

Montréal 

**Tendances commerciales, les  
interventions pour s'adapter**

Guide d'analyse

Juillet 2006

Préparée pour : Ville de Montréal

Projet : 2006-010-01



## TABLE DES MATIERES

Introduction	1
<b>Partie 1</b>	
<b>Les grandes tendances en matière de commerce de détail au Québec et dans la région montréalaise</b>	<b>2</b>
1. Les facteurs qui affectent la demande : les dimensions démographiques, sociales et économiques	2
Le ralentissement de la croissance démographique	3
Le vieillissement de la population	4
Une société de plus en plus scolarisée	6
La taille et la composition des ménages	7
La composition ethnique de la population	8
La mobilité de la population	10
Le revenu disponible	11
Le travail	12
La pression du temps	13
La sensibilité au prix	14
La fidélité	14
2. Les mutations formelles et structurelles du secteur du détail au Québec et à Montréal	16
Le déclin du centre commercial	16
La grande surface	17
Modèles d'aménagement	18
La grande surface en zone centrale	18
Les grandes surfaces dans la région montréalaise	18
Le centre « lifestyle »	19
L'évolution des modèles d'aménagement	20
La fréquentation des concepts commerciaux au Québec	21
Les forces et faiblesses des artères commerciales	21
Autres manifestations de l'évolution formelle et structurelle du secteur du détail	21
Vers une bipolarisation des concepts	24
<b>Partie 2</b>	
<b>Guide d'analyse pour la revitalisation d'artères commerciales</b>	<b>26</b>
Étape 1	
<b>Connaître sa zone d'influence</b>	<b>28</b>
1.1 Connaître les limites géographiques de sa zone d'influence	28
1.2 Connaître le profil sociodémographique de sa zone commerciale	31
A) La géographie et l'univers des recensements de Statistique Canada	31
B) Les variables du recensement de 2001	32
C) Les variables pertinentes à extraire	34
1.3 Mesurer le potentiel commercial de sa zone de marché	37
A) La population	37
B) Les dépenses moyennes	38

1.4 Établir les comportements d'achat : l'enquête téléphonique .....	41
A) La taille de l'échantillon .....	41
B) La conception du questionnaire .....	41
C) Le cadre d'échantillonnage.....	43
D) La compilation et les traitements .....	43
Étape 2	
<b>Connaître ses clients actuels</b> .....	44
A) Comportements d'achat à l'égard de l'artère commerciale .....	45
B) Perceptions et opinions de la clientèle à l'égard de l'artère commerciale .....	45
C) Comportements d'achat à l'égard des autres destinations commerciales.....	46
D) Typologie de la clientèle .....	47
E) Profil des répondants .....	47
Étape 3	
<b>Connaître ses concurrents</b> .....	48
3.1 Structure commerciale de la zone de marché .....	48
A) L'évaluation de l'offre théorique et le calcul de l'indice de saturation commerciale.....	48
B) Le mix commercial et le taux d'inoccupation.....	49
C) Sa contribution à la structure commerciale de la zone de marché .....	50
3.2 Positionnement par rapport aux principaux concurrents.....	51
Étape 4	
<b>Mesurer sa performance</b> .....	53
4.1 Indicateurs physiques.....	53
4.2 Ventes et rendements .....	55
4.3 Taux de pénétration .....	55
4.4 Satisfaction de la clientèle.....	56
En conclusion	
<b>Vers un plan d'actions</b> .....	58

## INTRODUCTION

Ce rapport a été préparé par Géocom Recherche à la demande de la Ville de Montréal. Le mandat visait à produire un guide d'analyse pour les intervenants impliqués dans la revitalisation des artères commerciales. De façon particulière, les objectifs de l'étude étaient les suivants:

- Mettre en relief les grandes tendances du secteur du commerce de détail au Québec et dans la région montréalaise ;
- Identifier les principaux éléments qui menacent les artères commerciales traditionnelles ainsi que les opportunités qui peuvent être saisies ;
- Proposer un cadre d'analyse et des actions concrètes à mettre en œuvre par les intervenants oeuvrant à la consolidation et à la revitalisation des artères commerciales.

Ce rapport comprend deux principales parties. La première présente une synthèse des tendances lourdes en matière de commerce de détail. On y voit d'abord les facteurs qui gouvernent la demande : les facteurs démographiques, sociaux et économiques. Les éléments affectant l'offre sont ensuite esquissés : la forte croissance du stock commercial québécois et montréalais, les mutations des formules commerciales, les actions structurantes des grands « joueurs » ainsi que l'évolution des technologies qui, comme nous le verrons, constitue un des grands vecteurs des mutations du secteur du détail.

La deuxième partie du rapport se présente sous la forme d'un guide à l'usage des intervenants impliqués dans la revitalisation des artères commerciales. Il propose un ensemble de démarches, d'outils, de techniques et de sources de données qui serviront à établir un diagnostic de positionnement et qui mèneront à l'élaboration d'un plan d'action spécifique et adapté à chaque artère.

## PARTIE 1

# LES GRANDES TENDANCES EN MATIÈRE DE COMMERCE DE DÉTAIL AU QUÉBEC ET DANS LA RÉGION MONTRÉALAISE

Dans une perspective à long terme, l'évolution du commerce de détail est marquée par une succession de phases. De brèves périodes de révolution, où l'on voit les concepts novateurs émerger, sont suivies de plus ou moins longues périodes d'évolution au cours desquelles les concepts se raffinent et s'adaptent à diverses applications.

C'est ainsi qu'en matière de commerce de détail, le vingtième siècle a été ponctué par quatre grandes innovations : le magasin à rayons, le supermarché, le magasin à escompte et, plus récemment, la grande surface. À travers tous ces cycles, il demeure un seul véritable dénominateur commun : la recherche de la baisse des coûts pour pouvoir offrir aux consommateurs, eux-mêmes en constante évolution, les plus bas prix possibles.

On reconnaît un ensemble de facteurs qui ont établi les bases, les conditions et la conjoncture nécessaires à l'émergence de ces concepts novateurs. Ces facteurs se définissent en termes économiques, démographiques, sociaux, culturels et technologiques. Nous présentons, dans les quelques pages qui suivent, une synthèse des facteurs les plus déterminants pour le Québec et la région montréalaise.

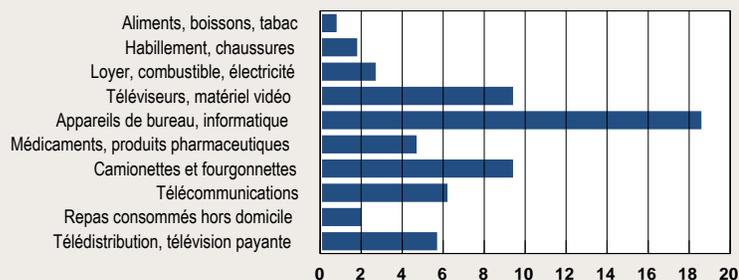
### 1. Les facteurs qui affectent la demande : les dimensions démographiques, sociales et économiques

Les dépenses de consommation des Canadiens et des Québécois ont évolué depuis les vingt dernières années. En dollars constants, elles ont progressé à des rythmes très différents selon le type de produits ou de services dévoilant ainsi les effets des facteurs sociodémographiques, économiques et technologiques sur les comportements d'achat.

Par exemple, et comme le montre le graphique suivant, l'accroissement des dépenses pour les appareils de bureau, l'informatique, les téléviseurs, le matériel vidéo, les camionnettes et fourgonnettes ainsi que les médicaments et les produits pharmaceutiques a été très élevé en comparaison à l'augmentation réelle des dépenses pour les biens essentiels comme l'alimentation et l'habillement, plus fidèle au taux de croissance démographique.

**Taux annuel moyen de croissance (%) des dépenses de consommation des Canadiens, 1981 à 2003 – dollars constants**

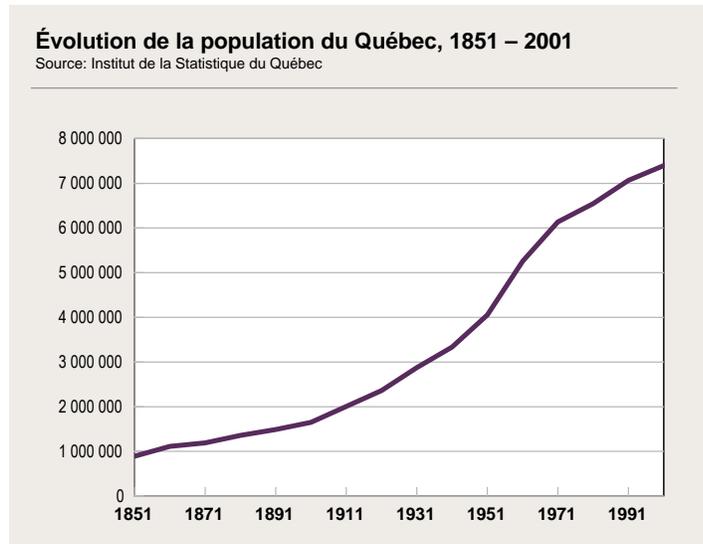
Source: Statistique Canada, Perspectives, juin 2004



### Le ralentissement de la croissance démographique

Au Québec, comme dans la plupart des sociétés occidentales, la croissance démographique s'essouffle sous l'effet de la baisse de la natalité. Ce phénomène a nécessairement des conséquences directes et incontournables sur l'évolution de la demande.

Comme on peut le voir sur le graphique suivant, le « boom » qui a suivi la deuxième guerre mondiale a fait place à un ralentissement de la croissance. L'accroissement décennal, qui avait atteint 21,7 % entre 1941 et 1951 puis 29,7 % entre 1951 et 1961, a diminué radicalement par la suite : 16,7 % entre 1961 et 1971, puis entre 5 % et 10 % pour les décennies suivantes.



Selon l'Institut de la Statistique du Québec, la population de la province se situait à 7 598 146 personnes (2005) et, d'après les projections du scénario A de référence, elle devrait atteindre 8 086 000 personnes en 2026, une augmentation de l'ordre de 6 % sur 20 ans. Le rythme de croissance d'ici à 2026 serait ainsi au moins deux fois plus faible que l'évolution observée entre 1981 et 2005.

Or, et c'est là un constat important, le bassin démographique du Québec devrait amorcer un déclin après 2026 et retomber autour de 7 832 000 personnes en 2051.

Le ralentissement de la croissance démographique affecte également la Ville de Montréal qui perd une partie de ses effectifs au profit des banlieues. Tenant compte du découpage géographique actuel (janvier 2006), la population de la Ville se situait à 1 634 537 personnes en 2005, soit un accroissement annuel moyen marginal (+0,4 %) par rapport à la donnée établie pour 1996 (1 571 630). Or durant la même période, les effectifs de la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal ont augmenté de 0,8 % par année en moyenne, soit le double du taux de croissance de la Ville de Montréal. Une analyse de l'Institut de la Statistique du Québec témoigne également de ce phénomène :

**Solde migratoire de Montréal et de la zone adjacente, de 1998-1999 à 2003-2004**  
Nombre de personnes

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
<b>Montréal</b>	-1 172	-2 437	-5 264	-14 833	-20 406	-24 100
<b>Zone adjacente</b>	10 861	12 380	13 867	19 515	21 439	24 205
Laval	1 995	1 752	2 526	2 569	2 414	2 342
Lanaudière	963	1 262	1 827	4 288	4 507	6 586
Laurentides	4 624	5 475	5 667	6 358	7 151	7 266
Montérégie	3 279	3 891	3 847	6 300	7 367	8 011

Source: ISQ. Données sociodémographiques en bref, février 2005. Basé sur le fichier d'inscriptions de la RAMQ.

On constate que depuis 2002, les pertes migratoires de Montréal (île) sont équivalentes aux gains de la zone adjacente. Aussi, l'attraction des quatre régions adjacentes s'est renforcée depuis les six dernières années alors qu'à Montréal, c'est l'inverse ; les pertes migratoires se sont intensifiées dramatiquement.

**Le vieillissement  
de la population**

Le vieillissement de la population est l'un des faits marquants de l'évolution sociodémographique récente du Québec. De 965 000 actuellement, le nombre de personnes de 65 ans et plus passera à 2,2 millions en 2031 selon les projections de l'Institut de la Statistique du Québec. À cette date, les personnes du troisième âge compteront pour 27 % de la population totale. Lors du dernier recensement de Statistique Canada en 2001, elles représentaient 13 % des effectifs totaux de la province.

**Évolution de la population du Québec selon les tranches d'âge**

	1991	2001	2011	2021	2031	2041	2051
0 à 19 ans	27%	24%	21%	20%	19%	18%	17%
20 à 34 ans	25%	20%	20%	18%	16%	16%	16%
35 à 44 ans	16%	17%	13%	13%	13%	12%	12%
45 à 54 ans	12%	15%	16%	13%	13%	13%	12%
55 à 64 ans	9%	11%	14%	15%	12%	13%	13%
65 ans et +	11%	13%	16%	21%	27%	28%	30%

Source: Institut de la Statistique du Québec

En 2001, on dénombrait d'ailleurs 74,3 personnes âgées par tranche de 100 enfants<sup>1</sup> au Québec, un bond significatif par rapport au résultat établi en 1991 (55,9).

Sur le territoire de la Ville de Montréal<sup>2</sup>, la population est nettement plus âgée. En outre, on y dénombre autant de personnes âgées que d'enfants, un phénomène qui, selon l'Institut de la Statistique du Québec, devrait affecter l'ensemble du Québec vers 2021. On constate cependant peu

**Ratio des personnes âgées par  
tranche de 100 enfants<sup>1</sup>**

	Province de Québec	Ville de Montréal
<b>1991</b>	55,9	100,2
<b>1996</b>	62,7	96,9
<b>2001</b>	74,3	99,2

Source: Statistique Canada

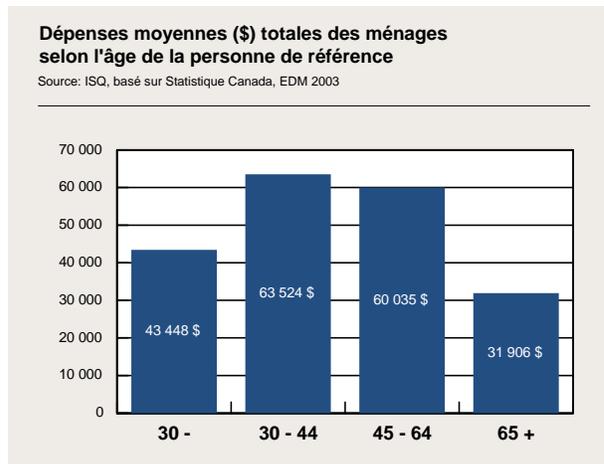
1) (65 ans et + / enfants 14 ans et -) x 100

<sup>1</sup> (Nombre de personnes de 65 ans et plus / nombre de personnes de 14 ans et moins) x 100.

<sup>2</sup> Sur la base du découpage géographique de 2001.

d'évolution dans la progression du phénomène du vieillissement de la population de la Ville depuis 1991.

Le « Papy Boom » québécois affectera nécessairement le secteur du détail. On sait que les dépenses de consommation sont en partie liées au cycle de vie d'un ménage, les achats les plus importants étant concentrés dans la partie médiane de la vie, au moment de la formation du ménage et, le cas échéant, lors de l'arrivée des enfants. Une compilation spéciale des données de l'enquête de Statistique Canada sur les dépenses des ménages par l'ISQ le confirme.



Ainsi, les dépenses de consommation totales des personnes du troisième âge sont deux fois moins élevées que celle des 30 à 44 ans. Il faut cependant interpréter des données avec prudence car les ménages des personnes à l'âge de la retraite sont plus petits qu'en moyenne.

L'âge d'une population peut également influencer sur le bilan des ventes d'un type de produits en particulier. Par exemple, comme le montrent les données du tableau de la page suivante, les comportements d'achat actuels suggèrent que :

- Une population très jeune (moins de 30 ans) aura un effet positif sur les ventes de matériel de divertissement au foyer, d'articles de sport, de fournitures photo ainsi que sur la restauration.
- Une population concentrée dans les tranches de 30 à 44 ans aura un effet positif sur plus de types de produits, mais tout particulièrement sur le matériel de sport, de divertissement au foyer, de photographie ainsi que sur les produits informatiques, les meubles et les animaux domestiques.
- Les adultes matures (45 à 64 ans) auront tendance à dépenser davantage que les autres pour les spectacles, les voyages, le matériel de lecture, la câblodistribution, les meubles et les vêtements.
- Enfin, les personnes de plus de 65 ans auront peu d'effets positifs sur les ventes des détaillants, leurs dépenses étant toutes inférieures aux moyennes sauf pour les médicaments, la câblodistribution et les jeux de hasard.

**Indices du niveau de dépenses des ménages Québécois selon l'âge**  
Dépense moyenne québécoise = 100  
Postes de dépenses choisis

Poste de dépenses	Moins de 30 ans	30 à 44 ans	45 à 64 ans	65 ans et plus
Aliments achetés au magasin	76,0	111,3	106,9	80,4
Aliments achetés au restaurant	122,7	117,0	103,7	58,1
Animaux domestiques	107,3	128,6	106,4	42,3
Meubles et accessoires d'ameublement	105,6	123,0	110,7	42,6
Équipement ménager <sup>1</sup>	97,8	112,4	116,0	51,0
Vêtements	79,8	114,2	115,3	57,7
Médicaments et produits pharmaceutiques	39,2	62,5	101,5	177,1
Matériel de sport	126,1	137,9	109,2	15,7
Matériel et fournitures informatiques	109,5	121,6	109,1	46,6
Matériel et services photographiques	150,0	146,0	88,9	36,5
Matériel et services de divertissement au foyer	143,7	135,1	90,5	50,2
Spectacles et cinéma	86,5	107,5	111,6	71,4
Câblodistribution	74,5	90,8	109,2	105,5
Voyages à forfait	99,7	105,6	109,8	72,1
Matériel de lecture	66,0	98,1	110,0	98,1
Jeux de hasard	33,5	64,8	128,8	121,9

Source: ISQ. Basé sur Statistique Canada, EDM, 2003

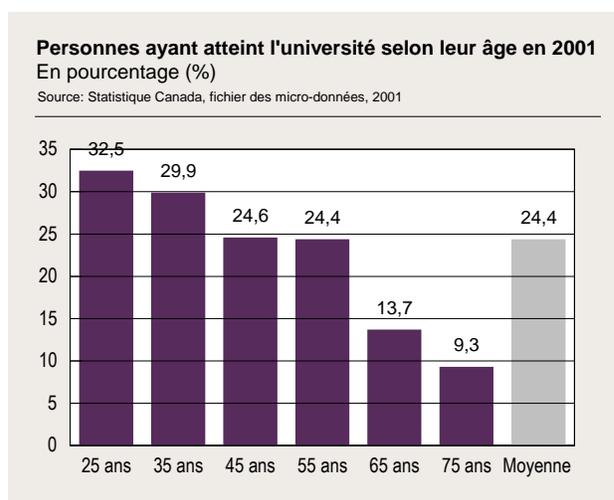
1) Appareils ménagers, outils, équipement et accessoires ménagers

À la lumière de ces données, une forte concentration de personnes de plus de 65 ans dans une zone de marché devrait donc générer une demande anémique pour certains types de produits. C'est vrai dans un horizon à court terme. En fait, les comportements d'achat des personnes âgées d'aujourd'hui reflètent les valeurs et les conditions socioéconomiques de la cohorte des personnes nées avant 1941. Dans l'avenir, le groupe du troisième âge sera formé des « Baby boomers » d'aujourd'hui : des individus beaucoup plus scolarisés, habitués aux nouvelles technologies, mieux nantis en moyenne, ayant voyagé et ayant « préparé » leur retraite. Leurs comportements d'achat devraient donc être fort différents de ceux de leurs aînés.

**Une société de plus en plus scolarisée**

Depuis les vingt dernières années, le niveau de scolarité des Québécois s'est élevé significativement. Ce phénomène a une influence sur les comportements d'achat. D'abord, une population plus scolarisée consomme davantage de biens et services culturels : livres, journaux, périodiques, cinéma, théâtre, spectacles, voyages, etc.

Ensuite, une population scolarisée est plus informée ; elle pourrait avoir tendance à cibler ses achats, comme par exemple : vers les produits plus « verts », manufacturés au Canada ou plus « équitables », vers les produits à plus forte valeur technologique ou vers des produits et services très spécialisés qui reflètent ses goûts et ses modes de vie.



Mais à l'échelle d'une zone de marché, l'effet le plus déterminant de la forte scolarisation d'une population se manifeste surtout en matière de revenu. Il existe en effet une corrélation très nette entre le niveau de scolarité d'une population et le revenu des ménages qui lui, se répercute directement sur les dépenses.

La taille et la  
composition des  
ménages

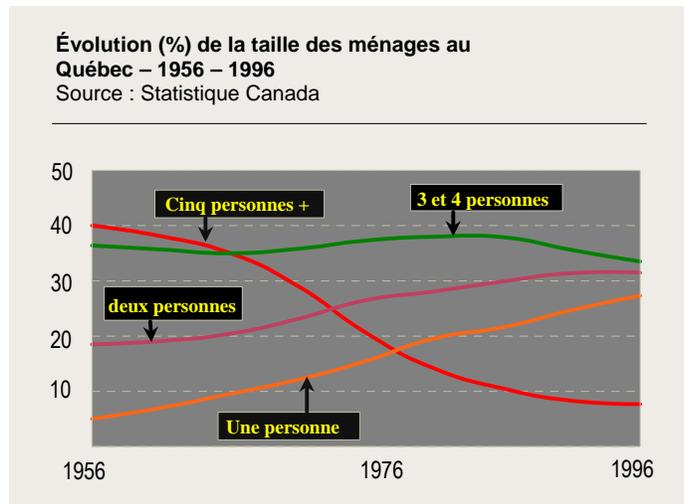
Entre 1981 et 2001, la taille moyenne des ménages est passée de 2,90 à 2,38 au Québec, une diminution qui reflète la transformation des familles et des modes de vie : plus de personnes seules, moins de couples mariés, moins d'enfants par famille et davantage de familles monoparentales.

**Composition des ménages et des familles au Québec, 1981 – 2001**

	1981	2001
<b>Personnes par ménage</b>	2,90	2,38
<b>Ménages composés de personnes seules</b>	19,6%	29,6%
<b>Familles avec enfant(s) de moins de 25 ans</b>		
Couples mariés	81,6%	53,3%
Couples en union libre	3,2%	23,1%
Familles monoparentales	15,3%	23,6%
<b>Familles de couples avec enfants</b>		
Familles intactes	89,4%	87,6%
Familles recomposées	10,6%	12,4%

Source: ISQ. Données sociodémographiques en bref, juin 2005.

L'examen de la situation entre 1956 et 1996 suggère par ailleurs que la diminution de la taille moyenne des ménages est surtout la résultante de la chute considérable des ménages de cinq personnes et plus et de la hausse du nombre des ménages d'une ou deux personnes. En effet, durant toute la période analysée, les ménages de trois et quatre personnes se sont maintenus.

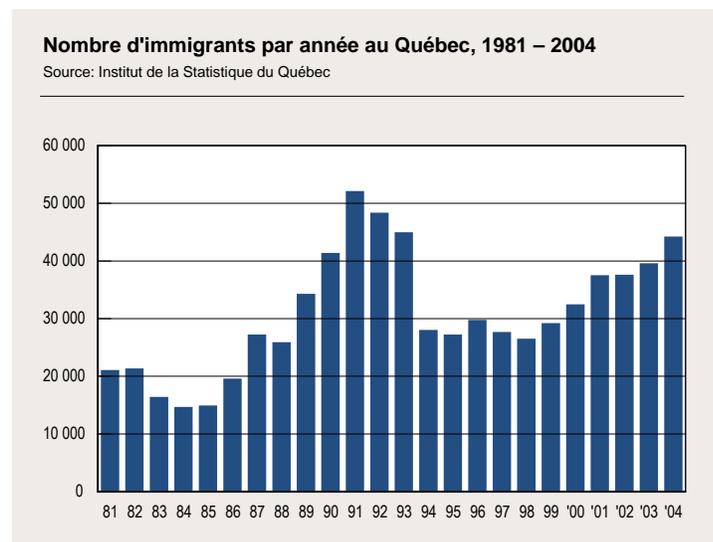


La fragmentation et la réduction de la taille des ménages a nécessairement des impacts sur les niveaux et le type de dépenses. Par exemple, les frais associés au logement et au transport grugent une partie importante du revenu d'une personne ou d'un parent seul(e) ; il y a donc moins de ressources pour les dépenses de consommation non essentielles. En contrepartie, la fragmentation des ménages peut avoir une incidence à la hausse sur les dépenses : un couple qui se divorce occupera deux logements avec tout ce que cela implique (meubles et équipement ménager).

**La composition ethnique de la population**

La société québécoise est de plus en plus cosmopolite. Au début des années 90, une importante vague d'immigration a touché le Québec alors que plus de 50 000 nouveaux arrivants par année étaient accueillis. Les « entrées » se sont ensuite stabilisées autour de 30 000 immigrants par année jusqu'en 2001 qui a marqué le début d'une nouvelle vague.

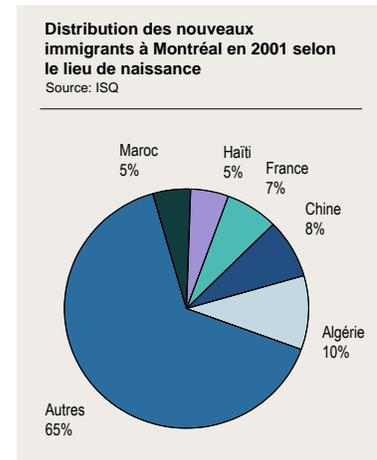
Ces immigrants occupent une proportion croissante de la société québécoise et ils en transforment le visage socioculturel. À titre indicatif, les personnes nées à l'extérieur du Canada, représentaient 10 % de la population québécoise totale lors du dernier recensement de Statistique Canada en 2001.



L'immigration prend une importance toute particulière à Montréal qui, selon les données de l'ISQ, accueille 71 %<sup>3</sup> des nouveaux arrivants. La France, la Chine, l'Algérie et de Maroc comptaient alors au titre des pays d'origine de ces nouveaux immigrants dans la métropole.

C'est ainsi qu'entre 1981 et 2001, le visage de certains quartiers comme Notre-Dame-de-Grâce, St-Michel, Côtes-des-Neiges et Parc Extension s'est transformé.

- Les immigrants, c'est-à-dire les personnes nées à l'extérieur du Canada, représentent aujourd'hui entre le tiers et la moitié de la population totale de ces quartiers.
- Les allophones, c'est-à-dire les personnes n'ayant ni le français, ni l'anglais comme langue maternelle, comptent également jusqu'à la moitié de la population totale de ces quartiers.



Immigrants et allophones dans certains quartiers de Montréal		
	1981	2001
<b>Taux d'immigrants</b>		
<i>Ville de Montréal</i> <sup>1</sup>	21%	28%
St-Michel	27%	41%
Notre-Dame-de-Grâces	32%	35%
Côte-des-Neiges	45%	51%
Parc Extension	33%	41%
<b>Taux d'allophones</b>		
<i>Ville de Montréal</i> <sup>1</sup>	18%	29%
St-Michel	30%	48%
Notre-Dame-de-Grâces	21%	30%
Côte-des-Neiges	30%	46%
Parc Extension	37%	49%

Source: Statistique Canada, Recensements de 1981 et 2001.  
1) Découpage géographique de 2001

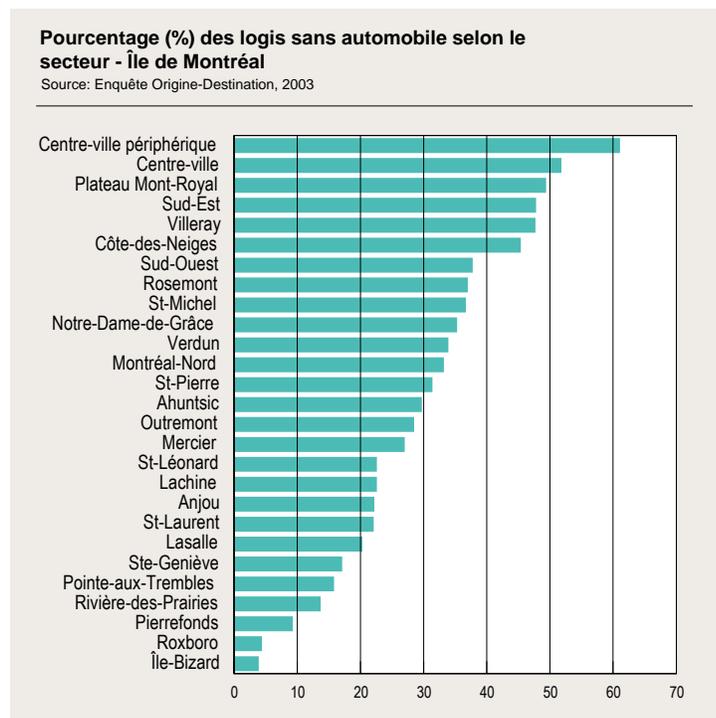
La pluralité des communautés culturelles a ses effets sur la demande et l'offre commerciale. Les besoins et les habitudes de ces populations diffèrent de ceux des Québécois de souche, particulièrement à l'égard des denrées alimentaires. Cela a des effets très concrets sur l'assortiment des épiceries, des supermarchés et sur l'offre en restauration. La diversité ethnique peut aussi avoir des incidences sur les habitudes et la fréquence des achats, sur l'aménagement des commerces (par exemple : un décor qui rappelle le pays ou la région, la présentation des aliments « en vrac », l'étiquetage en français et en langue étrangère, possibilité de « marchander » ou de « négocier » le prix (au lieu d'un seul prix étiqueté), etc.) et les stratégies marketing des détaillants (publicité ciblée).

<sup>3</sup> Compilations spéciales à partir des données du recensement de Statistique Canada en 2001. Tenant compte du découpage géographique en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2006.

La mobilité de la  
population

L'utilisation de l'automobile est aujourd'hui généralisée à l'ensemble du Québec : 82,3 % des ménages disposent d'au moins un véhicule, une augmentation par rapport à 1981 (76,4 %)⁴. À titre indicatif, seulement 27 % des ménages canadiens avaient au moins une automobile en 1951.

Mais si le taux de possession de l'automobile est globalement très élevé, il peut cependant varier significativement entre les régions urbaines centrales, les zones de banlieue et les zones rurales où les services de transport en commun sont moins développés et où l'automobile est plus indispensable. Les données de l'Enquête Origine-Destination de 2003 sont éloquentes à cet égard.



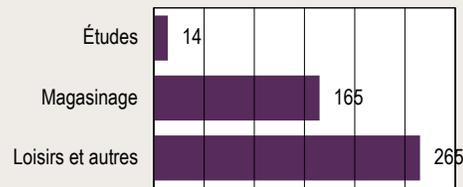
Ainsi, dans les quartiers centraux de la Ville de Montréal, comme au centre-ville et sur le Plateau Mont-Royal, plus de la moitié des ménages n'ont pas de voiture. Plus on s'éloigne du centre-ville, plus les ménages sans voiture sont rares. Sur l'Île-Bizard par exemple, un territoire assimilé aux zones de banlieue, plus de 95 % des ménages possèdent au moins un véhicule.

La généralisation de l'automobile a contribué à l'augmentation des déplacements dans la région montréalaise depuis les trente dernières années et ce, particulièrement pour le magasinage et les loisirs.

<sup>4</sup> Source : ISQ. Données sociodémographiques en bref, juin 2005.

**Évolution (%) du nombre de déplacements quotidiens selon le motif dans la région de Montréal - 1974-1998**

Source: Géocom Recherche, basé sur les enquêtes OD

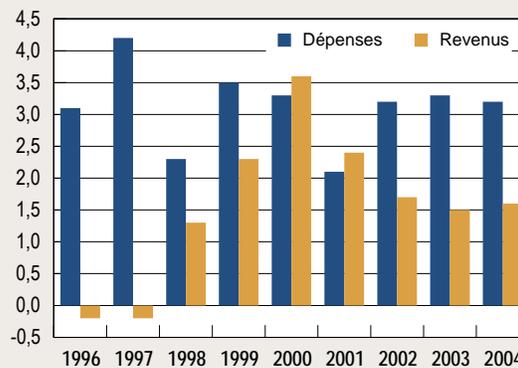


Le revenu disponible

En termes constants, le revenu disponible des Québécois<sup>5</sup> a augmenté à un rythme inférieur aux dépenses de consommation entre 1996 et 2004. Seules les années 2000 et 2001 font exception. Plus récemment, soit entre 2002 et 2004, la croissance annuelle des dépenses de consommation a gravité autour de 3 % alors que celle du revenu disponible s'est maintenue aux environs de 1,5 %.

**Évolution du revenu personnel disponible réel par habitant et des dépenses personnelles réelles de consommation, 1996 à 2004 - en pourcentage (%)**

Source: ISQ, Comparaisons interprovinciales

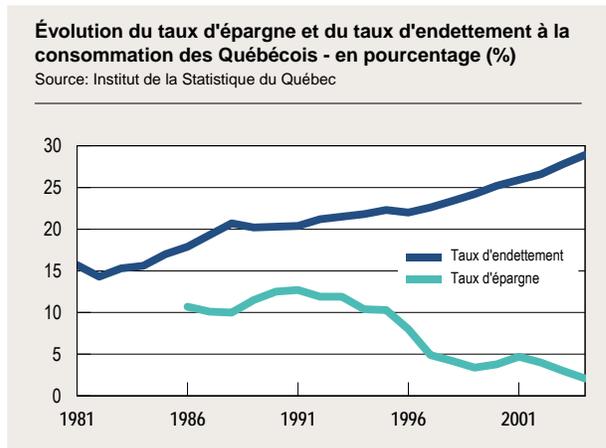


La croissance rapide des dépenses a été notamment soutenue par une conjoncture particulièrement favorable à l'achat et au crédit : des tendances à la baisse des prix pour certains types de produits (électronique, informatique), ainsi que de faibles taux d'intérêt.

Le manque à gagner va forcément gonfler le passif des Québécois. À preuve, leur taux d'endettement ne cesse de grimper depuis les vingt dernières années : de 15,7 % en 1981, le taux d'endettement à la consommation<sup>6</sup> a atteint 28,9 % en 2004. En corollaire, le taux d'épargne est, lui, en chute libre. En 2004, l'épargne personnelle des Québécois ne représentait plus que 2,1% du revenu disponible.

<sup>5</sup> Revenu total, y compris les transferts gouvernementaux, moins l'impôt sur le revenu.

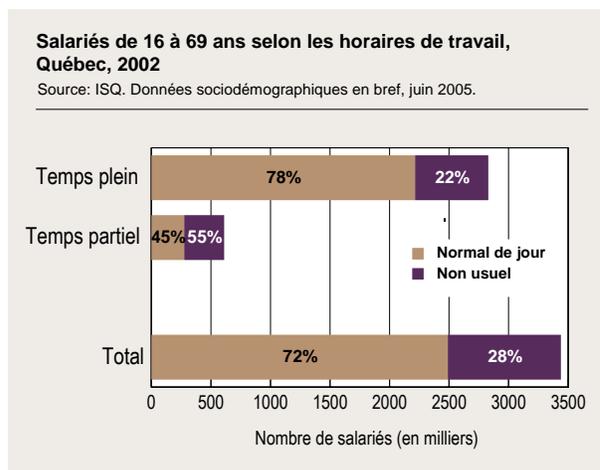
<sup>6</sup> Valeur totale du crédit à la consommation sur le revenu personnel disponible total généré par les Québécois.



On en conclut que le climat général de consommation pourrait passer en mode « restrictif » si les taux d'intérêt prenaient une pente ascendante.

**Le travail** Depuis les vingt dernières années, le marché du travail et les modes de vie ont radicalement changé. Alors qu'en 1976, seulement 26,6 % des mères de jeunes enfants avaient un emploi, elles sont aujourd'hui (2003) 71,6 % à travailler à l'extérieur de la maison<sup>7</sup>.

Les horaires de travail deviennent aussi beaucoup plus atypiques. D'une part, les entreprises cherchent à être plus compétitives et allongent leurs heures d'ouverture ; elles veulent aussi offrir une meilleure flexibilité à leurs employés, eux-mêmes partagés entre leurs obligations familiales et professionnelles. Une étude effectuée par l'ISQ à partir de l'Enquête de la dynamique du travail et du revenu (2002)<sup>8</sup> révèle notamment que 27,6 % des salariés Québécois travaillent selon des horaires non usuels, c'est-à-dire par quarts : de soir, de nuit, rotatif, fractionné ou sur appel.



<sup>7</sup> Source : ISQ. Données sociodémographiques en bref, juin 2005. Taux d'emploi des mères de 25 à 44 ans avec conjoint dont le plus jeune enfant a moins de 6 ans.

<sup>8</sup> Données sociodémographiques en bref, juin 2005.

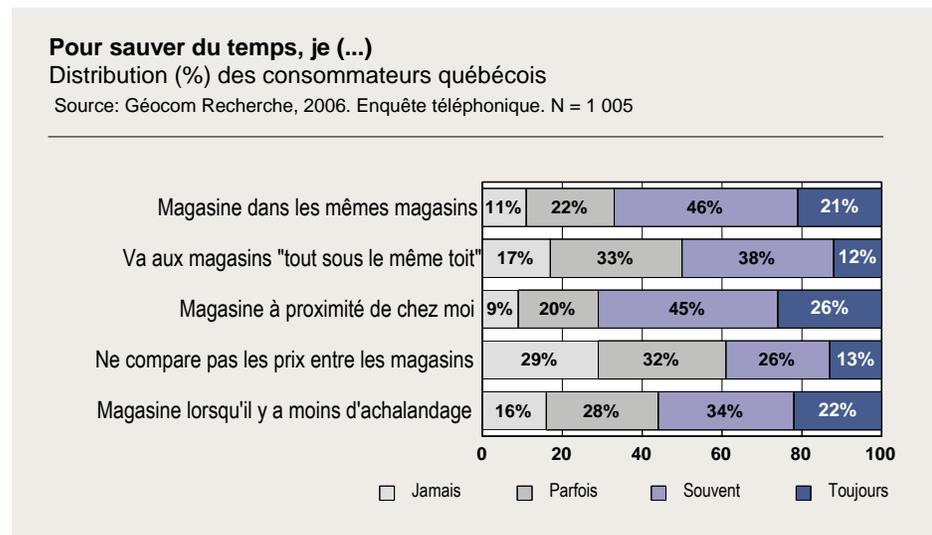
En outre, la majorité (55 %) des salariés à temps partiel, qui comptent pour 18 % des travailleurs totaux, ont des horaires atypiques, surtout des femmes et les jeunes de 16 à 24 ans<sup>9</sup>.

**La pression du temps**

Mais si les ménages à « double-salaire » bénéficient de plus de revenus, ils manquent toutefois de temps. Déjà, en 1992, 41 % des Québécois(es) estimaient « se sentir plus pressés par le temps à tous les jours ». Chez les ménages à double revenu avec au moins un enfant d'âge préscolaire, la proportion de femmes aux prises avec un niveau de stress élevé atteignait 34 %, soit le double de la donnée établie pour l'ensemble des femmes.<sup>10</sup>

Une enquête réalisée plus récemment par Géocom Recherche<sup>11</sup> appuie ces données et révèle que plus de 40 % des Québécois se disent pressés par le temps. Ils sont en effet en accord<sup>12</sup> avec les énoncés voulant qu'ils n'ont « jamais assez de temps pour faire ce qu'ils veulent », qu'ils se « sentent souvent pressés par le temps », que « les journées où ils ont du temps pour relaxer sont très rares » et qu'ils sont « presque toujours pressés par le temps lorsqu'ils magasinent ».

Cette situation peut avoir des incidences très concrètes sur l'industrie du détail. En effet, pour sauver du temps, une majorité de consommateurs québécois choisissent « toujours » ou « souvent » de magasiner dans les mêmes magasins, de choisir les magasins avec « tout sous le même toit », de magasiner près de chez-soi et de magasiner lorsqu'il y a moins d'achalandage.



On ne sacrifie cependant pas nécessairement la recherche du meilleur prix pour l'économie de temps : à l'énoncé « Pour sauver du temps, je ne compare pas les prix entre différents magasins », une majorité (61 %) de Québécois ont donné « parfois » ou « jamais » comme réponse.

<sup>9</sup> 78,3 % des femmes à temps partiel et 60,3 % des jeunes de 16 à 24 ans à temps partiel travaillent selon des horaires atypiques.

<sup>10</sup> Source : ISQ. Les conditions de vie au Québec : un portrait statistique. Chapitre 7 « L'emploi du temps » par Denis Laroche.

<sup>11</sup> Géocom Recherche, 2006. Échantillon de 1 005 répondants à travers le Québec pour une marge d'erreur statistique de ±3,2 %, 19 fois sur 20.

<sup>12</sup> 40% ont donné une réponse égale ou supérieure à 7,5 sur une échelle de 1 à 10 où 1 signifie entièrement en désaccord et 10, entièrement en accord.

**La sensibilité aux prix** Selon la même enquête de Géocom Recherche, plus de 40 %<sup>13</sup> des consommateurs Québécois se disent d'ailleurs très sensibles au prix. Ils sont « prêts à faire des efforts supplémentaires afin d'avoir de meilleurs prix », il est important pour eux « d'avoir le meilleur prix lorsqu'ils achètent un produit », ils « regardent habituellement les publicités afin de connaître les spéciaux » et ils « comparent les prix, même pour des articles qui ne sont pas dispendieux ». Parmi ces consommateurs très sensibles aux prix :

- 76 % utilisent les circulaires ;
- 71 % comparent les prix de plusieurs marques avant d'en choisir une ;
- 71 % achètent les articles qui sont en spécial ;
- 53 % magasinent dans les magasins réputés pour leurs bas prix ;
- 49 % utilisent des coupons ;
- 43 % achètent généralement l'article le moins cher.

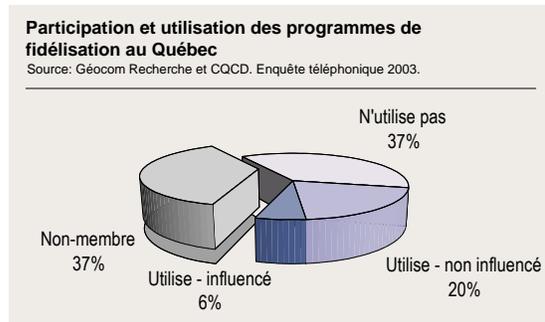
**La fidélité** Les clients très fidèles ne représentent pas plus du tiers des consommateurs. Les prix, la variété et la distance sont les trois facteurs déterminants de cette fidélité. C'est en outre ce qu'a permis d'établir une autre enquête de Géocom Recherche<sup>14</sup> :

- Pour les biens courants comme l'alimentation et la pharmacie, seulement le tiers (32 %) des consommateurs québécois sont très fidèles, c'est-à-dire qu'ils effectuent la presque totalité de leurs achats dans le même magasin, surtout pour des raisons de proximité et de commodité. En fait, la plus grande partie des consommateurs (39 %) effectuent une bonne partie de leurs achats dans un même magasin mais ils complètent leurs emplettes dans un ou deux autres établissements. Le reste des Québécois (28 %) répartissent leurs achats dans plusieurs magasins, surtout en raison des spéciaux ou des prix en général.
- Pour les biens modes, 15 % des consommateurs québécois sont très fidèles, surtout pour la variété et le choix qu'offre leur établissement préféré mais aussi par habitude, pour les prix et pour la qualité des produits. La proximité est également un facteur. En fait, pour les biens modes, presque la moitié (48 %) des consommateurs fréquentent les mêmes deux ou trois établissements et restent à l'affût des spéciaux dans les autres magasins. Les véritables infidèles, c'est-à-dire ceux qui ne magasinent presque jamais dans les mêmes magasins comptent pour 35 % des consommateurs. Leur infidélité est surtout associée aux prix et aux rabais. Les autres (2 %) achètent trop peu de biens modes pour pouvoir se prononcer.
- Le taux de fidélité pour les articles de maison est semblable aux données présentées pour les biens modes : 16 % sont fidèles à un seul magasin, 42 % partagent leurs achats entre deux ou trois établissements et 35 % fréquentent rarement les mêmes magasins. Les autres (7 %) achètent trop peu de d'articles de maison pour pouvoir se prononcer.

Les deux tiers (63 %) des Québécois sont membres d'un programme de fidélisation comme Air Miles, Primes HBC, Pharmaprix Optimum, etc. Cependant, 26 % utilisent leur carte et seulement 6 % considèrent leur appartenance au programme lorsque vient le temps de choisir un établissement.

<sup>13</sup> Enquête téléphonique à travers le Québec en 2006, N = 1005, marge d'erreur de 3,2%. Répondants ayant donné un résultat de 7,5 ou plus à un ensemble d'énoncés où 1 signifiait entièrement en désaccord et 10, entièrement en accord.

<sup>14</sup> Enquête téléphonique à travers le Québec. Mars 2003. N = 1008. Marge d'erreur ±3,1%.



En somme En dernière analyse, les variables « temps /commodité », « prix » et « choix » deviennent cruciales dans les décisions d'achat des consommateurs, qui, on l'a vu, sont plus mobiles, mieux informés et scolarisés, plus sensibles à la valeur, plus prudents mais aussi plus pressés et plus vulnérables sur le plan financier. En outre, et particulièrement à Montréal, la population est vieillissante et de plus en plus cosmopolite.

Tous ces éléments ont un écho dans l'évolution formelle et structurelle de l'industrie du détail qui doit s'adapter aux impératifs complexes et changeants de la demande :

- en offrant les meilleurs prix et le meilleur rapport qualité / prix ;
- en proposant des lieux d'achat qui offrent la commodité d'avoir « tout sous le même toit » ;
- en offrant une plus grande variété de produits tant sur le plan de l'assortiment que sur celui de la profondeur des lignes ;
- en offrant une expérience d'achat singulière et enrichissante.

## 2. Les mutations formelles et structurelles du secteur du détail au Québec et à Montréal

Les transformations formelles et structurelles du secteur du détail sont en grande partie gouvernées par les facteurs de l'évolution de la demande qui ont fait l'objet de la section précédente. Elles sont aussi liées aux impératifs financiers comme les frais de loyer ou le coût des terrains ainsi qu'à l'évolution des technologies qui ont modifié la gestion des approvisionnements.

À Montréal, l'armature commerciale en place en 1950 était dominée par la rue Ste-Catherine et ses magasins à rayons (La Baie, Simpson, Eaton). Un ensemble d'artères de quartier, comme Mont-Royal, Monk, Notre-Dame ou St-Laurent, ainsi qu'une multitude de petits établissements de « coin de rues » complétaient la structure commerciale.



La très forte croissance démographique de l'après-guerre, la hausse du niveau de vie et la généralisation de l'automobile ont ensuite mis les conditions nécessaires à l'émergence du centre commercial.

Le centre commercial, qu'on a vu se développer sous la forme des petits centres de quartier, des centres communautaires et des centres régionaux et supra-régionaux, a ainsi mobilisé la scène du détail entre 1950 et 1985. Mais depuis, une nouvelle formule a pris le relais : la grande surface et le mégacentre qui entraînent une partie des activités commerciales vers la périphérie des villes.

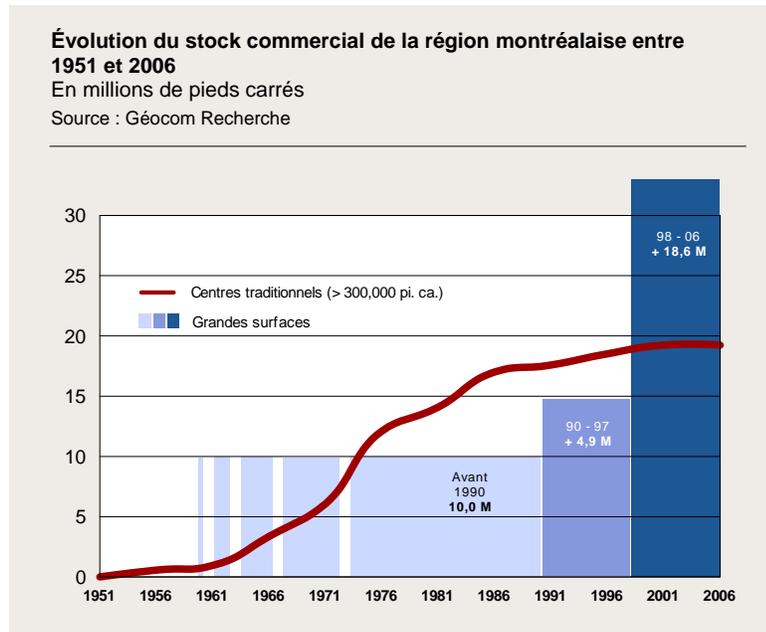
### Le déclin du centre commercial

Le développement des centres commerciaux s'est intensifié dans les années 60 et 70 en parallèle au développement des banlieues et de la généralisation de l'automobile. Dans ses premières formes il réunissait un ou deux magasins à rayons, un supermarché et un ensemble de boutiques abritées ou non d'un mail intérieur. Au fur et à mesure de la maturation du concept, le centre commercial s'est adapté, renouvelé et transformé. Ainsi on aura vu apparaître des centres thématiques, des centres « à escompte » et, plus récemment, des centres axés sur le divertissement.

La chronologie de l'implantation des centres commerciaux de plus de 300 000 pieds carrés dans la région montréalaise entre 1951 et 2006 illustre bien les principales étapes du cycle de vie de cette formule commerciale :

- Une période d'émergence entre 1951 et 1971 de pair avec l'aménagement du réseau autoroutier montréalais.
- Une période de croissance entre 1971 et 1981 alors que les grands centres commerciaux régionaux et supra-régionaux ont été construits : Galeries d'Anjou, Carrefour Laval, Promenades St-Bruno, Centre Fairview, Mail Champlain, Place Versailles, etc.
- Une période d'adaptation entre 1981 et 1991 pendant laquelle seulement quatre nouveaux centres ont été construits mais pendant laquelle on a vu 22 centres commerciaux sur 34 effectuer une rénovation, un agrandissement ou une réduction de leur espace locatif.

- Une période de maturité à partir de 1991 alors que la superficie globale des centres traditionnels augmente très peu et qui correspond à l'émergence et au développement massif des grandes surfaces.



Alors qu'avant 1991, on ne comptait que 10 millions de pieds carrés en « grandes surfaces », majoritairement des magasins à rayons, quelques clubs entrepôts et « category killers » (Toys R Us), on dénombre aujourd'hui un stock de quelque 33,5 millions de pieds carrés (SLB) dans la région montréalaise. Le constat est assez clair : la grande surface apparaît et se développe au moment du déclin du centre commercial.

#### La grande surface

Les grandes surfaces représentent l'aboutissement des tendances structurantes du commerce de détail du 20<sup>e</sup> siècle. Ces nouveaux véhicules de mise en marché sont de nature variée mais partagent un ensemble de caractéristiques communes (voir l'encadré). De façon plus simple, la grande surface se définit comme **un établissement commercial dont la superficie dépasse les standards pour les diverses typologies commerciales que nous connaissons.**

#### Caractéristiques d'une grande surface

- Superficie largement supérieure aux standards pour le type d'établissement;
- Bas prix et / ou excellent rapport qualité-prix;
- Rotation rapide de la marchandise;
- Liens étroits avec les fournisseurs;
- Design du magasin – souvent de type entrepôt avec l'entreposage à la verticale;
- Vastes aires de stationnement;
- Vastes aires de marché.

Par exemple, un supermarché de 20 000 pieds carrés n'est pas considéré comme une grande surface alors qu'une animalerie de cette taille l'est. Il faut compter une superficie locative brute d'au moins 40 000 pieds carrés pour qu'un supermarché soit considéré comme une grande surface.

Modèles  
d'aménagement

Jusqu'à maintenant, les grandes surfaces se sont développées selon trois modèles au Québec :

- en aménagement autonome de type « big box »;
- regroupées à l'intérieur de mégacentres ou « power centres »;
- intégrées à des centres commerciaux traditionnels en re-développement.

L'Urban Land Institute (ULI) définit le mégacentre comme « un type de centre commercial à l'intérieur duquel au moins 75 % de l'espace locatif est consacré à des grandes surfaces à escompte, des *category killer* ou des club-entrepôts; c'est, justement, la présence de ces nombreux locataires majeurs qui donne le pouvoir, le *power*, à ce concept. ». Au Québec, de façon typique, il s'articule autour d'une ou deux très grandes surfaces comme Costco, Rona l'Entrepôt ou Wal-Mart. Ces locomotives, qui couvrent plus de 100 000 pieds carrés chacune, sont complétées d'un ensemble d'autres grandes et moyennes surfaces aménagées de façon isolée ou intégrées dans de petites bandes commerciales. De plus en plus, les mégacentres québécois incluent également des petites surfaces dispersés en périphérie des aires de stationnement : des institutions financières, des restaurants et des stations-service.

La grande  
surface en zone  
centrale

Pour des raisons évidentes, associées à la taille des bâtiments et à la rareté de grands emplacements, les grandes surfaces sont peu courantes sur les artères commerciales traditionnelles. Les grandes surfaces et les mégacentres sont en effet des véhicules de mise en marché nettement plus adaptés à la banlieue où l'automobile est omniprésente et où l'on trouve des terrains à faibles coûts à des articulations stratégiques du réseau autoroutier, assurant ainsi un rayonnement régional.

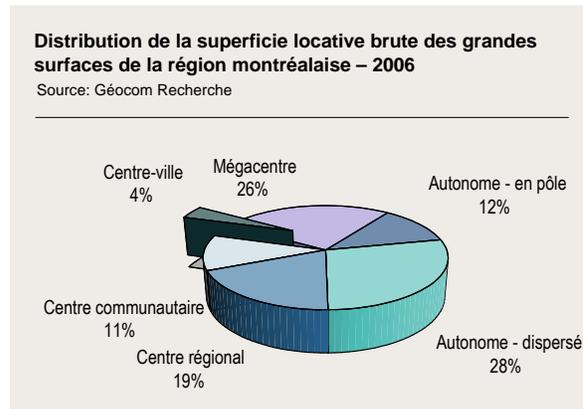
Mais les grandes chaînes, que l'on parle de Wal-Mart ou de Home Depot, sont néanmoins intéressées aux secteurs centraux car ces marchés sont, justement, très peu exploités par les formules à grandes surfaces. Elles ont développé des concepts de magasins adaptés aux centres-villes : des magasins sur plusieurs niveaux, des aires de stationnement souterraines, des mix de produits adaptés aux ménages « urbains » (petits ménages locataires). Mais ces concepts sont onéreux; seules les artères très stratégiques dans les très grandes villes peuvent ainsi recevoir de tels types de magasins.

Il existe néanmoins quelques grandes surfaces au centre-ville de Montréal. Elles ont profité de l'existence des grands terrains vacants, comme par exemple Bureau en Gros sur la rue Notre-Dame et sur la rue Ste-Catherine, ou de grands bâtiments avec deux étages de bonne dimension, comme Future Shop sur Ste-Catherine. Les autres ont été intégrées à l'intérieur des galeries marchandes qui elles, offrent une bonne flexibilité d'aménagement : Canadian Tire et IGA à la Place Alexis-Nihon, Winners à la Place Montréal Trust, etc.

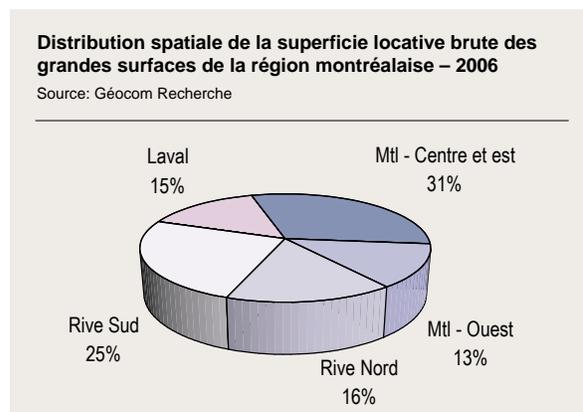
Il n'est pas exclu de pouvoir aménager des grandes surfaces sur les artères commerciales traditionnelles comme Mont-Royal, Monk, Masson ou St-Hubert. Mais les conditions d'aménagement y sont très difficiles car les îlots et les bâtiments sont plus petits qu'au centre-ville. Il faudrait donc remembrer des propriétés, démolir des bâtiments et, dans certains cas, démolir des tronçons de rues pour agrandir les îlots.

Les grandes  
surfaces dans  
la région  
montréalaise

On recense actuellement près de 33,5 millions de pieds carrés en grandes surfaces dans la région montréalaise. Seulement 4 % de cette superficie est située au centre-ville. L'essentiel du stock est donc hors du centre-ville : dans les mégacentres (26 %), en aménagement autonome ou dans des bandes commerciales (40 %) ou encore à l'intérieur de centres commerciaux traditionnels adaptés ou re-développés (30 %).



Le graphique suivant monte la distribution géographique du stock de grandes surfaces de la région montréalaise, telle qu'établie par Géocom Recherche pour 2006. Ainsi, l'île de Montréal s'attribue 44 % des superficies locatives brutes dont la plus grande partie dans la portion centre et est.



Le centre « lifestyle » En parallèle au développement massif des grandes surfaces, une tendance contraire s'est révélée : la « reconstitution » d'artères marchandes traditionnelles sous la forme des centres commerciaux de type « lifestyle ».

Le centre « lifestyle » intègre parfaitement les trois principes qui inspirent actuellement plusieurs grands promoteurs immobiliers :

- le magasinage n'est pas un mal nécessaire mais une expérience;
- le centre commercial ne doit plus simplement être un « bunker » entouré d'une mer de stationnement mais un lieu d'échanges au cœur des communautés;
- l'intégration de plusieurs fonctions est avantageuse pour le commerce de détail (la ré-émergence des centres multifonctionnels).



Ces nouveaux centres se nomment « lifestyle » car ils s'appliquent, justement, aux styles de vie qui caractérisent une partie de la population plus aisée qui magasine selon ses goûts

ou ses désirs plus qu'en fonction de ses besoins ou de ses nécessités. Ils forment des ensembles commerciaux où s'intègrent magasinage, divertissement et vie quotidienne dans un environnement moderne sur le plan des infrastructures, mais qui rappelle la rue marchande traditionnelle.

Dans leur forme la plus pure, les centres « lifestyle » sont ouverts sur l'extérieur et ne comptent pas de mail. Ils sont composés de boutiques, de magasins spécialisés, de restaurants et de services, souvent positionnés dans le segment haut de gamme et où prédominent les biens modes, les accessoires de maison et les articles et services de divertissement. Le nombre de magasins se situe généralement entre 50 et 100 et la superficie locative brute globale, entre 150 000 et 500 000 pieds carrés. Ils sont agencés dans l'espace de façon à créer des environnements de style villageois, des reconstitutions de centres-villes avec de vastes espaces publics.



#### L'évolution des modèles d'aménagement

L'aménagement des grandes surfaces continue d'évoluer, de se raffiner et de s'adapter. Les tendances les plus récentes suggèrent une transgression des genres : des centres hybrides où sont intégrées une composante « mégacentre » et une autre, de type « lifestyle ». Ils peuvent ainsi former de très vastes ensembles commerciaux, des « power towns ».

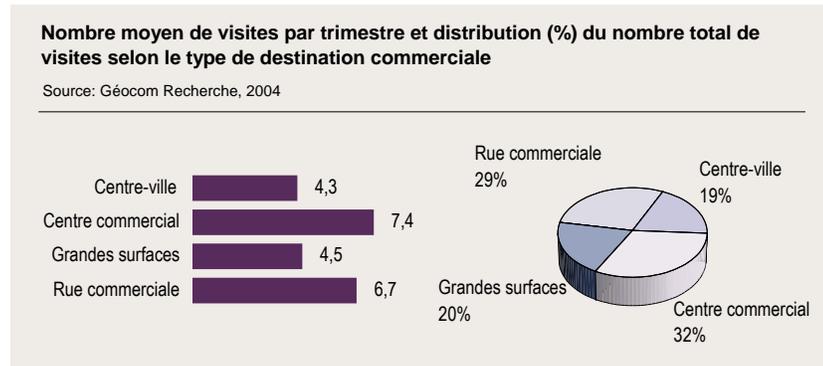
Il existe deux projets d'hybrides de type « power town » dans la région montréalaise : les Quartiers Dix30 à l'intersection des autoroute 10 et 30 à Brossard et le Faubourg Boisbriand, à l'intersection des autoroute 640 et 15.

Les **Quartiers Dix30** formeront un vaste centre commercial de type hybride regroupant un mégacentre et une section de type « lifestyle » sur environ 1,7 million de pieds carrés de superficie locative brute. Il se placera ainsi, avec les Promenades St-Bruno, en tête des plus grands centres commerciaux de la région métropolitaine. On y trouvera notamment des cinémas, un hôtel de 200 chambres et une salle de spectacle. Parmi les chaînes à grandes surfaces qui devraient ouvrir leurs portes aux Quartiers Dix30 figurent : Canadian Tire, Renaud-Bray, Bureau en Gros, Indigo, Future Shop, le « triple concept » de Sports Experts (Sports Experts / Hockey Experts / Nevada Bob's), Wal-Mart, Loblaws, Sears et Winners / Home Sense. Les premiers magasins devraient ouvrir leurs portes en 2006.

Le **Faubourg Boisbriand** est un important projet multifonctionnel sur les anciens terrains de l'usine de la General Motors à l'intersection des autoroutes 15 et 640 à Boisbriand. La société Cherokee Canada, une entreprise spécialisée dans le réaménagement et la mise en valeur de propriétés industrielles désaffectées, entend y construire un centre commercial avec plusieurs grandes surfaces qui occuperont la façade des voies rapides, une portion de type « lifestyle » et un « centre-ville » qui, ensemble, pourraient regrouper autour de 1,2 million de pieds carrés de superficie locative brute. Environ 1 700 unités résidentielles sont également prévues.

La fréquentation des concepts commerciaux au Québec

Une enquête de Géocom Recherche<sup>15</sup> a révélé que les centres commerciaux et les artères commerciales se placent en tête des destinations commerciales des Québécois résidant dans les villes de plus de 25 000 habitants. Ils recueillent, chacun, autour de 30 % des sorties de magasinage. Les grandes surfaces s'attribuent 20 % des visites, un résultat semblable aux centres-villes.



Aussi, la fréquence moyenne des visites sur les artères commerciales a été établie à 6,7 fois par trimestre; un résultat légèrement inférieur à la donnée établie pour les centres commerciaux (7,4), mais bien au-delà de la moyenne mesurée pour les grandes surfaces.

Les forces et faiblesses des artères commerciales

Aux yeux des Québécois<sup>16</sup>, le principal avantage des artères commerciales est leur proximité. Lorsque interrogés sur les raisons pour lesquelles ils préféreraient magasiner sur les artères commerciales plutôt que dans les centres commerciaux ou les grandes surfaces, le tiers (31 %) des répondants ont déclaré la proximité à leur lieu de résidence.

Les autres forces des artères commerciales sont la diversité des magasins (surtout pour les biens de consommation courante comme l'alimentation, la pharmacie et les services personnels), le service à la clientèle et le fait que, bien souvent, les artères se différencient des autres destinations commerciales par la plus grande présence de magasins indépendants et de boutiques spécialisées.

Un autre sondage récent<sup>17</sup> a révélé qu'une artère commerciale peut également contribuer à la qualité de vie d'un quartier. Par exemple, 97 % des répondants estiment que la Promenade Fleury contribue à la qualité de vie du quartier et 92 % ont déclaré avoir développé un sentiment d'appartenance et d'appréciation envers l'artère commerciale.

Cette même enquête a en outre permis d'établir que la fréquence des visites est nettement plus élevée sur la Promenade Fleury en comparaison aux autres destinations d'achats. En effet, on se rend en moyenne 32 fois par période de trois mois sur la Promenade Fleury alors qu'on magasine dans les centres commerciaux et les mégacentres respectivement 8 et 5 fois par période de trois mois.

En règle générale, les faiblesses des artères commerciales sont le manque de stationnement, le choix limité en matière de biens modes, la propreté et, dans certains cas, la sécurité.

<sup>15</sup> Enquête téléphonique auprès des résidents des villes de 25 000 habitants et plus au Québec. Mars 2004, N = 1 012, marge d'erreur de  $\pm 3,1$  %.

<sup>16</sup> Les Québécois habitant les villes de 25 000 habitants et plus.

<sup>17</sup> Géocom Recherche. Enquête en face à face sur la Promenade Fleury. Automne 2005.

Autres manifestations  
de l'évolution formelle  
et structurelle du  
secteur du détail

Outre le développement massif des grandes surfaces, d'autres manifestations caractérisent l'évolution récente du secteur du détail. Nous en mettons quatre en lumière.

*La dimension technologique*

La technologie a trois incidences principales dans le domaine de la vente au détail. Elle est d'abord un vecteur de la demande en contribuant au développement de nouveaux marchés : les téléviseurs dès la fin des années 50, les magnétoscopes dans les années 70, les ordinateurs personnels dans les années 80 puis, plus récemment, les lecteurs CD et DVD, les caméras numériques, les lecteurs MP3, etc. Ensuite, la technologie a permis d'optimiser de façon sensible la gestion des entreprises et ce, autant pour les petits commerçants (informatisation des caisses et des inventaires) que pour les grands réseaux (systèmes d'approvisionnement, rationalisation des réseaux à l'aide de SIG, etc.). Enfin, la troisième incidence de la technologie se situe au niveau de la mise en marché :

- Avec Internet qui fait office de « magasin virtuel »

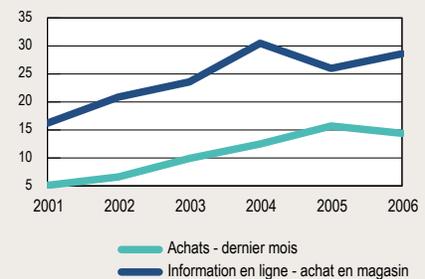
Selon les données de l'enquête mensuelle de l'organisme CEFRIO, qui rejoint un échantillon de 1 000 Québécois adultes à chaque mois, le commerce électronique continue sa progression dans la province. De 22,2 % en janvier 2003, la proportion de Québécois qui ont effectué un achat en ligne au moins une fois depuis qu'ils utilisent Internet est passé à 35,0 % en janvier 2006. En outre, et comme le montre le graphique de droite, 14,4 % des répondants ont affirmé en janvier 2006 avoir effectué un achat sur Internet au cours du dernier mois soit presque trois fois plus qu'en 2001 (5,1 %).

L'achat en magasin suite à une cueillette d'information sur Internet est également un phénomène important et en forte progression depuis 2001.

**Magasinage sur Internet - Janvier 2001 à janvier 2006**

En % des Québécois adultes

Source: CEFRIO



Mais, si elles augmentent, les ventes par Internet demeurent néanmoins assez marginales par rapport à l'ensemble de l'industrie. Aux États-Unis par exemple, le Département du Commerce a évalué à 2,2 % la part de l'Internet dans les ventes au détail globales du pays en 2005. Les ventes en ligne devraient d'ailleurs rester un phénomène mineur car elles sont limitées à des produits :

- qui ne font pas appels aux sens (textures, odeurs, couleurs);
- qui ne doivent pas être « essayés » (vêtements, chaussures, certains articles de sport, voitures, etc.);
- qui existent que sous une seule forme ou selon une liste très limitée de modèles (CD, DVD, livres, logiciels, etc.);
- qui se livrent aisément à domicile à peu de frais.

- Avec les applications de la RFID, qui pourraient entraîner une petite révolution de la façon d'acheter en magasin.



La RFID (Radio Frequency Identification) s'appuie sur l'utilisation d'une étiquette électronique qui contient l'ensemble des informations sur un produit, un « code barres » nouvelle génération. Ces étiquettes peuvent être lues à distance à l'aide des fréquences radio. Ces empreintes électroniques permettront non seulement au détaillant de mieux gérer ses inventaires, sachant, à tout moment, quels sont les produits sur ses tablettes, mais elles auront de multiples applications pour le consommateur : informations sur écran, lecture automatique et instantanée des paniers, etc.



Wal-Mart, Loblaws, Métro, Sobeys et la SAQ ont fait des démarches et différents essais pour appliquer la technologie par RFID dans leurs activités.

#### *L'internationalisation des achats*

Les grands accords commerciaux internationaux et l'évolution technologique appliquée aux approvisionnements ont mis en place les conditions nécessaires à l'internationalisation des achats. Les grandes chaînes, que l'on parle de Wal-Mart, d'IKEA ou de H&M, négocient l'achat de leurs produits auprès de fournisseurs situés partout dans le monde. Ils s'assurent ainsi des meilleurs prix, surtout s'il s'agit de produits comme les vêtements ou l'électronique pour lesquels la portion main-d'œuvre est un intrant important des coûts de production. Ce phénomène a non seulement aiguïté la compétitivité des grandes chaînes mais a aussi eu un effet déflationniste pour certains types de produits.

#### *Vers des marchés oligopolistiques*

La très forte concurrence dans le secteur du détail a entraîné une réduction du nombre de joueurs et la formation d'un marché dominé par un petit groupe de géants. Le Québec n'échappe à la tendance. Depuis les 25 dernières années, on a vu disparaître de nombreuses chaînes importantes comme Steinberg, Miracle Mart, Pascal, Eaton, etc. D'autres ont été achetées et intégrées dans de plus grands réseaux, que l'on parle de Woolco par Wal-Mart, de Zellers par La Baie, de Provigo par Loblaws et de IGA par Sobeys. Enfin, d'autres chaînes ont fusionné avec des concurrents, créant ainsi des réseaux plus imposants. C'est ainsi qu'au Québec :

- le secteur de l'alimentation est aujourd'hui dominé par trois joueurs : Loblaws-Provigo, Sobeys et Métro.
- le secteur de la quincaillerie rénovation est dominé par un très grand joueur, Rona, et par quelques autres petites chaînes : Patrick Morin, Canac-Marquis, Pro et BMR.
- le secteur de la papeterie et des articles de bureau est dominé par deux chaînes : Bureau en Gros et BuroPlus.
- le secteur de l'électronique est dominé par Best-Buy, qui a acquis la chaîne canadienne Future Shop, The Source at Circuit City qui a acheté Radio Shack, Dumoulin et Centre Hi-Fi.

- le secteur du meuble est dominé par Brault & Martineau, Tanguay, Brick et IKEA.
- Le secteur de la pharmacie est partagé entre Jean Coutu, Pharmaprix, Uniprix et Obonsoins-Essaim.

*La perméabilité des secteurs d'activités*

Les définitions typologiques des magasins ne sont plus aujourd'hui aussi nettes qu'autrefois. Avec l'objectif d'exploiter les principes de la « commodité » et des « achats liés », certaines chaînes ont allongé leur assortiment avec des produits très différents de leur secteur d'activité principal.

Ce phénomène s'observe tout particulièrement dans le secteur alimentaire. D'abord, on a vu les magasins entrepôts Costco offrir, sous le même toit, un assortiment de denrées alimentaires et de marchandises générales. La chaîne Wal-Mart a ensuite fait le saut en ajoutant plusieurs rayons de produits alimentaires dans ses magasins à rayons. En parallèle, elle a développé deux nouveaux concepts : Sam's Club, une copie de Costco qui a déjà fait son apparition à Toronto, et « Supercenters », un concept d'hypermarchés<sup>18</sup> qui devrait être introduit au Canada d'ici les prochaines années. Ici, les bannières Loblaws et Maxi & Cie ont emboîté le pas en offrant aussi un certain nombre d'articles non alimentaires comme des articles de maison, des meubles de jardin, de la papeterie, des livres, des DVD, des produits pharmaceutiques, etc.

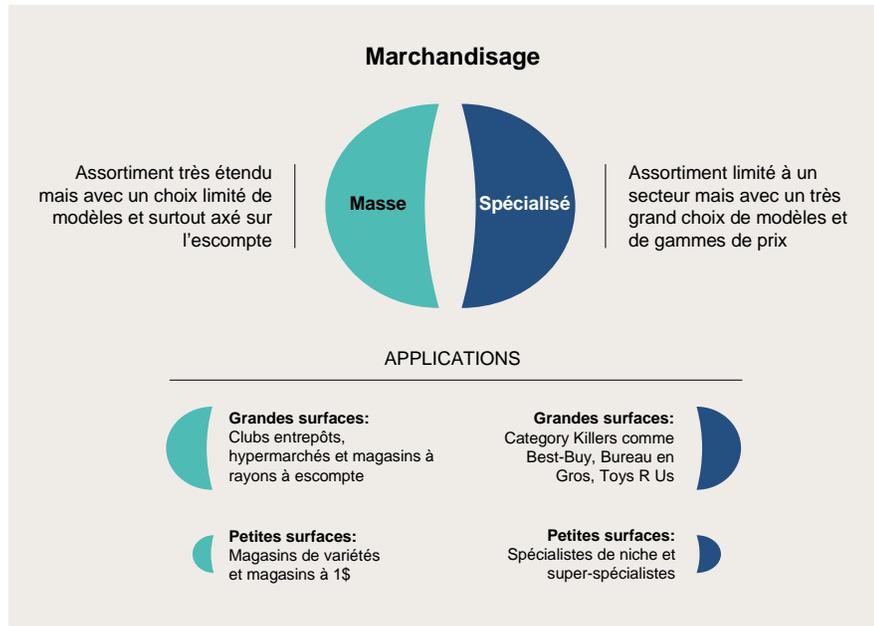
La perméabilité croissante des secteurs d'activités se manifeste également dans d'autres secteurs. Par exemple :

- Au Québec, les chaînes Archambault et Renaud-Bray ont entièrement intégré l'ensemble des produits de divertissement : livres, musique, périodiques, DVD.
- En plus des produits électroniques et informatiques, la chaîne Future Shop offre des CD et des électroménagers.
- La chaîne Winners a intégré un rayon d'articles de décoration dans ses grandes surfaces du secteur des vêtements pour dames.

**Vers une bipolarisation des concepts**

En dernière analyse, on peut voir dans l'évolution formelle et structurelle du commerce de détail, une bipolarisation des concepts de mise en marché : d'un côté vers un marchandisage de masse, véhiculé par des magasins généraux avec des assortiments de plus en plus étendus et de l'autre côté vers un marchandisage spécialisé avec une très grande profondeur. Dans les deux cas, on reconnaît des applications pour les grandes et les petites surfaces.

<sup>18</sup> Un très grand magasin (≥ 200 000 pieds carrés) qui regroupe sous le même toit un magasin à rayons traditionnel et un supermarché à escompte.



Ces quelques constats suggèrent que les artères commerciales traditionnelles, qui sont surtout composées de locaux de petite et moyenne dimensions peuvent tirer leur épingle du jeu. Mais pour réussir, elles doivent impérativement se positionner et établir un plan d'action cohérent par rapport à leur clientèle existante, à leur marché et à leurs concurrents. La deuxième partie du guide propose un cadre d'analyse à cet égard et quelques outils indispensables.

## PARTIE 2

# GUIDE D'ANALYSE POUR LA REVITALISATION D'ARTÈRES COMMERCIALES

Au-delà des tendances lourdes qui affectent l'ensemble du commerce de détail québécois, chaque artère commerciale évolue dans un marché spécifique et unique. Par exemple, alors que la population de la province vieillit, certains quartiers de la Ville s'inscrivent à contresens et rajeunissent. C'est le cas notamment du Plateau Mont-Royal ou de certaines portions d'Hochelaga-Maisonneuve.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel pour tous les intervenants impliqués dans la gestion ou la revitalisation des artères commerciales de bien saisir la réalité de la zone à l'intérieur de laquelle ils évoluent. Les tendances générales demeurent importantes ; elles tissent la toile de fond, le cadre général d'une évolution à plus long terme. Mais ce sont les spécificités actuelles des quartiers environnants qui occupent l'avant-scène. Ce sont elles qui ont des implications concrètes et à court terme pour les détaillants, l'objectif ultime étant de s'adapter, de se plier le mieux possible aux impératifs de son propre marché.

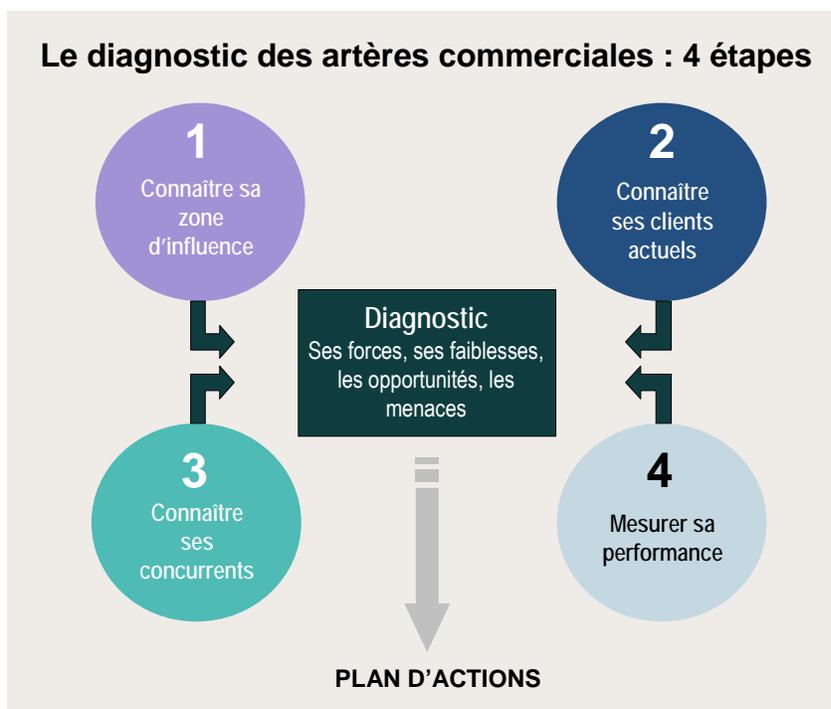
Il est vrai qu'il existe certains dénominateurs communs, des axes généraux, qui devront être considérés dans la revitalisation de toutes les artères commerciales de la Ville, peu importe leur composition ethnique ou socio-économique :

- **Le virage « services » :**
  - sur le plan du mix typologique, par la prédominance des restaurants, des établissements de services personnels, des cafés et bars, des institutions financières, etc.
  - sur le plan du service à la clientèle en tant que tel, un atout que seuls les petites chaînes et les magasins indépendants peuvent véritablement exploiter à fond.
- **L'intégration d'autres fonctions urbaines** (résidentielle, bureau, institutionnelle) pour augmenter le niveau d'activités, multiplier les clientèles et faire grimper l'achalandage.
- L'exploitation de la force numéro 1 des artères commerciales traditionnelles : la **proximité**. Cela implique donc l'aménagement d'un milieu adapté aux piétons qui effectuent des visites presque quotidiennes et souvent « expéditives » pour se procurer des services et des produits d'utilité courante.
- L'inéluctable besoin de se **différencier des grandes surfaces ou des grands boulevards et centres régionaux**, d'offrir aux consommateurs une expérience d'achat unique, une ambiance et des produits distinctifs. La spécificité d'une artère commerciale ou d'un petit « noyau villageois » (comme dans le cas des anciennes villes de la partie ouest de l'Île) peut faire en sorte que les consommateurs accepteront de se déplacer sur une plus grande distance ou augmenteront la fréquence de leurs visites car l'expérience d'achat en vaut la peine à leurs yeux.

Mais les mesures véritablement structurantes émaneront surtout d'une analyse approfondie du marché spécifique à chaque artère. Plus ces données seront récentes, détaillées et exhaustives, meilleures sera le diagnostic qui lui, mènera à l'élaboration d'un plan d'actions.

Le schéma qui suit présente les quatre étapes essentielles pour établir le diagnostic d'une artère commerciale : ses forces et ses faiblesses mais aussi les opportunités et les menaces de son environnement. Chaque étape est ensuite vue en détail ; on y met notamment en relief :

- les activités à réaliser à chaque étape ;
- les avantages de chaque activité pour la planification de l'artère dans son ensemble mais aussi pour les détaillants individuellement ;
- les aspects méthodologiques les plus déterminants ;
- les sources documentaires.



Il peut être judicieux de faire appel à une firme spécialisée pour établir un diagnostic complet. Ces entreprises possèdent des banques de données, une expertise et un savoir-faire qui peuvent contribuer grandement à la qualité et à la précision des résultats. L'utilisation d'une firme externe peut également aider à effectuer le travail plus rapidement et en évitant les écueils. Lorsque vient le temps de choisir une firme externe, il est important de s'assurer que l'entreprise:

- détient l'expérience et les compétences nécessaires (en demandant de voir les *curriculum vitae* des cadres ou des principaux analystes ainsi que des exemples de mandats similaires) ;
- a une bonne connaissance du marché montréalais.



## Étape 1 Connaitre sa zone d'influence

Il y a deux dimensions à la connaissance de sa zone d'influence : les limites géographiques et le profil de la population qui y réside.

### 1.1 Connaitre les limites géographiques de sa zone d'influence.

La zone d'influence géographique d'une artère commerciale, que l'on peut également désigner sous les termes « zone commerciale » et « zone de marché », représente le territoire à l'intérieur duquel elle recrute la majorité de sa clientèle. De façon habituelle, une zone commerciale est constituée de deux ou trois composantes spatiales :

**Zone primaire :** La zone primaire entoure généralement l'artère commerciale. Elle fournit entre 60 % et 75 % de la clientèle. C'est à l'intérieur de cette zone que la [part de marché](#) des établissements de l'artère est la plus élevée.

**Zone secondaire :** La zone secondaire est localisée à la périphérie de la zone primaire. La population qui réside dans cette zone est singulièrement rattachée aux activités commerciales de la zone primaire mais les effets de la distance et de la concurrence réduisent la force d'attraction de l'artère. Généralement, entre 10 % et 25 % de la clientèle est puisé dans la zone secondaire.

#### Part de marché

Dans une zone donnée, la part (%) du potentiel total de dépenses des résidents que s'attribue un commerce ou un groupe de commerces.

**Zone tertiaire :** Lorsque l'influence géographique de l'artère est très étendue, ou lorsque la discontinuité du tissu urbain le justifie, on peut également considérer une zone tertiaire où la part de marché des plus grands établissements de l'artère sera faible mais encore significative.

Les artères commerciales recrutent également une partie de leurs clients à l'extérieur des limites de sa zone de marché. Ces clients peuvent être des personnes qui travaillent à proximité mais qui n'habitent pas dans la zone ; il peut également s'agir de visiteurs, de touristes, des personnes de passage, etc. L'origine de ces clients est dispersée dans l'espace géographique de telle manière que l'on n'observe pas de relation claire et suffisamment forte entre les ventes dans un secteur géographique et le chiffre d'affaires des magasins de l'artère. Cette portion de la clientèle est considérée de nature « **hors zone** ».

#### L'enquête de provenance

L'enquête de provenance est la meilleure méthode pour délimiter la zone de marché d'un ensemble commercial. De façon concrète, elle permet de recueillir le lieu de résidence de la clientèle d'un magasin, d'une artère ou d'un centre commercial pendant une période donnée. En reportant ces données sur une carte, soit manuellement, soit à l'aide d'un [système d'information géographique \(SIG\)](#), on obtient une carte à points qui nous révèle la répartition spatiale de la clientèle à partir de laquelle on peut déterminer les limites de sa zone d'influence. Le lieu de résidence du client, ou sa provenance, peut être recueilli sous deux formes :

- son [code postal](#) pour un traitement à l'aide d'un SIG ;
- sa rue et l'intersection la plus proche pour un traitement manuel.

#### SIG

Les SIG reposent sur l'utilisation de logiciels spécialisés qui permettent l'analyse et la modélisation de la distribution spatiale de phénomènes. Ils facilitent l'intégration de toutes sortes d'informations à référence spatiale et permettent de les visualiser sous forme cartographique.

Les méthodes de cueillette sont variées. On peut en effet effectuer une enquête de provenance en magasin, en recueillant le code postal de tous les clients passant à la caisse ou franchissant les portes ; on peut aussi utiliser

les bases de données clients des détaillants, leurs données transactionnelles (factures) ou encore compiler les coordonnées des participants à un concours.

Mais en utilisant les données sur la clientèle d'un seul ou de seulement quelques magasins qui composent l'artère commerciale, on obtient forcément des résultats fragmentaires et, possiblement, peu représentatifs de l'ensemble. En fait, lorsque vient le temps d'effectuer une enquête de provenance d'une artère commerciale, la méthode de collecte privilégiée est l'[enquête en face à face](#). C'est une façon non seulement fiable mais très avantageuse car elle permet de recueillir d'autres informations pertinentes sur la clientèle : leur typologie, leur profil socio-économique, leurs comportements, leur niveau de satisfaction, etc. Voici les principales étapes et les aspects méthodologiques impliqués dans la réalisation d'une enquête de provenance en « face à face » :

a) Établir la taille de l'échantillon

Règle générale, pour produire une carte à points adéquate, il faut compter un minimum de 1 000 codes postaux, donc 1 000 répondants. Plus le nombre de codes postaux est élevé, meilleure est la précision des résultats.

Si d'autres questions que le lieu de résidence du répondant sont recueillies<sup>19</sup> (profil, comportements, satisfaction), on considérera la [marge d'erreur statistique](#) d'un échantillon aléatoire comme n'importe quel sondage. Ainsi, la taille de l'échantillon final pourrait se situer entre 300 et 500 répondants pour une marge d'erreur se situant entre ±5,8 % et ±4,5 %.

Si l'on souhaite recueillir plus que le seul code postal des clients, on exécutera l'enquête ainsi : un questionnaire très bref pour recueillir le code postal d'un maximum de clients et un questionnaire plus long, sur lequel on recueillera les autres informations (en plus du code postal). Par exemple, le questionnaire long pourrait être utilisé pour une personne interceptée sur cinq. L'échantillon final pourra ainsi regrouper 400 questionnaires longs et 2 000 codes postaux.

b) Concevoir le questionnaire

Si seul le code postal est requis, les données peuvent aisément être recueillies sur des feuilles avec colonnes et lignes. L'ordre n'est absolument pas important. Si l'on souhaite obtenir d'autres informations, il faut alors réaliser un questionnaire selon les règles de l'art. Il existe plusieurs sources documentaires à cet égard, notamment :

- Sudman S., Bradburn N.M., *Asking Questions*. Jossey-Bass Publishers, 1983, 397 pages.
- Statistique Canada. *Les statistiques: le pouvoir des données*. Un dossier complet « en ligne » sur le thème des enquêtes ; le guide aborde tous les sujets, des méthodes de collecte, à la conception du questionnaire jusqu'au traitement et à l'utilisation des données. ([www.statsca.ca](http://www.statsca.ca)).

Code postal

On peut recueillir que les trois premiers caractères (RTA) et localiser le répondant à l'échelle des régions de tri d'acheminement. Pour une précision à l'échelle des îlots, on utilise les six caractères du code postal.

Enquête en face à face

Des interviewers sont postés sur l'artère commerciale et interceptent les clients et les passants directement sur le trottoir. Ils utilisent un questionnaire d'enquête sur lequel ils recueillent un ensemble de données dont le code postal du répondant.

Marge d'erreur

La marge d'erreur est, justement, une marge, une fourchette. Ainsi, si on obtient un résultat de 80 % selon une marge d'erreur de ±4 %, la véritable donnée peut donc se situer n'importe où entre 76 % et 84 %. Voici la formule simplifiée pour calculer une marge d'erreur d'un échantillon aléatoire simple ( $n$  = taille de l'échantillon) :

$$\frac{1}{\sqrt{n}}$$

<sup>19</sup> Voir aussi la section « Étape 2 : Connaître ses clients actuels ».

c) Élaborer un plan d'échantillonnage

Lors des enquêtes en face à face, l'interception des clients ne doit pas être effectuée n'importe comment. Elle doit suivre un plan d'échantillonnage qui soit le plus fidèle possible aux patterns réels d'achalandage. Par exemple, certains centres commerciaux sont équipés de compteurs qui enregistrent le nombre d'entrées selon les portes, l'heure et le jour de la semaine. Il est ainsi facile d'établir des quotas (nombre total de questionnaire complétés) selon la porte, le jour et la période de la journée et faire en sorte que l'échantillon final soit représentatif de l'achalandage réel.

Mais pour les artères commerciales, de telles données n'existent pas. On doit donc procéder différemment. Le plan d'échantillonnage s'établit au même moment que l'enquête. On établit d'abord la taille désirée de l'échantillon final, disons 2 000 codes postaux et 400 questionnaires longs. On débute ensuite l'enquête sur le terrain mais en systématisant l'interception des clients : un sur deux, un sur quatre, etc. On effectue l'enquête sur une période d'au moins une semaine (7 jours) durant les heures d'ouverture des magasins. Les enquêteurs doivent nécessairement se déplacer de façon à intercepter les clients partout sur l'artère. On obtiendra ainsi un échantillon de la fréquentation de l'artère durant un cycle d'une semaine qui, à moins d'un événement spécial (vente trottoir, semaine précédant Noël, très mauvaise température, etc.) sera comparable aux autres semaines de l'année.

Si notre objectif de 2 000 codes postaux et 400 questionnaires longs est atteint, on peut considérer l'enquête terminée. A défaut, il faut poursuivre pour un autre cycle complet d'une semaine, en ajustant la séquence systématique d'interception au besoin.

d) Compilation et traitement

La dernière étape est celle du traitement des données et de la production de la carte à points. Elle donnera la distribution spatiale des clients (leur lieu de résidence). La zone d'influence sera délimitée en fonction de la configuration du nuage de points et de sa densité. La zone la plus dense autour du site pourra représenter la zone primaire et les secteurs périphériques moins denses, la zone secondaire. Les critères de bases énumérés et commentés précédemment (configuration du réseau routier, des barrières physiques et psychologiques ou de la présence de pôles concurrentiels) servent aussi à cette étape. La carte suivante, réalisée à l'aide d'un SIG, en donne un exemple.



## 1.2 Connaître le profil sociodémographique de sa zone commerciale

Une fois les limites de sa zone commerciale établies, il est possible de dresser le profil de la population qui y réside. Il existe une seule source documentaire : les recensements de Statistique Canada. Cet organisme effectue le recensement de la population canadienne à tous les cinq ans. Le dernier recensement a été effectué en 2001 et le prochain aura lieu cette année, en 2006. Un document de référence fort détaillé est disponible gratuitement en ligne (pdf) sur le site de Statistique Canada ([www.Statcan.ca](http://www.Statcan.ca)) :

Statistique Canada, Division des opérations de recensement.  
*Le Recensement de 2001 en bref*. 193 pages.

### A) La géographie et l'univers des recensements de Statistique Canada

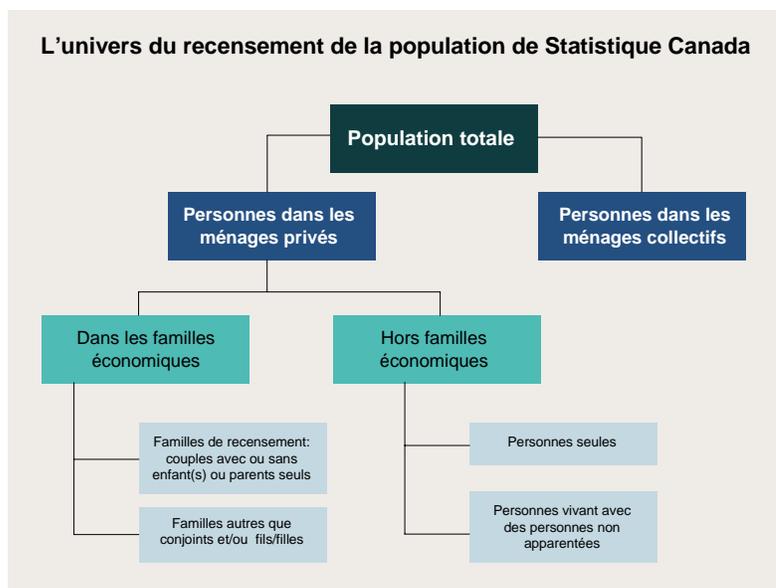
Lors des recensements, Statistique Canada dénombre la population et ses caractéristiques socio-économiques en fonction de quatre univers et d'une géographie spécifique. En termes géographiques, on peut obtenir les données du recensement aux échelles suivantes :

- le Canada ;
- les provinces et les territoires ;
- les divisions de recensement (les MRC pour le Québec) ;
- les subdivisions de recensement (les municipalités) ;
- les régions urbaines :
  - les régions métropolitaines de recensement (RMR), soit les régions urbaines regroupant plus de 100 000 personnes : Montréal, Québec, Sherbrooke, Trois-Rivières et Saguenay.
  - les agglomérations de recensement (AR), soit les régions urbaines de plus de 10 000 personnes (mais moins de 100 000).

À l'intérieur des régions métropolitaines de recensement (RMR) et des agglomérations de recensement (AR) il est possible d'obtenir toutes les statistiques de la population à l'échelle des :

- secteurs de recensement (SR) à l'échelle des voisinages ; par exemple, sur le Plateau Mont-Royal, le secteur de recensement #147 couvre les îlots compris entre Mont-Royal, Papineau, Rachel et de Lanaudière.
- aires de diffusion à l'échelle des îlots (anciennement, les secteurs de dénombrement) ; par exemple, le secteur de recensement #147 contient cinq aires de diffusion.

Les quatre univers du recensement de Statistique Canada sont la population (les personnes), les familles, les ménages et les logements. Ces univers sont reliés et subdivisés comme le montre l'organigramme ci-dessous.



## B) Les variables du recensement de 2001.

Outre le nombre de personnes et de logements, Statistique Canada recense un ensemble de variables descriptives sur la population, les ménages, les familles et les logements. Le tableau suivant en dresse la liste :

**Liste des variables du recensement de 2001 selon les thèmes**

Thème	Variabes
Population et logements	Nombre de personnes ; nombre de logements ; nombre de personnes par logement ; densités au km. <sup>2</sup>
Population selon le sexe et l'âge	Population selon le sexe ; distribution selon les tranches d'âge (total et selon le sexe) ; âge moyen ; âge médian.
Familles de recensement	Nombre de couples époux-épouses, de couples en union de fait et de monoparents selon la présence et le nombre d'enfant(s) ; nombre total d'enfants selon l'âge ; nombre moyen d'enfants par famille.
Ménages familiaux et non familiaux	Nombre de personnes vivant dans les ménages non familiaux selon qu'elles vivent seules, avec une ou des personnes apparentées, avec des personnes non apparentées seulement ; personnes vivant dans un ménage familial ; nombre moyen de personnes par famille.
État matrimonial	Nombre de personnes de 15 ans et plus selon qu'elles soient mariées, en union de fait, veuves, séparées, divorcées.
Logements	Nombre de logements selon le type (unifamiliale détachée, unifamiliale semi-détachée, maison en rangée, duplex, appartement dans un immeuble de moins de 5 étages, appartement dans un immeuble de 5 étages ou plus, maison mobile, autres) ; valeur moyenne (\$) des unités de logement ; nombre de logements possédés et loués ; nombre d'unités de logement avec des besoins en réparation et entretien (normaux, mineurs, majeurs) ; nombre de logements selon l'année de construction.
Ménages	Nombre de ménages selon la taille (une personne, deux, trois, quatre ou cinq et six et plus) ; nombre moyen de personnes par ménage ; nombre de ménages formés d'une seule famille, de plusieurs familles et ménages non familiaux ; pour les ménages locataires : montant moyen mensuel du loyer (\$), nombre de ménages dépensant 30% ou plus de leur revenu sur le loyer brut ; pour les ménages propriétaires : montant moyen mensuel de l'hypothèque (\$), nombre de ménages dépensant 30% ou plus de leur revenu pour l'habitation.

## Liste des variables du recensement de 2001 selon les thèmes (suite)

<b>Religion</b>	Nombre de personnes selon leur religion (35 catégories).
<b>Langue</b>	Nombre de personnes selon leur langue maternelle (français, anglais, et 71 autres langues) ; langue(s) parlée(s) à la maison (français, anglais, et 71 autres langues) ; connaissance des langues officielles ; connaissance des langues non officielles ; langue parlée au travail (population active seulement) selon la langue (13 catégories).
<b>Mobilité</b>	Personnes ayant déménagé au cours de l'année (non-immigrants, immigrants) ; personnes ayant déménagé au cours des cinq dernières années (non-immigrants, immigrants).
<b>Citoyenneté et lieu de naissance</b>	Nombre de citoyens et de non-citoyens ; nombre de non-immigrants selon leur lieu de naissance à l'intérieur de la province ou à l'extérieur de la province, né à l'extérieur du pays (immigrant) ; personnes immigrantes selon leur lieu de naissance (selon 51 pays ou régions).
<b>Immigration</b>	Nombre d'immigrants reçus entre 1996 et 2001 selon leur lieu de naissance (selon 51 pays ou régions) ; nombre d'immigrants selon leur période d'immigration ; nombre d'immigrants selon leur âge à l'immigration ; population 15 ans et plus selon leur statut générationnel (1 <sup>ère</sup> , 2 <sup>ème</sup> , 3 <sup>ème</sup> génération ou plus).
<b>Origine ethnique</b>	Nombre de personnes selon leur origine ethnique (61 catégories dont française, britannique, canadienne, québécoise et acadienne).
<b>Minorités visibles</b>	Nombre de personnes selon leur appartenance à une minorité visible (13 catégories)
<b>Autochtones</b>	Nombre de personnes non autochtones et autochtones selon le type (3 catégories)
<b>Population active</b>	Nombre de personnes de 15 ans et plus selon le niveau d'activité (avec ou sans emploi) ; taux d'emploi, taux de chômage ; mêmes données pour les personnes de 15 à 24 ans et pour les personnes de plus de 24 ans ; mêmes données selon le sexe ; répartition de la population active selon leur niveau d'activité et la présence d'enfants dans le ménage (enfants de moins de six ans et enfants de six ans et plus) ; mêmes données selon le sexe ; répartition de la population active selon la catégorie d'industrie (20 catégories) ; mêmes données selon le sexe ; répartition de la population active selon le type d'emploi (47 catégories) ; mêmes données selon le sexe ; répartition de la population active selon la classe d'emploi (salariné, à son compte) ; mêmes données selon le sexe.
<b>Travail domestique non rémunéré</b>	Nombre de personnes de 15 ans et plus selon le nombre d'heures passées au travail domestique ; mêmes données selon le sexe.
<b>Soins donnés aux enfants (non rémunéré)</b>	Nombre de personnes de 15 ans et plus selon le nombre d'heures passées aux soins des enfants ; mêmes données selon le sexe.
<b>Soins donnés aux aînés (non rémunéré)</b>	Nombre de personnes de 15 ans et plus selon le nombre d'heures passées aux soins d'une personne âgée ; mêmes données selon le sexe.
<b>Lieu de travail</b>	Nombre de personnes de 15 ans et plus en emploi selon le lieu de travail (dans la même municipalité, dans une autre municipalité, dans une autre division de recensement, à domicile, à l'extérieur du Canada ou aucun lieu de travail fixe) ; mêmes données selon le sexe.
<b>Mode de transport</b>	Nombre de personnes de 15 ans et plus en emploi selon le mode de transport utilisé pour se rendre au travail (véhicule en tant que conducteur ou en tant que passager, transport en commun, à pied, à bicyclette, à moto, en taxi ou autre) ; mêmes données selon le sexe.
<b>Scolarité</b>	Nombre de personnes de 15 à 24 ans et plus selon leur fréquentation ou non d'une école ; nombre de personnes de 20 ans et plus selon le dernier niveau de scolarité atteint (9 catégories) ; données détaillées pour les personnes ayant effectué des études post-secondaires (selon le domaine d'études et selon le sexe).
<b>Revenu (2000)</b>	Revenu moyen des personnes de 15 ans et plus selon leur statut d'emploi (temps plein, temps partiel) et le sexe ; revenu individuel des personnes de 15 ans et plus selon les tranches du revenu et selon le sexe, revenu individuel moyen, revenu individuel médian ; revenu des familles selon les tranches du revenu, revenu familial moyen, revenu familial médian ; revenu moyen et revenu médian selon le type de famille ; revenu des personnes hors famille selon les tranches, revenu moyen, revenu médian ; mêmes données selon le sexe de la personne hors famille ; revenu des ménages selon les tranches du revenu, revenu moyen des ménages, revenu médian des ménages ; incidence de la pauvreté (« low income »).

### C) Les variables pertinentes à extraire

Toutes les caractéristiques de la population ne sont pas pertinentes dans le cadre d'une analyse de marché reliée au commerce de détail. Dans ses études, Géocom Recherche traite et analyse généralement les variables suivantes :

- **L'âge moyen et la distribution selon les tranches d'âge**  
L'âge d'une population est un intrant très important car, comme nous l'avons brièvement abordé dans la première partie de ce document, les niveaux et les types de dépenses varient sensiblement au cours du cycle de vie d'un ménage.
- **La taille des ménages et la composition des familles**  
La taille des ménages a nécessairement une incidence sur la consommation. Par exemple, les ménages avec enfant(s) ont certaines dépenses que les personnes seules n'ont pas. Leurs comportements d'achat (fréquence des visites, type de destinations commerciales) peuvent également diverger. La taille du ménage est en outre un élément décisif lorsque vient le temps d'appliquer des niveaux moyens de dépenses par ménage : si la zone commerciale regroupe des ménages nettement plus petits ou, à l'inverse, beaucoup plus grand que la moyenne, il y aurait peut-être lieu de pondérer les niveaux de dépenses.
- **Le niveau de scolarité**  
On reconnaît une relation très claire entre le niveau de scolarité d'une population et ses niveaux et types de dépenses, notamment pour les biens et services culturels : livres, journaux et autres imprimés, musique, spectacles, etc. Généralement la proportion de personnes qui ont atteint l'université est un indicateur intéressant à mettre en relief.
- **La langue maternelle**  
La distribution selon la langue maternelle donne une bonne indication de la composition ethnique d'une population donnée. Cette variable est notamment plus fiable que celle qui porte spécifiquement sur l'origine ethnique car cette dernière est relativement ambiguë dans le questionnaire d'enquête de Statistique Canada (interprétation de l'origine canadienne, québécoise, française et britannique). D'emblée, il est pertinent de déterminer l'importance relative des trois principaux groupes linguistiques : les francophones, les anglophones et les allophones c'est-à-dire les personnes qui n'ont ni le français, ni l'anglais comme langue maternelle. Si les allophones sont nombreux, disons s'ils représentent plus de 15 % ou 20 % de la population totale, il peut être pertinent de les détailler selon la langue. On peut également faire le même type d'analyse avec la variable « langue(s) parlée(s) à la maison ».
- **Le revenu des ménages selon les tranches et le revenu moyen des ménages**  
Le revenu des ménages est sans doute l'intrant le plus important pour toutes les études qui concernent le commerce de détail ou la consommation en général. En outre, il sert directement à l'évaluation du potentiel commercial d'une zone de marché (voir la section suivante).

- Autres variables pertinentes

Il existe d'autres variables qui peuvent s'avérer utiles selon les problématiques ou les objectifs poursuivis. Par exemple, il peut être intéressant de dresser le profil de la population selon l'état matrimonial, selon le statut d'immigration ou selon certaines caractéristiques du logement (propriétaires, locataires, année de construction, type d'immeubles, valeur (\$) des logements, etc.).

Pour extraire les variables sélectionnées à l'échelle de sa zone de marché qui, pour la plupart des artères commerciales de la Ville de Montréal, devront forcément être compilées à l'échelle des secteurs de recensement ou des aires de diffusion, les alternatives sont les suivantes :

- a) Se rendre au centre de consultation de Statistique Canada ou dans une bibliothèque universitaire où il est possible d'effectuer soi-même des recherches à travers les données des recensements (disponibles sur CD ou à l'intérieur de bases de données) ;
- b) Mandater une firme spécialisée qui possède toutes les bases de données des recensements de Statistique Canada et qui, à l'aide d'un SIG, peut effectuer rapidement l'extraction et le traitement des données pour toute zone de marché jusqu'à l'échelle des aires de diffusion.
- c) Déposer une requête spécifique auprès des « Services personnalisés » de Statistique Canada ([www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)). Les données peuvent être extraites pour les échelons inférieurs aux subdivisions de recensement et pour les données des recensements de 1971 à 2001. L'organisme fournit les résultats sous diverses formes (imprimé, disquette, CD-Rom). Il faut compter un minimum de 1 000 \$ pour une requête entièrement personnalisée.

Centre de consultation de  
Statistique Canada à  
Montréal  
4<sup>ème</sup> étage.  
Tour Est  
Complexe Guy-Fravel  
200, boulevard René-  
Lévesque ouest  
Tél. : (514) 283-5725

Le tableau suivant présente un exemple de profil sociodémographique établi à l'aide des statistiques du recensement de 2001 pour une zone de marché. Il importe de spécifier qu'il faut toujours comparer les statistiques de sa zone de marché avec celles d'une zone plus vaste, un territoire qui peut servir de référence, de « benchmark ». Pour les zones de marché des artères commerciales de Montréal, il est suggéré d'utiliser la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal comme zone de référence. Les comparaisons doivent être faites à l'aide des pourcentages et non pas avec les données absolues.

Profil socio-économique de la population de la zone commerciale, 2001			
Variables	Zone commerciale		RMR de Montréal
	Nombre	%	
<b>Âge</b>			
0 à 4 ans	4 657	4%	5%
5 à 19 ans	11 563	10%	19%
20 à 24 ans	14 191	12%	7%
25 à 34 ans	31 219	26%	15%
35 à 44 ans	22 612	19%	17%
45 à 54 ans	16 940	14%	15%
55 à 64 ans	9 086	8%	10%
65 ans et plus	9 300	8%	12%
Âge moyen	39,0		37,5
<b>Taille des ménages</b>			
Une personne	114 488	46%	31%
Deux personnes	77 424	31%	32%
Trois personnes	29 827	12%	16%
Quatre ou cinq personnes	26 205	10%	19%
Six personnes ou plus	3 668	1%	2%
Nombre moyen de personnes par ménage	2,0		2,4
<b>Scolarité</b>			
Primaire	11 835	11%	14%
Secondaire	17 414	17%	28%
Collégial ou technique	31 279	30%	32%
Universitaire	42 969	42%	26%
<b>Revenu du ménage (2000)</b>			
Moins de 10 000 \$	9 876	15%	8%
10 000 \$ à 19 999 \$	12 341	18%	14%
20 000 \$ à 29 999 \$	10 047	15%	13%
30 000 \$ à 39 999 \$	9 202	14%	12%
40 000 \$ à 49 999 \$	6 900	10%	11%
50 000 \$ à 59 999 \$	5 379	8%	9%
60 000 \$ à 69 999 \$	3 868	6%	8%
70 000 \$ à 79 999 \$	2 704	4%	6%
80 000 \$ à 89 999 \$	1 815	3%	5%
90 000 \$ à 99 999 \$	1 334	2%	4%
100 000 \$ ou plus	3 818	6%	11%
Revenu moyen des ménages	39 602 \$		53 725 \$

Source: Statistique Canada, recensement de 2001

À la lumière des données présentées sur le tableau, l'analyste pourrait souligner la prédominance de la cohorte des personnes âgées entre 25 et 34 ans ainsi que la sous-représentation des enfants et des personnes à l'âge de la retraite. L'analyste pourrait aussi mettre en relief l'importance relative des ménages d'une seule personne, le très haut niveau de scolarité des personnes de plus de 20 ans et le niveau de revenu, inférieur de 26 % à la moyenne régionale.

Pour certaines variables, il peut aussi être justifié de comparer les données du recensement de 2001 avec celles des recensements précédents afin de montrer l'évolution de certains phénomènes. Pour observer des tendances, il faut reculer d'au moins 10 ans dans le temps. Voici quelques exemples de variables à analyser en ce sens :

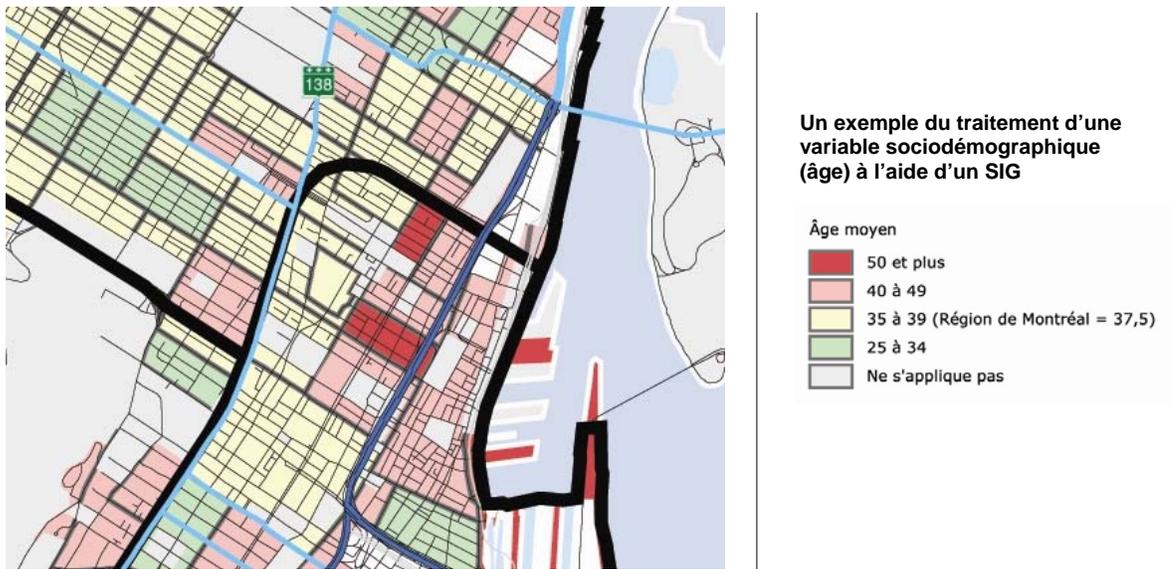
- L'évolution de l'âge moyen et l'évolution du [ratio « personnes âgées par tranches de 100 enfants »](#) pour mesurer le rythme du vieillissement de la population.

Ratio « personnes âgées / enfants » :

$$\frac{\text{Personnes 65 ans +}}{\text{Enfants de 14 ans et moins}} \times 100$$

- L'évolution de la proportion d'allophones ou l'évolution du taux d'immigrants (proportion de personnes nées à l'extérieur de Canada) pour mesurer, s'il y a lieu, l'évolution de la diversité ethnique.
- L'évolution de l'indice du revenu (zone de référence = 100) pour mesurer les tendances vers l'appauvrissement ou, à l'inverse, vers l'enrichissement de la population.

Enfin, signalons qu'avec un système d'information géographique (SIG), il est possible de représenter cartographiquement la plupart des variables du recensement. De telles cartes peuvent s'avérer des outils d'analyse très utiles. L'image suivante en donne un exemple.



### 1.3 Mesurer le potentiel commercial de sa zone de marché

La demande, ou le potentiel commercial, représente la capacité globale de dépenses des résidents d'une zone de marché pour une année. Ce potentiel de dépenses peut être destiné aux magasins de la zone de marché comme à ceux de l'extérieur. La méthode de calcul est fort simple :



#### A) La population

Les données de population, soit en termes des personnes, soit en termes des ménages, auront été obtenues à l'aide des données des recensements de Statistique Canada. Mais comme les derniers chiffres datent de 2001, il faut les ajuster afin qu'ils reflètent la situation de l'année en cours et, lorsque que c'est requis, les années futures. Pour effectuer de telles projections, on se base sur:

1. L'évolution historique de la population de la zone de marché pour les deux périodes quinquennales précédentes soit 1991 – 1996 et 1996 – 2001. On calcule la croissance en termes absolus et relatifs (%) pour chaque période quinquennale puis par an. On peut ensuite projeter ces tendances moyennes annuelles pour la période 2001 – ce jour et pour les années futures.

Pour une meilleure précision, on peut effectuer ces ajustements à l'aide des données sur l'évolution des ménages en considérant notamment l'évolution de la taille des ménages dans le temps (les tendances lourdes voulant que les ménages deviennent de plus en plus petits, surtout dans les quartiers centraux).

2. Les activités résidentielles dans la zone de marché, en consultant le service d'urbanisme de la Ville de Montréal ou encore en effectuant un inventaire des projets domiciliaires directement sur le terrain. Les données de la Société Canadienne d'Hypothèque et du Logement (SCHL) ou la publication « Permis de bâtir » de Statistique Canada (64-001 au catalogue), qui détaillent les mises en chantier et les permis de construction à l'échelle des municipalités, sont peu utiles pour les intervenants impliqués dans la revitalisation des artères commerciales de la Ville de Montréal car la plupart de ces zones de marché s'inscrivent à l'intérieur des limites de la Ville.

## B) Les dépenses moyennes

On reconnaît deux principales sources de données pour établir des niveaux moyens de dépenses. L'une repose sur une typologie qui reflète le **type de biens ou de services** ; l'autre repose sur le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) et, donc, sur le **type de magasins**.

*Typologie axée sur le type de biens ou de services : l'enquête sur les dépenses des ménages de Statistique Canada*

Statistique Canada publie les résultats d'une enquête qu'elle effectue annuellement auprès des ménages canadiens. L'[enquête sur les dépenses des ménages \(EDM\)](#), présente des niveaux moyens annuels de dépenses par ménage pour le Canada, les provinces et les régions métropolitaines de recensement pour environ 400 postes associés à une quinzaine de types de biens ou de services :

- Alimentation ;
- Logement ;
- Hébergement des voyageurs ;
- Entretien ménager ;
- Ameublement et équipement ménager ;
- Vêtements et services vestimentaires;
- Transport;
- Soins de santé et soins médicaux;
- Soins personnels;
- Loisirs;
- Matériel de lecture;
- Éducation;
- Tabac et alcool;
- Jeux de hasard;
- Autres dépenses diverses.

Enquête sur les dépenses des ménages (EDM) – Statistique Canada ([www.statcan.ca](http://www.statcan.ca))

Numéro de l'enquête : 3508  
Données 2003 pour le Canada, les provinces et les RMR disponibles sur CD-Rom (62M0004-XCB) au coût de 3 210\$.  
Il est toutefois possible de faire une requête spécifique répondant à vos besoins auprès des « services personnalisés » Statistique Canada.

NOTE : Depuis 1997, l'EDM remplace l'Enquête sur les dépenses des familles (Famex).

Les dernières données disponibles au moment de la préparation de ce document dataient de 2003 et il faut les ajuster de deux façons :

- a) Il faut les indexer sur la base de l'Indice des Prix à la Consommation (IPC) afin qu'elles reflètent la valeur du dollar pour l'année en cours. Les indices généraux sont disponibles en ligne sur le site Internet de Statistique Canada. Pour des indices spécifiques, on peut consulter la publication mensuelle « L'Indice des prix à la consommation », 62-001-XWB au catalogue.
- b) Il faut les pondérer afin qu'elles reflètent la réalité socio-économique de la population de la zone de marché ; cet ajustement s'effectue généralement sur la base de deux variables : le revenu moyen et la taille des ménages de la zone de marché.

Il existe une autre enquête de Statistique Canada qui peut également servir à établir des niveaux moyens de dépenses mais pour le secteur alimentaire : *Dépenses alimentaires au Canada* (numéro d'enquête 3503). Les dernières données disponibles, à l'échelle du Canada et des principales provinces (Québec, Ontario, Colombie-Britannique, Région de l'Atlantique, Région des Prairies) sont celles de 2001. Elles sont disponibles en format électronique sur le site Internet de Statistique Canada (39\$). Cette publication donne notamment :

- Les dépenses (\$) alimentaires hebdomadaires moyennes des ménages en fonction d'une liste de 195 aliments achetés au magasin localement ou au cours d'un voyage d'un jour.
- Les dépenses (\$) alimentaires moyennes des ménages pour les aliments achetés dans un restaurant (excluant l'alcool) :
  - au cours d'un voyage de plus d'un jour ;
  - localement ou au cours d'un voyage d'un jour ;
  - selon le type de restaurant (service aux tables, service rapide, cafétérias, autres) ;
  - selon le type de repas (déjeuners, dîners, soupers, aliments consommés entre les repas.
- Les dépenses (\$) alimentaires moyennes des ménages selon le type de magasins (supermarchés, magasins d'alimentation spécialisés, dépanneurs et autres types de magasins). Soulignons que ces niveaux de dépenses ne rendent compte que des achats de denrées alimentaires ; tous les produits non alimentaires se trouvant dans les supermarchés et dans les dépanneurs sont exclus (bière, cigarettes, produits d'entretien ménager, savons, etc.).
- Un croisement entre les dépenses moyennes (pour les 195 catégories) des ménages canadiens et la tranche du revenu du ménage.

*Typologie axée sur le type de magasins : les ventes dans les commerces de détail (Statistique Canada)*

Statistique Canada effectue une enquête mensuelle auprès des détaillants canadiens et publie les résultats à l'intérieur de la publication, « [Commerce de détail](#) », [63-0005 au catalogue](#), disponible en format imprimé ou électronique sur le site Internet de Statistique Canada. Cette publication présente les ventes mensuelles des détaillants selon la classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Cette classification est détaillée sur le site Internet de Statistique Canada (statcan.ca / Définitions, sources de données et méthodes / Classifications types : industrie / Classifications SCIAN 2002 / Agrégations spéciales : commerce de détail et commerce de gros). Il convient de souligner que cette méthode ne permet pas d'établir des niveaux de dépenses pour les établissements de services comme les restaurants, les services personnels (coiffure et esthétique, services vestimentaires) ou la location de films. Les dépenses pour ces services doivent être établies à l'aide de l'enquête sur les dépenses des ménages.

Le Commerce de détail (63-005 XIF) – Statistique Canada (www.statcan.ca)  
Compilations de l'enquête mensuelle sur le commerce de détail (EMCD) #2406.  
Données mensuelles pour le Canada et les provinces au coût de 18 \$ par publication ou 166 \$ pour un abonnement d'un an. Certaines compilations annuelles sont disponibles gratuitement sur le site Internet de Statistique Canada.

À partir de ces données et des estimations démographiques de l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), on peut établir un montant moyen de dépenses *per capita* selon chaque groupe de commerces en divisant les ventes provinciales d'une année par le chiffre de population estimé pour cette année-là. Cette méthode de calcul s'appuie sur le postulat que les dépenses effectuées par les Québécois à l'extérieur de la province sont compensées par les dépenses que font les touristes dans les établissements du Québec. Le tableau suivant donne les dépenses *per capita* du Québec calculées par Géocom Recherche pour 2006.

Institut de la statistique du Québec (ISQ)  
(<http://www.stat.gouv.qc.ca/>)  
Voir l'onglet Statistiques / Démographie / Données générales

<b>Dépenses annuelles <i>per capita</i> au Québec, 2006</b>	
<b>Groupes de magasins</b>	
Meubles	360 \$
Accessoires pour la maison	110 \$
Ordinateurs et logiciels	65 \$
Appareils électroniques et électroménagers	235 \$
Centres de rénovation et quincailleries	675 \$
Matériaux de construction spécialisés et jardinage	95 \$
Vêtements	540 \$
Chaussures, accessoires vestimentaires et bijouteries	145 \$
Articles de sport, passe-temps, musique et librairies	260 \$
Grands magasins	535 \$
Autres magasins de marchandises diverses	610 \$
Autre magasins divers	280 \$
Supermarchés	1 960 \$
Dépanneurs et magasins spécialisés	490 \$
Pharmacies, produits de santé et de soins personnels	840 \$

Source: Géocom Recherche. Basé sur Statistique Canada, 63-005

#### *Autres publications de Statistique Canada*

Statistique Canada propose d'autres publications qui peuvent avoir un intérêt pour quiconque s'intéresse au commerce de détail. Elles sont disponibles sur support électronique et peuvent être achetées directement sur le site Internet de Statistique Canada. Nous les présentons brièvement ci-dessous :

- Les habitudes de dépenses au Canada  
62-202-XIF au catalogue  
Publication annuelle  
Tableaux synthèses, faits saillants et analyse des données de l'enquête sur les dépenses des ménages (EDM)
- Recueil Statistique des études de marché  
63-224-XIB au catalogue  
Publication annuelle  
Source complète de données socio-économiques, un ouvrage de référence de type « généraliste ».
- Statistiques des restaurants, traiteurs et tavernes  
63-011-XWF au catalogue  
Publication mensuelle  
Une publication comparable à « Commerce de détail » (63-005).

- Le contrôle et la vente des boissons alcoolisées au Canada  
63-202-XWF au catalogue  
Publication annuelle
- Magasins à succursales et les grands magasins  
63-210-XIB au catalogue  
Publication annuelle
- Ventes de véhicules automobiles neufs  
63-007-XWF au catalogue  
Publication mensuelle

#### 1.4 Établir les comportements d'achat : l'enquête téléphonique

Une des méthodes privilégiée pour établir les comportements d'achat de la population d'une zone commerciale est l'enquête téléphonique. Elle peut apporter des informations précieuses sur le taux de fréquentation des destinations commerciales, les pôles de concentration des achats et, mêmes, les parts de marchés.

Parmi les grands avantages de cette méthode de collecte figure le fait que l'ensemble du processus est informatisé : l'échantillonnage, le déroulement des entrevues (avec un agent téléphoniste) et les traitements. En outre, un des grands avantages de l'enquête téléphonique est qu'elle permet de sonder l'ensemble des ménages d'une zone de marché, qu'ils soient clients de l'artère commerciale ou non. Un autre avantage est qu'elle permet de sonder l'ensemble des ménages d'une zone de marché, autant les clients de l'artère commerciale que les non-clients.

Voici les principales étapes et quelques balises méthodologiques impliquées dans la réalisation d'une enquête téléphonique:

##### A) Établir la taille de l'échantillon

De la même façon que pour l'enquête en face à face, on définit la taille de l'échantillon en fonction de la marge d'erreur statistique que l'on souhaite obtenir. Mais attention, il faut considérer la marge d'erreur acceptable pour le plus petit sous-échantillon que l'on prévoit former. Par exemple, on peut vouloir distinguer les résultats pour les clients et les non-clients ou encore pour les résidents de la zone primaire et secondaire. Ces sous-échantillons seraient plus petits et, en corollaire, présenteraient une marge d'erreur plus élevée. (voir à la page 29 pour la formule simplifiée du calcul d'une marge d'erreur d'un échantillon aléatoire simple).

Ainsi, un échantillon total de 400 répondants présenterait une marge d'erreur de  $\pm 5,0$  %. Toutefois, si on isolait les résidents de la zone primaire, au nombre de 252, et que l'on établissait tous les résultats pour ce sous-échantillon, la marge d'erreur statistique grimperait alors de 6,3 %.

##### B) La conception du questionnaire

Comme dans le cas des enquêtes en face à face, l'élaboration d'un questionnaire d'enquête doit être effectué selon les règles de l'art (voir les sources documentaires suggérées à la page 29). Dans les enquêtes sur les comportements d'achats, nous utilisons généralement trois blocs thématiques :

*Les questions sur le lieu et les montants dépensés*

Le questionnaire typique sur les comportements d'achat regroupe un ensemble de questions qui demandent au répondant de spécifier le lieu et le montant des achats qu'il a effectué au cours des derniers mois. Chaque question aborde un type d'achat et pour chaque type d'achat, il peut y avoir plusieurs mentions. Par exemple :

**Q8 → Au cours des trois derniers mois, avez-vous effectué des achats dans un magasin d'articles de sport, un magasin de musique ou dans une librairie ?**

Non, passez à la question 9.

Oui, poursuivez :

**Dans quel(s) magasin(s) ?** [AUTANT DE MENTIONS QUE NÉCESSAIRE]

→

[POUR CHAQUE MENTION] :

**Où est-il situé ?** (centre commercial, rue avec intersection, municipalité)

→ **Combien y avez-vous dépensé ?** (montant en \$)

Il est très important d'utiliser la même typologie que celle qui a servi à mesurer la demande. À défaut, il sera impossible de concilier les résultats avec les données réelles.

Selon la structure de codification utilisée, la compilation des résultats pour ce type de questions peut permettre de calculer :

- la part locale, c'est-à-dire la proportion des achats qui sont effectués à l'intérieur des établissements de la zone commerciale par les résidents de la zone commerciale et, à l'inverse, les fuites commerciales.
- les [parts de marché](#) :
  - parts de marché de l'artère commerciale ;
  - parts de marché des centres commerciaux et des rues marchandes concurrentes ;
  - parts de marché des chaînes (versus magasins indépendants) ;
  - parts de marché des grandes surfaces (versus les formats traditionnels)

Part de marché calculée à l'aide des résultats d'une enquête téléphonique :

$$\frac{\text{Somme des déclarations pour une destination commerciale}}{\text{Somme totale des déclarations} \times 100}$$

*Les questions sur la fréquentation des lieux d'achat*

Le questionnaire peut également inclure une série de questions sur la notoriété et la fréquentation de l'artère commerciale. Il peut aussi inclure des questions sur la fréquentation des autres destinations commerciales concurrentes : fréquence des visites, évolution dans le temps, raisons de la fréquentation ou de la non fréquentation, etc. Par exemple :

« Si vous pensez à des centres ou des artères commerciales, lequel ou laquelle vous vient à l'esprit en tout premier lieu ? » [notoriété spontanée]

« Connaissez-vous la rue Principale ? » [notoriété assistée]

« Quels centres ou artères commerciales avez-vous fréquenté(es) au cours des trois derniers mois ? »

[Selon les réponses données à la question précédente] « Combien de fois avez-vous magasiné à [...] au cours des trois derniers mois ? »

« Depuis un an, diriez-vous que vous venez sur la rue Principale : plus souvent, aussi souvent ou moins souvent ? »

Si plus souvent – « Pourquoi ? »

Si moins souvent – « Pourquoi ? »

### *Les questions sur le profil des répondants*

Généralement, les questionnaires se terminent sur les questions portant sur le profil socio-économique du répondant : son âge, la taille de son ménage, la présence d'enfants dans son ménage, son niveau de scolarité, le revenu de son ménage, etc. Ces données sont très importantes car :

- Elles permettent de comparer l'échantillon au portrait réel de la population de la zone de marché (Statistique Canada) ; certaines de ces variables pourraient même servir à pondérer l'échantillon.
- Elles pourraient servir à effectuer des analyses de corrélations et des croisements avec les autres résultats de l'enquête.

Les catégories utilisées dans la formulation des questions (tranches d'âge, tranches du revenu, nombre de personnes dans le ménage, etc.) doivent être exactement les mêmes que celles de Statistique Canada, sinon, on ne pourra pas comparer notre clientèle à la population générale de sa zone de marché.

### **C) Le cadre d'échantillonnage**

En règle générale, les enquêtes téléphoniques sont effectuées par des firmes externes spécialisées qui détiennent l'expertise et l'équipement nécessaire. Elles sont en mesure d'élaborer le cadre d'échantillonnage c'est-à-dire la liste à partir de laquelle les futurs répondants seront « tirés ». Ces échantillons de départ sont générés automatiquement à l'aide des SIG et des bases de données de ces entreprises.

### **D) La compilation et les traitements**

Une fois l'enquête terminée, c'est l'étape des traitements et des analyses qui, encore une fois, sont généralement effectuées par des firmes de consultation externe. Voici cependant les éléments à surveiller :

- La structure de codification doit permettre de réaliser tous les traitements prévus et ce, à l'échelle géographique voulue. Cela demande une bonne planification au départ, à l'étape de la conception du questionnaire, mais aussi à l'étape des traitements, pour les réponses ouvertes (sans code prédéfini).
- Il faut veiller à bien pondérer l'échantillon de façon à ce qu'il reflète exactement le poids démographique de chaque composante spatiale de la zone commerciale (sur la base du nombre de ménages).
- Il faut effectuer les croisements et les sous-échantillons avec prudence sachant que la marge d'erreur augmente avec la diminution de la taille des échantillons. En règle générale, on doit limiter la taille des sous-échantillons à 100 répondants. Dans un tableau croisé, les sous-groupes (cellules) ainsi formés doivent contenir au moins 30 répondants pour offrir un minimum de validité.



## Étape 2 Connaître ses clients actuels

La section précédente a montré les sources d'information et les méthodes pour analyser la population de sa zone de marché. Mais la clientèle qui fréquente les détaillants de l'artère commerciale peut, dans les faits, être différente de la population générale de la zone de marché.

Il est donc important de dresser le profil socio-économique de sa clientèle et de le comparer avec celui de l'ensemble de la population de la zone de marché. Cela permet notamment de déceler les décalages qui pourraient être symptomatiques de lacunes dans l'offre de l'artère commerciale, par exemple :

- Si l'âge moyen de notre clientèle est de 53 ans et que la même donnée s'établit à 37 ans pour la zone de marché, on est en droit de penser que les détaillants de l'artère commerciale attirent surtout des personnes d'âge mûr. Y a-t-il suffisamment de magasins de vêtements pour les cohortes plus jeunes ? Y a-t-il des restaurants, des bars qui conviennent à ce segment ? Trouve-t-on des magasins d'électronique, d'ordinateurs, de musique, de jeux vidéo ?
- Si 9 % de notre clientèle a une scolarité de niveau universitaire mais que dans notre zone de marché, les universitaires représentent 38 % de la population, on peut présumer que les besoins de ces résidents ne sont pas comblés sur l'artère commerciale. Y a-t-il une librairie, un magasin de musique, des cafés, des tabagies avec une bonne sélection de périodiques ?
- Si le revenu moyen des ménages de notre clientèle est nettement inférieur à la moyenne établie pour la population de la zone de marché, il peut y avoir un problème au niveau de la gamme des produits des détaillants. Les ménages aux revenus moyens à supérieurs peuvent-ils répondre à une partie de leurs besoins sur l'artère commerciale ou sont-ils rebutés par l'omniprésence des magasins à escompte, magasins à 1\$, friperies et prêteurs sur gage ?

Le profil socio-économique de notre clientèle n'est pas la seule dimension à analyser. Il faut également examiner leurs comportements d'achats à l'égard de l'artère commerciale et à l'égard des autres destinations commerciales qu'ils fréquentent.

Il existe deux façons de recueillir des informations sur la clientèle d'une artère commerciale : l'enquête en face à face et l'exploitation des banques de données clients.

L'[enquête en face à face](#), souvent jumelée à une enquête de provenance, est la seule véritable source d'information sur la clientèle. Quoi de mieux de que parler directement aux clients ? Qui d'autre peut réellement nous renseigner sur leurs comportements, leurs goûts et leurs besoins ?

De façon standard, on peut établir quatre grands thèmes de recherche qui peuvent constituer autant de blocs dans un questionnaire d'enquête auprès de sa clientèle.

### Enquête en face à face

Voir à la page 30 pour les aspects méthodologiques associés aux échantillons et aux techniques de terrain.

## A) Comportements d'achat à l'égard de l'artère commerciale

### *Visites et achats le jour de l'entrevue*

Il est important d'inclure un certain nombre de questions sur les comportements d'achat le jour de l'entrevue. Cette visite est, soit en train de se faire, soit terminée ou sur le point de l'être ; les achats effectués seront très frais à la mémoire. Les réponses seront donc fiables et précises. Voici quelques exemples de questions :

- « Avant de venir sur la rue Principale, où étiez-vous ? »  
(avec choix de réponses : maison, travail, autre lieu de magasinage, autres)
- « Quel moyen de transport avez-vous utilisé pour vous rendre sur la rue Principale aujourd'hui ? » (avec choix de réponses : à pied, en auto, en transport en commun, autres)
- « Quel(s) magasin(s) avez-vous visité(s) ou avez-vous l'intention de visiter aujourd'hui ? »
- « Y a-t-il un magasin en particulier qui vous a incité à venir magasiner sur la rue Principale aujourd'hui ? »  
  
(Si la visite est terminée) « En tout, combien d'argent avez-vous dépensé aujourd'hui dans les magasins de la rue Principale ? »
- « En quittant la rue Principale, où irez-vous ? »  
(avec choix de réponses : maison, travail, autre lieu de magasinage, autres).

### *Fréquentation générale*

Un autre série de questions peuvent aborder les comportements d'achats plus généraux : fréquence des visites, évolution de la fréquentation. Par exemple :

- « Au cours des trois derniers mois, combien de fois avez-vous magasiné sur la rue Principale ? »
- « Depuis un an, diriez vous que vous venez sur la rue Principale : plus souvent, aussi souvent ou moins souvent ? »
  - Si plus souvent – « Pourquoi ? »
  - Si moins souvent – « Pourquoi ? »
- « Avez-vous magasiné sur la rue Principale lors de la Vente Trottoir de juin dernier ? » (oui, non)
- « Lorsque vous magasinez sur la rue Principale, le faites-vous le plus souvent : la fin de semaine, durant le jour en semaine ou le soir en semaine ? »

## B) Perception et opinions de la clientèle à l'égard de l'artère commerciale

L'enquête en face à face est une occasion unique de questionner la clientèle sur leur appréciation de l'artère : les avantages et les inconvénients, les irritants, leur appréciation des aménagements physiques (vitrines, mobilier urbain, façades, aménagement paysager, design des commerces, etc.), leur niveau de satisfaction à l'égard du choix et de la variété de commerces, du service à la clientèle (voir également la section « Étape 4 Mesurer sa performance »), la notoriété et l'appréciation des campagnes de publicité / promotion, leurs suggestions pour améliorer l'artère, etc.

Les questions peuvent être ouvertes, c'est-à-dire permettre aux répondants de formuler leur réponse spontanément et dans leurs mots ou elles peuvent être fermées, c'est-à-dire avec un choix prédéterminé de réponses. D'autres questions peuvent demander au répondant de donner leur évaluation sur une échelle différentielle sémantique (très en accord, un peu en accord, un peu en désaccord ou entièrement en désaccord) ou encore de donner un score sur une échelle de 1 à 10 (voir à la page 29 pour des sources documentaires sur la préparation de questionnaires d'enquête). Les possibilités sont multiples. En voici quelques exemples :

« À vos yeux, quel est le plus grand avantage à magasiner sur la rue Principale ? »

« Pour vous, quel est le plus grand inconvénient à magasiner sur le rue Principale ? »

« Selon vous, est-ce que les magasins de la rue Principale ont changé depuis les trois dernières années ? » (oui, non)

[Si oui]– « De quelle manière? »

« Si vous aviez des critiques à faire aux magasins de la rue Principale, quelles seraient-elles ? »

« Je vais maintenant vous demander votre opinion sur des activités qui pourraient être organisées sur la rue Principale. Dites-moi si vous les trouvez très, assez, peu ou pas intéressantes »

[Exemples : Défilé de mode, ferme de Pâques, séances de maquillage pour enfants, carnaval d'hiver, etc.]

« Je vais maintenant vous demander votre opinion sur des promotions qui pourraient être offertes chez les détaillants de la rue Principale. Dites-moi si vous les trouvez très, assez, peu ou pas intéressantes »

[Exemples : Coupons-rabais en valeur monétaire, coupons-rabais en pourcentage, prime avec achat, etc.]

« L'automne dernier, avez-vous vu la publicité de la rue Principale dans l'Hebdo du Quartier ? »

« Dites-moi si vous êtes entièrement d'accord, un peu d'accord, un peu en désaccord ou entièrement en désaccord avec les énoncés suivants »

« La vente trottoir m'incite à aller sur la rue Principale »

« Je trouve que les commerçants font de bons rabais durant la vente trottoir »

« Je trouve qu'il manque d'atmosphère et d'animation durant la vente trottoir »

« Je vais maintenant vous lire une liste d'éléments qui concernent la rue Principale. J'aimerais que vous leur donniez une note de 0 à 10 selon votre degré de satisfaction. 0 est la note la plus faible et 10, la plus forte »

[Exemples : La variété, le choix de magasins ; La variété, le choix de restaurants ; Le sentiment de sécurité le soir, L'aménagement paysager en bordure de l'artère ; La qualité du mobilier urbain (bancs, poubelles, lampadaires) ; Le nombre de bancs et d'aires de repos ; Le service à la clientèle dans les magasins que vous fréquentez, Les heures d'ouverture des magasins, etc.]

### C) Comportements d'achat à l'égard des autres destinations commerciales

Il est très important de sonder la fréquentation des autres rues marchandes et des autres destinations commerciales car elles forment la concurrence à l'artère commerciale. Il est donc judicieux de comparer le comportement et les perceptions de votre clientèle.

« J'aimerais maintenant que vous me donniez les trois centres commerciaux ou les autres rues commerciales que vous fréquentez le plus souvent »

En référence aux centres et rues mentionnés – « Combien de fois avez-vous magasiné à [...] au cours des trois derniers mois ? »

En référence aux centres et rues mentionnés – « Depuis un an, diriez-vous que vous magasinez au [...] : plus souvent, aussi souvent ou moins souvent ? »

Si plus souvent – « Pourquoi ? »

Si moins souvent – « Pourquoi ? »

En référence aux centres et rues mentionnés – « Qu'est-ce qui vous amène à fréquenter [...] plutôt qu'une autre destination commerciale ? »

Il est en outre très important, pour les questions qui concernent la fréquence des visites ou l'évolution de la fréquentation, d'utiliser exactement les mêmes catégories et / ou les mêmes libellés que ceux qui auraient été formulés dans les premiers blocs (votre artère). À défaut, on ne pourrait pas effectuer d'analyse comparative.

#### D) Typologie de la clientèle

Les enquêtes en face à face peuvent être l'occasion d'établir la typologie de la clientèle. L'achalandage d'une artère commerciale peut en effet être généré par plus d'un type de clients, selon le motif de leur visite ou de leur passage sur l'artère. Par exemple, les personnes interceptées sur l'artère peuvent être de véritables magasiniers qui se sont déplacés spécifiquement pour effectuer des achats mais ils peuvent aussi être des employés des bureaux à proximité, des étudiants inscrits dans une institution d'enseignement post-secondaire de la zone de marché, des visiteurs et touristes attirés sur place pour visiter un site d'intérêt, des personnes en transit, etc. Le niveau et le type de leurs dépenses divergeront nécessairement.

Par exemple, diverses enquêtes réalisées par Géocom Recherche au centre-ville de Montréal tendent à démontrer que les clients en provenance de l'extérieur de la région métropolitaine (visiteurs et touristes) comptent pour 20 % de l'achalandage des galeries marchandes de l'axe de la rue Ste-Catherine mais génèrent 30 % des ventes. À l'inverse, les travailleurs du centre-ville forment 30 % de l'achalandage mais génèrent seulement 20 % des ventes.

En règle générale, il faut plus d'une question pour établir la typologie de la clientèle ; on doit formuler :

- Quelques questions pour qualifier le répondant :
  - « Êtes-vous résidents du Québec / de la région de Montréal ? »
  - « Travaillez-vous dans les environs [et préciser la rue et l'intersection s'il y a lieu] ? »
  - « Étudiez-vous à temps plein ? »
- Quelques questions pour établir le motif de la visite:
  - « Quelle est la principale raison de votre visite sur la rue Principale aujourd'hui, est-ce le magasinage, aller au restaurant, aller à un rendez-vous (dentiste, médecin ou autre), travailler, autre ? »
  - « Où étiez-vous avant de venir sur la rue Principale, était-ce à la maison, au travail, à l'école, ailleurs ? »

#### E) Profil des répondants

Généralement, les questionnaires se terminent sur les questions portant sur le profil socio-économique du répondant : son âge, la taille de son ménage, la présence d'enfants dans son ménage, son niveau de scolarité, le revenu de son ménage, etc. Ces données sont très importantes car :

- Elles permettent de comparer la clientèle à la population générale de la zone de marché ;
- Elle peuvent servir à effectuer des analyses de corrélations et des croisements avec les autres données de l'enquête.

Il importe de rappeler que les catégories utilisées dans la formulation des questions (tranches d'âge, tranches du revenu, nombre de personnes dans le ménage, etc.) doivent être exactement les mêmes que celles de Statistique Canada, sinon, on ne pourra pas comparer notre clientèle à la population générale de la zone de marché.



### Étape 3 Connaître ses concurrents

Comme nous l'avons vu à la section précédente, les enquêtes auprès de la clientèle peuvent aider à identifier ses concurrents les plus importants, les plus fréquentés. Ces enquêtes peuvent également donner des indications sur ce qui motive la clientèle de l'artère commerciale à fréquenter d'autres destinations commerciales.

Mais il faut nécessairement aller plus loin. Il faut inventorier et décrire de façon exhaustive et systématique la structure commerciale de la zone de marché et de sa périphérie. Il faut aussi analyser cette offre : quels sont les avantages comparatifs des concurrents ? Comment l'artère commerciale se positionne-t-elle par rapport à la concurrence ?

#### 3.1 Structure commerciale de la zone de marché

Il est important de procéder périodiquement à l'inventaire des établissements commerciaux situés à l'intérieur de la zone de marché et à sa périphérie. Les éléments à recueillir sont les suivants :

- Le nom de l'établissement ;
- Le type de magasin ou de service (en utilisant exactement la même typologie que celle utilisée pour l'évaluation du potentiel commercial) ;
- Assortiment (liste descriptive sommaire des produits offerts) ;
- Gamme (haut, moyen, bas)
- Localisation (adresse civique ou rue et intersection; il est aussi possible d'utiliser un appareil « GPS »);
- [Superficie locative brute](#).

Cet inventaire s'effectue directement sur le terrain à l'aide de feuilles ou de fiches qui pourront ensuite être saisies et compilées sur format informatique (Excel, Access, FileMaker, etc.) pour en faciliter le traitement et, plus tard, la mise à jour.

La réalisation et la mise à jour période d'un tel inventaire peuvent non seulement apporter des informations importantes sur les concurrents spécifiques aux détaillants de l'artère commerciale mais elles peuvent également permettre de faire des analyses plus globales : calcul de l'offre théorique, analyse du mix, calcul du taux d'occupation, etc.

#### A) L'évaluation de l'offre théorique et le calcul de l'indice de saturation commerciale

L'adéquation entre l'offre et la demande se mesure à l'aide de l'indice de saturation commerciale. Cet indice repose sur l'évaluation de l'offre théorique. Il est en effet possible de calculer de façon théorique la valeur de l'offre d'un territoire donné en appliquant un [taux de productivité des ventes](#), exprimé en termes de ventes moyennes au pied carré de SLB, à la surface totale inventoriée. La comparaison entre la valeur de l'offre théorique et les chiffres du potentiel donne l'indice de saturation commerciale.

#### Superficie locative brute

La superficie locative brute (superficie totale du magasin, avec les entrepôts) peut être estimée de l'extérieur en marchant d'un pas régulier sur deux côtés du bâtiment. On convertit ensuite les « pas » en pieds ou en mètres en fonction de la longueur de notre foulée.

Il est également possible d'obtenir des renseignements sur la SLB de certains magasins et centres commerciaux sur les sites Internet de ces centres ou chaînes ou encore dans le répertoire :

Directory of Shopping Centres  
([www.mondayreport.ca](http://www.mondayreport.ca))

#### Taux de productivité des ventes

Les taux de productivité des ventes, ou rendements, expriment le ratio des ventes (\$) par pied carré (ou mètres carrés) de superficie locative. Il y a les rendements au pied carré brut (superficie totale) et les rendements au pied carré net (aire de vente).

Ces rendements varient selon la catégorie de magasins (typologie) ainsi que selon le statut :

- Chaîne versus indépendant;
- Centre commercial (communautaire, régional supra-régional) versus commerce artériel.

Il importe de préciser que l'offre théorique n'équivaut pas aux ventes réelles d'une structure commerciale. Elle reflète la *capacité théorique* de ventes d'un stock commercial compte tenu des standards de l'industrie.

Un indice de « 1 » reflète l'équilibre entre l'offre et la demande tenant compte, évidemment, de rendements comparables aux moyennes de l'industrie. Un indice inférieur à « 1 » suggère que l'offre est insuffisante et que le rendement réel des établissements de la zone étudiée est supérieur aux moyennes de l'industrie. À l'inverse, un indice supérieur à « 1 » révèle une situation d'offre excédentaire; dans un tel cas, la concurrence est très vive et les rendements, forts probablement sous les standards de l'industrie. Le tableau ci-dessous présente un exemple du calcul des indices de saturation commerciale.

Il faut **cependant être très prudent** avec les indices de saturation commerciale, particulièrement pour des zones de marché en milieu urbain. En effet, les limites d'une zone commerciale ne sont pas imperméables : les résidents d'une zone de marché dépensent dans les établissements de l'extérieur et, à l'inverse, les non-résidents peuvent contribuer aux ventes des magasins d'une zone commerciale.

Indices de saturation commerciale				
Groupes de magasins	SLB	A- Offre théorique	B- Potentiel commercial	Indices (A/B)
Meubles et accessoires	62 600	20 345 000 \$	28 500 000 \$	0,71
Quincaillerie, matériaux et jardinage	69 500	19 112 500 \$	14 900 000 \$	1,28
Vêtements, chaussures, et accessoires	54 800	16 440 000 \$	25 000 000 \$	0,66
Marchandises générales	91 300	25 107 500 \$	38 600 000 \$	0,65
Autres biens	51 000	16 575 000 \$	14 900 000 \$	1,11
Supermarchés	61 400	30 700 000 \$	29 800 000 \$	1,03
Dépanneurs et magasins spécialisés	29 500	13 275 000 \$	14 200 000 \$	0,93
Pharmacies, produits de santé et personnels	18 900	15 120 000 \$	15 600 000 \$	0,97

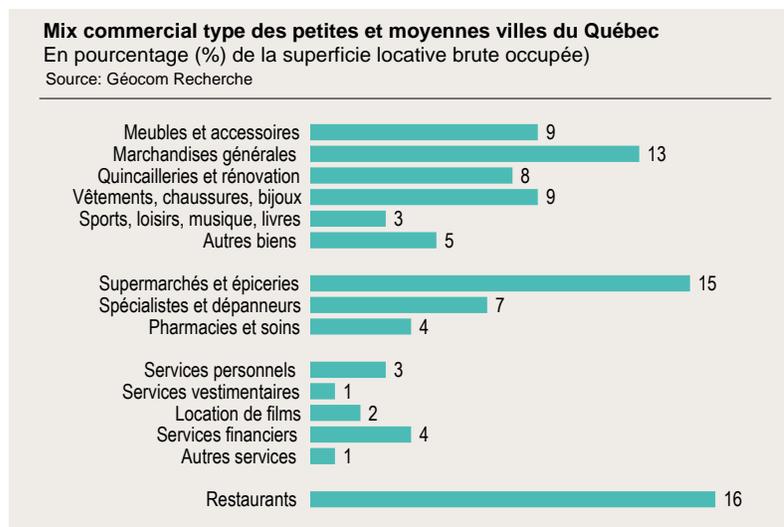
0,00	Offre excédentaire
0,00	Équilibre
0,00	Sous-offre

## B) Le mix commercial et le taux d'inoccupation

### *Le mix commercial*

Avec un inventaire exhaustif de la structure commerciale d'une zone de marché, on peut établir la distribution de la superficie locative brute totale occupée selon le type de magasins, c'est-à-dire, le « mix » commercial.

On calcule généralement le mix commercial avec les superficies. La SLB globale de la zone de marché est ainsi ventilée en pourcentage de la superficie globale occupée (excluant donc les locaux vacants). La figure suivante présente un mix commercial « type », représentatif de la situation dans les petites et moyennes villes du Québec (source : Géocom Recherche).



Selon le niveau de détail de l'inventaire, le mix commercial peut aider à :

- Déceler s'il existe un déséquilibre dans l'offre commerciale : un type de magasin trop fortement représenté ou, à l'inverse, trop peu présent dans la zone de marché ;
- Examiner les créneaux sur ou sous-exploités à l'intérieur de chaque grands groupes de magasins.

#### *Le taux d'inoccupation*

Le taux d'inoccupation est un indicateur révélateur de la performance de tout ensemble commercial. Idéalement, il se calcule à l'aide des superficies locatives brutes. Il est donc important de dénombrer et de mesurer les locaux vacants lors de l'inventaire de la zone de marché. La façon de calculer le taux d'inoccupation est fort simple :

$$\frac{\text{Surface inoccupée (pieds carrés)}}{\text{Surface totale inventoriée (pieds carrés)}} \times 100$$

Il est très difficile de maintenir l'inoccupation à 0% dans une zone de marché. Généralement, un taux se situant sous le seuil des 10 % est jugé acceptable. Cependant, si le taux d'inoccupation excède les 20 %, cela peut signifier une problématique : baisse de l'achalandage, concurrence trop importante, appauvrissement de la population, etc.

### **C) Sa contribution à la structure commerciale de la zone de marché**

L'inventaire exhaustif de la zone de marché permet aussi de mesurer sa propre contribution à la structure commerciale globale de la zone de marché, par exemple :

- la superficie locative brute de l'artère en proportion (%) à la superficie globale de la zone de marché ; les mêmes données pour chaque type de commerce ;
- la compilation de la superficie locative brute globale selon la gamme (haut, moyen bas) et l'analyse comparative du profil de l'artère commerciale par rapport à l'ensemble de la zone de marché.

- Etc.

### 3.2 Positionnement par rapport aux principaux concurrents

Il est important de se comparer qualitativement à nos concurrents les plus directs, qu'ils soient situés à l'intérieur des limites de la zone commerciale ou non. Ces concurrents peuvent être identifiés et hiérarchisés (les plus souvent fréquentés) à l'aide d'une enquête en face à face auprès de la clientèle ou encore à l'aide d'une enquête téléphonique auprès de la population de la zone de marché, qui elle, regroupe autant les clients que les non-clients. L'analyse comparative de l'artère commerciale et des concurrents peut prendre deux formes principales :

#### *Tableau schématique*

Si les concurrents sont peu nombreux, on peut réaliser un tableau qui présente les variables d'analyse en rangées et les constats sur les « Forces » et « faiblesse » en colonne. On réalise donc un tableau par concurrent et un autre pour l'artère commerciale. Parmi les variables pertinentes à analyser figurent :

- Facilité d'accès en automobile ;
- Facilité d'accès en transport en commun ;
- Stationnement – accès ;
- Stationnement – disponibilité ;
- Vocation (voisinage, communautaire, régionale) ;
- Équilibre du mix commercial ;
- Gammes de prix ;
- État des lieux (aménagement, design, propreté, désuétude, etc.) ;
- Qualité du service ;
- Services offerts (garde d'enfants, aire de jeux, aires de détente, aide aux personnes handicapées, etc.) ;
- Heures d'ouverture ;
- Ratio chaîne / indépendants ;
- Taux d'inoccupation ;
- Etc.

#### *Fiche technique avec pointage*

Si le nombre de concurrents est important, ou si l'on désire simplement entreprendre une analyse plus rigoureuse et systématique, on peut élaborer une fiche technique détaillée avec système de pointage. La liste des variables analysées peut être semblable à celle suggérée ci-haut pour le tableau schématique. Pour chacune, on établit un système de pointage sur une échelle de 1 à 5 ou de 1 à 10. La somme des pointages, qui peuvent ou non être pondérés, donne un score final. En voici en exemple :

Nom:	Rue Cossette	Magasins	78	Ratio chaînes	23%
Localisation:	Ville Nouvelle	SLB	112 500	Cases de stationnement:	
No (carte):	25	Inoccupation	11%	Partagé (ville)	70
Artère latérale:	39e Avenue	Heures totales:	30	Excusif	30

<b>Pointage (100)</b>	
Accessibilité à l'échelle locale (10)	8
Accessibilité à l'approche (10)	5
Transport en commun (10)	8
Stationnement (20)	12
Sous-total - localisation (50)	32
Mix - variété (5)	3
Qualité du service (5)	5
Services offerts (5)	1
Heures d'ouverture totales (5)	6
Sous-total - services (20)	15
État des lieux (10)	10
Densité commerciale (10)	4
Présence de générateurs d'achalandage (10)	5
Sous-total - image commerciale (30)	19
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>



**FORCES** Façades rénovées; bonne représentation des biens semi courants et restauration; station de métro.

**FAIBLESSES** Taux d'inoccupation en hausse; peu de disponibilité de stationnement; peu de locomotives;

Que ce soit avec un simple tableau synthèse ou avec un système plus poussé de fiches techniques, l'important est de se positionner par rapport à nos concurrents :

- Quelles sont nos forces – à exploiter, à publiciser, à bonifier ;
- Quelles sont nos faiblesses – à éliminer, à compenser.

**4**  
Mesurer sa performance

## Étape 4 Mesurer sa performance

Les trois étapes précédentes auront permis de recueillir une bonne quantité de données ; elles auront mené à diverses analyses pour comprendre sa clientèle, son marché et sa concurrence. Plusieurs de ces données et indicateurs sont des outils précieux pour mesurer sa performance à un moment précis dans le temps mais, aussi, et surtout, de façon évolutive de façon à établir des tendances : est-ce que la performance de l'artère s'améliore ou se détériore ?

On reconnaît quatre grandes familles d'indicateurs de performance pour le secteur du commerce de détail : les indicateurs physiques, les ventes et les rendements, la pénétration de marché et la satisfaction de la clientèle.

### 4.1 Indicateurs physiques

#### *Le mix commercial*

On a vu précédemment la manière de calculer le mix commercial d'une zone de marché à partir d'un inventaire exhaustif. Il est très important d'établir ce mix pour l'artère. C'est à ce moment que l'on peut analyser si l'offre est adaptée aux spécificités de la clientèle et / ou au reste de la population de la zone de marché. C'est aussi une façon de déceler les déséquilibres.

A cet égard, l'étude *La composition commerciale idéale*, réalisée récemment par « Fondation Rues Principales » et le « Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation » suggère que les centres-villes et les artères commerciales jugées les plus dynamiques partagent une mixité commerciale commune à l'intérieur de laquelle :

- Entre 16 % et 21 % des établissements sont des restaurants ou des établissements de divertissement (bars, pubs, bistros, crémeries, hébergement) ; ils créent de l'animation et génèrent de l'achalandage.
- Entre 10 % et 15 % des établissements sont classés en tant que commerces et services d'achat courant, c'est-à-dire, d'après la typologie établie par les responsables de l'étude, les dépanneurs, les supermarchés et épicerie, les épicerie fines ou spécialisées, les magasins spécialisés en alimentation, les services de reprographie, les postes d'essence, les pharmacies, les établissements de location de films et les institutions financières. Ces établissements sont visités fréquemment et de façon « expéditive » ; ils nécessitent une bonne visibilité et du stationnement à proximité.
- Entre 29 % et 34 % des établissements sont classés en tant que commerces et services semi courants, c'est-à-dire les magasins de vêtements, les boutiques cadeaux, les quincailleries, les librairies, les salons de coiffure et de beauté, etc. Ces établissements favorisent le magasinage sur rue.
- Entre 33 % et 42 % des établissements sont des commerces et des services réfléchis soit : les services médicaux et professionnels, les courtiers et assureurs, les agences de voyages, les boutiques de décoration, les magasins d'articles de sport, les bijouteries les magasins de meubles, d'électronique, etc. Ces établissements sont des destinations et ils peuvent attirer une clientèle de l'extérieur.

Il peut être intéressant de comparer sa propre typologie avec ce genre de données de référence ; on peut ensuite évaluer comment notre situation peut, ou non, s'apparenter à celle des données comparatives. Il faut toutefois toujours garder en tête que chaque artère commerciale évolue dans un contexte et un marché bien spécifiques. Il n'existe donc pas de recette standard applicable partout.

Les artères commerciales et les centres-villes qui montrent des signes de faiblesses (taux d'inoccupation élevé, haut taux de rotation des commerces) souffraient, justement, d'un déséquilibre de leur mixité, particulièrement au niveau :

- du **trop grand nombre** de commerces et services **courants et réfléchis** ;
- de la **sous-représentation** des **restaurants**, des établissements de **divertissement** ainsi que des commerces ou services d'achat **semi réfléchi** ;

Ces quelques données suggèrent que le mix commercial d'une artère ou d'un noyau commercial traditionnel peut être fort différent de la distribution « type » d'une zone de marché ou d'une ville de petite ou moyenne dimension. Elles suggèrent par ailleurs que l'équilibre du mix commercial peut être un élément décisif de la vitalité d'une artère commerciale.

#### *Le taux d'inoccupation*

L'inoccupation est l'indicateur le plus révélateur de la performance et du dynamisme d'une artère commerciale (voir page 50 pour la méthode de calcul). À moins que les locaux vacants soient très rares et rapidement reloués, l'inoccupation est nécessairement symptomatique de l'essoufflement de l'artère, qu'il soit relié au marché (régression de la demande, hausse de la concurrence), à la conjoncture économique générale ou à des conditions particulières sur l'artère (loyers trop élevés, locaux non fonctionnels et / ou vétustes, problèmes d'accessibilité, etc.). Si l'inoccupation devient problématique, il faut obligatoirement chercher les sources et mettre en œuvre un plan d'action pour y remédier ou compenser les lacunes. À défaut, l'inoccupation risque de contaminer l'ensemble de l'artère et créer, à terme, des tronçons complètement déstructurés.

Tous les intervenants impliqués dans la gestion des artères et centres commerciaux visent un taux d'occupation à 100 %. Il est rare cependant de pouvoir maintenir un tel taux car il y a toujours des fermetures et un certain renouvellement « naturel ». On peut néanmoins établir certaines balises à l'intérieur desquelles l'inoccupation est jugée saine et / ou non problématique (voir l'encadré).

#### Taux d'inoccupation

0% à 5%	Sain
6% à 10%	Faible
11%-15%	Moyen
15%-20%	Élevé
> 20%	Problématique

Il est donc très important de mesurer l'inoccupation sur une base régulière, idéalement, à chaque trimestre, et d'en assurer un suivi dans le temps et, surtout, dans l'espace, de façon à déceler le plus tôt possible la formation de zones ou de tronçons problématiques.

#### *Autres indicateurs*

D'autres indicateurs physiques peuvent rendre compte de la performance d'une artère et de ses détaillants. Il y a bien sûr la *désuétude physique des commerces*, qu'elle soit volontaire ou non, qui nuit énormément au pouvoir d'attraction. Des façades délabrées, des vitrines sales, du mobilier urbain usé et / ou brisé, des intérieurs ternes sont autant de facteurs qui font fuir la clientèle, surtout lorsque les alternatives sont nombreuses.

Le *taux de rotation* des commerces peut aussi être symptomatique de problèmes, particulièrement si l'on observe une tendance vers le bas de gamme et la marchandise usagée : un bijoutier réputé laisse sa place après 30 ans à un magasin de variété qui lui, peu de temps après, est remplacé par un centre de liquidation qui ferme ensuite ses portes pour être remplacé par un vendeur d'appareils électroménagers de seconde main.

## 4.2 Ventes et rendements

Il est difficile pour les intervenants impliqués dans la revitalisation d'artères commerciales d'obtenir les chiffres de ventes des détaillants. Bien qu'ils soient regroupés à l'intérieur d'associations de marchands, chaque établissement est indépendant et n'est pas tenu de fournir ces renseignements. Cependant, l'évolution des ventes et des rendements est une information qui peut mener à des analyses fort utiles comme par exemple :

- L'analyse de l'évolution des ventes annuelles permet d'établir les tendances générales :
  - pour l'ensemble de l'artère
  - par type d'établissement.
- L'analyse des rendements (ventes au pied carré) permet d'établir la performance de l'artère et de chaque grand type d'établissements en fonction des moyennes de l'industrie : à un moment précis dans le temps et de façon évolutive, pour observer les tendances.

## 4.3 Taux de pénétration

Le taux de pénétration d'un commerce ou d'un ensemble commercial, également appelé *part de marché*, se calcule ainsi :

$$\frac{\text{Ventes (\$) de l'établissement (ou du groupe de commerces)}}{\text{Potentiel commercial (\$) pour ce type d'établissements dans la zone de marché}} \times 100$$

Le potentiel commercial d'une zone de marché peut aisément être calculé (voir à la page 37). En revanche, les données sur les ventes des établissements de l'artère commerciale peuvent être plus difficiles à obtenir. Mais le cas échéant, l'analyse de la performance de l'artère peut s'enrichir significativement avec :

- la part de marché globale ;
- les parts de marché par type de commerce;
- l'évolution de ces parts de marché dans le temps.

À défaut d'obtenir les ventes de chaque détaillant, une enquête téléphonique sur les comportements d'achat auprès de la population de la zone commerciale peut aider à établir des parts de marché. En isolant les déclarations qui concernent les détaillants de l'artère commerciale, on peut établir les parts de marché (en pourcentage des déclarations totales), pour chaque type de produits. Si, par exemple, les déclarations totales dans la catégorie des magasins de chaussures s'élèvent à 5 489 \$ et que 490 \$ ont été déclarés pour un des magasins de chaussures de l'artère commerciale, on peut en déduire que la part de marché des détaillants de l'artère dans cette catégorie se chiffre à 9 % (490 / 5 489).

#### 4.4 Satisfaction de la clientèle

Les enquêtes de satisfaction de la clientèle sont également de bons indicateurs de performance. En règle générale, elles s'effectuent en face à face, auprès de la clientèle interceptée sur place mais elles peuvent aussi être réalisées dans le cadre d'une enquête téléphonique. Il faut dans ce cas s'assurer que le répondant connaît bien l'artère et la fréquente sur une base régulière. Les enquêtes de satisfaction ont plusieurs avantages :

- Elles permettent de comparer le niveau de satisfaction de différents critères et de les hiérarchiser, mettant ainsi en relief les forces et les faiblesses de l'artère.
- Elles permettent de comparer les niveaux de satisfaction avec le profil du client : son âge, l'assiduité de sa fréquentation, son niveau de scolarité, etc.
- Elles permettent, si elles sont réalisées périodiquement, de suivre l'évolution de la satisfaction de la clientèle dans le temps et d'apporter des correctifs si la tendance allait vers une dégradation. Il faut par contre s'assurer que les libellés des questions et la méthodologie (cadre d'échantillonnage, taille de l'échantillon, période de l'année, etc.) restent exactement les mêmes d'une enquête à l'autre.

Il y a deux principales façons de sonder la satisfaction :

- À l'aide d'un score sur 5 ou sur 10 que le client doit attribuer à une liste de critères. Il est toutefois important de proposer des critères qui soient les plus précis possible, comme par exemple :

« Donnez-moi votre niveau de satisfaction des éléments suivants sur une échelle de 0 à 10, où 10 veut dire que vous êtes entièrement satisfait et 0, entièrement insatisfait ? »

- La diversité des magasins de biens modes ?
- La sécurité sur l'artère le soir ?
- La propreté sur les trottoirs ?
- Le service à la clientèle dans les magasins que vous fréquentez ?
- Les prix en général ?
- La fréquence des ventes offertes par les détaillants ?
- L'importance des rabais offerts dans le cadre de ces ventes ?
- Etc.

On peut également utiliser une échelle sémantique au lieu du score : totalement satisfait, plutôt satisfait, plutôt insatisfait ou totalement insatisfait.

- À l'aide d'une échelle sémantique qui permet d'établir le niveau d'accord avec une série d'énoncés comme, par exemple :

« J'aimerais maintenant que vous me disiez si vous êtes totalement en désaccord, plutôt en désaccord, plutôt en accord ou entièrement en accord avec les énoncés suivants ? »

- Le service à la clientèle des détaillants de la rue Principale est excellent
- La propreté est déficiente sur la rue Principale.
- Il n'y a pas suffisamment de diversité dans les magasins de biens modes de la rue Principale
- Les détaillants de la rue Principale font des ventes assez souvent.
- Quand les détaillants de rue Principale font des ventes, les rabais ne sont pas assez bons.
- Etc.

Il est important, si l'on choisit cette méthodologie, d'alterner les énoncés négatifs et positifs.

Dans les deux cas, il peut aussi s'avérer important de sonder l'importance des critères (selon un score ou une échelle sémantique) aux yeux des répondants. Ainsi, on pourra mieux interpréter les résultats. Par exemple, une cote de satisfaction très faible sera peu problématique si l'importance du critère est faible aux yeux des

répondants. À l'inverse, si le critère est peu satisfaisant, mais que son importance est jugée élevée, il y aura lieu d'apporter des correctifs.



## En conclusion Vers un plan d'actions

Ultimement, la collecte et l'analyse des données décrites dans le cadre de ce guide doivent mener à l'identification :

- des forces et des faiblesses de l'artère commerciale ;
- des opportunités et des menaces de l'environnement.

Ces grands constats pourront ensuite devenir les intrants d'un plan d'actions avec des objectifs clairs, mesurables et établis selon un calendrier précis. Un exemple de grille d'analyse pouvant servir à élaborer un plan de revitalisation commerciale est fourni dans l'étude de Géocom Recherche : *Évaluation de la revitalisation commerciale. Étude de cas – La Promenade Fleury*. Rapport final. Avril 2006. 45 pages et annexes.

Les intervenants municipaux, les coordonnateurs et directeurs des associations de marchands ou des Sociétés de développement commercial (SDC) forment les principaux agents du développement et de la consolidation des artères commerciales. Les expériences passées l'ont démontré : les regroupements structurés réussissent mieux qu'un ensemble de détaillants individuels ; leur force réside dans la capacité d'agir et la qualité de « visionnaires de leurs représentants. En outre, ils peuvent :

- mobiliser les forces vives du milieu,
- mettre en œuvre une **stratégie de développement commune et un plan d'action cohérent**, qui repose sur une cette « vision » particulière de l'artère.

Mais l'essentiel des efforts doivent être fournis par les commerçants eux-mêmes. La maîtrise des pratiques d'affaires domine tout autre motif pour expliquer le succès d'une entreprise commerciale. Les meilleurs atouts du commerçant résident dans sa capacité d'adaptation et dans sa capacité à se distinguer des grandes surfaces. Ainsi, ils seront appelés à :

### **S'adapter et se distinguer par leur assortiment de produits, par exemple :**

- Ne pas appuyer leur assortiment sur les lignes fortes des grandes surfaces, ni exclusivement sur des produits à escompte.
- Se spécialiser et, même, se sur-spécialiser.
- Analyser l'assortiment des grandes surfaces afin d'identifier les « vides », c'est-à-dire les créneaux non ou sous-exploités ; intégrer ensuite ces lignes de produits à leur propre assortiment.
- S'il est impossible d'éliminer toutes les lignes de produits similaires, offrir des marques et des modèles qui ne sont pas présents dans les grandes surfaces.
- Se débarrasser des produits à faible rotation.

### **Être à l'écoute des besoins et maximiser le service à la clientèle, par exemple :**

- Assouplir sa politique de retour de la marchandise ou en implanter une s'il y a lieu.
- Former ses employés de façon à leur permettre de donner des conseils « experts » sur la marchandises pour qu'ils deviennent de véritables spécialistes des produits offerts.
- Offrir, lorsque applicable, un service de livraison ; les grandes surfaces en ont très rarement.
- Ne pas sous-estimer l'importance de bien accueillir le client dans la magasin (sourire, politesse, marque d'intérêt).

**Devenir un « aimant » pour les clients, par exemple :**

- Développer des idées créatives qui mettent de la couleur, du « wow ! » et augmenter le pouvoir d'attraction du commerce : des vitrines flamboyantes, une enseigne originale, un design de magasin inédit, un look particulier. Le design du commerce influence la notoriété, l'achalandage et, en corollaire, la rentabilité.
- Surprendre la clientèle, éviter la redondance des mêmes actions et des mêmes promotions d'une saison à l'autre et d'une année à l'autre ; innover en ventes et en promotions.
- Susciter la curiosité chez les clients par une publicité spéciale ou énigmatique, par un aménagement non traditionnel, par des campagnes promotionnelles singulières.
- S'impliquer dans la communauté, être dynamique, participer ou, mieux, organiser des activités rassembleuse et originales.

**Améliorer l'efficacité de leur gestion pour réduire au maximum les coûts d'opération, par exemple :**

- Informatiser la gestion de son entreprise et maximiser l'utilisation des nouvelles technologies (adaptées à la taille et au type d'entreprise) pour avoir le maximum d'information de gestion, particulièrement : les ventes par produit et l'évaluation des marges bénéficiaires sur une base hebdomadaire ou mensuelle.
- Pouvoir bénéficier d'un bon suivi comptable (soit à l'interne, soit par des services externes).
- Gérer efficacement son inventaire (et éliminer les produits à faible rotation).

**Mieux choisir les axes publicitaires et les médias utilisés**

- Identifier les promotions qui conviennent le mieux aux caractéristiques de son marché.
- Développer une image cohérente, véhiculée par l'ensemble des détaillants de l'artère.
- Identifier les médias qui permettront de mieux cibler la clientèle sur le plan géographique.