



Une étude de l'Observatoire BCV  
de l'économie vaudoise

Avril 2019

# Commerce vaudois Le point sur le “e-”



## Sommaire

- 03** Introduction
- 06** Montée en puissance du e-commerce
- 19** Les Suisses friands d'internet et de shopping en ligne
- 26** Importance économique du commerce de détail
- 35** Le commerce de détail entre deux feux
- 51** Conclusion

131

132

# Introduction

Un ballet de cartons, déposés le matin dans la cage d'escalier d'un immeuble avant de prendre le chemin du retour dans un bureau de poste. Un magasin d'habillement remplacé par une enseigne de restauration rapide. Dans un centre commercial, un rideau métallique baissé avec, depuis des mois, la promesse qu'«une nouvelle enseigne ouvrira prochainement». Plus loin, «Commandez aussi en ligne», invite une inscription sur la devanture d'un magasin. Ou encore: «Surface commerciale à louer».

Depuis quelques années, les signes que tout ne tourne plus tout à fait rond dans le commerce de détail se multiplient. Dans la branche, on parle de «nouveaux barbares». Ils surgissent de temps à autre, cassant les prix, bouleversant les usages pour se faire une place et mettant sous pression des commerçants établis. Cette fois pourtant, le nouveau barbare ne s'est même pas déplacé. Il travaille sans avoir pignon sur rue, depuis des centres de calcul et des plateformes logistiques. Le client lui-même n'a plus besoin de sortir de chez lui pour acheter - ou plutôt commander. En un quart de siècle, le e-commerce s'est approprié 10% environ des ventes de détail en Suisse, dont près de 2% sur des sites basés à l'étranger, selon l'institut d'études de marché GfK. La part des achats en ligne dans le budget des ménages vaudois est similaire, les enquêtes sur l'utilisation d'internet en Suisse ne montrant pas de différence notable de part et d'autre de la Sarine.

Conséquence: depuis 2008, les ventes au détail se sont repliées de quelque 12% dans le canton, tandis que 3800 emplois ont été perdus dans le commerce de détail vaudois, soit 2960 équivalents plein temps ou environ 12% des effectifs. Si le e-commerce a commencé à décoller à partir de cette période, il n'est pas seul en cause. 2008 a été une année charnière à de nombreux égards, avec également le début de la grande crise financière et économique mondiale et d'une descente de 30% du cours de l'euro par rapport au franc. Une aubaine pour les achats transfrontaliers, à proximité ou dans les destinations des compagnies aériennes à bas coûts. Ce tourisme d'achat représente aujourd'hui, comme le commerce en ligne, un dixième des dépenses de consommation à l'échelle suisse, selon les données de GfK. À cela s'ajoute une recherche - constante et bien plus ancienne - de gains de productivité chez les commerçants eux-mêmes.

Le phénomène est global, et donc pas spécifique au canton, mais le commerce de détail est une branche importante de l'économie vaudoise. Pour son rôle dans l'approvisionnement des ménages

et dans l'animation des villes bien entendu, mais également pour sa contribution en tant qu'employeur. Il représente 6% de l'ensemble des emplois du canton, ce qui en fait l'un des principaux employeurs privés. La vente est aussi la deuxième filière d'apprentissage (11%), derrière le commerce et l'administration (22%). De plus, si la montée en puissance du e-commerce constitue une évolution fondamentale, ses effets ne peuvent être distingués de ceux des autres facteurs de changement. Le sujet de cette étude est donc plus large et englobe le commerce de détail dans son ensemble.

Pour analyser et décrire cette évolution, l'Observatoire BCV de l'économie vaudoise s'est basé sur les données économiques de nombreuses sources, dont l'Office fédéral de la statistique, les cabinets d'études de marché GfK (commerce de détail) et Wüest Partner (immobilier) ainsi que l'institut de recherches économiques BAK Economics. Ce dernier a notamment fourni à l'Observatoire une série d'indicateurs sur le commerce de détail dans le canton. Enfin, un questionnaire élaboré avec la Fédération patronale vaudoise a permis de prendre la température dans la branche.

Cette étude est divisée en cinq chapitres. Le premier décrit l'évolution des ventes en ligne et l'impact du tourisme d'achat. Le deuxième s'intéresse à ce qui se passe de l'autre côté de l'écran: l'adoption par les Suisses d'internet et l'utilisation croissante du web. La troisième partie brosse un rapide portrait du commerce de détail et la quatrième se penche sur les évolutions de ces dernières années. Enfin, le cinquième chapitre s'intéresse aux évolutions possibles dans le futur.

En résumé, voici les principaux résultats:

1. Près de 25 ans après son apparition, le e-commerce représente environ 10% des dépenses de consommation en Suisse et dans le canton de Vaud. Sa progression a été régulière - avec un gain de parts de marché d'environ un demi-point de pourcentage par année - et peu dépendante des aléas de la conjoncture. Si ce mode de consommation a d'abord été adopté par les jeunes, il concerne aujourd'hui pratiquement l'ensemble de la population.
2. Le tourisme d'achat représente également 10% environ des dépenses de consommation. Avec la baisse de 30% du cours de l'euro par rapport au franc, le pouvoir d'achat des consommateurs suisses qui font leurs emplettes de l'autre côté de la frontière a augmenté d'autant. Grâce à l'affaiblissement du franc face à l'euro par rapport aux sommets atteints en 2011 et en 2015, le phénomène est moins aigu qu'il y a quelques années.

3. Combinées à la recherche permanente de gains de productivité, ces évolutions se sont traduites par une perte d'emplois dans le commerce: 2960 équivalents plein temps (-11,5%), correspondant à 3800 emplois (-11,2%), ont disparu dans le commerce de détail du canton de Vaud entre 2008 et 2018.
4. Les commerces alimentaire et non alimentaire ont été différemment touchés: si le premier a perdu plus d'emplois, il a aussi vu ses ventes augmenter en termes nominaux, en particulier grâce à la hausse des prix. À l'inverse, l'emploi a mieux résisté dans le domaine non alimentaire, mais les ventes y ont fortement reculé.
5. Dans le domaine alimentaire, la hausse des prix nominaux s'explique en partie par la part importante de la production indigène dans les achats - l'agriculture comptant pour environ 60% de l'approvisionnement du pays. Le commerce en ligne est par ailleurs marginal dans ce domaine (moins de 3%) et progresse plus lentement (+6% par an ces dernières années) que la moyenne (+8%).
6. Dans le domaine non alimentaire, l'électronique grand public est un cas d'école. Les prix se sont effondrés sous la pression de la concurrence et de la globalisation des chaînes de production et de distribution (-75% entre 2000 et 2018). Le commerce en ligne y a par ailleurs gagné plus de 30% de parts de marché sur le plan suisse.
7. Les prix ont été moins sous pression dans l'habillement (-4%), malgré une globalisation aussi poussée des chaînes d'approvisionnement. Le repli des ventes s'est toutefois accentué depuis 2010 sous l'effet des achats à l'étranger, en ligne ou stationnaires. Ainsi, les chiffres d'affaires nominaux dans cette catégorie ont baissé dans le canton de quelque 20% en vingt ans.
8. Dans le canton, les entreprises du domaine alimentaire ou les commerçants qui peuvent se différencier par leur service ou par une offre de niche éloignée de l'assortiment des géants du commerce en ligne ressentent tendanciellement moins les effets de la transformation en cours, comme le montrent les réponses d'une quarantaine de commerçants à un questionnaire élaboré en collaboration avec la Fédération patronale vaudoise. Service, contact, offre de niche sont d'ailleurs souvent la stratégie privilégiée, même si certains commerçants exploitent une boutique en ligne ou songent à le faire.
9. L'idée que les sites étrangers dominent les ventes est souvent présente dans les esprits. Ce sont en réalité les opérateurs basés en Suisse qui captent de loin la plus grande part des achats en ligne en Suisse. Coop et Migros, avec leurs différentes filiales (respectivement Microspot, Nettoshop, Coopathome et Digitac, Galaxus, Leshop, Ex Libris notamment), ainsi que des entreprises comme Nespresso, Brack (groupe Competec) ou Zur Rose figurent ainsi parmi les principaux opérateurs du commerce en ligne. Cela dit, des sites étrangers, tels qu'Amazon, Zalando ou Aliexpress, disposent de parts de marché notables ou en progression.
10. Rien n'indique pour l'instant que les tendances observées depuis le début du siècle ne vont pas se poursuivre et que le commerce électronique ne continue pas de gagner des parts de marché. Avec un emploi toujours sous pression dans le commerce et une évolution atone des prix et des ventes par habitant, le principal élément qui devrait soutenir les ventes du commerce de détail ces prochaines années est la démographie, avec une hausse attendue de la population du canton d'environ 1% en moyenne jusqu'en 2040.

## Encadré 1: Avertissement

Les données disponibles sur le commerce de détail, les achats transfrontaliers et le commerce électronique sont parfois difficiles à recouper. Les ventes en ligne et les achats transfrontaliers butent sur l'absence de relevés systématiques et doivent en partie se baser sur des estimations. Considéré comme une référence dans ces domaines en raison de sa connaissance du marché et du fait qu'il recense les ventes de nombreux grands opérateurs, le cabinet d'études de marché GfK peut, par exemple, ne pas prendre en considération les revenus de commerçants régionaux, locaux et indépendants. De plus, et paradoxalement, le e-commerce est globalement peu transparent. Des multinationales comme Amazon ou Zalando ne publient pas leurs ventes par pays. Enfin, certaines estimations historiques sont basées sur des projections de données récentes, ce qui implique des hypothèses. D'où des imprécisions, malgré le soin accordé aux chiffres mentionnés dans cette étude. Celles-ci ne remettent toutefois pas en cause les conclusions.



# 1. Montée en puissance du e-commerce

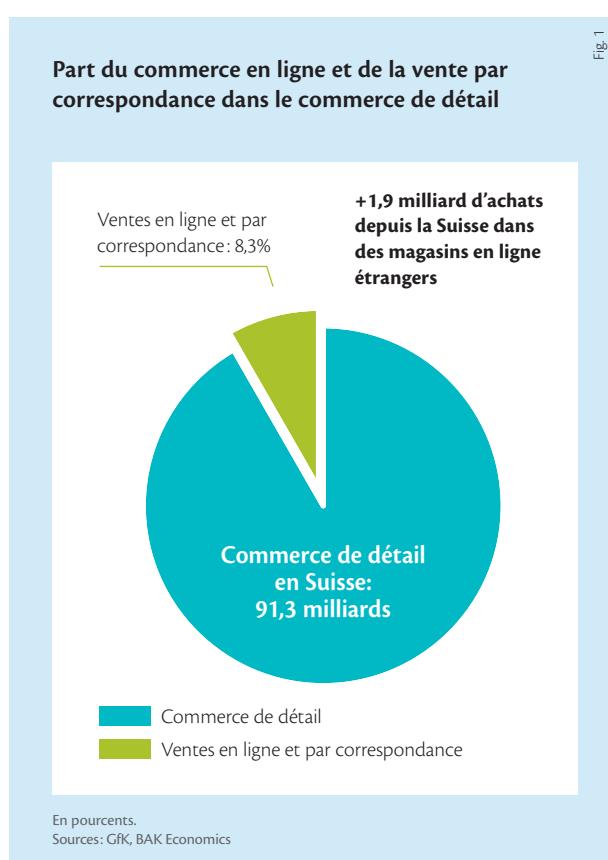
Les Vaudois ont acheté des biens sur internet et par correspondance pour environ 860 millions de francs en 2018. En un quart de siècle, le commerce à distance a ainsi porté ses parts de marché à environ 10%.

## 1.1. Près d'un franc sur dix dépensé en ligne

Dans le jargon de la branche, l'expression «nouveaux barbares» désigne de nouveaux concurrents entrant sur un marché en cassant les prix et en bouleversant les usages pour s'y faire une place. Parmi les derniers arrivés, deux chaînes allemandes de discounters, Aldi et Lidl, ont beaucoup fait parler d'elles lorsqu'elles ont commencé à s'implanter en Suisse dans les années 2000. Ceux dont il est le plus question aujourd'hui ont pourtant fait leurs premiers pas sur le marché un peu avant: ce sont les commerçants en ligne. Leurs arguments: un catalogue très large, le confort de pouvoir acheter depuis chez

soi (ou depuis n'importe où) et de se faire livrer à domicile, des prix dans certains cas attractifs et souvent la possibilité de comparer facilement.

Même si internet ou d'autres moyens de communication électroniques avaient déjà été utilisés auparavant pour des transactions commerciales, on peut considérer 1995 avec les premières ventes de la société Amazon aux États-Unis comme l'année de naissance du commerce en ligne en tant que phénomène mondial. La Suisse fut rapidement concernée. En 1998 s'ouvriraient l'épicerie en ligne leshop.ch dans le canton de Vaud (où elle est toujours basée) ou les sites d'annonces commerciales de la galaxie Scout24. En moins de 25 ans, cette nouvelle branche a porté ses parts de marché à environ 10% des dépenses de consommation, selon les données de l'institut d'études de marché GfK. Face à un total des ventes au détail en Suisse de 91,3 milliards de francs, les boutiques en ligne suisses pesaient quelque 6,85 milliards de francs (7,5%) en 2018. Ce chiffre comprend une part minime, environ un demi-point de pourcentage, revenant à la vente par correspondance traditionnelle. Celle-ci est associée à la vente en ligne du fait qu'il n'y a plus vraiment de distinction entre les deux, la vente par correspondance ayant introduit depuis longtemps la possibilité de commander en ligne. Les transactions entre particuliers (petites annonces ou enchères) représentaient environ 750 millions de francs (0,8%). Enfin, les achats en ligne à l'étranger atteignaient 1,9 milliard (2,1%).



Note: données 2018.

de e-commerçants ou d'autres particuliers, peuvent donc être estimés à environ 690 millions de francs pour 2018. Auxquels il faut ajouter environ 170 millions d'achats en ligne à l'étranger.

## 1.2. Effets cumulés

En s'appropriant progressivement une part significative des ventes au détail, le commerce en ligne s'est ajouté à d'autres effets pour provoquer des changements rapides dans la branche. Certains de ces ajustements ont commencé il y a longtemps.

En premier lieu, le commerce de détail évolue entre deux pôles: les développements de l'offre, pour augmenter l'attractivité, et la recherche de productivité afin de réduire les coûts. Les surfaces se sont étendues et sont devenues de moins en moins gourmandes en personnel grâce à une exploitation intensive des économies d'échelle. Le commerce a également vu l'introduction de codes-barres et du scanning en caisse ainsi que la rationalisation de la logistique. Le consommateur lui-même a été mis à contribution: libre-service, pesage, scanning, paiement.

Ensuite, le commerce de détail dans le canton de Vaud bataille depuis longtemps contre une autre concurrence basée hors des frontières. La mobilité des ménages, les excellentes connexions avec l'étranger et le niveau des prix tendanciellement plus élevé sur le marché intérieur favorisent les achats transfrontaliers, avec un important manque à gagner pour le commerce de détail local. Ce phénomène peut être ralenti ou accentué par les variations de la valeur extérieure du franc (voir section 1.6).

À cela s'ajoute la pression générale sur les prix venant de la globalisation des chaînes de production et de logistique. C'est en particulier le cas dans le domaine non alimentaire. Enfin, l'intensification de la concurrence sur le marché domestique - avec l'extension d'enseignes suisses, l'arrivée de détaillants étrangers ou la concentration à l'intérieur de la branche avec le rachat de chaînes par d'autres - accentue la pression pour augmenter la productivité. Avec d'inévitables répercussions qualitatives et quantitatives sur l'emploi.

C'est dans cet environnement particulier que le commerce électronique intervient, changeant rapidement la nature des relations entre clients et commerçants. En grande partie initié par de nouveaux entrants, vendant exclusivement en ligne (*pure players*), il a suscité des réactions et ripostes plus ou moins rapides des opérateurs établis. Aujourd'hui, les spécialistes du

commerce stationnaire développent une présence en ligne, alors que certaines enseignes virtuelles cherchent à avoir pignon sur rue. La tendance est ainsi au développement d'approches multicanal; ou omnicanal, lorsque ces différents canaux sont parfaitement intégrés (voir Chapitre 5).

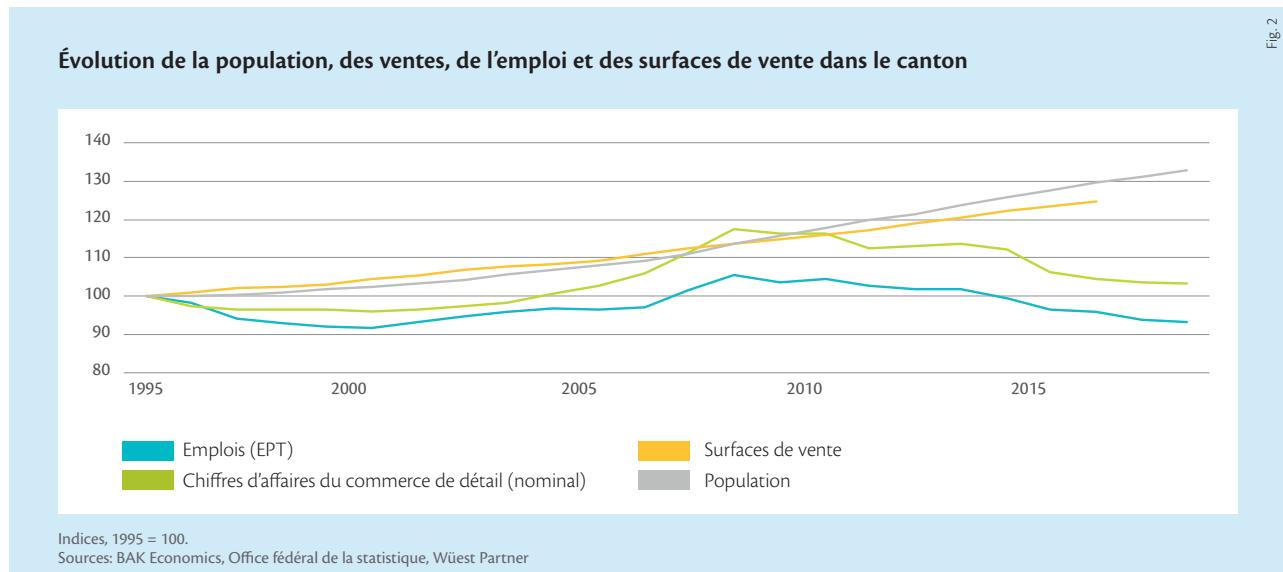
## 1.3. Conséquences plus visibles dans le canton

En prenant du recul, on constate que le commerce traverse une phase dépressive sur le plan de l'emploi depuis les années 1990 déjà. Quelque 5900 emplois ont été perdus entre 1992 et 2000, environ 4180 équivalents plein temps représentant un recul de 15,8% en raison notamment de la crise des années 1990. Selon des données fournies par BAK Economics pour cette étude, cet affaissement a toutefois été compensé à 80% par une remontée des effectifs entre 2000 et 2008 (+15,0%).

La pression est ensuite revenue avec l'éclatement de la grande crise économique et financière mondiale et la chute de 30% de la valeur de l'euro par rapport au franc. La branche a de nouveau perdu environ 3800 emplois entre 2008 et 2018. Soit près de 2960 équivalents plein temps (-11,5%). Ces évolutions sont globalement plus accentuées dans le canton de Vaud qu'en moyenne suisse. Sur le plan national, le repli sur dix ans n'atteint que 5,6%, mais la progression entre 2000 et 2008 n'avait été que de 4,9%.

La période actuelle se distingue en plus par un repli prolongé des chiffres d'affaires du commerce de détail. Ici encore, Vaud évolue en dessous de la moyenne suisse. Les hausses en termes nominaux avaient été quasiment parallèles entre 1995 (première année sur laquelle portent les estimations vaudoises) et 2008: +17,5% dans le canton et +17,2% dans le pays. Le repli a cependant été nettement plus accentué entre 2008 et 2018: -12,1%, contre -2,6% sur le plan national.

Cette baisse des ventes en Suisse et dans le canton est survenue alors que la population a fortement augmenté: +10,9% en Suisse entre 2008 et 2018 et +15,7% dans le canton. En parallèle, si le nombre de points de vente a baissé, en raison notamment de la disparition de petits commerces et de commerces spécialisés, les surfaces de vente ont augmenté d'environ 10% selon les données du cabinet d'études de marché Wüest Partner. Cela s'explique par exemple par le développement du discount alimentaire et des échoppes de repas rapides ou préparés (*convenience food*), ainsi que par celui des boutiques de parfumerie, de produits de beauté et d'accessoires de mode.

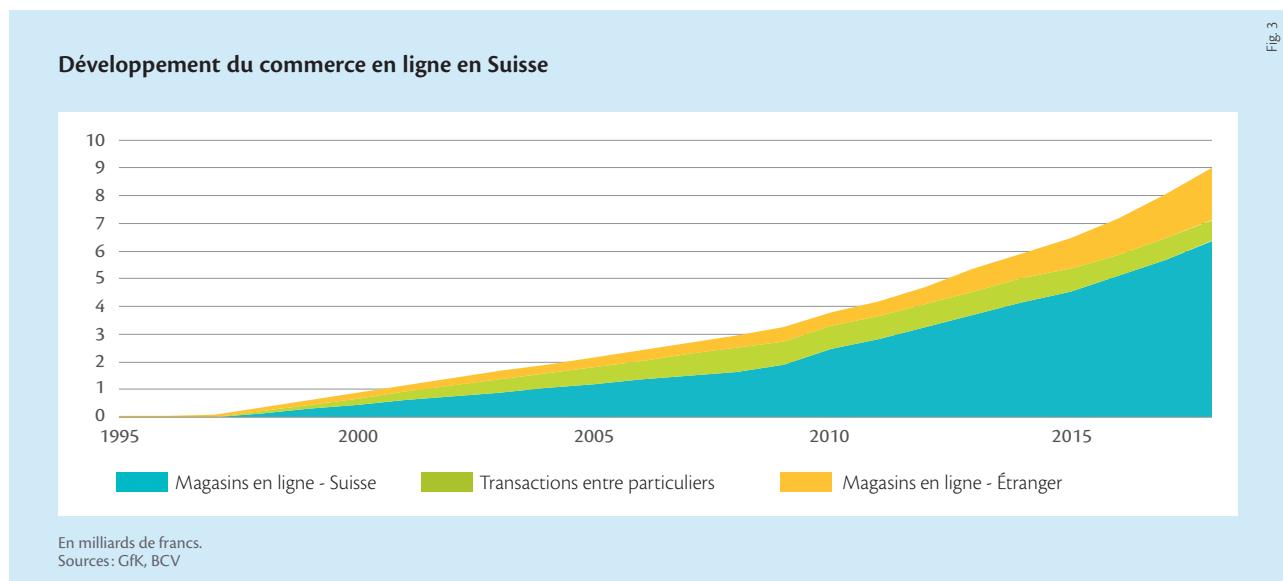


#### 1.4. Croissance continue des ventes en ligne

Contrairement à de nombreuses prédictions de l'époque, l'éclatement de la bulle internet en 2000 n'a pas entravé le développement du e-commerce. Dans les années qui ont suivi, un taux encore relativement bas d'équipement des consommateurs en accès internet à haut débit a certainement freiné son

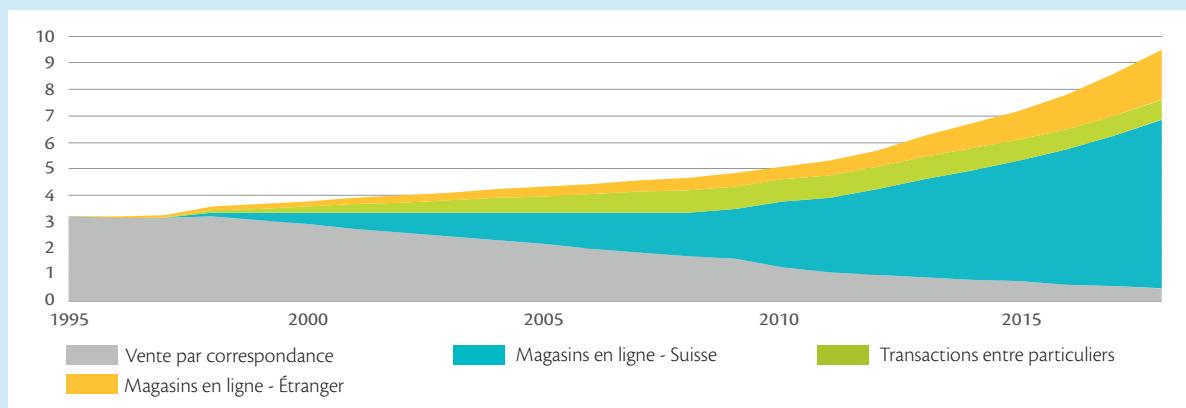
développement. La Suisse a cependant fait très tôt partie des pays les plus connectés.

Dans les années 2010, le succès du téléphone intelligent et le développement des applications mobiles de commerce en ligne (m-commerce) ont repoussé la limite encore plus loin: on n'achète plus simplement chez soi, mais n'importe où. Parmi les



Note: chiffres d'affaires des magasins en ligne suisses corrigés de la vente par correspondance traditionnelle (estimation).

## Évolution du commerce en ligne et de la vente par correspondance en Suisse



En milliards de francs.  
Sources: GfK, BCV

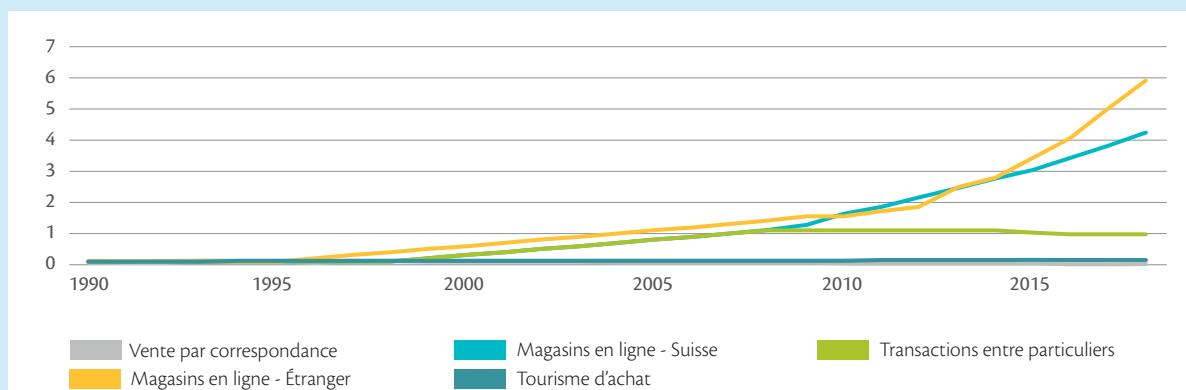
Note: parts des ventes en ligne et par correspondance estimées.

consommateurs passant des commandes sur leur téléphone en 2017, environ 30% le faisaient avec des applications spécifiques de e-shopping, comme le montre une étude de l'Université de Saint-Gall sur le commerce en ligne et l'utilisation d'internet en Suisse.

La croissance rapide du commerce en ligne a été indépendante des fluctuations des chiffres d'affaires du commerce de détail

en Suisse. Et plus rapide, ce qui lui a permis de gagner environ un demi-point de pourcentage de parts de marché par an. Dans une première phase, le commerce en ligne s'est très largement substitué à la vente par correspondance traditionnelle, avant de prendre des parts de marché au commerce de détail stationnaire. La comparaison indicielle des trois grands domaines du e-commerce (suisse, étranger, transactions entre particuliers)

## Indices de progression du commerce en ligne et de la vente par correspondance en Suisse



Indices, 1990 = 100.  
Sources: GfK, BCV

Note: parts des ventes en ligne et par correspondance estimées.

Fig.4

montre que les achats en ligne à l'étranger progressent aujourd'hui plus rapidement que le commerce en ligne intérieur.

Cette progression est donc d'autant plus difficile à contrer pour un commerce stationnaire déjà sur la défensive. Cependant, l'idée que les sites étrangers dominent les ventes est souvent présente dans les esprits. Ce sont en réalité les opérateurs en ligne basés en Suisse qui captent de loin la plus grande part de ce marché (voir encadré en p. 12).

### 1.5. Alimentaire moins concerné que le non-alimentaire

Les volumes et progressions sont très variables selon les catégories de produits. La principale segmentation sépare les articles alimentaires (souvent désignés par l'anglicisme *food*) et apparentés (*near food*, produits d'entretien en général vendus avec l'alimentation) des produits non alimentaires (*non-food*). Les ventes en ligne d'articles alimentaires sont nettement plus basses que celles de produits non alimentaires. L'écart est aussi large si l'on compare les deux en termes absolus que si l'on prend en compte leur part dans leur catégorie respective. La part réduite des ventes en ligne dans l'alimentaire pèse sur la part moyenne du e-commerce dans les ventes au détail. Elle masque ainsi le fait que la part des ventes en ligne atteint 16,0% en 2018 dans le domaine non alimentaire.

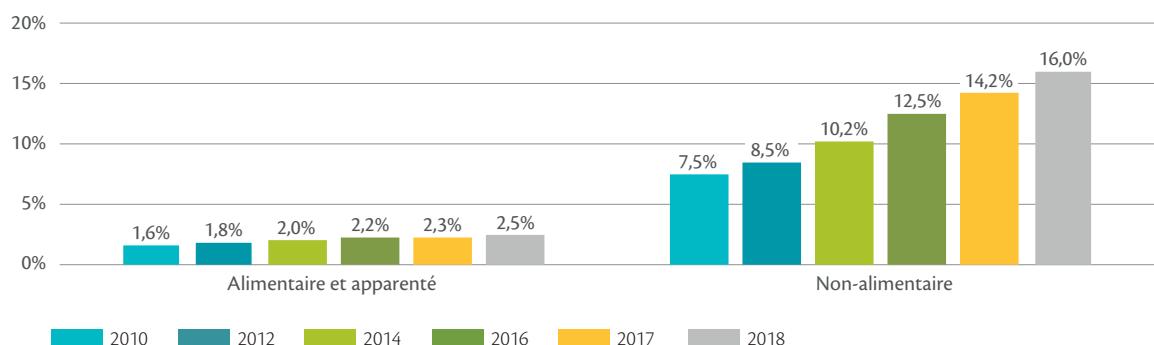
En outre, les ventes en ligne de denrées alimentaires progressent à un rythme légèrement moins élevé (6,3% par an) que le commerce électronique suisse dans son ensemble (7,8% par an, hors achats à l'étranger). Leur part du total du e-commerce suisse est ainsi passée de 16,0% à 14,3% entre 2010 (année des premières estimations) et 2018, selon GfK.

Le domaine non alimentaire est lui-même nettement dominé par l'électronique grand public et l'habillement (y compris les chaussures). Les deux segments représentent près de 60% des ventes en ligne en Suisse, et près de 70% des ventes non alimentaires. Cette domination a eu tendance à s'accentuer depuis le début de la décennie. En 2010, l'électronique grand public et l'habillement ne représentaient que 54% des ventes en ligne. Et à l'intérieur de ce tandem, ce sont les ventes en ligne d'électronique grand public qui pèsent le plus lourd et qui se développent le plus rapidement. Un tiers du revenu réalisé dans ce segment provient du commerce électronique.

Il n'y a pas l'effet de rattrapage auquel on aurait pu s'attendre. Au contraire: les écarts ont en général eu tendance à s'accentuer. Les ventes d'appareils électroniques ont plus que doublé en valeur entre 2010 et 2018, à plus de 2 milliards de francs. De leur côté, la mode et les chaussures ont augmenté de quelque 80%. La progression du domaine alimentaire s'est inscrite à environ 60%.

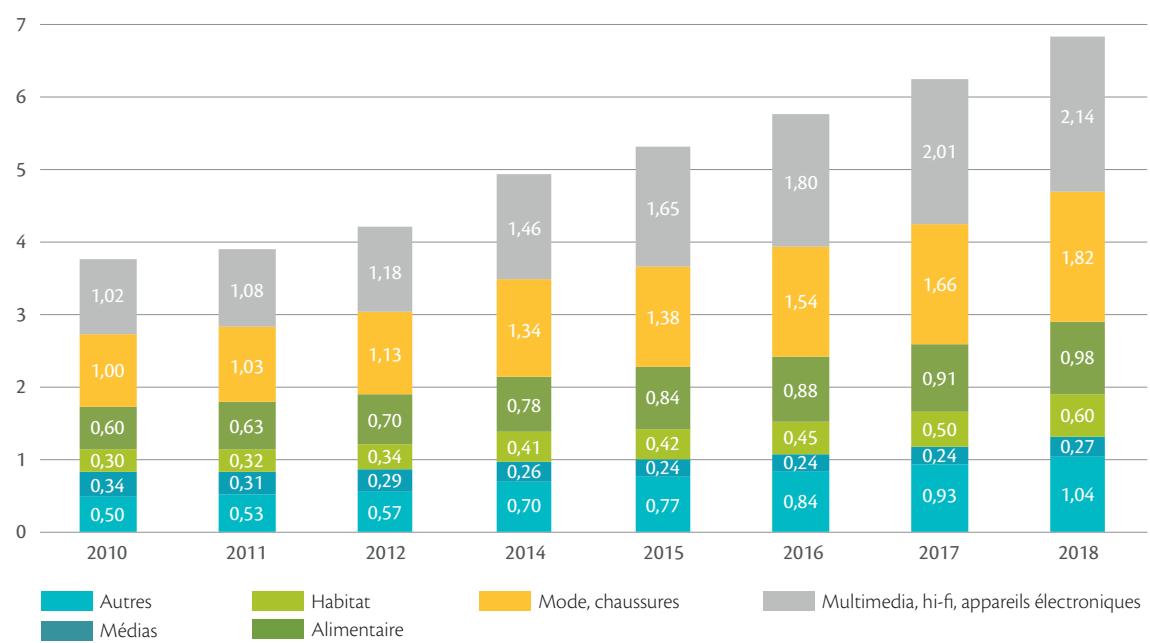
Évolution des parts de marché du commerce en ligne dans l'alimentaire et le non-alimentaire

Fig. 6



En pourcents.  
Source: GfK

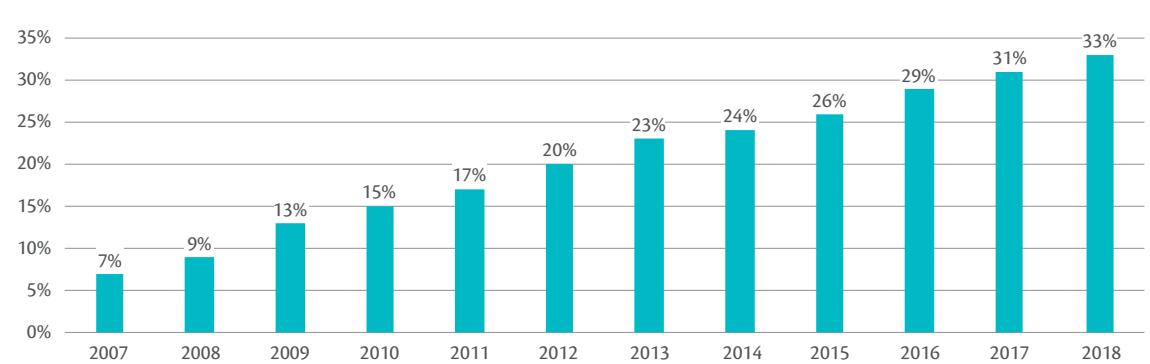
### Évolution des ventes en ligne par catégorie de produits



En milliards de francs.  
Source: GfK

Fig. 7

### Évolution de la part du commerce en ligne dans le marché de l'électronique grand public



En pourcents.  
Source: GfK

Fig. 8

Note: comprend notamment les équipements dans les domaines de l'électronique grand public, de l'informatique, de la bureautique, des télécommunications, de la photo et des petits appareils ménagers.

## Encadré 2: Les enseignes suisses majoritaires dans le peloton de tête

Au classement des principaux commerçants en ligne sur le marché suisse, deux places du podium sont occupées par des groupes étrangers. Mais ce sont bien les enseignes suisses qui dominent le marché. Avec ses sites dans les pays voisins et son site principal, Amazon se classait premier en 2017, selon une liste établie par la société d'études de marché Carpathia. Cette position a été obtenue malgré l'absence de présence officielle en Suisse, toujours incertaine à l'heure d'écrire ces lignes.

En deuxième position vient Digitec, filiale du groupe Migros acquise progressivement entre 2012 et 2015. Digitec est aussi la première enseigne dans la catégorie électronique et médias. Créeé en 2011, la plateforme suisse du groupe allemand Zalando occupe la troisième place. Bien que Zalando dispose d'une « présence officielle » dans le pays (notamment en gérant le paiement de la TVA et en disposant d'un site web dont l'adresse se termine par « .ch »), ses produits sont livrés à partir de l'Union européenne.

Les ventes en ligne de Nespresso occupent la quatrième position. Il s'agit en fait, et de loin, du premier site de produits alimentaires. Ce domaine ne compte cependant que trois enseignes dans le classement, avec celles de Migros et de Coop (Leshop et Coopathome).

On trouve ensuite un autre opérateur suisse important, l'allemande Brack. Fondée en 1994, cette entreprise fait partie des pionniers de la vente en ligne en Suisse. Au cours de son développement, elle a acquis d'autres entreprises et réuni ses différentes activités (e-commerce, commerce de gros et logistique) dans le groupe Competec, dont le siège est à Mägenwil (AG).

Dans la suite du classement se trouve le site de commerce généraliste Aliexpress.com, dans le périmètre du géant chinois Alibaba. Aliexpress fait partie des sites qui enregistrent la croissance la plus rapide. Viennent ensuite Microspot (généraliste, propriété de Coop), Leshop et Galaxus (respectivement alimentaire et généraliste, propriétés de Migros) et Coopathome (alimentaire, propriété de Coop).

### Classement des principales boutiques en ligne utilisées par les Suisses

Rang	Boutique en ligne	Ventes en ligne 2017 (en millions de francs)	Domaine
1	Amazon.com/de/fr (*) (y c. vendeurs tiers)	715	Universel
2	Digitec.ch (*)	690	Électronique et médias
3	Zalando.ch (*)	685	Mode et accessoires
4	Nespresso.com/ch/ (*)	350	Alimentation et cosmétiques
5	Brack.ch (*)	283	Universel
6	Aliexpress.com (*)	280	Universel
7	Microspot.ch	212	Électronique et médias
8	Leshop.ch	181	Alimentation et cosmétiques
9	Galaxus.ch (*) (y c. vendeurs tiers)	144	Universel
10	Coopathome.ch	142	Alimentation et cosmétiques
11	Zurrose.ch	127	Alimentation et cosmétiques
12	Wish.com *	120	Universel
13	Ifolor.ch	100	Loisirs et hobbies
14	Nettoshop.ch	90	Électronique et médias
15	Exlibris.ch*	81	Électronique et médias

Fig. 9

Principales boutiques en ligne en Suisse

\* = estimation

Source: Carpathia

À relever ensuite dans le classement, la plateforme de pharmacie, de diététique et de cosmétiques Zur Rose. Crée en 1993 en tant que grossiste en médicaments pour des médecins de Suisse orientale et basée à Frauenfeld, cette entreprise cotée sur le marché suisse des actions fait aujourd’hui partie des plus grandes pharmacies par correspondance d’Europe. Avec la Suisse, son autre marché principal est l’Allemagne. Le top 15 se termine avec Wish (États-Unis, généraliste), Ifolor (Suisse, tirages photo), Nettoshop (électronique et médias, propriété de Coop) et Ex Libris (électronique et médias, propriété de Migros).

Ainsi, les principales enseignes de commerce électronique peuvent faire partie de groupes exclusivement opérationnels dans le commerce en ligne ou être intégrées dans des entreprises

également actives dans le commerce stationnaire. Avec leurs différentes plateformes de commerce électronique, les groupes Coop et Migros sont, et de loin, les principaux opérateurs en Suisse. En 2018, les ventes en ligne de Coop ont atteint 2,3 milliards de francs (1,7 milliard en 2017). Les plateformes de vente en ligne au détail comptaient pour 782 millions de francs (675 millions en 2017) et celles de commerce de gros pour 1,5 milliard (1 milliard en 2017). Les ventes en ligne du groupe Migros se sont élevées à 2,1 milliards de francs (1,9 milliard en 2017). Derrière ces deux leaders, les chiffres d’affaires en Suisse des groupes Amazon et Zalando avoisinaient les 700 millions en 2017. Le chiffre d’affaires du groupe alémanique Competec dans le commerce de gros et de détail a atteint 725 millions en 2018 (665 millions en 2017).

### Encadré 3: Expériences locales dans les cosmétiques

«Des villages peuplés d’irréductibles Vaudois résistent encore et toujours à l’envahisseur...» Si, dans le domaine non alimentaire, la production locale ou nationale a en grande partie été remplacée par des articles importés, des segments de niche voient des entrepreneurs développer des expériences intégrées de production, de vente en ligne et en réseaux stationnaires. Les savons et cosmétiques naturels et artisanaux en font partie.

Bionessens a débuté son activité en 2014 à Gollion. Sandrine et François Marro disposent dans ce village du district de Morges d’un laboratoire et d’une boutique. Aujourd’hui, leur production est également vendue sur les marchés en Suisse romande et au travers d’une trentaine de revendeurs dans la région, drogueries, pharmacies et boutiques bio principalement.

La vente en ligne a été le point de départ de l’entreprise. Sur un site propre, qui sert aussi de vitrine commerciale, et sur quatre sites tiers moins spécialisés fonctionnant comme revendeurs. Actuellement, les ventes se répartissent à raison d’un tiers sur le web, un tiers via la boutique et les marchés et un tiers par les revendeurs.

Cocooning Biocosmetics est, pour sa part, basé à une dizaine de kilomètres plus au nord, dans une ferme rénovée de Bavois (district du Jura-Nord vaudois). Le bâtiment abrite la direction, les laboratoires et la logistique. L’entreprise est plus ancienne: 2006.

Fabienne et Stephan Frei ont développé l’activité commerciale à partir d’un site de commerce en ligne et d’une boutique à Lausanne. Aujourd’hui, l’entreprise emploie 14 personnes (8 en équivalents plein temps) et réalise près de 2 millions de francs de chiffre d’affaires. Les ventes s’appuient sur quelque 150 revendeurs, dont 30 en Suisse alémanique.

La plateforme de e-commerce a été entièrement refaite il y a deux ans. Les ventes y ont augmenté de 45% en 2018. Elles ne représentent toutefois que 15% du chiffre d’affaires global. Le type de produits vendus par l’entreprise se prête bien à la vente en ligne, mais l’absence d’expérience olfactive sur le web est susceptible de freiner l’acquisition de nouveaux clients. Le site est bilingue, mais les affaires en Suisse alémanique sont marginales. L’entreprise est actuellement dans une phase de développement de nouveaux produits cosmétiques et s’apprête à élargir son e-commerce à l’Union européenne. Une étape complexe requérant humilité, patience et... sens du commerce.

Le domaine ne s’arrête pas là. Les terres vaudoises sont riches en fabricants de cosmétiques qui diffusent également leur production via des boutiques en ligne. Il s’agit de sociétés qui produisent plus ou moins localement, comme (par ordre alphabétique, liste non exhaustive) Biotonique, Cellap, Cryolab, Elona, Hélénère, L’Alpage, Mined’or ou Predige.



## 1.6. Tourisme d'achat

Autant la concurrence des ventes en ligne est un phénomène nouveau qui prend rapidement de l'ampleur, autant celle du tourisme d'achat est ancienne et tout aussi douloureuse. Le taux de change, le prix de l'essence, la proximité des frontières, l'augmentation du parc automobile privé et la prise en compte par les distributeurs de l'autre côté de la frontière du potentiel de la clientèle suisse sont autant d'explications au développement historique des achats transfrontaliers de proximité. Ils ont eu tendance à augmenter ces dernières années, ce qui s'explique par la chute de plus de 30% du cours de l'euro par rapport au franc entre 2007 et 2018. La plus grande partie de cette baisse a eu lieu entre 2007 et 2011. Auparavant, l'appréciation de l'euro après sa création à la fin des années 1990 avait réduit l'attractivité des zones transfrontalières pendant quelques années. De plus, le temps passé et les distances parcourues pour faire des achats ont eu tendance à s'allonger, comme l'a montré entre autres l'Université de Saint-Gall dans une étude de 2018.

Le tourisme d'achat n'est plus simplement de proximité. Les voyages de courte durée, particulièrement en Europe, ont explosé. D'abord avec les liaisons ferroviaires à grande vitesse, puis avec l'essor des compagnies aériennes à bas coûts. Les occasions de faire du shopping à l'étranger se sont donc multipliées.

Au final, le montant des achats des Suisses à l'étranger (hors achats en ligne) est estimé entre 9 et 10 milliards de francs, ce qui correspond également à un dixième des chiffres d'affaires du commerce de détail en Suisse. Selon un sondage de GfK portant sur l'année 2015, 4,8 milliards ont porté sur des achats de proximité, dans l'alimentaire principalement (Allemagne, France, Autriche, Italie), tandis que 4,5 milliards se sont rapportés à des vacances, des excursions et des voyages d'affaires.

De manière analogue à ce qui a été fait pour le commerce en ligne, il est possible d'estimer la part des consommateurs vaudois dans le tourisme d'achat à l'échelle suisse à environ 800 millions de francs. Cela ne tient pas compte du fait que Vaud est un canton frontalier et que ses habitants sont donc plus enclins à faire leurs achats par-delà les frontières. Cet effet est difficile à quantifier. Toutefois, il ne faut pas le surestimer: les résidents de nombreux cantons plus éloignés de la frontière ou d'un aéroport ont eux aussi pris l'habitude de voyager.

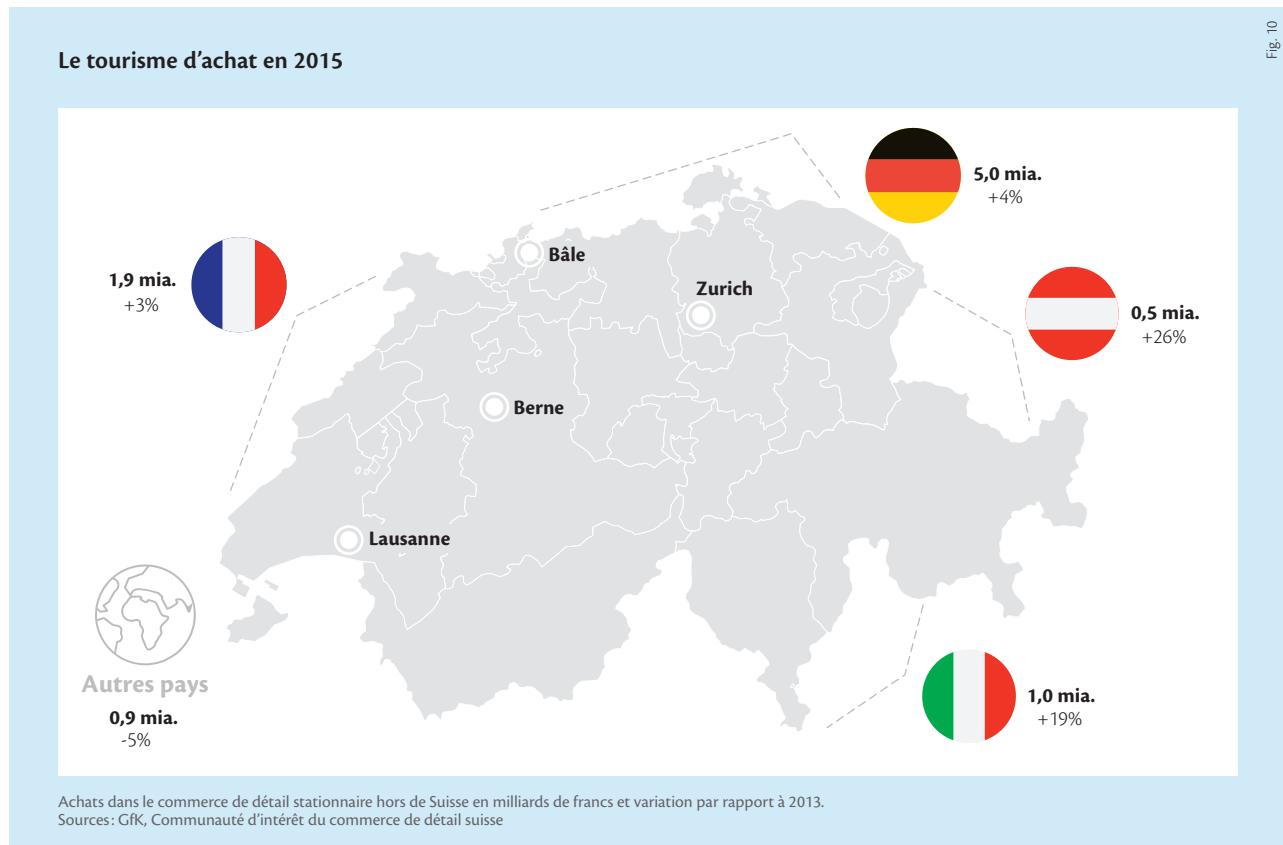
### Encadré 4: Ventes de 75 millions pour Qoqa

Devenir l'un des leaders du e-commerce dans le canton en ne proposant qu'un seul article? Ou plutôt - nuance - un seul article, mais différent chaque jour, en quantité limitée et à prix plancher. Et avec une autre nuance: un seul article qui s'est transformé au fil des ans en quelques-uns par l'ajout de ventes thématiques (vins, bières, alimentaire et accessoires, articles pour enfants, copropriété d'œuvres d'art). Avec cette recette, la société vaudoise Qoqa et sa centaine de collaborateurs ont réalisé, depuis Bussigny des ventes en Suisse de 75 millions de francs en 2018.

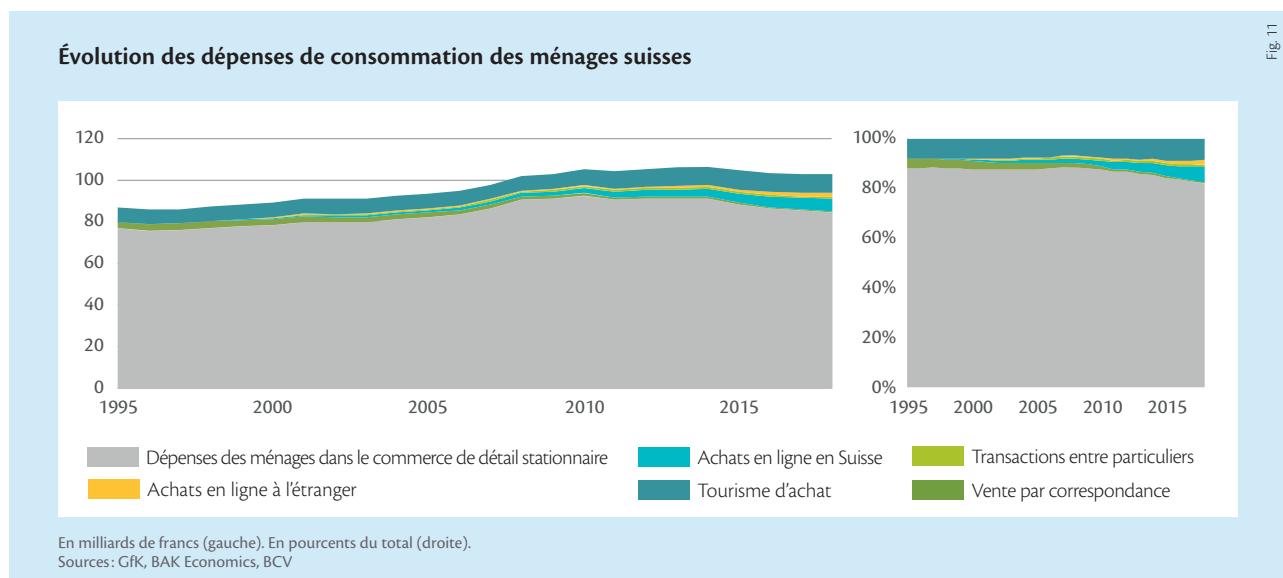
Le concept de «bonne affaire quotidienne», le fondateur de Qoqa, Pascal Meyer, l'a découvert lors d'un voyage aux États-Unis en 2004. Comme personne ne semblait s'intéresser à l'importer en Suisse, le Jurassien, alors concepteur multimédia et âgé de 25 ans, a décidé de le faire lui-même. Le site qoqa.ch est lancé en 2005 depuis un garage. Pascal Meyer l'exploite pendant quelques années en parallèle à son emploi principal, avant de s'y consacrer totalement en 2009.

Du fait que Qoqa suive une approche particulière, ses ventes présentent naturellement moins lourd que celles des grands magasins en ligne qui desservent la Suisse. En 2017, à 70 millions, elles représentaient quand même un dixième de celles du numéro un au classement de Carpathia (cf. encadré p. 12) pour le marché helvétique, Amazon. Ce classement n'est pas exhaustif et la société vaudoise n'y figure pas, mais son chiffre d'affaires la placerait environ au 20<sup>e</sup> rang. Outre le concept de base et un nom simple à retenir, ce succès s'explique aussi certainement par la proximité recherchée avec les clients. Avec de petits surnoms, «qoqasiens» pour les clients et «loutres» pour les collaborateurs, et des interactions sur le site internet ou les réseaux sociaux.

Aujourd'hui, la société veut poursuivre son développement en Suisse alémanique, qui compte pour 13% de ses ventes. Elle s'est aussi associée à d'autres investisseurs pour un projet de construction à Bussigny d'un bâtiment pouvant accueillir son quartier général (bureaux et logistique), ainsi que des espaces de travail partagés et divers services.



Note: cours de l'euro en 2013 de 1.245 utilisé pour 2015.



## 1.7. Vaud, canton frontalier

Le canton de Vaud est frontalier et proche d'un aéroport international. À ce sujet, les deux tiers de la progression du nombre de passagers à l'Aéroport international de Genève entre 1998 et 2018 sont dus à une seule compagnie, Easyjet, le spécialiste britannique des vols moyen-courriers à bas coûts.

De plus, pour les achats en ligne à l'étranger qui ne peuvent être livrés en Suisse, il existe des points de retrait proches de la frontière en territoire français. Dans un article de décembre 2018 du quotidien *24 heures*, une porte-parole de la Poste française confirmait que les bureaux de Divonne, Gex, Ferney-Voltaire et Saint-Genis Pouilly avaient remis 19 000 colis en poste restante au mois de décembre précédent (2017), contre 13 000 en moyenne mensuelle sur le restant de l'année. Ce qui représentait une hausse de quelque 50% par rapport à 2016. Un autre point de retrait de Divonne pour le commerce électronique estimait que quatre cinquièmes des usagers venaient de Suisse. Il existe aussi des points de retrait à Jougne, à 45 minutes en voiture de Lausanne, à Labergement-Sainte-Marie et dans les zones commerciales de Pontarlier (60 minutes). Toutes ces destinations permettent d'effectuer simultanément des achats en commerce stationnaire.

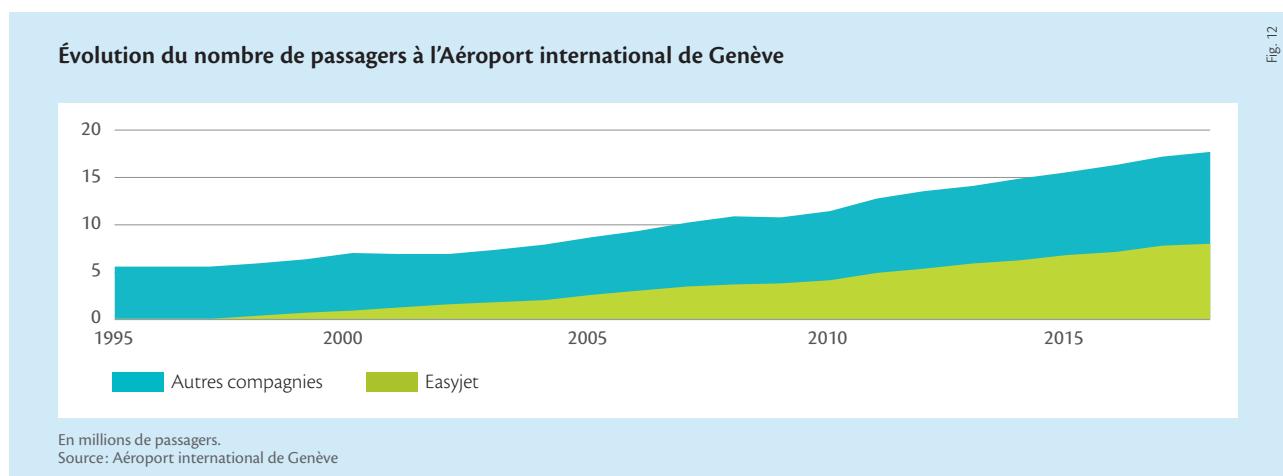
## 1.8. Des produits de niche comme défense

Un questionnaire élaboré en collaboration avec la Fédération patronale vaudoise et complété par une quarantaine de commerçants du canton entre mi-janvier et début mars 2019

a permis de prendre la température dans la branche. Au vu de la taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent certes pas être considérés comme représentatifs, mais les réponses sont instructives. D'abord, elles sont contrastées, ce qui montre que chaque commerçant, en fonction de son profil, n'est pas concerné au même degré par la transformation en cours dans le commerce de détail.

Ainsi, les principaux facteurs favorables à la marche des affaires sont le positionnement et l'intérêt de la clientèle pour la catégorie de produits proposés. Les entreprises du domaine alimentaire ou les commerçants qui peuvent se différencier par leur service ou par une offre de niche éloignée de l'assortiment des géants du commerce en ligne s'en sortent tendanciellement mieux que la moyenne, en termes d'évolution du chiffre d'affaires notamment (stabilité ou augmentation).

De manière générale, le commerce en ligne est plus considéré comme un concurrent que comme une opportunité, en raison notamment des investissements importants qu'il nécessite. Toutefois, une moitié environ des répondants a développé ou cherche à développer ses activités sur internet. Quant à la concurrence du tourisme d'achat, si elle est mentionnée à plusieurs reprises comme un frein à l'activité, elle semble moins problématique pour les répondants que celle du e-commerce. Enfin, parmi les autres facteurs principaux ayant une influence sur l'activité, il y a la conjoncture et le climat de consommation, ainsi que l'attractivité du lieu d'implantation et son accessibilité en voiture ou en transports publics.





### Encadré 5: Une longue histoire de changements

Le colportage, les ventes artisanales, les marchés ou encore les foires ont eu plusieurs âges d'or et périodes de déclin selon les époques et les circonstances historiques. Le commerce de détail a commencé à s'organiser sur de nouvelles bases au 19<sup>e</sup> siècle avec l'essor démographique, la révolution industrielle et la concentration urbaine en Europe. Toute son évolution peut être vue comme une succession de remises en cause de métiers et de pratiques établis.

Dans un premier temps, les guildes, hanses et corporations d'origine médiévale ont progressivement disparu, remplacées par de nouveaux commerces sédentaires de proximité, en général créés et exploités par des familles: épiceries dans l'alimentaire, boutiques de confection, merceries, quincailleries, drogueries, bazars, etc.

Les premiers grands magasins visent la clientèle populaire et apparaissent en France (Au Bon Marché) et en Angleterre dans les années 1850. La période est relativement libérale et particulièrement favorable aux changements. Le roman d'Émile Zola *Au Bonheur des Dames* s'ouvre sur le profond désarroi des commerçants parisiens du textile dans les années 1860 face à la montée en gamme et en puissance des grandes surfaces de prêt-à-porter, multispécialisées et proposant la marchandise en libre accès. L'émergence de la vente par correspondance a également lieu à l'époque du Second Empire en France. Elle vient à l'origine des grands magasins parisiens eux-mêmes, soucieux d'atteindre la clientèle de province de plus en plus sensible à la mode.

La résistance des petites entreprises s'organise tant bien que mal pendant des décennies sur le thème de la concurrence déloyale

sur les conditions d'achat auprès des fournisseurs. Les grandes surfaces individuelles de l'époque se trouvent elles-mêmes assez vite sur la défensive par rapport aux premiers réseaux de distribution (enseignes à succursales) et aux coopératives plus ou moins fédérées. Ainsi, en Suisse, en pleine crise après le krach de 1929, un arrêté fédéral de 1933 veut stopper le développement de Migros, de Coop et des grands bazars. Il interdit l'ouverture de nouveaux points de vente, de même que l'agrandissement des succursales et des filiales existantes. Il ne sera abrogé qu'en 1945.

Le commerce de détail classique en grandes surfaces n'a cessé d'être mis à son tour sous pression dans l'après-guerre avec le développement des hypermarchés de périphérie, des enseignes européennes multinationales spécialisées, puis des centres commerciaux urbains et surtout périurbains à partir des années 1970.

Diversifiés, concentrés et relativement bien organisés, les centres-villes de Suisse ont plutôt bien résisté en comparaison européenne. Un réseau de distribution alimentaire dense en ville réduit l'incitation à se déplacer en banlieue, tandis que l'urbanisme et l'aménagement du territoire n'ont pas permis l'émergence de zones commerciales périurbaines aussi développées que dans d'autres pays.

Dernière évolution en date: lorsque les premiers signes de saturation du marché apparaissent après la crise financière de 2008, l'utilisation régulière d'internet est déjà répandue dans plus de 70% de la population adulte.

## 2. Les Suisses friands d'internet et de shopping en ligne

Le fait que le web ait été inventé au CERN à Genève est vraisemblablement sans lien, mais une majorité des Suisses ont rapidement intégré internet dans leur quotidien. Pour y faire du shopping en ligne notamment. Cela dit, les Allemands, les Américains ou les Britanniques dépensent davantage qu'eux sur le web.

### 2.1. Utilisation d'internet en Suisse

L'autre face du développement du commerce en ligne, ce sont les achats des consommateurs sur le net. Or, depuis que les Suisses se sont mis à internet, il n'y a plus moyen de les empêcher de se promener sur la toile. Il n'existe pas de données vaudoises mais, comme les sondages de l'Office fédéral de la statistique (OFS) montrent qu'il n'y a pas de différence notable entre l'utilisation d'internet de part et d'autre de la Sarine, on peut considérer que les chiffres vaudois correspondent aux moyennes suisses. Ce sont ces dernières qui sont reportées dans ce chapitre.

Le phénomène était encore marginal à la fin des années 1990, mais l'utilisation régulière du net a progressé dans toutes les catégories de la population. Elle concerne 85% des plus de 14 ans, selon les relevés de l'OFS. Elle est tendanciellement plus fréquente chez les personnes disposant des revenus ou du niveau de formation les plus élevés, ainsi que chez les plus jeunes. Elle se rapproche de 100% chez les personnes dont le

revenu mensuel dépasse 10 000 francs, qui sont titulaires d'un diplôme de degré tertiaire ou qui sont âgées de moins de 40 ans. À l'inverse, chez les personnes dont le revenu mensuel ne dépasse pas 4000 francs (60%), qui ont arrêté leur scolarité après l'école obligatoire (70%) ou chez les seniors de plus de 70 ans (45%), l'utilisation est moins fréquente. Par ailleurs, les hommes sont un peu plus utilisateurs que les femmes. Ces écarts tendent cependant à se réduire.

L'utilisation à domicile l'emporte sur l'utilisation sur le lieu de travail (près de 90% contre un peu plus de 50%). L'usage mobile est quant à lui sur le point d'atteindre les 50%. La durée hebdomadaire varie de moins de 5 heures (35% des personnes interrogées) à plus de 40 heures (8%).

En comparaison internationale, les Suisses sont mieux équipés que la moyenne, avec 93% des ménages disposant d'un accès à haut débit. C'est moins que les 98% relevés aux Pays-Bas ou en Islande, mais c'est mieux que la moyenne européenne (87%). En particulier que certains pays du sud de l'Europe, tels que l'Italie.

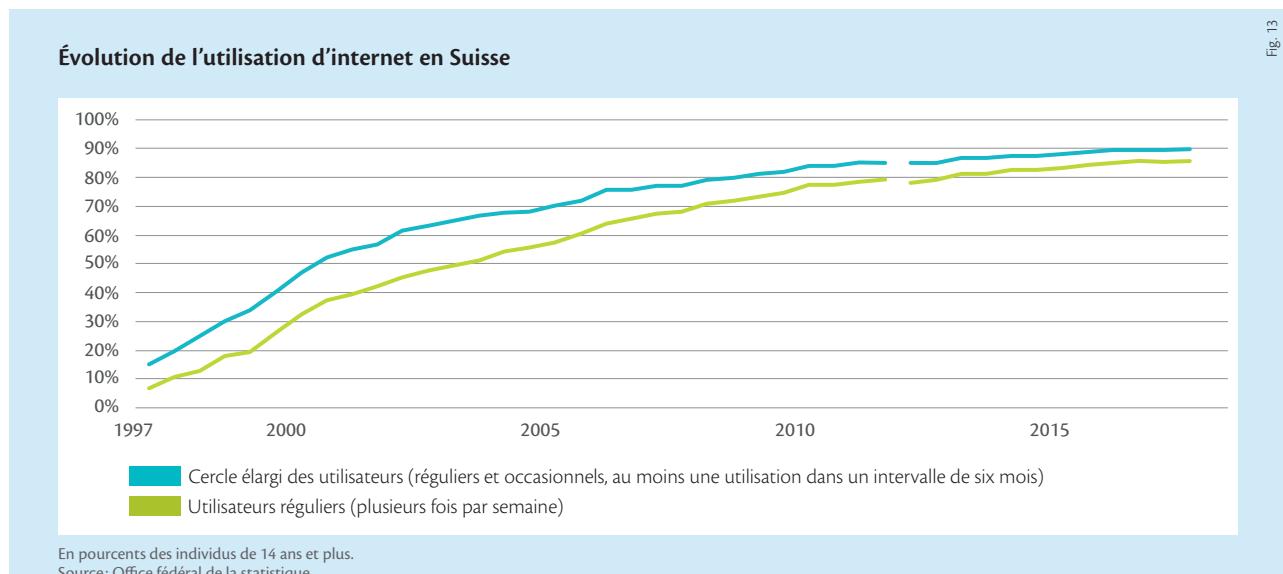


Fig.13

## Principaux usages d'internet en Suisse, en 2017

Usage	En % de la population
Communiquer par courrier électronique	85%
Chercher des informations sur des produits, biens, services	74%
Lire les nouvelles ou consulter des journaux ou magazines d'information	70%
Rechercher des informations pour approfondir ses connaissances	68%
Acheter ou commander des produits (biens ou services)	67%
Utiliser un service de banque en ligne	61%
Rechercher des informations en relation avec la santé	61%
Télécharger ou regarder des films ou vidéos	58%
Utiliser des services en relation avec des voyages ou des hébergements	58%
Participer à un réseau social	49%
Écouter la radio ou regarder la télévision	48%
Télécharger ou écouter de la musique	48%
Téléphoner ou faire des vidéoconférences	41%
Utiliser des services en ligne pour écouter de la musique ou regarder des vidéos à la demande	40%
Utiliser de l'espace en ligne pour stocker ou sauvegarder des documents	37%
Chercher un hébergement auprès d'un particulier	27%
Mettre en ligne du contenu personnel	26%
Chercher un emploi/postuler	25%
Jouer ou télécharger des jeux vidéo ou d'ordinateur	21%
Vendre des objets (enchères ou petites annonces)	21%
Utiliser des services ou des applications en ligne pour éditer des documents	21%
Utiliser des services ou des applications pour regarder des films longs-métrages à la demande	20%
Participer à un réseau social de type professionnel	19%
Participer à des consultations ou votations en ligne sur des questions politiques ou citoyennes	18%
Télécharger en pair-à-pair (films ou musique)	16%
Organiser un transport avec un particulier	15%
Activités de formation: utiliser du matériel d'apprentissage (autre qu'un cours complet)	15%
Activités de formation: communiquer avec des enseignants/étudiants sur des portails scolaires ou éducatifs	12%
Prendre rendez-vous avec un médecin via le site de l'hôpital ou du cabinet	10%
Poster son opinion sur des questions politiques ou citoyennes	10%
Activités de formation: suivre un cours en ligne	9%
Jouer en réseau ou avec d'autres personnes	9%
Créer des sites ou des blogs	8%

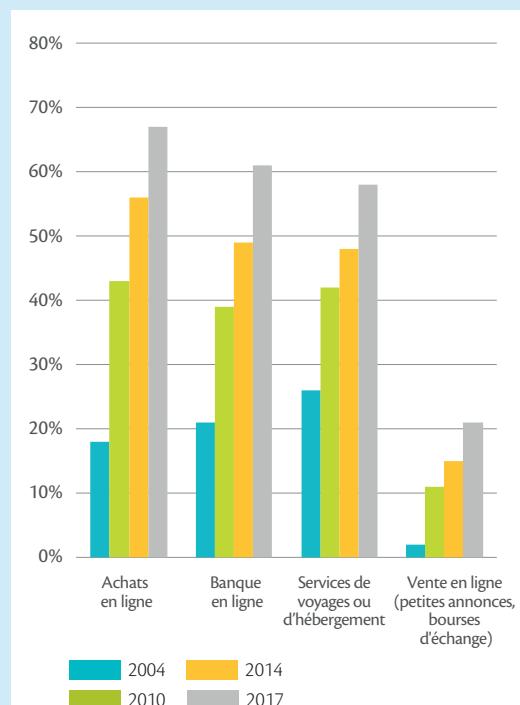
Population âgée de 15 ans et plus  
Source: Office fédéral de la statistique

## 2.2. E-shopping au cinquième rang

En termes d'applications, la messagerie électronique est sans surprise l'usage d'internet le plus répandu dans la population. 85% des personnes interrogées par l'OFS y recourent. La recherche d'informations sur des biens et services payants vient juste après: près de 75% des Suisses déclarent se renseigner de cette manière. 67% d'entre eux vont plus loin en passant des commandes ou en réalisant des achats. Les achats en ligne viennent ainsi en cinquième position, alors que la participation à des réseaux sociaux ne figure par exemple qu'au dixième rang.

L'intensité de l'usage d'internet à des fins d'information et de divertissement et son usage commercial sont liés. Plus de 90% des utilisateurs quotidiens d'internet, connectés plus de neuf heures par semaine, font des commandes en ligne.

### Évolution des achats, ventes, paiements et réservations de voyages effectués en ligne



En pourcents de la population, dans un intervalle de trois mois.  
Source: Office fédéral de la statistique

Note: population, individus âgés de 15 ans et plus, de 15 ans à 88 ans dès 2017.



L'usage commercial du web par les consommateurs a initialement été dominé par les achats de titres de transport, les billets d'avion et de chemin de fer en particulier. En termes de part de la population y recourant, les services bancaires se situaient à peu près au même niveau. Après 2010, les achats de biens ont cependant pris le dessus.

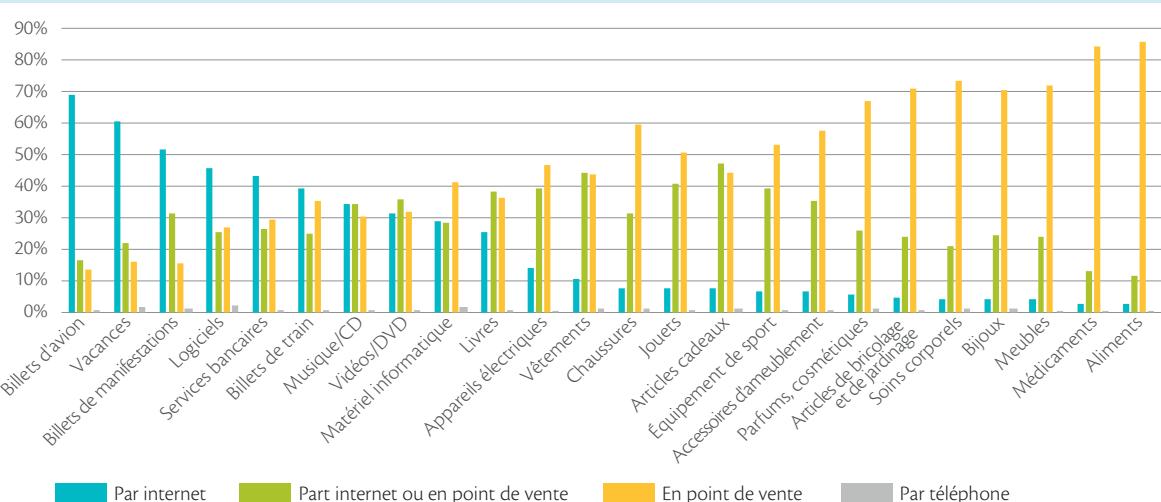
La propension à acheter en ligne plutôt qu'en magasin ou en point de vente, de manière plus ou moins systématique, reste toutefois tendanciellement plus élevée dans certains services que dans les biens de consommation. Dans l'enquête de 2017 de l'Université de Saint-Gall, près de 70% des personnes interrogées déclaraient acheter leurs billets d'avion sur le web exclusivement. Elles étaient moins de 15% à les retirer dans une agence. La plupart des gens réservent également leurs vacances et leurs spectacles sur le web.

Les logiciels, les billets de train, de même que la musique et les films sont également acquis de préférence en ligne. Le partage est plus équilibré s'agissant des livres, du matériel informatique et des appareils électriques. Le stationnaire est nettement dominant dans les autres biens.

Le chapitre précédent évoquait déjà la faible part de l'alimentaire dans les ventes en ligne. Cela s'observe également dans le fait que cette catégorie est la plus éloignée des habitudes de consommation sur le web. 85% des gens n'achètent leur nourriture que dans les supermarchés, sur les marchés et dans les épiceries. Ils ne sont qu'un peu plus de 10% à s'y résoudre occasionnellement sur internet, et moins de 3% à ne jamais faire de courses en magasin stationnaire. Il en est à peu près de même pour les médicaments.

Les achats de biens et de services sur internet se sont heurtés dès le début à un certain nombre de réticences de la part des consommateurs. Le premier obstacle a été simplement lié aux coûts et aux difficultés de connexion. La nouveauté et la technicité ont ensuite pu créer un sentiment d'insécurité chez une partie du public. Laisser son identité sur des sites internet, son numéro de carte de crédit et procéder à des paiements a mis du temps pour paraître peu risqué, ou même naturel. Cela dit, aujourd'hui encore, la part des e-consommateurs suisses demandant de recevoir une facture sur des sites qui en offrent la possibilité peut atteindre 40%. Cette option est toujours considérée comme un signe de fiabilité du vendeur et de confiance accordée à l'acheteur.

**Canaux préférés pour l'achat d'une sélection de biens**



En pourcents des réponses, en 2017.  
Source: Université de Saint-Gall

Fig. 16

D'autres réserves souvent rédhibitoires ont porté (et portent encore dans certains cas) sur l'immatérialité. Acheter des objets sans les avoir vus, touchés ou essayés pouvait souvent sembler inconcevable. Le succès du e-commerce dans le domaine bancaire ainsi que dans des services comme le transport aérien ou la billetterie a contribué à la banalisation progressive mais rapide des achats en ligne.

L'OFS relève d'ailleurs que la pratique du e-shopping est en voie d'homogénéisation générationnelle. Elle s'est largement étendue à toutes les classes d'âge. Les plus jeunes ont été les plus rapides

à s'y convertir, mais la progression de l'utilisation chez les plus de 60 ans a été près de deux fois plus rapide que dans les autres classes d'âge entre 2014 et 2017.

### 2.3. Comparaison internationale

Les Suisses sont friands de commerce en ligne, mais la part de ce canal dans les ventes au détail est paradoxalement relativement basse en comparaison avec d'autres pays. Selon les données compilées par Eurostat, les Suisses étaient ainsi

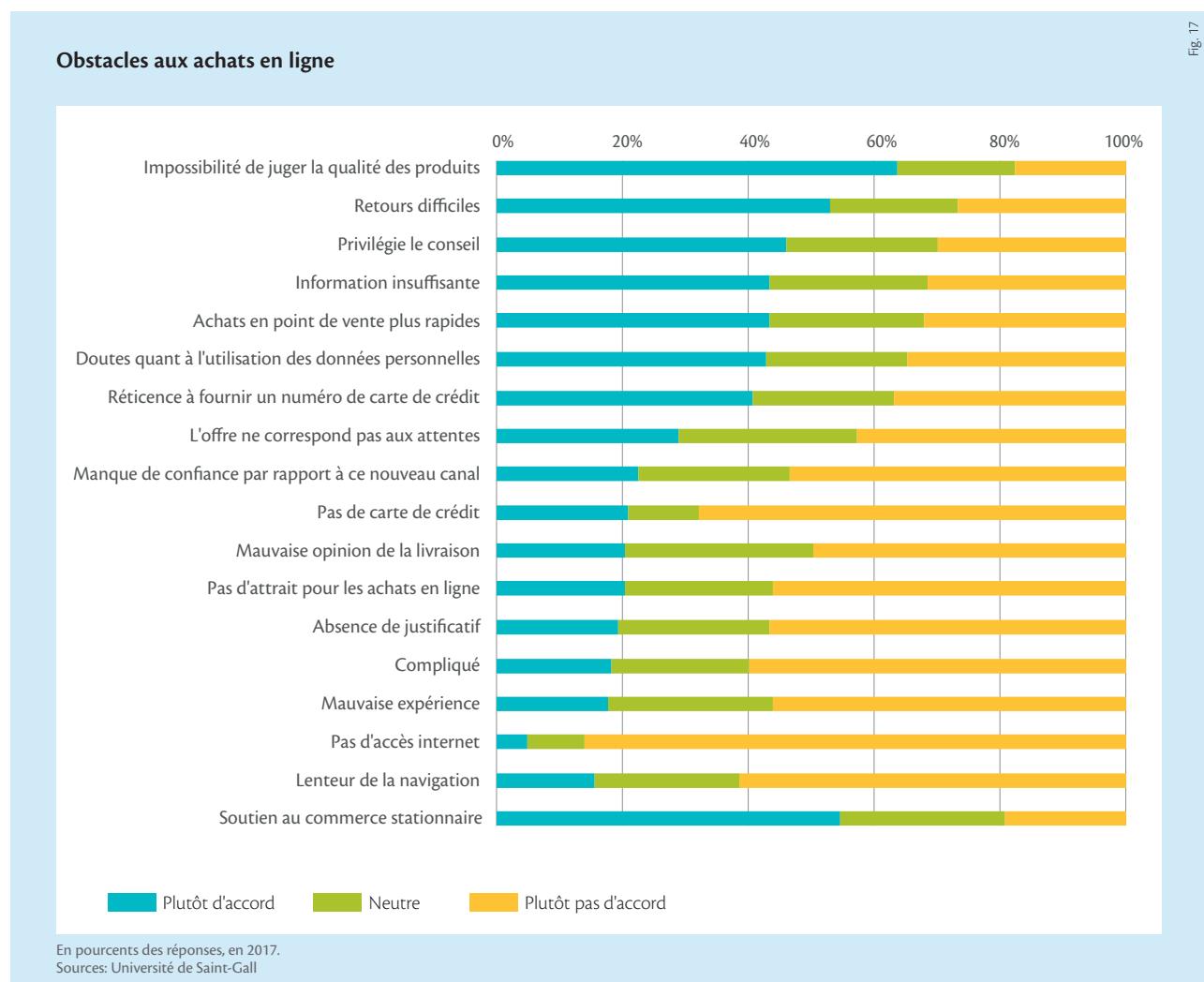
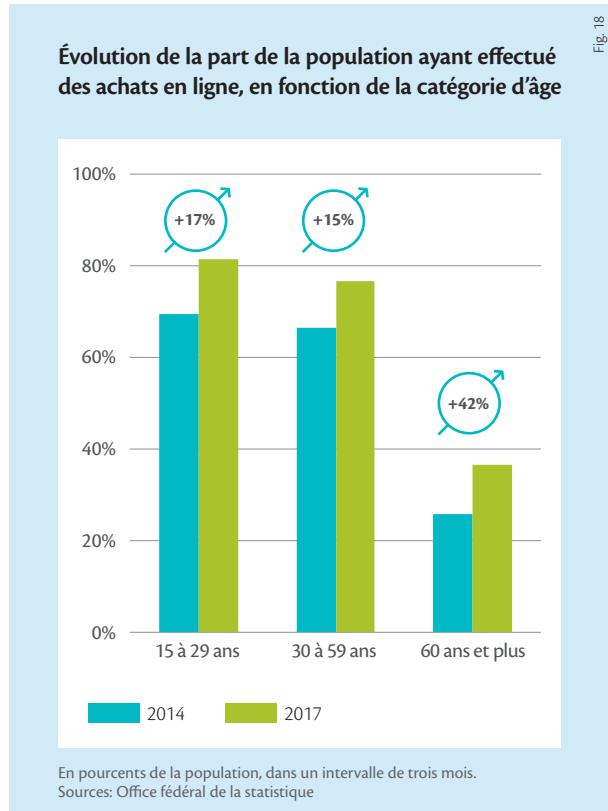


Fig.18

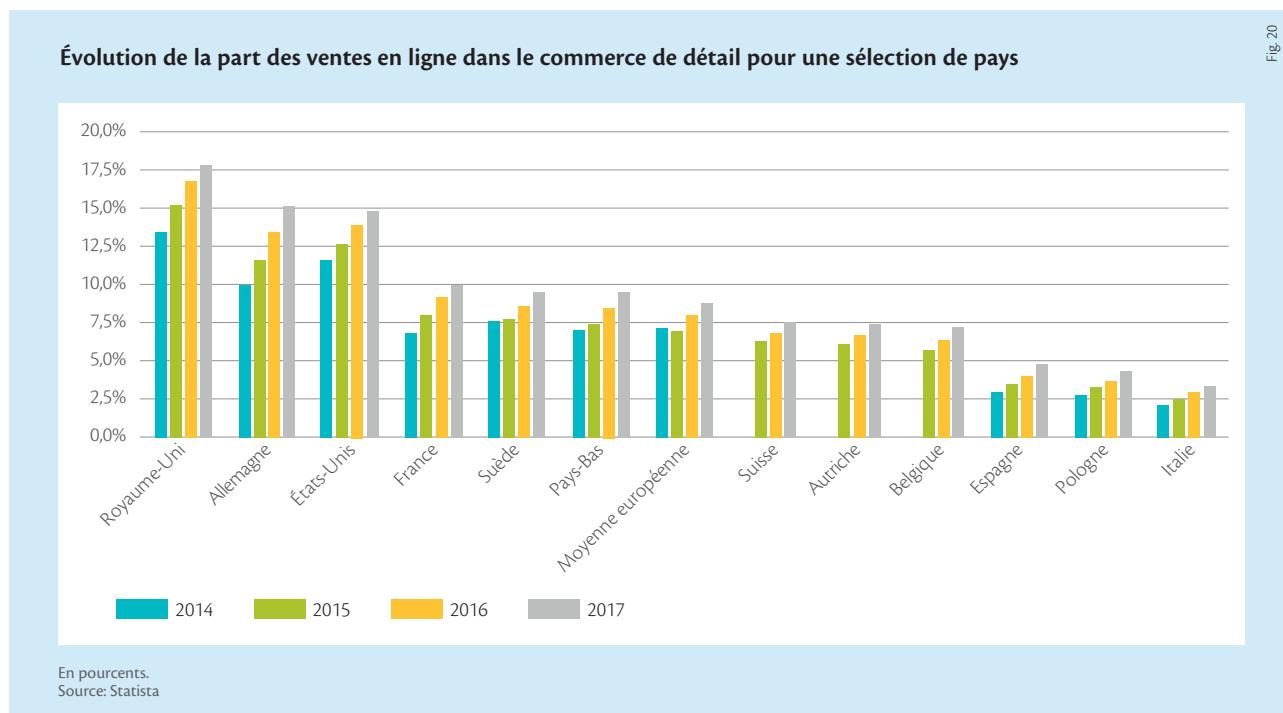
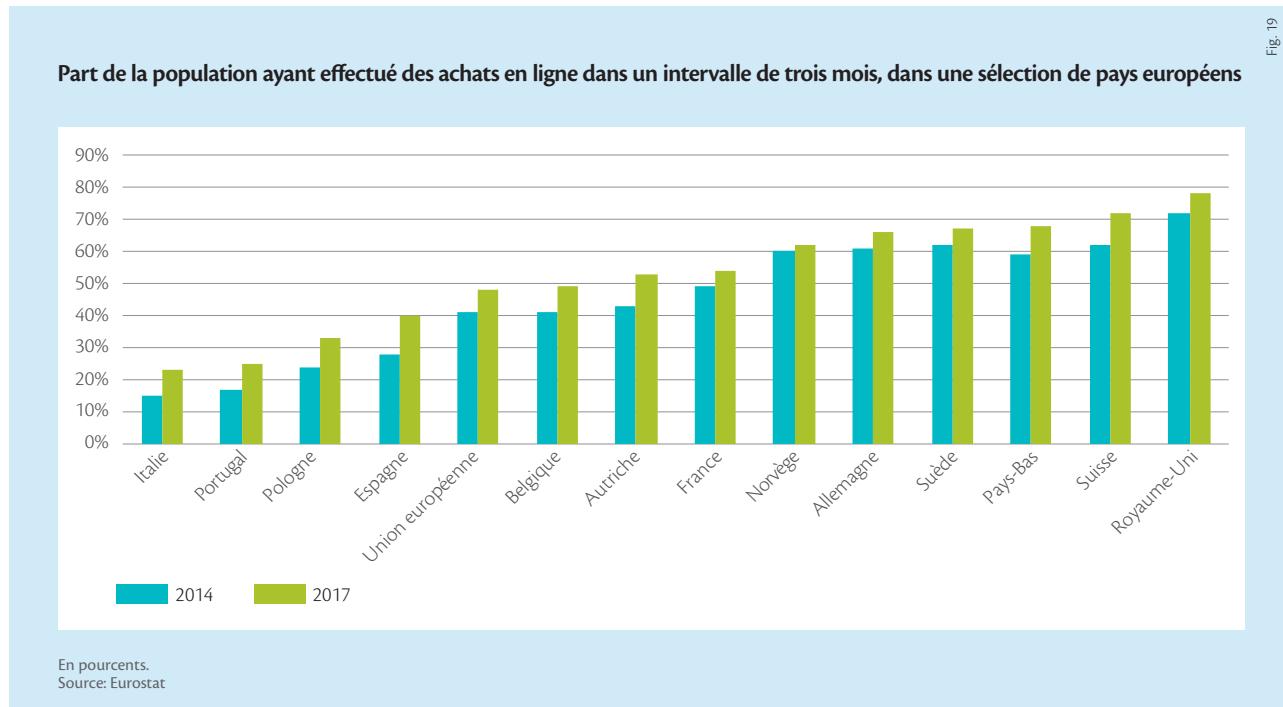


70% à avoir effectué en 2017 des achats en ligne sur une période de trois mois. L'Allemagne, les Pays-Bas et les pays scandinaves affichaient également des taux élevés, mais plus bas qu'en Suisse. Au final, seuls les Britanniques recourraient plus fréquemment aux achats en ligne.

Cependant, dès que l'on considère la part des ventes en ligne dans les chiffres d'affaires du commerce de détail, le panorama est très différent. Elle a atteint ou dépassé en 2017 le seuil des 15% au Royaume-Uni ou en Allemagne, alors qu'elle est restée proche de 10% en Suisse.

Ce paradoxe s'explique peut-être par l'étendue des possibilités dont bénéficient les Suisses en matière d'achats grâce à la situation centrale du pays en Europe, à un pouvoir d'achat élevé et à la proximité de nombreux commerces du fait de la taille du pays. Ils peuvent ainsi se fournir près de chez eux, en ligne, de l'autre côté de la frontière ou dans une ville d'Europe. Ainsi, même s'il se développe à grande vitesse, le commerce en ligne n'est pas dépourvu de concurrents.





### 3. Importance économique du commerce de détail

**Le commerce de détail est l'une des activités clés de l'économie vaudoise. Il est l'un des principaux employeurs privés et l'une des principales branches formatrices dans le canton. Il est aussi très diversifié, tant au niveau des catégories de produits que des modèles d'affaires.**

#### 3.1. Une activité essentielle à plusieurs égards

La culture économique de la Suisse est traditionnellement mercantiliste, comme celle de l'Allemagne et des petits États les plus industrialisés d'Europe. Dans cette optique, la véritable «richesse des nations» vient surtout de ce qu'elles parviennent à vendre à l'étranger. Les exportateurs sont en général considérés comme des héros contribuant au surcroît de prospérité obtenu grâce à une balance commerciale bénéficiaire. De ce point de vue, les importateurs, distributeurs et détaillants n'ont pas les premiers rôles. Il est cependant difficile de faire une distinction nette entre marché intérieur et secteur d'exportation. Une partie de l'activité du premier dépend de la sous-traitance et des achats sur place du second. En outre, aujourd'hui, les services et le marché intérieur représentent de loin la part la plus importante de l'emploi.

Le commerce de détail fait partie des branches les plus orientées vers le marché intérieur. En 2016 (dernières données disponibles), il comptait en Suisse environ 51 000 établissements (notion qui correspond schématiquement à une adresse, soit celle de l'entreprise ou d'une filiale). Il employait 311 000 personnes, ce qui représentait 6,1% des emplois (5,8% des équivalents plein temps) selon l'Office fédéral de la statistique (OFS). Il s'agit du troisième employeur après la santé (y compris l'hébergement médico-social) et l'enseignement (18,5% des emplois et 16,3% des équivalents plein temps à eux deux). Une particularité réside dans le poids de deux coopératives notamment leaders dans le commerce alimentaire, Coop et Migros. Celles-ci pèsent environ 80% du commerce alimentaire.

Sur le plan vaudois, le panorama ressemble à la situation suisse à l'échelle 1/10, correspondant environ à l'importance du canton par rapport au pays (en termes d'emplois ou de population notamment). Ainsi, le commerce de détail emploie environ 30 000 personnes, soit l'équivalent de la population d'Yverdon-les-Bains. Il pèse légèrement plus dans l'emploi qu'en moyenne nationale (6,6% ou 6,3% en termes d'équivalents plein temps).

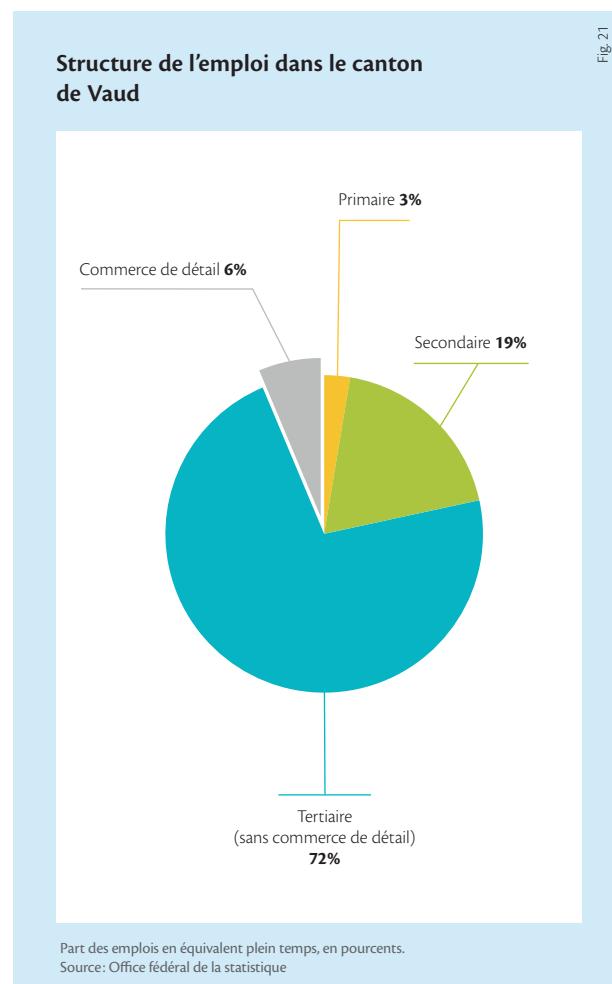
La part des emplois dans le couple enseignement-santé est également légèrement plus élevée qu'en moyenne nationale (22,3% et 20,5% en équivalents plein temps). La vente est aussi l'une des principales branches formatrices après la scolarité obligatoire, avec 11,4% des certificats fédéraux de capacité dans le canton. Elle vient en deuxième position derrière les formations dans le commerce et l'administration.

Il convient de relever que, mis à part Migros Vaud, Leshop dans le périmètre de Migros Suisse et quelques opérateurs régionaux dépassant les frontières cantonales (comme Aligro, qui gère depuis Chavannes-près-Renens des succursales à Genève, à Sion, à Matran et à Schlieren), aucun centre de décision important du commerce de détail n'est basé dans le canton.

Le commerce de détail n'a pas uniquement un rôle d'employeur. Il a d'autres fonctions d'ordre social et culturel. Il contribue en premier lieu à l'approvisionnement de la population. De plus, le modèle travail-consommation s'étant largement généralisé, la fréquentation des points de vente des centres-villes, des quartiers et des villages est un élément central de socialisation. Insaisissable sur le plan des statistiques, ce rôle tend certainement à augmenter avec le vieillissement de la population. Faire ses courses peut devenir une occasion de sortir, de communiquer, de maintenir ou de renouveler son réseau de connaissances, de se tenir au courant de l'actualité micro-locale. S'adonner au shopping peut aussi correspondre dans certains cas à un signe de distinction sociale.

Dans le même ordre d'idées, les commerces contribuent et bénéficient de l'animation des villes, des quartiers, des villages, voire des régions dans le cas de certains centres commerciaux périurbains. Cette dimension est partagée avec la restauration et les lieux de divertissement. La disparition de lieux de socialisation provoque souvent des réactions négatives d'une partie du public et peut laisser un vide. Enfin, la contribution à l'animation des villes constitue aussi un facteur d'attractivité touristique.

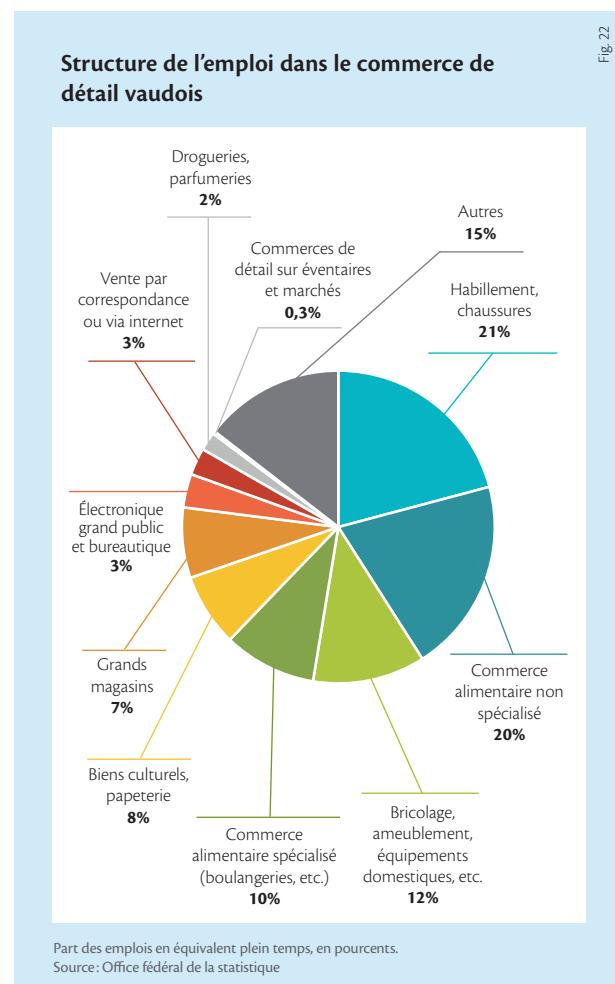
Ces différents éléments rappellent que l'évolution que connaît le commerce de détail traditionnel - ou «stationnaire» en référence aux magasins dans lesquels se rendent les acheteurs - en raison de la concurrence du commerce en ligne et du tourisme d'achat est un phénomène très large, aux implications économiques et sociales multiples. La fermeture de points de vente pose la question de la réaffectation des locaux. La disparition d'emplois celle de la réorientation d'une partie des personnes concernées. Le développement rapide et régulier du commerce en ligne demande certes un accroissement des dispositifs logistiques. Les livreurs de colis du dernier kilomètre se substituent en un sens à des vendeuses ou à des vendeurs. Mais le potentiel en termes de nouveaux emplois, qui plus est dans le canton, semble limité.



Note: en 2016, d'après la Statistique structurelle des entreprises.

### 3.2. Une branche diversifiée

L'univers du commerce de détail stationnaire est hétérogène. Il recouvre des activités et des contenus commerciaux évoluant rarement en parallèle. Dans le canton de Vaud comme en Suisse, les commerces indépendants ont régressé par concentration ou effets de transfert sur les grandes surfaces. Les poissonneries ou les quincailleries indépendantes, pour ne citer que quelques exemples de commerces spécialisés, sont devenues rares. D'autres commerces progressent, en phase avec de nouvelles demandes (équipements de vapotage, alimentaire haut de gamme spécialisé). Tous sont concernés à divers degrés par le développement du commerce électronique.



Note: en 2016, d'après la Statistique structurelle des entreprises.

### **3.2.1. Alimentaire**

Comme évoqué au Chapitre 1, la première différenciation porte sur l'alimentaire et le non-alimentaire. Une distinction s'impose ensuite dans l'alimentaire lui-même, entre commerce généraliste (épiceries, supermarchés, hypermarchés) et commerce spécialisé (boucheries, boulangeries, fromageries, etc.). Les supermarchés se sont beaucoup substitués aux épiceries. Les hypermarchés ont ensuite prospéré en périphérie des villes. Au final, le commerce alimentaire (spécialisé ou non) représente dans le canton environ 30% des emplois dans la branche pour 40% du chiffre d'affaires hors carburant, selon les estimations de BAK Economics.

Les centres commerciaux de quartier ou périphériques sont en général organisés autour d'un supermarché ou d'un hypermarché. Les groupes Coop et Migros (y c. Denner, ainsi que Globus) dominent le marché de l'alimentaire à 80%. D'autres généralistes, Manor, Aldi, Fenaco (Völg, Landi), Lidl, Spar, PAM ou encore Aligro se partagent le reste avec l'alimentaire spécialisé (haut de gamme le plus souvent) et ethnique (plutôt généraliste et indépendant). L'alimentaire spécialisé est plus concerné par les ventes en ligne que l'alimentaire généraliste. À titre d'exemple, le chiffre d'affaires de Nespresso sur le net a dépassé celui de Leshop.

### **3.2.2. Non-alimentaire**

Le non-alimentaire peut également être généraliste, dans la tradition des grands magasins (Coop City, Globus [filiale du groupe Migros], Manor, tous présents dans le canton). Bien que ceux-ci disposent de rayons alimentaires, leurs points forts sont le textile, l'habitat hors mobilier et les soins (cosmétiques, etc.). Or, dans ces domaines, les commerçants en ligne prennent des parts de marché, même si celles-ci sont sensiblement plus basses que dans l'électronique grand public.

Le commerce stationnaire non alimentaire est cependant souvent spécialisé. En grande partie concentré dans les centres-ville et les centres commerciaux, le segment des vêtements, des chaussures et autres accessoires de mode vient en tête: 21% des emplois, pour 11% des ventes. C'est aussi l'un des plus bousculés par le développement du commerce en ligne, fortement transfrontalier dans ce cas.

### **3.2.3. Diversité des opérateurs et des modèles d'affaires**

La diversité est aussi remarquable du côté des opérateurs. Il y a d'un côté les indépendants, qui gèrent un magasin unique ou quelques succursales, et de l'autre les réseaux de points de vente locaux, régionaux, nationaux et internationaux.

Dans le canton, 41,0% des emplois (en équivalent plein temps) sont dans des entités de 1 à 9 personnes. 36,7% de 10 à 49 personnes, 17,8% de 50 à 249 personnes et 4,4% dans des structures de plus de 250 personnes. Une étude approfondie commandée par la Ville de Lausanne et publiée en 2017 rappelle d'ailleurs que le terme «commerce» couvre des réalités contrastées. «Des points de vente grands, moyens, petits; aux localisations centrales, marginales, de prestige, d'opportunité; exploités et animés par des entrepreneurs ou des salariés; fréquentés par des clients d'âge, de sexe, de pouvoir d'achat, de culture, d'exigences disparates. On trouve des acteurs locaux travaillant quasi seuls ou en petite équipe, constitués en raison individuelle ou en société simple, à responsabilité limitée ou éventuellement anonyme; des acteurs régionaux employant un peu plus de collaborateurs, en statut le plus souvent de Sàrl ou de société anonyme; des grandes sociétés ou coopératives nationales occupant des milliers de personnes à travers le pays; et des filiales locales de holdings internationales qui gèrent des milliers de points de vente et des dizaines de milliers de collaborateurs.»

Dans le prolongement du phénomène de concentration qui est presque une constante dans la branche, les commerces indépendants ont cédé du terrain au cours des dernières années. Ils peuvent plus facilement mettre en avant l'argument de la proximité, du fait qu'ils s'adressent à une clientèle locale, dans un bassin de chalandise déterminé, et qu'ils sont eux-mêmes souvent ancrés dans ce tissu local. Cependant, si cet argument permet à court terme au commerce de proximité de se redéployer quelque peu, il n'est pas toujours suffisant face à ceux du prix et de la richesse de l'assortiment. Or, les réseaux de vente s'appuient sur une forte puissance d'achat et une taille qui leur permet de réaliser d'importantes économies d'échelle dans le marketing, la logistique, l'administration, la maintenance des points de vente ou encore l'immobilier.

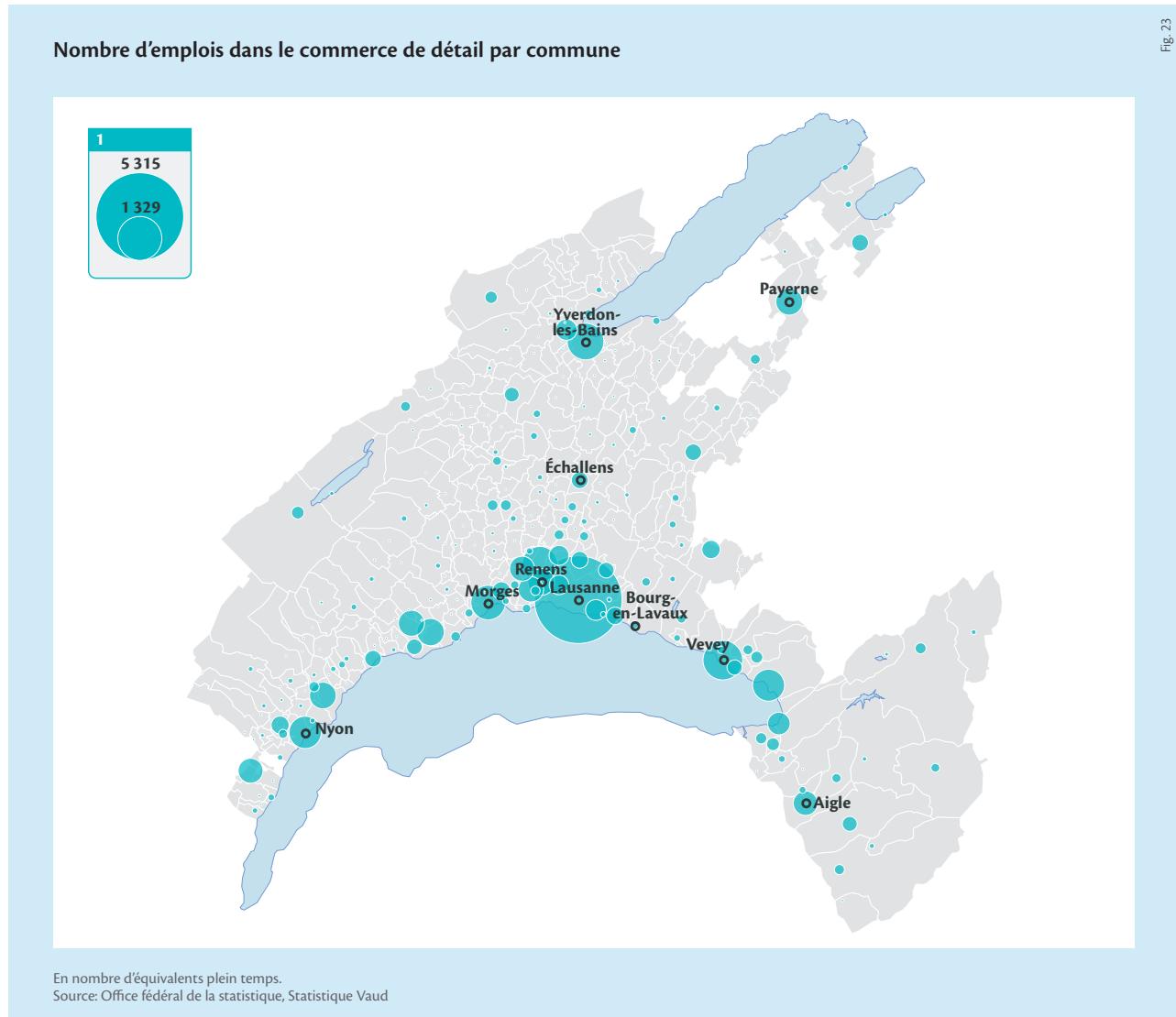


Ces réseaux peuvent être d'origine suisse ou étrangère. Auquel cas, il s'agit souvent de filiales nationales de groupes internationaux, détenues en totalité ou partiellement. Des opérateurs indépendants, régionaux ou nationaux peuvent aussi exploiter des franchises de multinationales.

Pour les grands opérateurs internationaux, la Suisse est un marché exigeant: si le niveau des prix et le pouvoir d'achat sont plus élevés que dans les pays voisins, il faut composer avec un environnement multilingue, des différences culturelles importantes d'une région à l'autre et des zones de chalandise exiguës. Ces particularités rendent souvent aléatoire le succès des tentatives d'implantation sur le marché. Celles de grandes chaînes françaises, Carrefour, Casino ou Darty, ont été des échecs. L'entreprise de mode italienne OVS, qui a repris le réseau suisse de Charles Vögele - en difficulté - fin 2016 pour y substituer sa marque (140 points de vente, 1150 collaborateurs) n'a pas eu plus de succès. La société, dont les ventes dépassent le milliard d'euros et qui avait déjà tenté une percée sur le marché suisse au début des années 2000 sous le nom d'Oviesse (via la reprise des magasins ABM), a abandonné après 18 mois. Certaines multinationales sont cependant parvenues à s'imposer. Le groupe d'origine suédoise Ikea a fait œuvre de pionnier en Suisse dès 1973 (9 points de vente actuellement). Il a été suivi par le groupe français Conforama en 1975 (22 points de vente). Dans la mode, le groupe H&M basé à Stockholm s'est imposé à partir de la fin des années 1970, suivi par de nombreuses marques globalisées. Après le tournant du siècle, la Suisse a aussi vu plusieurs distributeurs allemands réussir à s'implanter sur le marché, Aldi et Lidl.

Du côté des sociétés suisses, les deux plus importantes entreprises de la branche, Coop et Migros, ont créé, acquis et développé au fil des décennies d'importantes activités filialisées dans le non-alimentaire spécialisé. Ainsi, Migros contrôle aujourd'hui Globus (grands magasins), Schild (habillement, dans le périmètre de Globus), Interio dans l'ameublement, Depot dans l'habitat, Obi dans le bricolage ou encore Migrol dans les stations-service. Le groupe zurichois a également acquis 70% de Digitec Galaxus, (électronique grand public et plateforme généraliste). Dans le périmètre du groupe bâlois Coop se trouvent des enseignes comme Fust et Interdiscount dans l'électronique grand public. Ou encore Microspot en tant que boutique un peu plus généraliste en ligne, Coop Brico+Loisirs, Luminart, Livique (ex-TopTip) dans l'ameublement et le bricolage, Christ (horlogerie-bijouterie), Import Parfumerie, Coop Vitality et Body Shop. À côté des deux grandes coopératives, le groupe Maus Frères englobe dans son périmètre les enseignes Manor, Jumbo et Decathlon (qui a pris le relais de sa filiale Athleticum dans le cadre d'une coentreprise).

Cependant, les réseaux ne sont pas à l'abri de difficultés. Dans le domaine sensible de la mode, des enseignes peuvent disparaître brusquement. Les faillites de Yendi en 2017 à Bulle, provoquant la disparition de 500 emplois, et de Switcher en 2016 au Mont-sur-Lausanne en témoignent. Si le développement du commerce en ligne n'est certainement pas la cause unique de ces épisodes, ce nouveau concurrent contribue, parfois brutalement, à faire évoluer la configuration du marché.



### 3.3. Concentration dans et autour des grandes villes

Le commerce de détail est principalement - et sans surprise - concentré dans les villes et les agglomérations. C'est le cas également de l'emploi qui y est lié. Lausanne vient en tête avec ses 1129 établissements et succursales, et ses 5315 équivalents plein temps recensés par l'OFS en 2016. Le chef-lieu représentait 17,5% de la population du canton, 18,0%

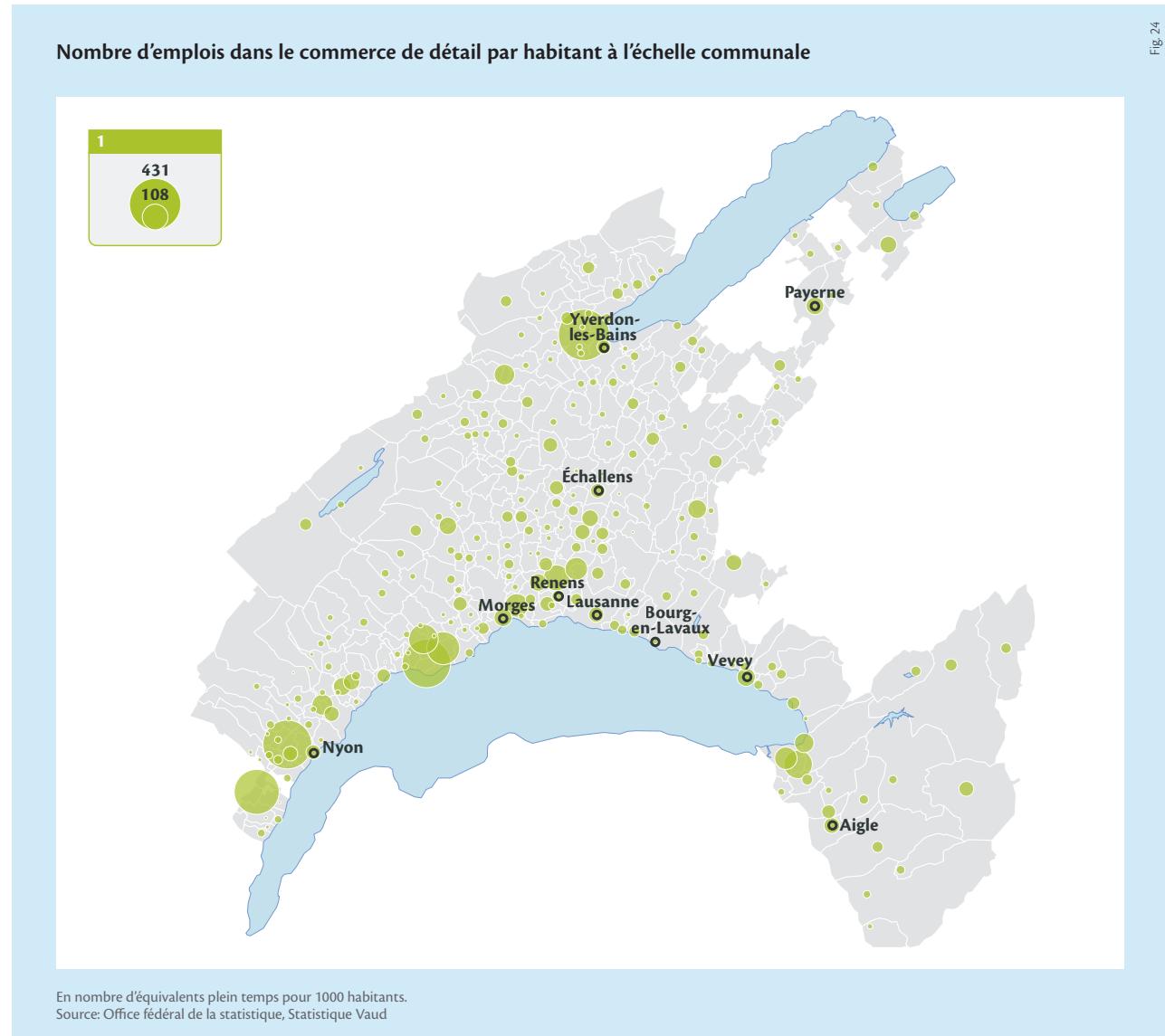
de la surface de vente, 22,2% des établissements et 23,6% des emplois.

Dans l'étude «Situation du commerce lausannois», on peut lire aussi que les commerces de détail employaient chacun presque 6 collaborateurs en moyenne en 2015. «En réalité, seulement une quarantaine des établissements recensés, 3% du total, comptaient entre 6 et 7 personnes. La moitié des commerces lausannois occupaient en fait moins de 2 personnes, alors qu'en

termes d'emploi elle correspondait à une part de l'ordre de 10%. À l'inverse, plus de 30% de l'emploi de la branche était concentré chez seulement 1% des enseignes recensées, celles occupant chacune plus de 20 collaborateurs.»

De manière générale, la présence d'emplois dans le commerce de détail est plus ou moins corrélée à l'importance démographique des communes et des agglomérations. La densité par rapport à

la population résidente peut être en revanche beaucoup plus élevée dans des communes moins peuplées qui accueillent des centres commerciaux et des grandes surfaces périurbaines. Les employés résident d'ailleurs fréquemment dans d'autres communes. C'est donc l'ensemble du canton qui est concerné par les évolutions récentes et actuelles dans la branche.



### 3.4. Beaucoup de femmes à temps partiel et de salaires inférieurs à la moyenne

Les emplois dans le commerce sont devenus progressivement et majoritairement féminins, avec l'émergence des grands magasins au 19<sup>e</sup> siècle. La part de femmes y est aujourd'hui du même ordre que dans la santé, les soins ou les services à la personne. Cette évolution a eu lieu en parallèle avec le développement du secteur

tertiaire dans l'économie. Les services représentent aujourd'hui plus de 70% de l'emploi, et concentrent à eux seuls plus de 85% de l'emploi féminin. Aujourd'hui, 70% des mères d'enfants en âge préscolaire dans le canton ont un emploi, soit un niveau près de trois fois plus élevé qu'il y a trente ans.

#### Les vingt communes vaudoises qui comptent le plus d'emplois dans le commerce

Commune	Surfaces de vente (brutes, en m <sup>2</sup> )	% du total	Emplois en EPT	% du total	Emplois	% du total	Établissements	% du total	Population	% du total
1 <b>Lausanne</b>	487 721	18,0%	5 315	23,7%	6 882	23,6%	1 129	22,2%	139 720	17,5%
2 <b>Vevey</b>	175 105	6,5%	1 087	4,8%	1 441	4,9%	275	5,4%	19 904	2,5%
3 <b>Yverdon-les-Bains</b>	138 904	5,1%	929	4,1%	1 275	4,4%	238	4,7%	30 211	3,8%
4 <b>Crissier</b>	87 183	3,2%	880	3,9%	1 098	3,8%	108	2,1%	7 905	1,0%
5 <b>Morges</b>	91 206	3,4%	824	3,7%	1 070	3,7%	184	3,6%	15 725	2,0%
6 <b>Nyon</b>	104 582	3,9%	722	3,2%	949	3,2%	179	3,5%	21 239	2,7%
7 <b>Montreux</b>	135 788	5,0%	707	3,2%	936	3,2%	198	3,9%	26 006	3,3%
8 <b>Étoy</b>	56 431	2,1%	515	2,3%	596	2,0%	45	0,9%	2 905	0,4%
9 <b>Payerne</b>	70 925	2,6%	497	2,2%	705	2,4%	114	2,2%	9 971	1,2%
10 <b>Renens (VD)</b>	101 725	3,8%	493	2,2%	649	2,2%	107	2,1%	20 968	2,6%
11 <b>Gland</b>	27 861	1,0%	490	2,2%	565	1,9%	68	1,3%	13 101	1,6%
12 <b>Aubonne</b>	38 316	1,4%	469	2,1%	631	2,2%	64	1,3%	3 242	0,4%
13 <b>Écublens (VD)</b>	95 055	3,5%	441	2,0%	578	2,0%	56	1,1%	12 939	1,6%
14 <b>Bussigny</b>	68 975	2,5%	432	1,9%	521	1,8%	50	1,0%	8 759	1,1%
15 <b>Chavannes-de-Bogis</b>	3 756	0,1%	428	1,9%	550	1,9%	40	0,8%	1 281	0,2%
16 <b>Aigle</b>	53 607	2,0%	413	1,8%	527	1,8%	90	1,8%	10 134	1,3%
17 <b>Villeneuve (VD)</b>	30 632	1,1%	351	1,6%	411	1,4%	48	0,9%	5 771	0,7%
18 <b>Montagny-près-Yverdon</b>	14 399	0,5%	309	1,4%	406	1,4%	31	0,6%	738	0,1%
19 <b>Pully</b>	25 628	0,9%	298	1,3%	386	1,3%	82	1,6%	18 336	2,3%
20 <b>Romanèse-sur-Lausanne</b>	31 643	1,2%	273	1,2%	331	1,1%	27	0,5%	3 311	0,4%
21 <b>Total</b>	2 706 891	100,0%	22 436	100,0%	29 205	100,0%	5 084	100,0%	800 162	100,0%

Fig.25

Sources: Wüest Partner, Office fédéral de la statistique, Statistique Vaud

Note: un établissement correspond à une adresse (ou une filiale) et une entreprise peut compter plusieurs établissements. Surfaces de vente: données 2016; emplois et établissements: Statistique structurelle des entreprises 2016; population: 2018.

## Comparaison entre le commerce de détail et une sélection de branches

	Part de femmes		Nombre d'emplois par EPT			Salaires en pourcents de la moyenne			Évolution des salaires réels
	Emplois	EPT	Total	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	
<b>TOTAL</b>	46,3%	40,7%	124,5%	141,6%	112,8%	100,0%	100,0%	100,0%	6,7%
<b>Secteur secondaire</b>	22,5%	19,3%	107,9%	125,8%	103,6%	97,0%	92,7%	94,5%	6,4%
<b>Secteur tertiaire</b>	51,7%	46,5%	127,9%	142,4%	115,4%	101,8%	101,4%	105,3%	6,8%
<b>Commerce de gros et de détail; réparation d'automobiles</b>	47,6%	42,0%	120,0%	136,0%	108,4%	85,5%	81,3%	90,6%	7,3%
<b>Commerce de détail</b>	64,6%	59,9%	130,6%	140,7%	115,5%	73,8%	76,6%	79,1%	7,8%
<b>Transports et entreposage</b>	20,5%	17,6%	113,5%	131,8%	109,6%	94,9%	98,2%	92,0%	4,6%
<b>Hébergement et restauration</b>	47,7%	43,4%	128,0%	140,6%	118,3%	66,7%	70,6%	65,6%	7,3%
<b>Information et communication</b>	27,4%	23,6%	114,7%	133,1%	109,0%	132,9%	119,4%	134,5%	7,7%
<b>Activités financières et d'assurances</b>	43,1%	39,8%	116,2%	125,7%	110,0%	141,4%	123,1%	156,9%	8,9%
<b>Activ. spécialisées, scientifiques et techniques</b>	43,9%	39,9%	118,9%	130,9%	111,0%	118,1%	113,5%	123,8%	7,9%
<b>Activités de services admin. et de soutien</b>	38,7%	29,3%	134,6%	177,3%	116,8%	83,4%	80,5%	82,7%	5,8%
<b>Autres activités de services</b>	65,1%	62,6%	143,6%	149,2%	134,2%	95,2%	91,5%	105,4%	-
<b>Autres services personnels</b>	80,7%	78,3%	138,8%	142,9%	123,9%	62,7%	65,4%	72,5%	-

Fig.26

Source: Office fédéral de la statistique

Note: Données suisses, données cantonales non disponibles. Emplois/EPT: plus le rapport est élevé, plus la part d'emploi à temps partiel l'est également.

Niveau de salaire: 2016. Évolution 2000-2017: en termes réels.

Le secteur des services offre les salaires les plus élevés comme les plus bas, avec tous les degrés intermédiaires. Les rémunérations mensuelles brutes du commerce de détail figurent tendanciellement parmi les plus basses, après l'hébergement-restauration et les services à la personne. La dernière enquête de l'OFS sur la structure des salaires (2016) indiquait un salaire mensuel médian de 6502 francs en Suisse. La rémunération dans le commerce de détail était inférieure d'un quart (4798 francs).

L'OFS a fixé à 4335 francs par mois et à plein temps la limite des salaires à considérer comme bas. Dans cette catégorie figurent 474 000 personnes, dont deux tiers de femmes, soit environ 10% de la population active. La proportion est de 25% dans le commerce de détail. À titre de comparaison, 50% des salariés de l'hébergement-restauration et 60% des salariés du secteur des services à la personne en font partie.

De plus, les femmes employées dans le commerce travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes. Or, le salaire horaire varie statistiquement selon le degré d'occupation. Les personnes travaillant à moins de 75% gagnent moins que celles qui sont employées à plein temps. Ces différences sont toutefois moins marquées dans le bas de l'échelle salariale. Il en est de même s'agissant des différences de rémunération horaire entre hommes et femmes indépendamment du temps de travail. L'OFS observe également que les temps partuels dans les bas niveaux salariaux peuvent être synonymes de situation professionnelle plus fragile, de prévoyance insuffisante et de faible formation continue.



## 4. Le commerce de détail entre deux feux

«Quand le bâtiment va, tout va.» Pas tout à fait. Si la conjoncture et la construction sont dynamiques dans le canton, le commerce de détail subit les assauts de deux concurrents, l'un de longue date, le tourisme d'achat, et l'autre nouveau, le commerce en ligne. Que l'on considère les emplois, les surfaces de vente ou les chiffres d'affaires, les effets sont variés.

### 4.1. Un environnement économique contrasté

Les difficultés du commerce de détail semblent a priori inattendues, du fait d'une conjoncture vaudoise et suisse robuste. Ainsi, la croissance suisse est tendanciellement supérieure à celle des pays voisins depuis le début du siècle. La croissance vaudoise est globalement plus dynamique encore, grâce à un tissu économique régénéré après la crise des années 1990. Le taux de chômage est bas et l'inflation maîtrisée.

Cela dit, à y regarder de plus près, le contexte économique a été plus contrasté qu'il le semble à première vue, avec plusieurs chocs au cours des dernières décennies. Ainsi, après la crise des années 1990, plusieurs pans du marché suisse ont été libéralisés afin de dynamiser l'économie intérieure. Sur le plan international, la chute du mur de Berlin a été suivie d'une accélération de la mondialisation. Après le tournant du siècle, la Suisse a vu l'implantation de distributeurs étrangers, tels qu'Aldi et Lidl. Il y a eu en même temps l'irruption de

la concurrence du commerce en ligne. À partir de 2008, la grande crise économique et financière mondiale a provoqué une appréciation du franc par paliers et une forte poussée du tourisme d'achat. Ce phénomène a aussi été favorisé par le développement des vols à bas coûts.

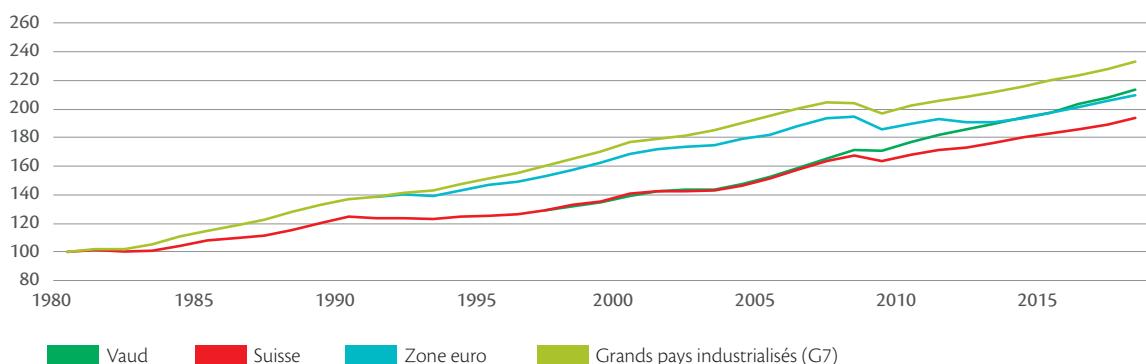
### 4.2. Indicateurs macroéconomiques au vert

#### 4.2.1. Croissance soutenue

Considérées sur le long terme, les années 1990 ont représenté un tournant pour la croissance en Suisse. Durant les années qui ont précédé, elle était ralentie par les effets des chocs pétroliers et un manque de dynamisme sur le plan intérieur. L'inflation a aussi atteint des niveaux élevés. Cette phase a connu un point d'orgue avec l'éclatement d'une bulle immobilière au début des années 1990. Conséquence: une montée rapide du chômage, qui a franchi la barre des 7% dans le canton en 1993. Il a fallu attendre 1998 pour que la situation se détende.

Évolution du PIB dans le canton de Vaud, en Suisse, dans la zone euro et dans le G7

Fig. 27



Indices, 1980 = 100. Zone euro: données à partir de 1991, 1980-1990 = indice G7. Vaud: données à partir de 1998, 1980-1997 = indice suisse.  
Sources: Fonds monétaire international, CREA, Office fédéral de la statistique

La crise des années 1990 a coïncidé avec le refus par le peuple de l'adhésion de la Suisse à l'Espace économique européen en 1992. A alors débuté un débat sur la faiblesse de la croissance en Suisse. D'importantes réformes structurelles ont été entreprises, dont une ouverture et une libéralisation du marché intérieur dans le cadre du «Programme de revitalisation économique» de la Confédération. Notamment, certaines importations parallèles ont été facilitées, alors que diverses situations de monopole ou d'ententes cartellaires ont disparu. Dans le canton, face aux difficultés de certaines entreprises traditionnelles, les autorités ont favorisé la régénération du tissu économique, via notamment diverses implantations d'entreprises et le développement des hautes écoles. Cette mutation est décrite dans l'étude «Vaud – Le tigre discret» publiée en 2016 par l'Observatoire BCV de l'économie vaudoise en collaboration avec l'institut CREA et la CVCI.

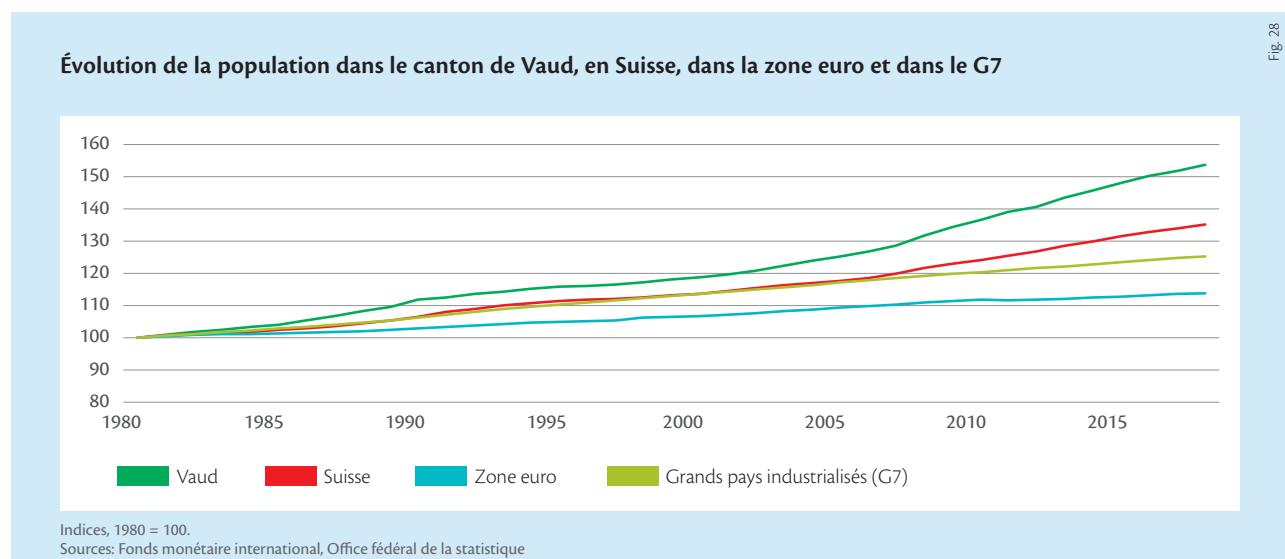
Dans la seconde moitié des années 1990, l'économie suisse retrouve de l'élan. La Suisse affiche une croissance plus rapide que l'Union européenne (UE) et la zone euro, alors qu'elle était en retrait auparavant. L'économie vaudoise fait encore mieux. Vaud et la Suisse traversent la grande récession mondiale de 2008-2009 sans trop de dégâts, alors que l'UE et la zone euro mettront plusieurs années à s'en remettre. Si l'écart avec les pays voisins s'est réduit au cours de ces dernières années - en raison notamment des effets de l'abandon du cours plancher

de l'euro par rapport au franc en 2015 -, Vaud et la Suisse continuent de bénéficier d'une croissance robuste.

#### 4.2.2. Dynamique démographique

Cet environnement favorable s'est accompagné de la mise en œuvre entre 2002 et 2007 de l'Accord sur la libre circulation des personnes, qui fait partie des traités bilatéraux signés avec l'UE. Ces conditions ont donné un coup de fouet à la dynamique démographique dans le canton. De 2008 à 2018, la population vaudoise a augmenté de 15,7%, soit 108 000 personnes ou près de 11 000 personnes par an, soit approximativement la population d'une commune comme Lutry ou La Tour-de-Peilz. Si la dynamique a ralenti depuis, l'accroissement de la population était encore de 5 800 personnes en 2018, un niveau proche de celui du nombre d'habitants d'Échallens ou de Villeneuve.

Les quatre cinquièmes de cette croissance démographique vaudoise relevaient de l'immigration internationale, principalement liée à l'activité professionnelle, le regroupement familial et la formation. Quant aux destinations, il s'agissait d'abord du district de Lausanne (16,0% du total entre 2000 et 2017), la ville comptant pour 12,1%). Le Jura-Nord vaudois (13,2%) et le district de Nyon (12,9%) venaient après. Les districts de la Riviera-Pays-d'Enhaut (10,9%) et de Morges (10,8%) étaient également recherchés par les personnes venant s'installer dans le canton.





C'était moins le cas des districts du Gros-de-Vaud (7,9%), d'Aigle (7,5%), de la Broye-Vully (7,3%), de Lavaux-Oron (7,2%) et de l'Ouest lausannois (6,4%).

#### 4.2.3. Chômage bas

Cette dynamique démographique n'a pas eu d'incidence négative sur le taux de sans-emploi. La courbe du chômage avait reflué en Suisse et dans le canton après la crise des années 1990. Elle était

remontée au tournant des années 2000 lors de la crise liée à l'éclatement de la bulle technologique. Elle s'était repliée jusqu'à la grande crise économique et financière mondiale d'après 2008. Durant cette dernière, le chômage n'a que peu réagi en Suisse et dans le canton, ne progressant respectivement que de 1,5 point de pourcentage, alors qu'il a bondi dans plusieurs régions du monde, augmentant par exemple de moitié dans la zone euro (jusqu'à 12%). En 2018, les taux de chômage suisse et vaudois avaient même retrouvé leur niveau d'avant la crise financière.

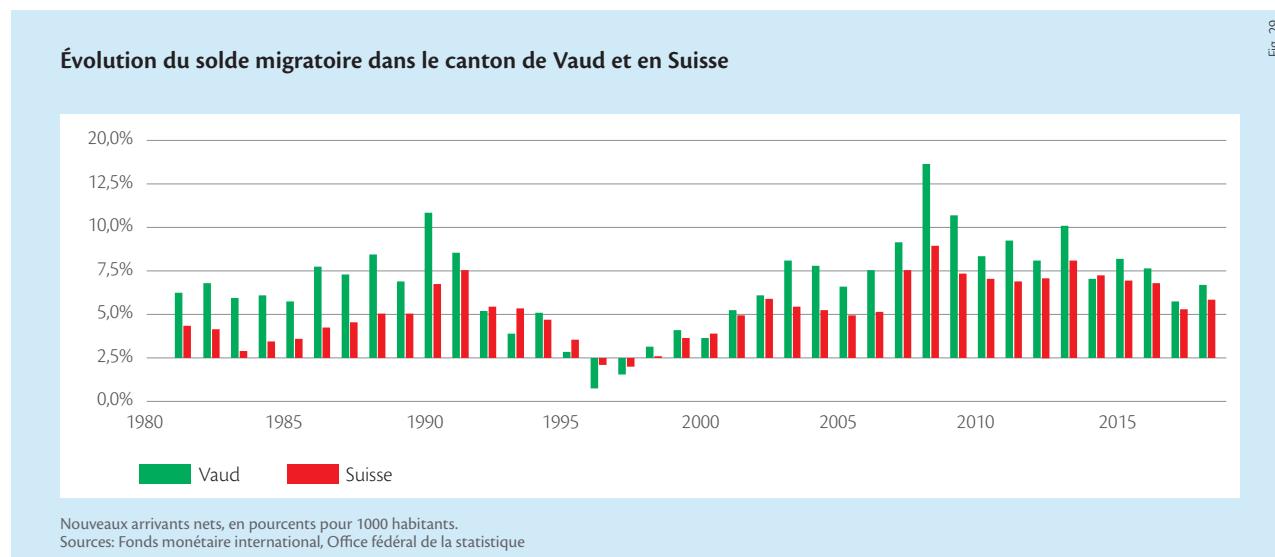
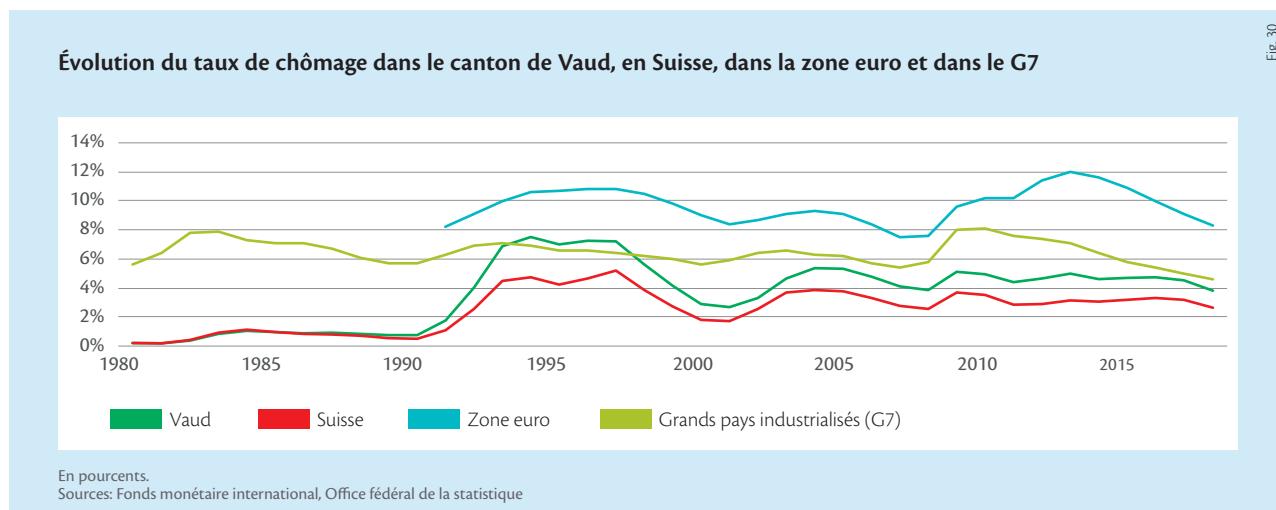


Fig. 29



### 4.3. Et pourtant, un poids en recul

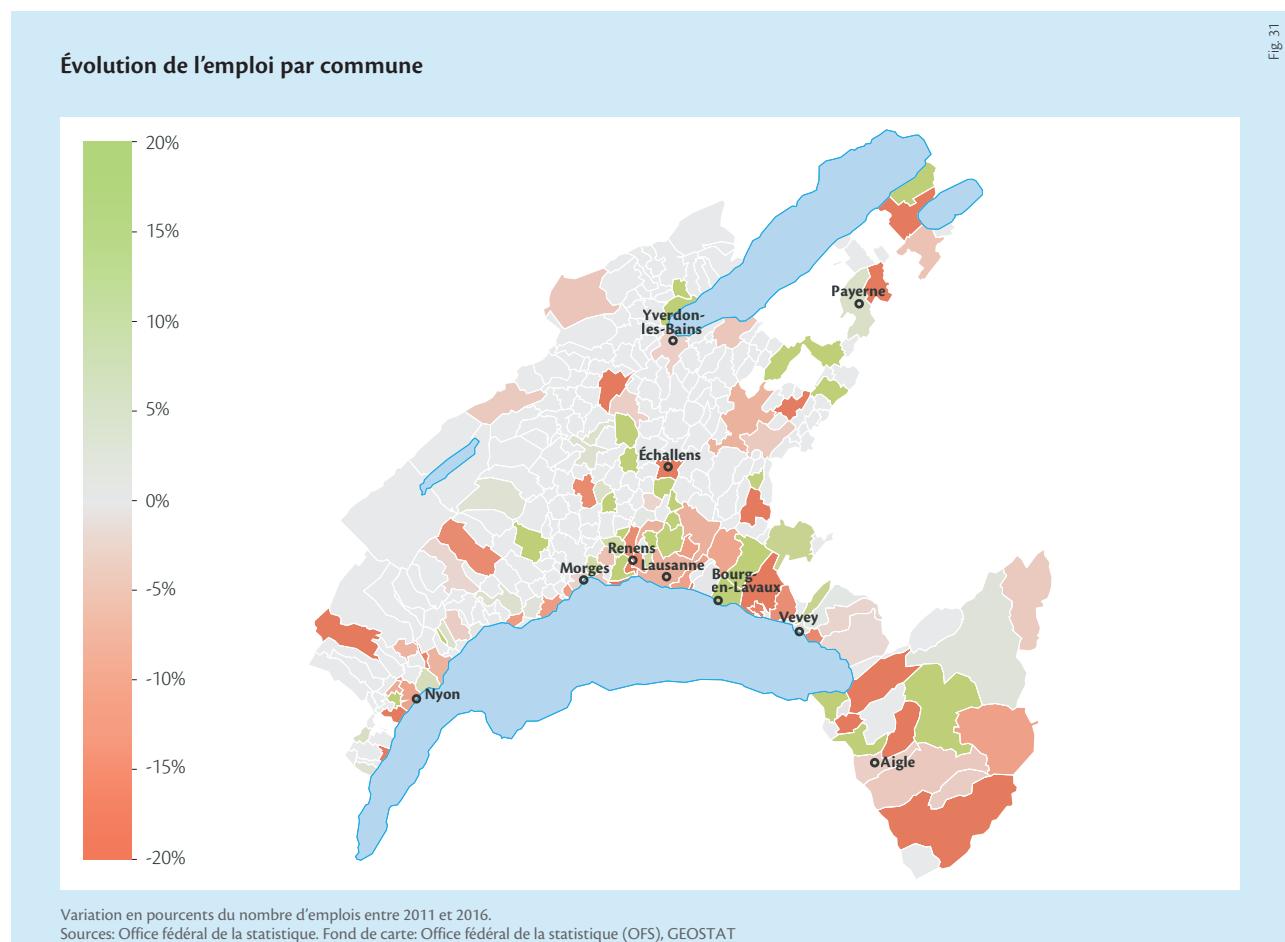
Cet environnement économique exceptionnel à bien des égards, tant à l'échelle suisse que dans le canton de Vaud, aurait dû constituer un terreau favorable pour le commerce de détail. Ces dernières années pourtant, le commerce en ligne est monté en puissance, tandis que le tourisme d'achat retrouvait de la vigueur. De plus, le commerce stationnaire était déjà en profonde mutation depuis des décennies. La seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle a vu le petit commerce reculer au profit de la grande distribution

et la part du commerce dans l'emploi tertiaire a commencé de se replier à partir des années 1960 déjà. Entre les années 1970 et le début des années 2000 se sont développés des centres commerciaux et des zones marchandes en périphérie urbaine. La disparition de certains cartels dans les années 1990 a aussi élargi les possibilités de se différencier par le prix et induit une pression sur ces derniers. La rationalisation et l'empreinte de plus en plus globale des chaînes de production et de distribution ont également transformé la branche. En passant par exemple par une baisse du niveau des prix, comme dans l'électronique grand

public, ou par l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, tels que la mode bon marché.

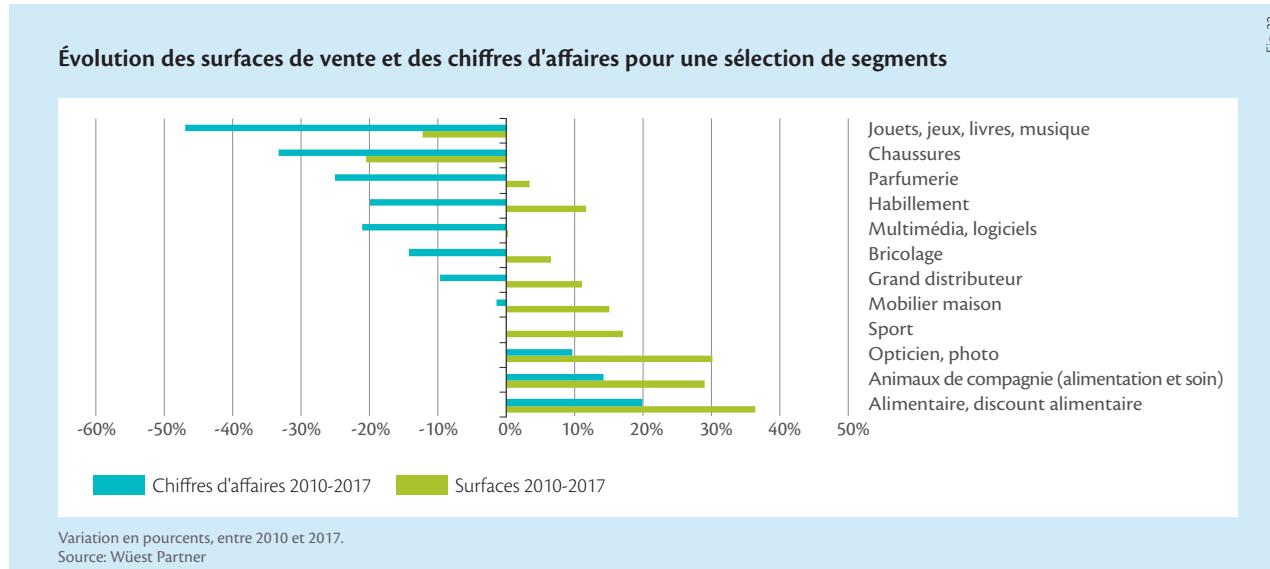
En parallèle, le niveau de vie s'est globalement élevé, phénomène accompagné de changements dans les pôles de consommation. Les services ont pris un poids croissant dans les dépenses des ménages: les soins personnels et de santé, la mobilité, les vacances, les voyages, le sport, les assurances ou les télécommunications avec le développement de l'informatique personnelle, de la téléphonie mobile et des connexions à haut débit. Ainsi, selon les estimations de BAK Economics, la part du commerce de biens au détail dans la consommation en Suisse est passée de 40% à 25% en quatre décennies au profit de cette offre de services élargie.

Le poids économique du commerce de détail a globalement baissé de moitié en quatre décennies. Sa part dans le produit intérieur brut (PIB) du canton est passée de 8,3% en 1980 à 3,8% en 2018 (BAK Economics). En termes d'emplois, la part de la branche est passée de 10,8% en 1985 à 6,6% en 2016, selon les données publiées dans l'étude «Vaud - Le tigre discret». L'emploi dans le commerce de détail est actuellement plus bas qu'il ne l'avait été lors de la crise des années 1990. Quelque 8000 emplois ont été perdus sur cette période, soit -14,9% ou -0,5% par an, alors que le total des emplois dans le canton a augmenté de 38,4% (+1,1% par an en moyenne). C'est-à-dire que les emplois perdus dans le commerce ont été compensés par de nouveaux postes dans d'autres branches.



## Évolution des surfaces de vente et des chiffres d'affaires pour une sélection de segments

Fig. 32



Variation en pourcents, entre 2010 et 2017.

Source: Wüest Partner

### 4.4. Les centres-villes plus touchés que la périphérie

En ce qui concerne le recul de l'emploi, les villes ont été plus touchées que la périphérie, qui a bénéficié du développement de grandes surfaces. Les données de l'Office fédéral de la statistique (OFS) couvrant les années 2011 à 2016 montrent que ce phénomène n'est pas proprement vaudois et s'observe à l'échelle du pays.

Le cas de Lausanne est bien documenté dans l'étude «Situation du commerce lausannois». De 1980 à 2014, les effectifs du commerce dans le chef-lieu sont passés de 7500 à 5500 équivalents plein temps, soit une baisse d'un quart. Cette évolution s'est accompagnée d'un changement de la structure du commerce. Aujourd'hui, près d'un cinquième des emplois se trouvent dans les commerces spécialisés de l'habillement, des chaussures et autres accessoires de mode. Cette part ne dépassait guère les 15% en 1995. La part des emplois dans les commerces à prédominance alimentaire a par contre un peu reculé à 12,6%. Elle a nettement reculé dans les commerces alimentaires spécialisés (de 12% à 9%). Les grands magasins sont restés plus ou moins stables (10%), alors que les pharmacies et points de vente consacrés aux cosmétiques ont sensiblement progressé (de 8% à 13%).

Les baisses d'effectifs les plus brutales sur la place de Lausanne ont été enregistrées dans le commerce spécialisé en équipement de foyer et en électroménager: -53% en dix ans. Viennent ensuite

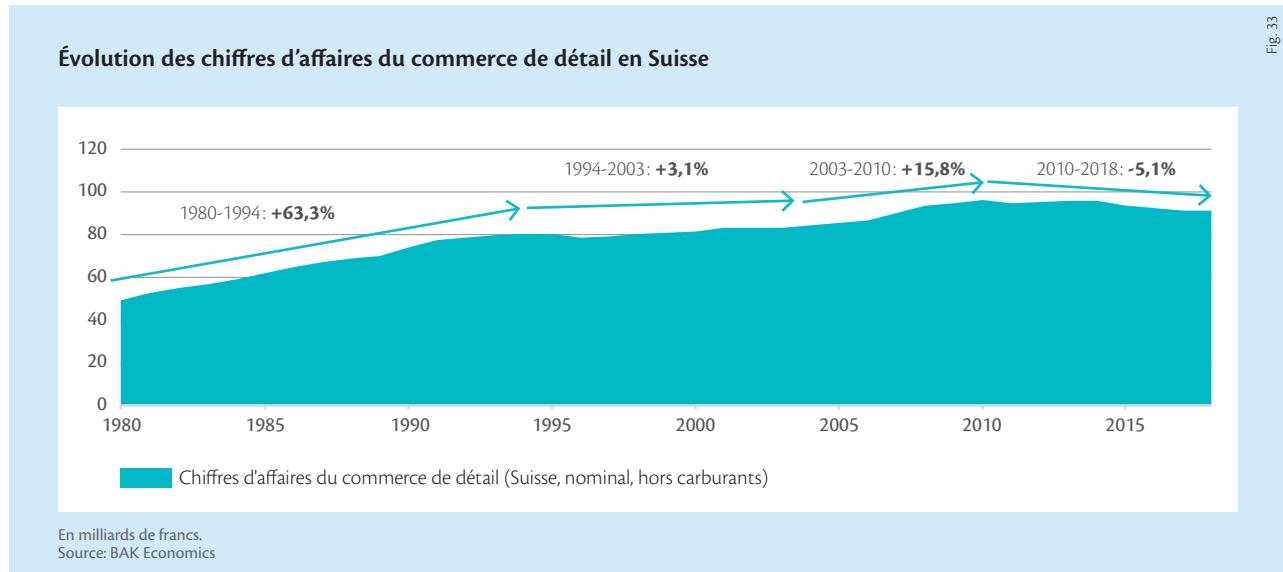
l'informatique et la communication en points de vente dédiés (-46%). Ou encore le commerce alimentaire spécialisé, tel que les boucheries, les boulangeries ou les fromageries (-36%).

### 4.5. Surfaces de vente

Paradoxalement, la baisse de l'emploi n'a pas été synonyme de contraction des surfaces de vente, bien au contraire. Avec la croissance démographique, l'extension de ces dernières est la plus régulière des variables historiques conditionnant le commerce de détail. Elles ont augmenté de quelque 24,7% depuis 1995, selon les données du cabinet d'études de marché Wüest Partner. Même si les centres-villes ne sont pas forcément restés à l'écart de cette évolution, le développement de centres commerciaux ou des zones commerciales périurbaines y a largement contribué. L'évolution a été contrastée selon les segments. Ceux qui ont le plus augmenté leurs surfaces de vente sont ceux qui sont en croissance, comme le montrent des estimations de Wüest Partner portant sur les années 2010 à 2017: alimentaire et discount, articles pour animaux de compagnie ou lunetterie, en particulier. À l'inverse, les chaussures, les jouets, la musique et les livres ont vu leurs surfaces de vente se réduire.

Cependant, l'évolution du taux de vacance, recensé par Statistique Vaud (magasins et locaux de vente), et des loyers de l'offre (Wüest Partner) montre clairement que la demande diminue. En effet depuis 2011, la vacance a progressé de 49% dans le canton et les loyers de l'offre se sont repliés de 37%.





## 4.6. Chiffres d'affaires, volumes et prix

L'évolution des chiffres d'affaires du commerce de détail, selon les données de BAK Economics, met également en évidence les quatre périodes que l'on observe sur le plan de l'emploi. Une analyse sur les données suisses permet de remonter jusqu'à 1980, les estimations pour le canton ne remontant que jusqu'à 1995. Cependant, les courbes cantonale et suisse mènent aux mêmes conclusions.

Les ventes ont ainsi enregistré une croissance soutenue en termes nominaux entre 1980 et le début des années 1990. Survient alors la crise des années 1990 et les années de réforme. Les ventes se mettent à stagner jusqu'au début des années 2000. Une fois passés les effets de la crise liée à l'éclatement de la bulle technologique, les ventes repartent à la hausse grâce à l' excellente conjoncture. Celle-ci s'affaiblit quelque peu après 2008. Surtout, l'euro chute de 30%. Pendant quelques années, la croissance démographique masque un repli des chiffres d'affaires du commerce de détail par habitant, mais cet effet ne dure pas. En volume (c'est-à-dire en termes réels ou corrigés de l'évolution des prix), l'évolution est similaire, mais moins accentuée. La hausse des ventes des années 1980 est moins prononcée, du fait de l'inflation élevée à cette époque. Dans la période qui débute en 2008, les volumes de vente à prix constants ont peu reculé,

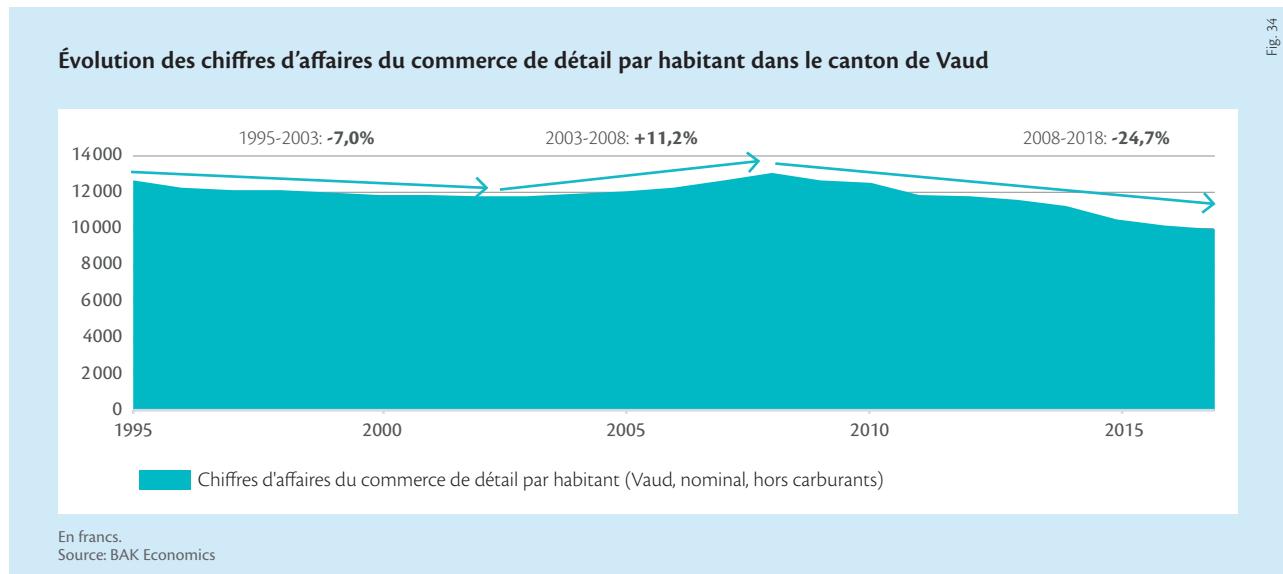
mais les revenus nominaux beaucoup plus, en raison de la baisse des prix.

L'évolution mesurée par habitant est similaire, mais plus marquée. La différence la plus visible est la baisse des ventes à partir de 2008. Dans le canton, ce repli débute plus tôt et est plus accentué que sur le plan suisse.

L'évolution des prix a également joué un rôle considérable dans la situation que connaît le commerce. Après une longue période d'inflation mal maîtrisée, ils ont commencé à se stabiliser au début des années 1990. Dans le domaine alimentaire, la pression a été moins intense, alors que dans le domaine non alimentaire, ils sont en baisse depuis le début des années 2000. Cette baisse s'est accentuée à partir de 2008, une situation dont le caractère exceptionnel est lié à la force du franc et à la concurrence du commerce en ligne et du tourisme d'achat.

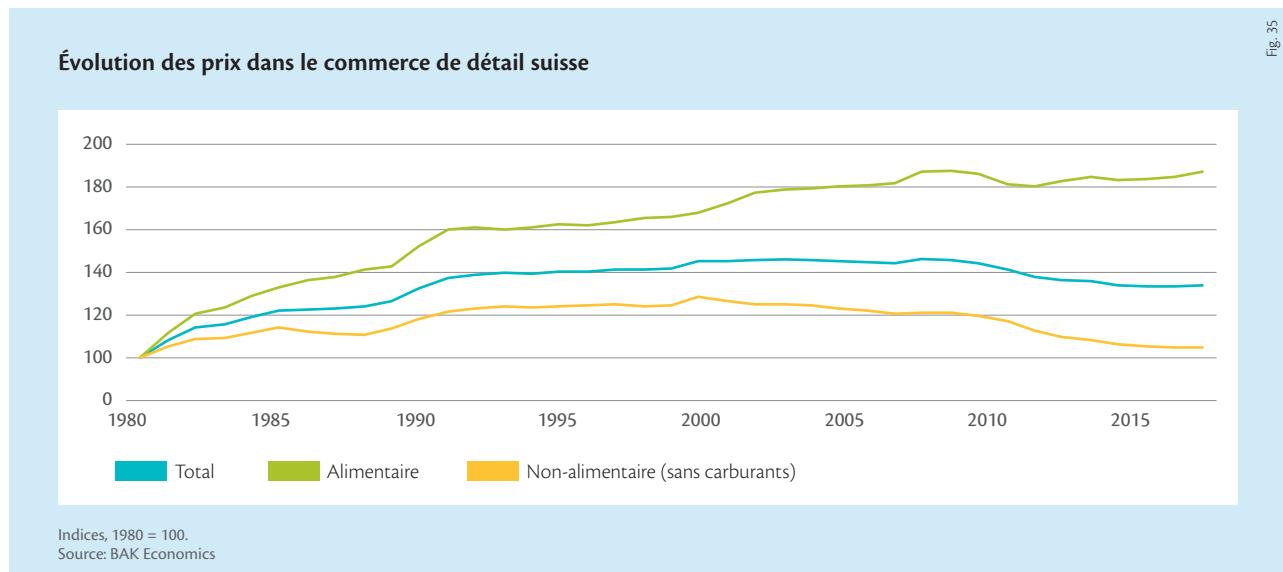
## 4.7. Housse de la productivité

Dans cet environnement difficile, la pression sur l'emploi s'explique par le fait qu'il s'agit de l'un des premiers moyens pour les entreprises de commerce d'augmenter leur productivité afin de maintenir leur compétitivité sur un marché disputé. Le phénomène n'est pas nouveau. Le service au comptoir



appartient au passé et le client est amené à effectuer lui-même un nombre croissant de tâches: il a appris à se servir lui-même, à peser lui-même et maintenant à scanner et à encaisser lui-même. Les autres leviers résident dans la logistique et la gestion des stocks. La marge de manœuvre sur les autres variables est moins

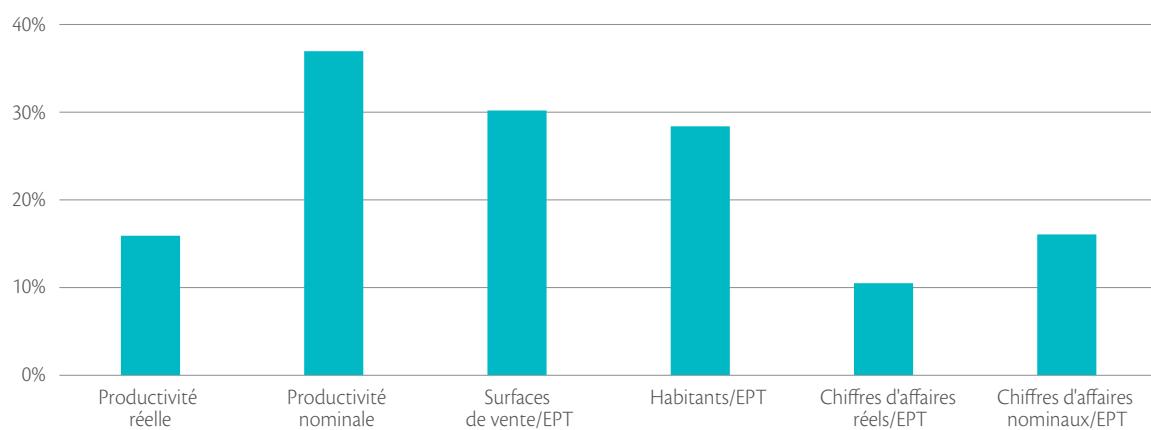
importante: que ce soient les prix ou les frais d'infrastructure, notamment les loyers. Réduire les surfaces serait également problématique: ce serait synonyme de réduction de l'offre ou des espaces dédiés à la circulation, importants par exemple dès lors que les clients poussent des caddies.





### Évolution de la productivité dans le commerce de détail vaudois

Fig. 36



En pourcents entre 1995 et 2018. Surfaces de vente/EPT: données 1995-2016.  
Sources: BAK Economics, Office fédéral de la statistique, Wüest Partner

Note: productivité réelle/nominale = valeur ajoutée réelle/nominale de la branche rapportée au nombre d'EPT.

Au final, si les effectifs de la branche ont baissé de 6,3% depuis 1995, les autres variables ont progressé: population, surfaces de vente, ventes, valeur ajoutée de la branche. De sorte que si on les rapporte à l'emploi, la productivité a augmenté dans tous les cas de 10% à 30% depuis 1995.

## 4.8. Alimentaire et non-alimentaire

Les différences entre commerce alimentaire et non alimentaire s'observent aussi dans les chiffres d'affaires nominaux et l'évolution des prix. Premier constat: au niveau de l'évolution des prix, les commerces alimentaires et non alimentaires n'ont pas été égaux. Dans les premiers, les prix ont augmenté depuis 2000 alors qu'ils ont diminué dans les seconds. Dans le non-alimentaire, la baisse moyenne est accentuée par l'électronique grand public et la bureautique, ainsi que par les produits cosmétiques. Pratiquement tous les groupes de marchandises sont cependant concernés, y compris l'ameublement-décoration, l'habillement et les chaussures ainsi que les équipements personnels.

Deuxième constat: la part du commerce alimentaire est restée stable entre 1995 et 2017 dans le canton, à environ 40% du chiffre d'affaires nominal du commerce de détail. En volume (en termes

réels, corrigés de l'évolution des prix), les achats non alimentaires ont en revanche gagné en importance (de 55% à 60%).

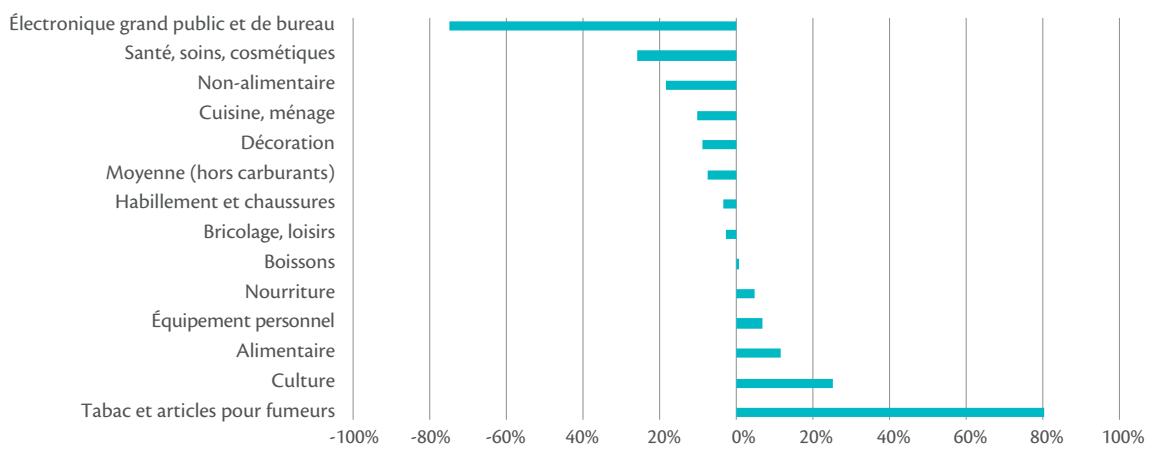
### 4.8.1. Alimentaire

Pour comprendre la dynamique dans le domaine alimentaire, un élément à relever concerne l'un des fournisseurs importants des marchés et supermarchés: l'agriculture suisse. La législation nationale lui accorde un niveau de protection élevé par rapport à la concurrence étrangère, mais la soumet à une réglementation dense. De sorte que les prix des produits agricoles suisses, qui couvrent 60% de la consommation dans le pays, sont tendanciellement plus élevés. Nécessaires et fréquents, les achats dans l'alimentaire offrent aussi moins de possibilités de chasser les meilleures affaires - sur des sites de e-commerce, par exemple.

Les transformations dans la couverture du marché de l'alimentaire ont été considérables. Le chiffre d'affaires par emploi (EPT) a ainsi pu augmenter d'environ 50% dans le canton depuis 1995. Le nombre d'emplois a reculé de 28% alors que les ventes ont augmenté de quelque 8%. Par habitant, l'évolution est notable également: avec une population en hausse de 30% et des ventes par habitant en repli de 20%.

Évolution des prix dans le commerce de détail suisse d'une sélection de catégories de marchandises entre 2000 et 2018

Fig. 37



En pourcents.  
Sources: BAK Economics, BCV

À défaut de données vaudoises plus complètes, le phénomène de concentration et la recherche de gains de productivité sont visibles dans les relevés du cabinet d'études de marché GfK sur le plan suisse. Le nombre de points de vente a diminué de 55% depuis 1980, passant de 3,76 pour mille résidents à 1,12, alors que la surface globale de vente a augmenté de 85%. Les ventes nominales par point de vente ont ainsi progressé de 340%. Depuis 2000, le mouvement a ralenti. Le nombre de points de vente dans le domaine alimentaire a diminué de près de 30%, alors que la surface globale n'a progressé que de 20%. Les ventes par point de vente ont, de leur côté, augmenté de 55%, alors que les ventes au mètre carré ont diminué de 6%.

Toujours sur le plan suisse, l'analyse des chiffres d'affaires nominaux et du renchérissement montre que les prix ont pu augmenter quand bien même les ventes à prix courants évoluaient de manière peu dynamique. Ce fut en particulier le cas sur un marché relativement fermé et dans une période d'inflation mal maîtrisée, jusqu'au milieu des années 1990. Par la suite, une plus grande ouverture du marché, avec les millésimes successifs de politiques agricoles de la Confédération (combinés à une meilleure maîtrise de l'inflation), n'a eu que peu d'influence sur les ventes. Ces paramètres ont en revanche tempéré les hausses de prix.

## Convenience food

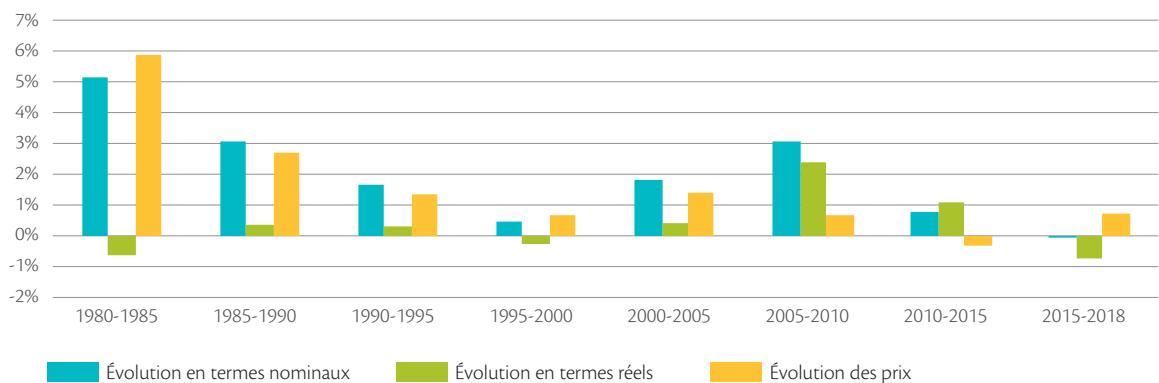
Le commerce alimentaire de consommation courante s'est également redéployé sur d'anciens ou sur de nouveaux points de vente de grand passage: centres-villes, gares et stations-service en particulier. Selon GfK, ce commerce de consommation courante en petites et moyennes surfaces a gagné des parts de marché, avec une progression des ventes de 35% en Suisse sur douze ans, soit plus que la hausse de moins de 20% des ventes globales du domaine alimentaire (y c. articles apparentés).

Les formats sont le plus souvent de moyenne surface, en incluant certains kiosques. Le nombre d'épiceries de stations-service n'a augmenté sur le plan suisse que de 10% en douze ans (1320 en 2017), mais celles dont la surface dépasse 50 m<sup>2</sup> ont progressé de près de 50% (à 1078). Du côté des ventes, la progression atteint 55% sur dix ans.

Ces nouvelles «supérettes» de proximité s'inscrivent dans le développement du *convenience food*: repas prêts-à-consommer, boissons, boulangerie-pâtisserie, confiserie, produits laitiers, viandes, produits lactés, fruits et légumes. Les assortiments sont assez étendus, pouvant inclure le tabac, les produits d'entretien ou encore la presse. Ils sont toutefois sommaires. Le *convenience store* tel que défini par GfK, ne dépasse pas 250 m<sup>2</sup> et compte de 2000 à 2500 articles environ. De plus, ses heures d'ouverture sont en général plus étendues que celles des autres commerces.

Évolution des ventes dans le domaine alimentaire en Suisse

Fig. 38



En pourcents par an.  
Sources: BAK Economics, BCV



ateapic

ateapic

ateapic

a

12

0

BIEN ETRE

SANTE

SPORT

RELAX

RESINES

BOISSONS

VAPE

EXTRATIONS

HUILES

ALIMENTAIRES

COMPLÉMENTS

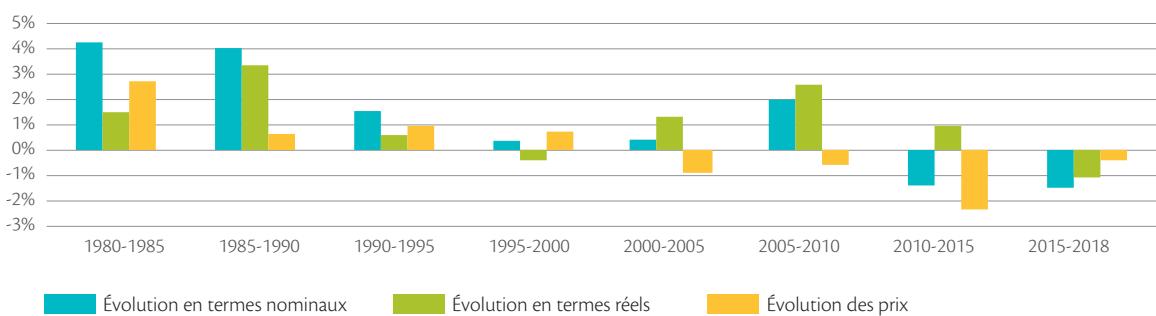
BOISSONS

EXTRATIONS

ELIQUIDES

### Évolution des ventes dans le domaine non alimentaire en Suisse

Fig. 39



En pourcents par an.  
Sources: BAK Economics, BCV

#### 4.8.2. Non-alimentaire

Dans le non-alimentaire, le premier élément à relever est la baisse des prix, plus de 20% en vingt ans d'après les données de BAK Economics. De sorte que la hausse des volumes de vente dans le canton entre 1995 et 2017, de l'ordre de 20%, ne se reflète pas dans les chiffres d'affaires nominaux, qui n'augmentent que de 2%. Ce domaine est plus demandeur en conseillers de vente, l'emploi a été stable et l'évolution de

la productivité a été beaucoup moins spectaculaire que dans l'alimentaire.

De manière générale, et contrairement à la situation dans le domaine alimentaire, le non-alimentaire s'approvisionne en grande partie à l'étranger. Or au cours des dernières décennies, les prix de nombreux articles ont lourdement baissé, en raison notamment de leur production dans des pays à bas coûts. En particulier dans l'électronique, mais pas seulement. Le tourisme d'achat, le

### Évolution des ventes dans l'électronique grand public et la bureautique en Suisse

Fig. 40



En pourcents par an.  
Sources: BAK Economics, BCV

commerce en ligne et la comparaison des prix sur internet ont intensifié cette pression. De même que l'implantation d'enseignes européennes très aguerries à l'utilisation de chaînes de production globales et maîtrisant un marketing efficace. Aggressives sur les prix pour acquérir des parts de marché, elles ont contraint les opérateurs suisses à ajuster leurs politiques.

### Électronique grand public

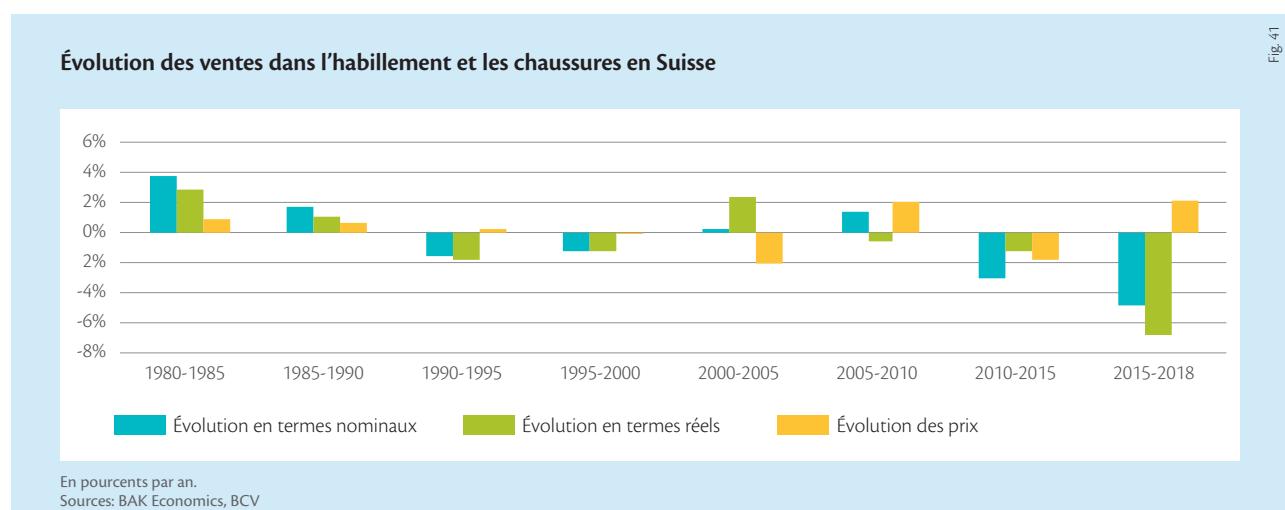
Dans l'électronique grand public, le plus frappant est l'écart entre des volumes de ventes en forte hausse et des prix en forte baisse, de près de 80% depuis 2000, en raison des effets combinés de la délocalisation de la production et des progrès technologiques. Le résultat est une évolution atone des chiffres d'affaires nominaux. Ce domaine a aussi été confronté à l'implantation d'opérateurs étrangers comme MediaMarkt (années 1990) et Fnac (années 2000). Mais sa caractéristique la plus remarquable est que le commerce électronique a pu y prendre pied plus tôt que dans d'autres segments. Les ventes en ligne ont bénéficié d'une demande soutenue, portée par plusieurs vagues d'innovations technologiques. L'affinité de la première génération d'internautes avec la révolution numérique et ses nouveaux produits a également joué un rôle. Quant à l'émergence rapide de plusieurs acteurs suisses, qui dominent aujourd'hui ce marché à l'échelle nationale, elle a certainement été favorisée par les réticences des consommateurs à acquérir des appareils sur des sites étrangers, pour des raisons de garantie, de retour et de service après-vente.

Aujourd'hui, le commerce en ligne représente un tiers des ventes d'électronique grand public, selon les données de GfK. Paradoxalement, la pression sur les prix s'est relâchée depuis quelques années. Peut-être que le potentiel de baisse lié au transfert de la production dans des pays à bas coûts est maintenant en partie épuisé.

### Vêtements et chaussures

La pression sur les magasins d'habillement et de chaussures a débuté dans les difficiles années 1990. Ensuite, l'ouverture du marché et la concurrence du tourisme d'achat ont joué un rôle. De même que la multiplication des catalogues étrangers de vente par correspondance, tels que celui du français La Redoute dans les années 1990. C'est d'ailleurs cette évolution (et non internet) qui a eu raison de l'entreprise Veillon à Bussigny en 2004. La marque Veillon et son site internet sont aujourd'hui dans le périmètre du groupe allemand Klingel.

Ensuite, à partir de 2008, deux phénomènes ont pris de l'ampleur: le tourisme d'achat avec la plongée du cours de l'euro et l'arrivée sur le marché du groupe allemand Zalando en 2011. La pression a davantage porté sur les ventes que sur les prix. D'abord actif dans le plus abordable, le commerce en ligne cherche souvent à monter en gamme. Des marques renommées, et même de luxe, réalisent actuellement des investissements considérables pour être en phase avec une clientèle qui a toujours connu le web et qui parvient progressivement à maturité.



tit  
e  
florale



## 5. Conclusion

**Les tendances observées depuis le début du siècle devraient se poursuivre: gain de parts de marché pour les ventes en ligne et emploi toujours sous pression dans le commerce de détail. Avec une évolution atone des prix et des ventes par habitant, la démographie est le principal élément qui devrait soutenir les chiffres d'affaires au cours des prochaines années.**

### 5.1. Achats en ligne

Le commerce électronique est passé dans les moeurs et rien n'indique qu'il ait épousé son potentiel de développement ou que les boutiques étrangères soient sur le point d'arrêter de gagner des parts de marché. Si sa croissance peut ralentir dans certains segments, en raison de parts de marché déjà appréciables, il lui reste d'autres territoires à défricher. L'ameublement est un bon candidat: lors de son exercice 2017/2018, la filiale suisse d'Ikea a augmenté ses ventes en ligne de 21%, pour une progression globale des ventes de 1,7%. Dans son communiqué, l'entreprise d'ameublement précise que ces dernières représentent 7,7% de son chiffre d'affaires (lequel se montait à 1,1 milliard de francs). Soit une part similaire à celle du commerce en ligne suisse dans l'ensemble des ventes de détail. Selon les données de GfK, la progression du e-commerce dans les produits d'habitat a été similaire à celle de l'habillement entre 2010 et 2018 (+9% par an). La part de l'habitat dans les ventes en ligne est en revanche relativement faible: 8,8% en 2018 contre 26,6% pour l'habillement et 31,2% pour l'électronique grand public.

Le tourisme d'achat semble, quant à lui, avoir atteint un certain plafond. Le cours du franc s'est quelque peu replié depuis l'abandon du plancher de l'euro par rapport à la devise helvétique, rendant les achats à l'étranger moins attrayants que quelques années auparavant. Le risque de remontée ne peut être exclu, les fluctuations de la devise helvétique étant notamment liées à la conjoncture européenne et à la politique monétaire de la Banque centrale européenne. Toutefois, la Banque nationale suisse est attentive à cette évolution.

On peut aussi supposer que le tourisme d'achat et les achats sur internet se fassent concurrence dans une certaine mesure, chacun limitant le potentiel de l'autre. Dans un territoire étendu, le consommateur recherchant d'autres fournisseurs n'aura guère d'autre choix que de se tourner vers le commerce en ligne. Cette propension peut d'ailleurs contribuer à expliquer les parts de marché élevées de ce dernier dans des pays

comme l'Allemagne, les États-Unis ou le Royaume-Uni. À l'inverse, pour le consommateur suisse, a fortiori vaudois, la frontière ou un aéroport ne sont jamais loin.

Une part du budget que les consommateurs pourraient consacrer aux achats sur internet est ainsi potentiellement déjà captée par le tourisme d'achat. Si cette hypothèse devait se vérifier, elle signifierait aussi que le potentiel du commerce en ligne pourrait être moindre en Suisse que dans d'autres pays. Cela dit, estimer à partir de quelle part de marché il sera possible de dire que le e-commerce est parvenu à maturité est aujourd'hui hors de portée.

### 5.2. Les divergences devraient subsister

De même que le commerce en ligne devrait poursuivre son développement, les divergences au sein de ce dernier devraient croître. Les ventes en ligne non alimentaires pourraient ainsi continuer de progresser plus rapidement et les plateformes étrangères de gagner des parts de marché.

De même, les grands opérateurs devraient accentuer leur domination et le mouvement de consolidation se poursuivre. Les opérateurs les plus importants cherchent en général à étendre leur empreinte, pour être plus visibles, augmenter leur capacité d'investissement et bénéficier d'économies d'échelle. Pour les grandes entités généralistes suisses qui disposent d'enseignes en ligne, telles que Coop et Migros, un autre enjeu est de tenir la concurrence à distance - ou en tout cas d'essayer.

Dans ce contexte, à l'heure d'écrire ces lignes, une question reste ouverte: celle de l'arrivée d'Amazon sur le marché suisse. Aujourd'hui, une partie seulement de l'assortiment du géant américain et des places de marché qu'il héberge est livrée en Suisse. Des spéculations circulent depuis 2017 sur une extension de l'offre à destination de cette dernière. Rien de concret n'a cependant été annoncé depuis lors.

## Encadré 6: Nouvelles règles relatives à la TVA

Les règles relatives à l'encaissement de la TVA lors d'achats en ligne à l'étranger livrés en Suisse ont changé, afin de supprimer une inégalité de traitement dont bénéficiaient les vendeurs étrangers pour les petits achats. Ceux-ci n'étaient pas taxés si le montant de la TVA ne dépassait pas 5 francs, ce qui correspond à une valeur de 65 francs pour les articles taxés à 7,7% ou de 200 francs pour les articles taxés à 2,5%.

La révision de la Loi sur la TVA prévoit que, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les vendeurs étrangers sont soumis à la TVA et doivent s'inscrire au registre des assujettis si leur chiffre d'affaires avec les petits achats dépasse les 100 000 francs par an. Une fois ce seuil atteint, le vendeur étranger doit, comme une entreprise suisse, s'acquitter de la TVA sur toutes ses livraisons à destination du territoire suisse.

Reste cependant ouverte la question des vendeurs qui omettent de s'inscrire au registre des assujettis ou qui ne remplissent pas les conditions pour l'assujettissement. Les montants de TVA de plus de 5 francs seront alors facturés à l'acheteur, comme c'était déjà le cas auparavant. De même, les frais de dédouanement, s'ils ne font pas partie d'un accord entre le vendeur et le transporteur, peuvent aussi être facturés à l'acheteur.

### 5.3. Pression sur les prix

Si le prix n'est que l'une des variables intervenant dans une décision d'achat, aux côtés notamment du choix, de la disponibilité, du service et du conseil, il n'en est pas moins un paramètre important. La possibilité de comparer rapidement grâce à internet devrait maintenir une certaine pression, en particulier dans le segment non alimentaire. Dans le domaine alimentaire, la stagnation ou la légère progression des prix d'une année à l'autre pourrait, quant à elle, se poursuivre du fait de la part importante de la production domestique dans ce segment.

### 5.4. Démographie

Dans son dernier scénario en date sur l'évolution démographique, publié en 2016, Statistique Vaud s'attend à ce que la croissance de la population ralentisse dans le canton. Après une hausse moyenne du nombre d'habitants de 1,7% par an entre 2010 et 2015, le rythme annuel devrait reculer à 1,0% jusqu'en 2040. La barre des 800 000 habitants a été franchie en 2018 et celle des 900 000 pourrait être passée vers 2030. Cela représente une hausse moyenne de 8500 habitants par an.

Même si le solde migratoire devrait s'affaiblir, il resterait probablement le principal contributeur à l'augmentation de la population. La démographie est une variable importante pour le commerce stationnaire dans le canton: une hausse de la population peut tempérer une potentielle baisse des dépenses par habitant et alléger la pression sur le commerce de détail. À l'inverse, lorsque la démographie est moins dynamique, les effets des changements structurels et de la situation conjoncturelle deviennent plus sensibles.

### 5.5. Effets sur les ventes globales du commerce de détail

Dans les années à venir, l'évolution des ventes du commerce de détail devrait être essentiellement conditionnée par l'évolution de la démographie, selon les prévisions de chiffres d'affaires du commerce de détail de BAK Economics. Celles-ci portent sur la Suisse - il n'y a pas de prévisions cantonales. Après la période de baisse actuelle, le scénario table sur des prix qui devraient se stabiliser, avec une évolution atone d'ici à 2028.

Il y aurait une poursuite du renchérissement des denrées alimentaires et de la baisse des prix dans le non-alimentaire (en raison d'une poursuite de la baisse des prix de l'électronique grand public).

Après leur repli, les dépenses par habitant devraient également se redresser légèrement, aussi bien en termes nominaux qu'en termes réels. Cependant, au final, la hausse d'une dizaine de pourcents des chiffres d'affaires du commerce de détail attendue la prochaine décennie sera essentiellement alimentée par la démographie.

## 5.6. Effets sur l'emploi

La hausse modérée des chiffres d'affaires du commerce de détail ne sera vraisemblablement pas suffisante pour permettre une stabilisation de l'emploi. Selon les projections de BAK Economics, le nombre d'équivalents plein temps devrait poursuivre son recul. Sur le plan suisse, après avoir perdu quelque 14870 emplois en équivalent plein temps entre 2008 et 2018 (-5,6%), la branche pourrait en perdre autant, voire un peu plus dans la décennie suivante (-7,5%). Dans le canton, la baisse a été plus rapide au cours des dix dernières années (-11,5%, soit près de 2960 emplois en moins). À l'inverse, le recul attendu dans les dix ans à venir est moins prononcé (-4,4%).

Cependant, les évolutions technologiques devraient aussi relever les exigences qualitatives vis-à-vis des ressources humaines: formation de base, formations continues et aptitudes personnelles. Le recul sensible des effectifs dans le commerce de détail depuis 2010 n'a d'ailleurs pas réduit à néant les offres d'emploi. Le groupe Migros annonçait près de 300 postes vacants sur son site en février 2019. À l'instar d'à peu près tous les autres secteurs en Suisse, le commerce de détail mentionne régulièrement la difficulté de trouver les collaboratrices et collaborateurs nécessaires au développement des affaires.

## 5.7. Multi- et omnicanal

Les commerçants ont compris que l'environnement dans lequel ils travaillent est en train de changer profondément. De même que la situation de chacun est particulière, les réponses aux changements des uns et des autres sont

diversifiées. L'accent sur le service et le choix de produits, par exemple non disponibles en masse sur internet, fait partie des axes de travail. Nombre de commerçants renforcent aussi leur présence sur internet et proposent à leurs clients de commander en ligne, avec la possibilité de se faire envoyer la marchandise par la poste ou d'en prendre livraison en magasin. De même, les spécialistes du commerce en ligne ouvrent des espaces stationnaires combinant souvent les fonctions de petite surface d'exposition et de point de retrait. Ainsi, le commerce en ligne tend depuis le début des années 2010 à devenir multicanal. Cette stratégie devrait continuer à faire des émules.

Certains envisagent une intégration encore plus poussée en passant du «multi-» à «l'omnicanal». Une sorte de commerce «sans coutures» dans lequel les différents canaux ne sont pas simplement juxtaposés, mais intégrés: boutiques stationnaires et en ligne, réseaux sociaux, etc. Il s'agit pour l'instant davantage d'expériences que d'une réalité éprouvée.

De la prospection jusqu'au service après-vente, toute l'activité commerciale part d'un système numérique unique pour une activité de vente homogène. C'est toute la chaîne des fonctions de l'entreprise de commerce qui doit être remodelée, ce qui implique en général un investissement considérable pour la mise en place. Cela répond à la multiplicité des comportements d'achat. Il y a les clients qui choisissent en magasin puis achètent sur le web. Dans des villes comme Séoul ou New York, certains grands points de vente sont déjà devenus de simples espaces d'exposition et d'essayage, et le client commande exclusivement en ligne. S'il le fait sur place, l'objectif est d'être livré avant d'être rentré chez lui. À l'inverse, d'autres clients se renseignent dans une ou plusieurs boutiques en ligne avant d'aller acheter en magasin, par exemple pour emporter directement la marchandise.

Dans le domaine alimentaire, les expériences vont actuellement dans le sens de magasins sans vendeurs, sans contact, accessibles jour et nuit avec un téléphone intelligent. La valeur du panier est automatiquement débitée d'un compte client ou d'une carte bancaire. Le groupe Valora entend tester ce concept en Suisse dans le domaine du *convenience food*.

## 5.8. Stratégies immobilières et réaffectations

Pour le propriétaire des surfaces de vente, les conséquences du développement du e-commerce sont également épineuses. En effet, à la baisse de la demande s'ajoute une caractéristique propre à un bien immobilier: la durabilité. Le problème est même doublement épineux: la production de surfaces de vente devrait se maintenir à un niveau relativement élevé ces prochaines années, en lien avec une volonté de mixité dans les grands projets résidentiels, notamment par la création de surfaces commerciales au rez-de-chaussée. Dès lors, que faire des surfaces qui ne trouvent pas de locataire? À défaut de les démolir, les réaffecter. Du fait de l'hétérogénéité des situations et de la conception des biens, cela requiert des solutions au cas par cas.

L'analyse d'une réaffectation débute par l'étude du règlement communal d'affectation. Dans certaines zones vaudoises, la destination des locaux est spécifiée. Ensuite, les possibilités peuvent également être réduites par le fait qu'une réaffectation en logement est rarement adaptée. Cela serait synonyme d'investissements conséquents (distribution à repenser et aménagement de salles d'eau et d'une cuisine). De plus, les locaux commerciaux sont des surfaces situées au rez-de-chaussée, disposant d'un emplacement passant et moins discrètes avec leur vitrine qu'une façade de logement. À l'inverse, cette visibilité est un atout pour de nombreuses activités administratives et de services, notamment celles qui s'adressent à une clientèle moins captive. Avoir pignon sur rue peut permettre d'étendre sa clientèle.

Dans le canton de Vaud, hors surfaces artisanales et industrielles, environ deux tiers des surfaces sont occupées par des activités administratives et un tiers par des commerçants. Toutefois, des disparités existent entre les loyers des surfaces de vente et ceux des surfaces administratives. Cette différence est plus marquée dans les principales villes vaudoises (Lausanne, Nyon, Rolle, Vevey et Yverdon-les-Bains), ce qui peut freiner ce type de reconversions. Dans certains cas, il peut être intéressant de séparer la vitrine du local, en commercialisant un espace d'affichage et une surface administrative.

Il est clair que de telles démarches ne s'appliquent pas aux centres commerciaux. Ici, les opportunités de réaffecter les surfaces sont plus limitées. Une des tendances du secteur consiste à louer des surfaces pour des activités de loisirs. Pour

le propriétaire, le gain est double, puisque cela permet de diversifier son produit locatif et d'augmenter la fréquentation de son centre commercial. Toutefois, pour des affectations lourdes de type piscine ou salle de cinéma, il est impératif de les intégrer avant la construction, à l'exemple de Westside à Berne ou du nouveau centre commercial projeté à Avry (FR).

## 5.9. Trouver la bonne combinaison

Le futur, c'est demain. C'est même déjà aujourd'hui. Le commerce de détail a été pris dans les filets de la révolution numérique. Les conséquences positives de cette transformation concernent principalement d'autres régions - même si le canton n'en est pas dénué. À l'inverse, les conséquences négatives, la disparition d'entreprises, la perte d'emplois et la pression sur les ventes au détail sont sensibles. Le commerce en ligne n'est pas seul en cause, mais son développement s'inscrit dans une révolution technologique et économique majeure, dont les effets sont encore difficiles à anticiper dans leur globalité. Toutes les parties prenantes - les commerçants, les associations de branche ou régionales et les autorités - réalisent la nécessité de trouver des réponses.

Quant aux commerçants eux-mêmes, ils cherchent à s'adapter. En se différenciant par leur offre ou leurs services, notamment. Et, pour certains, en vendant aussi sur le net. S'il est difficile de recenser toutes les boutiques en ligne basées dans le canton, une recherche sur le web montre qu'elles sont nombreuses et diversifiées, parfois associées à un commerce stationnaire et parfois pas. Elles sont plutôt actives dans des domaines spécialisés ou de niche, aussi bien dans l'alimentaire que dans le non-alimentaire, et leurs exploitants sont souvent des PME.

En ligne ou dans le commerce stationnaire, entre l'assortiment, le prix, la disponibilité, mais aussi le service voire la personnalisation, la combinaison de paramètres qui permet aujourd'hui à un magasin de susciter l'intérêt des acheteurs a évolué. Aller à la rencontre du client fait partie de la vocation de commerçant, et certains - on peut même espérer le plus possible - trouveront les bonnes solutions. Les clients joueront également un rôle dans cette évolution. L'adaptation que vit la branche actuellement a naturellement des conséquences profondes. Mais les achats de proximité ont aussi leurs avantages par rapport aux achats en ligne et restent appréciés d'une large part de la population.



## Notes

**BCV**  
**AVRIL 2019**

**Adresse de la rédaction:**  
BCV  
Place Saint-François 14  
Case postale 300  
1001 Lausanne  
E-mail: [info@bcv.ch](mailto:info@bcv.ch)  
Internet: [www.bcv.ch](http://www.bcv.ch)

**Rédaction:**  
Jean-Pascal Baechler, Observatoire BCV  
de l'économie vaudoise  
David Michaud, Économiste immobilier, BCV  
François Schaller, journaliste

**Graphisme:**  
© [www.taz-communication.ch](http://www.taz-communication.ch)  
**Photos:**  
© Thierry Porchet, [www.image21.ch](http://www.image21.ch)

**Abonnements:**  
Prenez contact avec votre conseiller BCV

---

#### Informations juridiques importantes

**Exclusion de responsabilité.** Bien que nous fassions tout ce qui est raisonnablement possible pour nous informer d'une manière que nous estimons fiable, nous ne prétendons pas que toutes les informations contenues dans le présent document sont exactes et complètes. Nous déclinons toute responsabilité pour des pertes, dommages ou préjudices directs ou indirects consécutifs à ces informations. Les indications et opinions présentées dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans que nous soyons obligés de vous les communiquer.

**Absence d'offre et de recommandation.** Ce document a été élaboré dans un but exclusivement informatif et ne constitue ni un appel d'offre, ni une offre d'achat ou de vente, ni une recommandation personnalisée d'investissement. Nous vous proposons de prendre contact avec vos conseillers pour un examen spécifique de votre profil de risques et de vous renseigner sur les risques inhérents, notamment en consultant notre brochure relative aux risques dans le commerce de titres, avant toute opération. Nous attirons en particulier votre attention sur le fait que les performances antérieures ne sauraient être prises comme une garantie d'une évolution actuelle ou future.

**Intérêts sur certaines valeurs ou auprès de tiers.** Il est possible que notre établissement, des sociétés de son groupe et/ou leurs administrateurs, directeurs et employés détiennent ou aient détenu des intérêts ou des positions sur certaines valeurs, qu'ils peuvent acquérir ou vendre en tout temps, ou aient agi ou négocié en qualité de teneur de marché («market maker»). Ils ont pu et peuvent avoir des relations commerciales avec les émetteurs de certaines valeurs, leur fournir des services de financement d'entreprise («corporate finance»), de marché des capitaux («capital market») ou tout autre service en matière de financement.

**Restrictions de diffusion.** Certaines opérations et/ou la diffusion de ce document peuvent être interdites ou sujettes à des restrictions pour des personnes dépendantes d'autres ordres juridiques que la Suisse (notamment Allemagne, Royaume-Uni, USA et «US persons»). La diffusion de ce document n'est autorisée que dans les limites de la loi applicable.

**Marques et droits d'auteur.** Le logo et la marque BCV sont protégés. Ce document est soumis au droit d'auteur et ne peut être reproduit que moyennant la mention de son auteur, du copyright et de l'intégralité des informations juridiques qu'il contient. Une utilisation de ce document à des fins publiques ou commerciales nécessite une autorisation préalable écrite de la BCV.



Banque Cantonale Vaudoise  
Case postale 300  
1001 Lausanne

0844 228 228

[www.bcv.ch](http://www.bcv.ch)