

CHAPITRE V

LE CHOIX D'UNE LOCALISATION COMMERCIALE

par Bernadette MERENNE-SCHOUMAKER
Université de Liège (Belgique)

Plus que pour les autres activités, le contexte spatial est déterminant pour le commerce de détail. Ainsi « la réussite et même la simple viabilité d'un magasin dépendent avant tout de sa localisation » (C.B.D., 1983)(1). « Une localisation défavorable est souvent une cause irrémédiable d'échec » et « généralement, il est impossible de corriger par d'autres mesures, l'erreur commise en choisissant une mauvaise localisation (C.B.D., 1976)(2).

Malgré cette situation, rares sont les commerçants qui étudient la localisation de leur point de vente ce qui explique les difficultés rencontrées par de nombreux chercheurs lors de la recherche des facteurs de localisation du commerce de détail. Certes, des études sont réalisées mais elles sont principalement le fait de grandes maisons à succursales ou de commerçants chevronnés voulant ou devant changer de localisation. A l'opposé, l'immense majorité des nouveaux commerçants s'installent souvent au hasard de la libération d'un emplacement.

Étudiant depuis plusieurs années la localisation du commerce de

(1) C.B.D. (COMITÉ BELGE DE LA DISTRIBUTION), 1983 — Manuel de la distribution, Bruxelles.

(2) C.B.D. (COMITÉ BELGE DE LA DISTRIBUTION), 1976 — J'installe..., je modernise... mon magasin, Bruxelles.

détail et ayant la chance d'avoir avec les milieux professionnels de nombreux contacts (3) nous avons dès lors cru intéressant, dans le cadre de cet ouvrage consacré à la géographie du commerce, de développer une réflexion sur le problème du choix d'une localisation commerciale et de proposer parallèlement une méthode directement opérationnelle en vue de faciliter ce choix.

En réalité, trois points seront successivement abordés :

- A. Processus de décision du choix d'une localisation commerciale.
- B. Rôle des facteurs géographiques dans le choix d'une localisation.
- C. Proposition d'une méthode de recherche et d'analyse du futur emplacement.

A. Processus de décision du choix d'une localisation commerciale

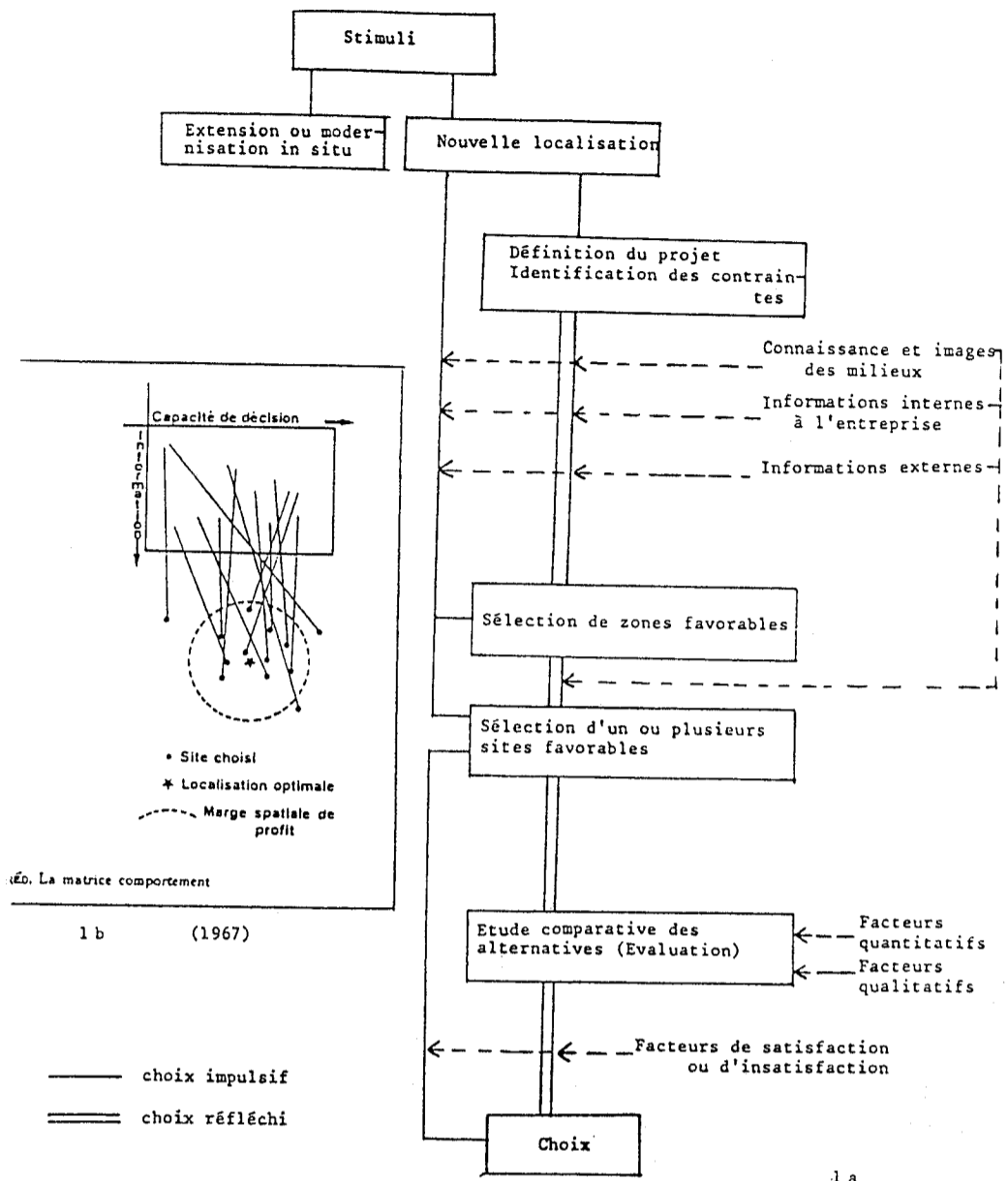
Comme pour le choix d'une localisation industrielle (B. Merenne-Schoumaker, 1982) (4), un schéma peut synthétiser les grandes étapes du choix d'une localisation commerciale (figure 1a).

À l'origine de ce choix, un ou plusieurs *stimuli* internes ou extérieurs à l'entrepreneur. Ces stimuli diffèrent fortement selon la nature de l'opération, c'est-à-dire selon qu'il s'agit d'une création, d'un transfert ou d'une extension (avec choix d'un nouveau site, les extensions sur place ne provoquant aucun problème de localisation). En général, les stimuli motivant la création d'un point de vente et l'extension d'un commerce préexistant sont simples : volonté d'entreprendre, souhait de se lancer dans les affaires, souhait ou nécessité d'étendre les activités, etc. Il s'agit donc surtout de facteurs internes alors que les stimuli à l'origine d'un transfert sont fréquemment des considérations à la fois internes et externes à l'entreprise. En effet, les principaux facteurs expliquant le transfert d'un magasin peuvent se regrouper comme suit :

- facteurs internes à l'entreprise :
 - volonté de croissance
 - nécessité de survivre
 - modification des assortiments et/ou des techniques de vente

(3) Le Service de Géographie économique de l'Université de Liège (Directeur : J.A. Sporek) auquel nous appartenons, a réalisé plusieurs études en ce domaine et est souvent consulté par des commerçants. Par ailleurs, depuis quatre ans, nous sommes chargés au Centre de Formation permanente des Classes moyennes de Liège du cours « Localisation des entreprises » destiné aux futurs Conseillers en Marketing et Gestion commerciale.

(4) MERENNE-SCHOUMAKER B., 1982 — « Perceptions spatiales et localisations », dans *Percevoir l'espace. Vers une géographie de l'espace vécu*, Actes de la Table ronde, 1981, Université de Genève, pp. 103-116.



Source: B. MERENNE-SCHOUMAKER, 1982

FIGURE 1 — Schéma général du processus de décision d'une localisation

— facteurs externes à l'entreprise

- problèmes de locaux : augmentation des coûts
fin de bail
manque d'espace pour l'extension
mauvaise organisation des locaux
- changements du contexte familial : détérioration ou croissance du marché
déclin des commerces voisins
- interventions des pouvoirs publics : expropriation
accroissement des taxes
changements des conditions de circulation et/ou de parking.
opérations d'urbanisme.

L'opposition entre les causes des transferts et des extensions semble donc assez nette comme nous avons pu le vérifier lors d'une étude sur les motivations des localisations commerciales au centre de Liège (B. Merenne-Schoumaker, 1979)(5). En effet, l'enquête réalisée auprès de tous les nouveaux commerces installés entre 1973 et 1978 a montré que les facteurs expliquant les transferts sont, principalement, les fins des baux et les décisions d'expropriation, les mauvaises conditions rencontrées dans le premier local (surtout l'exiguïté), le désir d'améliorer la situation géographique du commerce et secondairement des raisons de politique commerciale («développer les affaires»). Pour les extensions, par contre, ce sont ces raisons de politique commerciale qui l'emportent et justifient les deux-tiers des décisions; accessoirement, certaines opérations d'extension s'expliquent encore par les difficultés provoquées par la configuration ou la surface du premier emplacement.

Contrairement à ce que le géographe imagine souvent, la question de localisation ne préoccupe pas nécessairement le commerçant, nous l'avons déjà dit. Ainsi de nombreux commerçants décident de s'installer là où ils résident ou dans une cellule qu'ils trouvent un peu au hasard. Comme pour les activités industrielles (B. Merenne-Schoumaker, 1978)(6), le pro-

(5) MERENNE-SCHOUMAKER B., 1979 — « Motivations des localisations commerciales au centre-ville. Le cas des nouveaux commerces de l'hypercentre liégeois », dans *Revue de la Société d'Études et d'Expansion*, n° 281, pp. 541-550.

(6) MERENNE-SCHOUMAKER B., 1978 — « L'analyse des localisations industrielles: des schémas classiques aux études de comportement », dans *Bulletin de la Société belge d'Études géographiques*, t. XLVII, pp. 39-60.

blème du choix est rarement posé lors de la création d'une affaire et, lors de la décision d'une extension, le développement sur place est souvent la première alternative retenue sauf s'il s'agit d'aller conquérir une autre aire de marché.

La figure 1 a permet d'opposer un *choix impulsif* à un *choix réfléchi*. En effet, si la décision est prise rapidement, les étapes du choix sont très réduites: le futur commerçant retient au hasard un (voire deux ou trois) emplacement(s) potentiel(s) et choisit souvent en fonction du loyer et/ou de la possibilité de s'installer rapidement. A l'opposé, un choix réfléchi implique plusieurs étapes, notamment:

- définition précise du projet (= ce que l'on souhaite);
- identification des contraintes (moyens financiers, concurrence, etc);
- sélection de zones favorables (villes, parties de villes, quartiers, etc.);
- sélection de deux ou de plusieurs emplacements;
- étude comparative de ces emplacements;
- choix en fonction de cette étude.

De la comparaison entre le cheminement nécessaire pour aboutir à un choix réfléchi et celui conduisant à un choix impulsif, on peut dégager les principaux risques d'erreurs guettant l'entrepreneur, à savoir:

- a) attention excessive accordée au prix de location ou d'achat de la cellule;
- b) choix guidé par des préjugés ou des préférences plutôt que par des données objectives;
- c) mauvaise estimation de la concurrence;
- d) oubli de reconnaître ou volonté de ne pas reconnaître les changements dans les marchés ou les organisations spatiales;
- e) déplacement basé sur des profits immédiats et pas de prévision à long terme;
- f) sous-estimation des coûts d'installation, etc.

Tous ces risques peuvent par ailleurs bien se comprendre en analysant la matrice comportement d'A. Pred (1967 et 1969) (7) (voir figure 1 b) qui montre que le degré d'optimisation d'une décision est liée à l'information dont dispose le chef d'entreprise et à sa capacité de décision. Si l'on veut diminuer les risques d'échecs, très nombreux dans le commerce de détail, il est donc impérieux d'amener les futurs entrepreneurs à mieux étudier

(7) PRED A., 1967 et 1969 — « Behaviour and Location — Foundations for a geographic and dynamic location theory », dans *Lund Studies in Geography*, serie Human Geography, n°s 27 et 28.

(ou faire étudier) leur localisation et à être davantage sensibles aux facteurs géographiques lors du choix de leur emplacement.

B. Rôle des facteurs géographiques dans le choix d'une localisation

Essayant de mettre en évidence les principaux facteurs influençant le choix d'une localisation d'un point de vente, nous avons — dans une précédente étude (B. Merenne-Schoumaker, 1980)(8) — déjà souligné l'importance des caractéristiques du contexte spatial pour la réussite d'un commerce (voir aussi, F.E. Horton, 1968)(9). Aussi, résumerons-nous ici les principaux résultats de ce travail.

Le facteur essentiel de toute localisation commerciale est l'importance du volume et les caractéristiques de la *clientèle potentielle* ce qui implique la nécessité d'analyser la zone de chalandise potentielle, c'est-à-dire la zone où se recruteront 90 à 95 % des clients, les 5 à 10 % restants étant constitués par la clientèle de passage. Pour déterminer l'extension de cette zone, on utilisera les méthodes traditionnelles d'analyse du réseau urbain (voir, par exemple, I. Fenwick, 1978)(10) et on recherchera tous les travaux relatifs aux zones d'influence de la ville ou des villes envisagées. En effet, sauf cas exceptionnel, la zone de chalandise du nouveau commerce ne peut que s'inscrire dans la zone d'influence du pôle où il compte s'installer, zone d'influence qu'il convient en outre d'adapter aux caractéristiques intrinsèques du nouveau point de vente (par exemple, il faut restreindre la zone si ce commerce est peu spécialisé et/ou vend des articles assez courants).

Une fois définie l'extension de la zone de chalandise potentielle, il faut étudier les caractéristiques de la population qui y réside, notamment :

- niveau socio-économique et parallèlement pouvoir d'achat ;
- tendances de l'évolution démographique : accroissement ou diminution ;
- structure par âge : nombre d'enfants, de personnes âgées et de jeunes couples ;
- taux de motorisation et taux d'utilisation des transports en commun ;
- habitudes commerciales de la population et ses tendances au changement, etc.

Pour estimer le chiffre d'affaires qu'il sera possible de réaliser, il faut

(8) MÉRÉNNE-SCHOLMAKER B., 1980 — « Les facteurs de localisation du commerce de détail », dans *Éventail de la Spatialisation*, Numéro spécial d'Analyse, Organisation et Gestion de l'Espagne, Hommage au Professeur J.E. Hermitte, Université de Nice, pp. 331-349.

(9) HORTON F.E., 1968 — « Location factors as determinants of consumer attraction to retail firms », dans *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 58, pp. 786-801.

(10) FENWICK I., 1978 — « Techniques in store location research — a review and applications, Retail and Planning Associates », Research Reports, Corbridge.

ensuite mesurer avec précision la *concurrence* qui pourra s'exercer dans la zone et également *l'évasion du pouvoir d'achat* c'est-à-dire la part de ce pouvoir qui sera consacrée à des achats effectués dans d'autres régions ou centres urbains. De nombreux échecs sont, en fait, liés à la mauvaise estimation de ces deux paramètres.

Par ailleurs, la réussite d'un point de vente dépend encore d'autres facteurs spatiaux caractérisant le milieu proche de la cellule commerciale à savoir : les flux de circulation au niveau du quartier ou de la rue, le dynamisme de l'environnement commercial et non commercial, les possibilités de parking et les conditions de desserte de l'emplacement par les transports en commun. Pour analyser ces différents facteurs, plusieurs visites sur place sont indispensables. On observera de la sorte — à des moments différents de la journée, de la semaine ou du mois — les mouvements des passants, la circulation routière, les possibilités de parking, les futurs voisins. En outre, on tentera de connaître les projets d'aménagement relatifs au quartier (voir à la ville), certaines opérations d'urbanisme ou certaines modifications de la circulation pouvant bouleverser l'avenir du point de vente.

D'un autre côté, *localisation, standing et assortiment* sont des variables fortement liées les unes aux autres. En d'autres termes, on n'installe pas n'importe quel commerce n'importe où. Comme l'ont bien montré les travaux de J.A. Sporck (1980-1981)(11), il n'est pas indiqué que le standing du nouveau magasin (c'est-à-dire sa position dans une hiérarchie de valeurs eu égard à la qualité, la présentation, l'aspect des produits vendus et du cadre d'exposition) diffère trop fortement de celui de ses futurs voisins comme il n'est pas indiqué non plus de ne pas associer profondeur de l'assortiment (c'est-à-dire nombre d'articles différents correspondant à un besoin déterminé) au degré de centralité de la localisation.

Au total, les considérations géographiques semblent ainsi fondamentales lors de la recherche d'un futur emplacement et on peut dès lors se demander, à juste titre, pourquoi les géographes ne se sont pas préoccupés davantage de ces questions.

C. Proposition d'une méthode de recherche et d'analyse du futur emplacement.

Tout choix d'une localisation doit être préparé, nous l'avons dit. A cette fin, nous proposons une méthode de travail et un plan de recherche en trois temps :

(11) SPORCK J.A., 1980-81 — « Quel avenir pour le commerce liégeois ? » dans *Liège Province d'Europe*, n° 66, pp. 10-48.

1. définir ce que l'on veut;
2. chercher ce qui est disponible;
3. choisir ce qui convient le mieux parmi ce qui est disponible.

La définition de *ce que l'on veut* ou du projet de localisation est, comme l'a montré le schéma repris en figure 1 a, la première étape obligée de l'analyse. Il s'agit d'exprimer avec précision les conditions indispensables à la réussite d'un point de vente donné à savoir :

- besoins en surface pour la vente et le stockage;
- configuration spatiale de cette surface;
- prix maximum pouvant être supporté pour l'emplacement;
- voisinage souhaitable : rue commerçante ou non, commerces voisins concurrents ou complémentaires, niveau qualitatif de ces voisins, équipements non commerciaux susceptibles d'accroître les flux de clientèle, etc ;
- situation de la cellule dans les flux généraux de circulation;
- possibilités de parking à proximité;
- volume et caractéristiques de la clientèle potentielle.

Ces besoins ayant été définis, on cherchera ensuite (et peut-être déjà parallèlement à la fin des travaux de la première phase) *ce qui est disponible*. A cette fin, on tentera de réunir le maximum d'informations possibles en lisant les journaux locaux, en rencontrant des responsables (organismes publics, banques, bureaux d'études, etc) et en allant voir sur place les zones les plus favorables ainsi que les emplacements susceptibles de convenir.

A ce stade des recherches, il convient certainement d'insister une nouvelle fois sur l'intérêt de l'enquête sur le terrain. Comme le souligne aussi A. Ristori (1982) (12), il est important d'aller interroger les commerçants non concurrents du quartier ou des quartiers retenus, d'aller jouer les clients chez les autres pour voir ce qui marche et ce qui ne marche pas... Il ne faut pas non plus hésiter à interviewer des clients ou des passants ainsi que le responsable local de la banque choisie ou le président de l'association des commerçants.

Les emplacements étant sélectionnés, il reste alors à procéder à une étude comparative de ces sites afin de choisir *ce qui convient le mieux*. Pour ce faire, on peut s'aider de la grille d'analyse reprise sur la figure 2. Cette grille permet une comparaison de quelques emplacements (ici quatre) selon un certain nombre de critères (ici onze). Ceux-ci correspondent

(12) RISTORI A., 1982 — « Ouvrir une boutique », Nouvelles Éditions Marabout, Verviers.

en fait aux exigences de la localisation définies au moment de la mise en place du projet de localisation. La comparaison implique que l'on attribue à chaque solution possible une note ou un rang en fonction des critères sélectionnés. Ces critères peuvent avoir tous le même poids ou peuvent recevoir une pondération en fonction de leur importance. Ainsi, on peut décider d'attribuer deux fois plus d'importance au volume de la clientèle potentielle qu'au prix de location ce qui conduira à multiplier par deux les cotes attribuées au volume de clientèle.

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8	Critère 9	Critère 10	Critère 11	Total des points	Classement final
Emplacement 1													
Emplacement 2													
Emplacement 3													
Emplacement 4													

FIGURE 2. — Grille d'analyse pour la comparaison des emplacements potentiels

Le tableau étant complété, il s'agit alors de rechercher la meilleure solution ou le meilleur compromis entre plusieurs solutions. A cette fin, on peut additionner les points obtenus pour chaque site retenu et établir un classement. On peut aussi recourir à des méthodes plus sophistiquées comme la méthode de Électre (voir Schärliig, 1973)(13).

Quelle que soit la méthode employée, le résultat final est cependant toujours dépendant de la qualité de l'analyse, notamment de la sélection des emplacements et des facteurs, des cotes données et du poids attribué aux différents facteurs. Il n'est donc parfois pas inutile de dresser deux tableaux comme celui de la figure 2 en changeant par exemple les facteurs retenus ou le poids attribué aux facteurs.

(13) SCHARLIG A., 1973 — «Où construire l'usine? La localisation optimale d'une activité industrielle dans la pratique», Dunod, Paris.

Conclusion

Les recherches sur le processus de choix des localisations commerciales montrent bien l'importance des différentes étapes du choix et les risques liés à des choix rapides et impulsifs. Ainsi de nombreux échecs s'expliquent par la non prise en considération des facteurs géographiques, par l'insuffisance de l'analyse du contexte spatial du nouveau commerce.

Il semble dès lors indispensable que le géographe spécialisé en géographie du commerce de détail s'implique davantage dans les milieux professionnels et qu'il cherche davantage aussi à devenir « conseiller en localisation ». Par ailleurs, nous croyons que la géographie du commerce de détail devrait être plus enseignée, notamment dans les écoles commerciales.

Afin d'aider tous ceux que ces problèmes intéressent nous proposons encore, dans le cadre de cet article, une méthode de recherche et d'analyse du futur emplacement, méthode que nous avons nous-même appliquée à plusieurs reprises et qui s'est avérée très opérationnelle.