

Patrick Csikos

**Les stratégies foncières des  
grands propriétaires collectifs :**  
Le cas des entreprises de commerce  
de détail

Working paper de l'IDHEAP 2009  
Chaire Politiques publiques et durabilité  
Stratégies foncières no 8



Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration  
Institut universitaire autonome

L'Université pour le service public

# Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : Le cas des entreprises de commerce de détail

no 8

## Monographie

Patrick Csikos  
Marie Fauconnet

Chaire Politiques publiques et durabilité

Working paper de l'IDHEAP 2009

Mars 2009

*Ce document se trouve sur notre site Internet: <http://www.idheap.ch> > publications > Working Paper*

© 2009 IDHEAP, Chavannes-près-Renens

## Table des matières

<b>0.</b>	<b>Projet de recherche « Propriété foncière et aménagement durable du territoire »</b>	<b>1</b>
<b>1.</b>	<b>Objectifs et méthodes</b>	<b>10</b>
1.1.	Description du corpus « idéal » des différentes données recherchées	10
1.2.	Critère de choix des cas étudiés	10
1.3.	Difficultés et limites du travail	10
<b>2.</b>	<b>Caractéristiques générales des grandes chaînes de commerce de détail en Suisse</b>	<b>11</b>
2.1.	Les grandes chaînes de commerce de détail en Suisse	11
2.2.	Commerce de détail, accessibilité et trafic	15
2.3.	Commerce de détail et lobbying dans le domaine de l'aménagement du territoire	16
2.4.	L'évolution des centres commerciaux	17
2.5.	Les nouveaux modes de distribution	19
2.6.	Commerce de détail, approvisionnement et monde agricole	19
2.6.1.	L'amont de la chaîne d'approvisionnement	20
2.6.2.	Évolution de la demande et de l'offre, conséquences sur les producteurs	21
2.6.3.	Évolution de la politique agricole	22
2.6.4.	Tendances	24
2.7.	Commerce de détail et immobilier	24
<b>3.</b>	<b>Migros</b>	<b>27</b>
3.1.	Description générale	27
3.2.	Forme juridique	27
3.3.	Description des organes	28
3.4.	Description des procédures décisionnelles internes	30
3.5.	Stratégies foncières et immobilières	30
3.5.1.	État du patrimoine foncier et données disponibles	30
3.5.2.	Éléments déterminants du point de vue foncier	30
3.5.3.	Localisations et types de produits fonciers/immobiliers	30
3.5.4.	Mode de gestion du patrimoine	32
3.5.5.	Stratégies	32
3.5.6.	Stratégies d'interventions au niveau de l'aménagement du territoire	34
3.6.	Stratégie de durabilité	34
3.7.	Évolution des stratégies dans le temps	35
<b>4.</b>	<b>Coop</b>	<b>36</b>
4.1.	Description générale	36
4.2.	Forme juridique	37
4.3.	Description des organes	38
4.4.	Organisation stratégique	40
4.5.	Stratégies foncières et immobilières	40
4.5.1.	État du patrimoine foncier et données disponibles	40
4.5.2.	Éléments déterminants du point de vue foncier	40
4.5.3.	Localisations et types de produits fonciers/immobiliers	41
4.5.4.	Mode de gestion du patrimoine	44
4.5.5.	Stratégies	44
4.5.6.	Stratégies d'interventions au niveau de l'aménagement du territoire	46
4.6.	Stratégie de durabilité	46
4.7.	Évolution des stratégies dans le temps	47
<b>5.</b>	<b>Analyses et commentaires</b>	<b>49</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>52</b>
6.1.	Sources primaires	52
6.2.	Sources secondaires	52
6.3.	Sources juridiques	53
6.4.	Sites Internet	53
6.5.	Entretiens	54



## 0. Projet de recherche « Propriété foncière et aménagement durable du territoire »

### Fiche technique

- Titre :** Propriété foncière et aménagement durable du territoire. Les stratégies politiques et foncières des grands propriétaires fonciers collectifs en Suisse et leurs effets sur la durabilité des usages du sol.
- Bodeneigentum und nachhaltige Raumplanung.
- Financement :** Projet financé par le Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique (FNS, Division I, projet n°100012-107833), Pro Natura, Office Fédéral de la Statistique (OFS), Office fédéral du développement territorial (ARE) et armasuisse.
- Durée :** Octobre 2005 – Mars 2009
- Auteurs :** Peter Knoepfel, Stéphane Nahrath, Jean-David Gerber, Patrick Csikos, Marie Fauconnet.

### Présentation

La présente monographie, consacrée à l'un des grands propriétaires fonciers et/ou immobilier collectif de Suisse, constitue l'un des résultats de la recherche « Propriété foncière et aménagement durable du territoire. Les stratégies politiques et foncières des grands propriétaires fonciers collectifs en Suisse et leurs effets sur la durabilité des usages du sol »<sup>1</sup> réalisée par une équipe de l'Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP). Cette recherche de trois ans a été menée entre octobre 2005 et mars 2009.

Ce projet de recherche s'inscrit dans la problématique générale du rôle de la propriété foncière dans les processus d'aménagement du territoire et, au-delà, de ses impacts sur les usages effectifs du sol et leur durabilité (Comby, Renard 1996 ; Cunha, Ruegg 2003 ; Nahrath 2003, 2005 ; Ruegg 2000). Il reprend ainsi l'idée que, au-delà de l'influence, souvent très structurante, des frontières du parcellaire, ce sont l'ensemble des enjeux (économiques) des rapports de propriété se jouant sur les marchés fonciers qui pèsent, souvent d'une manière déterminante, sur les opérations de zonage menées dans le cadre de la réalisation des plans d'affectation. Ce qui implique que les propriétaires fonciers constituent des acteurs déterminants dans les processus de délimitation et de définition des zones d'affectation, comme de réalisation des usages effectifs du sol.

L'objectif central de ce projet de recherche consiste ainsi à analyser le rôle des grands propriétaires fonciers collectifs et des stratégies – aussi bien politiques que plus proprement foncières – que ces derniers développent en vue de la valorisation de leur patrimoine, dans le cadre des processus de

---

<sup>1</sup> Requéant principal Peter Knoepfel (IDHEAP), co-requéant Stéphane Nahrath (IDHEAP/IUKB), financement : FNS Division I (projet n°100012-107833), Pro Natura, OFS, ARE, armasuisse.

choix en matière d'affectation et d'usage du sol. Plus particulièrement, il s'agit d'identifier les principales variables permettant de comprendre et d'expliquer les stratégies des grands propriétaires fonciers collectifs quant à leurs choix d'activer les règles relevant soit des politiques publiques, soit des droits de propriété, respectivement à leur capacité à activer simultanément les deux répertoires de règles, dans le cadre des processus d'aménagement dans lesquels ils se trouvent impliqués.

Ce faisant, cette recherche s'intéresse en premier lieu à analyser la *durabilité des stratégies foncières* et d'*aménagement du territoire* des grands propriétaires fonciers collectifs. L'évaluation des stratégies – plus spécifiques – de renforcement de la *durabilité de la gestion de leur patrimoine proprement immobilier* ne constitue ainsi pas un aspect central de cette recherche, même s'il n'est pas totalement laissé de côté. En effet, lorsque c'était nécessaire pour comprendre les principales caractéristiques des stratégies des grands propriétaires analysés, nous sommes allés au-delà des objectifs initiaux de notre recherche et avons également abordé certains aspects des stratégies de gestion du patrimoine immobilier, ces dernières étant envisagées comme un prolongement, en quelque sorte incorporé dans les bâtiments, des choix (plus ou moins durables) effectués par les propriétaires en matière d'*utilisation du sol*.

Ainsi, les *questions* que nous investiguons dans le cadre de cette recherche portent :

- (1) sur les différentes stratégies politiques et/ou foncières que les grands propriétaires collectifs sont susceptibles de mettre en place afin de valoriser leurs biens-fonds ;
- (2) sur la capacité de ces propriétaires à coordonner des stratégies menées simultanément sur les marchés fonciers et dans les arènes de politiques publiques (notamment dans le cadre des processus d'aménagement du territoire) ;
- (3) sur les impacts, en termes de durabilité (écologique, économique et sociale) des usages effectifs de leur patrimoine foncier et immobilier.

Plus particulièrement, nous faisons ainsi l'hypothèse (figure 1) qu'il existe une série de liens de causalité entre les différentes variables suivantes :

- les caractéristiques socio-juridiques des propriétaires fonciers collectifs (forme juridique, caractéristiques sociales, organisationnelles et morphologiques, objectifs poursuivis) ;
- les règles décisionnelles internes relatives à la gestion de son patrimoine foncier et immobilier ;
- les stratégies politiques et/ou foncières éventuellement développées par ces mêmes propriétaires afin d'orienter les choix relatifs à la définition des zones et à l'affectation du sol conformément à leur intérêt ;
- les choix finalement retenus concernant les usages effectifs des biens-fonds ;
- et, finalement, les effets en termes de durabilité (écologique, sociale et économique) de la réalisation de ces usages.

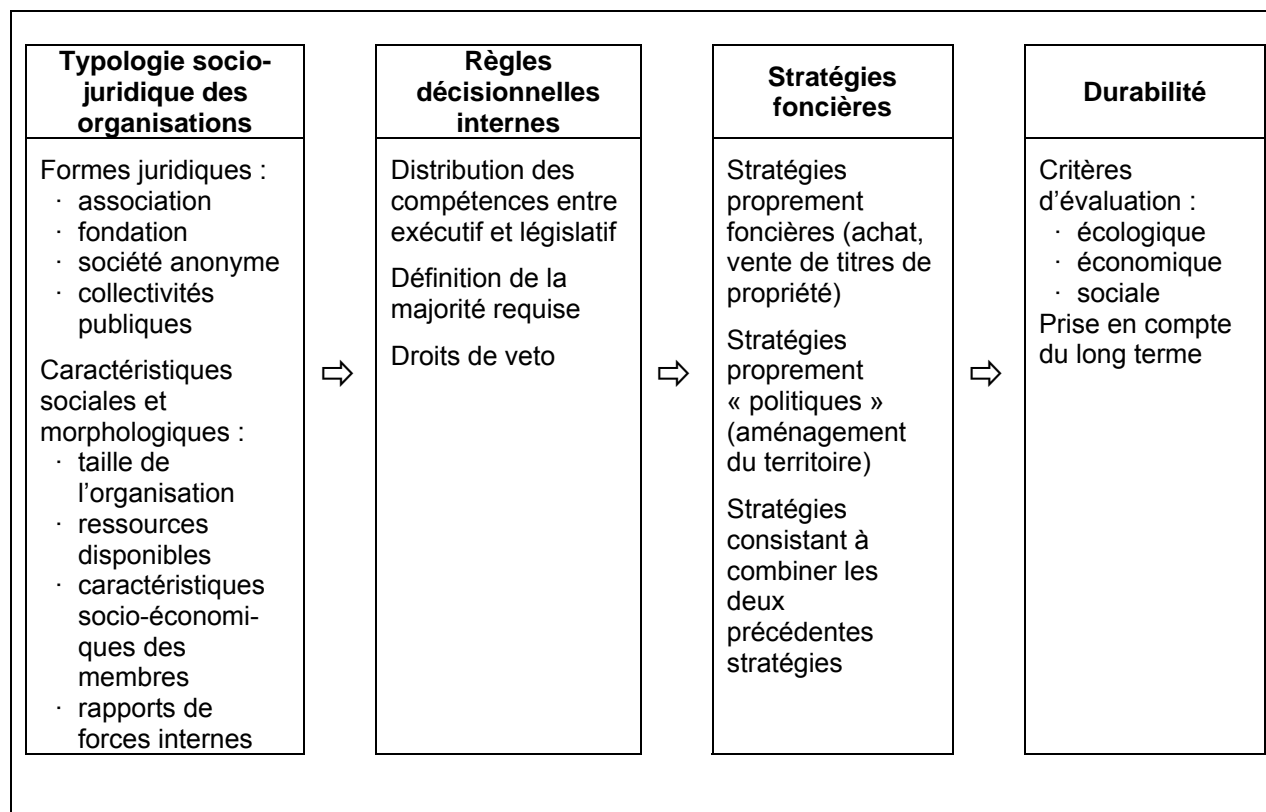


Figure 1 : Champ de recherche du projet et rapports de causalité entre variables

Par *caractéristiques socio-juridiques et organisationnelles*, nous entendons essentiellement trois séries de dimensions. La première consiste dans la forme juridique prise par l'organisation : association, fondation, société anonyme, collectivités publiques, etc. Celle-ci découle généralement des objectifs (économiques, écologiques, sociaux ou politiques) poursuivis par l'organisation, ainsi que de ses caractéristiques socioéconomiques, de la structure de son capital ou encore de ses modalités d'implantation territoriale. Elle a bien évidemment des effets sur les règles de fonctionnement (notamment décisionnelles) internes, ainsi que sur le répertoire des stratégies et des comportements d'usage susceptibles d'être adoptés (ou non) par l'organisation. La deuxième dimension renvoie à l'ensemble des caractéristiques sociales, économiques, morphologiques et organisationnelles distinguant les différents types de propriétaires collectifs. Il s'agit par exemple de la taille de l'organisation, des caractéristiques socio-économiques de ses membres (ou de ses actionnaires), des ressources collectives (infrastructures, argent, temps, compétences scientifiques, juridiques, techniques, etc.), mobilisables auprès de ses membres, de la structure organisationnelle (centralisée, fédérée, etc.) et des rapports de force internes à l'organisation (oppositions centre-périphérie, exécutif-législatif, direction-conseil d'administration, etc.), ou encore des modalités de son implantation territoriale (nationale, cantonale, régionale, locale, concentrée dans les zones urbaines, rurales, etc.). La troisième dimension concerne les objectifs fondamentaux poursuivis par l'organisation. On peut distinguer ici en première approximation trois grandes orientations que sont : les objectifs d'exploitation et de valorisation économique du patrimoine (voire la spéculation ou la thésaurisation), les objectifs d'exploitation et de valorisation sociale et politique du patrimoine, les objectifs de protection et de valorisation écologique et paysagère du patrimoine.

Par *règles décisionnelles internes*, nous entendons l'ensemble des règles organisant les processus de décision en matière de choix des stratégies de gestion, de valorisation, d'exploitation ou de protection du patrimoine foncier et immobilier détenu par l'organisation.

Par *stratégies politiques et foncières* nous entendons l'ensemble des actions de toutes sortes délibérément menées (ou non) par un propriétaire collectif en vue d'atteindre ses objectifs. Sur la base des connaissances empiriques et théoriques existantes, il semble que l'on peut distinguer schématiquement les trois grands répertoires stratégiques suivants :

1. Les *stratégies proprement foncières* menées par les propriétaires directement sur le marché foncier. La concrétisation de telles stratégies passe par des opérations portant aussi bien sur le titre de propriété formelle (achat, vente, échange, don), que sur les droits de disposition (mise en location au travers d'un contrat d'affermage ou de droits de superficie, mise en gage/hypothèque, etc.).
2. Les *stratégies « politiques »* consistant à intervenir dans les processus décisionnels (parlementaires, démocratie directe), notamment en matières d'élaboration et de mise en oeuvre des politiques publiques à incidences spatiales (en premier lieu l'aménagement du territoire, mais également politique des transports, du logement, des agglomérations, politique agricole, de protection de la nature et du paysage, etc.) susceptibles d'avoir des impacts (positifs ou négatifs) sur la poursuite des objectifs de l'organisation, respectivement sur la mise en valeur de son patrimoine foncier et/ou immobilier.
3. Les *stratégies consistant à combiner les deux précédentes stratégies* de manière à pouvoir créer des synergies, par exemple en menant des opérations *concertées* et *simultanées* sur les marchés fonciers *et* dans les arènes de politiques publiques pertinentes<sup>2</sup>.

Par « *usages (stratégiques) effectifs de leur bien-fonds* », nous entendons les choix concrètement opérés par les propriétaires fonciers – respectivement les ayants droits auxquels ils ont éventuellement transféré (par la mise en affermage, la location, la vente de droits de superficie, etc.) leurs droits d'usages – concernant l'exploitation ou, plus généralement, l'exploitation de leur bien-fonds par rapport aux limites prescrites par le plan d'affectation et le règlement communal. On peut ici distinguer, à titre d'illustration, plusieurs comportements d'usages : (1) l'affectation *conforme* aux objectifs, (2) la *sous-utilisation*, (3) les tentatives de *surexploitation*.

Par *effets sur la durabilité des usages du sol*, nous entendons les conséquences physiques (écologiques), économiques et sociales des usages effectifs que les propriétaires fonciers (ou leurs ayants droits) font des biens-fonds, mesurables à l'aide des critères de durabilité élaborés par l'administration (p. ex. : système d'évaluation Monet ou WinWin 22<sup>3</sup>).

De manière à opérationnaliser les différent(e)s (groupes de) variables, de même qu'à évaluer empiriquement la plausibilité des différentes hypothèses que nous venons de mentionner, notre *design de recherche* propose une démarche combinant plusieurs types d'enquêtes et de *produits* différents dans le cadre des étapes suivantes :

---

<sup>2</sup> A titre d'illustration, on peut citer le cas de la politique foncière de la Ville de Bienne fondée sur la combinaison des opérations foncières et de zonage (de ses propres biens-fonds), celui d'un promoteur immobilier faisant pression sur une commune en train de réviser son plan d'affectation de manière à faire classer en zone constructible les terrains qu'elle vient d'acquérir ou encore, le cas d'une ONG environnementale achetant des terrains stratégiques au sein d'une zone protégée ou d'une zone intermédiaire (voire même en zone à bâtir), afin de se positionner comme un interlocuteur incontournable lors de la prochaine révision du plan de zone, de quartier ou lors de la redéfinition de la zone protégée, par exemple dans le cadre d'un projet de création d'un Parc Naturel Régional.

<sup>3</sup> Cf. sur ce point, voir Knoepfel, Münster, Corbière-Nicollier (2006).



**Produit 1 :** *Un screening juridique*<sup>4</sup> portant à la fois sur le *droit des personnes morales* (code civil et code des obligations) et sur le *droit comptable et commercial* (Bord 2006). Il a pour objectif de décrire la diversité et les spécificités des formes organisationnelles et juridiques<sup>5</sup> que peuvent prendre les différents propriétaires fonciers collectifs actifs sur les marchés fonciers du pays.

**Produit 2 :** *Un screening du « paysage » de la propriété foncière collective en Suisse* permettant d'élaborer une première représentation, la plus complète possible, de la structure de distribution de la propriété foncière et Suisse en répondant à la question *qui possède quoi et où ?* Ce screening a également pour objectif d'identifier les principaux propriétaires fonciers du pays, que ce soit en termes de surfaces ou de valeur économique du patrimoine.

**Produit 3 :** *La réalisation d'études monographiques* consacrées aux principaux propriétaires fonciers du pays. Chaque monographie décrit (1) les caractéristiques socio-juridiques et les règles organisationnelles et décisionnelles internes au propriétaire, (2) l'état de son patrimoine foncier et/ou immobilier et (3) l'état des réflexions en matière d'intégration des principes de la durabilité dans la gestion de son patrimoine.

**Produit 4 :** *La réalisation d'études de cas* analysant des processus de mise en œuvre de stratégies (foncières et/ou politiques), ainsi que leurs effets en termes de durabilité ; ceci dans le cadre de différentes configurations d'acteurs typiques au sein des différentes zones d'aménagement, respectivement pour différents types de processus de changements de zones<sup>6</sup>.

La présente monographie est l'une des neuf monographies (produit 3) consacrées aux principaux grands propriétaires fonciers collectifs en Suisse que sont : (1) les cantons et les communes, (2) les bourgeoisies, (3) les chemins de fer fédéraux (CFF), (4) armasuisse (DDPS), (5) Pro Natura, (6) les caisses de pensions, (7) les fonds de placement, sociétés immobilières et fondations de placement, (8) le commerce de détail (Migros, COOP) et (9) les banques et les assurances.

Si ces monographies ne partagent pas exactement la même structure, elles contiennent par contre toutes au minimum les éléments suivants :

- une description des caractéristiques générales (objectifs, fonction, statut juridique, etc.) et de l'organisation interne (structure, processus décisionnels concernant la gestion du patrimoine foncier/immobilier) de l'organisation ;
- une description du patrimoine foncier et immobilier possédé actuellement ;
- lorsque c'est possible, une description des principales tendances de l'évolution récente de ce patrimoine ;
- une analyse des stratégies foncières et immobilières du (type de) propriétaire foncier/immobilier collectif ;
- une analyse des (éventuelles) stratégies d'intervention au niveau de l'aménagement du territoire ;
- une analyse de ces différentes stratégies sous l'angle de la question de la durabilité ;

---

<sup>4</sup> Un *screening* consiste en une opération de « balayage » permettant une identification de l'ensemble des éléments pertinents pour la suite de la recherche et, d'autre part, une première reconnaissance qualitative des caractéristiques de ces éléments.

<sup>5</sup> Associations (de droit privé ou public, à but lucratif ou non), fondations (de droit privé ou public), SA, Sàrl, bourgeoisies, consortages, communes politiques, services de l'Etat, etc.

<sup>6</sup> A titre d'exemple de « configurations typiques », mentionnons : le développement des différents types de zones constructibles dans les communes périurbaines, l'implantation de zones industrielles et/ou commerciales en (proche) banlieue, le réaménagement d'un plan de quartier sensible au centre-ville ou aux abords d'une gare, la réaffectation d'une friche industrielle, le déclassement d'une zone à bâtir surdimensionnée, un remembrement parcellaire en zone agricole (et/ou en zone à bâtir), la mise sous protection d'une zone naturelle sensible etc.

- une discussion des principales caractéristiques des stratégies du (type de) propriétaire foncier/immobilier collectif mises en lumière, ainsi que, finalement ;
- la formulation, dans certains cas (p.ex. Pro Natura, armasuisse, CFF), de recommandations en vue d'un renforcement de la durabilité de la gestion du patrimoine foncier/immobilier du propriétaire en question.

L'objectif de cette démarche monographique est *triple*. D'une part, il s'agit d'étudier de manière approfondie et systématique l'organisation, le fonctionnement et les stratégies des principaux grands propriétaires fonciers collectifs du pays. D'autre part, il s'agit de développer, sur cette base, une démarche comparative permettant de mettre en lumière les principales convergences et divergences entre ces différents propriétaires privés et publics en ce qui concerne les différents aspects mentionnés ci-dessus. Finalement, la documentation des stratégies des propriétaires a constitué l'une des bases de sélection des études de cas (produit 4) réalisées ultérieurement.

De par le nombre de propriétaires analysés, ainsi que de par leur caractère systématique, ces monographies recèlent une importante valeur documentaire. Il s'agit en effet, à notre connaissance, de la première enquête aussi systématique sur cette question dans notre pays. A ce titre, elle permet de dégager une première vision d'ensemble utile aussi bien pour les praticiens que pour les chercheurs s'intéressant aux questions foncières et d'aménagement du territoire.

Par ailleurs, le travail de comparaison en cours de réalisation (et qui sera publié dans le cadre du rapport final, ainsi que dans divers articles en cours de rédaction à paraître dans des revues scientifiques) comporte également une haute valeur analytique dans la mesure où il permet de mettre en lumière les changements récents ou en cours concernant, non seulement les stratégies politiques et foncières de ces grands propriétaires collectifs, mais également leur conception de - et leur rapport à - la propriété foncière et immobilière (sur ce point voir quelques premiers résultats dans Csikos, Nahrath 2007 ; Nahrath, Fauconnet, Gerber, Knoepfel 2008 ; Nahrath, Csikos, Gerber, Knoepfel 2008).

## Références

Bord M., 2006, *Analyse juridique des formes de propriété et de propriétaires collectifs en Suisse*, Chavannes-près-Renens, Working paper de l'IDHEAP 10/2006.

Comby J., Renard V., 1996, *Les politiques foncières*, Paris, PUF.

Csikos P., Nahrath S., 2007, « Transformations du rapport à la propriété des grands acteurs fonciers », Collage. *Périodique d'urbanisme, d'aménagement et d'environnement*, n°5/2007, pp.8-10.

Da Cunha A., Ruegg J. (éds), 2003, *Développement durable et aménagement du territoire*, Lausanne, PPUR.

Knoepfel P., Münster M., Corbière-Nicollier T., 2006, *WinWin22 – un outil de planification et d'évaluation de projets d'Agenda 21: bases conceptuelles et guide d'application*, Chavannes-près-Renens, Working paper de l'IDHEAP 9/2006.

Nahrath S., 2003, *La mise en place du régime institutionnel de l'aménagement du territoire en Suisse entre 1960 et 1990*, Lausanne, IDHEAP-Université de Lausanne, Thèse de doctorat.

Nahrath S., 2005, « Le rôle de la propriété foncière dans la genèse et la mise en oeuvre de la politique d'aménagement du territoire: quels enseignements pour la durabilité des aménagements urbains? », in Da Cunha A., Knoepfel P., Leresche J.-Ph., Nahrath S. (éds.), *Enjeux du développement urbain durable. Transformations urbaines, gestion des ressources et gouvernance*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, pp.299-328.

Nahrath S., Fauconnet M., Gerber J.-D., Knoepfel P., 2008, « Le rôle des grands propriétaires fonciers collectifs dans les processus d'aménagement du territoire en Suisse : retour sur quelques hypothèses de recherche », in Monteverti Weber L., Deschenaux C., Tranda-Pittion M. (éd.), *Campagne-ville : le pas de deux. Enjeux et opportunités des recompositions territoriales*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, pp.185-197.

Nahrath S., Csikos P., Gerber J.-D., Knoepfel P., 2008, « Transformations des rapports à la propriété des grands propriétaires fonciers collectifs et urbanisme durable », *Urbia - Les Cahiers du développement urbain durable*, n°6, juin 2008, pp.87-106.

Ruegg J., 2000, *Zonage et propriété foncière*, Paris, adef.

## **RESUME : PROPRIETE FONCIERE ET AMENAGEMENT DURABLE DU TERRITOIRE**

### **Contexte**

Les impacts de la propriété foncière sur les processus d'aménagement du territoire et sur les usages effectifs du sol – et par conséquent sur la durabilité – n'ont que peu été étudiés jusqu'à présent. Le marché foncier et la valeur économique des terrains résultant des rapports de propriété sont toutefois des facteurs importants qui déterminent les opérations de zonage menées dans le cadre de la réalisation des plans d'affectation communaux. Les propriétaires fonciers jouent par conséquent un rôle central, non seulement dans la détermination des usages effectifs des différentes parcelles, mais aussi dans la délimitation et la définition des affectations. Une meilleure compréhension de la façon dont les intérêts des propriétaires s'articulent avec d'autres intérêts publics (tels que p. ex. : le maintien de la mixité sociale, la protection de l'environnement et du paysage, la planification à l'échelle communale et régionale) est déterminante dès qu'il s'agit d'appréhender l'aménagement du territoire sous l'angle de la durabilité.

Suite à l'acceptation du projet Propriété foncière et aménagement durable du territoire par le Fonds national suisse de la recherche scientifique [subvention n°100012-107833] et grâce au soutien de l'Office fédéral du développement territorial, de l'Office fédéral de la statistique, du Domaine départemental armasuisse du DDPS et de Pro Natura, ces sujets seront abordés par une équipe de recherche de l'Institut de hautes études en administration public (IDHEAP) sous l'angle théorique et pratique.

### **Objectifs**

Le présent projet a pour objectif d'analyser le rôle joué par les grands propriétaires fonciers sur les marchés fonciers, ainsi que dans le cadre des processus d'aménagement du territoire, d'affectation et d'usage du sol. Nous supposons ainsi qu'il existe un lien de causalité – dont l'analyse relève d'un grand intérêt pour une meilleure compréhension des processus d'aménagement du territoire – entre les différentes variables que sont (1) la structure de distribution de la propriété foncière, (2) la nature sociojuridique des principaux propriétaires fonciers collectifs (p. ex. banques, sociétés immobilières, collectivités publiques, associations de protection de la nature, etc.), (3) les stratégies politiques et foncières que ces derniers développent en vue de valoriser leur patrimoine foncier et immobilier, (4) les objectifs poursuivis par les autorités politico-administratives cantonales et communales en matière d'aménagement du territoire, (5) les choix en matière d'affectation et d'usages du sol qui sont effectivement faits par l'ensemble de ces différents acteurs et, finalement, (6) les impacts de ces différents choix sur la durabilité des usages du sol.

### **Méthodes**

Le projet repose sur trois principales étapes. Dans un premier temps, il s'agit de rassembler un corpus de données aussi complet que possible concernant la distribution de la propriété foncière en Suisse, ceci afin d'établir une liste des plus grands propriétaires fonciers du pays et de décrire le contenu et la localisation de leur portefeuille foncier et immobilier. Dans un deuxième temps, des études de cas approfondies seront réalisées dans un certain nombre de périmètres typiques aussi bien du point de vue foncier que de l'aménagement du territoire, ceci afin de mettre en évidence les stratégies et les comportements effectifs de ces grands propriétaires. Finalement, un lien sera établi entre ces comportements stratégiques et leurs impacts en termes de durabilité des usages du sol.

## ZUSAMMENFASUNG : BODENEIGENTUM UND NACHHALTIGE RAUMPLANUNG

### Ausgangslage

Der Einfluss des Bodenbesitzes auf die Raumplanungsprozesse und auf die tatsächliche Bodennutzung – und somit auf die ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit – ist bis heute noch sehr wenig erforscht worden. Der Bodenmarkt und die aus den Besitzverhältnissen entstehenden Bodenpreise sind jedoch wichtige Faktoren, welche die Zonenunterteilung während der Realisierung der kommunalen Nutzungspläne beeinflussen. Folgendermassen spielen die Grundbesitzer

eine wichtige Rolle sowohl in der Bestimmung des tatsächlichen Gebrauchs der verschiedenen Parzellen als auch in der Umgrenzung und Definition der Parzellenverwendung. Ein besseres Verständnis der Artikulation von Besitzer- beziehungsweise öffentlichen Interessen (z.Bsp. Erhaltung der sozialen Durchmischung, Umwelt -und Landschaftsschutz, regionale und kommunale Planung) ist deshalb entscheidend um die Raumplanung vom Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit erfassen zu können.

Diesen Fragen ist das Forschungsprojekt « Bodeneigentum und nachhaltige Raumplanung » gewidmet, das das IDHEAP im Rahmen eines Beitrags des Nationalfonds [Subvention n°100012-107833] und dank der Unterstützung durch das Bundesamt für Raumentwicklung, das Bundesamt für Statistik, die armasuisse und Pro Natura im Oktober begonnen hat.

### Zielsetzung

Hauptziel des vorliegenden Projekts ist die Rolle der grossen Grundbesitzer im Bodenmarkt und im Rahmen der Raumplanungsverfahren sowie der Bodennutzung zu analysieren. Wir vermuten, dass es einen Kausalitätszusammenhang gibt zwischen folgenden Variablen: 1) der Verteilungsstruktur des Grundbesitzes, 2) der soziojuristischen Organisation der wichtigsten kollektiven Grundbesitzern (z.Bsp. Banken, Versicherungen, öffentliche Hand, Naturschutzverbände etc.), 3) den politischen Strategien sowie den Bodenstrategien, welche diese Besitzer zur Inwertsetzung ihres Besitztums anwenden, 4) den von den kantonalen und kommunalen Behörden verfolgten raumplanerischen Zielen, 5) den tatsächlich getroffenen Bodennutzungsentscheidungen der verschiedenen Akteuren, sowie 6) den Einfluss dieser Entscheidungen auf die Nachhaltigkeit der Bodennutzung.

### Methode

Folgende drei Hauptetappen sind vorgesehen: In einer ersten Etappe sollen so weit wie möglich Daten über die Verteilung des Bodenbesitzes in der Schweiz gesammelt werden, um danach eine Liste mit den grössten Bodenbesitzern in der Schweiz zu etablieren sowie eine Beschreibung deren Immobilien- sowie Landportfolio. Anschliessend werden vertiefte Fallstudien in bestimmten Perimetern durchgeführt, welche die Strategien und das tatsächliche Verhalten dieser grossen Besitzer aufzeigen sollen. Schlussendlich wird die Beziehung zwischen diesem strategischen Verhalten und dessen tatsächlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Bodennutzung hervorgehoben.

# 1. Objectifs et méthodes

## 1.1. Description du corpus « idéal » des différentes données recherchées

Cette monographie vise à décrire de manière détaillée la forme juridique des acteurs du commerce de détail, leurs caractéristiques sociales et organisationnelles, les objectifs poursuivis, les règles décisionnelles en interne, l'état et l'évolution du patrimoine foncier et/ou immobilier, les stratégies de gestion de ce patrimoine, la répartition des compétences en la matière, la position et le degré d'autonomie des différentes entités au sein des structures, de même que la composition (professionnelle) du service en charge de la gestion du patrimoine foncier/immobilier et l'état des réflexions en matière d'intégration des principes de la durabilité.

## 1.2. Critère de choix des cas étudiés

Pour illustrer les grands propriétaires collectifs que sont les acteurs du commerce de détail, nous avons choisi deux cas qui ont été étudiés plus en détail. Il s'agit des deux plus grands acteurs de ce secteur en Suisse, c'est-à-dire Migros et COOP, respectivement numéro un et deux, et qui s'avèrent tout deux être organisés sous forme de coopératives. Ces deux détaillants sont actifs dans les domaines de la distribution alimentaire et non alimentaire (électronique, Do-it Brico Garden, meubles, bijouterie, produits pétroliers, etc.), des services (voyages, banque, éducation, etc.), dans la transformation de produits agricoles (produits carnés, de boulangerie, pâtes alimentaires, produits lactés, etc.), de même que dans les loisirs (parcs, hôtels, etc.) et exploitent dans ce but un parc foncier et immobilier relativement varié. Enfin, Migros et Coop sont actifs sur l'ensemble du territoire à travers un maillage de respectivement 601 et 1885 points de vente, représentant un total de 1'251'115 m<sup>2</sup> et 1'707'189 m<sup>2</sup> de surface de vente (Migros 2009 : 121 ; Coop 2009 : 57).

## 1.3. Difficultés et limites du travail

Une des difficultés majeures de cette monographie est qu'elle traite d'un groupe d'acteurs organisé selon des structures juridiques diverses (coopératives, sociétés anonymes, société à responsabilité limitée, etc.) et des stratégies foncières relativement dissemblables. Certaines n'ont pas souhaité divulguer d'informations à l'image de Maus Frères SA. Ceci peut notamment s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'une entreprise contrôlée par des actionnaires privés et non cotée en bourse et qui, de ce fait, n'a pas d'obligation juridique de rendre public quelque information que ce soit sur la gestion de ses affaires. De manière plus générale, les aspects liés au patrimoine foncier et immobilier des acteurs du commerce de détail sont directement en lien avec les stratégies commerciales de ces derniers. La collecte d'informations se heurte donc parfois à ces considérations de l'ordre du « secret des affaires ». La présente monographie tentera donc de proposer un aperçu général de la situation des entreprises de commerce de détail et des enjeux actuels de cette branche du point de vue de l'aménagement du territoire, de même qu'une focalisation sur Migros et Coop.

## 2. Caractéristiques générales des grandes chaînes de commerce de détail en Suisse

### 2.1. Les grandes chaînes de commerce de détail en Suisse

Le commerce de détail représentait, d'après une étude de BAK Basel Economics de 2006 (Grass, Müller, Schoder 2006), environ 16% du PIB suisse. 21% des personnes actives occupées ont un emploi en lien direct (8%) ou indirect (notamment lorsque l'on inclut les besoins dans différents domaines comme les arts graphiques, la publicité et l'impression, la construction et l'immobilier ou encore les transports) avec le commerce de détail. Dès lors, ce secteur peut être considéré comme un moteur important de l'économie nationale. Il comprend différents domaines : alimentation, boissons, tabacs et articles pour fumeurs, vêtements et chaussures, effets personnels (bijoux, montres, maroquinerie, etc.), santé, soins et beauté, aménagement du logement, cuisine et ménage, électronique de divertissement et de bureau, « Do-it Brico Garden », loisirs, culture, etc.<sup>7</sup>. Le commerce lié à l'automobile (garage et station service) n'est en principe pas intégré dans ce qui est appelé commerce détail, ce qui peut devenir interpellant lorsque l'on voit l'importance prise par ce secteur sur le marché des stations services suisses, et le développement d'activités de commerce alimentaire associées à ces structures. A titre d'illustration, dans son rapport annuel (2006 : 124-125), Migros annonce que la structure Migrol SA, qui gère notamment les stations-service, a vu la part de son chiffre d'affaire lié au « convenience shop » augmenter de 3,8% (y compris les car-wash et les ateliers de réparation) pour atteindre 220 millions de francs suisses, dont 175 réalisés uniquement par les produits vendus dans les échoppes des stations-service (au nombre de 317).

Les trois plus grandes entreprises de commerce de détail en Suisse sont Migros, Coop, et Maus Frères SA<sup>8</sup>. L'acquisition en janvier 2007 de Denner par Migros place clairement ce groupe en tête du secteur. Sur la base des chiffres publiés par la Comco en 2004, la part de Migros sur le marché de détail alimentaire élargi (domaine de l'alimentation et des produits d'hygiène) était de 36%, et passera à 44,3% après la finalisation du rachat de Denner. Coop reste quant à elle numéro deux avec environ 30,3% de parts de marché. Ainsi, à elles deux, les coopératives Migros et Coop contrôlent 74,6% du marché (Fournier 2007). Si l'on s'intéresse à l'ensemble du commerce de détail en Suisse, qui représente annuellement environ 86,9 milliards de francs de chiffre d'affaire, les données publiées par les distributeurs indiquent que Migros (16,6%) et Denner (2,3%) fusionnés contrôlent 18,9% de part de marché (Migros 2007), alors que Coop contrôle 15,4% (Coop 2007). Les deux distributeurs s'arrogent ainsi plus de 34% du marché.

Au cours de leur développement ces dernières années, Migros, Coop et Maus Frères ont diversifié leurs offres qui comprennent maintenant non seulement des biens de consommation alimentaires et non alimentaires, mais également des articles de sport ou des meubles, de la bijouterie, de l'électronique de loisirs, des articles de bricolage et de jardinage, ainsi que des services tels que la vente de voyage ou la formation par exemple. Toutes trois contrôlent donc différentes enseignes et

<sup>7</sup> Voir par exemple nomenclature développée par le KOF de l'EPFZ, [www.kof.ethz.ch](http://www.kof.ethz.ch), 3 janvier 2007 et utilisée par l'OFS.

<sup>8</sup> Migros 17'125 millions de francs de chiffre d'affaire, Coop 14'065 millions de francs, Manor 2'803 millions de francs, Denner 2'150 millions de francs, Volg (Fenaco) 1'052 millions de francs, Carrefour 1'050 millions de francs (L'Hebdo 2006 : 82).

de nombreux points de ventes en Suisse. Une analyse plus détaillée de Coop et Migros sera proposée plus loin et montrera que ces groupes ne se limitent d'ailleurs pas aux simples activités de distribution mais intègrent également de plus en plus la production et la logistique, nécessaires à la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.

D'autres acteurs sont également présents avec des orientations plus ou moins spécialisées, et actifs uniquement en Suisse ou au niveau international : Ikea (ameublement), Pfister (ameublement), FNAC (biens culturels et électronique de loisirs), Payot (livres), Marionnaud (cosmétiques), etc. Certaines de ces enseignes se fédèrent afin de pouvoir bénéficier de conseils pour leur implantation dans différents pays, à l'image des adhérents suisses d'Eurélia (Fédération européenne d'enseignes internationales), faitière qui comprend plus de 25 entreprises, dans des domaines aussi variés que les services de pressing (5 à sec) ou la vente de vêtements (Zara).

La Suisse est un marché réputé relativement peu ouvert aux grandes chaînes étrangères, notamment en ce qui concerne l'alimentation. Carrefour, après une première tentative peu fructueuse dans les années 1980-1990, a initié dès 2001 une nouvelle implantation en Suisse à travers une co-entreprise<sup>9</sup> fondée avec Maus Frères et ayant pour but de transformer et d'exploiter les magasins Jumbo Markt anciennement dédiés à l'alimentaire. Dans le domaine du bricolage, l'arrivée de la chaîne OBI a été le résultat d'un accord de franchise avec Migros, qui est pourtant elle-même active dans ce secteur à travers ses magasins Do it + Garden. Casino, un distributeur français présent en Europe, mais aussi en Asie, en Amérique latine et du nord, a tenté une percée sur le marché suisse en ouvrant un premier magasin à Genève en 1999. Celui-ci a été fermé quelques années plus tard. Le rachat du groupe de distribution Magro en 2004 par un propriétaire français<sup>10</sup> d'hypermarchés Casino a permis à cette enseigne de faire sa réapparition sur le marché suisse dès 2005.

Certaines implantations de groupes étrangers, à travers la prise de contrôle de distributeurs suisses, se sont par contre soldées par le retrait rapide du nouvel entrant. Ceci à l'image du groupe allemand de coopératives Rewe qui, après avoir acquis en juin 2003 le groupe suisse Bon Appétit<sup>11</sup>, alors numéro trois helvétique du commerce de détail, l'a cédé étapes par étapes pour se retirer complètement du marché suisse avec la vente de Pick Pay<sup>12</sup> à Denner en septembre 2005. Ce retrait a notamment permis l'émergence d'un nouvel acteur au niveau national, La Valaisanne Holding (LVH)<sup>13</sup>, qui exploitait directement, ou par le biais de franchises, les enseignes PAM. En 2005, cette entreprise a repris de Rewe les contrats de franchisage des enseignes Usego, Primo-Vis-à-vis, et Pick Fresh soit un total d'environ 900 magasins. LVH assure aussi depuis 2005 la distribution des produits Leader Price de l'enseigne Casino au sein de son réseau, sans qu'aucun lien capitalistique entre ces deux enseignes n'ait été déclaré. Au vu de ce qui précède, on constate

---

<sup>9</sup> La co-entreprise Distributis SA fondée au 1<sup>er</sup> janvier 2001 a été contrôlée à hauteur de 60% par Maus Frères et 40% par Carrefour, puis à 50% par les deux partenaires. Elle a été vendue en 2007 à Coop et a ainsi conclu la seconde tentative infructueuse de Carrefour de s'implanter sur le marché helvétique.

<sup>10</sup> Paul-Louis Chailleux a acquis en juillet 2004 les treize magasins du groupe Magro situés en Suisse romande. Bien que cet investisseur nie tous liens capitalistiques avec l'enseigne française, ses magasins ont arboré l'enseigne Casino quelques mois plus tard (Eskenazi 2004).

<sup>11</sup> Le groupe Bon appétit était actif dans le commerce de détail à travers les enseignes Pick Pay, Primo, Visavis, Magro et Lekkerland, de même que dans le commerce en gros à travers les enseignes Prodega CC Growa, Howeg en Suisse et Aldis Service Plus en France.

<sup>12</sup> Ce qui représentait 146 filiales, dont 65 situées dans des centres commerciaux appartenant à Migros, de même qu'un centre de logistique à Egerkingen (SO). A l'issue de la transaction Denner comptait 460 succursales en Suisse (Denner 2005).

<sup>13</sup> Groupe développé dès 2004 à partir de PAM-Valrhône, petit distributeur alors principalement actif dans le canton du Valais.



que les tentatives d'implantation avortée ont favorisé un phénomène de concentration du commerce de détail dans les mains de quelques acteurs clés que sont essentiellement Migros (Pick Pay, Denner) et Coop (Carrefour).

Dans les secteurs spécialisés, certaines enseignes se sont implantées ces dernières années, sans s'appuyer sur des partenaires nationaux, à l'image du distributeur d'électro-ménager français Darty ou de la chaîne de magasins de bricolage allemande Hornbach. Récemment, de nouveaux distributeurs dits « hard discounters » ont commencé à s'implanter en Suisse, mais avec une certaine difficulté : Aldi compte 27 magasins en Suisse principalement en Suisse alémanique et Lidl cherche activement des sites pour développer un réseau en Suisse. D'après l'étude immobilière de Credit Suisse édition 2006, Lidl avait au début de l'année 2006 signé environ 70 contrats pour des magasins et obtenus 20 permis de construire. Dans certaines régions pourtant, à l'image d'Yverdon-les-Bains<sup>14</sup>, l'installation de ces nouveaux distributeurs s'avère plus problématique, du fait de la saturation des zones commerciales actuelles.

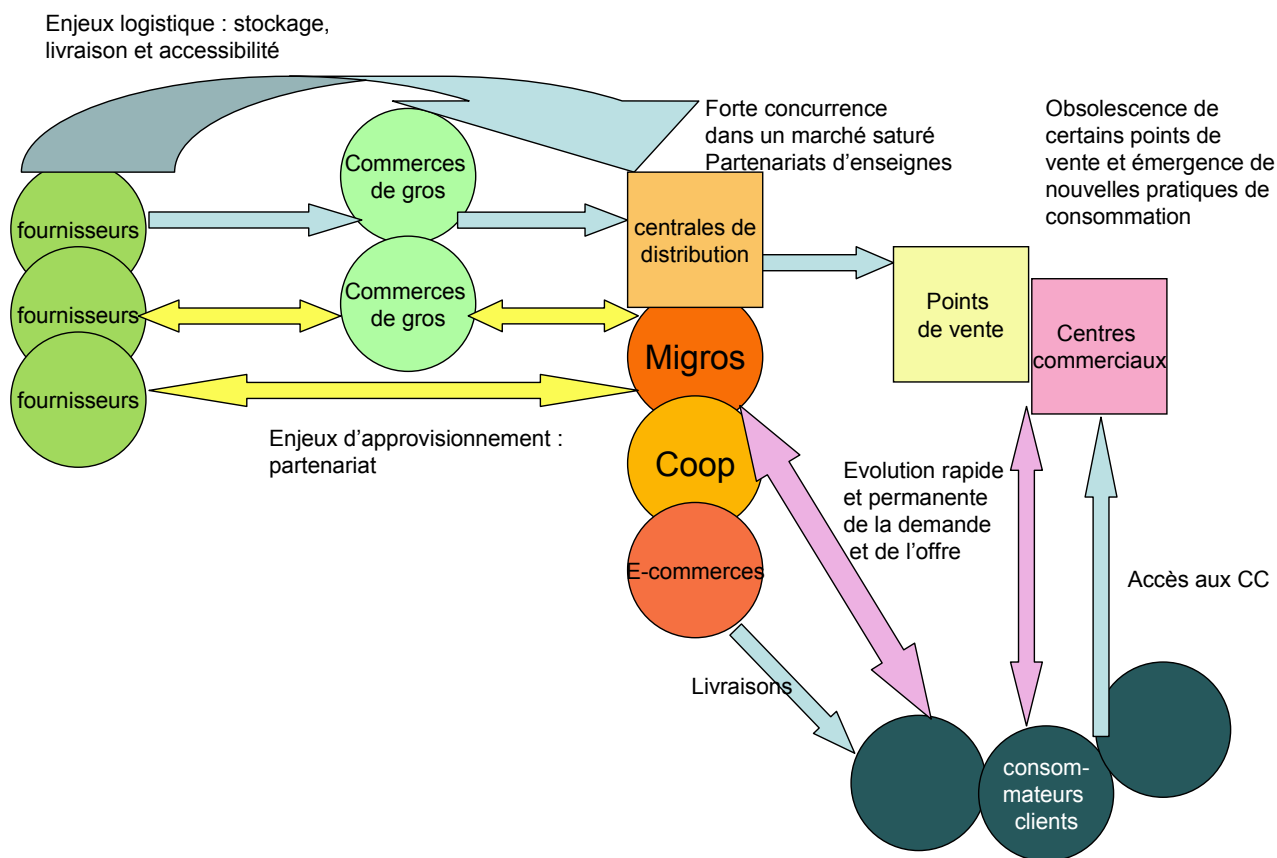
Aujourd'hui, le commerce de détail se trouve confronté à d'importantes pressions et constitue un secteur en pleine mutation. Démantèlement de « l'îlot de cherté suisse »<sup>15</sup> promu par le Parti démocrate-chrétien (PDC) notamment, acquisitions et fusions d'entreprises, arrivée de concurrents étrangers comme Aldi et Lidl, alliances internationales de distributeurs pour les achats et la structuration des chaînes d'approvisionnement, enjeux autour de la flexibilité des horaires de travail et des heures d'ouvertures, nouvelles attentes des consommateurs et modification des comportements de consommation, adaptation des surfaces commerciales aux nouveaux besoins – réels ou supposés – de la clientèle, pression sur la production notamment en terme de protection des animaux ou de produits bio, etc. Il ne sera naturellement pas possible de rendre compte ici de tous les facteurs qui induisent une transformation du secteur du commerce de détail. Nous tenterons de mettre en évidence les éléments les plus déterminants du point de vue du foncier, de l'immobilier et de l'aménagement du territoire.

Dans un premier temps, il est nécessaire de resituer le commerce de détail dans un contexte élargi. En effet, les tendances actuelles montrent une dépendance très forte entre les différents domaines d'activité concernés qui se traduisent par une difficulté à séparer clairement les secteurs, notamment du point de vue économique. La figure 1 présente de manière simplifiée les principaux acteurs en rapport avec le commerce de détail. Elle met en évidence le fort lien avec les fournisseurs qui sont soumis à des pressions de plus en plus importantes de la part des distributeurs dans le but de produire aux prix les plus bas. A cela s'ajoute le fait que les grands groupes intègrent de plus en plus leurs fournisseurs afin de garder une plus grande maîtrise de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Le groupe Migros par exemple possède une quinzaine de producteurs-fournisseurs (Micarna, Mibelle, Jowa, Chocolats Frey, Bischofszell, Estavayer lait, Midor, Mifa, Mifroma, etc.) et les liens de certaines de ces unités de production avec des producteurs « indépendants » sont très forts, comme le montre l'affaire de l'arrêt de la production de viande de dinde en Suisse et l'accord finalement conclu entre Micarna et les producteurs concernés (Mauron 2006).

---

<sup>14</sup> Dans le cas d'Yverdon-les-Bains, la commune s'oppose à la construction d'un parking de 150 places lié au projet de centre commercial déposé par Aldi en invoquant le développement commercial trop hâtif de ce périmètre qui compte déjà une Migros et différentes surfaces commerciales annexes (Gani 2006).

<sup>15</sup> En 2005, toujours selon la BAK, les prix du commerce de détail en Suisse sont d'environ 15 % plus élevés que dans les pays limitrophes, en particulier au niveau alimentaire, en particulier à cause de la protection dont bénéficie le secteur agricole (BAK, Basel Economics 2005).

**Figure 1 : Écosystème de base des entreprises de commerce de détail**

Les exigences de rationalisation de l'organisation des entreprises les poussent souvent à externaliser la logistique vers des entreprises spécialisées. « Alors qu'il se consacrait jadis surtout à la distribution, le négociant moderne (commerce de gros) est depuis longtemps devenu un prestataire de service globaux, qui assure non seulement le maintien des stocks et l'assortiment, mais fait aussi souvent office de bailleur de fonds. Ces diverses fonctions supplémentaires rendent difficiles la délimitation claire du commerce gros par rapport aux autres branches telles que la logistique ou le commerce de détail. Cet effet entraîne des interactions réciproques. La concurrence est aussi intensifiée par les firmes d'autres branches qui exercent les fonctions traditionnelles du commerce de gros comme l'équilibre des quantités, la qualité et l'assortiment, la gestion des stocks, l'approvisionnement (par exemple les stocks obligatoires), ainsi que le crédit et le financement. » (UBS 2006). Cette tendance n'est cependant pas nécessairement adoptée par tous les distributeurs. Migros par exemple assure et maîtrise l'essentiel de la logistique à partir de ses centrales nationales et régionales. Elle dispose d'une importante flotte de camions et utilise passablement le ferroutage.

Les tendances propres au commerce de détail montrent que « la consommation privée augmente surtout dans les services comme les loisirs et la santé, tandis que le marché des biens tant d'utilité courante que durables est déjà fortement saturé et affiche un potentiel plus faible. » De plus, les achats en ligne se développent progressivement. D'après une étude d'UBS, les canaux commerciaux traditionnels ne couvrent ainsi plus qu'un tiers de l'ensemble la consommation privée (UBS 2006).

Les grands enjeux du commerce de détail du point de vue de la présente recherche concernent en particulier trois points. Il s'agit :

- 1) d'enjeux d'implantation des centres commerciaux sur le territoire, notamment à cause des nuisances et de la pollution générées par le trafic induit par le va et vient des consommateurs ;
- 2) de l'évolution des critères de sélection en matière de types de surfaces commerciales et des implications de cette évolution sur le portefeuille immobilier des grands distributeurs ;
- 3) de l'influence déterminante des grands distributeurs sur l'espace agricole suisse par le biais de la forte intégration de la chaîne d'approvisionnement dans le domaine agroalimentaire ;
- 4) des transformations du rapport au foncier et à l'immobilier avec le basculement des stratégies des acteurs du commerce de détail vers l'acquisition de droits d'usage à plus ou moins long terme de leurs surfaces commerciales en lieu et place de la pleine propriété de celles-ci.

## **2.2. Commerce de détail, accessibilité et trafic**

Depuis plusieurs années, les centres commerciaux posent d'importantes questions du point de vue de l'aménagement du territoire, notamment en ce qui concerne leur localisation, ceci à cause des problèmes de trafic induits par de telles installations. En effet, la construction d'installation à forte fréquentation : centre commerciaux, parcs de loisirs, marchés spécialisés, cinéma multiplexes (d'ailleurs souvent combinés) a pour effet commun de générer un volume important de circulation. Selon l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) ces infrastructures « représentent [...] 10 % du trafic automobile privé [et] la tendance est à la hausse. Les valeurs limites d'immissions pour les polluant atmosphériques étant déjà souvent dépassés dans les agglomérations, on ne peut guère envisager d'y implanter des installations qui ne feraient qu'accroître le problème. Faut-il pour autant construire ces centres, lorsqu'ils sont indispensables, en rase campagnes, où l'air est moins pollué ? Ce serait absurde du point de vue de l'aménagement du territoire. Les complexes de ce genre occupent des surfaces énormes. De plus ces sites sont souvent mal desservis par les transports publics. Il vaut donc mieux les construire dans les zones bâties existantes. [...]. La contradiction entre les objectifs de la protection de l'air et ceux de l'aménagement du territoire n'est donc qu'apparente. Il importe toutefois de coordonner l'application des prescriptions. L'hygiène de l'air détermine le volume de trafic autorisé et l'aménagement propose les sites appropriés. » (Meuli 2003).

L'Office fédéral de l'environnement (OFEV) et l'Office fédéral du développement territorial (ARE) ont préparé conjointement un guide relatif aux installations à forte fréquentation. Une première version a été mise en consultation en 2004. Elle prévoit que les implantations à forte fréquentation doivent être réalisées à proximité des centres de population, sur des sites qui bénéficient d'une desserte optimale en transports en commun et que les émissions de polluants atmosphériques induites par de telles installations doivent être limitées sur la base de données fournies par des prévisions à long terme établie pour l'ensemble de la région (ARE-OFEV 2004 : 11). La concrétisation de ces principes passe par une mise en œuvre au niveau cantonal et le guide préconise une articulation entre les plans directeurs de l'aménagement du territoire et les plans de mesures pour la protection de l'air. Nous reviendrons sur le processus de constitution de ce guide dans le chapitre suivant.

### 2.3. Commerce de détail et lobbying dans le domaine de l'aménagement du territoire

Plusieurs démarches et positions se confrontent. Les grands distributeurs figurent parmi les acteurs les plus revendicatifs en matière de droit de développer des centres commerciaux équipés de vastes parkings. Deux associations se sont constituées afin de faire pression sur l'aménagement du territoire notamment. Il s'agit d'une part de l'association suisse des investisseurs immobiliers (AIA) qui réunit tant des caisses de pensions que des fonds de placement ou des grands distributeurs. D'autre part, l'association Espace-Mobilité, créée en 2006 réunit l'AIA ainsi que plusieurs acteurs du commerce de détail tels que Migros, Coop, Ikea, Pfister, et Maus Frères. Selon ses propres termes, Espace-Mobilité réunit « des concurrents sur les marchés qui agissent en partenaire sur des questions fondamentales de l'aménagement du territoire, de la protection de l'environnement, de la mobilité et des règlements de construction » afin, en particulier, de faciliter l'implantation de centres commerciaux (Site Internet Espace Mobilité 2007). Elle agit tant au niveau fédéral (réglementation), cantonal (planification et lois d'application) que local au niveau des règlements de construction et des procédures d'autorisation de construire. La communauté d'intérêt du commerce de détail suisse (CI CDS) réunit Coop, Denner, Migros, Manor, Valora, Vögele, et vise à défendre les intérêts du commerce de détail. Elle est active notamment dans le champ de la politique agricole ou de la TVA, mais l'aménagement du territoire ne fait pour l'heure pas partie de son périmètre d'intervention. Enfin, l'Association suisse des détaillants en alimentation (Veledes)<sup>16</sup> regroupe près de 3'000 petits commerçants indépendants en leur offrant des services tant en matière de gestion de leurs magasins que de prestations de représentations politiques et médiatiques. On constate ici une segmentation relativement marquée des instances de défense des différents types d'acteurs actifs dans le commerce de détail et des intérêts parfois divergents qu'ils peuvent avoir sur un certain nombre de thèmes.

Certains de ces acteurs ont été directement impliqués dans l'élaboration du guide relatif aux installations à forte fréquentation édité par la Confédération et finalisé en 2006. Il est intéressant de constater que les deux versions proposent des positions fondamentalement différentes et que le groupe de projet a évolué entre la première version et la deuxième pour intégrer en particulier, dès août 2005, un représentant de Coop, un représentant de Migros<sup>17</sup> et un représentant de la ville de Zurich, en plus des représentants de différents offices fédéraux (OFEV, ARE et OFSP) et d'un représentant du canton de Soleure. La nouvelle version du guide a reçu l'appui d'Espace-Mobilité qui le présente de la sorte : « La nouvelle version complètement remaniée des recommandations prend en compte des aspects et des fait centraux sur l'ordre juridique, l'aménagement du territoire et la protection de l'air ainsi que sur des thèmes relevant de l'économie, de la mobilité et des déplacements pour les achats. Sont en particulier concrètement cité : le principe de la durabilité (pondération équilibrée entre société, environnement et économie), l'optique globale, la pesée équilibrée de tous les intérêts publics et privés, le traitement à poids égal de toutes les sources d'émissions (trafic pendulaire et de loisirs également), le principe de la proportionnalité, ainsi que les désavantages des modèles de trajets et de prestation de transport et le contrôle de l'efficacité des mesures » (Site Internet Espace-Mobilité 2007). Le site précise que : « Ces corrections constituent un changement radical de conception dans l'appréciation et le traitement des

---

<sup>16</sup> Représente Volg, Spar, satellites Denner, Pam, clients de Cash & Carry, détaillantes et détaillants privés, shops de stations essence (Site Internet Veledes 2007).

<sup>17</sup> M. Markus Neukom, également vice-président de Espace-Mobilité.

installations générant un fort trafic. On se distancie notamment de la préconisation sans esprit critique des modèles de trajets et de prestation de transport. » (*Ibid.*).

Il ne s'agit pas ici de trancher dans le débat sur la génération de trafic lié aux installations commerciales qui, suivant les sources, ont abouti à des chiffres relativement différents allant de 3 % de trafic spécifiquement lié aux achats, notamment dans les études citées par Espace-Mobilité, à 10% globalement pour les installation à fort trafic selon la première version du guide datant de 2004, incluant également le trafic de loisir généré par de telles infrastructures. Ce qui est à relever en revanche, c'est la négociation entamée avec les acteurs du commerce de détail et l'intégration d'un certain nombre de leurs revendications dans le guide finalement édité. L'orientation prise est, selon Espace-Mobilité, tournée vers une politique de l'aménagement spatial et de la protection de l'environnement globale et orientée vers les effets (*Ibid.*).

Le guide définit ainsi les critères relatifs à l'identification des sites adaptés à une implantation d'installations générant un fort trafic, sans pondération entre ces critères : accessibilité par les transports publiques, desserte suffisante, utilisation mesurée, protection de l'environnement, protection du paysage et de la nature, structuration d'approvisionnement axée sur le développement du milieu bâti et des transports, milieu bâti favorable à l'exercice d'activités économiques, répartition judicieuse des pôle d'habitation et de travail afin de limiter les déplacements, zone d'habitation préservées des émissions, souhaits des investisseurs (proximité de la clientèle, bonne accessibilité, rapidité de réalisation, potentiel de développement y compris en terme de stationnement et d'augmentation du trafic). Il prévoit également des mesures visant à déterminer le potentiel d'utilisation des installations générant un trafic important (IGT). Les paramètres essentiels selon la pratique actuelle des cantons notamment sont : le degré d'utilisation et le type d'affectation, le nombre de place de stationnement, le nombre de trajets imputables au visiteur de l'IGT, le nombre de kilomètres parcourus par le trafic individuel motorisé imputable aux visiteurs de l'IGT. Le guide répertorie d'ailleurs un certain nombre de pratiques cantonales en la matière.

#### **2.4. L'évolution des centres commerciaux**

Les enjeux liés au développement des surfaces commerciales est un thème des plus actuels, dans la mesure où la réalisation de centres commerciaux et de loisirs est actuellement en plein développement. Une étude de Credit Suisse Economic Research (2006) consacre d'ailleurs un chapitre aux centres commerciaux dont voici en substance les principaux éléments. Elle précise que 1/8 du chiffre d'affaire du commerce de détail (évalué à 86,9 milliards de francs annuellement) est réalisé dans 82 centres commerciaux d'une surface d'au moins 7'000m<sup>2</sup>. Les surfaces de vente de ces grands centres totalisent quelque 1,3 millions de m<sup>2</sup>. Deux tiers de ces centres commerciaux sont anciens (construits avant 1985), et même si une grande partie d'entre eux ont été rénovés ou agrandi, ils ne répondent souvent plus aux exigences actuelles<sup>18</sup>. L'évolution des pratiques de consommation a beaucoup influencé la conception et la transformation des centres. Ainsi, en 2000, un boom de la construction a vu la réalisation de 17 grands centres, de même que la mise sur pied de nombreux projets : 25 agrandissements et 17 nouveaux centres dont 8 comprenant des surfaces supérieures à 30'000 m<sup>2</sup>. « En additionnant toutes les surfaces de vente des centres commerciaux en projet et en cours de réalisation, on obtient, selon IHA-GfK, une augmentation de 650'000m<sup>2</sup>

---

<sup>18</sup> A titre d'illustration, la politique actuelle de Coop vise à rénover ses centres commerciaux tous les dix ans (Entretien Chapuis 2007).

pour les cinq ans à venir, ce qui correspond à une augmentation de 50% des surfaces offertes par les centres commerciaux. Compte tenu de la stagnation à long terme, voire de la baisse partielle de la demande dans le commerce de détail, la concurrence d'éviction va s'exacerber entre les anciens et les nouveaux centres. [...] Alors que les nouveaux centres offrent souvent comme avantages des aménagements intérieurs plus au goût du jour, un mix de locataires plus actuel ainsi qu'un lien avec des activités de loisirs, les centres plus anciens peuvent faire valoir une marque bien établie, un degré de notoriété élevé et, souvent un plus grand nombre de place de parc »<sup>19</sup> (Credit Suisse Economic Research 2006).

L'étude précise encore que « les facteurs stratégiques du succès des centre commerciaux prennent beaucoup d'importance dans la mesure où il s'agira, ces prochaines années, de séparer le bon grain de l'ivraie. Les principaux critères de réussite sont l'étendue de la zone de chalandise, le mix de locataires ainsi que la facilité d'accès par les moyens de transports publics et privés. [...] La zone de chalandise des centre commerciaux dont la surface de vente est supérieur à 7'000m<sup>2</sup> est généralement 10 à 20 km, mais peut être nettement moins étendue dans les villes. En règle absolue, 70 à 80 % des clients d'un centre commercial proviennent de ce bassin de population primaire. Il suffit de regarder une carte de Suisse montrant la répartition des centres commerciaux existants et en projet pour voir que le marché n'offre pratiquement plus de « vides » géographique dans lesquels un centre pourrait prendre une position dominante. Cela oblige les exploitants de centre commerciaux d'affirmer autrement leur présence sur le marché. Tous les grands centres dont la construction a été autorisée appartiennent donc à la catégorie des centres commerciaux et de loisirs ou Urban Entertainment Centers (UEC). L'intégration d'offre de divertissement et d'événement dans ces centres vise donc à retenir plus longtemps le chaland pour l'inciter à dépenser davantage. »<sup>20</sup> (*Ibid.*).

Les centres commerciaux sont principalement propriété d'investisseurs spécialisés, à l'image de Jelmoli<sup>21</sup> pour la Praille à Genève, de sociétés immobilières indépendantes, à l'image de Swiss Prime Site AG pour Sihlcity à Zürich (Csikos 2008), ou directement liées à de grands distributeurs, à l'image de Coop Immobilien AG. Dans le cas des sociétés immobilières, les grands distributeurs deviennent des locataires des surfaces commerciales. En Suisse, 90% des centres d'achats offrent un mix de locataire constitué autour de Coop ou Migros. Des partenariats lient ces groupes à d'autres enseignes ce qui induit qu'un centre « Migros » offrira un mix comprenant les enseignes du groupe (sportXX, M-Electronics, Denner, Micasa, Restaurant Migros, Hotelplan, etc.), de même que d'autres enseignes souvent actives dans des domaines qui ne viendraient pas en concurrence frontale avec les activités des locataires principaux (pharmacie, parfumerie, habillement, etc.).

On peut enfin relever que dans l'étude de Credit Suisse Economic Research (2006 : 48), il est précisé que « l'aménagement des voies d'accès constitue le troisième grand critère de réussite. A cet égard, les procédures d'autorisation deviennent toujours plus complexes pour les centres

---

<sup>19</sup> Nous soulignons.

<sup>20</sup> Nous soulignons.

<sup>21</sup> Jelmoli est un cas quelque peu atypique dans le paysage suisse du commerce de détail, dans la mesure où son activité repose traditionnellement sur deux piliers que sont l'immobilier et le commerce de détail. En 2007, les principales activités de commerce de détail représentées par Fust SA ont été vendues à Coop. Quant à l'immobilier, sa vente prévue à des investisseurs israéliens a officiellement avorté en octobre 2007 devant l'insistance de ces derniers à vouloir renégocier le prix préalablement défini. En 2009, Jelmoli a été transformée en société immobilière et le reliquat de ses activités de commerce de détail, de restauration et d'hôtellerie notamment ont été transférées dans une société d'investissement (Athis Holding AG).

commerciaux. ». En effet, le nombre de place de parc pour 100m<sup>2</sup> de vente a considérablement diminué passant de plus de six dans les années 1970 à moins de quatre dans les années 2000, notamment sous la pression de l'ATE et l'élévation des exigences environnementales.

On peut donc constater que l'influence des grands distributeurs sur les stratégies d'aménagement du territoire s'exerce de manière efficace en faveur de ces acteurs, notamment grâce à la mise en place de structures de lobbying actives, à l'image d'Espace-Mobilité, qui intervient aussi bien dans le cadre du guide au niveau fédéral que nous avons évoqué précédemment, mais également dans les politiques cantonales et directement au niveau des projets en vue de décrocher les conditions d'implantation les plus favorables pour ses membres. D'autres stratégies sont parfois mobilisées par ces acteurs. On peut notamment citer celles liées à la politique de l'emploi dans certaines zones au sein desquelles le taux de chômage est relativement élevé. L'installation d'une surface commerciale, avec son lot d'emplois à la clé, constituant souvent une initiative accueillie avec bienveillance par les autorités<sup>22</sup>. Enfin, les projets qui impliquent la création d'infrastructures publiques (stade, locaux pour service d'urgence, crèches, etc.) au sein d'un bâtiment commercial peuvent eux aussi apparaître très attractifs pour des communes désargentées<sup>23</sup>.

## 2.5. Les nouveaux modes de distribution

La tendance actuelle des deux leaders du commerce de détail à développer des plateformes Internet liées à des services de livraison à domicile des achats (opérés par La Poste pour le service LeShop.ch de Migros ou des livreurs de l'enseigne pour le service Coop at Home) est susceptible, à terme, de modifier les stratégies en matière de déploiement territorial. Si l'impact de cette forme de commerce n'est pour l'heure que marginal, son éventuel succès pourrait conduire à une réduction des besoins en matière de magasins, ceci en particulier dans les régions les plus reculées, sur des emplacements considérés comme inadaptés aux besoins actuels des distributeurs, ou dans des zones au sein desquelles tout développement d'un projet de surface commerciale supplémentaire est exclu, marquant ainsi une baisse de pression sur le foncier. Par extension, cette évolution serait susceptible de redéfinir les besoins en matière de centrales de stockage et par la même du périmètre de la zone de fourniture au sein de laquelle s'approvisionnent les grands distributeurs. Enfin, selon une étude mandatée par le leader du secteur LeShop.ch, le bilan écologique de ce type de mode de distribution serait positif par rapport au commerce de détail traditionnel<sup>24</sup>.

## 2.6. Commerce de détail, approvisionnement et monde agricole

Depuis quelques années, la libéralisation du secteur agricole se met en place au fil des différentes réformes de la politique agricole de la Confédération, ceci avec une diminution progressive des subventionnements et des barrières protectionnistes en faveur des produits suisses. En 2004, la population agricole représentait environ 4 % de la population totale. En 2003, 66'000 exploitations agricoles ont été recensées. Ce nombre est en baisse constante. En 2007, on fait état d'environ

<sup>22</sup> Voir l'étude de cas réalisée dans le cadre de cette recherche sur le « Centre Boujean » à Bienne (Csikos 2009a).

<sup>23</sup> Voir l'étude de cas réalisée dans le cadre de cette recherche sur le complexe immobilier de « La Maladière » à Neuchâtel (Csikos 2009b).

<sup>24</sup> L'étude du bureau Estia SA, pour le compte de LeShop.ch, tente de démontrer que, par rapport au commerce de détail traditionnel, ce mode de distribution permet de : réduire les émissions CO<sub>2</sub> par trois, réduire la consommation d'énergie de deux tiers, diviser par quatre le nombre de kilomètres en voiture par rapport à des courses individuelles et enfin de réduire les nuisances sonores liées au trafic routier de 65% (Estia 2006).

65'000 exploitations. La surface moyenne d'une exploitation en Suisse est de 16,2 ha et près de 30 % de la surface agricole utile étaient affectées à des exploitations de 30 ha. Par comparaison, en France, la taille moyenne d'une exploitation est de 150 ha. Un peu plus du tiers de la superficie de la Suisse peut être utilisée pour l'agriculture et les alpages, un peu moins d'un tiers pour les surfaces forestières et un peu moins d'un tiers pour l'habitat et les surfaces improductives. Les surfaces exploitées de manière biologique sont passées de 18'906 ha en 1993 à 110'134 ha en 2003. La production agricole totale est estimée pour 2004 à 10'404 millions de francs dont environ 50% proviennent de la production animale. L'agriculture suisse produit près des deux tiers des denrées alimentaires consommées en Suisse. Les importations concernent surtout les fruits exotiques et le blé dur, mais aussi le sucre, les huiles et graisses végétales, la volaille, ainsi que les produits à base d'œufs (LID 2007).

Environ 80% de la production agricole suisse est écoulee par le biais des grands distributeurs tels que Migros, Coop, Manor, Carrefour, LVH ou Casino notamment, le reste est, soit écoulé par des canaux spécifiques tels que les boulangeries, l'hôtellerie, les épiceries, la vente à la ferme, etc., soit exporté. De manière indirecte, les grands distributeurs ont donc une très forte influence sur près d'un tiers du territoire suisse.

### **2.6.1. L'amont de la chaîne d'approvisionnement**

D'une manière générale, l'intégration entre les grands distributeurs, les intermédiaires transformateurs et les producteurs est de plus en plus poussée. Chaque produit suit une logique un peu différente : les céréales passent souvent par des collecteurs qui réunissent la production de plusieurs agriculteurs. L'étape du moulin permet de conditionner les céréales avant de les vendre à la grande distribution ou à des boulangeries par exemple. Dans le domaine des légumes, un certain nombre de producteurs de grandes tailles ont des contrats directs avec les grands distributeurs. Mais ce type de rapport semble en perte de vitesse, les grands distributeurs préférant limiter le nombre de contacts en centralisant les achats, ce qu'a fait Coop avec son centre de Bâle notamment. Dans le secteur des céréales fourragères, certains producteurs sont également éleveurs. Dans ce cas, la production est transmise au moulin puis récupérée pour l'alimentation du bétail qui est ensuite vendu aux entreprises de transformation des grands distributeurs comme Bell pour Coop ou Micarna pour Migros.

L'amont de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur agroalimentaire est donc très variable d'un secteur à l'autre mais la collaboration directe avec des grands distributeurs implique pour le producteur d'avoir une exploitation de grande taille spécialisée dans un secteur capable de produire de manière quasi-industrielle les produits qui seront acquis par les chaînes.

Dans certains secteurs, la volaille notamment, la place des grands distributeurs (p.ex. Optigal, une entreprise du groupe Migros) est centrale, dans la mesure où ils livrent en général directement les poussins en vue de leur engraissement avec des aliments eux aussi directement fournis aux producteurs. Une fois que les poulets sont arrivés à maturité, Optigal les récupère vivants pour les abattre et les conditionner dans son usine. Dans ce cas, le producteur n'est finalement plus qu'un employé mettant à disposition son infrastructure contre rémunération, mais qui n'a finalement que peu de marge de manœuvre quant à l'utilisation de son fonds alors qu'il prend à sa charge une grande partie des risques financiers lié à son activité (terrains et halle d'engraissement). D'autres secteurs comme la production porcine sont également très intégrés. Il est d'ailleurs intéressant de relever un cas récent de contentieux entre des producteurs de dinde suisse et la Migros. Celui-ci a éclaté lorsque le distributeur a pris la décision de cesser la production de ce type de volaille en



Suisse. Dans ce cas précis, les producteurs ont finalement réussi à négocier avec le distributeur des dédommagements pour les investissements consentis qui ne pourront pas être amortis du fait de l'arrêt définitif de ce type de production.

Au vu de ce qui précède, on peut souligner que les contrats qui lient les producteurs aux grands distributeurs s'étendent souvent sur une durée limitée, généralement inférieure à la durée d'amortissement des investissements consentis pour la production (halle d'engraissement, étables, serres notamment). Cette façon de procéder revient à mettre l'entier du risque de l'investissement à la charge du producteur, tout en rendant très flexible la gestion des capacités du côté du distributeur. Par ailleurs, les contrats peuvent très bien comprendre des clauses de renégociations permanentes des prix, quasi quotidiennes pour les tomates par exemple.

Dans le domaine laitier, Emmi constitue un acteur de la transformation du lait indépendant de Coop ou Migros, mais ses principaux débouchés sont tout de même fortement liés au commerce de détail. Cas similaire pour le groupe d'entreprise du secteur agricole Fenaco, géré sous forme de coopérative, qui, même si il est lui-même actif dans le domaine de la distribution avec ses magasins Volg ou Landi, a nécessairement besoin des grands distributeurs que sont Migros ou Coop pour écouler ses marchandises (céréales, oléagineux, pommes de terre, bétail de boucherie, œufs, maïs, légumes, fruits, etc.).

### **2.6.2. Évolution de la demande et de l'offre, conséquences sur les producteurs**

On l'aura compris avec ce qui précède, les décisions des grands distributeurs, peuvent avoir des effets importants sur le producteur.

La pression sur les prix constitue l'une de ces tendances actuelles. Les chiffres montrent pourtant qu'en 15 ans, les prix d'achat pour les consommateurs ont augmenté de 15 % alors que les prix de vente des producteurs ont baissé de 25 %. Lorsqu'une filière n'est plus rentable en Suisse les grands distributeurs ont en effet tendance à s'approvisionner ailleurs.

Pour valoriser aux yeux des clients la production régionale, un certain nombre de labels nationaux et régionaux ont été promus, tant par les distributeurs que par les producteurs eux-mêmes (p.ex. : Suisse Garantie qui certifie l'origine suisse de produits issus d'exploitations conformes aux prestations écologiques requises). Le label Migros « De la région. Pour la région », lancé en 2005 par la coopérative Migros-Aare – qui gère les succursales bernoises, soleuroises et argoviennes –, définit un périmètre géographique de fournisseurs au-delà duquel la coopérative ne s'approvisionne plus. Dans le cas du canton de Vaud, des producteurs qui, du fait de leur taille, avaient l'habitude de vendre une partie de leur production à Migros-Zürich ont vu disparaître leur débouché d'outre-sarine. Migros-Zürich s'approvisionne maintenant dans sa propre région, obligeant les producteurs vaudois à trouver d'autres filières. Le lancement de ce label par Migros-Aare a d'ailleurs aussi posé d'importants problèmes aux maraîchers fribourgeois, dans la mesure où la coopérative a délimité le périmètre des fournisseurs en excluant les producteurs du canton du Fribourg qui avaient l'habitude de livrer leur marchandise à cette enseigne (Pugin 2005). Ce type de label a donc pour effet de structurer et d'orienter les types de productions agricoles en fonction des besoins définis par une coopérative régionale.

Un autre créneau de l'agriculture suisse est la production biologique. Celle-ci est passée de 2% à près de 10% de la production agricole en 10-15 ans. L'influence de Coop dans ce domaine a été déterminante. Lorsque dans les années 1980 Coop s'est lancée dans ce créneau par l'achat de la licence à Bio Suisse (label bourgeon), elle s'est engagée à respecter les cahiers des charges

élaborés par cet organisme et à les appliquer pour les produits qu'elle vend. Cet accord a eu pour effet de propulser l'offre de produits bio dans les grandes surfaces alors qu'ils étaient jusque-là confinés dans les épiceries spécialisées. Uniterre signale que si ce partenariat a permis un essor important de ce secteur, la situation actuelle, qui implique que plus des deux tiers des revenus de Bio Suisse sont issus du contrat avec Coop, limite son indépendance. C'est le cas notamment du lait : au départ le cahier des charges prévoyait que le lait bio ne serait pas longue conservation, mais la « demande » étant tellement forte selon Coop que le cahier des charges a été adapté afin d'y inclure les laits UHT. D'une manière générale, 70 à 80% de la production bio est maintenant écoulée par le biais des grands distributeurs.

D'autres labels ont fait leur apparition dès 1993, dont ceux de Coop Naturaplan et Naturafarm, qui garantissent des modes de production « dans le respect des animaux et de l'environnement et avec le souci du développement durable », définis par un cahier des charges précis. A titre d'illustration, la viande vendue sous ce type de label garanti que les animaux sont élevés dans des « étables respectueuses des espèces avec accès permanent à un parcours extérieur » (Coop 2007b : 20). Ces produits représentent actuellement 15% du chiffre d'affaire d'un distributeur comme Coop (2007b : 19). Tant Migros que Coop ont décliné d'autres labels au fil des ans (Engagement – équivalent de Naturaplan chez Migros, ProSpecieRara – qui vise à promouvoir les variétés de plantes indigènes et des races d'animaux de rente menacées d'extinction, Pro Montagna – qui vise à préserver l'agriculture de montagne en Suisse, etc.) en vue de proposer au consommateur une certaine garantie sur cette marchandise et d'élargir leur gamme avec des produits dont les marges sont souvent plus importantes. C'est d'ailleurs, en partie, ces incitations financières qui permettent aux grands distributeurs de développer ce type de labels. Dans un mode agricole suisse en proie à des baisses de prix régulières en vue de rejoindre les standards européens, ces compléments financiers permettent aux agriculteurs, moyennant des adaptations propres aux labels, de vendre leur production à des conditions plus avantageuses pour eux. On peut simplement faire l'hypothèse que les exploitations agricoles qui n'auront pas les moyens financiers d'adapter leurs structures aux exigences des labels, ni aux exigences des prix européens disparaîtront à terme. Ceci pourrait ainsi provoquer dans changements notables dans les zones rurales, notamment au niveau d'une réduction du nombre de surfaces agricoles exploitées et d'une redéfinition progressive de leur affectation.

### **2.6.3. Évolution de la politique agricole**

La politique agricole suisse a largement évolué ces dernières années en entamant un processus progressif de libéralisation. Dans ce cadre un certain nombre de subventions se sont transformées en paiements directs, puis en paiements directs contre des prestations écologiques. La législation s'est donc durcie, se rapprochant des exigences des labels en matière de production intégrée et biologique. Le label IP suisse (coccinelle) se bat notamment pour éviter un durcissement de la législation. L'objectif étant que les avantages apportés par des produits labellisés soient financés par le marché et non par la Confédération par le biais des paiements directs.

De nouvelles étapes de la libéralisation de la politique agricole sont prévues et visent une industrialisation plus forte de l'agriculture avec des entreprises de plus grande taille et plus spécialisées. Uniterre, un syndicat paysan, défend des voies alternatives visant aussi à réfléchir à l'autonomie alimentaire et à la possibilité pour de plus petites exploitations de se maintenir, notamment en apportant directement une valeur ajoutée aux produits par une transformation à la ferme, assurant par là une certaine indépendance des producteurs par rapport aux grands distributeurs.

Actuellement les terres agricole sont la propriété de 60 % des agriculteurs qui les cultivent et sont exploitées au travers de baux à ferme. La propriété des terrains en fermage est très variable : privés sans rapport avec l'agriculture, grands distributeurs, autres agriculteurs, collectivités publiques, bourgeoisies, etc. Il n'existe pas de situation de propriété collective. En revanche, certains producteurs se regroupent pour constituer des communautés d'exploitation, par exemple pour des étables ou des serres en vue d'atteindre une taille critique.

La révision de la politique agricole discutée actuellement porte notamment sur la révision du droit foncier rural. Le débat sur ce point comprend certains paradoxes. En effet, une des raisons de la mise en place de cette législation était d'éviter une trop forte pression sur les prix des terrains agricoles en soumettant leur vente à des conditions strictes. Ceci comprend notamment un contrôle du prix de vente (par ex. : à Genève ; 8 CHF./m<sup>2</sup> pour les céréales, 12 pour le maraîchage et 15 pour la vigne) pour éviter la spéculation et un monopole des agriculteurs pour l'achat de ces terres. D'autres mesures de contrôle concernant le prix des baux sont également en vigueur. Au nom du libéralisme, les discussions actuelles visent notamment à supprimer le droit foncier rural, ou du moins certains de ces aspects, en particulier le contrôle des prix de vente et des baux. Les agriculteurs et les cantons y sont fortement opposés. Les tenants de la suppression présentent la mesure comme une incitation à la vente des exploitations pour les agriculteurs qui souhaitent arrêter et qui, à l'heure actuelle, en sont empêchés par des prix de vente trop faible qui ne leur permettraient pas d'envisager sereinement l'avenir.

On constate que le prix du foncier pèse de manière non négligeable sur les coûts de production et toute augmentation de ce point n'apparaît pas favorable à une baisse du prix des produits agricoles. Un paradoxe donc si le but de la libéralisation est justement de réduire les coûts de ces produits. Une telle suppression du contrôle du prix de vente des terrains pourrait favoriser les seuls agriculteurs ayant déjà atteint une taille critique et qui disposent de ressources financières importantes. Cette mesure pourrait être combinée avec la modification de la reconnaissance comme entreprise agricole aux exploitations disposant de 1,25 unité de main d'œuvre au lieu de 0,75 actuellement. Ceci limiterait l'accès aux crédits d'investissement pour les petites entreprises diversifiées et rentables mais pour lesquelles peu d'unités de main d'œuvre sont allouées (celles-ci créditant essentiellement la production et pas la transformation). Une telle mesure aurait probablement pour conséquence de favoriser les grosses entreprises de production en renforçant l'interdépendance entre la production et les chaînes de distribution. L'éventuelle suppression du contrôle des prix des baux, pourrait renforcer la tendance actuelle à la hausse du prix de la location des terres. Celui-ci, qui se situe habituellement entre 500 et 1'000 Fr/ha suivant les régions et le type de culture tend à atteindre des sommets allant jusqu'à 1'800 francs dans le canton de Vaud notamment. Certains agriculteurs, afin de pouvoir s'agrandir, sont en effet prêts à payer des prix sensiblement plus élevés. La suppression de toute limite risquerait, d'après Uniterre, de déboucher sur des prix difficilement tenables. Un plafond aurait au moins pour vertu de limiter le problème. La question se pose néanmoins quant au risque de thésaurisation des terres agricoles par des héritiers non agriculteurs qui peuvent en tirer un rendement intéressant.

L'évolution de la politique agricole qui sera retenue en 2007 aura donc des conséquences importantes sur l'évolution de la zone agricole et pourrait renforcer le poids des grands distributeurs sur les transformations de l'espace rural et du monde paysan. Ces grands distributeurs sont d'ailleurs actifs dans des démarches de lobbying en faveur des propositions de libéralisation faites notamment par l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), en particulier par le biais de la communauté d'intérêt du commerce de détail suisse (CI CDS) réunissant Coop, Denner, Migros,

Manor, Valora, Vögele, et visant à défendre les intérêts du commerce de détail notamment dans les domaines de la TVA et de la politique agricole.

#### **2.6.4. Tendances**

Les perspectives dans le domaine agricole telles qu'envisagées et favorisées par la politique agricole et son évolution, mais également par les lobbys des grands distributeurs ou les milieux économiques, va dans le sens d'une libéralisation du secteur. La tendance est donc à l'augmentation des surfaces des exploitations et à leur spécialisation (comme dans le sud de l'Espagne en ce qui concerne la tomate ou l'huile d'olive), ceci au détriment des petites unités diversifiées. Bien que la loi actuelle prévoit des rotations de culture et une diversité de la production, on peut légitimement penser que la tendance qui se profile viserait, dans une large mesure, à ne conserver que les filières les plus rentables. Ainsi, la production céréalière disparaîtrait probablement, ceci pour favoriser la production de lait, de viande et de légumes (proximité). De telles perspectives nécessiteraient pourtant une modification complète de la loi.

### **2.7. Commerce de détail et immobilier**

En termes de stratégies foncières et immobilières des grands distributeurs, il est toujours difficile de déterminer quels sont les « périmètres à prendre en considération ». Plusieurs points doivent être précisés.

Les données existantes concernent souvent les surfaces de ventes dont la définition n'est pas forcément uniformisée entre les différents acteurs et qui ne sont en général pas mise en rapport de manière évidente avec le foncier.

Les grands distributeurs ne sont pas toujours propriétaires des magasins qu'ils exploitent et dans de nombreux cas sont gestionnaires ou simplement locataires. Par ailleurs, en tant que propriétaires fonciers, ils louent des surfaces commerciales à d'autres, voire possèdent des biens annexes tels que des logements ou des bureaux. On relève d'ailleurs une tendance à extraire la propriété immobilière en tant que telle du périmètre d'activité directe de ces distributeurs.

Pour une partie de leurs activités, indirectement liées à la vente, comme la logistique ou encore la production, les cas de figures varient également. La logistique principalement installée en zone industrielle, fait souvent l'objet d'un droit de superficie. Les sites de productions chez Migros, de même que chez Coop sont en propriété propre. Ces deux types d'activité (logistiques et production) étant souvent considérées comme stratégiques par les grands distributeurs.

Les grands distributeurs implantés de longue date comme Migros et Coop disposent déjà d'un réseau de points de vente important, constituée petit à petit depuis de très nombreuses années. Leur stratégie semble essentiellement réactive dans le cas de Migros ou mue par une volonté d'orienter les priorités vers des surfaces de plus grande taille dans le cas de Coop. On peut imaginer que des distributeurs comme Aldi Suisse SA ou Lidl Schweiz GmbH, qui sont dans une logique d'implantation, aient des stratégies plus systématiques. Aldi précise d'ailleurs : « Cherchons biens fonciers et immobiliers. Afin de développer dans toute la Suisse un réseau de magasins efficace, nous sommes toujours à la recherche de biens appropriés à acheter, à construire ou à louer : Terrains à partir de 4500 m<sup>2</sup>, bâtis ou non, surfaces de vente à partir de 650 m<sup>2</sup>, avec possibilité de construire des emplacements de stationnement directement sur ou tout près du terrain, circonscription de 20'000 habitants minimum, facilité d'accès, situation en bord de routes passantes, bonne visibilité. De plus, les sites en centre-ville sont aussi très intéressants pour nous. »

(Site Internet Aldi Suisse SA 2007). Lidl précise quant à lui que : « Pour mettre en place notre réseau de succursales, nous sommes à la recherche de terrains et de surfaces de vente dans toute la Suisse. Nous sommes intéressés par l'achat, le permis de construire ou la location de terrains ou d'immeubles aux dimensions suivantes dans des localités de plus de 10'000 habitants: 4'500 à 10'000 m<sup>2</sup> à proximité du trafic; 800 à 1'200 m<sup>2</sup> de surface de vente (de plain-pied) ; nombre suffisant de places de parc. Nous assumons toutes les nouvelles constructions, extensions et transformations nécessaires. ». Démarche similaire de la part de l'enseigne Carrefour qui, lorsqu'elle comptait encore se développer en Suisse début 2007, précisait: « Nous nous développons ! Dans le cadre de notre politique d'expansion, nous sommes à la recherche de terrains et de surfaces de vente dans toute la Suisse. » (Site Internet Carrefour 2007), tout en faisant mention des caractéristiques des surfaces commerciales susceptibles de l'intéresser (tableau 1).

**Tableau 1 : Critères de sélection des surfaces commerciales pour Carrefour en 2007**

	Hyper	Mini Hyper
Zone	urbaine	rurale
Accès	route principale	route principale / route secondaire
Terrain	à niveau	à niveau
Places de parking	350 - 550	max 300
Surface de vente [m <sup>2</sup> ]	5 000 - 6 000	2 500 - 4 000
Hauteur [m]	3.80 - 6.00	3.50 - 4.50
Nombre de niveaux	1 à 2	1
Réserve [m <sup>2</sup> ]	2 000 - 3 000	1 000 - 2 000
Livraison	avec camion	avec camion

Source : Site Internet Carrefour (Suisse) (2007)

Au-delà de la stricte activité de distribution, la chaîne d'approvisionnement et de commercialisation comprend différents types de sites nécessitant différents types de locaux ou de ressources foncières. Il ne semble pas y avoir de règles claires et générales en matière de propriété, si ce n'est une grande réactivité aux opportunités. On trouve donc une multiplicité de cas de figures répertoriés dans le tableau 2 ci-dessous, qui vont de la propriété à la location, en passant par des formes hybrides que sont la copropriété ou le droit de superficie. Il est important de noter que les grands distributeurs ne sont en général pas propriétaires des terrains agricoles utilisés pour la production. Pour le reste de la chaîne, la propriété est en général recherchée pour des activités considérées comme stratégiques par l'enseigne afin de mieux pouvoir maîtriser l'utilisation des biens au service des activités des groupes, particulièrement en ce qui concerne des équipements liés à la production ou à la distribution de même que ceux relevant d'usages administratifs.

Tableau 2 : Modes de gestion privilégiés par les acteurs du commerce de détail

Types d'implantations							
	Production	Transformation	Locaux liés à d'autres activités du groupe	Locaux administratifs	Centrales de distribution et locaux logistiques	Points de vente classiques	Centres commerciaux
Modes de gestion des implantations	Propriété du terrain par le producteur	Propriété du terrain par l'entreprise de transformation	Immobilier de rendement	Immobilier de rendement	Propriété		Partenariats complexes avec des investisseurs
	location par le producteur à un autre propriétaire		Propriété et utilisation des locaux commerciaux	Propriété et utilisation des locaux commerciaux	Droit de superficie	Propriété et utilisation des locaux commerciaux	Propriété et utilisation des locaux commerciaux, éventuellement par le biais d'une société commerciale « fille »
			Propriété et utilisation et location à d'autres	Propriété et utilisation et location à d'autres		Propriété et utilisation et location à d'autres	Propriété et utilisation et location à d'autres
			Copropriété	Copropriété		Copropriété	Copropriété
			Location de locaux appartenant à un autre propriétaire	Location de locaux appartenant à un autre propriétaire		Location de Locaux appartenant à un autre propriétaire	Location de locaux appartenant à un autre propriétaire

## 3. Migros<sup>25</sup>

### 3.1. Description générale

Migros a été fondée en 1925 par Gottlieb Duttweiler dans la région de Zurich avec pour but de fonder une organisation commerciale basée sur un système par lequel son entreprise serait le seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Alors fondée sous la forme d'une société anonyme dotée d'un capital de départ de 100'000 francs suisses, Migros fit l'acquisition de cinq camions Ford T et débuta ses tournées dans la région en proposant un assortiment réduit de six articles de base (café, riz, sucre, pâtes, graisse de coco et savon), dont les prix étaient inférieurs de près de 40% à ceux des commerces traditionnels. L'entreprise connut rapidement un succès important auprès de la clientèle.

En 1941, n'ayant pas d'héritier, le fondateur de Migros décide de faire don de son entreprise à ses clients et transforme la SA en coopératives régionales. Les clients qui le souhaitent deviennent donc gratuitement coopérateurs et « copropriétaires » de Migros, selon les principes démocratiques souhaités par Duttweiler. L'empreinte forte de ses fondateurs est toujours revendiquée à l'heure actuelle, même si elle constitue avant tout une forme d'outil marketing permettant de maintenir, plus ou moins artificiellement, des liens de proximité avec la clientèle.

### 3.2. Forme juridique

La Migros est dans les faits une fédération de coopératives formée par l'ensemble des sociétés coopératives régionales. C'est la raison pour laquelle sa raison sociale officielle est « Fédération des coopératives Migros » (FCM). Elle est régie par les articles 921 et ss du Code des obligations (CO)<sup>26</sup>. Les dix coopératives fédérées, régies par les art. 828 et ss du CO, constituent des entités autonomes, et contrôlent l'ensemble des parts sociales de la FCM. Chaque coopérative régionale est juridiquement autonome, établit ses propres comptes, et est détenue par la communauté des coopérateurs de son rayon d'activité (Migros 2009 : 125)

Le groupe Migros est ainsi formé de la FCM, des coopératives régionales fédérées, des entreprises qui leur appartiennent, de même que des fondations Migros. Le rôle de la FCM est d'élaborer la stratégie générale du groupe, de fournir des services centralisés de coordination et de soutien aux dix coopératives et fait office de centrale d'achats. En outre, elle contrôle le capital des différentes filiales du groupe Migros actives dans la production, la distribution ou les services ( p.ex. : Chocolats Frey SA, Mifroma SA, Denner SA, Hotelplan SA, Grand magasins Globus SA, etc.) (Migros 2009 : 125, 242-243).

Il convient de relever que le groupe Migros est formé d'une multitude d'entités régies par des régimes juridiques dissemblables. On peut ainsi identifier des sociétés coopératives, des sociétés

---

<sup>25</sup> Une partie des informations contenues dans ce chapitre nous ont été communiquées lors d'un entretien (mené par Marie Fauconnet) en 2007 à Genève avec M. Pugin, responsable immobilier de Migros Genève. Nous lui adressons ici nos remerciements pour le temps qu'il nous a consacré.

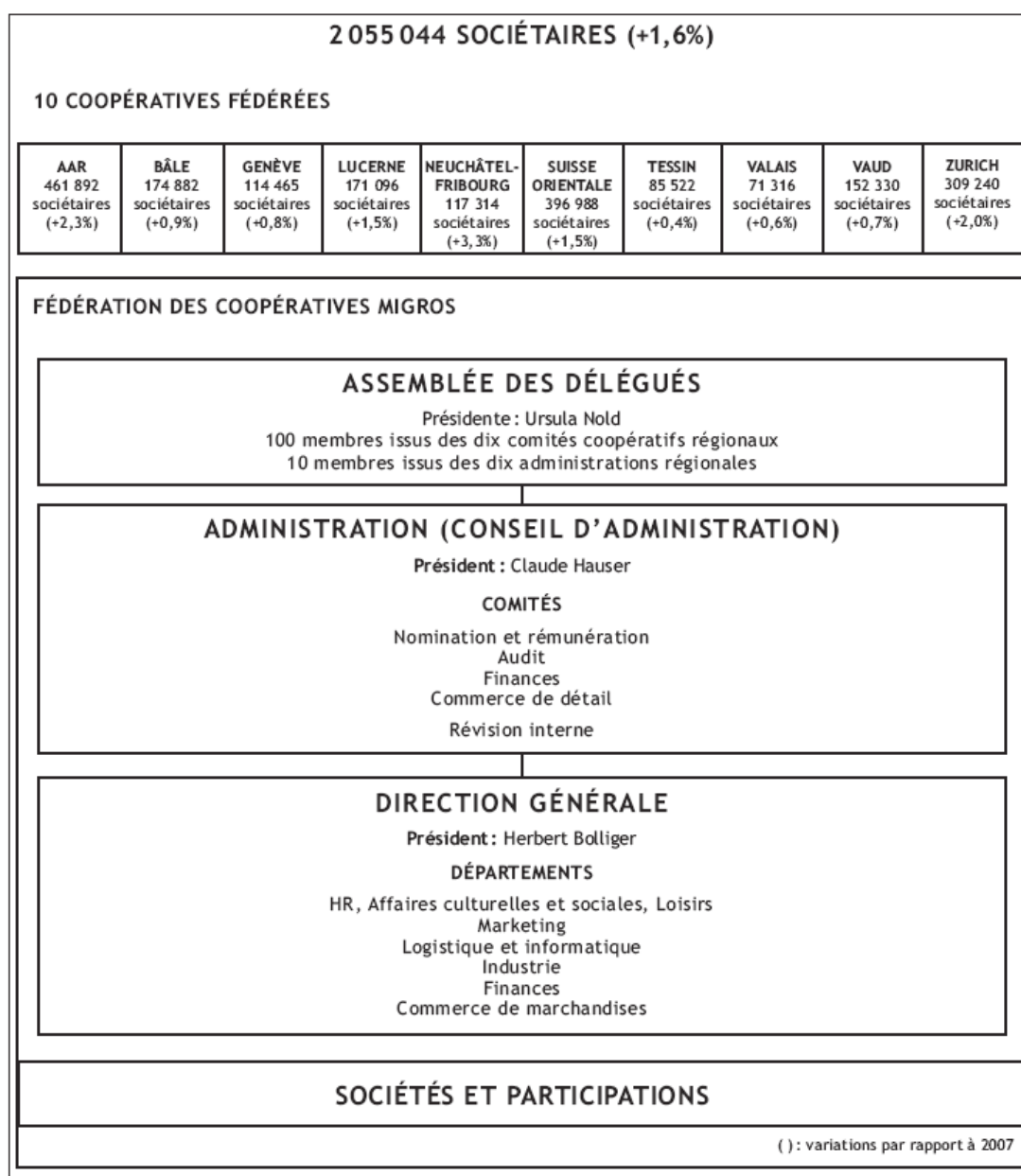
<sup>26</sup> Code des obligations (CO), RS 22.

anonymes, des sociétés immobilières (SA), des sociétés à responsabilité limitée (SARL), ou encore fondations.

### 3.3. Description des organes

Les dix coopératives « territoriales » (Aar, Bâle, Genève, Lucerne, Neuchâtel-Fribourg, Suisse Orientale, Tessin, Valais, Vaud, Zürich) sont fédérées au niveau national dans le cadre de la Fédération des coopératives Migros (FCM). D'après de l'article 7 des statuts de la fédération du 7 octobre 1983, pour faire partie de celle-ci, chaque coopérative souscrit une part sociale d'une valeur de 1'000 francs suisses pour chaque tranche de 250'000 francs de son chiffre d'affaire annuel.

**Figure 2 : Organigramme du groupe Migros**



Source : Migros (2009 : 126)



Au vu de ce qui précède, on peut constater que la structure faîtière est donc la FCM. Elle comprend :

1) le *conseil d'administration*, constitué du président de la direction générale, d'un représentant de chacune des coopératives fédérées, deux représentants du personnel et de 7 à 9 membres externes. Les membres du conseil se réunissent en commissions thématiques.

2) l'*assemblée des délégués* qui réunit 100 membres issus des dix comités coopératifs fédérés et 10 membres issus des dix administrations fédérées. En 2008, les 10 coopératives réunissaient 2.05 mio de sociétaires, qui chacun peuvent faire valoir une voix lors des votations organisées par leur coopérative régionale. Celles-ci se limitant en règle générale à l'approbation des comptes annuels et à la décharge des administrateurs.

3) la *direction générale* avec 5 départements (RH, affaires culturelles et loisirs ; Marketing ; Logistique et informatique ; Industrie ; Finances). Elle est chargée de la gestion des affaires de la fédération et de la coordination des activités de la communauté Migros. Deux départements s'occupent directement du foncier et de l'immobilier : le département des immeubles et le département planification/expansion. Le président de la direction générale assume quant à lui la responsabilité globale de la conduite opérationnelle des affaires.

Les coopératives régionales, comme Migros Genève, contrôlent les magasins (marchés, supermarchés et hypermarchés), les grandes surfaces spécialisées (Do it et Garden, sportXX, M-Electronics, Micasa, etc.) ainsi que des restaurants, des services culturels et de formation ou encore des bureaux de change situés sur leur aire d'activité. Elles sont également parfois impliquées dans des sociétés immobilières propriétaires de biens, comme à Genève, par exemple, le centre commercial de Balaxert mais également Migros France.

Migros Genève, à laquelle nous nous sommes intéressés plus particulièrement, est une coopérative au sens des articles 828 et suivants du CO. Son siège est à Carouge. Ses activités couvrent le territoire du Canton de Genève et une partie du Canton de Vaud (jusqu'à Nyon). La coopérative Migros Genève comptait 114'465 coopérateurs à fin 2008. Le statut de coopérateur, ainsi qu'une part sociale de 10 francs, est accordé gratuitement à toute personne intéressée et répondant aux critères définis par la coopérative<sup>27</sup>. Les instances coopératives, par analogie à la FCM, comprennent un comité coopératif, un conseil d'administration, un organe de contrôle et une direction comprenant 5 départements depuis le 1er janvier 2006 (4 auparavant). Le service immobilier est inclus dans le département extension et technique. Les responsables des départements et le directeur général se réunissent en comité de direction.

Le statut de coopérative ne semble pas vraiment déterminant dans la manière de gérer les biens immobiliers. Le but de la coopérative étant d'œuvrer en faveur de ses membres, la pression sur le rendement du patrimoine foncier et immobilier n'est pas prioritaire. Mais on peut se demander si une certaine inertie par rapport à l'élaboration de projets peut être liée à la forme juridique de Migros et à ses buts, ou si la situation de forte domination du marché suisse est l'élément déterminant pour l'attitude relativement « généreuse » de Migros en ce qui concerne la gestion de son patrimoine foncier (mise à disposition gratuite de terrains agricoles en attendant une autre valorisation, procédures lentes et plusieurs fois repoussées en interne, etc.). Les entretiens n'ont malheureusement pas permis de clarifier ce point.

---

<sup>27</sup> Être un particulier, âgé de 18 ans révolus et domicilié en suisse ou dans une région frontalière. Le statut de coopérateur est limité à une personne par ménage.

### **3.4. Description des procédures décisionnelles internes**

Chaque coopérative régionale jouit d'une forte autonomie dans sa gestion. Mais la répartition des tâches en matière foncière et immobilière entre la fédération et les coopératives est assez complexe dans certains cas. En principe, les coopératives régionales autofinancent leurs investissements. Cependant, les ressources n'étant pas toujours disponibles, elles peuvent emprunter de l'argent à la Fédération qui, dans ce cas, examine les prêts comme le ferait une banque, en principe sans intervenir dans les choix commerciaux. Dans d'autres cas, la Fédération peut être partenaire des coopératives régionales pour des investissements particuliers aboutissant à une copropriété sur les biens ainsi acquis. Dans cette situation, la Fédération fait une évaluation commerciale du projet. Ce cas de figure s'est notamment produit pour le centre commercial de Balexert, lors du retrait du Grand Passage de la société immobilière copropriétaire du centre avec Migros Genève.

Au niveau des coopératives régionales, comme à Genève notamment, les procédures liées à la gestion du patrimoine foncier et immobilier, voire plus généralement la redéfinition du réseau de vente à travers des procédures d'acquisition ou de cession de bien, passe obligatoirement par le conseil d'administration sur proposition du comité de direction. Le comité coopératif n'est pas impliqué. Pour les rénovations, les décisions ne passent pas par le conseil d'administration.

Le rapport annuel 2005 précise que les biens immobiliers sont d'avantage qu'un facteur de coûts, et sont considérés comme un potentiel de ressources. « La communauté Migros se penche activement sur le potentiel de succès des biens immobiliers dans le cadre de nombreux projets d'amélioration des résultats ou d'optimisation des coûts rattachés et coordonnés au plan national. » (Migros 2005 : 131). Cette coordination concerne essentiellement la gestion des biens commerciaux. Une base de données de l'ensemble des surfaces de vente est notamment tenue à jour à la Fédération au sein de son service extension.

### **3.5. Stratégies foncières et immobilières**

#### **3.5.1. État du patrimoine foncier et données disponibles**

Migros Genève dispose d'une liste de parcelles et des biens qu'elle loue. Mais ne dispose pas de données chiffrées en termes de surfaces par rapport à des zones.

#### **3.5.2. Éléments déterminants du point de vue foncier**

La stratégie commerciale est l'élément déterminant pour le développement de la stratégie foncière et immobilière. Globalement les contraintes légales s'appliquent notamment en matière de démolition. Actuellement, on peut relever une forte pression de la part de l'ATE qui vise une diminution de la taille des parkings ou une limitation de l'accès gratuit au stationnement, ceci afin de favoriser l'accessibilité en transports en commun. C'est le cas notamment à Balexert où la deuxième heure de parking gratuite a été supprimée à l'occasion de la réalisation du nouveau parking. À part cet élément, peu de contraintes extérieures ont été relevées en cours d'entretien.

#### **3.5.3. Localisations et types de produits fonciers/immobiliers**

Le groupe Migros, dans son ensemble, possède une très grande variété de biens fonciers et immobiliers, qui couvrent l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des commerces de détails ainsi que divers secteurs de services comme la banque, l'éducation ou encore des logements. Pour l'activité commerciale, l'acquisition de la propriété des magasins est au centre de la stratégie. Actuellement, une grande partie des magasins sont loués par Migros à d'autres propriétaires.

La localisation des magasins et les choix de nouvelles implantations se font en fonction de logiques commerciales liées à des critères tels que l'ampleur du bassins de chalandise, le chiffre d'affaire potentiel, l'accessibilité, la taille du magasin, la qualité de l'environnement social, ou encore la densité urbaine. L'ensemble du territoire suisse est d'ores et déjà pratiquement couvert. A Genève, le réseau de magasins est dense et de nouvelles implantations ne sont envisagées que dans deux communes, mais ceci sans échéances précises. La possibilité de gérer correctement un magasin est également déterminante. Pour illustration, le magasin du « Grand-Pré » a notamment été fermé car le mode de livraison ne permettait pas de garantir la chaîne du froid toute l'année.

A fin 2005, le réseau de distribution Migros sur le territoire helvétique comprenait 531 supermarchés (soit 1'007'035 m<sup>2</sup> de surface de vente). En plus de ce réseau, Migros comprend 199 magasins spécialisés (Do it + Garden, Obi, Micasa, etc.), 317 stations services Migrol, 28 sites de loisirs (parcs, golfs, etc.) et 5 magasins en France (frontière Genève) et en Allemagne (région de Bâle notamment) et 74 sites pour le groupe Globus (Migros 2005). A cela s'ajoute maintenant le réseau Denner à savoir 450 succursales et 280 détaillants en zone rurale. Les magasins se trouvent toujours dans des zones à bâtir et principalement à proximités des zones de chalandises et donc d'habitations.

**Tableau 3 : Comparaison entre 2001 et 2005 de l'évolution du nombre de sites de distribution (supermarchés) de Migros<sup>28</sup>**

Catégorie	Surface de vente	Nb de sites de distribution		Variation	Surface de vente en m <sup>2</sup>		Variation
		2005	2001	%	2005	2001	%
Supermarchés A (M)	Moyenne 657 m <sup>2</sup>	289	292	-1%	189'915	173'754	+9.3%
Supermarchés B (MM)	Moyenne 2'366 m <sup>2</sup>	202	201	+0.5%	477'974	455'812	+4.9%
Supermarchés C (MMM)	Moyenne 8'479 m <sup>2</sup>	40	37	+8.1%	339'146	299'758	+13.1%
<b>TOTAL</b>		<b>531</b>	<b>530</b>	<b>+0.2%</b>	<b>1'007'035</b>	<b>929'324</b>	<b>+8.4%</b>

Nous calculons d'après (Migros 2002 : 19-20 ; Migros 2005 : 79-80)

A la lecture du tableau 3, on constate qu'entre 2001 et 2005 la plus forte hausse du nombre d'implantations revient aux plus grandes surfaces commerciales (MMM). Le nombre d'échoppes de petite (M) et moyenne (MM) taille restent quant à elles relativement stables.

En terme de surface de vente, il est intéressant de constater qu'entre 2001 et 2005, la surface moyenne d'un supermarché Migros (M, MM, MMM et magasins spécialisés) est passée de 1'753 m<sup>2</sup> à 1'897 m<sup>2</sup> soit une augmentation de près de 9%. Tous les types de magasins voient leur surface augmenter en moyenne, avec un fort développement de la part des grands supermarchés (MMM).

<sup>28</sup> Par soucis de comparabilité des chiffres avec Coop, seuls les supermarchés et grands magasins urbains en tant que sites de distribution ont été pris en compte et non les points de vente. Ainsi, nous n'avons malheureusement pas pu prendre en compte les magasins spécialisés (do-it garden, sport, électronique, etc.), dans la mesure où les données présentées par le rapport annuel de Coop ne précisent pas s'il s'agit d'un site de distribution propre (p.ex. : un do-it garden en tant que surface commerciale propre), ou s'il s'agit d'un point de vente (p.ex. : un do-it garden intégré à un supermarché).

Outre les surfaces de vente, Migros possède quatre centres nationaux de distribution et dix centrales d'exploitation des coopératives qui servent à approvisionner les magasins. Les transports par le rail sont favorisés ainsi que le ferroutage pour l'approvisionnement des centrales qui sont donc souvent situées à proximité du réseau ferré. En revanche, la livraison dans les magasins se fait par camions. Le réseau de magasin de Migros Genève se trouve en grande partie à moins de 6 km de la centrale située à la Praille. Cette implantation est considérée comme particulièrement avantageuse, car elle permet le raccordement au rail et la proximité du réseau limite les déplacements pour les livraisons dans les magasins. Les réflexions actuelles relatives à la transformation de la zone de la Praille ont incité Migros Genève à s'impliquer fortement dans les premières discussions en matière d'aménagement du territoire, afin de favoriser le maintien de la centrale dans cette zone. Si cela ne devait pas être possible, la centrale devrait probablement s'implanter en dehors de Genève en vue de bénéficier d'un bon niveau d'accessibilité.

La répartition des autres biens immobiliers et fonciers du groupe est beaucoup plus difficile à cerner étant donné que même au niveau du groupe il ne semble pas y avoir de données centralisées.

#### **3.5.4. Mode de gestion du patrimoine**

La gestion du patrimoine foncier et immobilier relève de chaque coopérative qui dispose en la matière d'une large autonomie par rapport à la fédération.

L'exploitation des magasins nécessite un réaménagement régulier. Les transformations sont idéalement réalisées tous les sept ans. Actuellement le service immobilier procède à des travaux d'importance dans 3 à 4 magasins par an. Globalement il s'agit d'optimiser les surfaces de vente en limitant les zones de stockage, en améliorant les modalités d'approvisionnement et en proposant une mise en place de rayons plus aérés.

En ce qui concerne l'utilisation de l'énergie, Migros Genève récupère la chaleur produite par la chaîne du froid pour chauffer entièrement ses magasins. Elle a également mis en place une centrale photovoltaïque sur le toit du nouveau centre de la Praille.

Migros Genève indique être très attentive à régler, dès qu'ils se présentent, les conflits avec les voisins, notamment en ce qui concerne les bruit générés par les livraisons. Lors de développement de nouveau projet, comme à Balaxert, Migros Genève invite généralement les riverains à une information publique en vue de désamorcer en amont toute velléité d'opposition.

Au niveau comptable, Migros Genève différencie le commerce et les immeubles, des rendements étant attendu dans les deux secteurs.

Le service immobilier comprend trois personnes. La gestion du patrimoine étant confiée à des gérances immobilières. Par ailleurs une équipe technique de 80 personnes s'occupe de l'entretien et 12 personnes de la construction.

#### **3.5.5. Stratégies**

Le foncier et l'immobilier sont des éléments au service de l'activité principale qu'est le commerce. La stratégie actuelle (en place depuis au moins une dizaine d'années) est l'acquisition de l'outil de travail et la volonté de se concentrer sur le cœur de métier. L'objectif étant d'être propriétaire des biens servant à l'exploitation tant des magasins, que des activités de service tels que l'École-Club ou les bureaux de changes. Globalement, Migros Genève est principalement locataire des locaux et procède dans la mesure du possible à des acquisitions. L'effort actuel se porte donc sur l'acquisition des magasins dont Migros Genève est locataire et sur la transformation/rénovation

régulière de l'ensemble des magasins de la coopérative. Migros Genève dispose d'une surface de vente totale de 82'720 m<sup>2</sup>. Il faut également noter que si Migros Genève est locataire de locaux pour ses magasins (70 % des ses magasins), elle est également bailleuse générale (location ou sous-location) de nombreux locaux pour d'autres commerces implantés dans ses centres. En 2005 les dépenses de loyers se montaient à environ 28 millions de francs par an et l'état locatif à environ 15 millions de francs.

A noter que dans les années 1950-1960, Migros a acquis trois grands terrains en zone agricole. A Plan-les-Ouates, à proximité du périmètre d'aménagement coordonné (PAC) de La Chappelle, l'inclusion du terrain de la Migros dans le périmètre du projet avait été envisagée, mais la destination en espace vert ne convenait pas à Migros Genève. Le terrain n'a finalement pas été inclus dans le périmètre du projet. Il est actuellement gratuitement mis à disposition d'un agriculteur qui l'exploite. Migros Genève suit toujours le développement de cette aire. A Puplinge, le terrain propriété de la Migros fait partie du périmètre du PAC MICA. Migros Genève est active dans le cadre du développement de ce projet. Le terrain est actuellement également exploité par un agriculteur. Le troisième terrain a été utilisé pour réaliser, dans les années 70, le centre commercial de Balexert. A l'origine, le centre a été réalisé en partenariat avec le Grand-Passage. La société immobilière contrôlant ce centre est actuellement en main de Migros Genève.

En ce qui concerne les projets de la Chapelle et de MICA, Migros Genève s'efforce de participer à la réflexion globale en amont afin d'aboutir à un rapport aussi adapté que possible entre un magasin et un quartier. Dans ce contexte, il est important pour la coopérative de tenir compte à la fois de la taille du magasin et de l'assortiment qui y est proposé pour éviter que les habitants prennent finalement la voiture en fin de semaine pour aller faire les courses dans un magasin plus grand offrant un choix plus étendu. Il est également indispensable d'envisager son lieu d'implantation dans le quartier afin de permettre aux habitants d'aller faire leurs courses à pied mais aussi d'assurer une accessibilité pour les clients venant de l'extérieur sans que cela engendre des nuisances pour les habitants.

La stratégie liée au patrimoine foncier et à l'immobilier est réactive et pragmatique. Toutes les formules peuvent être envisagées par Migros Genève en fonction des besoins et des opportunités : échange d'immeuble, copropriété, propriété par étage, droit de superficie, location, etc. Différents partenariats et montages peuvent être envisagés au cas par cas. Certains terrains sont conservés depuis très longtemps (Plan-les-Ouates et Thonex) et exploités à bien plaisir par des agriculteurs. D'autres immeubles, comme celui de Rive, ont été complètement rénovés et loués. L'utilisation du patrimoine immobilier se fait en fonction des besoins commerciaux. A terme, Migros Genève prévoit de continuer à acquérir son outil de production mais pas de procéder à des investissements de rendement dans le foncier ou l'immobilier. Pour des ventes, comme pour l'ancien Do-it de la Praille, Migros Genève préfère attendre pour trouver le bon acquéreur.

Migros Genève a développé pendant quelques années des logements à la vente sur le même concept que les magasins (accessible et bon rapport qualité prix). Plusieurs projets ont vu le jour (Cologny, Chancy, Gland, Veyrier, Vérenaz notamment). Actuellement aucun nouveau projet n'est prévu.

Lorsqu'un magasin se trouve au pied d'un immeuble de logement, Migros Genève cherche en principe un partenaire afin de ne pas devenir propriétaire d'un grand parc de logement qui n'est pas son cœur d'activité. A noter que la gestion du patrimoine immobilier dont Migros est propriétaire est effectuée en interne.

En termes d'investissements, Migros Genève dispose de moyens financiers importants qui sont dégagés au cas par cas : 50 millions de francs pour la Praille, 90 millions de francs pour le projet de Neydens, 60 millions de francs pour l'agrandissement de Balexert. Le budget annuel pour les rénovations varie en fonction des projets mais peut comprendre des enveloppes entre 12 millions en 2006 et 31 millions en 2007. Ces ressources peuvent être mobilisées indépendamment de la propriété.

La connaissance du marché et des opportunités se fait essentiellement par le réseau personnel des membres du conseil d'administration notamment mais également par des courtiers. Migros Genève est par ailleurs régulièrement approchée par divers acteurs pour mettre en place des partenariats. Au besoin Migros Genève travaille avec des données produites par d'autres.

Du point de vue de Migros, une simplification des procédures d'aménagement et de construction serait bienvenue, le dernier projet de logement de Miterra ayant mis 17 ans à voir le jour.

### **3.5.6. Stratégies d'interventions au niveau de l'aménagement du territoire**

D'une manière générale, Migros Genève est très attentive aux évolutions urbaines. Le projet d'agrandissement de Balexert est justement lié à la volonté d'accueillir les clients qui arriveraient par le tram sur la route de Meyrin. Le tracé d'origine prévoyant une arrivée sur la rue Casai, une entrée avait été réaménagée du côté nord du centre commercial. Le côté sud étant dédié à l'accès voiture. Le changement de tracé incite Migros Genève à modifier également cette partie du centre. Des réflexions dans le même sens sont menées autour du centre d'Onex en fonction du développement de la ligne de tram en direction de Bernex. Migros Genève est également attentive au développement de la liaison ferroviaire Cornavin Eaux-Vives Annemasse (CEVA) qui comprendra le développement de nouveaux quartiers autour des gares implantées sur la ligne.

Par ailleurs, d'une manière générale, Migros intervient par le biais du lobbying effectué notamment par Espace-Mobilité dont elle est membre. En 2007, Migros participe directement à travers cette organisation (une collaboratrice de Migros Genève représente Espace-Mobilité dans certains forums régionaux) à la consultation mise en place par l'ARE autour de la nouvelle stratégie « projet de territoire suisse » qui viendra remplacer les lignes directrices de 1996.

Migros Genève fait d'autre part partie de plusieurs groupes de travail mis en place pour la réalisation des PAC à Genève. Dans le cas des communaux d'Ambilly (projet MICA) elle est également propriétaire. Dans le cas du PAC de la Chapelle, ses terrains ne sont finalement pas inclus dans le périmètre, mais elle continue à participer aux réflexions en cours. Par ailleurs d'autres projets comme l'agrandissement de Balexert ou encore l'éventuelle modification du régime applicable au secteur de la Praille sont directement menés (Balexert) ou suivi par Migros Genève (La Praille).

## **3.6. Stratégie de durabilité**

Migros publie depuis plusieurs années un rapport annuel du développement durable. Celui-ci ne se positionne pas de manière précise sur les questions foncières ou immobilières. On relèvera pourtant les efforts faits en terme de gestion des bâtiments, notamment pour la limitation de la consommation d'énergie (avec par exemple à Genève, la réutilisation de la chaleur produite par la chaîne du froid pour chauffer les magasins, ou encore la réalisation d'une petite centrale photovoltaïque sur le toit du nouveau centre commercial de la Praille, à Genève. Des efforts sont également faits en matière de transports notamment pour limiter les rejets de CO<sub>2</sub>. Ceci passe par

le ferroutage et la formation des conducteurs, mais également par une limitation des distances à parcourir pour les livraisons qui peuvent directement influencer l'implantation des magasins, ou des centrales d'exploitation dans le territoire. Pour le trafic pendulaire des employés vers leurs lieux de travail, Migros encourage l'utilisation des transports en communs. Les mesures concrètes sont propres à chaque entité. Finalement en ce qui concerne le trafic lié à la consommation (achats et loisirs) Migros s'est impliquée dans la mise à disposition de voitures de location M-Budget à faible consommation d'essence en collaboration avec Mobility car sharing à proximité de certains de ses centres. Elle prévoit d'autre part la mise à disposition de parkings pour vélos. Pour le trafic motorisé individuel, le lobbying se fait notamment par le biais d'Espace-Mobilité.

### **3.7. Évolution des stratégies dans le temps**

Trois étapes principales se dégagent au niveau de l'évolution de la stratégie de Migros au niveau de l'immobilier :

Dans un premier temps la Fédération a acheté des terrains en Suisse (les grands terrains en zone à bâtir à Genève faisaient partie de cette vague) puis les a transmis aux coopératives régionales (vente ou cession, à préciser) dans les années 1960-1970.

Durant les années 1970-1980, la Fédération est intervenue comme partenaire des projets impliquant des coopératives régionales (ex : Balaxert à Genève), notamment lors de difficultés en terme de liquidités. Des coopératives régionales ont conclu des partenariats pour des projets en communs (ex : le Signal de Bougy, issu d'un partenariat de coopératives romandes, maintenant avec le statut de fondation du groupe).

Actuellement, depuis les années 1990, les investissements sont essentiellement autofinancés par les coopératives régionales avec d'éventuels emprunts auprès de la Fédération.

D'une manière générale, il y a eu une volonté de procéder à l'acquisition de l'outil de travail. Mais le développement du réseau de vente ne s'est pas fait uniquement dans des locaux dont les coopératives étaient propriétaires. La situation varie d'une coopérative à l'autre sur ce point, la coopérative régionale de l'Aar est par exemple principalement propriétaire de ses magasins de très longue date, alors que dans d'autres régions, comme Genève, la location reste la modalité d'exploitation privilégiée pour les surfaces commerciales de la coopérative.

Cette volonté générale de propriété est dictée notamment par la plus grande marge de manœuvre que permet la propriété dans l'utilisation, l'aménagement et la gestion directe des locaux. De plus, la ressource immobilière est considérée comme un actif intéressant, tant en ce qui concerne l'immobilier commercial que le logement. En revanche, il ne semble pas que cette stratégie d'acquisition soit envisagée pour le foncier agricole.

La tendance chez Migros va dans le sens d'une conservation du patrimoine foncier et immobilier. Des ventes sont essentiellement envisagées en cas de besoin de liquidités pour le financement de nouveaux projets ou de rénovations importantes. A Genève par exemple, la vente des immeubles de Rive, actuellement occupés par la FNAC, de même que des logements notamment, a été mise à l'ordre du jour à plusieurs reprises mais d'autres solutions ont finalement été trouvées.

## 4. Coop

### 4.1. Description générale

Les débuts du mouvement coopératif en Suisse sont situés aux environs de 1840 avec la création de coopératives fruitières, précurseurs des sociétés de consommation<sup>29</sup>. En 1850, plusieurs de ces coopératives sont répertoriées dans les grandes villes. C'est pourtant dès 1890 que l'on assiste à la fondation de l'Union suisse des sociétés de consommation (USC) sur l'initiative de l'Allgemeiner Consumverein Basel. Bâle sera désignée société directrice. A la fin de l'année, l'union compte alors 43 membres et voit le nombre de ses adhérents augmenter. Elle conclut dans le même temps des accords avec Bell avec pour objectif de rationaliser l'approvisionnement en viande.

A partir de 1914, l'expansion débute et se prolongera jusque vers 1940. Ce mouvement verra l'USC acquérir entre 1916 et 1918 huit domaines agricoles, ce qui fera de cette entité l'un des plus gros producteurs de Suisse. 1948 marque l'ouverture du premier magasin en libre service par la coopérative de Zurich. En 1950, l'Union compte 572 sociétés coopératives et en 1960 3'320 magasins. Ces chiffres ne seront jamais dépassés.

La marque et le logo « Coop » est créé en 1960. Deux ans plus tard, en application d'un plan de développement daté de 1954, visant la construction de 30 centrales de stockage et de distribution régionales, une première étape est franchie avec la construction d'un entrepôt logistique à Wangen.

Dès 1967, le chiffre d'affaire des coopératives Migros dépasse pour la première fois celui de Coop. Deux ans plus tard, un premier plan de fusion prévoit une réduction du nombre de coopératives de 400 à une trentaine d'ici à 1975. Découlant de cette volonté, un programme en sept points est échafaudé et vise à favoriser les fusions, rationaliser le réseau de vente, centraliser la gestion de l'assortiment, regrouper les entrepôts, élaborer un plan d'investissement et financier, développer la politique du personnel et enfin réorganiser la centrale bâloise à travers de nouvelles structures de conduite. En 1969 toujours, l'USC change de raison sociale et adopte le nom « Coop Suisse ».

En 1973 la notion de protection de l'environnement fait son entrée dans les statuts de Coop. En 1974, Coop City est fondé sous forme de SA, en vue de développer des grands magasins en milieu urbain.

En 1979 un deuxième plan de fusion de coopératives prévoit une réduction à 40 entités et 18 centrales de distribution. Ces objectifs seront atteints en 1983. En 1981 le groupe Coop se diversifie dans l'électronique de loisirs avec le rachat de Radio TV Steiner SA, puis fait son entrée dans le marché du voyage avec l'acquisition de 40% du capital de Popularis Tours SA.

1986 voit les contours du troisième plan de fusion se mettre en place. Il a pour objectif une réduction à 18 coopératives régionales avec leurs centrales de distribution intégrées.

En 1990 Coop fête son centenaire. Dès 1994, le groupe se lance dans une nouvelle vague d'acquisitions avec une prise de participation dans IMPO Import Parfumerie, puis en 1994 avec le rachat des magasins d'ameublement Top-Tip.

---

<sup>29</sup> Les informations de ce chapitre sont largement tirées du document Coop (2008).



En 1996, le conseil d'administration de Coop Suisse introduit une nouvelle structure managériale avec un président assurant des fonctions exécutives en lieu et place d'une direction collégiale. La même année le groupe rachète la société Interdiscount SA qu'elle fusionne avec Radio TV Steiner SA au sein de la holding SIMECO. Coop est alors leader du marché de l'électronique de loisir en Suisse.

En 1997, un nouveau projet de fusion de coopérative est mis sur pied. Il marque une volonté de la direction de réduire leur nombre de 8 à 6 entités. Ce plan sera rejeté par les coopératives en 1998. C'est pourtant dès 1998 que le projet de Coop Forte est élaboré. Il vise à regrouper toutes les sociétés coopératives et Coop Suisse au sein d'une même entité. Ce plan prévoit la création de 5 régions de vente gérées sur un mode décentralisé. Cette même année, le groupe vend à Emmi son activité de transformation de produits laitiers et se sépare de ses magasins discount Billi au profit de Denner.

En 1999 le plan Coop Forte est accepté par les différentes sociétés coopératives. La même année verra le groupe procéder à la vente de sa biscuiterie Arni SA à Kambly SA.

En 2000, Coop se lance dans l'activité de pharmacie avec le lancement de Coop Vitality en coopération avec le groupe Galenica. Dans le même temps, le groupe procède à l'ouverture du premier magasin Pronto indépendant d'une station service, de même qu'elle assure le lancement de son premier magasin en ligne consacré à la vente de vin.

En 2001 les 14 sociétés coopératives régionales fusionnent avec Coop Suisse sous le label CoopForte. La même année, les actifs du secteur immobilier des différentes coopératives sont cédés à Coop Immobilien AG. Cette année là Coop ouvre son premier Mégastore à Crissier (VD).

En mai 2007, Coop annonce le rachat du distributeur d'électronique de loisirs et d'électroménagers Fust SA, alors en mains de Jelmoli. En août de la même année, Coop procède à l'acquisition des magasins Carrefour en Suisse, transaction qui sonne le retrait du marché suisse de ce distributeur français.

A l'heure actuelle Coop, avec ses effectifs de 41'550 employés en équivalents plein temps, est la seconde entreprise de commerce de détail de Suisse. Elle compte 1'885 points de vente, soit un total d'environ 1,7 millions de m<sup>2</sup> de surface commerciale, ce qui permet à Coop de revendiquer le fait que 99% de la population réside à 10 minutes en voitures d'un magasin de l'enseigne (Coop 2006 : 17 ; Coop 2008). La relative densité territoriale des enseignes Coop peut, au vu de son développement, s'expliquer par l'origine locale des coopératives constitutives de l'actuelle Coop. Pourtant, comme nous allons le voir plus loin, la stratégie actuelle du détaillant tend à se focaliser sur des centres commerciaux de plus grande taille, regroupant plusieurs commerces appartenant au groupe (Interdiscount, Coop Vitality, Christ, Import Parfumerie, activité de restauration, etc.) ou non.

## **4.2. Forme juridique**

Coop est, par sa forme juridique, une société coopérative au sens des articles 828 et suivants du CO. Son siège est à Bâle (Coop 2001). La plupart des entreprises du groupe Coop sont des divisions de la coopérative. Cette dernière contrôle d'autre part, en propriété ou en copropriété, un certain nombre de sociétés anonymes (SA) orientées vers des activités spécifiques du groupe,

qu'ils s'agisse de production/transformation (Bell Holding SA<sup>30</sup> pour la boucherie), distribution (Coop Mineraloel AG (51%) pour les huiles minérales ou Coop Vitality AG (51%) pour les pharmacies) ou services (Betty Bossy Verlag AG (50%) pour les activités d'éditions culinaires) et qui sont souvent issues des différentes acquisitions qui ont jalonné l'historique du groupe (Coop 2006 : 109). Certaines de ces SA sont des sociétés immobilières que Coop contrôle en totalité, à l'image de Coop Immobilien AG<sup>31</sup>, Waro Immobilien AG, PG Immobilien AG, ou TT Immobilien AG. L'ensemble de ces sociétés immobilières étant consolidées<sup>32</sup> au niveau de groupe.

### 4.3. Description des organes

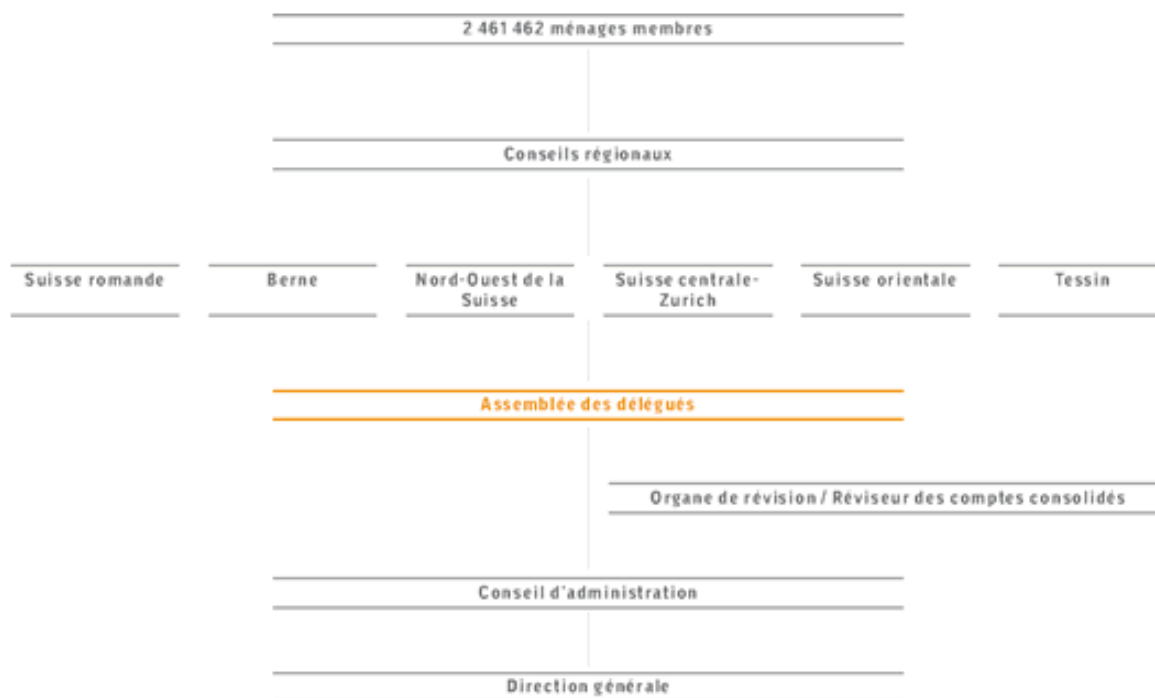
Selon l'art. 17 des statuts de Coop (2001) les cinq organes (figure 3) de la coopérative sont : les conseils régionaux, l'assemblée des délégués, le conseil d'administration, la direction générale, et l'organe de révision. Toute personne physique peut devenir membre Coop sur simple demande écrite. Les personnes abonnées au journal *Coopération* sont *de facto* membres Coop. L'ensemble des membres Coop ont les mêmes droits et devoirs (art. 7 des statuts, selon art. 854 CO). Au niveau des droits, les membres peuvent désigner à travers un vote par correspondance (art. 19 al.7), les membres des conseils régionaux. Ceux-ci peuvent aussi être élus tacitement. Selon l'art. 15 des statuts, les membres n'ont pas de part dans le capital propre, puisque Coop n'a pas de capital social. Les statuts ne mentionnent aucune obligation financière de la part des membres en cas de dissolution de la coopérative.

---

<sup>30</sup> Bell Holding SA est contrôlée en majorité par Coop (60,54%), le reste étant coté à la bourse suisse. Il s'agit de la seule société du groupe à être coté sur une place boursière (Coop 2006 : 109).

<sup>31</sup> Coop Immobilien AG intègre aussi les trois sociétés immobilières Complexe de Chêne-Bourg A SA, Complexe de Chêne-Bourg B SA, Complexe de Chêne-Bourg C SA (Coop 2006 : 109).

<sup>32</sup> On parle de consolidation comptable au niveau d'un groupe de sociétés lorsque l'on agrège les comptabilités de chacune des sociétés qui composent ce groupe en considérant l'ensemble comme une entité unique.

**Figure 3 : Organigramme de la coopérative Coop**

Source : Coop (2006 : 112)

Comme leur nom l'indique, les conseils régionaux sont composés de membres provenant des cinq régions de vente décentralisées définies par Coop, qui représentent dans le même temps les circonscriptions électorales. Ces Conseils comptent chacun entre 60 et 120 membres, à l'exception du Tessin qui en compte 30. Ces membres élisent à leur tour un comité régional composé de 12 membres (6 au Tessin) au maximum. Ces conseils régionaux ont pour objectif de maintenir un lien avec les membres et les autorités politiques et économiques.

L'assemblée des délégués est formée des membres des comités régionaux. Il s'agit de l'équivalent d'une assemblée générale des actionnaires dans le cas de la SA. Elle se charge de l'élection du conseil d'administration et de l'organe de révision, elle décharge le conseil d'administration, et approuve les comptes annuels, vote d'éventuelles modifications des statuts, de même qu'elle décide d'une éventuelle dissolution de la coopérative.

Le Conseil d'administration se compose de 11 membres élus par l'assemblée des délégués. Les membres sont élus pour un mandat renouvelable de quatre ans. Ce Conseil se constitue lui-même, dans la mesure où il élit le président, le vice-président et un secrétaire. Il assure la haute direction de Coop et surveille la gestion des affaires.

La direction générale est l'organe exécutif chargé par le Conseil d'administration de la gestion des affaires de Coop. Elle se compose de 7 membres au maximum.

Enfin, l'organe de révision est élu par l'assemblée des délégués. Il assure le contrôle des comptes consolidés de la coopérative

#### **4.4. Organisation stratégique**

Depuis la fusion des coopératives en 2001, et en vue de favoriser une cohérence nationale dans la gestion du patrimoine foncier et immobilier, la « Direction Immobilier » à Berne constitue l'une des sept directions de Coop. Elle assure de façon centralisée les fonctions d'acquisition, de reprise, de gestion et de vente des biens immobiliers de l'ensemble du groupe, alors qu'auparavant chaque coopérative gisait son patrimoine immobilier à travers une structure propre. Cette direction, dont l'organisation interne reproduit la division en cinq régions adoptée par la coopérative, est considérée comme une entité de soutien à l'activité de commerce de détail et dépend directement de la direction générale de Coop à Bâle. Elle est aussi active dans le montage financier des différents projets de construction de la coopérative, de même que dans la recherche de partenaires financiers ou commerciaux pour la prise en charge des centres commerciaux ou pour la location des surfaces disponibles.

#### **4.5. Stratégies foncières et immobilières<sup>33</sup>**

Au vu du rapport de gestion 2005, on constate que Coop procède depuis 2001 à un important désinvestissement en matière d'immeubles n'étant pas en lien avec ses activités directes, avec la vente de 150 d'entre eux (Coop 2006 : 51). Actuellement, cette enseigne se concentre sur l'administration de 7 grands centres commerciaux et 21 de taille moyenne. En 2007, la direction immobilière gère un total d'environ 1'200 immeubles appartenant à Coop. Outre des surfaces commerciales, ce portefeuille comprend encore quelques appartements résidentiels et des bureaux.

##### **4.5.1. État du patrimoine foncier et données disponibles**

La Direction Immeuble de Coop dispose d'une base de données sous SAP qui regroupe l'ensemble de son patrimoine foncier/immobilier. Elle ne dispose cependant pas de données chiffrées en termes de surfaces par rapport à des zones.

##### **4.5.2. Éléments déterminants du point de vue foncier**

Tout comme Migros, la stratégie commerciale de Coop est l'élément déterminant pour le développement de la stratégie foncière et immobilière. Tout nouvel investissement foncier ou immobilier sortant de ce cadre est pour l'heure exclu.

Du point de vue de la direction immobilière, Coop est confrontée à de fortes contraintes légales lorsqu'elle élabore un nouveau projet d'implantation commerciale, avec des oppositions qui peuvent se situer tant au niveau communal que cantonal. Les réactions sont cependant très différentes d'un canton à l'autre, avec dans certains cas, tels que dans le canton de Genève, une quasi-impossibilité de développer de nouveaux projets. Dans le cas de Berne par exemple, le groupe est confronté à des contraintes liées au nombre de rotations de véhicules liés au déplacement vers la surface commerciale, avec des pénalités en cas de dépassement des quotas admis. La division immobilière ressent de fortes restrictions en matière de nombre de mètres carrés

---

<sup>33</sup> La plupart des informations sur la stratégie immobilière de Coop nous ont été fournies lors d'un entretien avec M.Chapuis le 30 janvier 2007 à Berne. Sans autres mentions, elles constituent notre principale source pour le chapitre consacré à Coop.

de surface commerciale ou dans la définition du nombre de places de parking. La limitation de ces places génère souvent, du point de vue de Coop, des problèmes de trafic aux alentours des centres commerciaux, problèmes qui pourraient être résolus par un agrandissement de la taille des parkings (ex. : Selon M. Chapuis (Entretien 2007), l'Association transports et environnement (ATE) a même exigé dans un unique cas la construction d'un supplément de places de parking). Ces restrictions sont susceptibles de remettre en cause l'implantation d'un centre commercial, dans la mesure où son éventuel succès peut rendre difficile l'accès à cette infrastructure pour les clients, et par là-même la rendre moins attractive à terme.

#### **4.5.3. Localisations et types de produits fonciers/immobiliers**

Le groupe Coop a procédé depuis 2001 à une vaste restructuration de son patrimoine immobilier. Elle a revendu pratiquement l'ensemble des immeubles d'habitation. La valeur comptable moyenne d'un immeuble dans le portefeuille de Coop avant ce désinvestissement était de l'ordre d'environ 2,5 millions de francs, alors qu'actuellement il se situe à environ 20 millions de francs. On constate donc une réorientation claire de la stratégie vers un nombre de biens immobiliers plus réduits, mais de plus grande taille. En 2006, le groupe exploitait (en tant que locataire ou propriétaire) des surfaces commerciales totalisant 1'518'242 m<sup>2</sup>, en augmentation de 27,8% par rapport à 2001 (1'188'157 m<sup>2</sup>) (Coop 2006b). En se focalisant uniquement sur les supermarchés, le tableau 4 ci-dessous nous permet de tirer quelques constats préliminaires.

**Tableau 4 : Comparaison entre 2001 et 2005 de l'évolution du nombre de sites de distribution (supermarchés) de Coop<sup>34</sup>**

Catégorie	Surface de vente	Nb de sites de distribution			Variation %	Surface de vente en m <sup>2</sup>		Variation %
		2005	2001			2005	2001	
Supermarchés A	Moyenne 529 m <sup>2</sup>	541	662	-18.2%	285'954	302'832	-5.6 %	
Supermarchés B	Moyenne 1'464 m <sup>2</sup>	166	148	+12.1%	243'010	203'463	+19.4%	
Supermarchés C	Moyenne 2'882 m <sup>2</sup>	84	73	+15.1%	242'092	191'406	+26.5%	
Mégastores	Moyenne 5'466 m <sup>2</sup>	13	5	+160.0%	71'058	25'243	+181.5%	
Grands magasins (urbains)	Moyenne 4'178 m <sup>2</sup>	33	11	+200.0%	137'877	58'707	+134.9%	
<b>TOTAL</b>		<b>837</b>	<b>899</b>	<b>-6.9%</b>	<b>979'991</b>	<b>781'651</b>	<b>+25.4%</b>	

Nous calculons d'après (Coop 2002 : 3 ; Coop 2006 : 78)

A la lecture de ce tableau, on constate qu'entre 2001 et 2005 la plus forte hausse du nombre d'implantations revient aux plus grandes surfaces commerciales (Mégastores). Le nombre d'échoppes de petite taille (A) à quant à lui reculé alors que celle de taille moyenne B et C) ont plus modestement progressé.

En terme de surface de vente, il est intéressant de constater qu'entre 2001 et 2005, la surface moyenne d'un supermarché Coop est passée de 870 m<sup>2</sup> à (Migros : 1'753 m<sup>2</sup>) à 1'171 m<sup>2</sup> (Migros 1'897 m<sup>2</sup>), soit une augmentation de près de 35% (Migros : 9%). A l'exception des plus petits supermarchés (A), tous les types de magasins voient leur surface augmenter en moyenne, avec un fort développement de la part des grands supermarchés (Mégastores) et des grands magasins en milieu urbain.

Ainsi, on peut constater que les choix de localisation ont subi ces dernières années un profond bouleversement avec l'abandon progressif des petites surfaces commerciales situées prioritairement dans des localités rurales, pour se focaliser sur des unités de plus grande taille à la périphérie des villes (supermarchés Coop) ou au sein même des villes sur des surfaces plus réduites (Coop City). On peut aussi relever que les surfaces commerciales de « convenience shop » associées à l'origine à des stations services (Coop Pronto) ont progressivement été détachées et

<sup>34</sup> Par soucis de comparabilité des chiffres avec Migros, seuls les supermarchés et grands magasins urbains en tant que sites de distribution ont été pris en compte et non les points de vente. Ainsi, nous n'avons malheureusement pas pu prendre en compte les magasins spécialisés (Do-it Garden, sport, électronique, etc.), dans la mesure où les données présentées par le rapport annuel de Coop ne précisent pas s'il s'agit d'un site de distribution propre (p.ex. : un Do-it Garden en tant que surface commerciale propre), ou s'il s'agit d'un point de vente (p.ex. : un Do-it Garden intégré à un supermarché).

Les chiffres présentés ici ne prennent pas en compte l'acquisition des supermarchés Carrefour (Suisse) par Coop en août 2007.

autonomisées de ces dernières pour constituer une offre commerciale en tant que telle au sein des centres villes ou des gares CFF (Coop Pronto « stand-alone »), deux types d'emplacements leur permettant de bénéficier d'heures d'ouverture prolongées. Ces surfaces commerciales, parfois gérées sous forme de franchises par des indépendants, étant localisées sur des emplacements urbains bénéficiant d'une forte fréquentation.

Au niveau du choix des emplacements (Entretien Chapis 2007), Coop ne les détermine pas nécessairement près de son concurrent Migros. C'est la qualité intrinsèque de l'emplacement qui compte avant tout. Les réflexions sont similaires entre les deux groupes dans le choix des lieux d'implantation, raison pour laquelle les deux concurrents sont souvent géographiquement proches. Le bassin de chalandise n'est pas nécessairement le paramètre le plus important pour l'installation d'un centre commercial. Des accès (routes) à la surface commerciale doivent déjà être en place pour intéresser Coop. Le zonage est aussi primordial, il soit accepter une affectation commerce de détail ou doit être susceptible, dans un avenir proche, d'accepter ce type d'affectation. Certaines zones qui ne répondent pas à ces caractéristiques sont exclues des plans de Coop, pour au moins 20-30 ans. C'est le cas de zones agricoles qui pourraient être modifiées ultérieurement. Devant la relative rareté des emplacements, une tendance actuelle pour Coop est la démolition de bâtiments existants et la réaffectation en magasins. Ce sont les sites qui peuvent changer d'affectation qui deviennent intéressants pour le groupe, qui voit sur ce type de lieu des potentiels de développement. On constate ainsi que l'une des composantes de la stratégie foncière/immobilière du groupe intègre les friches industrielles comme lieu d'implantation potentiels, favorisant ainsi leur recyclage pour de nouveaux usages.

La coopérative indique avoir assez peu de poids dans les processus d'aménagement du territoire. Elle a d'ailleurs abandonné depuis 2001 la constitution de réserves de terrains dans des zones agricoles dont elle entrevoyait un potentiel de re-zonage futur. Ces terrains sont actuellement conservés par le groupe qui les loue à des agriculteurs.

Les stratégies d'implantation dépendent fortement de l'activité que Coop veut développer sur un site. Un magasin Coop City sera obligatoirement réalisé dans des centres villes, avec des surfaces commerciales réduites. Dans le cas de la filiale de vente de meuble Top Tip, les importants besoins en surface commerciale et de stockage vont logiquement déboucher sur un choix d'emplacement localisé dans la périphérie des villes. Lors de la fusion avec Waro, son portefeuille immobilier a été intégré à celui de Coop et les contrats de bail ont été repris. Lorsque les magasins acquis étaient en concurrence avec un centre commercial Coop dans le même périmètre, ceux-ci ont vu leur affectation transformée en surfaces de vente non-alimentaires (magasins de Do-it Garden p.ex. dans le cas de Bulle ou Yverdon-les-Bains). Dans le cas de la fusion avec EPA, qui n'avait pas de patrimoine immobilier propre, les magasins ont été transformés en Coop City dans les lieux à fort potentiel (p.ex. : Genève, Lausanne, etc.), ou les baux ont été résiliés à leur échéance et les magasins fermés (p.ex. : La Chaux-de-Fonds). Cette fusion avait avant tout pour but de s'approprier des emplacements stratégiques en centre ville pour développer la chaîne Coop City en transformant les anciens magasins EPA. Le rachat en août 2007 des magasins Carrefour sur sol suisse<sup>35</sup> procède de la même démarche, ceci dans la mesure où, selon Coop, les douze magasins qui entrent ainsi dans son giron complètent géographiquement son réseau déjà existant de treize

---

<sup>35</sup> Coop a annoncé le 21 août 2007 l'acquisition des magasins du distributeur Carrefour en Suisse pour 470 millions de francs. Douze surface commerciales de plus de 4'200 m<sup>2</sup> rejoignent ainsi le portefeuille de Coop, de même que deux projets en cours au stade de St-Gall et à Coire (Coop 2007).

« mégastores ». Coop double ainsi d'un coup sa présence sur ce segment de très grandes surfaces. Elle a d'ailleurs annoncé dans la foulée le gel de ses propres projets d'implantation.

#### **4.5.4. Mode de gestion du patrimoine**

Coop gère son parc immobilier à travers plusieurs sociétés anonymes (Coop Immobilien AG, Waro Immobilien AG, etc.) appartenant à 100% au groupe, et dont la gestion est centralisée à Berne à la direction immobilière. La présence de ces sociétés anonymes séparées est la résultante des différentes fusions de coopératives et des rachats d'entreprises qui se sont produits au fil des ans (Waro p.ex.). L'ensemble de ces structures immobilières sont cependant consolidées au niveau du groupe et sont donc considérées comme un tout, la direction n'ayant pas de stratégie particulière pour chaque société immobilière. La constitution de sociétés immobilières différenciées, ou leur conservation, est avant tout motivée par des considérations d'ordre fiscal.

La fusion des coopératives a permis de mettre à plat l'ensemble du patrimoine immobilier de Coop, qui était auparavant organisé sous forme de 15 portefeuilles gérés de manière différenciée en fonction des intérêts inhérents à chaque coopérative. Ceux-ci s'étaient développés de manière hétéroclite sans concertation entre les régions et sans stratégies communes. A titre d'illustration, l'une de ces sociétés ne construisait par exemple que des immeubles locatifs. Les sociétés coopératives fortement dotées financièrement à l'époque étaient en général propriétaires de leur patrimoine immobilier, alors qu'une coopérative faiblement dotée financièrement était plutôt locataire (à l'image de Genève, Zürich, Tessin ou du Valais). Les coopératives Coop n'ayant pas pour mission de distribuer leur bénéfice à des actionnaires, l'immobilier pouvait ainsi représenter un moyen d'investir ses profits lorsque ceux-ci excédaient les besoins liés à l'activité de commerce de détail. Ceci explique les raisons pour lesquelles les acquisitions de certaines coopératives dépassaient largement le cadre de leurs activités directes.

#### **4.5.5. Stratégies**

Jusqu'en 2001, Coop exploitait une multitude de magasins situés dans de petites localités et pour lesquels elle avait l'habitude d'être propriétaire. Au moment où elle a cessé l'exploitation de ces petits magasins, elle s'est retrouvée détentrice d'un portefeuille d'immeubles dont elle n'avait plus besoins pour son activité. Les surfaces commerciales ainsi abandonnées par Coop ont souvent été louées à des chaînes de magasins telles que Usego, Volg, Spar ou Denner. Dès 2001, la stratégie immobilière de Coop s'est recentrée sur son activité de commerce de détail avec un abandon de sa fonction de location des surfaces commerciales à des tiers. Elle a donc procédé, depuis cette date, à la vente de ces immeubles en se séparant ainsi de ce patrimoine jugé non stratégique ou n'étant pas directement en lien avec l'activité de commerce de détail. Ainsi, dans la même optique, l'ensemble des immeubles de logement ont eux aussi été vendus. Ces cessions ont permis de financer de nouvelles constructions considérées comme stratégiques par Coop, à l'image de la centrale de distribution d'Aclens (VD).

Au niveau des biens immobiliers régis par d'autres modalités de propriété (copropriété, PPE, etc.) et qui faisaient partie du portefeuille de la coopérative, ceux-ci ont aussi été vendus. Coop ne désire d'ailleurs plus faire usage de ce type d'arrangements, dans la mesure où les intérêts des autres copropriétaires, utilisant le bien immobilier pour d'autres vocations (habitat par exemple) viennent parfois en contradiction avec ceux de la coopérative. Ce type de situation génère des problèmes et des complications dans l'exploitation du bien immobilier. Ces anciens modes de gestion étaient souvent la résultante des difficultés pour les coopératives à financer de manière autonome la construction de surfaces commerciales, ces solutions de copropriété étant alors les



seules à même d'assurer le développement de nouveaux projets. Dans les nouvelles réalisations de supermarchés, l'objectif de Coop n'est pas nécessairement d'être propriétaire d'un centre commercial, mais d'être locataire général et assurer la gestion complète du centre (y compris la location de l'ensemble des surfaces à d'autres commerçants et l'animation proprement dite du centre). Coop peut trouver des emplacements, développer des projets, les réaliser puis les vendre, à l'image de ce qui a été fait à La Maladière à Neuchâtel (Csikos 2009b). Coop y a développé l'ensemble du projet de complexe multifonctionnel (stade et centre commercial), l'a construit, puis l'a revendu à Swisscanto et à Publica. Coop est resté locataire général du centre commercial et du parking, le contrôle de ce dernier étant considéré comme stratégique pour le groupe. Le 40% a été loué en interne à Coop et 60% à des partenaires. La direction immobilière de Coop gère les baux et le marketing, la communication et le « Facility Management »<sup>36</sup> de ces centres, soit l'ensemble de la gestion et de l'animation de ces derniers. Les autres locataires sont perçus comme des partenaires qui contribuent à l'attractivité de la surface commerciale dans son ensemble donc et indirectement donc à celle de Coop.

La logistique et les centrales de distribution, du fait de leur statut considéré comme stratégique, sont la propriété de Coop, de même qu'en règle générale les locaux administratifs. Pour les entreprises de production le groupe est, dans la même logique, toujours propriétaire. Au niveau des terrains agricoles, la réunion des coopératives a mis entre les mains de la division immobilière la Fondation de la Coopérative suisse pour la culture maraîchère (SGG), qui historiquement a été l'un des premiers propriétaires agricoles de suisse. Ce patrimoine, considéré comme non stratégique, car éloigné du cœur de métier de Coop que représente le commerce de détail, a depuis été revendu en 2000 lors du processus de fusion Coop Forte.

Au vu de ce qui précède, on constate que Coop privilégie l'acquisition de droits d'usages des surfaces commerciales à travers des contrats de location à long terme, au détriment des droits de propriété. On pourrait émettre l'hypothèse que l'expansion de Coop ces dernières années a nécessité une allocation du capital prioritairement orientée vers le développement (financement, construction puis revente à des investisseurs) de nouvelles surfaces commerciales. Ceci en vue d'affirmer sa présence face au concurrent Migros et aux vellétés d'installation en Suisse de groupes internationaux de commerce de détail. Cette démarche s'est mise en place au détriment d'une stratégie patrimoniale de conservation du portefeuille immobilier. Les immeubles étant alors considérés avant tout comme des actifs réalisables (soit une réserve de capital) permettant de financer le développement du groupe. A cela s'ajoute la notion de flexibilité inhérente à une stratégie d'acquisition de droits d'usages des biens immobiliers, dans la mesure où l'éventuel abandon d'une surface commerciale peut être opéré de manière plus souple (résiliation de bail versus processus de vente d'un immeuble) et permettre un éventuel redéploiement territorial plus aisé. Ainsi, on constate que Coop est souvent l'instigatrice du choix de l'emplacement et de la construction des surfaces commerciales au sein desquelles elle développe son activité, avec la possibilité pour elle de déterminer l'emplacement et l'architecture des bâtiments en fonction de ses besoins et de son cahier des charges. Cependant, comme nous l'avons déjà évoqué, elle en conserve rarement la propriété, ceci avec les risques que cette stratégie peut potentiellement comporter (p.ex. : résiliation du contrat de bail par le propriétaire et réaffectation d'une surface commerciale à un concurrent), risques tout de même limités d'une part par la concurrence réduite dans ce secteur et d'autre part par la signature de baux à long terme.

---

<sup>36</sup> Le « Facility Management » est un mode de gestion qui consiste à regrouper sous une unique responsabilité la gestion des services aux occupants d'un bâtiment et des services techniques qui lui sont liés.

#### **4.5.6. Stratégies d'interventions au niveau de l'aménagement du territoire**

Pour le groupe Coop, les nouveaux modes de consommation nécessitent une augmentation des surfaces de vente. Mais il voit ce mouvement plus comme un redéploiement et pas nécessairement un développement plus important de ses surfaces commerciales. Pour le groupe, de nouveaux modes de partenariats public-privé peuvent déboucher sur des situations de type « win-win ». C'est notamment pour Coop le cas de La Maladière (Csikos 2009b). La commune était confrontée à la nécessité d'engager d'importants investissements futurs liés au stade de football, à la rénovation de salles de gymnastiques et à la recherche d'un nouvel emplacement pour son service d'urgences médicales, sans pour autant avoir les moyens financiers de les mener à bien. Coop, quant à elle, était à la recherche d'un lieu d'implantation dans le bas du canton. Une discussion entre la ville de Neuchâtel, le Conseil d'État du canton et Coop a débouché sur l'acquisition par l'enseigne des terrains de l'ancien enceinte consacrée au football pour la construction d'un complexe comprenant un nouveau stade, des salles de gymnastiques, des locaux pour le service d'urgences médicales, tout ceci à côté d'un centre commercial de l'enseigne et de ses partenaires. Une démarche similaire a pu être mise sur pied dans le cas du Wankdorf. Pour le directeur de la direction immobilière, l'une des phases d'approches privilégiée en vue d'une implantation d'un centre commercial passe par la définition des besoins à la fois du distributeur et de la commune d'accueil en vue d'aboutir à un arrangement intégrant les intérêts des deux parties.

#### **4.6. Stratégie de durabilité**

A l'image de Migros, Coop publie depuis plusieurs années un rapport annuel du développement durable. Celui-ci ne se positionne pas non plus de manière précise sur les questions foncières ou immobilières. On y apprend cependant qu'au niveau logistique (Coop 2007b : 53), Coop a revu son organisation en définissant sept centrales nationales servant au stockage intermédiaire de l'essentiel de l'assortiment, alors que les produits frais sont livrés aux magasins à travers des centrales de distribution régionales. Cette structure permet le transport par le rail d'une grande partie des marchandises vers et au départ des centrales nationales (Coop 2007b : 46).

Au niveau des magasins, Coop a débuté ces deux dernières années un programme de bilan CO2. Une amélioration des pratiques lui a permis d'économiser 7% d'énergie sur les 176 supermarchés évalués (Coop 2007b : 40). Selon le distributeur, un tiers de ses supermarchés ont une consommation énergétique inférieure au standard Minergie.

En terme de trafic automobile généré par les surfaces commerciales qu'elle exploite, Coop se montre résolument virulente face à des contraintes de limitation de places de parking qu'elle semble juger inadéquates : « Coop ainsi que d'autres détaillants ont été confrontés ces derniers temps à un nombre croissant de difficultés : obligation de réduire le nombre de places de stationnement ou de voies d'accès, obligation d'adopter un système de gestion des places de parc, y compris sur des installations existantes. Il en résulte une discrimination des centres commerciaux au profit des surfaces plus petites, qui bénéficient de parcs de stationnement proportionnellement plus grands. Ce qui est particulièrement choquant, c'est l'inégalité de traitement qui force les premiers à percevoir une taxe de stationnement pour financer une ligne de bus, alors que les secondes en sont exemptées. Il y a aussi un problème de proportionnalité, car seuls 3 % des trajets en voiture ont pour but des achats dans des centres commerciaux, alors que les loisirs représentent à eux seuls 44 % du trafic. Enfin, ces restrictions perdent tout leur sens si l'on analyse le comportement réel des clients: très peu d'entre eux sont prêts à faire leurs courses en transports en

commun. Si l'on réduit ou qu'on renchérit le stationnement, beaucoup de consommateurs se rabattront soit sur les quartiers où ils généreront un trafic de recherche de place, soit sur des points de vente plus éloignés. » (Coop 2007b : 47). On peut ici relever à nouveau le caractère éminemment sensible de la thématique des places de parking qui, comme nous avons pu le voir précédemment, constitue un facteur essentiel dans le choix d'un lieu d'implantation. Le contrôle du parking étant perçu comme stratégique. Dans le cas de Coop, comme celui de Migros, le lobbying lié au trafic motorisé se fait essentiellement par le biais d'Espace-Mobilité (Coop 2007b : 56).

#### **4.7. Évolution des stratégies dans le temps**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'une des transformations majeures de la stratégie foncière et immobilière du groupe Coop est à voir dans son rapport à la propriété. Il y a quelques années, la location de surfaces commerciales était l'apanage des sociétés coopératives peu fortunées (telle que celle de Genève), qui se voyaient dans l'incapacité financière d'investir dans l'achat des bâtiments qu'elles exploitaient. A l'inverse, les « riches » sociétés coopératives voyaient dans les biens fonciers et immobiliers des moyens d'investir leurs bénéfices et d'obtenir des rendements stables et réguliers, tout en gardant le contrôle de leurs lieux d'implantation. A l'heure actuelle, la stratégie semble avoir passablement évolué. Avec la fusion des coopératives, la nouvelle Coop a toiletté son portefeuille immobilier et foncier pour le rendre conforme à sa nouvelle stratégie. Il ne reste de ce fait que très peu de bien immobiliers en possession propre n'ayant pas un rapport direct avec le cœur de métier de Coop. Cependant, même dans ce cœur de métier, un certain nombre de bâtiments hébergeant les activités de distribution (centres commerciaux) ont perdu le caractère stratégique qui caractérise pourtant d'autres infrastructures telles que les bâtiments nécessaires à la production ou à la logistique par exemple. Il n'en reste pas moins que Coop assure le développement complet de la plupart des projets de centres commerciaux au sein desquels elle prend part, en y amenant une certaine expertise en matière de développement de surfaces commerciales et en les modelant en fonction de ses propres besoins.

Au niveau du foncier, on constate que l'achat de terrains agricoles en vue d'une spéculation sur un éventuel re-zonage ne fait, pour l'heure, plus partie de la stratégie de Coop. On peut y percevoir une certaine désillusion liée à des anticipations passées qui n'ont pas débouché vers des opportunités de développement de zones commerciales. Le groupe conserve pourtant toujours un certain nombre de ces terrains dans son portefeuille, tout en les louant à des agriculteurs (qui ne livrent pas nécessairement leurs marchandises à Coop d'ailleurs).

Enfin, on constate que les rachats opérés ces dernières années de concurrents tels que Waro, EPA ou Carrefour (Suisse) ont été exclusivement motivés par la volonté de mettre la main sur des surfaces commerciales supplémentaires. Cela met en lumière la difficulté actuelle pour les entreprises de commerce de détail de trouver de nouvelles zones d'implantation au sein desquelles elles peuvent développer des projets dans un temps de réalisation acceptable pour elles. Cette raréfaction des zones disponibles et des autorisations y afférentes, dont les concurrents étrangers intéressés au marché suisse font actuellement les frais, était déjà évoquée en 1999 dans une interview de Hansueli Loosli, président de la direction de Coop Suisse, qui répondait : « nos futurs concurrents veulent construire des grands centres, mais pour y parvenir ils devront auparavant obtenir les autorisations nécessaires, ce qui ne sera pas facile. Coop pourra en revanche s'appuyer sur son réseau de distribution extrêmement développé, ce qui lui donne des avantages non négligeables. » (Mudry 1999). Il est intéressant de constater à ce propos que ces contraintes,

perçues ici comme une barrière d'entrée pour les nouveaux entrants, et propres à constituer un avantage concurrentiel pour les acteurs nationaux déjà fortement implanté sur le territoire, sont quelques années plus tard dénoncées par Coop dans son rapport annuel (2005 : 40) en ces termes : « Coop demande une accélération des procédures d'autorisation de construire. Dans leurs réflexions, certains responsables politiques partent de l'idée qu'une réduction des places de parc lors de la construction de centres commerciaux encourage l'utilisation des transports publics. Et il est à craindre que les futurs projets de constructions se heurtent à des contraintes encore plus sévères. Coop s'est donc associée à d'autres acteurs du commerce de détail pour intervenir auprès des office fédéraux qui reformulent leurs recommandations en faveur des installations dites à forte fréquentation ».

## 5. Analyses et commentaires

Au vu de ce qui précède, on constate quelques différences entre la stratégie foncière et immobilière de Migros et de Coop. Migros semble plus attaché à la propriété formelle, dans la mesure où, même si cela n'est pas une condition d'installation impérative, celle-ci, au contraire de Coop, tente d'acquérir les surfaces commerciales qu'elle exploite. Ceci peut en partie s'expliquer par le développement important de Coop ses dernières années et son recentrage vers des surfaces commerciales de plus grande taille, un secteur qui lui était relativement étranger il y a encore quelques années. Cette nouvelle orientation ayant un coût, elle a probablement dû mobiliser ses ressources vers cette nouvelle politique, notamment en avalant certains concurrents pourvus de surfaces commerciales particulièrement attractives (Waro, EPA, Carrefour Suisse). Une stratégie d'acquisition d'immeuble et de terrains n'étant, dans ce contexte, pas tenable financièrement. La réunification des coopératives vers Coop Forte a d'ailleurs certainement participé à cet effort, dans la mesure où la surface financière de la nouvelle Coop devenait plus conséquente regroupée dans une entité unique plutôt qu'éparpillée en quinze structures jalouses de leur indépendance. Du côté de Migros, la coopérative était relativement bien positionnée dans le secteur des surfaces commerciales de plus grande taille, la mutation du parc immobilier n'a donc pas été aussi sévère.

La stratégie de Coop montre ainsi que la propriété directe (au sens de détention des titres de propriété formelle) n'est plus forcément considérée comme une condition sine qua non au contrôle d'un bien foncier ou immobilier, de sorte qu'il s'avère possible d'extraire l'immobilier du patrimoine administratif tout en s'assurant, par des droits d'usages contractés à plus ou moins long terme (bail et/ou contrat de gestion), le contrôle de celui-ci. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que ces stratégies de location de surfaces commerciales au détriment de la propriété de celles-ci mènent à un phénomène de concentration de la propriété dans les mains de sociétés d'investissement immobilier ou de fonds de placement (financiarisation de la propriété). Ce phénomène est d'ailleurs amplifié par la tendance actuelle des entreprises à se concentrer sur leur cœur de métier tout en excluant les activités annexes, dont fait partie l'immobilier. Ce mouvement peut-être illustré par le cas de Jelmoli dont le conseil d'administration a décidé en 2009 la scission de l'activité de commerce de détail et le pôle immobilier en deux sociétés distinctes. Même tendance au niveau international avec les débats qui entourent l'arrivée de nouveaux investisseurs au capital de Carrefour en France, et dont la presse relate les projets de séparation ou de vente de l'important pôle immobilier en vue de recentrer l'activité de l'entreprise sur le commerce de détail.

Si la tendance actuelle, à l'image de la stratégie de Coop, vise 1) un recentrage des investissements sur des biens fonciers ou immobiliers en rapports directs avec les activités de commerce de détail (vente d'immeubles résidentiels), et 2) la vente des « murs » des surfaces commerciales à des investisseurs privés, on pourrait imaginer à moyen terme, que devant la difficulté manifestée par les acteurs du commerce de détail à trouver des emplacements attractifs pour assurer leur croissance, ils développent des stratégies de promoteurs immobiliers dans des régions excentrées ne bénéficiant que peu, pour l'heure, des investissements massifs des distributeurs. Une telle stratégie pourrait signifier une implication plus forte de ces acteurs (par le biais de cofinancements, puis de reventes à d'autres investisseurs) dans des projets de construction de biens immobiliers résidentiels et administratifs (bureaux) en vue d'alimenter en clientèle de nouveaux magasins.

En termes d'évolution des supermarchés, au vu des statistiques que nous avons extraites des rapports annuels de Migros et Coop (cf. tableaux 3 et 4), nous pouvons constater que malgré un environnement réglementaire considéré comme « hostile » par nos différents interlocuteurs, les deux acteurs majeurs que sont Migros et Coop parviennent tout de même à faire croître de manière substantielle leurs surfaces commerciales. En ne se focalisant que sur l'évolution des supermarchés entre 2001 et 2005, nous avons pu constater que si le nombre total de sites de distribution est relativement stable (+0.2% pour Migros et -6.9% pour Coop), on assiste à un glissement vers des surfaces commerciales sensiblement plus vastes, avec une forte croissance des supermarchés de plus de 5'000 m<sup>2</sup> (+8.1% pour Migros et +160% pour Coop). A cela s'ajoute une forte augmentation de la surface moyenne de l'ensemble des supermarchés des deux distributeurs qui, entre 2001 et 2005 est passée de 870 m<sup>2</sup> à 1'171 m<sup>2</sup> (+35%) pour Coop et de 1'753 m<sup>2</sup> à 1'897 m<sup>2</sup> (+9%) pour Migros. Ces chiffres permettent donc de passablement relativiser les conséquences des difficultés croissantes de développement que les acteurs du commerce de détail martèlent depuis plusieurs années. Ces contraintes ont d'ailleurs pu être contournées par Coop et Migros par le biais des multiples rachats de concurrents qu'ils ont menés ces dernières années (Waro, EPA, Carrefour Suisse, Fust, Globus, Denner, etc.), avec souvent comme objectif unique de mettre la main sur les surfaces commerciales de ces cibles.

La stabilisation (Migros), voire la forte réduction (Coop) des surfaces de petite taille nous indique que la tendance historique de ces grands acteurs du commerce de détail à placer leurs magasins au plus près de la clientèle tend à être substituée par une logique selon laquelle la clientèle se déplace vers la surface commerciale (commerce de proximité de taille réduite vs. supermarchés périurbains de grande taille). Ce recentrage vers ce type de surfaces commerciales n'est pas sans poser certains problèmes (pollution, engorgements de trafic, étalement urbain, besoins accru de surface constructibles, dessertes inexistantes ou inadéquates en matière de transports publics, problèmes d'accessibilité pour une certaine partie de la population, etc.), avérés ou potentiels, en terme d'aménagement du territoire, dans la mesure où leur implantation dans des zones périurbaines nécessite, de la part de la clientèle, des déplacements sur des distances plus importantes. A noter que le cas de Coop est intéressant, dans la mesure où cette coopérative segmente son offre en fonction des emplacements de ses magasins. Une surface commerciale Coop City, en milieu urbain, proposera une gamme de produits différents (vêtements, produits culturels, jouets, etc.) qu'un supermarché Coop en milieu périurbain (focalisée principalement sur l'alimentation). Cette segmentation, aussi présente chez Maus Frères, est moins évidente pour Migros, malgré ses magasins « Métropole », et inexistante chez d'autres acteurs tels que Denner, Casino ou Carrefour.

En terme de rapport au foncier, force est de constater que les grands acteurs du commerce de détail ne semblent pas le considérer comme un enjeu d'importance. Les terrains agricoles qu'ils détiennent sont souvent des reliquats du passé en voie d'être revendus en cas d'absence de perspective de conversion en zone commerciale. Quant aux terrains constructibles, ils ne sont acquis que si un projet de développement d'une surface commerciale y est planifié à court terme et qu'il bénéficie déjà d'un permis de construire exécutoire. En somme, le foncier n'est considéré que comme un moyen pour y implanter de l'immobilier.

L'influence du commerce de détail sur l'aménagement durable du territoire est indéniable. Elle s'exerce par plusieurs canaux qui sont souvent partiellement indirects. La place de la propriété foncière au sens juridique du terme semble avoir une portée limitée dans la mesure où, comme nous l'avons souligné, dans une grande partie des cas, les grands distributeurs sont locataires des locaux qu'ils utilisent. Ceci ne les empêche pourtant pas d'être en première ligne dans les projets

de développements de nouvelles surfaces en orientant passablement les modalités de réalisation de centres qui vont leur être attribué par le bais de baux de longue durée. Il est d'ailleurs intéressant de constater que les stratégies de lobbying, au sein des mêmes organismes telles qu'Espace-Mobilité, en vue de faciliter le développement de nouveaux projets transcendent les traditionnelles velléités concurrentielles entre les distributeurs, qui voient un intérêt commun à agir sur les enjeux d'aménagement du territoire.

## 6. Bibliographie

### 6.1. Sources primaires

ARE-OFEFP (2004), *Installations à forte fréquentation, projet pour la consultation*, Berne, ARE-OFEFP.

Coop (2002), *Rapport de gestion du groupe Coop 2001*, Bâle, Coop Suisse.

Coop (2006a), *Rapport de gestion du groupe Coop 2005*, Bâle, Coop Suisse.

Coop (2006b), *Le groupe Coop en bref 2006*, Bâle, Coop Suisse.

Coop (2007), *Excellente année 2006 pour Coop: la diversité à des prix attractifs*, Communiqué de presse, Bâle, Coop.

Coop (2007a), *Coop rachète les magasins Carrefour en Suisse*, Communiqué de presse, 21 août.

Coop (2007b), *Rapport sur les activités du groupe et sur le développement durable 2006*, Bâle, Coop Suisse.

Coop (2008), *Historique : Coop une entreprise en mouvement*, Bâle, Coop.

Coop (2008), *Rapport de gestion 2007*, Bâle, Coop Suisse.

Coop (2009), *Rapport de gestion 2008*, Bâle, Coop Suisse.

Coop Suisse (2001), *Statuts*, Bâle, Coop Suisse.

Coop, (2003), *Rapport de gestion du groupe Coop 2002*, Bâle, Coop Suisse.

Denner AG (2005), *Denner reprend Pick Pay*, Communiqué de presse, 5 septembre.

Landwirtschaftlicher Informationsdienst (LID) (2007), *L'agriculture suisse en chiffres. Edition 2006/2007*, Berne, LID.

Migros (2002), *Rapport annuel 2001*, Zurich, FCM.

Migros (2007), *Migros reprend 70% du capital-actions de Denner SA*, Communiqué de presse, Zurich, Migros.

Migros (2008), *Rapport annuel 2007*, Zurich, FCM.

Migros (2009), *Rapport annuel 2008*, Zurich, FCM.

Migros, (2006), *Rapport annuel 2005*, Zurich, FCM.

### 6.2. Sources secondaires

BAK, Basel Economics (2005), *Communiqué de presse du 26 septembre*, Bâle, BAK.

Credit Suisse Economic Research (2006), *Swiss Issues Immobilier. Faits et tendances 2006*, Zurich, Credit Suisse Economic Research.



- Csikos P. (2008), *Les stratégies foncières des grands propriétaires collectifs : Les cas des sociétés immobilières, fonds de placement immobilier et fondations de placement*, Chavannes-près-Renens, Working paper de l'IDHEAP.
- Csikos P. (2009a), *Le « Centre Boujean » à Bienne. Étude de cas*, Chavannes-près-Renens, Working paper de l'IDHEAP.
- Csikos P. (2009b), *Le complexe immobilier de « La Maladière » à Neuchâtel. Étude de cas*, Chavannes-près-Renens, Working paper de l'IDHEAP.
- Eskenazi D. (2004), « Le groupe Magro passe entre les mains d'un investisseur français », *Le Temps*, 20 octobre.
- Estia (2006), *Analyse des impacts environnementaux liés au service de livraison à domicile de LeShop.ch. Étude exploratoire*, (mandat de LeShop.ch), Lausanne, Estia.
- Fournier A. (2007), « Migros-Denner, le mariage patriotique », *Le Temps*, 13 janvier.
- Gani C. (2006), « Le discounter Aldi se bat pour s'installer à Yverdon », *Le Temps*, 5 août.
- Grass M., Müller U., Schoder T. (2006), *L'importance du commerce de détail pour l'économie suisse. Executive summary*, (sur mandat de Coop, Denner, Manor, Migros, Valora et Charles Vögele), Bâle, BAK Basel Economics.
- L'Hebdo (2006), « Carrefour Suisse profitera de l'ouverture des frontières », *L'Hebdo*, 28 décembre.
- Mauron F. (2006), « La dinde, une triste histoire de volatile pas rentable et d'éleveurs plumés », *Le Temps*, 12 juillet.
- Meuli K. (2003), « Quand les paradis de la consommation se mettent au vert », *Environnement* 4/03, Berne.
- Mudry A. (1999), « Pour Coop, la transformation en société anonyme n'est pas à l'ordre du jour », *Le Temps*, 23 décembre.
- Pugin Patrick (2005), « Début d'année sous tension », *La Gruyère*, 8 mars.
- UBS (2006), *Outlook 1er trimestre*, Zurich, UBS.

### **6.3. Sources juridiques**

Code des obligations (CO), RS 22.

### **6.4. Sites Internet**

Aldi Suisse SA, <http://www.aldi.ch/>

Association suisse des détaillants en alimentation (Veledes), <http://www.veledes.ch/>

Carrefour Suisse (Distributis AG), <http://www.carrefour.ch/>

Coop Suisse, <http://www.coop.ch/>

Denner AG, <http://www.denner.ch/>

Espace-Mobilité, <http://www.espacemobilite.ch/>

Fédération des coopératives Migros (FCM), <http://www.migros.ch/>

Jelmoli Holding AG, <http://www.jelmoliholding.ch/>

Landwirtschaftlicher Informationsdienst (LID), <http://www.lid.ch/>

Lidl Schweiz GmbH, <http://www.lidl.ch/>

Maus Frères SA, <http://www.maus.ch/>

Swiss Prime Site AG, <http://www.swiss-prime-site.ch/>

Uniterre, <http://www.uniterre.ch/>

## **6.5. Entretiens**

Entretien (mené par Marie Fauconnet) en 2007 à Genève avec M. Pugin, responsable immobilier, Migros Genève.

Entretien le 30 janvier 2007 à Berne avec M. Jean-Marc Chapuis, directeur de la Direction Immobilier Coop.

## Working papers Projet PF 2008 – 2009

### Monographies :

- J.-D. Gerber, 2008a, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : le cas des cantons et des communes de Bienne, la Chaux-de-Fonds et Zürich*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 1, 8/2008.
- J.-D. Gerber, 2008b, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : le cas des bourgeoisies de Berne, Soleure et Coire*, Chavannes-Renens, no 2, 9/2008.
- J.-D. Gerber, 2008c, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : le cas des chemins de fer fédéraux (CFE)*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 4, 10/2008.
- J.-D. Gerber, 2008d, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : la propriété foncière du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) gérée par Armasuisse immobilier*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 5, 10/2008.
- J.-D. Gerber, 2008e, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : le cas de Pro Natura*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 6, 10/2008
- P. Csikos, 2008a, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : les cas des sociétés immobilières, fonds de placement immobilier et fondations de placement*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 3, 10/2008.
- P. Csikos, 2009a, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : le cas des caisses de pensions*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 7, 3/2009.
- P. Csikos, M. Fauconnet, 2009, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : le cas des entreprises de commerce de détail*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 8, 3/2009.
- P. Csikos, 2009b, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers collectifs : les cas des compagnies d'assurance et des banques*, Chavannes-Renens, Working Paper de l'IDHEAP no 9, 3/2009

### Etudes de cas :

- P. Csikos, 2009c, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers : étude de cas du complexe immobilier de « La Maladière » à Neuchâtel*, Working Paper de l'IDHEAP, no 1
- J.-D. Gerber, 2008f, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers : étude de cas du pôle de développement économique du Wankdorf*, Working Paper de l'IDHEAP, no 2
- P. Csikos, 2009d, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers : étude de cas du « Centre Boujean » à Bienne*, Working Paper de l'IDHEAP, no 3.
- J.-D. Gerber, 2008g, *Les stratégies foncières des grands propriétaires fonciers : étude de cas de la place d'armes de Thoune*, Working Paper de l'IDHEAP, no 4.