc prise collégalement

Les responsables de magasins Casino, sont très sensibles à ces interventions des collectivités locales, mais certains responsables de magasin sont rarement consultés dans la prise de décision. Ils subissent ces décisions sans être consultés. Sur ce dossier le siège de Casino travaille seul, pour des raisons de stratégie d'entreprise. Casino est un groupe dont le management est traditionnellement centralisé, la question immobilière reste cantonnée au siège. Celui-ci ne laisse pas de marge d'action aux directeurs de magasins, peu associés ou sollicités lors des actions d'urbanisme décidées par les collectivités locales (cf. tableau 2).

Tableau 2 : stratégies immobilières et relations siège-magasins

Stratégies immobilières	le levier patrimonial	le levier financier	Stratégie intermédiaire
Relation siège/magasin Centralisation		Casino Le groupe gère a la tradition de centralisation, le directeur de magasin n'a pas la latitude d'intervenir au niveau des collectivités locales. Le siège travaille seul sur ces questions immobilières. <u>Des consultations magasin et autorités locales sont rares voire inexistantes</u>	
Centralisation / décentralisation			Carrefour La marge de manœuvre du directeur tend à évoluer, le recours à la hiérarchie régionale semble avoir gagner en ampleur <u>Des consultations magasin et autorités locales existent, mais en petit nombre</u>
Décentralisation	<i>Auchan et Cora</i> Le Directeur de magasin ne peut engager de décision ayant des conséquences financières notamment en matière d'investissements sans le feu vert de la Direction générale. En fait, il est plus que consulté, puisqu'il est très souvent à l'origine du processus d'alerte et de décision sur ces sujets. La décision est donc prise collégalement sur demande du Directeur de magasin, le dossier est instruit par les services techniques, immobiliers, développement et finances et validé par le DG. <u>Des consultations magasin et autorités locales sont favorisées et sont nombreuses.</u>		

Sans nier l'importance de ces décisions, les responsables de magasin « subissent » ce qui peut affecter leur activité commerciale.

Les responsables de magasins, commencent à reconsidérer les relations avec le siège dans l'optique centralisation / décentralisation.

Casino par certains côtés dans certaines agglomérations est associé aux réflexions et/ou décisions ainsi que Carrefour sur ses grands sites historiques.

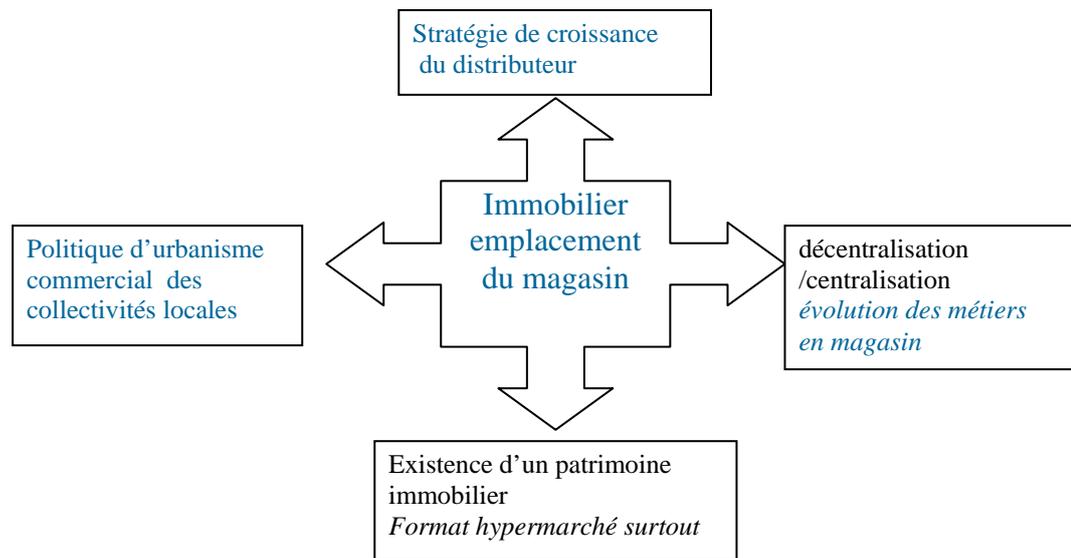
### 5.3. La dominante structure intégrée et format hypermarché

Au niveau des sièges de groupe de distribution, les actions des distributeurs exploitant le format hypermarché sont les plus remarquées. C'est le cas d'Auchan ou Cora. La taille des groupes et l'affirmation d'une stratégie immobilière y sont pour beaucoup. Pourtant il serait inexact de penser que les autres structures de distribution se désintéresseraient de la question. On peut citer les indépendants qui agissent localement non sans détermination. Une stratégie immobilière reposant sur le patrimoine ne suffit pas, encore faut-il que le directeur du magasin dispose du pouvoir pour intervenir dans sa zone de chalandise.

### 5.4. Les composantes du concept immobilier

Ces différents développements nous amènent à caractériser le concept immobilier (figure 2). La stratégie du distributeur, notamment la croissance, amène l'intérêt pour l'immobilier (cf. tableau 1), la stratégie immobilière qui s'appuie sur le levier patrimonial, semble plus compatible avec la prise en compte de l'immobilier en magasin (cf. tableau 2). L'action en magasin dépend de la propriété immobilière et de la décentralisation (cf. tableau 3).

Figure 2 : les composantes du concept immobilier une variable du mix du point de vente



#### La prise en compte de l'immobilier dans l'évolution des métiers en magasin

On fait ce constat au travers du temps passé par les distributeurs sur des opérations immobilières. Suite aux entretiens avec des responsables de magasins : nous avons apprécié la part de l'immobilier dans le marketing enseigne et marketing point de vente à travers les journées-types de responsables de magasins.

C'est ainsi que la semaine d'un inspecteur commercial de supérettes chez Casino consacrée généralement aux réunions avec les délégués commerciaux qui l'assistent sur son secteur, se tourne de plus en plus vers la prospection des futurs emplacements. Certes son rôle consiste à tout mettre en œuvre pour faire progresser le chiffre d'affaires des supérettes (formation des gérants et suivi commercial), mais il associe de plus en plus les responsables des magasins qu'ils rencontre aux problèmes liés à l'évolution de sites anciens et nouveaux.

#### La modification des préférences des consommateurs dans la zone de chalandise

Les modifications des infrastructures peuvent avoir un impact très significatif (positif ou négatif) temporaire ou durable sur l'activité d'un site commercial. Notamment en rapprochant ou en éloignant en temps de parcours certains clients. De ce fait l'exposition concurrentielle peut être transformée.

Les employés des 2 magasins déplorent la baisse de fréquentation de la clientèle. Des responsables relativisent, mettant l'accent sur le caractère momentané de cette baisse du chiffre d'affaires. Un fait notable, au Géant de St Martin d'Hères, le rayon gros électroménager a été supprimé .....La concurrence bénéficie de ce revirement de la part des clients....

## 6 – Conséquences sur les autres variables pour le magasin

L'hypermarché en sa qualité de locomotive principale se doit de réagir principalement à travers sa communication, ses actions commerciales promotionnelles, son positionnement prix versus les concurrents.

A cause de l'immobilier et des aménagements urbains opérés dans la zone de chalandise, le magasin Géant Casino a changé sa politique de :

-opération commerciale : opération de fidélisation de la clientèle

-communication en magasin : oui, information sur les travaux

-Panneaux longue conservation (pour positionner géographiquement les magasins) et des panneaux provisoires pour orienter la clientèle sur les accès parkings

Par contre le magasin casino n'a pas changé sa politique de prix.

Nous pouvons observer que le dosage des variables du mix peut se faire en fonction de l'appréciation de l'Evolution de l'immobilier (cf. tableau 3).

Tableau 3 : appréciation de l'immobilier et dosage du marketing mix

Cycle de vie du magasin	Appréciation de l'Evolution de l'immobilier Emplacement Murs Fonds de commerce	Evolution du marketing mix  Dosage des 4p
<u>Phase 1</u> : Avant les travaux d'urbanisme commercial	Pas de changement depuis l'ouverture du magasin Valeur de l'immobilier V1	Magasin dans sa position de départ au sein de la zone de chalandise, comme un Géant tout seul entouré de boutiques  <i>Mix1 : Dosage du mix habituel</i> Prix 1 : prix moyen stable Produit 1 : assortiment stable Communication 1 : communication nationale enseigne
<u>Phase 2</u> : Pendant les travaux d'urbanisme commercial	Des modifications de l'environnement ont un effet sur l'appréciation de la « valeur » de l'immobilier. Les clients se faisant rares, nous penchons pour une baisse de l'immobilier : Valeur de l'immobilier V2 < V1	Des travaux dans la zone rendant l'accès difficile, avec de nouveaux tracés  <i>Mix2 : savant et délicat Dosage du mix habituel</i> Prix 1 en baisse : pour reconquérir la clientèle partie à la concurrence Produit 1 : assortiment assortiment revue à la baisse (cas du magasin Géant que nous avons étudié) Communication 1 : communication locale plus forte
<u>Phase 3</u> : Après les travaux d'urbanisme commercial	1. La « valeur » de l'actif immobilier dans la perception tendrait progressivement, dans les meilleurs cas à remonter (avec la fin des travaux) : Valeur de l'immobilier V3 > V1 (situation meilleure que celle d'avant les travaux) 2. La « valeur » de l'actif immobilier dans la perception tendrait progressivement, dans le pire des cas à s'éroder (avec la fin des travaux) : Valeur de l'immobilier V3 < V1 (situation déjà rencontrée)	<i>Mix3 : délicat Dosage du mix modifié</i> Prix 1 en baisse : pour reconquérir la clientèle partie à la concurrence Produit 1 : assortiment assortiment revue à la baisse (cas du magasin Géant que nous avons étudié) Communication 1 : communication locale revue Panneaux longue conservation (pour positionner géographiquement les magasins) et des panneaux provisoires pour orienter la clientèle sur les accès parkings -opération commerciale : opération de fidélisation de la clientèle

## Conclusion

La localisation d'un équipement commercial, son accessibilité, sa capacité à renforcer l'offre d'enseignes, les possibilités ont toujours été des facteurs décisifs dans le succès d'une entreprise de commerce. Le tournant serait ici le contrôle amorcé par les détaillants de l'immobilier comme levier important du marketing du point de vente.

L'immobilier est une variable à prendre en compte par le distributeur dans l'exploitation de son activité en magasin. Cela passe par la faculté à répondre aux projets locaux. Les collectivités locales associent à leurs décisions les services immobiliers de distributeurs qui apportent des réponses à leurs projets. Les stratégies immobilières basées sur le patrimoine, émanation directe de la stratégie de croissance du distributeur, vont dans ce sens. Il s'agit de la stratégie immobilière du distributeur promoteur ou acteur de la ville, doté de structures adéquates pour répondre aux appels d'offre des mairies en vue de projets d'urbanisme commercial, et favorisant des partenariats pour développer des programmes mixtes associant logements, bureaux et commerces en centres urbains.

Le concept immobilier que nous percevons comme une variable du mix du magasin et ses implications est la résultante de plusieurs facteurs : la stratégie de croissance du distributeur, la stratégie immobilière, la structure du groupe, la décentralisation /centralisation, politique d'urbanisme commercial des collectivités.

A cause de l'immobilier et des aménagements urbains opérés dans la zone de chalandise, le distributeur est amené à revoir le dosage des autres variables de son mix au niveau du magasin. C'est essentiellement le cas de la communication en magasin, (publicité, actions promotionnelles, merchandising), des opérations de fidélisation de la clientèle et accessoirement des prix (détermination du niveau de prix, politique de promotion).

Les limites de cette recherche sont nombreuses. Nous mettons l'accent sur deux aspects. Notre papier reste largement exploratoire : les entretiens et les observations sont les seuls moyens utilisés ici. Nous n'avons pas cerné l'ensemble des distributeurs, seuls quelques distributeurs français ont fait l'objet de notre étude.

## Références bibliographiques

- Christaller W. (1966), *Central places in Southern Germany*, Prentice-Hall Englewoods Cliffs (NJ)
- Colomé R. and Serra D.(2003), Supermarket key attributes and location decisions : a comparative study between British and Spanish consumers. Working paper, October.
- Filser M., Des Garets V. et Pache G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*. Editions EMS Management et société.
- Infoscope 2003 Grenoble
- Le Métroscope, Le mensuel de Grenoble Alpes Métropole Communauté d'Agglomération, septembre 2005.
- La Tribune, 7 septembre 2007
- LSA n°1992
- LSA 3 mai 2007 n°1996 p.12-15
- Rapport annuel Carrefour, 2005.
- Rapport annuel Casino, 1994.
- Clarkson R.M., Clarke-Hill C.M. & Robinson T., 1996, UK supermarket location assessment, *International Journal of Retailing & Distribution Management*, july, vol. 24, n°6, pp. 22-33.
- Shyrkova K. (2005) , A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics , National University "Kyiv-Mohyla Academy" Economics Education and Research Consortium Master's Program in Economics , National University "Kyiv-Mohyla Academy"