

Université de Montréal

Le space sharing :
l'adaptation des commerçants indépendants face aux
défis du commerce de détail des artères commerciales
montréalaises

Par Antoinette Rodrigue

École d'urbanisme et d'architecture de paysage
Faculté de l'aménagement

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en urbanisme

Avril 2019

© Antoinette Rodrigue, 2019

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :
Le *space sharing* : l'adaptation des commerçants indépendants face aux défis du commerce de
détail des artères commerciales montréalaises

Présenté par :
Antoinette Rodrigue

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Samir Admo
Président-rapporteur

Paul Lewis
Directeur de recherche

JoAnne Labrecque
Co directrice de recherche

Claudia Déméné
Membre du jury

Résumé

Pendant longtemps, l'artère commerciale était la seule forme d'organisation commerciale que les villes connaissaient. La situation a bien évolué dans les 100 dernières années ; l'offre commerciale s'est transformée, et les modes de consommation se sont diversifiés. La vitalité des artères commerciales est ainsi mise à mal depuis le milieu du siècle dernier. Dans les dernières années, l'augmentation marquée des valeurs foncières des immeubles commerciaux des quartiers centraux montréalais a créé une pression supplémentaire sur l'activité commerciale des artères. Les commerçants indépendants qui y occupent la grande majorité des locaux commerciaux font face à de nombreuses difficultés auxquelles ils doivent s'adapter pour assurer leur vitalité. Ce contexte difficile se montre fertile à l'émergence de nouveaux concepts commerciaux, dont le *space sharing*. Ainsi, cette recherche explore les occasions d'affaires favorables qu'offre la pratique du *space sharing* aux commerçants indépendants des artères commerciales montréalaises.

La recherche a été menée auprès de commerçants indépendants qui sont en affaires sur une artère commerciale montréalaise. À partir de dix entretiens semi-dirigés, cette étude révèle que le *space sharing* est une solution adoptée par les commerçants indépendants pour faire face aux défis qu'ils rencontrent dans le contexte actuel. Il agit en guise de tremplin, que ce soit pour avoir pignon sur rue pour la première fois, en vue de faire le saut vers l'occupation d'un local commercial seul, ou encore pour se positionner stratégiquement par rapport à la concurrence. Parfois adopté comme un modèle d'affaires structurant, d'autres fois comme une phase transitoire, le *space sharing* permet l'émergence de nouveaux commerces et agit sur la vitalité des commerçants indépendants. Ultiment, il agit sur la vitalité des artères commerciales montréalaises.

Cette étude met en lumière le fonctionnement et les potentiels d'un modèle d'affaires émergent qui peuvent être bénéfiques pour la vitalité des artères commerciales qui rencontrent des difficultés.

Mots-clés : commerce de détail, artères commerciales, commerces indépendants, *space sharing*, Montréal

Abstract

For a long time, Main streets were the only form of commercial organization that cities knew. The situation has changed over the past 100 years ; the commercial supply has changed and consumption patterns have diversified. The vitality of the Main streets has been undermined since the middle of the last century. In recent years, the increase in the property values of commercial buildings in Montreal's central neighborhoods has put additional pressure on the commercial activity of the Main streets. The independent retailers who occupy the vast majority of the commercial buildings of these streets face many difficulties and they must adapt. This difficult context is fertile for the emergence of new business concepts, including space sharing. Thus, this research explores the business opportunities offered by the practice of space sharing to independent retailers in Montreal's Main streets.

The study was conducted with independent retailers who are in business on a commercial street in Montreal. From ten semi-structured interviews, this study reveals that space sharing is a solution adopted by independent retailers to face the challenges they face in the current context. It acts as a stepping stone, whether it is to have a storefront for the first time, to make the leap to the occupation of a commercial space alone, or to position itself strategically against the competition. Sometimes adopted as a structuring business model, other times as a transitional phase, space sharing allows the emergence of new businesses and acts on the vitality of independent retailers. Ultimately, it acts on the vitality of Montreal's commercial streets.

This study opens up on a new business model that can be part of the solution for arteries that face difficulties.

Keywords : retail, main street, independant retailers, space sharing, Montreal

Table des matières

RÉSUMÉ	III
ABSTRACT	IV
REMERCIEMENTS	VII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES	X
LISTE DES SIGLES	XI
INTRODUCTION	1
1 LE COMMERCE DE DÉTAIL ARTÉRIEL – PLUSIEURS DÉFIS	3
1.1 UNE PERPÉTUELLE MUTATION DES FORMES COMMERCIALES	3
1.1.1 LA ROUE DU COMMERCE DE DÉTAIL	3
1.1.2 L'ÉVOLUTION DES FORMES COMMERCIALES	4
1.1.3 LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ; LA PLUS RÉCENTE RÉVOLUTION DU COMMERCE	6
1.2 LA MULTIPLICATION DES CONCURRENTS	8
1.2.1 LA PRÉSENCE DE DÉTAILLANTS ÉTRANGERS	9
1.2.2 LE BROUILLAGE DES LIGNES DE PRODUITS – DES CONCURRENTS QUI N'EN ÉTAIENT PAS	10
1.3 LES HABITUDES DES CONSOMMATEURS EN TRANSFORMATION	10
1.3.1 LA RECHERCHE DE L'EXPÉRIENCE DANS LA CONSOMMATION	11
1.3.2 LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION	12
1.3.3 LES MILLÉNAUX : SCOLARISÉS, ENDETTÉS, CONNECTÉS	14
1.3.4 LA SENSIBILITÉ AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX	15
1.4 L'AUGMENTATION DES VALEURS FONCIÈRES – UNE PRESSION SUPPLÉMENTAIRE SUR LES ARTÈRES COMMERCIALES TRADITIONNELLES	18
1.4.1 L'AUGMENTATION DE LA VALEUR DES LOYERS COMMERCIAUX	18
1.4.2 L'AUGMENTATION DES TAXES FONCIÈRES	19
1.5 L'ADAPTATION DES COMMERÇANTS	19
1.5.1 LE COMMERCE EXPÉRIENTIEL POUR SE DÉMARQUER	20
1.5.2 LA DIMINUTION DES FORMATS	21
1.5.3 LA MULTIPLICATION DES COLLABORATIONS	22
2 LA PROBLÉMATIQUE, QUESTION ET OBJECTIF DE RECHERCHE	27
2.1 PROBLÉMATIQUE	27
2.2 LA QUESTION DE RECHERCHE ET SON OBJECTIF	27
2.3 LA PERTINENCE DE LA RECHERCHE	27
3 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	29
3.1 LES PARTICIPANTS À LA RECHERCHE	30
3.2 LA MÉTHODE ET LA COLLECTE DE DONNÉES	30
3.2.1 LES OBJECTIFS ET LA CONSTRUCTION DU GUIDE D'ENTRETIEN	31
3.3 LA DÉFINITION DE L'ÉCHANTILLON	32

3.3.1	LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT	34
3.3.2	LA RÉALISATION DES ENTRETIENS	34
3.4	LA MÉTHODE D'ANALYSE	35
4	<u>LE PORTRAIT DES ARTÈRES COMMERCIALES MONTRÉALAISES</u>	36
4.1	L'ÉVOLUTION DES FORMES COMMERCIALES À MONTRÉAL	36
4.2	LA COMPOSITION DE L'OFFRE COMMERCIALE DES ARTÈRES	38
4.3	L'AUGMENTATION DES VALEURS FONCIÈRES ET HAUT TAUX DE VACANCE	40
5	<u>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</u>	42
5.1	LE PROFIL DES PARTENARIATS	42
5.1.1	LES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET LE NOMBRE DE PARTENAIRES	42
5.2	POURQUOI LE <i>SPACE SHARING</i> EST-IL ADOPTÉ PAR LES COMMERÇANTS INDÉPENDANTS DES ARTÈRES COMMERCIALES?	44
5.2.1	LE POIDS DE LA CHARGE LOCATIVE	44
5.2.2	L'AUGMENTATION DES VENTES	45
5.3	LE FONCTIONNEMENT DU <i>SPACE SHARING</i>	48
5.3.1	UN PROCESSUS DE SÉLECTION POUR ATTEINDRE LES VISÉES DU <i>SPACE SHARING</i>	49
5.3.2	LES MODALITÉS DU BAIL	52
5.3.3	LE PARTAGE DES FRAIS D'EXPLOITATION	55
5.3.4	LA DÉTERMINATION DES HEURES D'OUVERTURE	57
5.4	LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU <i>SPACE SHARING</i>	58
5.4.1	LES INCONVÉNIENTS DU <i>SPACE SHARING</i>	59
5.4.2	LES BÉNÉFICES DU <i>SPACE SHARING</i>	63
5.4.5	BILAN ET REPRODUCTIBILITÉ	67
6	<u>LE <i>SPACE SHARING</i> : UN MODÈLE À LA FOIS TRANSITOIRE ET PERMANENT</u>	70
6.1	LE <i>SPACE SHARING</i> POUR ENTRER SUR LE MARCHÉ – OU POUR TIRER SON ÉPINGLE DU JEU	70
6.2	LE SUCCÈS DU <i>SPACE SHARING</i> – UN TRAVAIL D'ÉQUIPE VERS UN SUCCÈS COLLECTIF	71
6.3	LE <i>SPACE SHARING</i> – STRUCTURANT POUR LE COMMERCE DE DÉTAIL, MOINS POUR LES COMMERÇANTS	74
6.4	BILAN	76
6.5	LES LIMITES DE L'ÉTUDE ET PERSPECTIVES	78
	<u>CONCLUSION</u>	79
	<u>RÉFÉRENCES</u>	82
	<u>ANNEXE 1 – GUIDE D'ENTRETIEN</u>	90
	<u>ANNEXE 2 - APPROBATION DU COMITÉ PLURIFACULTAIRE D'ÉTHIQUE À LA RECHERCHE DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL</u>	91

Remerciements

Le dépôt de ce mémoire est une étape dont j'ai souvent douté au cours des dernières années. Cet exercice qu'est le mémoire m'a mis face à moi-même, face à ma seule volonté et ma (non) persévérance (trop fréquente). J'ai probablement abandonné le mémoire à chaque session... heureusement, plusieurs personnes ont contribué à ce que je m'y raccroche chaque fois.

L'une de ces personnes fut sans l'ombre d'un doute mon codirecteur de recherche, Paul Lewis. Vous avez habilement su me guider au travers de ce projet. Un grand merci à JoAnne Labrecque, ma codirectrice, pour nous avoir aiguillés, nous, urbanistes, sur le commerce de détail et ses enjeux. Quelle équipe vous faites! Je n'aurais pu compléter ce projet sans votre disponibilité, votre écoute attentive, vos conseils judicieux. À chaque remise en question que j'ai pu avoir, et il y en a eues, vous aviez les mots pour me faire croire que nous allions y arriver. Chaque fois que je passerai devant notre « café bleu », j'aurai une pensée pour vous deux.

Par ailleurs, ce mémoire n'aurait probablement pas vu la fin sans tes encouragements, Jean-Simon. Dès le début de la maîtrise, tu as su me pousser vers l'accomplissement et la réalisation de mes projets. Jusqu'aux dernières lignes de ce mémoire, tu auras été la béquille de ma persévérance. Je t'en ai souvent voulu, maintenant je t'en remercie du plus profond de mon cœur.

Je tiens également à remercier Billy Walsh, directeur de la SDC de la Promenade Wellington. Tu m'as amené dans les coulisses des artères commerciales de Montréal. Tu m'as fait confiance et je t'en remercie. Ton leadership, tes idées toutes plus *flyées* les unes que les autres, ta capacité à rassembler les gens autour de tes idées... Si toutes les artères commerciales étaient équipées d'un esprit comme le tien, le commerce de détail artériel se porterait sans doute beaucoup mieux!

Finalement, je tiens à remercier tous les commerçants indépendants qui ont pris le temps de me rencontrer, malgré un horaire très souvent surchargé. Vous contribuez à faire de nos quartiers des milieux de vie dynamiques, des milieux de vie tant appréciés, des milieux à identité unique. La vitalité des artères commerciales me tient à cœur et je souhaite que le contexte des années à venir vous soit favorable.

À toutes ces femmes entrepreneures qui font partie de mon quotidien et qui ont su affronter
les tempêtes du commerce de détail.

À Cécile, ma grand-mère,
première femme à être à la tête d'un RONA, elle a su faire sa place dans un monde typiquement
masculin.

À ma mère,
qui a enchaîné les entreprises et ne cesse de se renouveler en une meilleure version d'elle-même.
La tigresse la plus douce qui soit.
L'intelligence dans les yeux.
Un feu qui brûle en elle.
Tu m'as appris à ouvrir (lire défoncer) toutes les portes.

À la conjointe de mon père,
Une guerrière aguerrie,
un exemple de détermination hors pair.

Vous êtes inspirantes.

Liste des tableaux

Tableau 1 Typologie des commerces de l'échantillon.....	33
Tableau 2 Types de commerces de l'échantillon	42
Tableau 3 Typologie des commerçants de l'échantillon et de leurs partenaires	43
Tableau 4 Fréquence des typologies	44

Liste des figures

Figure 1 Catégories de produits achetés en ligne en 2017	7
Figure 2 Pyramide des âges du Québec	13
Figure 3 Taux de croissance projetée de la population âgée de 65 ans et +	13
Figure 4 Comportements d'achats responsables des Québécois en 2017	16
Figure 5 Tendances vers la consommation locale	17
Figure 6 Les chiffres de l'échange de biens de seconde main . Erreur ! Le signet n'est pas défini.	
Figure 7 Détaillants en alimentation sur le Plateau Mont-Royal en 1936	37
Figure 8 Détaillants en alimentation sur le Plateau Mont-Royal en 2006	37
Figure 9 Positionnement des artères commerciales selon la composition de leur offre	39

Liste des sigles

SDC : Société de développement commercial

CMM : Communauté métropolitaine de Montréal

Introduction

Alors que les artères commerciales ont longtemps été la seule forme d'organisation commerciale que les villes connaissaient, le commerce de détail voguait tranquillement sur les flots d'une demande en croissance constante. Mais le commerce s'est transformé, et les artères commerciales de nombreuses villes autour de monde font face à de grandes difficultés. Les artères commerciales de Montréal ne font pas exception ; les articles de presse qui dépeignent un contexte difficile pour les commerçants des artères montréalaises n'ont d'ailleurs cessé de se multiplier.

Or, ce contexte difficile est également favorable à l'émergence de nouvelles pratiques commerciales ou nouveaux modèles d'affaires, alors que les commerçants indépendants, qui sont en majorité sur les artères, se voient souvent plus fragiles et moins agiles face aux défis avec lesquels ils doivent composer. Une forme commerciale marginale a attiré notre attention, le *space sharing*. C'est ici que notre intérêt de recherche prend ses racines. Étant une forme de collaboration physique entre plusieurs commerces, cette pratique se déploie dans les locaux commerciaux sur de nombreuses artères commerciales de Montréal. Plusieurs raisons nous ont amenées à vouloir interroger cette pratique. Tout d'abord, nous souhaitons explorer les raisons qui mènent les commerçants à adopter cette pratique. Ces raisons révèlent les défis auxquels les commerçants indépendants font face. Nous souhaitons également explorer les opportunités qui en découlent pour la vitalité des artères commerciales. La question suivante est celle qui a alimenté la réflexion de ce mémoire :

En quoi le *space sharing* transforme-t-il les opportunités d'affaires des commerçants indépendants des artères commerciales montréalaises?

Pourquoi les commerçants indépendants l'adoptent-ils? Comment une telle collaboration s'articule-t-elle? Quels sont les avantages et les inconvénients qui en découlent? Ces questions sont celles qui ont orienté la recherche. Nous avons choisi d'aborder cette pratique au travers de l'expérience des commerçants qui l'ont adopté afin de comprendre les opportunités d'affaires qui en découlent pour les commerçants indépendants. Nous nous sommes basés sur la définition du commerce indépendant de Statistique Canada pour cibler nos répondants : est considéré un commerce indépendant lorsqu'il exploite moins de quatre emplacements (Savitt et Johnson, 2015)

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le premier chapitre présente les défis qui affectent le commerce de détail depuis le milieu du siècle dernier ; évolution des formes commerciales,

multiplication de la concurrence, transformation des habitudes de consommation et augmentation des valeurs foncières dans les centralités urbaines. Ce cadre contextuel permet de mieux comprendre les enjeux avec lesquels les commerçants doivent composer et qui minent la vitalité de nombreux détaillants depuis les dernières années. Il permet ensuite de comprendre la problématique et d'asseoir la question de recherche dans son contexte. Au deuxième chapitre sont dévoilés la problématique, la question de recherche ainsi que son objectif. Le troisième chapitre explicite la méthodologie qui a encadré la recherche. La démarche de recherche y est explicitée, du choix des répondants jusqu'à la méthode d'analyse des données. Le quatrième chapitre présente la caractérisation des artères commerciales de Montréal. Alors que le phénomène étudié est le *space sharing* chez les commerçants indépendants des artères commerciales montréalaises, il était nécessaire de faire un portrait de ces artères commerciales pour mettre en lumière les difficultés qui affectent spécifiquement les artères commerciales montréalaises depuis les dernières décennies. Le cinquième chapitre présente les résultats selon trois thèmes : les raisons qui mènent les commerçants à adopter le *space sharing*, comment ces partenariats s'articulent-ils et finalement les avantages et inconvénients qui découlent de cette pratique. Le sixième et dernier chapitre est celui de la discussion au travers de laquelle sont mis en relation les résultats obtenus et les défis du commerce de détail vus au chapitre 1.

1 Le commerce de détail artériel – plusieurs défis

Ce premier chapitre dresse le portrait des multiples défis auxquels les commerçants, petits et grands, doivent faire face depuis les dernières décennies. Pendant longtemps, l'artère commerciale était la seule forme d'organisation commerciale que les villes connaissaient. La situation a bien évolué dans les 100 dernières années, soit depuis la naissance du centre commercial (Feinberg et Meoli, 1991). C'est ce qui est abordé dans la première section de ce chapitre. La deuxième section du chapitre évoque la multiplication de la concurrence, que ce soit par le commerce électronique ou encore par l'apparition de nombreuses chaînes étrangères dans le paysage commercial local. Dans la troisième section est abordée l'évolution des modes de consommation qui a une incidence sur la vitalité des commerces. Nous abordons dans la quatrième section l'augmentation des valeurs foncières plus particulièrement marquée dans les quartiers centraux et les effets qui en découlent. Finalement, la dernière partie de ce chapitre aborde différents modes d'adaptation des commerçants pour faire face à ces défis, nous conduisant jusqu'au sujet qui nous intéresse dans ce mémoire, le *space sharing*.

1.1 Une perpétuelle mutation des formes commerciales

À de nombreuses occasions au cours de la dernière décennie, l'actualité a relaté de la fermeture de nombreuses enseignes, laissant à croire une hécatombe dans le secteur du commerce de détail. En effet, de grandes chaînes dont la réputation était solidement établie au Québec ont récemment fermé leurs portes : Jacob, Mexx ou encore Sears en sont des exemples. D'autre part, des chaînes comme Le Château ont fermé de nombreuses boutiques afin de colmater les pertes enregistrées. Ce n'est toutefois pas la première fois que les commerces doivent s'adapter pour assurer leur survie. Au cours des années 1900, les formes commerciales qui se sont succédé. Depuis l'apparition du premier grand magasin jusqu'à l'émergence du commerce électronique, de nombreux commerces ont fermé leur porte, mais de nouvelles formes de commerces ont également émergé.

1.1.1 La roue du commerce de détail

Le cycle de mort et de naissance de nouveaux commerces est explicité par la théorie de la roue du commerce de détail élaborée par McNair (Hollander, 1960). Il décrit la première phase de ce cycle par l'apparition d'une nouvelle forme de commerces qui s'appuie sur une structure de coûts plus légère permettant de proposer de bas prix tout en demeurant prospère. C'est lors de cette phase que le détaillant acquiert une bonne part de sa clientèle. Lors de la deuxième phase, le

détaillant déploie un effort de différenciation de sa concurrence. Cette phase est caractérisée par une complexification de l'organisation de son commerce qui induit une augmentation de ses prix. C'est ce qui mène à la troisième phase, celle où le détaillant est vulnérable face aux nouveaux joueurs qui apparaissent. Les prix élevés offerts aux consommateurs ainsi que la complexité de l'organisation rendent l'adaptation à l'évolution des demandes des consommateurs difficile. Sans adaptation du détaillant, c'est la mort du commerce. Ainsi, selon cette théorie, le commerce de détail doit constamment être en réaction face à la concurrence afin de demeurer attirant aux yeux des consommateurs. De manière très générale, cette théorie explique la transformation des formes commerciales et des commerces depuis les premières évolutions du commerce de détail. Ainsi, bien que le commerce de détail ait évolué rapidement au cours des dernières années, il serait faux de prétendre qu'il s'agit de sa première grande transformation. La théorie de la roue du commerce de détail a été réfléchié dans les années 1950, au moment où les centres commerciaux se sont multipliés et les consommateurs s'y sont tournés.

1.1.2 L'évolution des formes commerciales

La présente section présente une brève histoire de l'évolution et de la succession des formes commerciales. Bien que l'évolution racontée dans cette section soit succincte, elle permet de mettre les bases du contexte qui nous a menés de l'artère commerciale traditionnelle jusqu'aux formes les plus actuelles d'organisations commerciales. Toutefois, il importe de souligner qu'il ne s'agit pas d'un historique complet de l'évolution des formes commerciales. La première grande évolution du commerce de détail est caractérisée par l'avènement du grand magasin au début des années 1850 (Comeau, s. d.). À cette époque apparaissait la bannière Au Bon Marché à Paris, Whiteley à Londres et Macy's à New York (Comeau, s. d.). À Montréal, le premier grand magasin apparaissait en 1870, avec l'expansion du magasin Morgan sur la rue Notre-Dame qui sera dès lors consacré comme grand magasin (Comeau, s. d.). Il s'installera sur la rue Sainte-Catherine en 1891¹. D'autres grands magasins ont ensuite vu le jour à Montréal : le magasin Dupuis ainsi que le magasin Eaton (Comeau, s. d.) « À certaines petites boutiques ou magasins de nouveautés, où l'on vend déjà du tissu, des rubans, des soieries ou des articles de mercerie, viennent alors succéder à une vitesse parfois étonnante, de véritables magasins à rayons » (Comeau, s. d.). Le grand magasin est probablement la première incarnation du brouillage des lignes de produits tenus en magasin où chacune des gammes contribue à créer un mix de marchandise distinctive par rapport à la concurrence, un peu à la manière du *space sharing*. Peu de temps après le déploiement de grands

¹ La Compagnie de la Baie d'Hudson a fait l'acquisition de Morgan en 1960

magasins dans la ville, le centre commercial a fait son apparition. Selon Feinberg et Meoli (1991), bien que l'organisation de commerces autour de stationnements ait débuté aussi tôt qu'en 1907, le centre commercial est né en Californie dans les années 1920. C'est à Dallas, en 1931, qu'est né le premier centre commercial où les façades des commerces sont adossées à la route². Le premier centre commercial entièrement fermé, à température contrôlée, a vu le jour aux États-Unis en banlieue de Minneapolis en 1956 (Feinberg et Meoli, 1991). À Montréal, le premier centre commercial a vu le jour en 1950 à l'intersection des boulevards Décarie et Côte-Vertu. Ce premier centre commercial, le Norgate, est également reconnu comme étant le premier centre commercial à ciel ouvert au Canada (Ville de Montréal, s. d.). Par la suite, en 1953, le centre commercial Boulevard ouvrait ses portes alors que le magasin Morgan's installait un magasin phare. Il s'agissait, à l'époque, du plus grand centre commercial au Canada (Compagnie de la Baie d'Hudson, s. d.). Le contexte de l'après-guerre et la généralisation de l'usage de l'automobile ont favorisé la multiplication de centres commerciaux. Ils se sont multipliés au même rythme qu'ont cru les banlieues et ce, jusque dans les années 1970 (Labrecque, 2012). Le centre commercial typique de l'époque regroupait un ou deux grands magasins, un supermarché et une variété de boutiques et services dans sa partie centrale (Groupe Altus, 2009). À partir des années 1980, le centre commercial a amorcé sa réinvention pour que le concept atteigne finalement la maturité dans les années 1990 (Groupe Altus, 2009). Les années 1990 ont été caractérisées par des formules commerciales plus performantes et abordables en matière de loyers : c'est l'apparition de la grande surface (*big box*) et du mégacentre qui se définissent selon les critères suivants (Labrecque, 2012) :

- Superficie largement supérieure aux standards pour le type d'établissement ;
- Bas prix ou un excellent rapport qualité-prix, une rotation rapide de marchandises ;
- Vaste choix
- Liens étroits avec les fournisseurs ;
- Entreposage vertical en magasin ;
- Vaste aire de stationnement ;
- Vaste aire de marché.

Le *lifestyle center* est né peu de temps après, soit au tournant des années 2000. Il est caractérisé par la variété de services qui sont offerts ; établissements de divertissement, restaurants et activités de la vie quotidienne s'y retrouvent. Tant dans son offre commerciale que dans sa forme,

² Ce centre commercial se nomme le Highland Park Shopping Village

le *lifestyle center* fait un clin d'œil à l'artère commerciale traditionnelle (Labrecque, Grenier et Duhaime, 2007). Il se distingue des premiers centres commerciaux par une architecture de classe supérieure, l'absence de commerces locomotives et la présence de biens mode et de commerces de type art de vivre (Labrecque et al., 2007).

Au fil de cette évolution commerciale, les artères commerciales ont été peu à peu affaiblies, par la concurrence des nouveaux formats commerciaux, qui s'installaient surtout en banlieue. Dans la plupart des villes nord-américaines, le poids de l'offre commerciale dans la partie centrale n'a cessé de diminuer à la faveur du développement commercial en périphérie. « Chaque vague de modernisation du commerce de détail aurait contribué à réduire le domaine des petits commerçants » (Maltais, 2016). Toutefois, l'évolution de l'implantation physique des formes commerciales n'était que la pointe de l'iceberg, le début d'une mutation encore plus profonde.

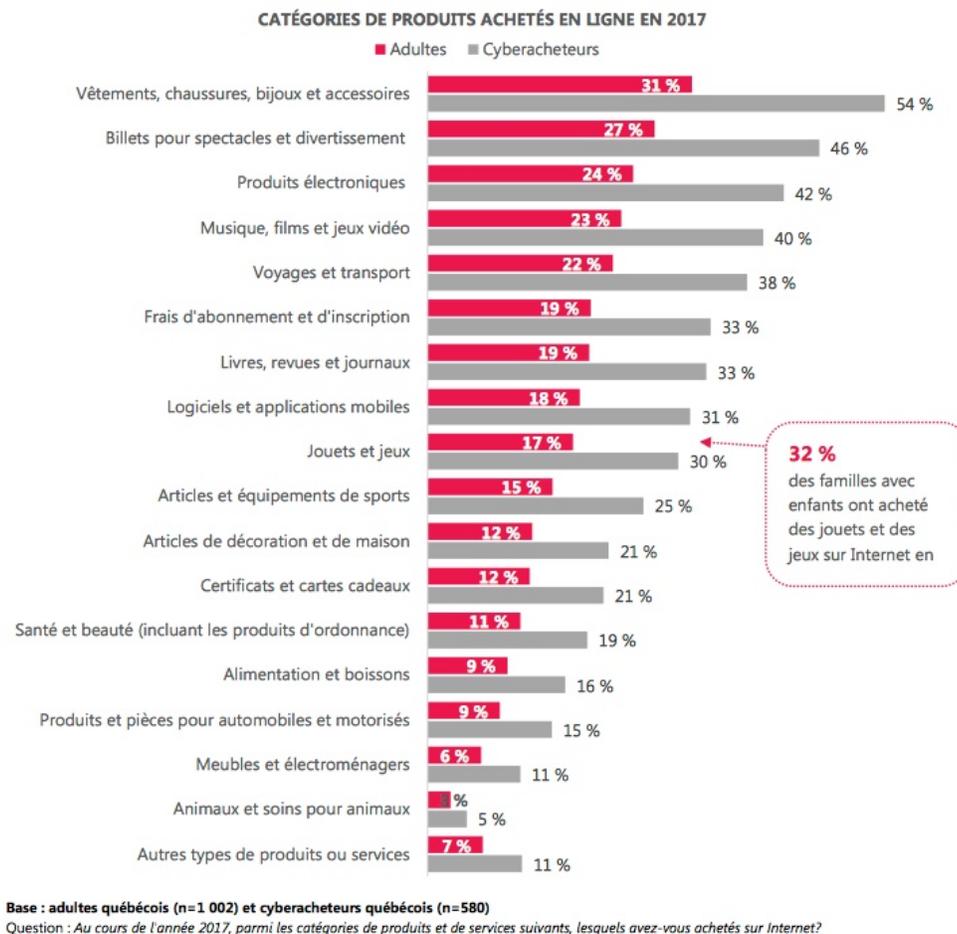
1.1.3 Le commerce électronique ; la plus récente révolution du commerce

Le commerce électronique est la plus récente évolution qui impacte le secteur du commerce de détail. En 2017, la part des achats en ligne au Québec était estimée à 9,1 milliards de dollars, ce qui représente 7 % des dépenses des Québécois dans ce secteur (CEFRIQ, 2018, p. 8). Les tendances démontrent une croissance de ses parts de marché ; il était attendu qu'elles augmenteraient de 4 points de % en 2018, pour représenter 11 % des ventes du secteur (Conseil québécois du commerce de détail, s. d.). Toutefois, à peine plus du quart des achats en ligne des consommateurs québécois sont faits dans un commerce local contre 48 % chez nos voisins du sud (CEFRIQ, 2018). La situation s'explique notamment par le fait que seulement 14 % des commerces en sol québécois utilisent le commerce électronique comme canal de vente (Institut du Québec, 2015). Ainsi, tout comme la multiplication des formats commerciaux, le commerce électronique contribue à son tour à l'effritement de la clientèle des commerces des artères commerciales, sans toutefois épargner celle des centres commerciaux.

Certains commerces en ressentent davantage les effets selon les biens et services qu'ils offrent. La catégorie « vêtements, chaussures, bijoux et accessoires » se trouve à la tête des catégories de produits les plus achetés en ligne en 2017 (voir figure 1 ci-bas). Ainsi, les commerces qui se spécialisent dans la vente de produits qui appartiennent à cette catégorie sont les plus vulnérables face à, l'augmentation des ventes en ligne s'ils ne prennent pas le virage du commerce électronique. Par contre, de nombreux autres produits sont achetés en ligne plutôt qu'en magasin ; produits électroniques, musique, livres, jouets, équipement de sport... L'ensemble des commerces se voit confronté à l'augmentation des ventes en ligne. Dans ce contexte, le rôle du commerce

physique tend à évoluer alors qu'il n'est plus le seul lieu d'achat disponible. C'est la nécessité du commerce physique qui est remise en question. Dans cette transformation du parcours du consommateur, la vitalité du commerce de *briques et mortier* est mise à mal, mais également celle des artères commerciales traditionnelles comme celle des centres commerciaux.

Figure 1 : Catégories de produits achetés en ligne en 2017



Source : CEFRIO, 2017, p. 9.

Le commerce électronique a d'abord donné naissance au commerce dit multicanal, pratique au travers de laquelle les commerces proposent leur offre par l'intermédiaire de plusieurs canaux de distribution (points de vente, Internet, catalogue, ...) (Poncin, 2008). Depuis, le multicanal a évolué vers ce que l'on appelle maintenant l'omnicanal, se définissant comme « une structure hybride entre canaux physiques et électroniques : les premiers servent plutôt des besoins fréquents et prévisibles quand les seconds fournissent de la variété pour des besoins plus sporadiques » (Cliquet, Basset et Picot-Coupey, 2018). L'omnicanal est l'intégration de l'ensemble des canaux

de communication et de vente pour orchestrer une expérience fluide, intégrée et uniforme. Ainsi, malgré l'augmentation de la part de marché des ventes en ligne, le commerce de *briques et mortier* occupe un rôle important dans le processus d'achat des consommateurs. D'ailleurs, plusieurs *pure players* qui ne vendaient qu'en ligne ont récemment entrepris l'ouverture de commerces de *briques et mortier*. Amazon en est un exemple ; la compagnie prévoit ouvrir plus de 3000 magasins d'ici à 2021 afin de stimuler ses ventes (Soper, 2018). Frank and Oak a également pris ce virage au cours des dernières années ; ayant démarré en ligne, l'entreprise a finalement ouvert des points de vente physiques pour permettre un plus grand engagement entre le client et la marque (Jolicoeur, 2016). Leur façon d'aménager leurs boutiques leur permet d'offrir une expérience différente par la combinaison au sein d'un même local d'un café et d'un barbier.

Le commerce électronique modifie le parcours d'achat des consommateurs en leur offrant un canal au travers duquel ils sont de plus en plus nombreux à rechercher de l'information. Selon le CEFRIO (2017), 80 % des internautes recherchent de l'information sur le web avant de procéder à un achat en magasin (*webrooming*) et 51 % d'entre eux recherchent de l'information en magasin avant d'effectuer leur achat en ligne (*showrooming*) (CEFRIO, 2017). Toutefois, rappelons-le, seulement 14 % des commerçants locaux ont un canal de vente en ligne (Institut du Québec, 2015). En conséquence, les commerçants locaux, spécialement ceux qui n'ont pas les effectifs pour développer une présence web, sont invisibles dans le parcours d'achat des consommateurs. Le *showrooming*, motivé par la volonté des consommateurs de faire leurs achats au meilleur prix, favorise non seulement les détaillants qui ont un canal de vente en ligne, mais également les plus grands détaillants qui bénéficient d'économies d'échelles dont les consommateurs profitent (CEFRIO, 2017). Au final, si certains commerces indépendants sont hypothéqués par ces parcours d'achat qu'empruntent les consommateurs, d'autres réussissent à naviguer avec agilité dans ce contexte.

1.2 La multiplication des concurrents

Si la mutation rapide des formes commerciales représente un défi d'adaptation pour les commerces, la croissance de la concurrence en est tout autant un. Que ce soit par la présence de plus en plus nombreuse de détaillants étrangers dans le marché local ou encore par le brouillage des lignes de produits que tiennent les détaillants, la concurrence se fait sentir. La section qui suit met en lumière les facteurs qui contribuent à l'augmentation de la concurrence dans le marché et qui participent ainsi à l'affaiblissement de certains commerçants.

1.2.1 La présence de détaillants étrangers

Depuis les années 1980, on assiste à la présence physique de plus en plus importante des détaillants américains et européens dans le marché canadien (Groupe Altus et Ministère du développement économique, 2011). Entre 2004 et 2014, 48 enseignes internationales sont apparues au Québec et ont ouvert 222 magasins (Nantel, 2015). Leur présence est principalement localisée dans les centres commerciaux ou encore sur les artères commerciales à desserte régionale (par exemple la rue Sainte-Catherine à Montréal) qui répondent davantage à la logique d'implantation commerciale de ces enseignes. Toutefois, la présence physique de détaillants internationaux dans le paysage local n'est pas le seul facteur qui contribue à l'accroissement de la concurrence ; leur présence en ligne y contribue tout autant. Les commerçants locaux se font donc amputer des parts de marché au profit des détaillants internationaux, autant dans les points de vente physiques qu'en ligne.

Les détaillants étrangers se montrent concurrentiels à plusieurs niveaux face aux commerces locaux :

- Ils sont des premiers de classe, soit par leurs concepts innovants, soit par leurs stratégies de prix, de bas coûts ou de mise en marché ;
- Ils ont un pouvoir d'achat plus grand que les commerçants locaux ;
- Ils sont fortement capitalisés, ce qui leur permet un développement rapide de leurs points de vente ;
- La performance de leurs ventes leur permet de payer une prime sur les loyers dans de meilleurs emplacements (Groupe Altus et Ministère du développement économique, 2011).

La présence de détaillants étrangers sur le marché québécois est une concurrence à laquelle les commerçants, et principalement les plus petits d'entre eux, ont de la difficulté à faire face. Les commerçants indépendants ne tirent aucunement profit des quatre points énumérés ci-haut, qui font des détaillants étrangers des adversaires de taille. Les parts de marché des commerces indépendants sont ainsi minées par l'intérêt des consommateurs envers les détaillants étrangers. Ils doivent développer des stratégies de différenciation ; valeurs d'entreprise, valeurs environnementales, proximité avec son bassin de consommateurs et création d'une communauté, etc. Nous abordons les mécanismes d'adaptation des commerçants à la section 1.5.

1.2.2 Le brouillage des lignes de produits – des concurrents qui n’en étaient pas

Depuis les dernières années, un nouveau phénomène participe à cette augmentation de la concurrence entre les détaillants : le brouillage des lignes de produits. Cette pratique consiste en l’élargissement de l’offre de produits tenue par les détaillants en proposant des gammes nouvelles. Par exemple, plusieurs supermarchés vendent dorénavant des produits non alimentaires au même moment que les pharmacies tiennent des produits d’épicerie frais (Malison, 2016; Shaw, 2015; Zentes, Morschett et Schramm-Klein, 2012). Walmart en est un exemple ; l’apparition des Walmart *supercenters* a introduit des lignes complètes de produits alimentaires dans cette chaîne de magasins grande surface. Cette stratégie leur permet d’accroître leur profitabilité par la tenue de produits plus profitables en plus de stimuler le trafic en magasin (Grewal, Roggeveen, Compeau et Levy, 2012; Krafft et Mantrala, 2009). Pensons également à Pharmaprix qui a annoncé en 2018 se lancer dans la vente de fruits et légumes ainsi que de produits alimentaires en vrac (Jolicoeur, 2018).

Ainsi, tout comme l’augmentation de la présence de détaillants étrangers dans le paysage commercial québécois, le brouillage des lignes de produits tenus en magasin contribue à l’augmentation de la concurrence entre les détaillants. Nous assistons à la multiplication des détaillants qui offrent les mêmes produits. La concurrence ne peut qu’augmenter et l’avantage concurrentiel réside la plupart du temps dans la capacité à offrir de bas prix (Rudolph, 2012). Et, de manière générale, ce sont les plus grandes chaînes qui sont en mesure d’offrir de plus bas prix par leur plus grand pouvoir d’achat. Les commerces indépendants ont de la difficulté à se tailler une place dans cette lutte. Le *space sharing* devient alors un outil pour les commerçants indépendants qui souhaitent entrer sur le marché, prendre de l’expansion ou en quête de moyens de subsistance.

1.3 Les habitudes des consommateurs en transformation

Depuis les premières transformations du commerce de détail, les attentes des consommateurs envers les détaillants ont grandement évolué. D’une part, la multiplication des canaux d’achat impose une réflexion quant au rôle qu’occupe le commerce physique dans le processus d’achat. Celui-ci devient complémentaire, toujours apprécié des consommateurs et souvent encore nécessaire. C’est encore plus vrai lorsque l’expérience offerte est bien orchestrée. D’autre part, l’évolution des caractéristiques sociodémographiques et culturelles a modifié les habitudes d’achat des consommateurs. Toutefois, l’évolution sociodémographique de certains milieux de vie se distingue par rapport à d’autres et les comportements d’achat diffèrent. Dans tous les cas, les attentes des consommateurs évoluent et les commerces de toute taille en ressentent la pression.

1.3.1 La recherche de l'expérience dans la consommation

Depuis les dernières années, un désenchantement des consommateurs envers la consommation de masse se fait sentir. Max Weber a par ailleurs démontré « la sorte de déréliction qui guette l'objet industriel du fait de sa prévisibilité et de l'absence de magie et de surprise, en raison d'une rationalisation continue des processus de production et de consommation » (Michon, 2010, p. 457). Ainsi, les commerçants font face à de nouvelles demandes de la part des consommateurs qui sont blasés par le processus de sérialisation et la dépersonnalisation des objets (Michon, 2010, p. 457).

Les consommateurs s'attendent de plus en plus à ce que le commerce de *briques et mortier* intègre une notion d'hédonisme. Selon Driss et al (2011), la valeur hédonique « correspond à l'aspect subjectif de l'expérience de magasinage. Il s'agit de toutes les procurations plaisantes et agréables que peut offrir une expérience à un consommateur avide de jouissance et d'enjouement ». Ce désir qu'ont les consommateurs de vivre des expériences de consommation s'explique par l'augmentation de l'offre et de la concurrence permet aux consommateurs d'être beaucoup plus exigeants envers les commerces chez qui ils consomment. En conséquence, ils demandent des expériences toujours plus impressionnantes. « Les efforts engagés par les détaillants pour théâtraliser l'offre des magasins, afin de se différencier entre eux, mais aussi de résister à la concurrence d'internet, conduisent en effet à une plus grande sensibilité des clients aux attributs ludiques de l'offre marchande, et peuvent renforcer cette motivation hédonique » (Antéblian, Filser et Roederer, 2013)

Comme le soulignent Antéblian et al (2013), le commerce électronique contribue à l'évolution du rôle du commerce de *briques et mortier* dans le processus d'achat. Si le commerce électronique permet bien souvent de trouver les plus bas prix, le commerce de *briques et mortier* peut se démarquer en offrant une expérience aux consommateurs. Ainsi, le commerce physique doit être davantage qu'un point de vente au sens strict (Bonnin, 1998) ; les consommateurs le veulent davantage comme une distraction qui éloigne du stress quotidien (Driss, Jerbi et Hafsia, 2010). Nantel (2015 dans Jolicoeur, 2015b) souligne que le magasinage devrait idéalement devenir aussi plaisant qu'une sortie spéciale. Le consommateur s'attend à être impressionné, à vivre une expérience en magasin, voire à participer à la création de cette expérience (Roederer et Filser, 2015). Ainsi, l'approche ludique de la consommation consiste à associer commerce et loisir, ce qui porte le nom de *retailtainment* dans la littérature anglo-saxonne. Il s'agit du réenchantement de la

consommation où le plaisir et la théâtralisation des lieux d'achat créent une prestation permanente (Michon, 2010, p. 463).

Bien que certains consommateurs basent leurs habitudes de consommation selon le caractère pratique du magasinage (localisation, marchandise, etc.), la dynamique de l'affrontement commercial se base maintenant tout autant sur la recherche de nouvelles sources de différenciation (Antébliau et al., 2013). Face à la capacité d'innover des grandes enseignes, les petits commerçants doivent également construire une expérience qui soit source de différenciation. Toutefois, leur fragilité financière et les locaux peu malléables sur les artères où ils se trouvent peuvent complexifier la constitution d'une expérience. Il semble toutefois important de souligner que la constitution d'une expérience hors du commun ne réside pas toujours dans la plus grande des innovations, bien au contraire. Les commerçants indépendants peuvent miser sur de petites interventions, alors que la magie semble parfois se trouver dans les plus fins détails.

1.3.2 Le vieillissement de la population

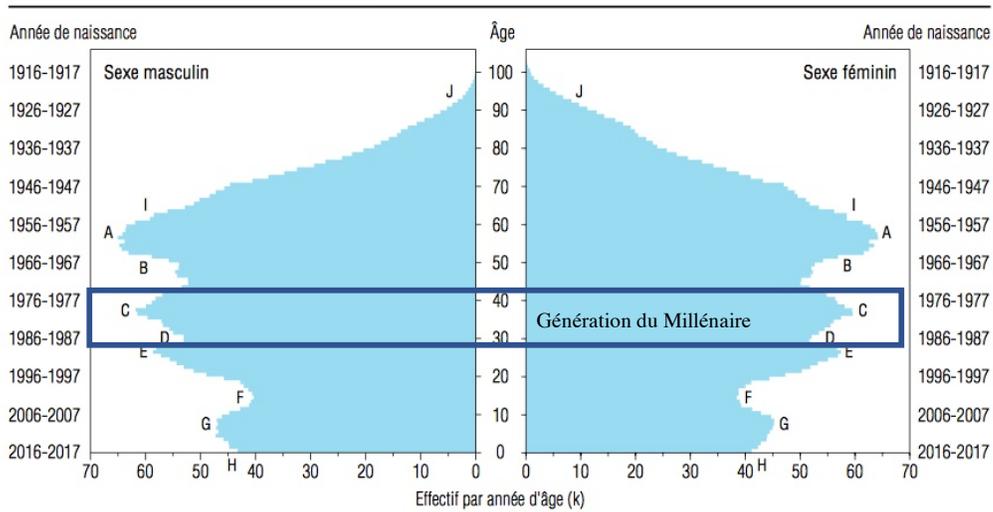
Comme bien d'autres sociétés occidentales, le Québec n'échappe pas au vieillissement de sa population. Selon l'édition 2018 du Bilan démographique du Québec, les personnes âgées de plus de 45 ans comptent pour 47 % de la population alors que la part des 65 ans et plus s'élève à 18,5 % (Institut de la statistique du Québec, 2017). Ces données sont donc de mauvais augure pour le commerce de détail, car le vieillissement de la population est synonyme de contraction des dépenses. Par ailleurs, le taux d'accroissement de la population québécoise s'élève à aussi peu que 0,82 %, laissant présager une diminution de la population dans les années à venir (Institut de la statistique du Québec, 2017). Le renouvellement naturel de la population ne pourra donc pallier son vieillissement.

Si la consommation tend à diminuer au fil de la vie, la période de consommation la plus active se situe généralement lors de la formation des ménages et de la naissance des enfants (Bodier, 1999; Grenier et Labrecque, 2004; Hiltz, 2005). À l'heure actuelle, ce sont les Milléniaux, groupe d'individus nés entre 1981 et 1997, qui sont au cœur de cette période de consommation (Fry, 2016). Nous aborderons plus bas les raisons pour lesquelles cette situation s'applique moins à cette génération qu'aux précédentes.

Figure 2 Pyramide des âges du Québec

Figure 1.3

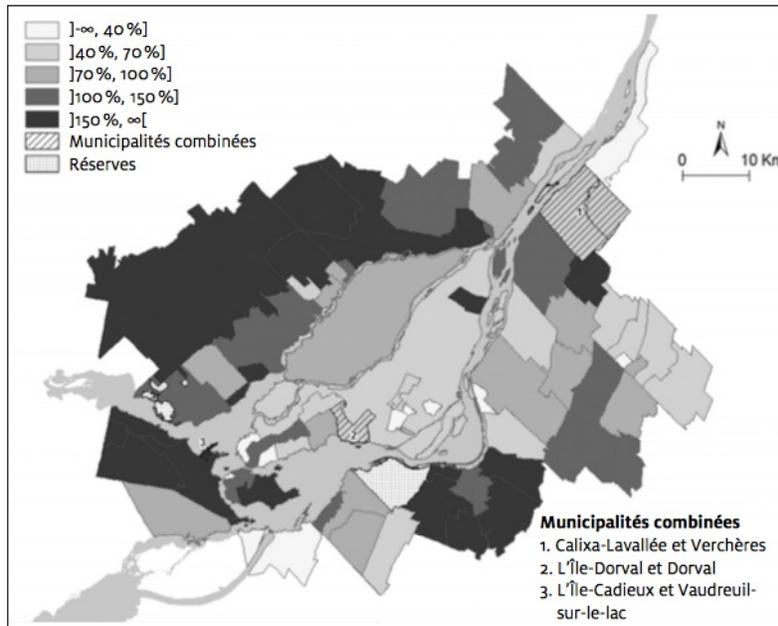
Pyramide des âges, Québec, 1^{er} juillet 2017^a



Source : Bilan démographique du Québec, Édition 2017, p. 24.

Le vieillissement de la population n'est pas homogène sur le territoire. Ci-bas, la figure 3 exprime le vieillissement plus rapide de la population en banlieue de Montréal par rapport aux quartiers centraux (CMM). Ceci est une bonne nouvelle pour le commerce de détail montréalais.

Figure 3 Taux de croissance projetée de la population âgée de 65 ans et +



Source : Marois et Bélanger, 2015.

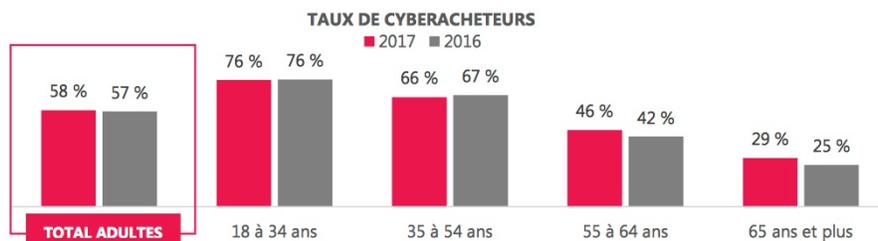
Parmi les 60 quartiers de la région de Montréal qui seront davantage peuplés par les Milléniaux d'ici 2021, 58 se trouvent sur l'île de Montréal, plus précisément le long des lignes orange et verte du réseau de métro (Dubuc, 2016). Certains expliquent le phénomène par l'intérêt marqué des Milléniaux envers un mode de vie urbain comparativement aux générations précédentes (Nielsen, 2014). Il semble toutefois important d'ajouter un bémol ; si les Milléniaux s'intéressent aux centres urbains, c'est possiblement lié au fait que nombreux d'entre eux fréquentent encore les établissements universitaires à l'heure actuelle. Ainsi, la répartition des Milléniaux sur le territoire pourrait changer au cours des prochaines années, au moment où ils quitteront les bancs d'école et fonderont leur famille. Dans tous les cas, la présence marquée des Milléniaux dans les quartiers centraux a un effet sur les commerces des artères commerciales alors que les habitudes de consommation de cette génération diffèrent.

1.3.3 Les Milléniaux : scolarisés, endettés, connectés

En de nombreux points, la consommation des Milléniaux se différencie de celle des autres générations. Ils ont tendance à moins consommer, mais à mieux consommer. La diminution de leur consommation par rapport aux autres générations trouve une part d'explication dans le fait que les Milléniaux sont plus nombreux que les générations précédentes à fréquenter l'université. En conséquence, ils quittent les bancs d'école à un âge plus avancé et cette situation a un impact négatif sur leur revenu disponible de ces jeunes adultes. Ils restreignent donc leurs dépenses de consommation, notamment celles qui concernent vêtements, divertissements et restaurants (Nielsen, 2014a; Petro, 2018). Par ailleurs, ils retardent certains jalons importants de la vie d'adulte, notamment l'achat d'une voiture, le moment de quitter le nid familial ainsi que la fondation de leur famille. L'augmentation de l'âge moyen des parents à la naissance du premier enfant témoigne de cette tendance, passant de 24 ans dans les années 1950 à plus de 30 ans à partir de 2010 (Statistique Canada, 2018). Comme le dicton populaire le souligne : *thirty is the new twenty*. On pourrait donc s'attendre à ce que les prochaines années soient marquées par une augmentation de la consommation de cette génération.

Par ailleurs, les habitudes de consommation des Milléniaux diffèrent par le fait qu'ils sont plus connectés que n'importe quel autre groupe de la population à l'heure actuelle. Ils utilisent cette connexion pour s'informer et informer les autres consommateurs (BDC, s. d.). Leur grand usage d'internet fait d'eux les plus grands consommateurs en ligne (voir figure 4).

Figure 4 : Évolution du taux de cyberacheteurs québécois



Source : CEFRIO, 2017.

D'autre part, cette connexion leur permet de se tourner facilement vers l'économie de seconde main. Avec un revenu disponible restreint, les nombreuses plateformes de vente et d'échange de biens entre individus leur permettent de répondre à leurs besoins en respectant leur budget. Nous l'aborderons à la page 17.

Au final, les commerces des quartiers centraux doivent se différencier afin de capter les ventes des Milléniaux pour qui les achats en ligne sont fréquents et dont la réalité financière limite les achats. Heureusement, les commerces des quartiers centraux peuvent bénéficier depuis les dernières années d'un embourgeoisement qui permet vraisemblablement de soutenir les commerces de certaines artères. Ce sujet fait d'ailleurs l'objet de multiples thèses et mémoires.

1.3.4 La sensibilité aux enjeux environnementaux et sociaux

On remarque depuis les dernières années une transition vers des comportements d'achat plus raisonnés. Selon l'édition 2017 du Baromètre de la consommation responsable, les consommateurs démontrent une volonté affirmée à repenser les modes de vie et de consommation (Observatoire de la Consommation Responsable, 2017). Ils sont de plus en plus sensibles face aux enjeux climatiques et aux limites environnementales.

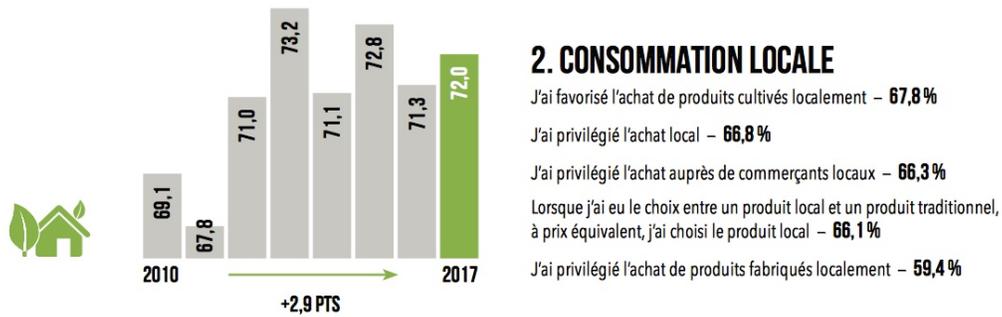
Figure 5 Comportements d'achats responsables des Québécois en 2017

	%	Considérés en accord ¹	Totalement en accord	Fortement en accord	En accord	C'est à voir	Non	Je ne sais pas
Je suis à la recherche de produits plus durables		86,3	28,4	26,3	31,6	8,5	3,7	1,5
Il faut aujourd'hui revoir les modes de vie et de consommation		85,9 + 6,3 pts	29,4 + 6,6 pts	22,1	34,4	9,9	2,0	2,2
Je suis à la recherche de produits plus sains		85,9 - 0,4 pt	26,2 + 2,7 pts	24,1	35,6	9,6	2,9	1,6
Je suis à la recherche de produits plus en lien avec mes convictions et valeurs		78,0 + 0,9 pt	21,1 + 3,6 pts	20,7	36,2	13,4	6,5	2,1
Aujourd'hui, je me sens toujours impliqué(e) dans l'environnement		77,6 + 3,8 pts	16,8 + 3,5 pts	20,3	40,5	14,3	5,8	2,3
L'usage d'un produit est plus important que le fait de le posséder		77,2 - 2,7 pts	23,5	22,5	31,2	13,8	3,6	5,7
Je suis à la recherche de produits plus naturels		76,2 + 3,6 pts	22,1 + 4,4 pts	18,7	35,4	14,5	7,1	1,9
J'ai l'impression que dans les prochaines années, je ferai plus de choses par moi-même au lieu de les acheter		55,2 - 3,8 pts	15,3	13,8	26,1	27,7	13,4	3,8

Source : Observatoire de la Consommation Responsable, 2017.

Parmi ces comportements, la recherche de produits durables, l'idée de revoir les modes de vie et de consommation, l'usage plutôt que la possession et le mouvement *Do it yourself* sont tout autant de comportements qui encouragent une diminution de la consommation. À première vue, cette sensibilité aux enjeux environnementaux et sociaux peut être interprétée comme étant une mauvaise nouvelle pour les ventes des commerces. Néanmoins, cette consommation plus raisonnée peut être bénéfique pour la vitalité des artères commerciales alors qu'elle encourage les consommateurs à favoriser l'achat auprès de commerçants locaux plutôt que de se tourner vers les grandes chaînes. Cette tendance peut avoir un impact positif pour le commerce indépendant, symbole du localisme (Observatoire de la Consommation Responsable, 2017, p. 7).

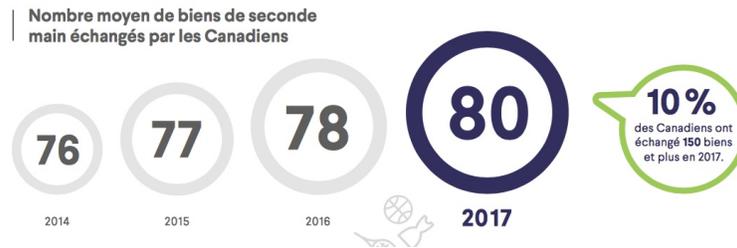
Figure 6 Tendances vers la consommation locale



Source : Observatoire de la Consommation Responsable, 2017.

Au cours des dernières années, les comportements d'achat responsables ont également favorisé l'émergence de l'économie collaborative. Plus nombreuses en ville qu'en périphérie, les initiatives d'économie collaborative sont plus faciles à y déployer puisqu'un nombre d'utilisateurs minimal est nécessaire à son bon fonctionnement. Par ailleurs, les Milléniaux sont le symbole de cette économie collaborative alors qu'ils sont souvent indiqués comme étant la génération We ; celle qui priorise le bien collectif plutôt que la récompense individuelle (Greenberg et Weber, 2008). Les données colligées par Kijiji mettent en lumière que ce sont les jeunes de 18 à 24 ans qui sont les plus mobilisés face à la consommation responsable et ils sont les consommateurs qui participent le plus à l'économie de seconde main (Équipe Kijiji, 2018). Parmi les motivations à consommer de seconde main, l'économie d'argent en est la principale (Durif, Ertz et Connolly, 2018). Cette forme de consommation permet de réaliser des économies soit en profitant d'une aubaine, en achetant un bien de qualité à moindre prix ou en se procurant une plus grande quantité à moindre coût. Ce marché est en croissance depuis les dernières années. En moyenne, les Canadiens ont échangé 80 objets au cours de l'année 2017, ce qui représente une augmentation de 5 % depuis 2014 (Durif, Ertz et Connolly, 2018). La valeur du marché de seconde main au Québec s'élève à 4,9 milliards \$ (Durif et al., 2018).

Figure 7 Les chiffres de l'échange de biens de seconde main



Source : Durif, Ertz et Connolly, 2018.

En parallèle à la montée de l'économie collaborative, l'économie de partage se taille une place dans le quotidien des consommateurs. L'usage des biens plutôt que la possession s'impose dans certains secteurs alors que des entreprises développent une offre qui répond aux besoins des consommateurs. « Les individus ont de ce fait accès à des biens (ou des réseaux) qu'ils n'ont pas la capacité de posséder ou qu'ils choisissent justement de ne pas posséder du fait de contraintes dues au manque d'espace, ou à des préoccupations environnementales » (Heilbrunn, 2016). À Montréal, pensons à Car2Go ou à Bixi qui proposent l'usage d'un bien plutôt que sa possession. Certaines entreprises se spécialisent dans la location de vêtements en misant sur le côté économique et écologique du service.

1.4 L'augmentation des valeurs foncières – une pression supplémentaire sur les artères commerciales traditionnelles

Jusqu'à maintenant, il a été question dans ce mémoire des transformations qui affectent le secteur du commerce de détail depuis les 100 dernières années. La plupart des facteurs qui exercent une pression sont le fruit de l'évolution des formes de commerce de détail ainsi que des tendances de consommation, modulées par des facteurs sociodémographiques. Toutefois, un autre facteur affecte le commerce de détail et n'a rien à voir avec la mutation de l'offre ou de la demande. Il s'agit de l'augmentation des valeurs foncières en centralités urbaines. Du plus petit au plus grand détaillant, l'augmentation des valeurs foncières contribue à exacerber ces pressions sur le commerce de détail.

1.4.1 L'augmentation de la valeur des loyers commerciaux

L'effet de l'augmentation des valeurs foncières se fait sentir dans les centralités urbaines. Dans les centres les plus convoités, les commerçants se heurtent à des loyers qui sont de plus en plus dispendieux, résultat de la hausse de ces valeurs (Nantel, 2016). Les commerçants new yorkais

soulignent qu'ils sont capables de faire face à la concurrence du commerce électronique d'Amazon, mais incapables de faire face à l'augmentation de la valeur des loyers commerciaux (Helmore, 2017). Si la hausse des valeurs foncières affecte même les plus grands détaillants, le prix des locaux commerciaux à la hausse dans les centres urbains est un enjeu majeur pour les commerçants indépendants. Ils sont localisés là où la hausse des valeurs foncières est parmi les plus importantes depuis les dernières années et le local commercial devient une lourde dépense dans leur quête de rentabilité, pouvant aller jusqu'à remettre en question la viabilité de leur commerce. Par ailleurs, la plupart des artères commerciales dites traditionnelles ne peuvent compter sur la prolifération des chaînes étrangères dans le marché québécois pour stimuler leur vitalité, car les locaux sont souvent trop petits pour les chaînes. Par ailleurs, ils sont souvent trop grands ou dispendieux pour les indépendants. Les locaux des artères n'offrent que peu de flexibilité pour les commerçants qui doivent s'adapter à de nombreuses transformations, ce qui les pousse à trouver des façons créatives de pallier cette réalité.

1.4.2 L'augmentation des taxes foncières

Qui dit augmentation de la valeur foncière dit souvent augmentation des taxes foncières puisque celles-ci sont calculées sur la valeur de l'immeuble. Selon Peter Simons, « c'est possible qu'à cause d'un manque de réactivité de nos politiques et de la fiscalité de nos villes, les magasins ferment, même si les clients apprécient nos magasins, mais si on ne peut plus offrir les mêmes services, ils n'existeront plus. La plus grande dépense des magasins, ce sont les taxes foncières, mais vous savez, le jour où ce ne sera plus rentable, on ne sera plus là » (Peter Simons *dans* Lévy, 2018). Le coût de l'implantation physique d'un commerce est de plus en plus lourd à porter pour les détaillants. D'autant plus vrai dans le contexte où les parts des ventes en ligne ne cessent de croître au détriment des ventes en magasin. En conséquence, le taux de vacance de nombreuses artères commerciales dans plusieurs grandes villes a atteint des sommets au cours des dernières années (Deloitte, 2013; Helmore, 2017; Hubbard, 2017; Paquin, 2018; Theodoridis, Ntounis et Pal, 2017; Wood, 2018).

1.5 L'adaptation des commerçants

Pour de nombreux commerçants, les défis s'additionnent et ils y répondent avec difficulté, ce qui mine la rentabilité de leur commerce. Cette situation les pousse à s'adapter et à développer des modèles de commerces innovants pour pallier ces nombreux défis. Le commerce expérientiel est devenu au fil du temps un moyen pour les commerces de se différencier. D'autre part, pour parvenir à diminuer la pression financière exercée sur les commerces, plusieurs revoient leur format

vers une diminution de leur nombre de pieds carrés. Finalement, plusieurs établissent des collaborations pour parvenir à s'adapter au contexte actuel.

1.5.1 Le commerce expérientiel pour se démarquer

Les détaillants doivent accorder une attention particulière à l'expérience qu'ils offrent en magasin afin de se démarquer de la concurrence. Les concepts novateurs se multiplient depuis les dernières années, notamment pour donner une valeur ajoutée au commerce de *briques et mortier* face au commerce électronique. Les commerces physiques se transforment parfois en de réelles destinations qui conjuguent découverte, stimulation des sens et contact humain (Binkley, 2017). Jolicoeur souligne que « le consommateur québécois n'est guère différent d'un nouveau-né. Offrez-lui de sentir, goûter, entendre ou toucher, et vous obtiendrez du coup toute son attention » (Jolicoeur, 2015b).

Selon Carù et Cova, la production d'expérience se résume en trois grandes facettes :

- Le décor, le design, la mise en scène avec une attention spéciale à la stimulation polysensorielle ;
- La participation active du consommateur aidée par des facilitateurs de toute nature qui précisent les rôles de chacun dans les rituels mis en jeu autour de l'offre en entreprise ;
- Le récit, l'histoire, l'intrigue qui se nouent et dont le plus important est de garder des souvenirs, le plus souvent sous la forme de produits dérivés (Carù et Cova, 2006).

En 2015, les enseignes comme Yves Rocher, Chocolats Favoris, Lush ou David's Tea se retrouvaient parmi les meilleures en matière d'expérience client dans le marché québécois (Jolicoeur, 2015b). Le commerce physique devient un véritable lieu de vie où les détaillants vendent davantage que des produits (Anzilotti, 2016). Pensons également à Aesop, boutique de savon, qui offre un environnement à l'architecture unique et impressionnante où les consommateurs sont invités à essayer les produits dans des lavabos aux formes et matériaux hors de l'ordinaire. La boutique devient parfois un véritable tiers lieu qui stimule la création d'une communauté. Lululemon est un bon exemple ; la marque crée une communauté en proposant des cours de yoga gratuits en magasin. Ainsi, il offre une expérience et cultive une relation avec leurs consommateurs.

Dans l'ensemble, ces commerces qui stimulent les sens offrent une immersion dans leur monde, une sorte d'aparté à l'abri du stress quotidien des consommateurs. Ils tissent un lien plus fort entre les consommateurs et la marque, agissant sur le plan émotif et affectif, créant une expérience unique, impossible à reproduire au travers un écran. L'expérience qu'ils proposent les

différencie de la concurrence. C'est dans ce contexte que le nombre de concepts innovants n'a cessé de croître au cours de la dernière décennie ; murs d'escalade pour tester des chaussures, réfrigérateur pour essayer un manteau et piscine pour tester un kayak ont fait leur apparition dans les magasins. Toutefois, la création d'une expérience n'est pas aussi facile à orchestrer pour tous. Les grands détaillants ont les moyens de s'équiper de ressources pour créer une expérience alors que les commerçants indépendants sont plutôt limités tant dans leurs ressources humaines qu'économiques. Par ailleurs, comme nous l'avons abordé, les locaux commerciaux des artères commerciales n'offrent que très peu de flexibilité dans leur aménagement, limitant les possibilités d'innover pour les indépendants. La valeur du pied carré commercial sur les artères est également un frein à l'innovation alors que celle-ci devient très coûteuse quand elle nécessite un plus grand nombre de pieds carrés. Ainsi, les concepts les plus étonnants se retrouvent la plupart du temps hors des artères commerciales traditionnelles.

1.5.2 La diminution des formats

Depuis quelques années, on note une tendance vers la diminution de la superficie commerciale au Canada et aux États-Unis (Dupéré, 2015). Selon Jacques Nantel (2016), le nombre de mètres carrés occupés par du commerce de détail a diminué de près de 5 % au cours de la dernière décennie (Nantel, 2016). Deux phénomènes permettraient d'expliquer cette tendance : (1) la diminution du nombre de points de vente des détaillants et (2) la tendance à ouvrir de plus petits magasins ou à diminuer le nombre de pieds carrés d'un commerce existant (Nantel, 2016). En effet, les dernières années ont permis d'observer que les détaillants sont nombreux à réduire la superficie de leur commerce (Coughlin, 2011; Dennis, 2017; Everage, 2012; Gasnier, 2007; Lisanti, 2014; Reynolds, Howard, Cuthbertson et Hristov, 2007; Rickard, 2014; Ripsam, Navarro et Martinez, 2007). Si la prémisse du commerce de détail moderne a longtemps été « *the bigger, the better* » (Nielsen, 2016), un nouveau mantra voit le jour. *Go small or go home* : plus petit, plus près et plus facile (Danziger, 2015).

Les motivations derrière la diminution du nombre de pieds carrés sont multiples : valeur du pied carré commercial qui enregistre une croissance importante, diminution de l'inventaire tenu en magasin occasionnée par le commerce électronique et augmentation de la concurrence qui affecte la rentabilité des commerçants en font partie. Toutefois, devant tout autant conjuguer avec ces pressions que les grandes chaînes, les indépendants ont moins de flexibilité pour réduire leur format en raison de leur localisation en artère. Malgré le besoin pour certains de réduire la superficie de leur commerce, la modulation des locaux en artères est régie par l'architecture du bâtiment. Pour

réduire leur format et la charge financière qui y est associée, les commerçants indépendants développent des astuces et collaborent. Nous aborderons ces collaborations plus bas.

D'autre part, la transformation des comportements d'achat semble être bénéfique pour les commerces de plus petite taille : intérêt pour les produits uniques ou de spécialité, consommation plus responsable, voire déconsommation, consommation locale, etc., tous des enjeux avec lesquels les commerces de plus petite taille composent plus habilement. Aux États-Unis, des chaînes comme Walmart, Target ou Nordstrom ont développé des concepts aux formats plus petits et plus urbains. Cette stratégie répond au besoin d'immédiateté qui ne peut être comblé par le commerce électronique (Taylor, 2017). Ainsi, dans les années à venir, il est attendu que les commerçants indépendants feront face à la concurrence de grandes chaînes qui développent de plus petits formats sur les artères commerciales traditionnelles. Une autre raison qui pousse les commerçants indépendants à se montrer créatifs pour tirer leur épingle du jeu.

1.5.3 La multiplication des collaborations

La conjugaison de la diminution des formats et l'intérêt pour le commerce expérientiel semble être fertile à la multiplication des collaborations entre détaillants. Toutefois, les collaborations entre détaillants et marques ne datent pas de la dernière pluie. Les concessions sont présentes dans les magasins à rayons et les grandes surfaces depuis plusieurs décennies. Celles-ci consistent en une collaboration sur le plan physique entre détaillants. Tout comme les grandes enseignes, les commerçants indépendants qui composent avec les mêmes défis que les grandes enseignes développent des prétextes de collaboration. À travers le temps, ces collaborations ont pris la forme d'associations de commerçants ou encore de publicité groupée, tout pour attirer une clientèle sans augmenter ses coûts d'exploitation au-delà de la limite que les indépendants peuvent se permettre. Aujourd'hui, à l'image de la concession chez les grandes enseignes, certains commerçants indépendants des artères adoptent le *space sharing*. Il s'agit d'une forme de collaboration sur le plan physique entre commerçants indépendants. C'est la pratique à laquelle nous nous intéressons dans ce mémoire. Alors que *le space sharing* se rapproche de la concession en plusieurs points, il nous a semblé nécessaire de décrire la concession avant de faire état du *space sharing*. C'est ce qui est vu dans la section suivante.

1.5.3.1 La concession

Flame Analytics (2013) définit la concession de la façon suivante : « *The shop in shop in retail concept is where a brand owner or retailer takes space in another retailer's store and fits it out to provide selling space dedicated to that secondary company's products* » (Flame analytics, 2013). Généralement, soit le concessionnaire paye un loyer dont le prix est déterminé par le détaillant chez qui il s'installe, soit il donne une partie de ses ventes sous forme de commission ou de pourcentage (Gaupp et Kuhn, 2015; Jerath et Zhang, 2010). Le département des cosmétiques dans les grands magasins est probablement l'exemple de concession le plus connu. Les marques de beauté s'installent et gèrent un espace à leur image avec des employés qu'ils embauchent. Les cafés dans les librairies sont également une forme de concession bien connue. Pensons à Starbucks dans les Chapters et Indigo, qui n'est pas sans rappeler le *space sharing*.

Les concessions se multiplient dans le contexte actuel où il est plus difficile pour les détaillants d'attirer des consommateurs (Hurst, 2013; Pasquarelli, 2012). Parmi ses avantages, la concession est utilisée pour améliorer l'expérience vécue en magasin et pour élargir la gamme de produits ou de services sans se lancer dans des domaines qui ne sont pas maîtrisés par le commerçant. Puri (2015) le résume ainsi : « *The store-within-a-store concept is an easy way for retailers to break the monotony of shopping and create a unique experience for the customers. It lets retailers differentiate themselves from the competition while being convenient to both customers and retailers* » (Saluja, 2015). D'autre part, la concession permet de générer du trafic en magasin, se traduisant par une augmentation des ventes (JLL, 2015; Nicasio, 2014). Finalement, la concession permet de réduire la charge associée au loyer ; le concessionnaire ne paye que pour un petit espace à même le grand magasin et le détaillant locateur perçoit un loyer de ses concessionnaires. Le concessionnaire et le détaillant locateur sont gagnants ; le concessionnaire a accès à une localisation avantageuse à prix moindre puisqu'il n'assume que les charges du nombre de pieds carrés qu'il occupe. D'autre part, le locateur perçoit un revenu de location du concessionnaire qui lui permet également de réduire ses charges locatives en plus de différencier son offre en magasin et d'augmenter ses ventes.

Selon Gaupp et Kuhn (2015), la concession n'est pas autant une collaboration qu'une intégration verticale du manufacturier jusqu'aux points de vente qui permet de mieux répondre aux besoins des clients. La pensée collaborative arrive en second plan, après les avantages économiques que propose la concession. Dans tous les cas, malgré l'augmentation des commerces en concession, il est très peu probable de voir cette formule se multiplier sur les artères commerciales. En effet,

cette formule est adoptée par les grands magasins hors des artères traditionnelles. Ils se retrouvent plus souvent dans des centres commerciaux.

1.5.3.2 *Le space sharing*

En s'inspirant du modèle de la concession, les commerçants indépendants des artères commerciales développent des collaborations physiques. Ces partenariats font leur apparition sous le nom de *space sharing*. Sans traduction francophone ni définition unanime, le *space sharing* s'exprime comme étant le partage d'un local commercial par deux ou plusieurs commerçants indépendants, dont l'offre de produits se complémente sans toutefois se faire concurrence (Harris, 2017). À la différence de la concession, le *space sharing* se montre plus collaboratif, basé sur un partenariat équitable entre les partenaires tant sur le plan de l'espace physique que financier. Ainsi, le *space sharing* permettrait de (1) partager les frais locatifs et autres frais d'exploitation des commerces partenaires et (2) augmenter les ventes.

(1) Le partage des frais locatifs et autres frais d'exploitation des entreprises

Selon Hodges (2012), l'intérêt envers le *space sharing* trouve une part d'explication dans le fait que bien qu'une bonne localisation soit un facteur déterminant dans le succès d'un commerce, celle-ci est souvent coûteuse et parfois difficile à dénicher. D'autre part, cette bonne localisation peut ne pas être de bonnes dimensions pour le commerçant en. Cette situation est particulièrement vraie pour le commerce indépendant qui doit essuyer l'augmentation des valeurs foncières des quartiers centraux (Hodges, 2012). Le *space sharing* permet ainsi à de petits designers ou des boutiques qui n'ont pas les moyens de se payer des locaux bien situés d'établir un contact direct avec leurs clients, de tester leur mise en marché et de s'ajuster à la demande sans devoir tout risquer (Hall, s. d.; Solomon, 2014). Dans le contexte actuel, le partage des coûts du loyer commercial, de l'aménagement du local ou encore les coûts liés au marketing est parfois la voie de salut pour les indépendants (Burness, 2017; Hurst, 2013; Independent We Stand, 2015; Solomon, 2014).

(2) L'augmentation des ventes : l'élargissement du bassin de clientèle et une expérience améliorée

Outre le partage des frais associés à la localisation commerciale, le *space sharing* permet une augmentation des ventes par l'amélioration de l'expérience en magasin et par le partage du bassin de clientèle entre les commerçants qui s'associent. Lorsque le choix du partenaire est judicieux, l'expérience en magasin peut en être positivement affectée. Il donne ainsi envie aux consommateurs de rester plus longtemps en boutique et augmente les chances que le consommateur

procède à un achat (Matras, 2016). La tendance à la multiplication des partenariats entre cafés et commerces de détail depuis les dernières années en est une incarnation (Matras, 2016). Nous l'avions vu avec les *Starbucks* à même les librairies *Chapters* il y a quelques années. Maintenant, nous le voyons chez les commerces indépendants. Pensons à *Frank and Oak* qui s'est associé avec le café Névé. On l'observe également chez plusieurs autres indépendants. Un tel partenariat participe également à l'élargissement des bassins de clientèle des commerces partenaires, ayant des retombées économiques positives pour les entreprises qui collaborent (Matras, 2016). Pour finir, le *space sharing* permet d'offrir une expérience plus complète d'achat, où une activité supporte l'autre. Cette pratique permet d'aller au-delà de l'expérience transactionnelle et de vendre un mode de vie qui contribue au développement de la marque et à la consolidation d'une expérience hors de l'ordinaire en magasin (Hall, s. d.).

Différents sites web ont été mis sur pied en vue de favoriser la création de couples commerciaux composés d'indépendants. C'est le cas de *Appear [here]* qui suggère aux commerçants de collaborer pour les différents bénéfices qui en émergent : « *Sharing shop space is often a great way for brands at the start of their journey to tap into prime retail areas for a price they can afford* ». L'entreprise *WeArePopUp* propose également un service nommé *ShopShare*. Il s'agit d'un site internet par lequel les commerçants entrent en contact pour louer une partie d'un local en vue d'y établir un *space sharing*. Ils décrivent leur service (*ShopShare*) comme étant la façon la plus rapide et économique pour les commerçants ou les marques de faire connaître leurs produits aux consommateurs. « *Whether you want to increase sales, launch a new product, test a new location, or experiment with collaborations, ShopShare is your business growth engine* » (Wearepopup, s.d.).

En conclusion, ce premier chapitre a démontré les multiples transformations qui ont affecté le commerce de détail depuis le début du 20^e siècle. Si les transformations concernaient davantage l'implantation physique des commerces au début du siècle dernier, elles sont maintenant plus complexes (et rapides) depuis l'émergence du commerce électronique. Les canaux de consommation se sont multipliés et les parcours d'achat diversifiés. Certains commerces en ressortent gagnants, d'autres voient leurs chiffres d'affaires diminuer. Dans tous les cas, l'agilité des commerçants et la rapidité avec laquelle ils sont en mesure de s'adapter aux nouvelles tendances de consommation demeurent la clé pour échapper à la troisième phase de la roue du commerce de détail, soit la mort du commerce. Et cette réalité, elle s'applique aux plus grands détaillants comme aux plus petits. Les transformations des habitudes de consommation font planer une incertitude sur le secteur du commerce de détail. D'une part, la tendance à la déconsommation pour des raisons

démographiques, économiques ou écologiques laissent entrevoir des difficultés pour certains commerces dont l'offre ne prend en considération ces transformations. D'autre part, la consommation dématérialisée par l'économie de partage ou de seconde main suggère une diminution du niveau de consommation. Somme toute, cette recherche d'une consommation plus raisonnée a le potentiel de ramener les consommateurs à une consommation plus locale, davantage axée sur des valeurs humaines où la qualité des biens prime sur la quantité. Dépenser moins. Dépenser mieux. Les commerces qui sauraient répondre à cette tendance pourraient bénéficier de cette transformation des habitudes de consommation. Finalement, l'augmentation des valeurs foncières et des taxes dans les centralités urbaines ne sont qu'une embûche additionnelle au travers des défis avec lesquels les commerçants doivent composer. Les locaux commerciaux des artères n'offrent que peu de flexibilité par rapport aux locaux offerts dans les centres commerciaux traditionnels. Ce sont donc les commerçants qui doivent se montrer flexibles pour pallier les contraintes économiques auxquelles ils font face.

2 La problématique, question et objectif de recherche

2.1 Problématique

Ces pressions affectent tout autant les artères commerciales que les centres commerciaux. En conséquence, l'ensemble des commerçants, petits et grands, se voit affecté par une augmentation des risques d'être en affaires. Bien que ce contexte les affecte tous, il a été démontré au chapitre précédent qu'il est souvent plus difficile pour les commerçants indépendants de faire face à ces défis. L'entrée sur le marché présente un défi et la capacité à attirer une clientèle, donc de générer des ventes, se complexifie. C'est dans ce contexte que le *space sharing* apparaît comme une opportunité aux yeux des commerçants indépendants. Si le *space sharing* s'avère être une avenue intéressante pour la vitalité des commerces indépendants, il peut également être une voie intéressante pour la dynamisation des artères commerciales en perte de vitesse.

2.2 La question de recherche et son objectif

Ce mémoire tente de répondre à la question suivante :

En quoi le *space sharing* transforme-t-il les opportunités d'affaires des commerçants indépendants des artères commerciales?

Trois sous-questions complètent cette question principale :

- 1) Pourquoi les commerçants adoptent-ils le *space sharing*?
- 2) Comment ces partenariats s'articulent-ils et sur quels critères l'entente est-elle basée?
- 3) Quels sont les avantages et inconvénients de cette pratique?

Ce sont ces questions auxquelles nous répondons dans le présent mémoire. Par cette recherche exploratoire, nous souhaitons révéler en quoi le *space sharing* contribue à la réduction des risques d'être en affaires et sa contribution à la vitalité des commerces indépendants qui l'adoptent. Plus précisément, cette étude a pour objectif de comprendre l'impact potentiel du *space sharing* sur les artères commerciales.

2.3 La pertinence de la recherche

Cette recherche possède très certainement une pertinence sociale tout autant qu'une pertinence scientifique. Au plan social, il y a plusieurs décennies que les difficultés qu'éprouvent les commerçants des artères commerciales ont été constatées. Le nombre de programmes de

revitalisation commerciale qui ont vu le jour depuis les années 1970 en témoigne. En 1979, la Ville de Montréal mettait sur pied le Programme de revitalisation des activités commerciales (RAC) dans le cadre du Programme d'intervention dans les quartiers anciens (PIQA). Une décennie plus tard, au tournant des années 1990, le programme Opération commerce voyait le jour pour dynamiser les artères commerciales de Montréal (Lewis, 1991). D'autres programmes notamment de revitalisation de façades ont également vu le jour depuis. Malgré l'ensemble de ces réflexions et interventions au fil du temps, de nombreuses artères commerciales sont à la recherche d'un nouveau souffle encore à ce jour (Paquin, 2018; Groupe Altus, 2016). À cet effet, la Ville de Montréal a mis sur pied en avril 2018 un comité consultatif composé d'experts afin d'entamer une réflexion au sujet du commerce de détail à Montréal. Un plan d'action s'en est suivi et a été déposé à l'été 2018 (Ville de Montréal, 2018). Au travers de ce plan, la Ville note l'importance qu'elle accorde à la valorisation du commerce montréalais en reconnaissant qu'il contribue à l'identité locale. C'est avec cette trame de fond que notre mémoire trouve sa pertinence que nous pouvons qualifier de sociale. La succession de ces multiples programmes de revitalisation démontre la difficulté qu'éprouve Montréal, mais également d'autres villes, à dynamiser les artères commerciales traditionnelles. L'exploration du *space sharing* comme un modèle pouvant être bénéfique à la vitalité des commerces indépendants et, inévitablement, aux artères commerciales permet de stimuler la réflexion sur les potentiels de revitalisation de nos artères par des avenues qui n'ont jamais été explorées jusqu'à maintenant. Il s'agit de révéler les mécanismes qui sont développés par les commerçants plutôt que par la Ville.

Cette recherche possède également une pertinence scientifique, en ce sens que nous contribuons à développer les connaissances sur un phénomène qui reste peu documenté. À notre connaissance, il n'existe aucune étude qui porte sur le phénomène du *space sharing*. Notre recherche permet d'en identifier les avantages, mais également les défis. Elle permet également de comprendre le fonctionnement de tels partenariats ainsi que le caractère structurant du *space sharing* pour les commerçants et plus globalement pour le commerce de détail.

3 La méthodologie de recherche

Au chapitre précédent, nous avons défini la problématique de ce mémoire, soit l'augmentation des risques pour les commerçants de se lancer en affaires, et l'élaboration de nouvelles stratégies, dont le *space sharing*, pour y faire face. Les mécanismes d'adaptation de ces commerçants indépendants consistent en des leviers à la vitalité des artères commerciales qui rencontrent des défis depuis le milieu des années 1900. Cette situation nous a amenés à nous questionner sur la façon dont le *space sharing* transforme les opportunités pour les commerçants indépendants. L'articulation de ce type de partenariat ainsi que son caractère structurant dans le développement des commerces qui s'associent nous a également intéressés. Dans ce chapitre, nous décrivons la démarche méthodologique adoptée en vue de répondre à la question de recherche.

La démarche de ce mémoire est exploratoire puisqu'aucun inventaire des commerces en *space sharing* n'existe et donc que la population, au sens statistique, n'est pas connue. . Nous estimons que les locaux commerciaux qui abritent des commerces en *space sharing* se dénombrent à 25 à Montréal. Cette estimation a été produite par la chercheuse qui a déambulé les artères commerciales des quartiers centraux de Montréal. Puisqu'aucun registre de ces concepts n'existe et que ce ne sont pas tous les commerces en *space sharing* qui s'affichent comme étant ainsi, il s'agissait du moyen le plus accessible pour parvenir à une estimation. En conséquence, cette recherche a touché une grande proportion de ces partenariats à Montréal. Ce mémoire nous permet de révéler en quoi le *space sharing* répond aux défis rencontrés par les commerçants indépendants des artères commerciales. Il s'agit d'une recherche appliquée qui a pour objet l'étude de problèmes pratiques et dont l'intérêt est de faire émerger un nouveau discours et une nouvelle compréhension (Fortin, 2006, p. 14). La revue de littérature nous a permis de découvrir une littérature grise très mince sur le sujet du *space sharing* (Burness, 2017; Hall, s. d.; Harris, 2017; Hodges, 2012; Hurst, 2013; Independant We Stand, 2015; Matras, 2016; Solomon, 2014). Ces écrits n'évoquent que brièvement les visées des commerçants qui l'adoptent sans toutefois décrire la mécanique du *space sharing*. La question de recherche repose sur la proposition que le *space sharing* est une solution pour permettre aux détaillants indépendants de faire face aux défis qui sont les leurs. Ainsi, la démarche de recherche utilisée est qualitative puisqu'il ne s'agit pas de mesurer la fréquence du *space sharing*, mais plutôt de mettre en lumière sa pratique et les transformations des opportunités d'affaires qui en découlent pour les commerçants, mais également pour la vitalité des artères commerciales.

3.1 Les participants à la recherche

Notre étude cherche à mettre en lumière les opportunités qu'offre le *space sharing* aux commerçants indépendants afin de répondre aux défis avec lesquels ils doivent composer. Les commerçants indépendants qui ont adopté le *space sharing* sont le sujet précis que nous avons choisi d'interroger, principalement pour trois raisons :

- 1) L'évolution du commerce de détail affecte la vitalité des artères commerciales et celles-ci regroupent une majorité de commerces indépendants.
- 2) Le *space sharing* émerge dans un contexte particulièrement difficile pour les commerçants indépendants qui doivent faire face à la multiplication des risques d'être en affaires.
- 3) Le *space sharing* est particulièrement adopté par les commerçants indépendants. Les chaînes à l'avoir adopté sont rares, quoique quelques exceptions puissent exister. Pensons à Frank and Oak qui avait développé un concept avec un barbier et un café alors qu'on pouvait encore le considérer comme un indépendant. Toutefois, cette formule disparaît tranquillement des boutiques où elle avait été adoptée.

En ciblant les commerçants indépendants, cela nous permet de mettre en lumière en quoi cette pratique leur permet de faire face aux défis qu'ils rencontrent à l'heure actuelle. Plus largement, cela nous permet de mettre en lumière les impacts potentiels du *space sharing* sur la vitalité des artères commerciales alors qu'elles sont constituées à près de 80 % de commerçants indépendants (Paquin, 2018). Nous nous sommes basés sur la définition du commerce indépendant de Statistique Canada pour cibler nos répondants : est considéré un commerce indépendant lorsqu'il exploite moins de quatre emplacements (Savitt et Johnson, 2015). En ciblant les indépendants, cela permet d'éliminer les détaillants dont les décisions sont prises à l'extérieur de Montréal et dont la réflexion en amont du *space sharing* serait indépendante du contexte montréalais.

3.2 La méthode et la collecte de données

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi d'asseoir la recherche sur les artères commerciales des quartiers centraux de Montréal. Pourquoi les artères des quartiers centraux? Parce qu'elles sont principalement composées de commerçants indépendants qui font face à plusieurs défis : augmentation des valeurs foncières, adoption de modes de consommation qui favorisent la diminution des dépenses de consommation, perte d'achalandage, concurrence accrue, etc. D'autre part, le contexte montréalais nous semblait plus propice à l'émergence de nouvelles

formes d'adaptation des commerces indépendants alors que les loyers dans les moyennes et petites villes demeurent généralement assez faibles.

Afin de collecter les données, nous avons eu recours à l'entretien semi-dirigé. Ceci est justifié par le fait que nous avons une « intention claire de nous situer dans un paradigme de recherche qui privilégie le sens donné à l'expérience » (Savoie-Zajc, 2009, p. 357), soit l'expérience des commerçants indépendants qui pratiquent le *space sharing*. L'interaction verbale entre les participants et l'intervieweur permet de partager un savoir pour mieux dégager une compréhension du phénomène en question (Savoie-Zajc, 2009, p. 339). Conséquemment, nous avons eu recours à des questions ouvertes, courtes, neutres et pertinentes, selon les critères mis de l'avant par Savoie-Zajc (2009, p. 352), afin d'amener l'interviewé à échanger sur son expérience, dans un cadre souple permettant des réponses libres, mais contrôlées. « La méthode consiste à faciliter l'expression de l'interviewé en l'orientant vers des thèmes jugés prioritaires pour l'étude tout en lui laissant une certaine autonomie » (Guibert et Jumel, 1997, p. 102). D'autre part, l'entretien semi-dirigé permet de mettre des mots sur un phénomène pas très répandu et qui peut parfois paraître invisible à bien des égards. La mise en mot de ce phénomène permet de le faire vivre.

Malgré sa pertinence dans le cadre de cette recherche, l'entretien semi-dirigé présente certaines limites. Ces limites sont d'ordre méthodologique, principalement logistique et, d'autre part, en lien avec les l'analyse des résultats. Tout d'abord, l'entretien semi-dirigé est figé dans un espace-temps, ce qui signifie que le chercheur doit considérer les propos tenus par l'interviewé comme étant uniques et irrévocables (Blanchet, 2000 dans Savoie-Zajc, 2009, p. 356). C'est dire que l'interviewé n'est pas en mesure de rendre justice à la situation réelle alors que ses propos sont teintés par le contexte dans lequel ils sont recueillis. De plus, Guibert et Jumel (1997) indiquent que, puisque l'entretien semi-dirigé ne peut être conduit qu'avec un nombre limité de participants, le chercheur se doit d'être vigilant quant à la généralisation de l'information (Guibert et Jumel, 1997). Par ailleurs, l'entretien semi-dirigé peut être teinté d'un biais de désirabilité, c'est-à-dire que le participant souhaite bien paraître aux yeux de l'intervieweur et à passer sous silence certains problèmes. Il faut donc interpréter les résultats avec prudence.

3.2.1 Les objectifs et la construction du guide d'entretien

Les entretiens répondent à plusieurs objectifs :

- Connaître les facteurs de motivation qui mènent à l'adoption du *space sharing*
- Connaître le fonctionnement des différents partenariats

- Mettre en lumière la complémentarité entre les partenaires
- Mettre en lumière le caractère structurant d'un tel partenariat pour les commerçants qui s'associent – c'est un modèle transitoire ou durable?

À partir de ces objectifs, un guide d'entretien a été développé. Le guide a servi d'aide-mémoire afin que les thèmes de recherche à aborder l'eussent effectivement été. De plus, l'ordre des questions avait été réfléchi de sorte que les questions plus générales eurent été abordées en début d'entretien pour ensuite introduire des questions de clarification d'expérience au moment où le rapport de confiance entre le participant et l'intervieweur était établi (Savoie-Zajc, 2009, p. 354). L'entretien se conclut sur des questions d'ordre factuel, exigeant moins de concentration, ainsi que sur les impressions du participant vis-à-vis du *space sharing* dans une vision à long terme.

Le guide d'entretien est composé de trois sections distinctes. La première section visait à explorer les raisons qui encourageaient l'adoption du *space sharing*. La deuxième section était davantage orientée vers le fonctionnement et l'articulation de tels partenariats et finalement, la troisième section explorait les perspectives d'avenir du *space sharing*, à savoir s'il consiste en une formule structurante dans le développement des commerces indépendants ou s'il s'agit d'une phase transitoire. Elle nous permettait d'apporter un regard à plus long terme sur le potentiel de revitalisation du *space sharing* pour les artères commerciales. Le guide d'entretien se trouve en annexe 1.

3.3 La définition de l'échantillon

Tel que nous l'avons explicité plus haut, notre échantillon est composé de commerçants indépendants. Les critères de sélection pour les participants à la recherche sont les suivants :

- 1) Que leur commerce ait pignon sur rue et ait adopté le *space sharing* ;
- 2) Que le commerce soit situé sur une artère commerciale d'un quartier central de Montréal ;
- 3) Qu'il soit possible d'avoir accès au propriétaire du commerce ou à son gérant.

Ancrée dans un paradigme interprétatif, cette recherche privilégie un échantillon de type intentionnel, non probabiliste (Savoie-Zajc, 2007). L'échantillon visé se situait entre 10 et 15 participants. Nous avons interrompu la collecte de données lorsque nous avons atteint la saturation des données, soit après 11 entretiens. Il nous aurait également été difficile de recruter davantage de participants puisque le recrutement a été ardu ; en effet, comme nous l'avons expliqué plus haut, le phénomène est peu répandu. Par la suite, nous avons éliminé un commerçant de notre échantillon

puisque son concept s'apparentait davantage à un magasin concept qu'à un partenariat de type *space sharing*, ce qui aurait pu brouiller nos résultats. Notre échantillon est donc de 10 commerçants (n=10), ce qui nous donne de l'information sur 10 concepts de *space sharing*. Toutefois, comme le souligne Patton (2015), il n'existe pas de règle précise concernant la taille de l'échantillon dans le cadre d'une recherche qualitative. La validité de notre méthode ne s'en voit pas affectée (Patton, 2015).

Les détaillants se divisent en trois catégories distinctes : (1) commerce de détail, (2) restaurant et (3) service. Pour avoir une compréhension plus approfondie de notre phénomène à l'étude, nous avons développé une typologie des commerces de détail de notre échantillon. Nous avons séparé la fonction commerce de détail et service afin d'avoir une analyse plus fine des types de partenariats. Ainsi, nous obtenons les cinq catégories de commerces qui sont explicitées dans le tableau ci-bas.

Tableau 1 : Typologie des commerces de l'échantillon

Commerce de détail Alimentation	Fréquentation quasi quotidienne, achats impulsifs, à courte distance du domicile. Ex : Dépanneur, épicerie, boulangerie ...
Commerce de détail Vêtements, chaussures, bijoux et accessoires	Commerces de magasinage ; exercice de comparaison de la gamme et des prix ; lèche-vitrines, besoin d'un environnement agréable. Ex. : Boutique de vêtements, librairie, fleuriste...
Services	Exercice de comparaison de la gamme et des prix. Ex. : Service de nettoyeur, coiffeur...
Commerce de détail Maison et loisirs	Achats peu fréquents, qui demandent de la planification avant l'investissement, la distance importe moins. Ex. : Meubles, vaisselle, passe-temps
Restauration et divertissement	Consommation sur place, crée de l'achalandage sur la rue. Ex. : Bar, cinéma, café, comptoir de crème glacée...

Les commerces dont il est question dans ce mémoire sont situés dans cinq quartiers distincts : (1) Verdun, (2) Griffintown, (3) Plateau Mont-Royal, (4) Mile End et (5) Outremont.

3.3.1 Le processus de recrutement

Le recrutement des participants s'est déroulé de janvier 2017 à janvier 2018. Des rencontres préliminaires ont eu lieu avec les directeurs de trois sociétés de développement commercial montréalaises (SDC). Les connaissances approfondies de ces directeurs nous ont donné un premier éclairage sur la tendance du *space sharing*. Dans un deuxième temps, un repérage visuel de terrain nous a permis d'identifier d'autres commerces en *space sharing*. Finalement, les réseaux sociaux personnels de la chercheuse ont été utilisés afin de révéler d'autres adresses en *space sharing* connues à Montréal. Une fois ciblés, des courriels de recrutement ont été envoyés aux détaillants qui répondaient aux critères de sélection de notre étude.

L'approbation du Comité plurifacultaire d'éthique à la recherche de l'Université de Montréal a été délivrée en octobre 2016 (numéro de certificat CPER-16-111-D). Le document est disponible en annexe 2. Au moyen d'un courriel de recrutement, les potentiels participants ont été informés du caractère de la recherche, de ses implications ainsi que des risques associés. Les détails concernant l'entrevue semi-dirigée à laquelle ils devaient prendre part en participant à la recherche étaient expliqués dans ce courriel. Après avoir accepté de participer, le guide d'entretien et le formulaire de consentement leur ont été acheminés par courriel, préalablement à l'entrevue, afin qu'ils puissent se préparer à l'entretien, si désiré.

3.3.2 La réalisation des entretiens

Le moment et l'endroit de l'entretien étaient au choix du participant. Au moment de l'entretien, un rappel concernant les implications de leur participation à la recherche leur était fait, leur rappelant qu'ils étaient libres de mettre fin à leur participation à tout moment, que ce soit pendant ou après la réalisation de l'entrevue. Également, leur accord a été demandé pour enregistrer l'entretien afin de faciliter l'analyse des résultats. Finalement, tout juste avant de commencer l'entrevue, le formulaire de consentement était récupéré et une copie leur était acheminée suite à l'entretien, avec toutes les informations concernant la chercheuse, la recherche en question et les références de l'ombudsman. Les entretiens ont duré environ 45 minutes chacun.

Suite aux entretiens, un identifiant alphanumérique a été attribué à l'ensemble des participants, soit la lettre D suivie d'un numéro. C'est ainsi qu'ils seront identifiés, au besoin, dans la suite de ce mémoire. Par ailleurs, les produits tenus par les commerçants sont tus dans les citations présentées dans l'analyse des résultats. Nous avons pris cette mesure afin de protéger l'identité des commerçants de notre échantillon.

3.4 La méthode d'analyse

L'analyse de données est une étape cruciale du processus de recherche. Comme défini par Tesch (1990), cette étape est « un processus qui implique un effort explicite d'identifier les thèmes, de construire des hypothèses (idées) telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes » (Tesch, 1990, p. 113). L'enregistrement audio des entretiens a été transcrit intégralement. Dès cette étape, la chercheuse a pu se familiariser avec les propos tenus par les commerçants rencontrés. Déjà, certains éléments jugés intéressants ont été mis en évidence en faisant une annotation dans la marge du verbatim. Certains segments d'entretiens ont été abrégés lors de cette étape alors que les propos tenus par les répondants n'avaient pas de liens avec le sujet de cette recherche. Lorsque l'ensemble des entretiens eut été transcrit, une lecture attentive de chacun des verbatim a été faite afin d'en tirer des informations pertinentes. Lors de cette lecture, les citations et passages les plus marquants ont été surlignés afin d'en faire émerger les thèmes d'analyse. Les thèmes d'analyse ont été identifiés lors de l'élaboration de la problématique. Ces thèmes sont les suivants :

- Les difficultés rencontrées en *space sharing*
- Les raisons d'adoption du *space sharing*
- Le processus de recrutement du ou des colocataires
- Les difficultés rencontrées par les commerçants indépendants dans le contexte actuel du commerce de détail
- Les critères de sélection du ou des colocataires
- Les opportunités qu'offre le *space sharing*
- La reproductibilité du modèle
- Les objectifs poursuivis par les commerçants en adoptant le *space sharing*
- L'aspect opérationnel du *space sharing*

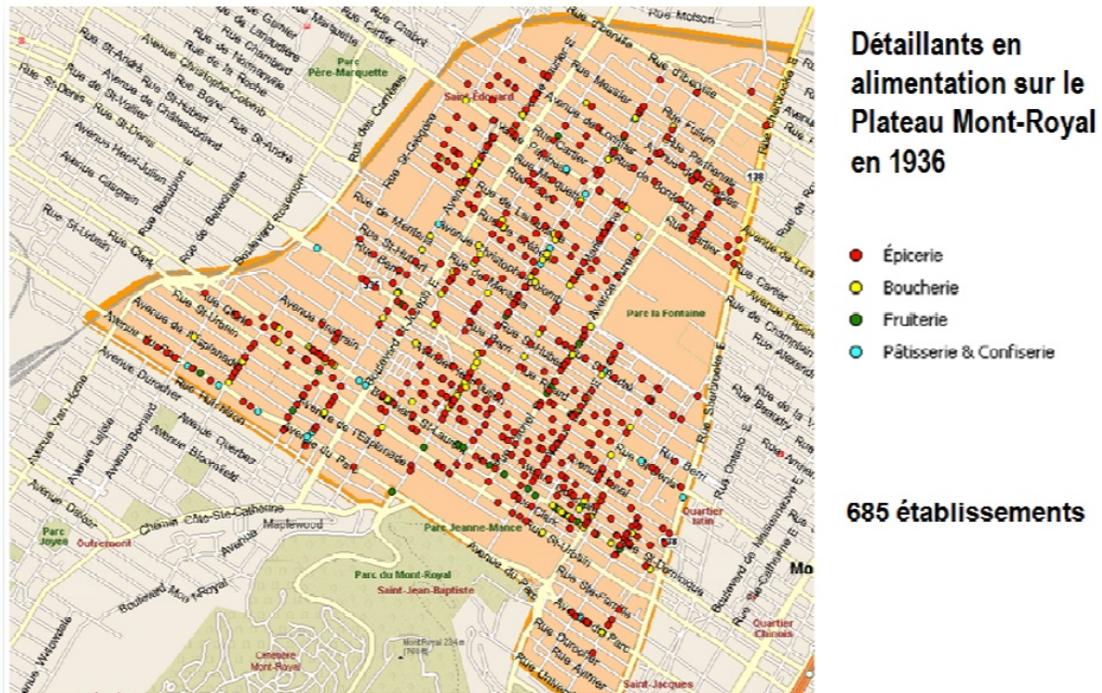
4 Le portrait des artères commerciales montréalaises

La recherche ayant comme protagonistes les commerçants indépendants, il est essentiel de faire le portrait du terrain où ceux-ci sont en affaires afin d'établir des liens entre le contexte commercial des artères et les données d'analyse. Ainsi, dans le présent chapitre, il est question des artères commerciales montréalaises. Toutefois, celles-ci n'ont jamais fait le sujet d'études approfondies tant dans leur localisation, leur composition ou encore leur vitalité. Il est plutôt difficile d'obtenir un portrait global de l'activité commerciale artérielle à l'échelle des quartiers centraux montréalais.

4.1 L'évolution des formes commerciales à Montréal

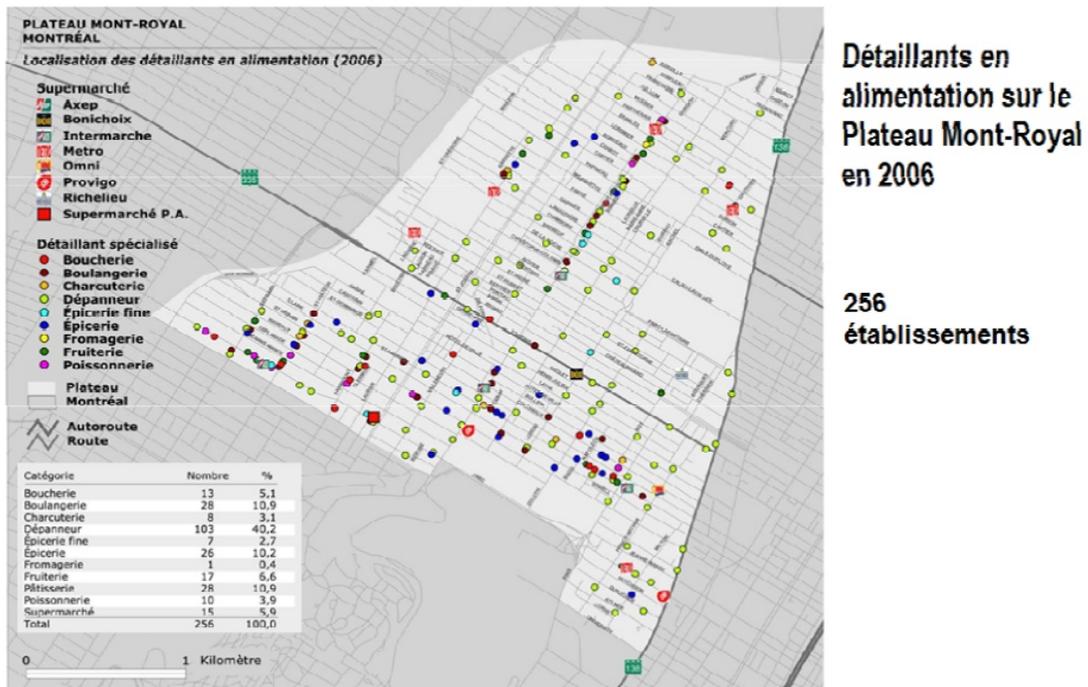
À Montréal, comme dans bien des villes nord-américaines, l'offre commerciale s'est multipliée au cours des dernières décennies. Comme nous l'avons abordé au premier chapitre, la majorité de l'activité commerciale se concentrait autrefois sur les artères. Toutefois, la fonction commerciale a été amenée à se disperser au travers du territoire. Dès les années 1930, l'apparition du supermarché a profondément marqué le commerce de détail artériel montréalais ; avec une plus grande profondeur des assortiments, proposant de plus grandes surfaces de vente ainsi qu'une standardisation du design et de l'équipement, le supermarché a constitué un vecteur de changements dans le paysage commercial (*Groupe Altus, 2009*). Son impact est bien illustré sur le Plateau Mont-Royal où le Groupe Altus a comparé le nombre de commerces d'alimentation de 1936 à celui de 2006. Les cartes ci-dessous illustrent le bilan entre les deux offres ; une diminution de 429 commerces d'alimentation.

Figure 8 Détaillants en alimentation sur le Plateau Mont-Royal en 1936



Source des figures 8 et 9 : Groupe Altus, 2009.

Figure 9 Détaillants en alimentation sur le Plateau Mont-Royal en 2006



Alors que le commerce de détail artériel était composé de commerçants indépendants en 1936, l'augmentation des formats a contribué à la disparition d'un nombre important d'entre eux au profit des chaînes, tel qu'illustré ci-haut. Malgré la diminution de leur nombre, les indépendants sont encore très présents dans le mix commercial du Plateau Mont-Royal. Cela s'explique par le fait que le commerce original est toujours recherché des consommateurs ; le rapport entre les clients et les commerces a changé et ceux-ci s'intéressent à la consommation plus expérientielle, plus réfléchie, plus locale... une consommation qui va de pair avec ce que le commerce indépendant offre. Nous verrons la composition de l'offre commerciale dans la section suivante.

Parallèlement à l'apparition de ces grandes surfaces, la superficie commerciale des couronnes nord et sud a connu une importante croissance. Seulement entre 2003 et 2009, une quinzaine de pôles commerciaux se sont développés dans la région montréalaise (Groupe Altus, 2009). De plus, 7,9 millions de pieds carrés de superficie locative sont apparus durant cette période sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) (Groupe Altus, 2009). D'autres projets d'envergure sont attendus, notamment le projet Royalmount avec 1,4 million de pieds carrés combinant commerces de détail, bureaux, restauration et divertissement, espaces verts... non sans rappeler la composition d'une artère commerciale!

« New landscapes or retail – the out-of-town superstore, the retail park, the out-of-town mall – ostensibly turned their back on the city, extolling the virtues of speed, immateriality and individual choice over traditional urban concepts of community, propinquity and shared sociality » (Hubbard and Lilley, 2004 dans (Hubbard, 2017)

4.2 La composition de l'offre commerciale des artères

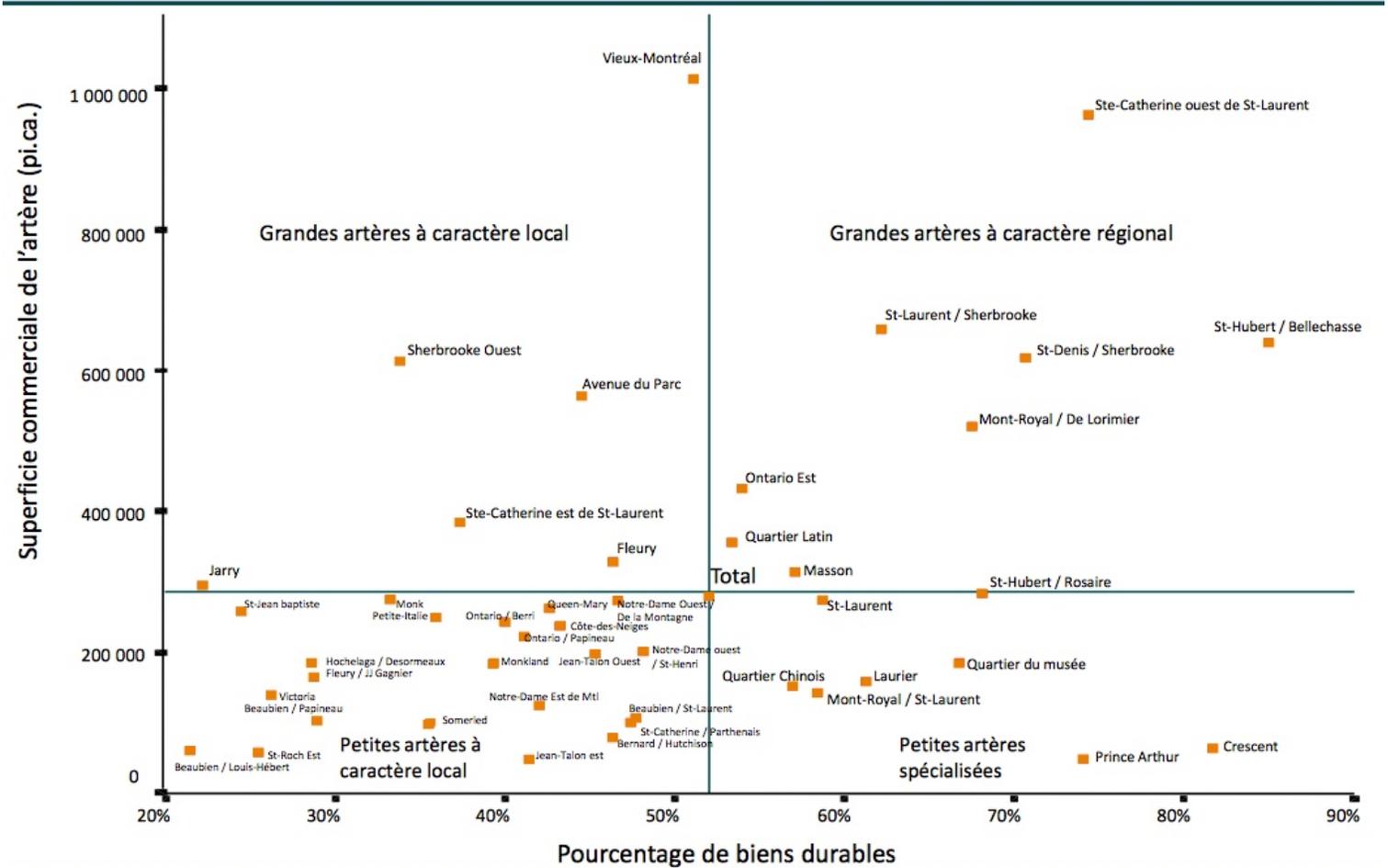
Dans cette section, nous nous penchons sur la composition des artères afin de mettre en lumière le type de commerces qui se retrouve sur les artères et qui est soumis aux pressions qui ont été abordées plus haut.

La figure 10 illustre la classification de différentes artères commerciales montréalaises selon le pourcentage de biens durables et la superficie commerciale. Ainsi, elles sont classées en quatre catégories : grandes artères à caractère local, grandes artères à caractère régional, petites artères à caractère local et petites artères spécialisées. Selon cette classification, plus les commerçants d'une artère offrent des biens durables, donc qui implique un achat réfléchi, et plus la superficie commerciale de l'artère est grande, plus les consommateurs sont susceptibles de se déplacer de loin pour y consommer. Bien que les artères montréalaises se distinguent chacune à leur façon, tant dans

leur contenu que leur contenant, la plupart attirent une clientèle de proximité qui s’y déplacent pour des achats courants (Demarcom, 2016; Groupe Altus, 2016).

Figure 10 Positionnement des artères commerciales selon la composition de leur offre

RÉPARTITION DES ARTÈRES COMMERCIALES - POURCENTAGE DE BIENS DURABLES ET SUPERFICIE



Source : Groupe Altus, 2016.

Une étude de Demarcom (2016) a analysé l’offre commerciale des artères où agit une SDC. Cette analyse permet de mettre en lumière que la fonction qui domine sur les artères est les services. Parmi ces services, les établissements de restauration sont nombreux et occupent en moyenne 34 % des locaux commerciaux des artères (Paquin, 2018). Au final, le commerce de détail ne représente que 11 % de l’offre commerciale des artères qui ont été étudiées.

La firme Paquin recherche et Associés (2018) a analysé la composition commerciale et le taux de vacance des rues Mont-Royal, Masson, Ontario, Saint-Denis, Saint-Hubert, Saint-Laurent, Duluth, Prince Arthur et Sainte-Catherine. Selon cette analyse, 78 % des commerces sur les artères

étudiées sont des commerces indépendants (Paquin, 2018). Dans le cas des centres commerciaux, c'est le contraire qui est observé alors que 80 % des commerces sont de grandes chaînes (Paquin, 2018). Néanmoins, il y a de grandes variations d'une artère à l'autre dans le taux d'occupation par des commerces indépendants. En effet, la rue Sainte-Catherine au centre-ville est composée en grande majorité de chaînes et ressemble davantage à un centre commercial sur ce plan alors que la rue Saint-Hubert est composée à 89 % d'indépendants. « Cette statistique a son importance : les chaînes connues font souvent plus attention à leur image et vont rénover s'il le faut (alors qu'elles en ont les moyens), ce qui amène un effet d'entraînement sur la rue commerciale » (Paquin, 2018).

4.3 L'augmentation des valeurs foncières et haut taux de vacance

Par ailleurs, tel qu'il l'a été évoqué plus haut, une hausse marquée des valeurs foncières a été enregistrée dans les centralités urbaines depuis les dernières années et Montréal n'y a pas échappé. Dans le dernier rôle d'évaluation foncière pour 2017-2019, la valeur des immeubles commerciaux a augmenté de 10,1 % par rapport à rôle d'évaluation foncière précédent (Ville de Montréal, 2016). La conséquence la plus connue de l'augmentation des valeurs foncières est l'augmentation des taxes qui est associée à la valeur foncière. Cette augmentation de taxes est reflétée aux locataires : les commerçants. Ainsi, les commerçants de plusieurs quartiers montréalais sont victimes de cette augmentation de la valeur des loyers.

Par contre, ces augmentations de loyer ne sont pas qu'attribuables à la simple augmentation des valeurs foncières. Le phénomène découle également d'un engouement pour certains quartiers par une nouvelle population. Si certaines artères sont en déclin depuis longtemps, d'autres ont été réinvesties et se sont imposées dans ces quartiers qui bénéficient d'un nouvel engouement, ce qui participe à l'augmentation de la valeur des loyers commerciaux.

« Je payais environ 1900 \$ ou 1950 \$ par mois et le nouveau montant qui m'est demandé, que j'ai commencé à payer pour la prochaine année, c'est plus près de 5500 \$ par mois [...] parce que mon bail était dû à être renouvelé selon le prix du marché » (Jean-François Leduc, propriétaire du café et torrificateur St-Henri, dans Cloutier, 2015).

Alors que le café St-Henri exposait cette problématique qui affectait les commerçants du quartier St-Henri en 2015, le café Cagibi dans le Mile-End faisait état de la même situation en 2018 (Daoust-Braun, 2018). Ce dernier se disait victime d'une augmentation de loyer de 117 % sur St-Viateur. Bien que le prix des loyers peut être à la hausse suivant cet engouement, les ventes peuvent aussi être positivement affectées alors les consommateurs plus aisés investissent le quartier. Il s'agit d'avoir une offre en magasin qui réponde aux besoins de cette clientèle.

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la situation est également rencontrée par les commerçants de New York qui se disent capables de survivre à la compétition du commerce électronique, mais incapables de faire face à l'augmentation du prix des loyers commerciaux (Helmore, 2017). Les commerçants indépendants doivent être créatifs afin de pallier cette pression des loyers, sous peine de devoir fermer boutique. En 2015, le taux de vacances des artères commerciales montréalaises s'élevait à 9,8 %, un taux légèrement supérieur au taux de vacances de toutes les formes d'organisation commerciale confondues sur l'île de Montréal (Groupe Altus, 2016). Toutefois, le taux de vacances des locaux commerciaux sur les artères montréalaises est très varié. Par exemple, dans le cas de la rue Masson, seulement 1 % des locaux commerciaux sont vacants (Paquin, 2018). À titre comparatif, le taux de vacance de la rue Saint-Denis se situe à 23 %, signifiant une façade vide à tous les 40 mètres (Paquin, 2018). Par contre, un plus bas taux de vacance n'est pas toujours synonyme d'une vitalité commerciale meilleure. Le taux de rotation des commerces est également important à prendre en considération, mais nous n'avons pu avoir accès à cette donnée.

En conclusion, plusieurs facteurs doivent être pris en considération pour expliquer le taux de vacance sur les artères montréalaises. Le prix du loyer commercial sur les artères des quartiers centraux a sans doute sa part de responsabilité dans le taux de vacance. D'autre part, le nombre de pieds carrés dévolus au commerce n'a cessé de croître à l'échelle métropolitaine, malgré les nombreuses fermetures et une certaine tendance à la diminution du format des commerces. Ni les tendances démographiques ni les modes de consommation ne semblent appuyer cet élan. L'offre augmente à un rythme plus rapide que la demande ce qui peut être de mauvais augure pour la vitalité de bon nombre de commerces. Si les commerçants montréalais s'inquiètent pour leur avenir (Jolicoeur, 2015a), leur adaptation est toute aussi nécessaire que celle des grandes chaînes pour faire face à ces défis. Toutefois, force est de reconnaître qu'il peut parfois être demandant en temps et en argent de faire face à ces défis, ce que les commerçants indépendants n'ont qu'en quantité limitée. Le *space sharing* sur les artères montréalaises semble s'être multiplié au cours des dernières années. Cette forme commerciale laisse à penser qu'il y a une adaptation des indépendants pour faire face aux défis qu'ils rencontrent depuis les dernières années : augmentation de la concurrence, augmentation des parts de marché du commerce électronique, augmentation des coûts locatifs, transformation des valeurs de consommation qui va de pair avec une diminution de la consommation.

5 Présentation des résultats

Ce présent chapitre présente les résultats issus de notre collecte de données. Tout d'abord, nous faisons état des données factuelles en regard des partenariats : secteur d'activités commerciales, nombre de partenaires d'affaires, profil des partenariats... Ensuite, les résultats sont présentés selon nos trois sous-questions de recherche. Nous abordons les raisons pour lesquelles les commerçants indépendants adoptent le *space sharing* sur les artères commerciales. Nous explicitons ensuite le fonctionnement du *space sharing* et finalement, nous explorons les avantages et inconvénients qui découlent de tels partenariats.

5.1 Le profil des partenariats

5.1.1 Les secteurs d'activité et le nombre de partenaires

Dix détaillants indépendants ont été interviewés dans le cadre de ce mémoire (n=10). Toutefois, l'interview de ces dix détaillants nous donne une richesse d'information au sujet de 10 partenariats et 24 commerces. Dit autrement, ce ne sont pas tous les membres des mariages *space sharing* qui ont été interviewés, seulement qu'un d'entre eux. Le profil des répondants est très peu varié ; la plupart sont âgés dans la trentaine. Trois seuls répondants sont âgés de plus de 50 ans. Si certains sont nouvellement en affaires, d'autres naviguent dans le secteur du commerce de détail depuis longtemps. Dans tous les cas, ils démontrent d'un dynamisme affirmé.

Les commerçants se divisent en trois catégories distinctes : (1) commerce de détail, (2) restaurant et (3) services. Chez les commerçants interviewés, cinq sont un commerce de détail, quatre des établissements de restauration et un seul est un commerce de services. Ces informations se trouvent au tableau 2. Le commerce qui est complémentaire à celui du détaillant interviewé est à 40 % du temps un commerce de détail, 33 % un établissement de restauration et 27 % un service. Le nombre total de commerces partenaires s'élève à 15 alors que dans trois cas, plus de deux commerçants se sont associés. Le détail des partenariats se trouve dans le tableau 3.

Tableau 2 Types de commerces de l'échantillon

Type de commerce	Commerces rencontrés	Commerces partenaires
Détail	5	7
Restaurant	4	5
Services	1	2
TOTAL	10	14

En se basant sur le type de commerces qui composent l'échantillon explicité par le tableau 2, le tableau ci-dessous donne le détail des mariages de notre échantillon. Dans la colonne de gauche, la lettre D suivie d'un chiffre identifie le commerçant interviewé. Les commerçants seront identifiés ainsi tout au long du mémoire. Afin d'apporter un éclairage encore plus grand, nous avons identifié le type de produits tenus en magasin par les commerces de détail. Cette précision se trouve en italique dans le tableau, inscrit sous le type de commerce.

Tableau 3 Typologie des commerçants de l'échantillon et de leurs partenaires

Identifiant du commerce interviewé	Interviewé	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3
D1	Commerce de détail <i>Loisirs</i>	Restauration et divertissement		
D2	Commerce de détail <i>Loisirs</i>	Restauration et divertissement	Commerce de détail <i>Maison</i>	
D3	Commerce de détail <i>Alimentation</i>	Restauration et divertissement		
D4	Restauration et divertissement	Services		
D5	Commerce de détail <i>Vêtements et accessoires</i>	Commerce de détail <i>Vêtements et accessoires</i>		
D6	Commerce de détail <i>Vêtements et accessoires</i>	Services semi-courants		
D7	Restauration et divertissement	Commerce de détail <i>Vêtements et accessoires</i>	Restauration et divertissement	
D8	Restauration et divertissement	Commerce de détail <i>Vêtements et accessoires</i>		
D9	Commerce de détail <i>Maison</i>	Commerce de détail <i>Maison</i>	Restauration et divertissement	Commerce de détail <i>Maison</i>
D10	Restauration et divertissement	Commerce de détail <i>Alimentation</i>		

Comme le tableau ci-haut l'illustre, sept des commerçants rencontrés sont en *space sharing* avec un seul partenaire. Trois d'entre eux le sont avec deux partenaires. Seul D9 a trois partenaires. Parmi les partenariats de notre échantillon, nous nous sommes intéressés aux combinaisons de commerces pour mettre en lumière la complémentarité entre eux. Une tendance plus forte se dégage de nos résultats ; l'association « commerce de détail – Maison et loisirs » et « restauration et divertissement » est celle qui est la plus représentée dans notre échantillon. Elle concerne trois partenariats (D1, D2, D9). Par ailleurs, notons que la catégorie « restauration et divertissement » se retrouve dans presque tous les partenariats, à l'exception de deux cas (D5 et D6) (f=9). En ce qui concerne le commerce de détail, le type le plus représenté est le type « maison et loisirs » (f=6). Le commerce de détail de « vêtements et accessoires » apparaît à cinq reprises (f=5). Le commerce de détail « alimentation » n'apparaît qu'à deux reprises dans notre échantillon (f=2), tout comme la catégorie « service » (f=2).

Tableau 4 Fréquence des typologies

Catégories		Restauration et divertissement	Commerce de détail Loisirs et <i>Maison</i>	Commerce de détail <i>Vêtements et accessoires</i>	Services	Commerce de détail <i>Alimentation</i>
Fréquences	Commerçants interviewés	4	3	2	0	1
	Partenaires	5	3	3	2	1

5.2 Pourquoi le *space sharing* est-il adopté par les commerçants indépendants des artères commerciales?

Depuis le tout début de ce mémoire, nous avons évoqué les nombreuses difficultés auxquelles les commerçants doivent faire face. Les entretiens ont permis de révéler les raisons qui mènent les commerçants collaborer sur le plan physique. Ainsi, le *space sharing* est principalement motivé par la nécessité de réduire les risques d’être en affaires et la nécessité de faire face à la concurrence croissante. D’une part, le *space sharing* permet la réduction des risques d’être en affaires en réduisant le poids de la charge locative et en augmentant les ventes. La croissance des ventes par le *space sharing* s’explique par le partage du bassin de clientèle entre les commerces qui s’associent et la constitution d’une expérience client par l’addition de l’offre des commerces en *space sharing*. Les sections qui suivent l’expliquent.

5.2.1 Le poids de la charge locative

Les entretiens ont permis de révéler que les commerçants de notre échantillon sont nombreux à percevoir le prix des loyers commerciaux comme étant un frein à la vitalité de leur commerce. En effet, le coût élevé des loyers commerciaux est la raison qui a mené D4, D5 et D10 à l’adoption du *space sharing*. Sans quoi, ces commerçants n’auraient pu avoir ni une localisation de choix ni un local convenant à leurs besoins.

« On a vu des locaux qui étaient plus petits, qu’on aurait pu prendre, mais encore là il faut que ça fit nos besoins. Ça a été celui-ci [le local] qui fittait nos besoins le mieux, mais il était juste un peu trop gros. Puis le loyer était juste un peu trop cher. Donc à ce moment-

là, le seul moyen pour nous bien c'est de faire ce qu'on a fait [en faisant référence au space sharing]. » (D5).

D4 souligne que s'il n'avait pas eu recours au *space sharing* pour diminuer le coût associé à son loyer, il aurait envisagé de changer son modèle d'affaires pour avoir un espace s'apparentant davantage à un espace de production hors d'une artère commerciale :

« Oui. Surtout pour le prix. On n'aurait pas fait ça comme ça. Ça aurait été plus [un espace] de production avec un petit front en avant. Pas grand-chose. Peut-être pas dans un prime spot. Ça aurait été plus un local de production. Petit. [...] C'est ça, les locaux sont trop chers. 4000\$ pour un 1000 pieds carrés, c'est trop cher. Avant que tu génères ton loyer en chiffres d'affaires, c'est long. Ça prend des reins trop solides. À notre âge, ce n'est pas facile. [...]. C'est pour ça qu'aujourd'hui, je trouve que c'est tough d'ouvrir une business à Montréal. Puis justement, il y en a trop. Trop de chaînes, ou trop de monde qui ne sait pas ce qu'ils font. » (D4).

Ci-haut, D4 fait un constat intéressant ; les barrières à l'entrée en marché des commerçants indépendants sont absentes, si ce n'est que l'argent ou l'accès à une marge de crédit, ce qui peut être une part d'explication du taux d'échec des commerçants.

Pour sept des dix commerçants rencontrés (D1, D2, D3, D6, D7, D8 et D9), le *space sharing* n'est pas essentiel sur le plan financier ; ils logeraient leur commerce dans le même local même sans partenaire, mais ils ont adopté le *space sharing* pour créer une expérience en magasin, notamment pour satisfaire les consommateurs dans leur quête d'hédonisme. D8 est le seul commerçant de notre échantillon dont la raison qui l'a poussé à adopter le *space sharing* ne concerne aucunement l'expérience client. Sa situation est particulière ; le commerce de D8 n'est ouvert que pendant la belle saison et les mois hivernaux représentaient d'importants coûts pour son entreprise. Après avoir assumé ces coûts pendant de nombreuses années, il s'est tourné vers le *space sharing* pour augmenter ses profits.

5.2.2 L'augmentation des ventes

Si le partage des frais peut s'avérer un incitatif à l'adoption du *space sharing*, les données ont mis en lumière qu'il est également adopté pour stimuler les ventes en magasin. Deux éléments expliquent comment le *space sharing* a un effet positif sur les ventes des commerçants qui l'adoptent : (1) partage du bassin de clientèle entre les commerçants d'un même local et (2) création d'une expérience qui permet aux commerçants de se différencier par rapport à la concurrence et stimulant les ventes.

5.2.2.1 *Le partage du bassin de clientèle*

Le *space sharing* est adopté pour élargir le bassin de clientèle de certains commerçants (D3, D10) :

« C'était surtout pour utiliser leur nom, leur réseau qui est déjà bâti, avec notre nom et mettre ça ensemble. Soit les gens connaissent notre compagnie ou la leur et s'ils viennent ici et ne les connaissaient pas, ils vont les connaître et vice versa » (D3).

D3 explique que son partenariat lui permet de bénéficier de la notoriété de son partenaire dont la clientèle est établie depuis longtemps à Montréal. Ainsi, D3 estime que ce partenariat lui permet de tirer profit du bassin de clientèle de son partenaire. Pour D10, alors que la raison qui l'a amené à adopter le *space sharing* est le coût élevé des loyers sur les artères de Montréal, il souligne que la mise en commun d'un bassin de clientèle entre les partenaires était également une motivation à son adoption. Ce partage donne de l'assurance aux partenaires en regard de l'atteinte de la rentabilité de leur commerce. La réflexion est la suivante : en partageant un local avec un partenaire, les chances sont qu'un des partenaires atteindra la réussite et que cette réussite percolera dans l'ensemble des commerces qui partagent le local. C'est le pari d'un succès contagieux.

5.2.2.2 *La constitution d'une expérience*

« Oser la vie à deux, c'est avoir une confiance positive en soi, en l'autre et dans le couple. C'est oser la création d'une œuvre originale, à deux »

- Fanget, 2010

La constitution d'une expérience est également l'une des raisons qui mènent les commerçants indépendants à adopter le *space sharing* (D1, D2, D6, D7, D9). Le *space sharing* est perçu comme une stratégie marketing qui permet de faire face à la concurrence physique ou électronique en se démarquant. Cette expérience hors de l'ordinaire qui est créée par les partenariats permet aux commerçants de capter l'attention des consommateurs et, ultimement, de générer des revenus supplémentaires.

« T'sais, le consommateur aujourd'hui est libre d'aller n'importe où. Il a le choix d'aller sur le web. L'offre est plus grande que la capacité d'absorption du marché. Pour moi, c'est clair. Alors il faut que lorsqu'un consommateur entre chez nous, notre défi c'est de ne pas le décevoir. C'est pour ça que toutes ces choses-là qu'on essaie de faire [en référence à l'addition de services par le

space sharing], c'est de faire en sorte que quand il sort du magasin, il se dise wow, c'était le fun » (D1).

La réflexion de D2 va également en ce sens. Il exprime que, de par la nature des produits qu'il vend, la concurrence d'Amazon est plutôt importante, mais également celle des autres grandes chaînes qui sont implantées physiquement à Montréal.

« On veut offrir des expériences différentes. Puis sans cesse se renouveler de ce côté-là. Parce que mon produit, c'est le même qu'au Costco puis qu'au Walmart. Je ne suis pas capable non plus d'offrir leurs prix » (D2).

Ainsi, le discours des commerçants nous a laissés voir que le *space sharing* est adopté pour générer de la plus-value en magasin. Cette plus-value permet notamment aux commerçants de justifier les prix plus élevés de leur marchandise par rapport aux grandes chaînes et au commerce électronique. Le caractère hédoniste de l'expérience offerte en magasin fait en sorte que les consommateurs sont prêts à essayer la différence de prix. L'expérience en magasin est également un outil pour attirer les consommateurs en magasin et permet de se démarquer de ses concurrents qui vendent les mêmes produits aux mêmes prix. D9 exprime que le commerce de détail n'est plus aussi facile qu'il ne l'était. Il a donc adopté le *space sharing* pour créer une expérience qui soit plus attirante que celle de ses concurrents.

« Puis en tant que commerce de détail, ce n'est pas dans les grosses années du commerce, fait qu'il faut trouver des moyens d'amener le monde en magasin et de faire en sorte que ça leur tente de se déplacer pour vivre une expérience [...]. Ça donne envie de se déplacer pour voir ça ressemble à quoi. Parce que c'est différent des autres magasins. Et c'est de créer une ambiance aussi. » (D9)

Il explique que la valeur ajoutée du *space sharing* a des retombées positives sur ses ventes alors que les consommateurs développent une affection particulière pour son commerce :

« J'ai tellement de clients aussi qui passent deux ou trois fois par semaine et ils ne viendront pas nécessairement acheter, mais ils vont venir manger, prendre un café, se promener dans le magasin... et de temps en temps, ils vont spotter quelque chose, une gugusse... mais la fois qu'ils vont avoir besoin d'un [objet], ils vont venir ici. Aucune chance qu'ils ne passent pas ici, parce que ça fait partie de leur quotidien. » (D9)

Le discours des participants évoque que le *space sharing* est adopté pour multiplier les activités offertes en magasin, ce qui ajoute à l'expérience, mais assure également que les consommateurs passent plus de temps en magasin, génère de l'attachement et ultimement des

ventes. La multiplication des expériences en magasin permet de créer un dialogue entre le commerce et ses consommateurs.

« On veut que ce soit une destination. On veut que la fin de semaine, le monde débarque ici et passe une heure et demie avec les enfants. Qu'ils vont dessiner... on ne fait pas beaucoup d'argent avec [la partie du local occupée par le partenaire]. On pourrait probablement rentabiliser le pied carré, mais au lieu de ça, on offre un espace où on ne fait pas beaucoup d'argent avec ce loyer, mais dans l'équation, le consommateur va acheter plus chez nous » (D6).

D1 et D7 soulignent que le *space sharing* a été adopté puisqu'ils voulaient créer un plus grand niveau d'engagement des consommateurs envers leur commerce. Ils voulaient également construire une communauté autour de la marque. Le *space sharing* était perçu comme une solution pour faire vivre davantage d'émotion autour du commerce.

« C'est une question de comment on veut que ça se vive notre expérience client, plutôt qu'une question de dire bon bien je vais partager mon espace » (D7).

« C'est à dire que pour nous, la vente [d'un produit], ce n'est pas une fin en soi, ça devrait être le début de quelque chose. Donc on voulait donner aux gens l'opportunité de profiter de services en parallèle à ça. [...]. Pour notre groupe [d'activité] du dimanche, on le fait au deuxième étage maintenant depuis dimanche dernier. C'est du tout au tout, l'attitude des participants qui ont un espace dédié pour se rencontrer après l'activité! » (D1).

Il ressort du discours des commerçants rencontrés que le *space sharing* est tantôt adopté dans le but de réduire les coûts associés au loyer, tantôt dans le but de faire croître ses ventes. Dans tous les cas, il permet de diminuer les risques d'être en affaires et de générer de la valeur. En effet, les données nous ont démontré que le *space sharing* équipe les commerçants indépendants en vue de faire face à certains défis dont l'augmentation du prix des loyers, l'accroissement de la concurrence et les changements au niveau des attentes des consommateurs.

5.3 Le fonctionnement du *space sharing*

Alors que les données nous ont permis de faire émerger les raisons qui motivent le *space sharing*, les entretiens nous ont également révélé le fonctionnement de ces partenariats. La section suivante explicite les critères de sélection du ou des partenaires d'affaires, les modalités en ce qui a trait au bail et finalement les négociations en matière d'image et d'horaire.

5.3.1 Un processus de sélection pour atteindre les visées du *space sharing*

Les données démontrent que les commerçants avaient des critères bien précis dans leur choix de partenaires. Les deux principaux critères sont les suivants : (1) des valeurs d'entreprise ou des images de marque qui s'apparentent (D1, D4, D5, D9, D10) et (2) une complémentarité dans leurs produits et services. Nous faisons également mention d'une section (3) autres, qui fait état de critères de sélection uniques à un commerce en particulier.

Un constat revient dans le discours de la majorité des commerçants : nombreux sont ceux qui avaient des liens professionnels ou personnels avec leur(s) partenaire(s) avant d'en faire un partenariat sur le plan physique (D1, D2, D3, D4, D7). Cela leur permet d'adopter le partenariat avec plus d'assurance, à l'image d'une colocation étudiante, sans toutefois laisser les critères de sélection de côté. Le processus de sélection de D5 se distingue des autres commerçants ; il a mis une annonce et a reçu les candidats en entrevue, afin de dénicher un partenaire qui satisferait ses critères de sélection. Il est le seul qui a laissé le hasard faire une partie de la sélection, n'ayant pas d'idée préconçue quant au type de commerce auquel il devait s'associer.

« Puis ultimement, c'est mieux qu'une relation de coloc parce qu'on est conscient qu'on a un business à rouler les deux, puis il faut que ça roule bien, qu'ultimement on passe plus de temps ici qu'ailleurs quasiment. Donc c'est ce respect mutuel. On comprend qu'on est dans le même bateau. Qu'on doit travailler pour gagner notre vie. Donc c'est vraiment mieux qu'une relation de coloc où des fois il y a des gens qui s'enferment dans leur chambre puis ce n'est pas grave... t'sais on a une motivation. Il faut que ça marche, parce qu'on ne peut pas s'enfermer chacun de notre côté. On doit travailler ensemble » (D5).

D6 a également passé des entrevues, mais la situation était différente alors qu'il savait exactement le type de commerce avec lequel il souhaitait s'associer dans un local. Toutefois, il souligne qu'il a frappé à de nombreuses portes, mais qu'il est très difficile d'attirer le commerce qu'il recherche. Ainsi, au moment de l'entretien, celui-ci était en mode recrutement.

(1) Les valeurs et l'image de marque

Pour 50 % des participants (D1, D4, D5, D9, D10), le choix du partenaire est influencé par des valeurs d'entreprise partagées ou encore par un mariage harmonieux de leur image de marque (*branding*). D5 l'exprime ainsi :

« En autant que le branding se ressemblait, ou l'esthétique et que les produits tombent dans le même monde. Idéalement, c'est quelque chose dans la mode. C'est pas compliqué. [...] C'est surtout au niveau de l'image de marque. Pour

que les clients rentrent et qu'ils aient l'impression que c'est le même magasin » (D5).

Par ailleurs, il souligne que cette colocation a un effet positif sur le positionnement qualitatif de son commerce :

« Ils cherchaient, ils étaient dans le processus de trouver un espace physique. On a vu leur annonce et ça fittait. Leur concept. Puis on a jaser et on s'est entendu avec quelque chose d'intéressant. Mis à part qu'ils ont un beau branding, ça tombe très bien pour nous. Sa présence va rehausser ce que nous on fait. En espérant qu'on rehausse ce que lui aussi fait » (D5)

Ainsi, un choix judicieux de locataire a un effet direct sur les objectifs visés par le *space sharing* soit de faire face à la concurrence en renforçant les commerces de l'un et de l'autre. Une harmonie dans l'image de marque des partenaires contribue positivement à l'expérience vécue par les consommateurs.

Dans le choix de leur(s) partenaire(s), les commerçants accordent également une importance aux valeurs d'entreprise que leur(s) partenaire(s) véhiculent. Ces valeurs similaires permettent aux commerçants partenaires de véhiculer un message qui trouve écho chez les consommateurs de l'un et de l'autre. Ainsi, le bassin de clientèle de chacun des commerçants a le potentiel d'élargir celui de son partenaire. L'effet escompté est l'augmentation des ventes.

« On était très convaincu parce que nos deux projets ont les mêmes idéologies à la base, et les mêmes valeurs. Fait qu'on savait qu'on s'en allait créer un espace où au final, la mission était un peu la même. [...] Puis la plupart de la clientèle vient pour l'un ou pour l'autre, sans savoir qu'on est en partenariat. Puis plus ça va, plus on voit leur clientèle qui se laisse tenter par notre [produit], ou le contraire. Quelqu'un qui venait juste pour notre [produit] et qui, le temps d'une pause, fait une petite promenade [dans leur commerce] et que tranquillement pas vite la personne [devient un de leur client aussi]» (D10).

(2) La complémentarité des produits / l'augmentation de l'offre

Sept répondants ont indiqué avoir réfléchi leur partenariat sur la complémentarité entre leurs produits et services et ceux offerts par leur partenaire (D1, D2, D3, D5, D6, D7 et D9). Ils y voient un effet sur la satisfaction des consommateurs et un rehaussement de l'expérience client, le tout, sans avoir à assumer davantage de risques ou responsabilités. D3 l'exprime clairement :

« Oui, c'est les produits qui se jumellent bien ensemble. C'est quelque chose que quand tu veux une [produit] avec un bon [produit], au moins ça va être

très bon. [...] Puis on sait que leur [produit] est bien apprécié et nous on n'est pas expert en [produit de son partenaire]. Je peux en faire des bons, mais [...]! Puis aussi, on n'a pas besoin de gérer ça. On a plein de coûts déjà et de ne pas avoir besoin de penser à la machine, c'est quelque chose de très spécifique et ça prend des connaissances pour gérer l'équipement comme il le faut » (D3).

Au final, ils élargissent la gamme de produits et services offerts en magasin basé sur les intérêts de leur clientèle cible en espérant créer une valeur ajoutée. Cependant, il existe un danger à cette pratique, particulièrement pour les commerces de détail d'achats semi-courants et réfléchis ; ils tiennent les mêmes produits que d'autres commerces et multiplient les concurrents, à l'image de ce que le brouillage des lignes de produits peut occasionner. Toutefois, les commerçants rencontrés jugent qu'ils se distinguent par l'unicité de leur partenariat. Étant donné qu'ils sont des commerçants indépendants et qu'ils tiennent généralement des produits quasi uniques, le brouillage des lignes de produits n'est pas une idée qui les effraie. En leur sens, ce brouillage des lignes contribue à l'expérience sans toutefois augmenter ni les responsabilités et ni les risques des commerçants.

Pour certains commerçants (D1, D2, D6, D7), la complémentarité entre les produits et services va bien au-delà du désir d'offrir une gamme de produits plus large qui satisfait ses consommateurs. Il se cache derrière cette réflexion le désir de créer une communauté de consommateurs (D1, D2, D6, D7). D7 l'exprime ainsi :

« Q : Selon ton expérience tu bénéficies de créer cette famille-là par [le commerce partenaire]. Si tu n'avais pas [ce partenaire], ça ne serait pas autant ancré? »

R : Je suis sûre que non. Ça serait probablement tout le temps vide, plus vide. Parce que de jour... sinon les gens s'éternisent plus, et en termes purement business bien ça les amène à consommer davantage sur place. Puis l'attachement à la marque se fait quand tu passes du temps. Puis nous, ma sœur et moi, on accorde une bonne importance à s'asseoir avec nos clientes et jaser. Fait que ma cliente qui arrive 30 minutes d'avance, je m'accote sur le coin et on peut parler pendant 30 minutes » (D7).

D1 l'exprime également :

« Même pour notre groupe [d'activité], on le fait au deuxième étage maintenant depuis dimanche dernier. C'est du tout au tout. L'attitude des participants qui ont un espace dédié pour se rencontrer [dans l'espace de leur partenaire] après [l'activité] » (D1).

Ainsi, par la complémentarité des produits et services dans un même local, D1 note une transformation dans l'attitude de ses consommateurs qui développent une relation beaucoup plus positive avec le commerce.

Par cette sélection judicieuse de leur partenaire, la complémentarité de leurs produits et services permet aux commerçants D1, D2, D6 et D7 de créer une communauté autour de leur commerce. Aux yeux de ces commerçants, cette communauté crée une fidélité des consommateurs envers leur commerce, un attachement plus grand des consommateurs et une expérience en magasin qui soit plus convaincante, à valeur ajoutée, et qui permet aux commerçants de se différencier.

(3) Autres

Par ailleurs, il existe d'autres critères de sélection qui n'ont rien à voir avec l'image, les valeurs ou encore les produits. C'est le cas de D8 qui choisit son partenaire selon la complémentarité de la saisonnalité de leurs activités commerciales. N'étant ouvert que six mois par années, celui-ci recherche un partenaire qui occupera le local durant les mois où son entreprise n'est pas active. Ainsi, ni l'image, les valeurs ou la complémentarité entre leurs produits ne sont des enjeux puisque les commerces ne sont jamais en simultané dans le local.

Dans l'ensemble, le choix des partenaires se fait en s'appuyant sur les raisons pour lesquelles ils ont adopté le *space sharing*. C'est-à-dire que les partenaires sont sélectionnés de manière à atteindre les objectifs visés par les commerçants qui adoptent le *space sharing* : création d'une expérience, diminution du coût du loyer, stimulation des ventes.

5.3.2 Les modalités du bail

Si plusieurs commerçants ont mentionné que la valeur des loyers commerciaux sur les artères montréalaises constitue une menace ou un frein à leur implantation, les données nous ont révélé les modalités de location tant dans le nombre de signataires du bail que dans la division du prix et de l'espace.

5.3.2.1 *Le nombre de signataires du bail*

La plupart du temps, il n'y a qu'un seul signataire au bail. En effet, l'ensemble des partenaires figurent sur le bail dans seulement trois cas de notre échantillon (D3, D4, D10). La situation s'explique notamment par le fait que les propriétaires de locaux commerciaux réduisent leurs efforts de gestion au minimum et ne souhaitent déposer qu'un seul chèque tous les mois.

« Ce n'est pas un proprio qui dit j'ai un local que je vais le subdiviser et arrangez-vous. Le proprio du local m'a dit que je pouvais le diviser en 100 si je voulais, mais il m'a averti que c'est moi qu'i vient voir pour le loyer. » (D2).

En conséquence, le commerçant garant du bail doit être en mesure d'assumer la totalité de la somme du loyer, advenant que son partenaire le quitte, pouvant inévitablement miner la rentabilité du commerce, voire pouvant le mener à la fermeture. Cette situation présente un risque pour certains commerçants. Pourtant, le *space sharing* est adopté pour avoir l'effet inverse. Les commerçants rencontrés qui sont les responsables du bail en solo nous ont souligné que cette situation est vue d'un bon œil puisqu'il permet de garder un meilleur contrôle sur l'espace commercial qu'ils partagent et, ultimement, sur la constitution de l'expérience.

« À quelque part, on s'engage pour un an. Dans le pire des cas, on dit que ça ne marche pas et ne renouvelle pas l'entente tout simplement » (D5).

« Le proprio du local m'a dit que je pouvais le diviser en 100 si je , mais il m'a averti que c'est moi qu'il vient voir pour le loyer. Je ne suis pas responsable de [partenaire] ou rien d'autre, c'est toi que je viens voir. Ça je le ferais toujours comme ça parce que ça te permet de garder un contrôle aussi. » (D2)

Le commerce qui est partenaire du garant du bail s'expose également à certains risques. Si le signataire du bail n'est pas satisfait du partenariat, il peut décider d'y mettre fin. Parfois, une entente écrite unit les partenaires ce qui limite la possibilité de mettre fin à l'entente. Cette entente est généralement de courte durée pouvant être reconduite d'une année à l'autre ou d'un mois à l'autre. Toutefois, advenant la fin d'un partenariat, la recherche d'un nouveau local peut être très ardue et coûteuse, pouvant aller jusqu'à remettre en question la vitalité d'un commerce. Le cas de D3 est particulier ; les deux commerçants sont inscrits sur le bail, ont une entente de 15 ans, mais D3 est insatisfait du partenariat. Dans ce cas précis, l'insatisfaction du partenariat ajoute un risque à D3 qui en ressent les conséquences sur la qualité de l'expérience offerte et qui mine la rentabilité de son commerce.

« Certaines affaires que je suis bien heureuse d'avoir, mais ça rajoute beaucoup de stress. Ça nous frustre. On a perdu des employés à cause qu'eux, leurs employés n'aident pas assez. On a perdu des bons employés. [...]. C'est pas comme un esprit d'équipe, deux places séparées. Si on pouvait les jumeler ensemble, ça serait vraiment bien, pour l'expérience des clients. C'est pourquoi qu'on est ici. Pour servir les clients, les rendre heureux avec des bons produits et on espère qu'ils vont revenir » (D3)

D3 mentionne également la non-volonté de son partenaire de faire évoluer l'offre selon les tendances de consommation actuelles. En conséquence, cela mine la capacité à D3 à faire face à la concurrence :

« *Des concepts que les gens veulent en ce moment, mais eux ne sont pas prêts à développer ça ou à évoluer et changer* » (D3).

Bien que le *space sharing* soit en partie adopté pour réduire les risques associés aux coûts locatifs, les données démontrent qu'il génère d'autres risques. Il est vrai qu'il permet de réduire le coût du loyer, mais il expose à certaines incertitudes ou à une certaine vulnérabilité. Toutefois, il ne faut pas oublier que le *space sharing* n'est essentiel que pour trois des participants en ce qui concerne leur capacité à assumer le loyer dans lequel ils se trouvent (D4, D5 et D10). En plus d'exposer les commerçants à une possible section vide de leur local ou encore à devoir se chercher un nouveau local *in extremis*, le *space sharing* limite l'évolution de certains commerces à répondre aux tendances du marché. Cette limitation à se renouveler et innover peut avoir un impact négatif sur l'expérience offerte et la satisfaction des consommateurs, nuisant à la performance des commerces.

5.3.2.2 *La détermination du prix du loyer*

Les entretiens nous ont révélé que dans la plupart des ententes de *space sharing*, le prix du loyer est fixé selon le nombre de pieds carrés occupés par chacun des commerçants (D2, D3, D4, D5, D7, D9, D10). C'est la situation pour sept des dix commerçants rencontrés. Cette façon de séparer le prix du loyer crée une collaboration équitable et flexible entre les commerçants. À l'inverse de la concession, dont le prix est fixé par le détaillant chez qui le concessionnaire s'installe, le *space sharing* ne se fait pas dans une optique de profitabilité par le commerçant signataire du bail, plutôt que dans une optique de collaboration et de multiplication des opportunités pour les indépendants. Si plusieurs ne peuvent se permettre ces loyers seuls, ils peuvent le faire en collaborant.

Dans le cas de D8, l'entente est basée selon le nombre de mois que son partenaire occupe le local. Ainsi, le prix du loyer est le prix réel inscrit au bail chaque mois. Ainsi, D8 en retire une diminution des dépenses associées au loyer durant les saisons où son commerce n'est pas en activité et augmente donc la profitabilité. Dans le cas de D6, le prix du loyer est variable selon les capacités à payer de son partenaire. D6 est en mesure d'assumer la charge du loyer seul, mais fait une place pour un service complémentaire dans son local. Il estime la capacité à payer de son partenaire selon les revenus prévisionnels et charge un petit loyer. Il considère que le service qu'offre son partenaire

lui permet de positionner son commerce et d'offrir une expérience à valeur ajoutée, lui donnant un avantage par rapport à ses concurrents. Il souligne que le loyer payé par son partenaire pour la superficie qu'il occupe dans le local est inférieur au prix du pied carré inscrit sur le bail. Par contre, il considère que la présence de ce service dans son local lui permet d'en retirer des profits. Son partenaire est également gagnant alors qu'il bénéficie d'un bassin de clientèle et d'un très faible coût lié à la location de son espace commercial. D1 est le seul où le montant demandé à son partenaire pour son espace se fait sous forme de ristournes sur les ventes (D1). Alors que D1 assumait le loyer seul pendant de nombreuses années, l'arrivée d'un partenaire en *space sharing* n'a rien à voir avec un besoin de réduire les coûts de son loyer. Ainsi, le partenaire de D1 bénéficie également d'un bassin de clientèle et d'un très faible coût lié à la location d'un espace commercial prisé.

L'objectif n'est en aucun cas de tirer profit de ce partenariat au sens propre, mais plutôt de transformer ce partenariat en une opportunité pour les commerçants. Comme nous l'avons vu plus haut, l'existence de la forme telle du commerce s'appuie parfois sur cette opportunité (D4, D5, D10). Au final, le *space sharing* propose un allègement de la charge financière associée au prix du loyer et/ou de positionner le commerce dans l'expérientiel, générant des retombées économiques positives. Dans tous les cas, une meilleure rentabilité en est le résultat et permet aux commerçants indépendants de tirer plus facilement leur épingle du jeu. Toutefois, s'il est vrai que le *space sharing* propose un allègement de la charge financière des commerçants, il expose aussi à une certaine vulnérabilité financière advenant le cas où le partenariat ne serait pas un succès.

5.3.3 Le partage des frais d'exploitation

Comme nous venons de le voir, le *space sharing* permet aux commerçants indépendants de faire des économies en diminuant les dépenses associées à la location d'un espace commercial. Toutefois, d'autres frais s'ajoutent à leur implantation physique ; entretien, marketing, services, etc. Alors qu'ils partagent le même local, nous nous sommes questionnés à savoir comment ils répartissaient le paiement de ces frais entre les partenaires.

5.3.3.1 L'internet, l'entretien et l'électricité : un partage équitable

Les données nous ont révélé qu'en général il y a un partage des frais d'Internet, d'entretien et d'électricité entre les partenaires. Sans que le partage des frais ne soit toujours proportionnel au nombre de pieds carrés occupé par chacun des partenaires, celle-ci repose sur la capacité de payer de chacun, ou encore sur une entente déterminée entre les partenaires. Toutefois, cette négociation

peut occasionner certains mécontentements. C'est le cas pour D3. Alors que ses employés assumaient l'entretien du local, ceux de son partenaire ne participaient pas à la tâche. Les frais étaient entièrement assumés par D3 alors qu'il payait ses employés pour le faire. La solution qu'a trouvée D3 a été de charger à son partenaire le temps que passent ses employés à faire l'entretien.

« Il n'est pas ici pour gérer ses employés alors pour lui apparemment qu'il veut payer pour ses employés pendant des heures sur leur téléphone, mais pas pour le monde qui nettoie. Mais il dit on pourrait engager une femme pour nettoyer. Mais je ne veux pas payer mes employés à rien faire! Ils sont là! Ils sont au travail. C'est des affaires comme ça. C'est pas lui qui va nettoyer » (D3).

Selon les propos tenus par les commerçants rencontrés, certains frais d'entretien peuvent s'avérer coûteux, plus spécialement pour les plus petits commerçants. Ainsi, il arrive qu'un des partenaires assume davantage de ces frais, sans en refiler entièrement la facture à leur partenaire. Par exemple, le partenaire de D7 occupe environ 10 % de la superficie du local. En théorie, il n'assume donc que 10 % du total des charges. Toutefois, D7 en assume davantage pour laisser un répit à son partenaire dont les marges sont faibles sur ses produits.

« Payer l'entretien de la clim! Ce n'est pas elle qui va payer, même si elle en bénéficie. Mais c'est moi qui va prendre la responsabilité. T'sais pour elle, c'est un montant [...] » (D7).

Il y a une sensibilité des commerçants face à leurs partenaires en ce qui a trait aux montants des charges. Cette sensibilité va même au-delà du partage des frais ; elle concerne même les efforts de gestion des commerces :

« En plus, c'est ce qui est naïf, mais je m'occupe de tous les frais connexes, Internet et autre... ce n'est pas des comptes à ouvrir, à gérer, à payer tous les mois... c'est des choses que je fais, mais j'ai l'expérience alors ce n'est pas grave! C'est facile. Mais des petites choses auxquelles tu ne penses pas. T'sais la sécurité, système d'alarme, assurance bâtiment, assurance responsabilité. C'est des choses comme ça que je leur dis et des fois : Ah bien oui, je n'avais pas pensé qu'il fallait que je fasse ça! Ça permet d'avoir une personne-ressource, tu ne penses à rien. C'est facile » (D5).

5.3.3.2 Le marketing : des frais assumés individuellement

Chaque commerçant est responsable d'assumer individuellement les frais de son marketing. Seule exception : D4 construit son image de marque conjointement avec son partenaire afin de créer un concept uni. Les cartes d'affaires sont réfléchies conjointement pour que les recto et verso identifient chacune des entreprises tout en ayant une image cohérente.

Par ailleurs, lors d'événements spéciaux comme les soirées d'ouverture officielle, les commerçants, lorsqu'ils ouvraient en même temps, ont partagé les charges reliées à cet événement (D5, D7 et D10). Pour sa part, D3 souligne la non-participation de son partenaire dans l'organisation de certaines activités communes, notamment les événements sur la rue tels que les festivals. Contrairement à son partenaire, D3 juge pertinent de faire de la promotion lors des événements sur la rue. Ainsi, il se retrouve à en assumer seul les frais qui y sont liés, mais estime que son partenaire en retire autant les avantages, laissant place à une situation inéquitable et une certaine frustration.

Les données nous ont permis de constater qu'il y a un partage équitable des frais d'exploitation entre les commerçants partenaires. En conséquence, le *space sharing* contribue à l'allègement de la charge financière qui repose sur leurs épaules. Tout comme pour la séparation du coût du loyer, le partage des frais contribue à faciliter la rentabilité des commerces.

5.3.4 La détermination des heures d'ouverture

En dressant le portrait des différents partenariats de notre échantillon, nous nous sommes aperçus que certains partenariats pouvaient soulever des questions quant à l'horaire des commerces qui partagent le même local. En effet, le mariage commerce de détail et restauration/divertissement est le plus fréquent. Les établissements de restauration ne sont toutefois pas fréquentés aux mêmes heures par les consommateurs que le commerce de détail. Ainsi, la question des horaires est effectivement abordée par les commerçants qui s'associent. Cependant, le constat général est que les heures d'ouverture n'ont pas besoin d'être cohérentes pour être en affaires dans le même local. Alors que les biens et services vendus en magasin ne sont pas consommés au même moment dans la journée par leurs consommateurs, la majorité des commerçants est libre d'adopter des horaires différents. Toutefois, l'horaire de D6 dicte celui de son partenaire. Ce dernier ne peut être ouvert lorsque D6 ne l'est pas. D4 souligne une situation similaire ; il doit minimalement être ouvert en même temps que son partenaire, mais peut avoir des heures d'ouverture plus longues. Ainsi, son partenaire s'assure que lorsque son commerce est ouvert, D4 l'est également.

Certains locaux facilitent l'adoption d'horaires différents entre les partenaires. C'est le cas pour les locaux qui sont accessibles par plus d'une porte (D2, D5, D7, D9). Dans ces cas particuliers, les commerçants ont adopté des systèmes parfois simples pour cloisonner l'espace entre leur commerce lorsque seulement l'un d'eux est ouvert. Certains installent une porte entre les deux commerces d'un même local (D2, D9). D'autres y vont pour des méthodes plus simples, comme celle proposée par D5 :

« *Idéalement, moi j'aurais aimé avec les ouvertures en même temps. Nous on a un horaire un peu atypique, donc on est ouverte du mardi au samedi. Des fois, nos partenaires voulaient ouvrir les dimanches. Puis c'est bien correct, on les a laissé ouvrir les dimanches, mais nous on n'est pas là! On met une chaise entre les deux sections, on ferme les lumières de notre côté et les gens savent qu'ils ne peuvent pas aller de notre côté* » (D5).

D9 exprime une situation similaire :

« *Le [commerce partenaire 1] a les mêmes heures d'ouverture que nous, donc ça il n'y a pas trop de problèmes pour ça, mais le [commerce partenaire 2], c'est une [type de commerce], donc ça ouvre de bonne heure le matin. Il y a une section qui ferme le matin entre les deux. Par exemple, ce dimanche c'est une journée fériée, nous on est fermé, mais eux sont ouverts. Ils vont laisser la porte entre les deux fermée. Puis après ça, cette section-là peut s'ouvrir quand on veut* » (D9).

Alors que les zones qui n'ont pas les mêmes heures d'ouverture sont accessibles par des portes différentes, la situation n'est pas problématique. Dans le cas de D10, les horaires ne sont pas identiques et il n'y a qu'une seule porte pour accéder aux commerces. La porte se trouve dans le local de D10 qui a vitrine sur la rue, alors que son partenaire se trouve au fond du local. Néanmoins, les heures d'ouverture de D10 sont plus étendues que celles de son partenaire ce qui évite la situation où les consommateurs devraient entrer dans un commerce fermé pour trouver la porte du commerce ouvert tout au fond du local. Toutefois, ce sont tous des critères qui doivent être pris en considération dans le choix du local et du partenaire en vue d'un *space sharing*.

5.4 Les avantages et inconvénients du *space sharing*

Au travers des entretiens, plusieurs commerçants nous ont fait part d'inconvénients, mais également d'avantages qui découlent de cette pratique. Pour faire un parallèle avec les modes d'habiter, la colocation est une excellente option pour les étudiants universitaires. Toutefois, une fois diplômés, la majorité des étudiants abandonnent la colocation pour vivre seuls. Ainsi, nous nous sommes questionnés quant à la pérennité de ce type de partenariats. S'agit-il d'une formule qui permet aux commerçants indépendants de faire leurs premiers pas avant de prendre leur envol vers un local qu'ils occuperont seul ou, au contraire, il s'agit d'un partenariat structurant dans leur modèle d'affaires dont les avantages sont assez importants pour créer un désir de s'engager à long terme? Ainsi, dans cette dernière section de la présentation des résultats, nous faisons état des inconvénients et des avantages qui découlent de cette pratique. Pour terminer, nous exposons le bilan que dressent les commerçants rencontrés par rapport à cette pratique.

5.4.1 Les inconvénients du *space sharing*

5.4.1.1 *Les horaires différents*

Malgré que les commerçants d'un même local acceptent d'avoir des horaires différents, certains en soulignent des désagréments. Pour D3, D5, D7 et D9, les heures d'ouverture différentes sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'expérience en magasin. D7 explique la situation ainsi :

« Par exemple à Noël, je ferme trois semaines parce que les gens ne veulent pas en faire [référence à l'activité] à partir du 15 décembre. Puis on recommence juste le 7 ou le 8 janvier. Mais le [partenaire], lui, pourrait très bien continuer à être ouvert. Mais là, ça fait étrange. Ça fait un peu mort. Il n'y a pas vraiment de trafic et là le [partenaire] se trouve dans un immense espace. Alors que quand moi je suis là-bas et qu'il y a des clients qui rentrent, ça fait que c'est l'fun. Aussi, c'est qu'il y a plein de monde qui veut rentrer dans la boutique et ils ne peuvent pas, ça fait bizarre » (D7).

D9 évoque également la déception des clients qui ne peuvent aller chez son partenaire les lundis :

« Le lundi, ils ne sont jamais ouverts, mais j'aimerais bien mieux qu'ils ne soient pour que le monde vienne chercher des [produits]. Même le monde passe en dedans et ça bloque à leur section à cause de la porte et ahhhhhh c'est fermé! Le lundi j'ai à peu près 10 clients par jour qui me disent ahhhhhh c'est fermé! Mais on fonctionne comme on peut » (D9).

Étant fermé les lundis alors que son partenaire est ouvert, D3 souligne les dérives de son partenaire quant à l'image et l'expérience offerte dans le local pendant son absence. Quand le chat dort, les souris dansent. L'importance de partager une vision similaire ou des attentes compatibles y prend tout son sens :

« T'sais quand on est fermé les lundis, ses employés mettent leur manteau sur nos tables. [...]. C'est pas comme ça que moi je fonctionne! Il faut être un peu plus soigné. C'est plus beau pour les clients! Si j'avais l'option, ça serait complètement différent de ce côté-là » (D3).

Bien que les désagréments ne semblent pas assez gênants pour que les commerçants cherchent à y remédier, l'expérience en magasin s'en voit affectée. Pour D5, la difficulté de la divergence des heures d'ouverture réside dans le fait qu'il met son commerce entre les mains de son partenaire quand lui est fermé. Bien que les consommateurs n'aient pas accès à sa marchandise, il sent que son commerce est plus ou moins en sécurité lorsqu'il est fermé. Il en laisse la surveillance aux bons soins de son partenaire à qui il doit faire confiance.

5.4.1.2 *La difficulté à conjuguer les images de marque et les perspectives d'évolution*

Parmi les difficultés mentionnées par les commerçants, on retrouve la difficulté à établir une image commune. Cette difficulté est vécue par deux commerçants sur notre échantillon de 10 répondants (D2, D3). Cette image ou vision commune se traduit par le look ou l'ambiance en boutique. Pour D3, le manque de vision commune est exacerbé par le manque de communication entre partenaires et une relation professionnelle polluée.

« Nous on n'a pas payé de décorateur pour ici. On l'a fait. Lui, il a payé pour faire son comptoir, et nous honnêtement, on n'aime pas le bloc de bois qu'il a mis là. Ça gâche l'ouverture, la lumière qui a là. Ça a été choisi de le faire un mois avant qu'on finisse tout. T'sais le turquoise ici, ça fait un clash total » (D3).

Finalement, la non-compatibilité et les compromis au niveau du décor menacent de brouiller le *branding* des commerces associés, pouvant mener à une confusion chez les consommateurs. Par ailleurs, le manque de vision commune et de collaboration entre D3 et son partenaire met en quelque sorte un frein à l'évolution de l'entreprise de D3. Alors qu'il souhaiterait faire évoluer son concept pour satisfaire à la demande des consommateurs, la non-implication que son partenaire dans cette évolution du concept rend le projet de D3 impossible.

« Des concepts que les clients veulent en ce moment, mais eux ne sont pas prêts à développer ça ou à évoluer et changer » (D3).

Pour sa part, D2 explique que l'établissement d'une vision commune peut parfois engendrer des discussions :

« T'sais, des fois on voudrait que l'offre varie un peu, mais c'est pas notre champ d'expertise, c'est la sienne. Puis pour minimiser les pertes, on va avoir,... t'sais ce n'est pas de la chicane, c'est plus de dire on veut ça. » (D2).

Par ailleurs, D2 souligne que l'image et l'ambiance doivent être réfléchies jusque dans la musique en magasin. Il faut trouver un compromis pour être en phase avec l'ambiance recherchée par les consommateurs qui fréquentent tous les commerces du même local.

5.4.1.3 *La qualité du service à la clientèle*

Il a été mentionné par deux commerçants de l'échantillon (D3, D9) que la qualité du service à la clientèle offert par leur partenaire ne satisfaisait pas à leurs attentes. D'une part, D3 souligne la perte de clientèle alors que le service offert par son partenaire est insatisfaisant aux yeux des consommateurs.

« Des fois, on perd des clients à cause qu'ils ne sont pas contents. Nous on fait le service aux tables, on veut que les gens aient une bonne expérience. Ce n'est pas un resto, mais on ne crie pas le nom pour les clients en take-out! » (D3).

D9 éprouve cette même difficulté par rapport à la qualité du service client. Alors que ce *space sharing* se fait à quatre commerçants, les clients ne font pas la distinction entre les différents commerces et vont jusqu'à penser que tout s'imbrique et qu'il s'agit d'un seul commerce. Quand les employés de ses partenaires ne sont pas à la hauteur de ses attentes, cela affecte négativement l'expérience vécue dans son commerce, atteignant sa réputation et impactant les ventes. D9 souligne qu'il est plus difficile d'avoir un bon contrôle sur l'expérience en magasin en adoptant le *space sharing*.

5.4.1.4 *Le poids associé à la gestion*

Trois commerçants ont mentionné le poids supplémentaire de la gestion d'un *space sharing* (D3, D9, D10). La gestion des employés qui ne sont pas les siens (D3 et D9) et la lenteur du processus décisionnel (D10) contribue à cette lourdeur. Par ailleurs, D3 et D9 ont souligné le poids supplémentaire de la gestion des employés de leur partenaire.

« C'est dur à cause qu'on n'est pas leur boss. Comme moi mes employés je ne tolère pas les téléphones parce qu'on n'est pas ici pour être sur son téléphone. Mais eux autres des fois, ils sont juste sur leur téléphone. C'est pas beau à voir! [...] Like what are you doing? Seriously you are on Facebook? That really mess the ambiance. Et nous on veut que ce soit des deux bords, du monde content qui travaille en équipe, mais c'est pas ça. À cause que le propriétaire n'est pas là pour les gérer. C'est toujours le gérant, mais il n'a pas toujours de l'expérience et c'est compliqué » (D3).

« Mais je veux dire j'ai des employés qui ne sont pas les miens, mais que je gère parce que je veux que l'expérience... t'sais l'expérience c'est dans le magasin au complet puis ils sont dans le magasin fait qu'il faut que je les gère. Mais ce ne sont pas mes employés. Il faut que je me fasse respecter par eux. J'ai des employés qui n'ont pas nécessairement les mêmes commissions. Ni même les mêmes salaires. Pas les mêmes backgrounds non plus. Il faut que je réussisse à tenir une équipe si on veut » (D9).

Toutefois, cette situation ne s'applique que pour ces commerçants qui sont insatisfaits de la qualité du service offert par leur partenaire. D'autre part, D10 souligne la lourdeur des prises de décision :

« Ça amène deux entreprises qui fonctionnent complètement différemment pour prendre des décisions. Ça peut devenir très long. Il faut être prêt à ce que tout

prenne un peu plus de temps que si on était complètement indépendant et qu'on faisait juste à notre tête. Pour que tout fonctionne bien, toute prise de décision doit passer par les deux entreprises puis arriver à de bons consensus. C'est plus lent au départ, mais ça a tout intérêt à créer de bonnes bases » (D10).

5.4.1.5 *L'iniquité des charges financières*

L'équité des charges financières attribuées à chacun des partenaires commerciaux cause parfois des discussions (D3, D10). Dans le cas de D3, il s'agit des charges liées à l'entretien ou encore à l'implication du commerce dans les activités organisées par la Société de développement commercial (SDC) de la rue. D3 prend comme exemple l'installation de leur terrasse sur la rue, où seulement D3 a investi dans le projet. Pourtant, les deux commerçants bénéficient à parts égales de cet afflux de clientèle nouvelle attirée par la terrasse. Ces retombées ne sont toutefois pas considérées par le partenaire d'affaires de D3 et il considère la situation inéquitable et non désirable.

D'autre part, dans le cas de D10, l'évaluation des coûts liés à la consommation énergétique des deux entreprises est difficile à faire alors qu'ils partagent la même facture d'électricité :

« C'est très difficile de faire une bonne évaluation énergétique. Après, c'est là où c'est très important d'avoir une bonne relation avec l'autre entreprise parce qu'il n'y aura jamais de solution parfaite à ce niveau-là. Fait que c'est de savoir qu'on vit complètement dans un compromis et qu'on se supporte l'un et l'autre » (D10).

D10 souligne que le *space sharing* comporte une notion de compromis. Il souligne qu'il faut que les deux partenaires soient conscients de ces compromis et qu'ils soient à l'aise avec ceux-ci afin que le *space sharing* soit positif.

5.4.1.6 *La confusion des consommateurs face au space sharing*

Le partage d'un même local par plusieurs commerçants sème parfois la confusion auprès des consommateurs (D4, D10). D4 l'explique :

« Il y a eu beaucoup de gens qui ont acheté de la crème glacée tout l'été, mais qui sont moins tentés de manger parce que, ... j'ai l'impression qu'ils vont rentrer, ils sont intéressés, c'est l'un... Ils regardent, voient le [commerce D4.1] ça les déstabilise complètement, comme s'il y avait trop de choses à voir. [...]. C'est difficile de faire comprendre aux gens on est quoi » (D4).

D10 vit la même situation et souligne que ça prend un certain temps aux consommateurs lorsqu'ils entrent en magasin pour réaliser qu'ils sont dans le bon commerce. Le fait que le *space sharing* soit rarement rencontré fréquemment par les consommateurs est à la base de cette

confusion. Il est acquis qu'un local commercial loge un seul commerce. Le *space sharing* surprend le consommateur, ce qui peut être une bonne chose dans le contexte actuel alors qu'il offre certainement un environnement d'achat différent.

5.4.2 Les bénéfices du *space sharing*

Bien que les commerçants rencontrent des difficultés au travers du *space sharing*, ils y trouvent tous des bénéfices qui vont souvent bien au-delà des raisons pour lesquelles ils avaient envisagé de l'adopter au départ. Rappelons-le, la genèse des projets de *space sharing* des commerçants s'explique principalement par deux raisons : (1) la diminution des coûts d'avoir pignon sur rue et (2) pour faire face à la croissance de la concurrence.

5.4.3 L'élargissement du bassin de clientèle

Pour cinq des commerçants rencontrés, le *space sharing* contribue à l'élargissement de leur bassin de clientèle. Quand leur collaboration est basée sur des valeurs d'entreprise similaires ou encore des produits qui sont consommés par le même profil de consommateurs, la mise en commun de leur clientèle se fait naturellement. Cette collaboration permet aux consommateurs de découvrir un commerce qu'ils n'auraient pas nécessairement visité s'il n'avait pas été en *space sharing*. Cette situation, qui s'applique pour D2, D3, D4, D5 et D10 est bénéfique alors que l'élargissement du bassin de clientèle crée une augmentation des ventes.

5.4.4 Le *space sharing* : un incubateur à commerces indépendants

Comme nous l'avons explicité plus haut, le partage équitable des frais locatifs, d'exploitation et d'entretien est bénéfique pour les commerçants. Cinq des commerçants de notre échantillon l'indiquent comme étant un bénéfice. Non seulement ils peuvent se permettre un local mieux situé, mais il devient plus facile pour les commerçants de dégager des profits. Par ailleurs, si les commerçants D3, D4, D5, D8 et D10 perçoivent le partage des frais d'opération et d'entretien comme étant un bénéfice direct du *space sharing*, le bénéfice provient également de la création d'une expérience. Il s'agit parfois d'une stratégie pour créer une expérience sans que le commerçant augmente ses coûts. En logeant seul dans un local, il n'aurait pas nécessairement les moyens financiers ni même les connaissances ou le temps requis pour créer une la qualité de l'expérience qu'il crée par le *space sharing*. Finalement, on pourrait dire que les partenaires partagent les coûts de l'expérience qu'ils créent ; ils n'ont pas à assumer les frais liés à l'achat d'équipements ou de fournitures pour créer cette expérience unique qui découle de leur association.

D'autre part, plusieurs commerçants rencontrés étaient les signataires du bail et les instigateurs du *space sharing* dans leur local. Les entrevues réalisées avec eux ont permis de mettre en lumière que plusieurs d'entre eux agissent comme des facilitateurs pour les commerces avec qui ils s'associent. Par exemple, D4 s'est fait couvrir par son partenaire (signataire du bail) qui a facilité l'implantation du commerce physique de D4 en ayant des exigences souples quant au paiement du loyer. D5 et D7 agissent également comme des facilitateurs pour leurs partenaires d'affaires alors qu'ils prennent en charge plus de responsabilités financières pour permettre à leur partenaire de s'établir.

« Q : Et aussi, j'imagine que tu n'as pas besoin de te casser la tête, dans le sens où la personne qui exploite le café c'est clé en main. Dans le sens où internet c'est [le commerce 1] qui gère... »

R : Le système d'alarme aussi!

Q : Des trucs qui, j'imagine, un commerçant ne pense pas quand il commence.

R : Payer l'entretien de la clim! Ce n'est pas elle qui va payer ça, mais elle en bénéficie. Mais c'est moi qui vais prendre la responsabilité. Mais t'sais pour elle, c'est un gros montant... » (D7).

Dans l'aménagement de son local, D5 a réfléchi au type de colocataire qu'il souhaiterait avoir :

« C'est un petit risque pour lui parce qu'il n'y a pas de gros investissements. Ce qui coûte cher d'emblée c'est de l'aménagement. Il n'y a pas d'aménagement à faire à part d'amener leur stock. Il n'y a pas de mur à faire, de plancher, pas de plafond. C'est ce qui coûte le plus cher dans partir ton décor. Nous on l'a fait beau. On l'a fait sleek, minimaliste. C'est blanc, c'est un canevas qu'on leur donne. Puis après ça ce n'est pas beaucoup d'investissement d'aménagement, c'est plus rassurant. En plus, c'est niaisieux, mais je m'occupe de tous les frais connexes, internet et autre... ce n'est pas des comptes à ouvrir, à gérer, à payer tous les mois... c'est des choses que c'est moi qui fait, mais j'ai l'expérience c'est pas grave » (D5).

« J'ai aussi donné l'option aux gens de combiner plusieurs brands ensemble. Si le loyer est trop cher, s'ils sont deux ou trois à mettre leurs produits, ils auraient pu eux aussi se séparer en de loyers plus petits. Pas dans le sens d'avoir une personne qui vend tout. Mais telle marque de chapeau peut se placer là aussi avec quelqu'un qui fait des sacs, donc ça peut être complémentaire... t'sais j'étais ouvert aussi d'avoir plusieurs sous locataires, mais dans le sens qu'il y ait un responsable. Je ne voulais pas prendre quatre chèques et tout... mais t'sais c'est le genre d'endroit que ça leur permet de

tester leur concept aussi. Pour voir si c'est quelque chose qu'ils veulent faire à long terme aussi ou pas » (D5).

D9 l'exprime ainsi :

« Ça permet peut-être aux plus petits commerces d'avoir une nouvelle porte d'entrée qui est moins coûteuse. Je ne pense pas que la personne qui fait ça [le space sharing], du jour au lendemain, elle va pouvoir arriver avec la même intensité que notre concept, mais ça reste que ça donne des portes d'entrée différentes pour des entrepreneurs qui sont indépendants et petits. » (D9).

Cette diminution du coût d'entrée en marché qui permet certains commerçants qui adoptent le *space sharing* contribue à la naissance de nouveaux commerçants qui n'auraient autrement pas les moyens d'avoir pignon sur rue. Dans une certaine mesure, le *space sharing* est un incubateur pour le commerce indépendant, ou une porte d'entrée pour des artisans qui souhaitent avoir pignon sur rue sans tout risquer. En ce sens, le *space sharing* possède des similitudes avec certaines formes d'économie sociale, notamment la coopérative de solidarité, ainsi qu'avec les espaces de coworking. La coopérative de solidarité « se caractérise par la diversification de son membership et son ouverture aux partenariats » (Ministère Économie et Innovation, 2016). La coopérative de solidarité crée des partenariats entre entreprises qui sont « gérées démocratiquement et conjointement par différents groupes ayant des intérêts et des objectifs communs » (Boussole Entrepreneuriale, s. d.), qui ne sont pas sans rappeler les principes du *space sharing*. D'une façon similaire, les espaces de coworking permettent aux travailleurs autonomes de partager des services et, ce faisant, de profiter d'économies tant sur l'espace que le matériel de bureau (imprimantes et autres équipements). en plus de créer des liens entre eux qui peuvent les mener à des partenariats d'affaires.

5.4.4.1 La création d'une expérience hors du commun

Alors que la création d'une expérience hors du commun figure parmi les motivations à adopter le *space sharing*, elle fait également partie des bénéfices qui en découlent. D1 l'exprime en quoi la création d'une expérience hors du commun constitue un avantage à l'heure actuelle :

« Je ne gagnerai jamais contre le web. Si un client me dit : "Je peux trouver ça moins cher en ligne", je ne peux jamais dire non parce que tu peux trouver n'importe quoi. T'as accès à la planète. Mon rôle à moi, ce n'est pas d'aller concurrencer le web. C'est de maintenir notre clientèle en offrant une expérience convaincante » (D1).

Cette expérience hors du commun créée par le *space sharing* devient un avantage pour le commerçant alors qu'elle permet de faire face à la concurrence en offrant quelque chose de plus que le web ne peut offrir. La valeur réside pas dans le prix puisque le commerce électronique gagnera toujours, mais réside plutôt dans la qualité de l'expérience vécue en magasin. D2 exprime que l'expérience offerte par le *space sharing* rallonge le temps que le consommateur passe en magasin puisqu'il y a davantage de choses à voir et à faire. L'effet sur les ventes est positif. Par ailleurs, il exprime que l'expérience en magasin permet de pallier l'infidélité des consommateurs, notamment des Milléniaux.

« Mais c'est ce qui fait que ce n'est pas facile avec les Milléniaux parce qu'un de leurs traits c'est qu'ils ne sont pas fidèles. Ils peuvent vivre une super belle expérience avec toi, mais ils ne se sentiront pas coupables d'aller acheter ailleurs la fois d'après. Puis ils ont raison. En vérité. Ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Ce n'est pas une loi que quand tu m'achètes un [produit] t'es obligé de tous les acheter chez moi. Fait qu'il faut que tu proposes autre chose. Si tu ne fais plus rien, l'inertie, ça ne les attire pas vraiment » (D2).

Ainsi, le *space sharing*, lorsque perçu comme un élément qui ajoute une expérience en magasin, est un outil pour créer de l'intérêt envers un commerce, pour le différencier, et ultimement, pour fidéliser la clientèle et amener des clients supplémentaires. La création d'une expérience hors du commun par le *space sharing* est un bénéfice pour l'ensemble des commerçants, à l'exception de D8 et D10 qui trouvent des bénéfices du *space sharing* dans la diminution des frais d'être en affaires, plutôt que dans la création d'une expérience client. En fin de compte, les réponses nous indiquent que, d'une part, le *space sharing* permet de faire face à la concurrence en conservant l'intérêt des consommateurs par la création d'une expérience à valeur ajoutée. D'autre part, le *space sharing* participe à la croissance des ventes en magasin alors que les consommateurs y passent plus de temps. Ainsi, il semble que le *space sharing* soit une formule durable pour le commerce de détail. Déjà à l'époque du grand magasin, la diversification de la marchandise contribuait à se démarquer de la concurrence et à accroître les ventes. Par le mix de marchandise, le grand magasin se démarquait de la concurrence, tout comme le *space sharing*.

5.4.4.2 *La mise en commun des employés*

Pour terminer, alors que D8 n'a adopté le *space sharing* que pour les avantages financiers qu'il offre, celui-ci y voit maintenant l'avantage de pouvoir mettre en commun ses employés avec ceux de son partenaire. Alors que les activités de l'entreprise sont saisonnières, les employés étaient mis au chômage après chaque saison, ce que le *space sharing* est venu modifier. L'entreprise qui

prend le local pendant les saisons complémentaires embauche également le personnel. Dans ce cas, l'avantage est pour les employés, mais également pour les employeurs qui n'ont pas à former de nouveau personnel chaque saison. Dans tous les cas de *space sharing* que nous avons exploré, il s'agit du seul commerçant qui partage ses effectifs humains.

5.4.5 Bilan et reproductibilité

À la lumière des résultats, les avantages du *space sharing* semblent plus nombreux que les inconvénients. Au moment où les entretiens se sont déroulés, huit commerçants de notre échantillon nous ont souligné faire un bilan positif du *space sharing*. Pour deux des commerçants de notre échantillon, le bilan est mitigé. Néanmoins, malgré certaines difficultés qui peuvent émerger du *space sharing*, aucun des commerçants n'a indiqué en faire un bilan négatif.

5.4.5.1 Un modèle d'affaires à reproduire

Dans leur discours, certains commerçants mentionnent le caractère très structurant du *space sharing*. Par exemple, pour D2, D7 et D9, il va de soi que s'ils avaient à ouvrir un nouveau point de vente, celui-ci suivrait la formule du *space sharing*. Ils sont convaincus que l'ambiance et l'expérience en magasin en bénéficient.

« Parce que je trouvais ça très limitatif d'être dans le créneau [du commerce D7] puis aussi je voulais que mes clientes puissent venir passer la journée. Je trouve que quand elles entrent et sortent, je ne trouve pas que c'est un grand niveau d'engagement. Et je voulais vraiment faire des espaces où les gens peuvent s'asseoir, prendre un [produit], attendre... moi c'était d'une évidence qu'il y aurait le [commerce partenaire]. Tu vois même à la limite, je pense que si j'ouvrais d'autres succursales, il y aurait un [commerce partenaire]. Je ne pourrais pas ouvrir sans café. Je trouve que ça change toute l'atmosphère » (D7).

Au moment de l'entretien avec D9, celui-ci était en processus d'ouverture d'un nouveau point de vente dans une autre ville québécoise, à l'extérieur de la région métropolitaine de Montréal. Bien que le contexte foncier de cette ville ne soit pas le même qu'à Montréal, D9 a choisi de réitérer avec le *space sharing*. La construction du local a même été réfléchi pour déployer un commerce en *space sharing*. Cette formule est donc très structurante pour ce commerce qui répète l'expérience. Par ailleurs, D5 et D6 sont convaincus que le *space sharing* constitue l'avenir du commerce de détail.

« On n'a pas inventé la roue, mais je pense que ça va être de plus en plus comme ça, parce que ça coûte tellement cher être en affaire. Ça coûte tellement

cher les restrictions, les taxes commerciales à Montréal, puis des fois on est à la merci de plein d'affaires qui pourraient faire en sorte que le chiffre d'affaires diminue. Au moins ça réduit le risque pour tout le monde. Ça fait en sorte que tout le monde n'est pas pris à la gorge avec des frais fixes. Le space sharing c'est un modèle d'affaire qui fit très bien à Montréal, il y a tellement de petites compagnies, tellement de brands, tellement de produits en ligne avec plein d'artisans montréalais qui font des choses et c'est facile de les matcher ensemble » (D5).

Néanmoins, on dénote dans les propos tenus par D5 que le *space sharing* s'adresse davantage à certains types de commerces que d'autres. En effet, il souligne les petites compagnies, les marques, les artisans... D10, qui est tout aussi positif quant à son partenariat de type *space sharing*, souligne également que cette formule s'adresse particulièrement aux jeunes entreprises.

« Oui et non. Ce n'est vraiment pas un modèle qui s'applique à tout le monde. Ça fonctionne très bien avec les projets de la nouvelle génération. Nos entreprises sont très jeunes et sont roulées par des gens en bas de la trentaine. [...]. Les bénéfices sont très intéressants. Mais s'il n'y a pas de partage au niveau de la mission et de la vision, c'est plus difficile. Donc oui j'encourage toute entreprise qui a des projets complémentaires et qui a une bonne entente avec l'autre entreprise et au niveau de leurs valeurs à faire ainsi. Mais il ne faut pas s'attendre à des miracles non plus » (D10).

Pour D3, malgré un bilan nuancé de son partenariat, il souligne que le *space sharing* est un modèle qui est durable et reproductible, à condition d'avoir un bon partenaire. Il souligne le côté positif d'un tel partenariat, mais qu'il soit nécessaire d'avoir des attentes partagées, des mentalités d'affaires similaires et une grande implication dans le concept d'affaires.

« Il faut avoir la chance d'avoir la chance d'être là l'un pour l'autre. Plus que dans l'espace. Avoir le cœur dans les projets de l'un et l'autre. Mettre plus de temps, plus de passion » (D3).

D4 dresse également un bilan nuancé du *space sharing*, mais le recommanderait tout de même à d'autres qui souhaiteraient se lancer en affaires. Il souligne toutefois la confusion des consommateurs quant à l'idée d'avoir plusieurs commerces dans le même local. Toutefois, on dénote tout de même la conviction que le *space sharing* sera un modèle qui se répandra dans les années à venir.

« Q : Globalement, vous trouvez que le fait d'avoir un concept, c'est positif ou négatif? Recommenceriez-vous l'expérience de créer un concept comme ça? »

R : Oui. Pour la clientèle. Mais il y a deux mois, je t'aurais dit non! On y croit beaucoup. Il faut que tu y croies. Mais ça fait peur. Mais en fait, je me dis que si on n'avait pas ouvert un multiconcept, ça aurait peut-être été plus simple dès le jour un. Parce qu'il y a d'autres choses qui ouvrent et qui marchent bien. Qui ont une belle offre. Mais plus que ça va, plus que j'ai hâte au jour où le multiconcept va être plus répandu. Où il y va en avoir plein et que les consommateurs vont comprendre ce que c'est, et qu'ils trouvent ça cool » (D4).

En conclusion, les résultats présentés révèlent qu'il n'y a pas qu'une seule façon d'articuler le *space sharing* et que les partenariats sont développés pour répondre aux besoins des commerçants qui l'adoptent. En d'autres termes, il y a autant de manières de faire que de raisons qui mènent à l'adopter. Dans tous les cas, la formule permet aux commerçants qui l'adoptent de faire face aux défis qui affectent le commerce de détail à l'heure actuelle. Que le bilan soit positif ou mitigé, l'ensemble des commerçants ont témoigné de la pertinence du *space sharing* et considèrent que le modèle est gagnant. Comme nous l'avons vu, le *space sharing* fait maintenant partie du modèle d'affaires de certains commerçants et se montre très structurant (D2, D7, D9). Pour D5 et D6, il s'agit de l'avenir du commerce de détail. Bien que quelques commerçants aient souligné qu'il s'agit d'un modèle qui s'applique davantage aux petites ou aux jeunes entreprises (D5, D10), il ne s'agit pas nécessairement d'une mesure transitoire pour des commerces en démarrage, mais plutôt d'un modèle durable qui permet de se différencier aux yeux de plusieurs commerçants.

6 *Le space sharing* : un modèle à la fois transitoire et permanent

Alors que certains l'adoptent de façon permanente, d'autres voient le *space sharing* comme un modèle transitoire qui les mènera vers « l'autonomie commerciale », ou la location d'un espace pour y loger seul son commerce. Dans le présent chapitre, nous voyons en quoi le *space sharing* peut à la fois être un modèle transitoire pour le commerçant, mais permanent pour le secteur du commerce de détail. Après tout, la logique du *space sharing* est similaire à celle des grandes surfaces ou encore des centres commerciaux : rassembler une offre diversifiée pour créer une offre attirante et un environnement d'achat qui sache satisfaire un plus large éventail de consommateurs.

6.1 *Le space sharing* pour entrer sur le marché – ou pour tirer son épingle du jeu

Plusieurs raisons pour lesquelles les commerçants indépendants adoptent le *space sharing* permettent de pallier les facteurs qui exercent une pression énoncés au premier chapitre de ce mémoire. Les résultats ont révélé que les commerçants indépendants ont recours au *space sharing* afin d'entrer en marché ou pour y demeurer. Dans les deux cas, le *space sharing* assure leur présence sur les artères commerciales traditionnelles.

En effet, les résultats ont démontré que l'entrée sur le marché se fait à un coût qui peut parfois être trop élevé pour certains commerçants. Le *space sharing* apparaît ainsi comme une solution qui réduit les risques d'avoir pignon sur rue ; il réduit les coûts d'entrée sur le marché par le partage des frais relatifs au loyer et il assure une augmentation des revenus par le partage des bassins de clientèle et la consolidation d'une expérience hors de l'ordinaire. Les résultats ont démontré que l'entrée sur le marché n'aurait pas toujours été possible sans le *space sharing*. Les risques étant trop élevés, plusieurs commerçants ne s'y seraient pas aventurés ou du moins, auraient dû revoir leur plan d'affaires pour y parvenir.

D'autre part, certains commerçants optent pour le *space sharing* dans une logique marketing. Ils constatent qu'il s'agit d'une formule distinctive pour leur commerce. Tout comme c'est le cas pour la concession, le *space sharing* permet d'élargir l'offre en magasin, ce qui stimule les ventes : « *The introduction of products through the store within a store can help bring new consumers to the store, who also might purchase other products* » (Jerath et Zhang, 2010). Les résultats vont en ce sens que l'élargissement de l'offre de produits ou services sous une même adresse donne l'impression aux commerçants de consolider l'expérience qu'ils offrent en magasin. Ainsi, ils tendent vers une expérience plus hédoniste qui encourage la satisfaction des consommateurs (Driss et al., 2010). Avec des moyens d'innovation limités, le *space sharing* permet de consolider une

expérience distinctive sans toutefois avoir recours à des ressources supplémentaires qui peuvent s'avérer coûteuses. Nos résultats indiquent que les établissements de « restauration et divertissement » sont ceux qui figurent en plus grand nombre dans les partenariats de notre échantillon, ce qui confirme ce que nous dit la littérature sur le sujet. Le mariage restauration et commerce de détail est adopté pour les raisons suivantes : il augmente le temps que les consommateurs passent en magasin, il en augmente le trafic par une clientèle passagère qui se familiarise avec l'ensemble des commerces d'un même local et, finalement, il participe à l'augmentation des ventes (Telford, 2014). Les propos de D9 vont en ce sens :

« J'ai tellement de clients aussi qui passent deux ou trois fois semaine et ils ne viendront pas nécessairement acheter, mais ils vont venir [activité du commerce partenaire] et ils vont se promener dans le magasin avec leur [produit]. Et de temps en temps, ils vont spotter quelque chose, une gugusse, mais la fois qu'ils vont avoir besoin d'un [produit], ils vont venir ici. Aucune chance qu'ils ne passent pas ici. Parce que ça fait partie de leur quotidien. Ça fait partie de leur vie » (D9).

Ainsi, par cette stratégie, les commerçants parviennent à faire face à la concurrence. Finalement, les données ont démontré qu'il existe une multitude de combinaisons de facteurs qui amènent les commerçants à adopter le *space sharing*. Si certains n'avaient pas eu les moyens financiers d'ouvrir un commerce sans avoir recours au *space sharing*, d'autres l'adoptent en étant solides financièrement, dans une stratégie de différenciation. Toutefois, l'importance du *space sharing* dans leur modèle d'affaires diffère selon les raisons qui les ont poussés à l'adopter. Pour ceux qui l'adoptent dans une perspective d'entrer en marché, il s'agit davantage d'une stratégie de diminution des risques qui devrait mener à voler de ses propres ailes. Ainsi, si ces commerces étaient plus solides financièrement, le *space sharing* n'aurait probablement pas été adopté (D3, D4, D10). Cela dit, pour les commerçants qui l'adoptent comme une stratégie de différenciation, le *space sharing* fait partie du plan d'affaires à long terme alors qu'ils y entrevoient une construction identitaire et une opportunité de constituer une expérience qui engage davantage les consommateurs. C'est notamment le cas de D2 et D9 qui, au moment d'écrire ces lignes, ont ouvert de nouvelles succursales sous forme de *space sharing*. Ceci donne des indices quant aux opportunités qu'offre le *space sharing* pour certains ; le *space sharing* va bien au-delà de la diminution des risques quand le mariage ajoute de la valeur à l'offre de chacun des commerçants.

6.2 Le succès du *space sharing* – un travail d'équipe vers un succès collectif

Les responsabilités liées au bail incombent la plupart du temps à un seul des commerçants du partenariat (7/10). Ainsi, ce commerçant joue le rôle clé dans l'orchestration du partenariat. Il

fixe le prix du loyer demandé à son partenaire, il prend souvent les responsabilités et décisions relatives à l'entretien, a des attentes quant au choix des heures d'ouverture, à la qualité du service à la clientèle de son partenaire... Bref, il expose son opinion et ses attentes à plusieurs égards à son ou ses partenaires. Or, le responsable du bail peut difficilement parvenir à ses objectifs en étant seul dans son local. En effet, si le commerçant signataire du bail a fait le choix d'adopter le *space sharing*, c'est qu'il avait des objectifs précis en tête et qu'il avait besoin de partenaires pour y arriver.

Le *space sharing* prend donc des allures très collaboratives dont l'objectif commun des partenaires est la rentabilité de leur entreprise. Il y a parfois un réel désir de venir en aide à son partenaire, dans la mesure de ses capacités. Par exemple, si certains sont plus à l'aise financièrement, ils donnent un coup de pouce à leur(s) partenaire(s) en assumant davantage de frais qui seraient autrement difficiles à assumer par leur(s) partenaire(s). Par ailleurs, il a été vu que le signataire du bail valorise généralement les partenariats qui permettent de se distinguer de la masse ; le signataire du bail a généralement adopté le *space sharing* pour des raisons de consolidation de l'expérience en magasin plutôt que pour la nécessité financière afin d'entrer en marché.

Pour parvenir à se distinguer, plusieurs estiment que l'établissement de partenariats avec des artisans ou de jeunes marques est avantageux puisqu'il facilite la création d'une expérience distinctive. Ainsi, le *space sharing* ressemble parfois à une pépinière ou un accélérateur d'entreprises en démarrage. Les données ont d'ailleurs démontré que le *space sharing* est perçu comme une formule qui propulse particulièrement les jeunes entreprises (D5, D9 et D10). Ainsi, qu'il s'agisse d'un tremplin pour les plus petits ou d'un positionnement distinctif pour les plus grands, le *space sharing* s'appuie sur un travail d'équipe pour assurer le succès de l'ensemble des commerces qui partagent un même local. En conséquence, le *space sharing* stimule la présence de commerçants indépendants sur les artères commerciales de Montréal et cette présence contribue à la constitution d'une offre distinctive pour les artères.

Si certains commerçants ont avoué être plus ou moins satisfaits de leur partenariat (D3 et D4), ils sont plusieurs à avoir révélé que la clé du succès réside dans le respect, la transparence et la communication entre les partenaires. Le *space sharing* constitue un travail d'équipe vers la réussite de chacun, et cette réussite peut prendre des airs très individualistes comme elle peut être collective. Le meilleur exemple d'une réussite individualiste serait celui du cas de D3. Basé sur la volonté de D3 d'augmenter ses ventes, le *space sharing* semblait être une solution à ses yeux. Toutefois, des visions différentes par rapport à l'évolution de leurs entreprises provoquent des

différents entre D3 et son partenaire et D3 se sent limité dans le développement de son entreprise par les choix que son partenaire fait. Leurs commerces sont logés dans le même local et la collaboration entre les entreprises s’y limite ; ils n’ont pas la même vision et D3 estime que leurs différends pourraient être une source de diminution de ses revenus. Néanmoins, D3 juge que le *space sharing* demeure une bonne idée s’il y a entente entre les partenaires.

« C’est une belle idée de faire un partenariat. C’est beau de voir deux compagnies jumeler dans une place quand ça fonctionne bien. Peut-être que ça semble que ça fonctionne bien, mais nous autres on aime que ce soit plus une équipe [...]. Lui il ne nous a jamais dit qu’il allait ouvrir deux ou trois autres [commerce] dans quelques années! Et on leur vendait nos produits. Il a décidé d’avoir une place où il fabrique ses trucs. [...]. Là, on n’est plus partenaires pour ça. Pour nous c’est moins intéressant, c’est pas quelque chose... on ne se sent plus comme des partenaires vraiment. » (D3).

L’établissement de partenariats vers une réussite individualiste s’apparente davantage à ce que la concession propose. Comme le soulignaient Gaupp et Kuhn (2015), la concession n’est pas tant une collaboration plutôt qu’une intégration verticale du manufacturier jusqu’aux points de vente qui permet de mieux répondre aux besoins des clients (Gaupp et Kuhn, 2015). Ainsi, pour le partenaire de D3, la pensée collaborative arrive en second plan, après les avantages économiques que propose le *space sharing*. D’autres exemples de *space sharing* évoquent une réussite collective. D9 en est un exemple. Il propose à des commerces indépendants de s’associer dans son local pour transformer l’espace en un *one stop shop* qui soit satisfaisant aux yeux des consommateurs. Ensemble, ils créent un concept unique.

« La façon que ça a été pensé ici, [la personne] qui a imaginé le concept a fait en sorte que tout le monde puisse avoir sa part des choses. Que ce soit bénéfique pour tous les partenaires et que tous [les partenaires] soient contents. Et d’après moi, il y a pensé. Si ce n’est pas rentable, [le partenaire] va partir et on va être pogné avec la situation et ce n’est pas bon. Mais [le partenaire X] c’est tout le temps plein. [Le partenaire Y] capote parce qu’elle n’a plus de temps pour ses employés. Elle est dans le gros jus et elle n’a jamais fait autant de vente. [Le produit X], la clientèle, ça, c’est moi qui est plus en charge de ça. Mais la clientèle a commencé à s’habituer et à venir plus souvent ici. Et là ça n’a plus d’allure, j’ai deux conseillères, mais il m’en faudrait trois! » (D9).

D9 est conscient que l’apport de ses partenaires va bien au-delà de la part du local qu’ils payent. Ils sont un élément de distinction important pour D9 que celui-ci valorise énormément. Il valorise le succès de ses partenaires autant que le sien afin que le concept soit fort et durable.

« Mais je peux te confirmer qu'il y a des choses qu'on fait qui seraient 100 fois plus payantes si on mettait des [produits], mais ça ne donnerait pas la même expérience et ça n'aurait pas le même impact sur le client. Ça, c'est sûr et certain. [...]. On veut que le monde rentre. Ils font rentrer plein de monde, même chose pour les [produits], je veux dire. Vendre un [produit] à 30\$ ce n'est absolument rien dans le magasin. Ce n'est pas... ça ne change rien au niveau des chiffres. Je mettrais un [produit] à la place du kiosque et ça serait plus rentable. Mais le monde ne reviendrait pas. N'en parlerait pas de la même façon. Puis ça enlèverait le plus qu'on a en ce moment » (D9).

Finale­ment, les caractéristiques des partenariats sont bien personnelles à chacun des partenariats dans le sens où il n'y a pas qu'une seule bonne formule. Qu'ils soient tous inscrits sur le bail ou non, qu'ils partagent l'ensemble des frais ou pas, qu'ils ouvrent aux mêmes heures ou non, l'importance réside dans le fait que les commerçants aient une vision et des valeurs compatibles et, dans un monde idéal, une sensibilité à l'égard de leur(s) partenaire(s).

« Puis ultimement, c'est mieux qu'une relation de coloc parce qu'on est conscient qu'on a un business à rouler les deux, puis il faut que ça roule bien, qu'ultimement on passe plus de temps ici qu'ailleurs quasiment. Donc c'est ce respect mutuel. On comprend qu'on est dans le même bateau. Qu'on doit travailler pour gagner notre vie. Donc c'est vraiment mieux qu'une relation de coloc où des fois il y a des gens qui s'enferment dans leur chambre puis ce n'est pas grave... t'sais on a une motivation. Il faut que ça marche, parce qu'on ne peut pas s'enfermer chacun de notre côté. On doit travailler ensemble » (D5).

Dans l'ensemble, les bénéfices qui découlent du *space sharing* sont assez convaincants pour que la totalité des participants croit en son potentiel pour la vitalité des commerçants indépendants. Ainsi, peu importe comment les partenariats s'articulent, en autant que les attentes soient claires et discutées entre les partenaires, le *space sharing* permet aux commerçants indépendants d'être mieux outillés face aux difficultés qu'ils rencontrent dans le contexte actuel.

6.3 Le *space sharing* – structurant pour le commerce de détail, moins pour les commerçants

Comme nous l'avons abordé brièvement au point 6.1, tout dépendamment des raisons pour lesquelles le *space sharing* a été adopté par les commerçants, certains partenariats peuvent se montrer structurants pour les commerces qui s'associent alors que ce n'est pas le cas pour d'autres. C'est-à-dire que pour les commerçants qui font le choix du *space sharing* en poursuivant des objectifs de création d'une expérience client, cette stratégie semble occuper une place plus importante dans le plan d'affaires des commerçants, comme nous l'avons évoqué pour D2 et D9 qui ont ouvert de nouveaux points de vente sous forme de *space sharing* depuis le moment où nous

les avons interrogés. D'autre part, malgré que certains commerçants l'aient adopté à des fins purement économiques, pour réduire leurs coûts d'entrée en marché, une fois mariés à un partenaire, ils tendent à développer une implication qui va au-delà des bénéfices économiques. C'est notamment le cas de D5 qui accorde un souci à l'entraide entre les partenaires afin de faire face à la concurrence. Toutefois, il arrive que le *space sharing* ne soit réellement qu'utilisé comme une plateforme pour entrer en marché sans devoir tout risquer. C'est le cas de D10 et de son partenaire. S'ils avaient eu les moyens financiers de loger leur commerce seul dans un local qui répondait à leurs besoins, ils n'auraient pas adopté le *space sharing*. Malgré qu'ils croient au potentiel de ce partenariat et y voient des bénéfices, il semble que cela demeure une phase transitoire. Le cas de D3 est particulier ; il est le seul qui avait adopté le *space sharing* pour des raisons d'augmentation des ventes, mais dont le *space sharing* n'est pas un modèle d'affaires structurant. Comme il a un avis mitigé quant à son partenariat, cela l'incite probablement à revoir la place qu'occupe le *space sharing* dans son plan d'affaires.

L'ensemble des commerçants ont souligné qu'il s'agit d'un modèle reproductible par tous, malgré qu'il soit davantage adapté aux jeunes entreprises. Selon plusieurs commerçants rencontrés, les jeunes entreprises sont plus malléables alors que leur définition est en construction. En conséquence, il est plus facile pour de jeunes entreprises de se moduler en fonction d'un partenariat. Certains commerçants voient la valeur ajoutée du *space sharing* à un point tel qu'ils sont prêts à affirmer qu'il s'agit du futur du commerce de détail (D5, D6).

« *Oui je te le dis, c'est le futur du détail. C'est là, le futur du commerce de détail* » (D6).

Les commerçants s'entendent pour dire que le *space sharing* comporte de nombreux avantages qui leur permettent de faire face aux difficultés du commerce de détail et que les difficultés qui découlent du *space sharing* ne sont pas assez significatives pour remettre en question sa pertinence. Toutefois, si pour certains commerçants le *space sharing* se montre structurant dans leur plan à long terme, ce n'est pas le cas pour l'ensemble des commerçants ; certains l'adoptent pour un temps bref et l'abandonnent par la suite, d'autres l'adoptent dans une perspective à long terme. Il est possible d'imaginer que d'autres ne l'adopteront probablement jamais pour différentes raisons, notamment des raisons liées à l'espace nécessaire au déploiement de leur commerce sur une artère. C'est-à-dire que certains commerces nécessitent plus d'espace que d'autres et que les locaux commerciaux des artères sont généralement de petite taille, rendant le partage de leur espace impossible. Or, d'après les facteurs qui favorisent son adoption chez les commerçants

indépendants, il y aura toujours des raisons qui pousseront les commerçants à adopter le *space sharing*.

En ce sens, il serait audacieux de prétendre que les artères commerciales seront truffées de *space sharing* dans les années à venir alors qu'il s'agit d'un modèle passager pour plusieurs. Par contre, les raisons qui mènent les commerçants indépendants à adopter le *space sharing* ne disparaîtront pas de sitôt. La volonté ou la nécessité de diminuer les coûts et les risques d'être en affaires est bien réelle et le contexte laisse entrevoir que les raisons qui ont mené les commerçants indépendants à adopter le *space sharing* seront encore d'actualité dans les années à venir. Ceci porte à croire qu'il sera un modèle qui s'inscrira dans le temps pour le secteur du commerce de détail, peu importe qu'il soit transitoire ou non pour les commerçants.

6.4 Bilan

Le *space sharing* est perçu par les commerçants indépendants comme étant une façon de faire face aux défis qu'ils rencontrent dans le contexte actuel. Dans tous les cas, le commerçant poursuit un objectif de rentabilité qui est encouragé par le *space sharing* de diverses façons. Tel que les données l'ont mis en lumière, le *space sharing* permet de réduire les coûts d'être en affaires en plus d'augmenter les revenus par l'expérience créée en magasin ainsi que le partage du bassin de clientèle entre les partenaires. Si la cohésion entre les partenaires au niveau personnel ou encore au niveau de leur entreprise et de leur vision est importante, les ententes sont négociées entre les partenaires selon les attentes et les objectifs de chacun. Ainsi, le *space sharing* a le potentiel de s'appliquer à une multitude de situations et de concepts commerciaux alors qu'il s'agit d'un partenariat qui est très flexible et évolutif si les partenaires le souhaitent. Qu'il soit structurant pour les commerçants qui s'associent ou qu'il soit simplement un tremplin, le *space sharing* sera structurant pour le secteur du commerce de détail dans les prochaines années, en réponse aux enjeux avec lesquels les commerçants doivent composer que nous avons explicité au premier chapitre. Ainsi, il ne serait pas étonnant de voir apparaître d'autres concepts en *space sharing* sur les artères commerciales montréalaises au cours des prochaines années. À la page suivante, un schéma dresse un récapitulatif du *space sharing* qui répond à nos trois sous-questions :

- 1) Pourquoi les commerçants adoptent-ils le *space sharing*?
- 2) Comment ces partenariats s'articulent-ils et sur quels critères l'entente est-elle basée?
- 3) En quoi ces partenariats sont-ils structurants pour les commerces? Est-ce une mesure transitoire?

Facteurs qui affectent le commerce de détail sur les artères commerciales :

- Évolution des formes commerciales depuis le centre commercial
- Commerce électronique
- Augmentation de la concurrence
- Habitudes de consommation en transformation
- Augmentation des valeurs foncières

Pourquoi le *space sharing* ?

Diminution des coûts
(D4, D5, D8, D10)

- Partage des coûts du loyer
- Partage des autres dépenses : électricité,

Augmentation des revenus
(D1, D2, D3, D6, D7, D9)

- Constitution d'une expérience distinctive
- Partage du bassin de

Comment ?

Critères de sélection du partenaire

- Valeurs et image (D1, D4, D5, D9, D10)
- Complémentarité des produits (D1, D2, D3, D5, D6, D7, D9)

Nombre de signataires du bail

- Un seul responsable (D1, D2, D5, D6, D7, D8)
- Plusieurs responsables (D3, D4, D9, D10)

Détermination du prix du loyer de chaque partenaire

- Selon le pied carré (D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10)
- Ristournes sur les ventes (D1)
- Selon les ventes prévisionnelles (D6)

Partage des frais (Électricité, entretien, Internet)

- Oui (D2, D3, D4, D5, D7, D8, D9, D10)
- Non, mais c'est correct ainsi (D1, D6)

Heures d'ouverture

- Pas exactement pareilles pour tous les partenariats
- Pas pareilles, mais mon partenaire avait son mot à dire (D1, D4, D6)

Avantages

- Expérience + Élargissement du bassin de clientèle
- Aide au démarrage en s'associant avec quelqu'un d'expérience
- Diminution des coûts
- Mise en commun des employés (D8)

Légende des couleurs

En vert, les commerçants qui adoptent le *space sharing* pour diminuer les coûts d'être en affaires, la tendance veut que le *space sharing* ne soit pas structurant dans leur plan d'affaires

En jaune, les commerçants qui adoptent le *space sharing* pour augmenter les ventes, la tendance veut que le *space sharing* soit structurant dans leur plan d'affaires

Inconvénients

- Divergences des visions / images
- Divergences sur la qualité du service à la clientèle
- Poids de la gestion supplémentaire
- Iniquité dans le paiement de certaines charges
- Heures d'ouverture différentes qui affectent l'expérience
- Confusion des consommateurs face au concept

Caractère structurant du *space sharing* dans le concept d'affaires des commerçants

Oui : D1, D2, D6, D7, D9

Non : D3*, D4, D5, D8, D10

*D3 est l'exception à cette tendance

Bilan du *space sharing*

- Positif (8/10)
- Négatif (0/10)
- Mitigé (2/10)

Reproductibilité du *space sharing*

- Oui, je le conseille à d'autres commerçants (10/10)

6.5 Les limites de l'étude et perspectives

La méthodologie de cette recherche comporte certaines limites qui se doivent d'être mentionnées. Tout d'abord, la taille de l'échantillon (10 répondants) ne permet pas de produire des résultats qui soient généralisables. Toutefois, comme le *space sharing* est une pratique peu commune, l'échantillon est représentatif d'une forte proportion de la population des commerces en *space sharing*. Surtout, cet échantillon nous a tout de même permis d'explorer et de faire le portrait d'une pratique qui caractérise le commerce de détail actuel. La recherche a permis de dégager certaines tendances, mais un échantillon plus large nous aurait permis de faire une analyse plus pointue de cette pratique. Il aurait été intéressant de conduire des entretiens avec les partenaires des commerçants de notre échantillon. Toutefois, puisque le *space sharing* n'est pas répandu et qu'il a déjà été difficile de recruter des participants, le fait de devoir conduire l'entretien avec l'ensemble des partenaires de notre échantillon aurait été ardu, voire impossible, ce qui aurait compromis la recherche. Toutefois, les prochaines recherches devraient viser l'ensemble des commerçants d'un partenariat de type *space sharing* afin d'obtenir le point de vue de chacun par rapport au partenariat.

Un des commerçants de notre échantillon a fermé boutique depuis notre entretien. Dans une prochaine étude, il serait intéressant de documenter la « mort » des commerçants en *space sharing* afin d'en révéler les impacts sur le commerçant qui demeure seul dans un local prévu pour plusieurs. Toutefois, avant de pouvoir se pencher sur une telle problématique, il faudrait que plusieurs commerçants qui sont établis en *space sharing* ferment boutique ou fassent le choix de voler de leurs propres ailes. À cet effet, il pourrait prendre un certain temps avant que la réalisation d'une telle étude soit possible.

Conclusion

C'est en explorant les raisons qui mènent à l'adoption du *space sharing*, la façon dont les partenariats fonctionnent ainsi que leur caractère structurant ou non dans les modèles d'affaires des commerçants que nous avons été en mesure de répondre à la question de recherche qui s'intéressait aux opportunités qu'offre le *space sharing* aux commerçants indépendants dans un contexte qui pose des défis multiples. Cette recherche avait pour objectif de mettre en lumière le potentiel de revitalisation des artères commerciales montréalaises par la pratique du *space sharing*. Plus précisément, cette étude a pour objectif général de comprendre les opportunités d'affaires qu'offre le *space sharing* aux commerçants indépendants.

La méthodologie employée a permis de rencontrer dix propriétaires ou gestionnaires de commerces indépendants qui ont pignon sur rue sur une artère commerciale de Montréal. Par la conduite d'entretiens semi-dirigés, il a été possible de saisir les défis auxquels font face les commerçants des artères commerciales montréalaises et les raisons qui les amènent à adopter le *space sharing*. L'exploration de l'articulation des partenariats ainsi que le caractère structurant ou non du *space sharing* dans leur modèle d'affaires a permis de mettre en lumière le potentiel de ce modèle d'affaires pour la vitalité des artères commerciales. Alors qu'aucune étude ne s'est penchée sur le sujet du *space sharing* jusqu'à ce jour, cette recherche exploratoire a permis de développer de nouvelles connaissances sur le sujet et d'ouvrir la réflexion sur une pratique commerciale émergente et les potentiels qu'elle comporte pour la vitalité des artères commerciales.

Cette recherche a permis de dégager plusieurs constats en réponse à la question de recherche énoncée au départ. D'abord, le *space sharing* est adopté par les commerçants indépendants pour deux grandes raisons : (1) la diminution des coûts d'être en affaires et les risques associés et (2) l'augmentation des revenus. Cela permet aux commerçants d'entrer en marché alors qu'il ne l'aurait autrement pas été possible, ou encore d'atteindre la rentabilité de leur commerce. En ce sens, le *space sharing* devient un terreau fertile pour l'émergence de commerces indépendants ainsi que pour leur pérennité. L'impact ne peut qu'être positif pour la vitalité des artères commerciales montréalaises dont le taux de vacance est parfois élevé. Étant le domaine du commerce indépendant, il y a un réel intérêt à stimuler l'émergence et le succès de ces commerces pour les artères commerciales.

Un autre constat est qu'il y a un réel désir de collaboration au travers du *space sharing*. Dans la façon dont les partenaires articulent leur entente, le souci de la réussite de l'autre est exprimé.

Ainsi, certains partenaires facilitent l'entrée en marché de leur partenaire ou agissent comme un tremplin qui propulse le commerce de leur partenaire vers la rentabilité. L'ensemble des partenaires est gagnant dans une telle collaboration ; la contribution de l'un et de l'autre dans le partage des frais ou encore dans l'augmentation des ventes est significative. Ainsi, le succès de l'un est bénéfique à l'ensemble. Une citation de Woolf (1915) met parfaitement en image cette collaboration (Woolf et Forrester, 2014) :

« *Ce qu'on attend de l'être avec qui l'on vit, c'est qu'il vous maintienne au niveau le plus élevé de vous-mêmes.* »

Ces collaborations sont prometteuses pour l'émergence et la pérennité des commerçants indépendants. Ainsi, ce souci d'entraide a un impact positif sur la vitalité des commerçants et, ultimement, sur la vitalité des artères commerciales.

Le dernier constat que l'on peut tirer de cette recherche est que le *space sharing*, qu'il soit structurant dans le modèle d'affaires des commerçants ou non, est un modèle d'affaires qui répond aux difficultés que rencontrent les commerçants indépendants à l'heure actuelle. Dans ce contexte, l'adoption du *space sharing* est parfois en dépit, pour répondre à des contraintes économiques alors que d'autres fois, il est choisi par les commerçants pour augmenter les revenus. Dans le premier cas, lorsqu'en dépit, le *space sharing* tend à n'être qu'un modèle temporaire. Lorsque le *space sharing* est adopté dans une perspective d'augmentation des revenus, le modèle tend à être structurant dans le développement des commerces qui s'associent. Ainsi, pour la moitié des commerçants, le *space sharing* n'est que transitoire. Ceci permet de se questionner sur le caractère structurant du *space sharing* dans le modèle d'affaires des commerçants. Or, comme l'ensemble des commerçants souligne la pertinence du *space sharing*, le constat veut qu'il est une pratique structurante pour le secteur du commerce de détail en général, mais peut-être pas pour les commerçants de façon individuelle. Il stimule l'émergence de nouveaux commerces dont leur objectif est de voler de leurs propres ailes. Dans ce cas, le *space sharing* est le véhicule de leur rentabilité et de leur indépendance. D'autre part, il renforce les commerçants dont la rentabilité est déjà atteinte avant même d'avoir recours au *space sharing*.

D'autre part, il aurait été intéressant d'interroger les partenaires des participants à cette recherche afin d'obtenir le point de vue de tous les partenaires d'une même entente de *space sharing*. Cette démarche aurait permis de voir l'envers de la médaille, ce qui aurait pu nuancer les résultats. Déjà que le recrutement de 10 participants a été ardu, il aurait été difficile de recruter l'ensemble des partenaires d'un *space sharing*.

Malgré cette limite méthodologique, les constats que nous tirons de cette recherche demeurent intéressants et permettent de poser un regard optimiste sur le potentiel de revitalisation du *space sharing* pour les artères commerciales montréalaises. Comme le faisait remarquer un des participants à cette recherche :

« Le space sharing c'est un modèle d'affaires qui fit très bien à Montréal, il y a tellement de petites compagnies, tellement de brands, tellement de produits en ligne avec plein d'artisans montréalais qui font des choses et c'est facile de les matcher ensemble » (D5).

Si le *space sharing* permet à ces petites compagnies, ces marques et ces produits uniques d'avoir pignon sur rue, chacun d'eux contribue à l'étonnement des consommateurs qui fréquentent les artères commerciales et au positionnement expérientiel de celles-ci. Ainsi, l'offre commerciale des artères se montre particulièrement intéressante pour combler les attentes des Milléniaux qui constituent une importante proportion du bassin de consommateurs à proximité des commerçants indépendants des artères commerciales montréalaises.

Références

- Antéblan, B., Filser, M. et Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(4), 84-113. <https://doi.org/10.1177/0767370113497868>
- Anzilotti, E. (2016, janvier 21). How Retail Shops Are Angling to Be Community Hubs. Consulté le 17 septembre 2018, à l'adresse <http://www.citylab.com/navigator/2016/01/are-retail-stores-the-new-community-centers/424983/>
- BDC. (s. d.). *Cinq nouvelles tendances de consommation qui changent la donne*. Consulté à l'adresse https://www.bdc.ca/FR/Documents/analyses_recherche/Consumer_Trends_Report_FR.pdf?ref=shorturl-consommateurs
- Binkley, C. (2017, avril 17). At Luxury Stores, It Isn't Shopping, It's an Experience. *Wall Street Journal*. Consulté à l'adresse <https://www.wsj.com/articles/at-luxury-stores-it-isnt-shopping-its-an-experience-1492394460>
- Blanchet, A. (2000). Interviewer. Dans A. Blanchet, R. Ghiligone, J. Massonnat et A. Trognon, *Les techniques d'enquête en sciences sociales* (p. 81-126). Paris: Dunot.
- Bodier, M. (1999). Les effets d'âge et de génération sur le niveau et la structure de la consommation. *Economie et Statistique*, 324(1), 163-180. <https://doi.org/10.3406/estat.1999.6217>
- Bonnin, G. (1998). L'observation des comportements au point de vente: vers une étude de la valorisation de la visite au magasin. *Actes journée de recherche en marketing de Bourgogne*, 5, 98.
- Boussole Entrepreneuriale. (s. d.). *Coopérative de solidarité*. Consulté à l'adresse <https://www.boussoleentrepreneuriale.com/coop-solidarite/>
- Burness, A. (2017, avril 8). Shared space could be solution for businesses struggling in pricey downtown Boulder. Consulté à l'adresse http://www.dailycamera.com/news/boulder/ci_30908905/shared-space-could-be-solution-businesses-struggling-pricy
- Carù, A. et Cova, B. (2006). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion*, no 162(3), 99-113.
- CEFRIO. (2017). *Le commerce électronique au Québec* (N° Volume 8-Numéro 7). Consulté à l'adresse https://cefrio.qc.ca/media/uploader/3_NETendances_Commerce_electronique_VF.pdf
- CEFRIO. (2018). Le commerce électronique au Québec. *NETendances 2017*, 8(7). Consulté à l'adresse https://cefrioblob.blob.core.windows.net/media/1207/netendances_2017-le-commerce-electronique-au-quebec.pdf
- Cliquet, G., Basset, G. et Picot-Coupey, K. (2018). *Retailing: management et marketing du commerce*. Dunod.
- Cloutier, J.-S. (2015, juillet 7). Ces commerçants chassés par l'embourgeoisement.

Consulté le 31 août 2017, à l'adresse <http://radio-canada.ca/nouvelle/728723/hausse-loyers-baux-commerciaux-gentrification>

Comeau, M. (s. d.). Les grands magasins de la rue Ste-Catherine à Montréal: des lieux de modernisation, d'homogénéisation et de différence des modes de consommation. *Revue d'histoire de la culture matérielle*, 41(Printemps 1995), 58-68.

Compagnie de la Baie d'Hudson. (s. d.). *HBC et les centres commerciaux du Canada*. Consulté à l'adresse <http://www.patrimoinehbc.ca/fr/histoire/histoire-1/hbc-et-les-centres-commerciaux-au-canada>

Conseil québécois du commerce de détail. (s. d.). *Commerce de détail en 2018 - Le Conseil québécois du commerce de détail prévoit une augmentation des ventes de 4 % au Québec* (p. 2). Consulté à l'adresse http://cqcd.org/data/Communications/PDF/fr-CA/262_180306%20-%20Bilan%202017%20et%20Perspectives%202018.pdf

Coughlin, J. F. (2011, novembre 14). Downsizing the Box & the Smaller Future of Retail. Consulté le 29 août 2017, à l'adresse <http://bigthink.com/disruptive-demographics/downsizing-the-box-the-smaller-future-of-retail>

Danziger, P. (2015, juillet 14). Small Is the Next Big Story in Retail. Consulté le 29 août 2017, à l'adresse <http://www.therobinreport.com/small-is-the-next-big-story-in-retail/>

Daoust-Braun, S. (2018, février 26). Mile-End: les commerces n'échappent toujours pas à l'embourgeoisement. Consulté le 26 juin 2018, à l'adresse <http://www.journaldemontreal.com/2018/02/26/mile-end-les-commerces-nechappent-toujours-pas-a-lembourgeoisement>

Deloitte. (2013). *The Deloitte Consumer Review - Reinventing the role of the high street* (p. 22). Consulté à l'adresse <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/deloitte-uk-consumer-review-role-of-the-high-street.pdf>

Demarcom. (2016). *Étude sur l'état de la situation commerciale (menages et opportunités) du secteur du commerce de détail à Montréal* (p. 67). Demarcom.

Dennis, S. (2017, août 3). Honey, I Shrunk The Store. Consulté le 29 août 2017, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2017/08/03/honey-i-shrunk-the-store-and-my-profits/>

Driss, F. B., Jerbi, S. et Hafsia, H. B. L. (2010). Effet de la valeur perçue de magasinage sur le comportement du consommateur : Cas d'un point de vente spécialisé. *La Revue des Sciences de Gestion*, (237-238), 177-185.

Dubuc, A. (2016, janvier 23). Génération Y - Montréal pris d'assaut. *La Presse+*. Consulté à l'adresse http://plus.lapresse.ca/screens/e516ff32-5f6b-4061-bb18-9292120a5c89__7C__PMFMBAaWgwhk.html

Dupéré L., A. (2015, avril 7). Le commerce en ligne change tout. Consulté le 31 août 2017, à l'adresse <http://substance-strategies.com/le-commerce-en-ligne-change-tout/>

Durif, F., Ertz, M. et Connolly, M. (2018). *L'indice Kijiji de l'économie de seconde main*. Consulté à l'adresse https://www.kijiji.ca/carrefourkijiji/app/uploads/2016/08/Kijiji-Index-Report-2018_FR_Final_web.pdf

- Équipe Kijiji. (2018, mars 1). Mythes sur l'économie de seconde main. Consulté le 15 mai 2018, à l'adresse <https://www.kijiji.ca/carrefourkijiji/general/mettons-fin-aux-mythes-entourant-les-biens-doccasion/>
- Everage, L. (2012, janvier 1). Retail Innovations & Formats to Watch. Consulté le 27 avril 2017, à l'adresse <https://www.specialtyfood.com/news/article/retail-innovations-formats-watch/>
- Fanget, F. (2010). *Oser la vie à deux*. Paris: O. Jacob.
- Feinberg, R. A. et Meoli, J. (1991). A Brief History of the Mall. *Advances in consumer research*, 18, 426-427.
- Flame analytics. (2013, novembre 20). What is shop in shop in retail? Consulté le 10 novembre 2016, à l'adresse <http://www.flameanalytics.com/en/news/shop-shop-retail/>
- Fortin, M.-F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Fry, R. (2016, avril 25). Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation. Consulté le 11 janvier 2017, à l'adresse <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/04/25/millennials-overtake-baby-boomers/>
- Gasnier, A. (2007). Les temps de mobilité des consommateurs au cœur des nouvelles logiques d'implantation de l'offre commerciale. *Espace populations sociétés. Space populations societies*, (2007/2-3), 243-254. <https://doi.org/10.4000/eps.2143>
- Gaupp, C. G. et Kuhn, Marc. M. (2015). *Determination of success factors of the shop-in-shop and the concession model in the fashion industry: an empirical analysis of consumer perception in the case of Hugo Boss Benelux in Spain*. Consulté à l'adresse http://download.springer.com/static/pdf/846/chp%253A10.1007%252F978-3-319-24184-5_149.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fchapter%2F10.1007%2F978-3-319-24184-5_149&token2=exp=1478812599~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F846%2Fchp%25253A10.1007%25252F978-3-319-24184-5_149.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fchapter%252F10.1007%252F978-3-319-24184-5_149*~hmac=38e8beea7d5493587c53106f02321de0df9d661a19ec1b8704699155522b41b3
- Greenberg, E. H. et Weber, K. (2008). *Generation we: how millennial youth are taking over America and changing our world forever*. Emeryville, CA: Pachatusan.
- Grenier, J.-F. et Labrecque, J. (2004). *Tendances de l'industrie du commerce de détail*. Consulté à l'adresse <http://www4.banq.qc.ca/pgq/2006/3273149.pdf>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Compeau, L. D. et Levy, M. (2012). Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing*, 88(1), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.12.001>
- Groupe Altus. (2009). *Évolution récente du secteur du commerce de détail et analyse prospective* (p. 54). Consulté à l'adresse http://cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/20091101_rapportAltusGeocom.pdf

- Groupe Altus. (2016). *Analyse prospective du commerce de détail au Québec*. Consulté à l'adresse <http://www.atefq.ca/assets/congres/2016/Conferences/Analyse-prospective-du-commerce-de-detail-au-Quebec-ATEFQ2016-1de2.pdf>
- Groupe Altus et Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation. (2011). *La présence des détaillants internationaux au Canada et au Québec*. Consulté à l'adresse <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2218201>
- Guibert, J. et Jumel, G. (1997). *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Hall, M. (s. d.). Are Collaborative Spaces the Next Big Thing in Retail. *The Emerging Designer*. Consulté à l'adresse <http://theemergingdesigner.com/are-collaborative-spaces-the-next-big-thing-in-retail/>
- Harris, T. (2017, février 23). Are Shared Spaces the Future of Brick and Mortar Retail? Consulté à l'adresse <https://blog.celect.com/are-shared-spaces-the-future-of-brick-and-mortar-retail>
- Heilbrunn, B. (2016). L'essor des pratiques collaboratives. Partager plutôt que posséder. *Études, Mars*(3), 41-50. Consulté à l'adresse Cairn.info.
- Helmore, E. (2017, décembre 24). New York's vanishing shops and storefronts: « It's not Amazon, it's rent ». Consulté le 11 mars 2018, à l'adresse <http://www.theguardian.com/business/2017/dec/24/new-york-retail-shops-amazon-rent>
- Hiltz, A. (2005). *Enquête sur la dynamique du travail et du revenu (EDTR), année de référence 2003: questionnaire de l'interview sur le travail, janvier 2004*. Statistique Canada, Division de la statistique du revenu.
- Hodges, J. (2012, juin 13). How Small Shops Economize by Sharing Space. Consulté le 23 septembre 2016, à l'adresse <https://www.entrepreneur.com/article/223702>
- Hollander, S. C. (1960). The Wheel of Retailing. *Journal of Marketing*, 25(1), 37-42. <https://doi.org/10.2307/1249121>
- Hubbard, P. (2017). Going Out of Town. Dans *The Battle for the High Street* (p. 45-66). https://doi.org/10.1057/978-1-137-52153-8_3
- Hurst, B. (2013, juin 17). Should Merchants Share Space to Cut Costs and Build Sales? – RetailWire. Consulté à l'adresse <http://www.retailwire.com/discussion/should-merchants-share-space-to-cut-costs-and-build-sales/>
- Indépendant We Stand. (2015, mars 31). Small Businesses Share Retail Space To Find Success. Consulté le 28 septembre 2016, à l'adresse <http://www.independentwestand.org/share-retail-space-to-find-success/>
- Institut de la statistique du Québec. (2017). *Le bilan démographique du Québec - Édition 2017* (p. 176). Institut de la statistique du Québec.
- Institut du Québec. (2015). *Le commerce en ligne au Québec - Passer du retard à la croissance*.
- Jerath, K. et Zhang, Z. J. (2010). Store Within a Store. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 748-763.

- JLL. (2015, mai). *When it comes to the store-within-a-store concept, everyone wins*. Commerce de détail. Consulté à l'adresse <https://fr.slideshare.net/JLL/store-in-a-store-05-1915>
- Jolicoeur, M. (2015a, mai 16). Les commerçants de Montréal réclament plus d'amour. *Les Affaires*. Consulté à l'adresse <http://www.lesaffaires.com/dossier/commerce-et-design/les-commerçants-de-montreal-reclament-plus-d-amour/578751>
- Jolicoeur, M. (2015b, novembre 21). Classement expérience client: le plaisir des sens et de la spécialisation priment. *Les Affaires*. Consulté à l'adresse <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/vente-et-marketing/experience-client--le-plaisir-des-sens-et-la-specialisation-priment/583466>
- Jolicoeur, M. (2015c, novembre 21). L'expérience : la condition essentielle non suffisante. *Les Affaires*. Consulté à l'adresse <https://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/vente-et-marketing/l-experience--la-condition-essentielle-non-suffisante/583467>
- Jolicoeur, M. (2016, avril 3). Frank and Oak s'aventure en banlieue. *Les Affaires*. Consulté à l'adresse <https://www.lesaffaires.com/blogues/martin-jolicoeur/frank-et-oak-s-aventure-en-banlieue/585805>
- Jolicoeur, M. (2018, août 10). Pharmaprix se lance dans la vente de fruits et légumes. *Les Affaires*. Consulté à l'adresse <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-de-detail/pharmaprix-se-lance-dans-la-vente-de-fruits-et-legumes/604253>
- Krafft, M. et Mantrala, M. K. (2009). *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*. Springer Science & Business Media.
- Labrecque, J. (2012). *Commerce de détail: gestion et tendances*. Montréal: Éditions JFD.
- Labrecque, J., Grenier, J.-F. et Duhaime, A. (2007). *Tendances de l'industrie du commerce de détail*. Consulté à l'adresse https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/portraits_industriels/industrie_commerce_detail.pdf
- Lévy, O. (2018, avril 6). Le client est-il toujours roi ? *La Presse+*. Consulté à l'adresse http://mi.lapresse.ca/screens/d4542594-e0f2-45ff-9b5f-b3a09021a641__7C__0.html
- Lewis, P. (1991). Partenariat public-privé et revitalisation des zones commerciales. *Cahiers de géographie du Québec*, 35(95), 415. <https://doi.org/10.7202/022186ar>
- Lisanti, L. (2014, octobre 29). Future Store: The Neighborhood Market. Consulté le 18 janvier 2017, à l'adresse <http://www.csnews.com/node/73547>
- Malison, M. (2016, février 21). The New Definition of Convenience Retail. Consulté le 27 avril 2017, à l'adresse <http://blog.euromonitor.com/2016/02/the-new-definition-of-convenience-retail.html>
- Maltais, A. (2016). *Commerce de détail et transformations socioéconomiques des quartiers centraux - Le repositionnement du petit commerce montréalais* (IREC). Consulté à l'adresse http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/337_Maltais_Alexandre_Thèse_Finale_PDF.pdf

- Marois, G. et Bélanger, A. (2015). Vieillesse de la population dans la région métropolitaine de Montréal : perspectives démographiques locales. *Cahiers québécois de démographie*, 44(1), 129. <https://doi.org/10.7202/1032151ar>
- Matras, E. (2016, juin 20). Shared-Space Cafés. Consulté le 10 novembre 2016, à l'adresse <http://www.freshcup.com/shared-space-cafes/>
- Michon, C. (2010). *Le Marketeur: Fondements et nouveautés du marketing*. Pearson Education France.
- Ministère Économie et Innovation. (2016, octobre 3). *Coopérative de solidarité - Outil COOP*. Consulté à l'adresse https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/cooperatives/page/guides-et-outils-10142/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=68&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&cHash=876917cde0131641189ed27efa1f5eb8
- Nantel, J. (2015). *Impact du cybercommerce sur les biens immobiliers commerciaux*. Présenté à Tendances - Congrès 2015.
- Nantel, J. (2016, février 1). Est-ce le début de la fin pour le commerce de détail? Consulté le 9 février 2017, à l'adresse <http://www.revuegestion.ca/opinions/debut-de-fin-commerce-de-detail/>
- Nicasio, F. (2014, juin 5). How Shop-in-Shops Benefit Both Retailers and Brands. Consulté le 13 septembre 2018, à l'adresse <http://www.kdmpop.com/blog/15827/5657>
- Nielsen. (2014). Millennials Prefer Cities to Suburbs, Subways to Driveways. Consulté le 30 août 2017, à l'adresse <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/millennials-prefer-cities-to-suburbs-subways-to-driveways.html>
- Nielsen. (2016). Thinks smaller for big growth - How to thrive in the new retail landscape. Consulté le 26 août 2017, à l'adresse http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/de/docs/Nielsen%20Global%20Retail%20Growth%20Strategies%20Report_DIGITAL.pdf
- Observatoire de la Consommation Responsable. (2017). *Baromètre de la consommation responsable* (N^o Édition 2017; p. 37). Consulté à l'adresse https://ocresponsable.com/wp-content/uploads/2017/11/BCR_2017_Final_V2.pdf
- Paquin, J. (2018, mai 28). Constat 2018 des rues commerciales de Montréal – Des performances très inégales! Consulté le 13 septembre 2018, à l'adresse <http://paquinrecherche.blogspot.com/>
- Pasquarelli, A. (2012, janvier 29). Department stores fill their floors with shop-in-shops | Crain's New York Business. *Crain's New York Business*. Consulté à l'adresse <http://www.crainnewyork.com/article/20120129/SUB/301299977/department-stores-fill-their-floors-with-shop-in-shops>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice* (Fourth edition). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Petro, G. (2018, août 19). More Debts, Less Stuff: The Millennial Spending Dilemma. *Forbes*. Consulté à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2018/08/19/more-debt-less-stuff-the-millennial-spending-dilemma/#5e11e35314d6>

- Poncin, I. (2008). Le comportement multicanal du consommateur est-il une simple évolution ou constitue-t-il une véritable révolution ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLVII(2), 43. <https://doi.org/10.3917/rpve.472.0043>
- Reynolds, J., Howard, E., Cuthbertson, C. et Hristov, L. (2007). Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(8), 647-660.
- Rickard, R. (2014, août 4). Death of the supermarket megastore? Plans for new sites drop. Consulté le 29 août 2017, à l'adresse <http://www.thisismoney.co.uk/money/news/article-2715679/Death-supermarket-megastore-Plans-new-sites-drop-lowest-level-financial-crisis-households-ditch-big-weekly-shop.html>
- Ripsam, T., Navarro, C. et Martinez, A. (2007, juin 19). Big Impact in a Small Format. Consulté le 27 avril 2017, à l'adresse <https://www.strategy-business.com/article/li00030?gko=f0ea5>
- Roederer, C. et Filser, M. (2015). *Le marketing expérientiel: vers un marketing de la cocréation*. Paris: Vuibert.
- Rudolph, T. (2012). *European Retail Research: 2012, Volume 26*. Springer Science & Business Media.
- Saluja, S. (2015, août 4). Stores-within-stores enhance the shopping experience | JLL Real Views. Consulté le 13 septembre 2018, à l'adresse <https://www.jllrealviews.com/industries/stores-within-stores-enhance-the-shopping-experience/>
- Savitt, R. et Johnson, D. (2015). Vente au détail. Dans *Historica Canada. The Canadian Encyclopedia*. Consulté à l'adresse <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/vente-au-detail>
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (p. 337-360). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Savoie-Zajc, Lorraine. (2007). Comment peut-on construire un échantillon scientifiquement valide? *Recherches qualitatives, Hors série*(5), 99-111.
- Shaw, H. (2015, février 6). Shoppers Drug Mart's addition of fresh food blurs the line between convenience and grocery stores. Consulté le 17 janvier 2017, à l'adresse <http://business.financialpost.com/news/retail-marketing/shoppers-drug-mart-prescription-for-food>
- Solomon, D. (2014, août 19). Store-Within-a-Store Concept Helps Retail Businesses Stay Afloat. Consulté le 19 octobre 2016, à l'adresse <https://www.dnainfo.com/new-york/20140819/lower-east-side/store-within-a-store-concept-helps-retail-businesses-stay-afloat>
- Soper, S. (2018, septembre 19). Amazon will consider opening up to 3000 cashierless stores by 2021. *Bloomberg*. Consulté à l'adresse <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-19/amazon-is-said-to-plan-up-to-3-000-cashierless-stores-by-2021>

- Statistique Canada. (2018). *Fécondité: moins d'enfants, mères plus âgées*. Consulté à l'adresse <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2014002-fra.htm>
- Taylor, G. (2017, avril 7). Retailers Go Small As 'Immediate Needs' Drive 61% Of Shopping Trips - Retail TouchPoints. Consulté le 26 août 2017, à l'adresse <http://www.retailtouchpoints.com/topics/store-operations/retailers-go-small-as-immediate-needs-drive-61-of-shopping-trips>
- Telford, H. (2014, mars 11). Store Owned Café Concepts Can Help Improve the Retail Experience. Consulté à l'adresse <http://blog.euromonitor.com/2014/03/store-owned-cafe-concepts-can-help-improve-the-retail-experience.html>
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.
- Theodoridis, C., Ntounis, N. et Pal, J. (2017). How to reinvent the High Street: evidence from the HS2020. *Journal of Place Management and Development*, 10(4), 380-391.
- Ville de Montréal. (2016). *Rôle d'évaluation 2017-2018-2019*. Consulté à l'adresse http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/evaluation_fonciere_fr/media/documents/Brochure_evaluation_Fonciere_fr.pdf
- Ville de Montréal. (2018). *Plan d'action commerce* (p. 32). Consulté à l'adresse http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/7_commerce_plan_vfinale.pdf
- Ville de Montréal. (s. d.). *Norgate*. Consulté à l'adresse <http://www2.ville.montreal.qc.ca/arrondissements/sla/historique/en/intro/histvsl/terri/quartdev/norgate/norgate.html>
- Wood, Z. (2018, juillet 4). High streets must stop relying on retail, says expert review. *The Guardian*. Consulté à l'adresse <https://www.theguardian.com/business/2018/jul/04/high-streets-must-stop-relying-on-retail-says-expert-review>
- Woolf, V. et Forrester, V. (2014). *La traversée des apparences*. Paris: GF-Flammarion.
- Zentes, J., Morschett, D. et Schramm-Klein, H. (2012). *Strategic Retail Management: Text and International Cases*. Springer Science & Business Media.

Annexe 1 – Guide d’entretien

Entretien semi-dirigé - détaillants

Date :

Numéro du participant :

Section 1 : Compréhension du processus menant au *shared space*

- 1- Depuis combien de temps exploitez-vous votre entreprise?
 - a. Avez-vous toujours partagé votre local avec une autre entreprise?
- 2- Comment en êtes-vous arrivé à partager un local commercial avec une autre entreprise? Quels étaient les objectifs sous-jacents?
- 3- Comment avez-vous choisi votre colocataire commercial? Quels étaient vos critères?
- 4- Comment s’est déroulée votre recherche de local commercial? Avez-vous rencontré des difficultés?
- 5- Comment la pratique du *shared space* a-t-elle modifié vos critères pour les locaux commerciaux? Cherchiez-vous plus grand, plus petit, plus cher, plus central... ?

Section 2 : Compréhension du *shared space*

- 6- Quels avantages diriez-vous retirer du *shared space*? Quelles opportunités cela a créées? Cela peut être tant au niveau du fonctionnement des commerces, des ventes, de l’expansion de l’entreprise...
- 7- Est-ce qu’il y a des difficultés ou des contraintes qui découlent de votre pratique du *shared space*? Quelles sont-elles?
- 8- Comment cette pratique modifie-t-elle vos stratégies de commercialisation? Par exemple, est-ce que ça a un impact sur vos heures d’ouverture, sur votre localisation, sur votre type de clientèle, votre marchandise?
- 9- Quelle a été la réaction de votre [locateur, ou autres membres de la même mini-chaine commerciale que le détaillant] face à votre pratique du *shared space*? Quand vous lui avez présenté le projet, quelle a été sa réaction?

Section 3 : Le *shared space* dans une perspective d’avenir

- 10- Comment entrevoyez-vous la pratique du *shared space* à moyen terme? Croyez-vous que c’est une pratique prometteuse pour les détaillants québécois?
- 11- Quelles opportunités croyez-vous que cela pourrait créer pour les artères commerciales?

Annexe 2 - Approbation du Comité plurifacultaire d'éthique à la recherche de l'Université de Montréal



Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche

25 octobre 2016

Madame Antoinette Rodrigue
Candidate à la maîtrise
Urbanisme et architecture du paysage - Faculté de l'aménagement

OBJET: Approbation éthique

Mme Antoinette Rodrigue,

Le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche (CPER) a étudié le projet de recherche intitulé « Économie collaborative et commerce de détail montréalais: les espaces commerciaux partagés comme pratique renouvelée » et a délivré le certificat d'éthique demandé suite à la satisfaction des exigences précédemment émises.

Notez qu'il y apparaît une mention relative à un suivi annuel et que le certificat comporte une date de fin de validité. En effet, afin de répondre aux exigences éthiques en vigueur au Canada et à l'Université de Montréal, nous devons exercer un suivi annuel auprès des chercheurs et étudiants-chercheurs.

De manière à rendre ce processus le plus simple possible et afin d'en tirer pour tous le plus grand profit, nous avons élaboré un court questionnaire qui vous permettra à la fois de satisfaire aux exigences du suivi et de nous faire part de vos commentaires et de vos besoins en matière d'éthique en cours de recherche. Ce questionnaire de suivi devra être rempli annuellement jusqu'à la fin du projet et pourra nous être retourné par courriel. La validité de l'approbation éthique est conditionnelle à ce suivi. Sur réception du dernier rapport de suivi en fin de projet, votre dossier sera clos.

Il est entendu que cela ne modifie en rien l'obligation pour le chercheur, tel qu'indiqué sur le certificat d'éthique, de signaler au CPER tout incident grave dès qu'il survient ou de lui faire part de tout changement anticipé au protocole de recherche.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Jean Poupart, Président
Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche (CPER)
Université de Montréal

JP/RS/rs

c.c. Gestion des certificats, BRDV

Paul Lewis, Professeur titulaire, Urbanisme et architecture de paysage - Faculté de l'aménagement

JoAnne Labrecque, Professeure agrégée, Département de marketing

Sylvie Beaudoin

p.j. Certificat CPER-16-111-D

adresse postale
3744 Jean-Jérôme, B-430-8
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7
www.cper.umontreal.ca

Téléphone : 514-343-6111 poste 1806
cper@umontreal.ca

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche (CPEP), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.

Projet	
Titre du projet	Économie collaborative et commerce de détail montréalais: les espaces commerciaux partagés comme pratique renouvelée
Étudiante requérant	Antoinette Rodrigue Candidate à la maîtrise, Urbanisme et architecture du paysage - Faculté de l'aménagement Université de Montréal
Financement	
Organisme	Non financé
Programme	--
Titre de l'octroi si différent	--
Numéro d'octroi	--
Chercheur principal	--
No de compte	--
Approbation reconnue	
Approbation émise par	non
Certificat:	s.o.

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CPEP qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CPEP.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CPEP.

 Jean Poupart, Président
Comité plurifacultaire d'éthique de la recherche
Université de Montréal

25 octobre 2016
Date de délivrance

1 novembre 2017
Date de fin de validité