

**Zeitschrift:** Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale

**Herausgeber:** Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner

**Band:** - (2019)

**Heft:** 2

**Artikel:** Au-delà du commerce de détail

**Autor:** Schindler, Anna

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-957985>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Au-delà du commerce de détail

ANNA SCHINDLER

Direktorin Stadtentwicklung Zürich.

Entretien réalisé par Marta Alonso et Jenny Leuba, rédaction de COLLAGE.

L'office du développement urbain de la Ville de Zurich a mené en 2017 une démarche prospective sur les futurs possibles du commerce et de ses impacts spatialisés sur les centralités existantes. Intitulée «Handel im Wandel», la réflexion menée avec différents groupes d'experts interdisciplinaires a permis d'esquisser cinq scénarios pour imaginer les mutations des logiques marchandes. Les implications de ces différentes évolutions possibles ont été déclinées pour six types de centralités urbaines: de la vieille ville aux hubs de mobilité et aux centralités périurbaines. COLLAGE a souhaité documenter cette démarche très globale, inédite outre Sarine, qui aborde la question du commerce à l'échelle de la ville et non pas du quartier.

**COLLAGE (C):** Quels ont été les éléments déclencheurs de la démarche de Handel im Wandel?

**ANNA SCHINDLER (AS):** Lorsque l'on crée un nouveau quartier, on dit toujours qu'il faut y créer une centralité. Il y a des projets qui prétendent pouvoir créer un centre de toute pièce sur le modèle des vieilles villes. Mais je ne pense pas qu'on peut faire vivre un centre en partant de rien. La vieille ville de Zurich, de Lausanne ou Genève, ne peut pas être construite ou revitalisée d'un coup.

«Si l'on veut qu'un quartier vive, il faut des rez-de-chaussée ouverts. C'est juste, mais ça ne marche pas partout, il faut penser à une échelle un peu plus grande.»

**C:** Qui a participé à la démarche?

**AS:** Nous avons l'habitude de travailler de manière interdisciplinaire. Outre des représentants de nos quatre secteurs du développement urbain (Gesellschaft und Raum, Integrationsförderung, Aussenbeziehungen, Wirtschaftsförderung), des experts externes, des représentants des commerces de détail et de la grande distribution et du secteur immobilier ont participé aux tables rondes et aux ateliers.

**C:** Quels étaient les objectifs de la Ville de Zurich pour «Handel im Wandel»?

**AS:** Notre réflexion prospective a porté sur une thématique plus large qu'uniquement celle du commerce. Nous avons réfléchi au développement des centres (au pluriel, car il n'y en a pas qu'un) en prenant en compte 3 facteurs: le circuit de distribution (local ou digital), le rapport coût-qualité (haute qualité ou sensible au prix) et le type de biens (achat quotidien ou expérientiel) [ILL.4].

En déplaçant le curseur pour chacun de ces trois couples de facteurs, nous avons créé les 5 scénarios suivants:

1. Back to the roots: consommation consciente dans la ville compacte
2. On the Way: la rue, centre commercial à ciel ouvert
3. Hybrid: polarisation entre achats expérientiels et quotidiens
4. Digital paradise: réseau virtuel d'îles expérientielles
5. Brutal digital: robotisation complète de la chaîne logistique

Nous avons ensuite distingué 6 types de centres, qui répondent aux besoins de consommation quotidiens: Le centre-ville, les centralités secondaires (Subzentren), les hubs de mobilité, les centres de quartier et les centres commerciaux, les alentours (Umland).

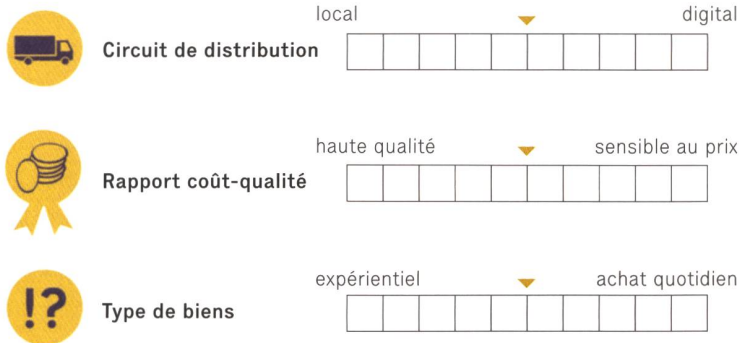


[ILL.1] ShopVille à Zurich gare centrale. (Photo: Marta Alonso)

[ILL.1]







[ILL. 4] Les trois facteurs utilisés pour définir les scénarios. (Source: Ville de Zurich, traduit par les auteures)

**C: La Ville a-t-elle une préférence parmi ces scénarios?**

**AS:** Non, même si les variantes extrêmes peuvent sans doute être écartées. L'évolution des comportements de consommation ne dépend pas des autorités. L'avenir sera probablement constitué d'un mélange de ces scénarios. C'est d'ailleurs déjà un peu le cas aujourd'hui. Une situation hybride qui mêle commerces haut de gamme (prix plus élevé, production locale), le shopping basé sur l'événementiel, et la consommation de biens quotidiens qui se passe de manière croissante en ligne.

Le traitement de chacune de ces hypothèses, avec ses spécificités et ses implications propres, nous aide à orienter habilement différentes politiques, d'aménagement, mais aussi de mobilité, de tourisme ou d'intégration.

**C: Vous tablez donc sur la diversification du profil des consommateurs?**

**AS:** Tout à fait, aujourd'hui il faut mettre le consommateur au centre de la réflexion si on veut tenter de maintenir de la vitalité en ville grâce au commerce. Les centres de quartiers, à Oerlikon, ou au Flon à Lausanne par exemple, font face aux défis les plus importants et devront être créatifs pour survivre. C'est crucial, car s'il n'y a plus de centres de quartier, la ville est morte. En tant qu'autorités, on ne peut pas laisser cela arriver. Le petit magasin de quartier est aussi un lieu de rencontre quotidien. Les commerces ethniques sont une sorte de «miroir du quartier» et jouent un rôle important d'intégration culturelle et dans le marché du travail. L'offre commerciale combinée à d'autres choses, comme les services à la personne ou la gastronomie gagnent en importance dans les centres.

**C: D'autres villes recourent à des Masterplans pour définir une image souhaitée du commerce. Pourquoi avoir retenu l'approche prospective?**

**AS:** La Ville de Zurich a aussi une planification des usages des rez-de-chaussée (Bau und Zonenordnung). Mais les outils de planification ne sont peut-être pas suffisants. La réalité commerciale n'est pas une image que l'on peut définir et figer dans un plan. Je crois qu'il faut mener la réflexion à partir de l'usager, pas de la planification.

**C: Comment gérez-vous le risque de *textilisation* (dominance des boutiques de vêtements) du centre-ville?**

**AS:** C'est un fait, la textilisation. On a peu d'influence là-dessus en tant que collectivité publique. Il n'y a qu'avec une stratégie de maîtrise foncière que l'on peut essayer d'agir comme dans le quartier du Niederdorf. Même si on doit respecter les prix du marché, on peut essayer d'aider un petit commerçant à rester ou s'installer. Il faut négocier, cela demande de la patience.

**C: Quelles sont les conclusions principales de votre projet? Quels acquis ou apprentissages a pu tirer le service d'urbanisme?**

**AS:** Cela a été très utile de penser en termes de scénarios. Ces nouvelles perspectives nous ont aidés à définir une vision de ce que l'on souhaite ou non. Personne ne sait exactement comment sera la situation dans 10 ans, mais l'exercice nous a néanmoins permis de nous rapprocher de la réalité. Une idée très importante qui ressort du projet, c'est la nécessité de mettre en place des coopérations. Le commerce est un sujet complexe avec beaucoup d'acteurs: commerçants, investisseurs, autorités.

«Le commerce de détail est important, et il va le rester, mais différemment.»

**C: La mobilité et la logistique sont des enjeux majeurs, en quoi?**

**AS:** Absolument. La mobilité ne va jamais disparaître et la logistique va davantage être localisée en ville à l'avenir, du moins en partie, pour répondre au développement de l'e-commerce. Il faut se préparer à ces transformations qui ont un fort impact sur les besoins en surfaces. On ne peut pas lutter contre le commerce en ligne, il faut travailler avec. Or le dernier kilomètre constitue un enjeu majeur pour les livraisons. Je ne sais pas pourquoi les distributeurs (DHL, La Poste, Fedex, mais aussi coop@home etc.) trouvent plus économique de faire leur propre tournée. On a des estimations de l'augmentation des colis distribués par La Poste pour les cinq prochaines années. Ça ne sera plus gérable. Ils seront forcés de se regrouper, en créant par exemple des micros hubs depuis lesquels la chaîne se poursuivra à pied, à vélo ou en scooter...

«Il n'y a que les commerçants innovants qui vont survivre, c'est comme dans l'agriculture, il faut combiner avec d'autres utilisations.»

**C: Une flexibilité et réversibilité dans la combinaison du commerce, de l'habitat et d'autres fonctions semblent indispensables? Qu'en dit votre démarche?**

**AS:** Oui, il faut pouvoir être agile et vif. Il y a toujours des obstacles, au niveau légal, par exemple pour les autorisations (police, hygiène, patente, location). C'est pour cela que nous souhaitons passer par des projets pilotes. Il faut faciliter l'octroi d'autorisations par exemple pour accueillir des *pop up store* dans des surfaces commerciales vides. On peut également imaginer des *micro hub*, un office de poste ou des CFF dans une surface publique ou privée. Ou installer un commerce futuriste dans des immeubles appartenant à la ville, ou des bâtiments neufs, y louer le rez-de-chaussée, pour expérimenter. Il faut avoir le courage et essayer.

**C: Sur la base de la réflexion prospective, quelles sont les pistes pour la suite?**

**AS:** Nous avons défini 7 thèses (voir encadré). Dans notre série de réflexion «Stadt der Zukunft», nous allons chaque année traiter l'un de ces sujets importants et l'implanter dans notre travail quotidien. Par exemple mener un projet pilote de commerce innovant dans un quartier.

#### LES 7 THÈSES ISSUES DE LA RÉFLEXION PROSPECTIVE

1. Travailler sur les centralités: identifier et exploiter les opportunités, malgré la diminution du nombre de commerces dans les centres urbains.
2. Polarisation du commerce de détail: prévoir la coexistence d'une offre commerciale polarisée (achat courant vs achat lié à l'expérience vécue), avec des modes de consommation distincts.
3. Accompagner l'implantation des *overstore*: anticiper les conséquences des concentrations spatiales et les accompagner en divers points (mobilité, liens avec les quartiers alentour...).
4. Accueillir de nouveaux formats de magasin: les commerces auront tendance à être plus petits et plus proches des clients. Il faut pour cela prévoir des surfaces commerciales adéquates.
5. Tenir compte de l'évolution des usages: les catégories fixes de produits laissent place à des «cocktails», avec plusieurs implications (horaires, mobilité...) dont il faut tenir compte.
6. Localiser les espaces logistiques: l'envers du décor passe à l'avant-scène, anticiper et accompagner cette évolution.
7. Planifier les surfaces dédiées à la mobilité: les déplacements liés au commerce sont importants aujourd'hui et le seront encore demain. Cela demande de la place qu'il faut réserver à cet effet.

Nous croyons à l'utilité d'avoir une sorte de «curateur», comme certaines enseignes qualifient déjà leur gérant. Un manager, comme dans un théâtre, une personne qui s'occupe de l'utilisation des rez-de-chaussée d'une série d'immeubles, au lieu du fonctionnement actuel par lot. Cela permet de chercher un équilibre à l'échelle d'un quartier ou même d'une ville. En plus de cela, les autorités, les propriétaires, les commerçants et les investisseurs doivent coopérer plus. Nous allons aussi poursuivre les efforts de coordination interne, au sein des différents services, intervenir dans les conférences et poursuivre le dialogue avec les commerçants. Au final, c'est à eux de faire des choix. Le contexte a radicalement changé, d'un produit clairement défini comme des chaussures ou un coiffeur, l'offre est davantage mixte.

**C: Quels sont les besoins à d'autres échelles?**

**AS:** «Handel im Wandel» concerne vraiment les possibilités d'action de la Ville. Nous abordons les leviers à l'échelle régionale et cantonale dans un autre document, «Lebendige Erdgeschoss». Nous terminons aussi un projet à l'échelle de toute la région métropolitaine de Zurich qui va contenir des recommandations d'actions pour le service publique comme

pour les commerçants. Là, on traite par exemple aussi des effets comme la législation liée aux heures d'ouverture des magasins. Mais cela se décide à un autre niveau...



[ILL. 5] Anna Schindler. (Photo: Ville de Zurich)

#### ZUSAMMENFASSUNG

### Über den Detailhandel hinaus

Die Stadtentwicklung Zürich untersuchte 2017 mögliche Zukunftsszenarien für den Detailhandel und deren räumliche Auswirkungen auf bestehende Zentren. Die von einer interdisziplinären Expertengruppe angestellten Überlegungen skizzieren unter dem Titel «Handel im Wandel» fünf Umbruch-Szenarien im Detailhandel. Die Folgen dieser verschiedenen denkbaren Entwicklungen wurden für sechs städtische Raumtypen durchgespielt: von der Altstadt über die Mobilitäts-Hubs zu den periurbanen Zentren. COLLAGE wollte dieses in der Deutschschweiz ganz neue, sehr umfassende Vorgehen dokumentieren, denn es behandelt die Frage des Handels auf Ebene der Stadt und nicht des Quartiers.

#### RIASSUNTO

### Oltre il commercio al dettaglio

Nel 2017, il servizio di pianificazione urbanistica della città di Zurigo ha effettuato uno studio con un approccio prospettico sul possibile futuro del commercio e i suoi effetti spazializzati sulle centralità esistenti. Intitolata «Handel im Wandel», la riflessione condotta con un gruppo interdisciplinare di esperti ha permesso di delineare cinque scenari per immaginare i cambiamenti nelle logiche di mercato. Le implicazioni di queste diverse evoluzioni possibili sono state declinate per sei tipi di centri urbani: dalla città vecchia ai centri di mobilità e periurbani. COLLAGE ha voluto documentare quest'approccio molto globale, senza precedenti oltre a quello di Sarine, che affronta il tema del commercio a livello di città e non di quartiere.