

Le commerce en mutation

Scénarios de la Ville de Zurich



HANDEL IM WANDEL



SZENARIEN FÜR DEN DETAILHANDEL
UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE STADT ZÜRICH

IMPRESSUM

Auftraggeber

Stadt Zürich
Stadtentwicklung
Stadthausquai 17
Postfach, 8022 Zürich

Auftragnehmer

synergo Mobilität - Politik - Raum GmbH
Dr. Walter Schenkel
Grubenstrasse 12
8045 Zürich
www.synergo.ch

Urban Catalyst GmbH
Anna Bernegg, Lena Laueremann,
Dr. Cordelia Polinna
Glogauer Strasse 6
10999 Berlin
www.urbancatalyst-studio.de

Bildnachweise und Zitate

Alle Illustrationen:
Urban Catalyst GmbH / Lena Laueremann

Fotos:
Urban Catalyst GmbH / Cordelia Polinna [alle 2017]
Foto S. 12, Stadtentwicklung Zürich

Alle Zitate stammen aus den Round-Table-Diskussionen am 1.
und 6. Juni 2017

Druck und Papier

ROPRESS Druckerei, Zürich

Umschlag: Cocoon weiss matt FSC + 200 gm²
Inhalt: Cocoon weiss matt FSC + 120 gm²
FSC Recycled Credit

Zürich, Berlin 2017

Traduction et inserts comparatifs

Ville de Lausanne
Service de l'économie
Office d'appui économique et statistique
www.lausanne.ch/economie
www.lausanne.ch/statistique

Lausanne, février 2019

Liens

<https://www.stadt-zuerich.ch/prd/de/index/stadtentwicklung/stadt-der-zukunft/handel-im-wandel/Szenarien.html>
<https://www.lausanne.ch/officiel/statistique/documents-publications-et-actualites/documents-d-analyse.html>

TABLES DES MATIERES

PRESENTATION.....	3
MESSAGE.....	4
AVANT PROPOS.....	5
PLAN DE VILLE DE ZURICH.....	6
1. SITUATION DE DEPART.....	7
2. CHANGEMENT DANS LE COMMERCE DE DETAIL.....	10
3. TENDANCES DANS LE COMMERCE DE DETAIL.....	14
4. TYPOLOGIES DES LIEUX.....	19
5. MOTEURS DU COMMERCE DE DETAIL.....	22
6. SCENARIOS.....	24
7. PERSPECTIVES.....	39
QUESTIONS OUVERTES.....	40

PRESENTATION

En décembre 2017, la Municipalité a rendu public deux études qui visaient à dresser un état de situation sous l'angle statistique et sous l'angle ethnographique sur le commerce de détail à Lausanne.

Confrontée à la même préoccupation devant les difficultés de la branche du commerce, la Ville de Zurich a cherché à définir en termes qualitatifs les caractéristiques de cette mutation, qui ont pris la forme de cinq scénarios.

L'étude *Handel im Walden*, publiée par la Ville de Zurich en décembre 2017, présente ces perspectives du futur de la branche. Elles concernent autant la place lausannoise que la capitale économique de la Suisse.

Les autorités municipales zurichoises, en particulier la direction du Stadtentwicklung, ont bien voulu nous autoriser à en faire une traduction à l'intention des lecteurs lausannois. Qu'elles en soient vivement remerciées ici pour l'intérêt de la réflexion que leur étude engage et pour leur disponibilité exemplaire à en partager le contenu avec les acteurs publics et privés lausannois concernés par le devenir de la branche.

La Municipalité de Lausanne a exprimé dans son programme de législature 2016-2021 son attention aux problématiques du commerce de détail, une activité qui remplit une fonction à part entière d'échange économique, d'animation de la vie de la ville et de rencontre sociale.

La Direction de la sécurité et de l'économie entend ainsi jouer un rôle actif de relais, d'impulsion et de médiation, en concertation avec les partenaires syndicaux et patronaux, pour favoriser le développement des activités commerciales adaptés aux nouvelles habitudes de consommation et de fréquentation.

Les scénarios 1 et 3 identifiés par la Ville de Zurich sont particulièrement pertinents pour le cas lausannois.

Le premier scénario - « *Back to the roots* » - se caractérise par l'idée d'un commerce de détail en quelque sorte équilibré qui fait autant de place à des produits de haute qualité et d'un certain coût, qu'un approvisionnement accessible à tout un chacun, animé dans la mesure du possible par des revendeurs locaux et des entreprises bien établies.

L'espace public et l'activité commerciale se complètent pour devenir des lieux de rencontre étendus par l'utilisation des surfaces de circulation qui n'ont plus d'utilité immédiate.

Ce scénario correspond aux démarches engagées conjointement par les Directions des finances et de la mobilité, et de la sécurité et de l'économie à propos du périmètre St-François-Bourg-Rôtillon, emblématique du commerce lausannois. Les interventions sur cette zone à valeur patrimoniale prépondérante visent à en renforcer l'identité et en accroître l'attractivité, y compris au regard des visiteurs suisses et de l'étranger.

Le deuxième scénario - « *Hybride* » - identifie des défis cruciaux posés par l'évolution technologique et des pratiques de consommation. L'avenir du commerce de détail devra faire face à sa déperdition dans les centres secondaires de la ville et à la forte demande corollaire pour des surfaces au centre-ville.

Des questions de revitalisation de l'espace public, d'utilisation des rez-de-chaussée, du marché foncier et immobilier (niveau des loyers, effets d'éviction et internationalisation des enseignes) se posent, avec les défis de gestion des flux de marchandises générées par le commerce électronique.

Le nouveau Plan directeur communal intègre déjà la question de la centralité des quartiers. La refonte à venir du Plan Général d'affectation permettra de réexaminer notamment les questions d'utilisation des rez-de-chaussée et des affectations des tronçons commerciaux.

Grâce à la disponibilité de la Ville de Zurich, les acteurs du commerce lausannois disposent d'un nouvel outil bienvenu pour nourrir la réflexion sur l'avenir de la place commerciale de notre ville.

Le défi est à relever ensemble, avec pragmatisme.

Pierre Antoine Hildbrand
Conseiller municipal de la Ville de Lausanne
Directeur de la sécurité et de l'économie

MESSAGE

Le programme de législature 2016-2021 de la Municipalité relève d'emblée la mutation profonde en acte à Lausanne. Parmi les défis à relever figure celui d'un devenir judicieux entre une attractivité démographique retrouvée de la ville et la nécessité d'un développement économique pourvoyeur d'emplois localement ancrés.

Pour jouer un rôle actif de relais, d'impulsion et de médiation avec le monde du commerce et de l'entreprise, la Municipalité a mis sur pied un service de l'économie, en lui adjoignant l'office d'appui économique et statistique.

Parmi ses missions, elle lui a confié celle d'apporter le soutien de la Ville aux acteurs engagés en faveur du développement commercial, en particulier durant la période actuelle qui voit le commerce de détail confronté aux nouvelles formes de concurrence que le numérique a rendu possibles.

Le service de l'économie s'attache ainsi à trouver un équilibre entre les besoins du commerce permanent et les particularités des marchés et du commerce itinérant qui se déploient sur un espace public lausannois notoirement vallonné et compartimenté.

Un autre défi significatif est celui d'assurer la cohabitation respectueuse des intérêts de tout un chacun lors de l'organisation des milliers d'événements et manifestations qui rythment le calendrier de l'animation de la ville.

Car le commerce et l'animation urbaine revêtent une fonction à part entière dans la vie de la collectivité à défaut de laquelle ce sont les opportunités des rencontres sociales et d'échange économique qui s'en trouvent prétérités.

L'étude de la Ville de Zurich aborde ses questions d'une manière originale et prospective. Elle constitue un apport complémentaire fort bienvenu à l'enquête ethnographique sur le commerce lausannois indépendante conduite par Mme Claude Grin, anthropologue et architecte, et à l'analyse quantitative réalisée par les statisticiens du service de l'économie.

L'éclairage de l'étude zurichoise ne manquera pas de contribuer à la réflexion grâce à l'esquisse, pour ainsi dire futurologique, des scénarios qu'elle dessine quant à l'évolution du commerce de détail en ville.

Florence Nicollier
Cheffe du service de l'économie
de la Ville de Lausanne

AVANT PROPOS

Le commerce de détail stationnaire souffre. En Europe et dans le monde occidental, notre manière de consommer et de choisir des biens a fondamentalement changé. Achats en ligne, tourisme d'achats et réduction du chiffre d'affaires sont autant d'expressions qui décrivent les problèmes que rencontre le commerce de détail pour les magasins qui n'ont pas encore sur trouver une manière intelligente d'associer le commerce réel au commerce en ligne. En Suisse, le secteur a globalement enregistré une perte de 35% depuis l'an 2000 – 4.7 millions de Suissesses et de Suisses ont acheté pour 11.2 milliards de biens sur internet en 2016, plutôt que dans le commerce de détail.

Le futur semble appartenir ceux qui sauront penser de manière hybride et en appliquant les modes opératoires d'autres branches : Amazon, le plus grand commerce online du monde, a acquis au printemps 2017 la chaîne de magasins alimentaires Whole Foods et combine dorénavant non seulement le commerce en ligne avec des points de vente stationnaires, mais investit également dans le développement de l'offre digitale. Ce n'est plus l'achat qui est au premier plan dans les magasins et centres commerciaux contemporains, mais bien le divertissement et l'organisation du temps libre : les « concepts stores » offrent des surprises et de la qualité de séjour à leurs clientèle, du bar intégré jusqu'au magasin de musique, en passant par l'exclusivité du « pop-up » store, dont seuls les initiés connaissent l'existence, ce qui augmente le désir de faire partie des « insiders ».

Dans cet ordre d'idées, les vendeurs se qualifient aujourd'hui volontiers de « curateurs » et leurs produits ne sont plus de simples marchandises, mais rappellent plutôt des « œuvres d'art ».

Les spécialistes de la branche sont unanimes : à l'avenir, le commerce de détail digital jouera un rôle central, ce qui modifiera fondamentalement la logistique du secteur, probablement avec des drones pour les livraisons de faible poids et les livraisons urgentes, avec des camions de livraison électriques autonomes qui distribueront chez les particuliers la marchandise stockée dans des grandes centrales de distribution. Le commerce de détail doit proposer des concepts innovants pour s'adapter à ce rapide changement structurel.

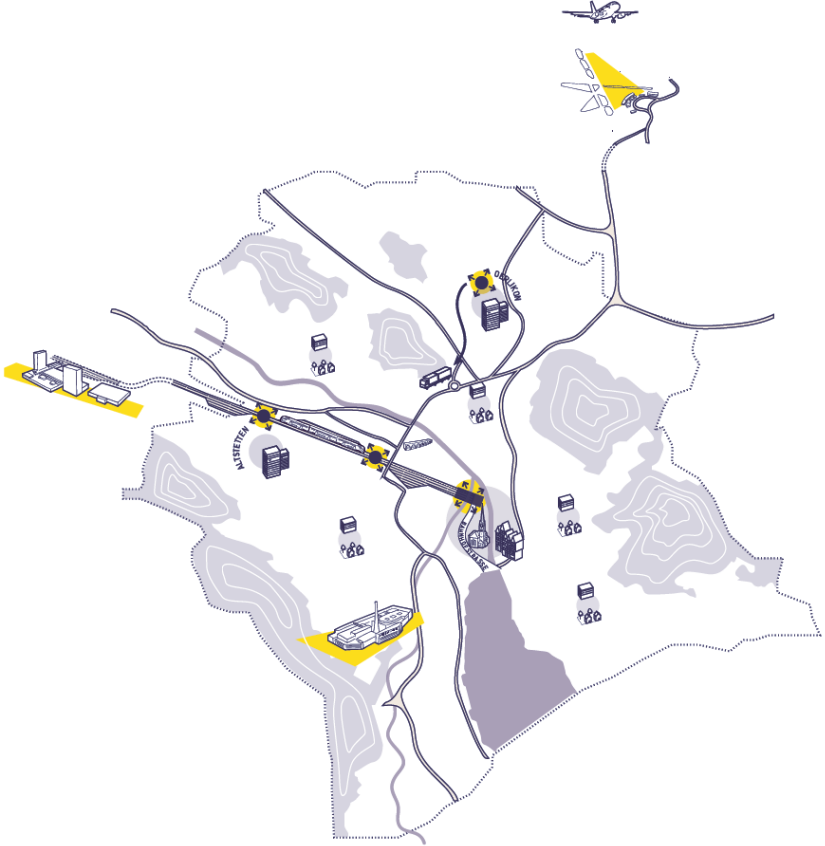
Mais ce thème doit également préoccuper les pouvoirs publics, dans la mesure où l'approvisionnement de la population et le shopping sont des activités essentielles et constitutives de la Ville. Le projet « Ville du futur » du Stadtentwicklung de la Ville de Zurich essaie dans sa première édition de 2017 de comprendre dans quelle direction le commerce de détail pourrait se développer et quelles seraient les conséquences et défis de ces développements pour la Ville.

La question du « commerce dans un monde en mutation » et ses conséquences sur la structure spatiale et sociale de la Ville touche trois fonctions urbaines essentielles : habiter, travailler et utiliser les espaces communs. Le ravitaillement de

proximité, la situation du commerce et les espaces urbains en tant que lieux d'interactions sociales sont au cœur du problème. En collaboration avec des expert-e-s externes et internes, des scénarii ont été élaborés, à partir desquels nous avons discuté de développements souhaitables et réalistes où le rôle de la Ville a été mis en question.

Anna Schindler
Directrice du Développement de la Ville de Zurich

PLAN DE VILLE DE ZURICH



1. SITUATION DE DEPART

1.1. LE COMMERCE EN RUPTURE

« Le client ne va plus dans le magasin, le magasin va chez le client – ceci est vrai tant pour le commerce digital que pour le commerce stationnaire. »

Une grande rupture se profile pour le commerce de détail. D'après des chercheuses et chercheurs, les perspectives sont sombres pour le commerce de détail stationnaire. D'après « Retail Outlook » du Credit Suisse, la part de marché du commerce en ligne va doubler ces 5 prochaines années. Du côté de la demande, les « silver shoppers » (Génération 50+) deviennent toujours plus des « silver surfers » et les « Digital Natives », soit la génération née avec le monde digital, arrivent à l'âge de solvabilité.

Néanmoins, et même si la « mort des petits et grands magasins » se poursuit, le commerce de détail stationnaire continuera à exister, mais différemment. Les mots clés de leur survie sont : *concepts innovants, qualité d'accueil et de séjour, expérience*, mais aussi *disparition grandissante de la frontière entre commerce stationnaire et commerce en ligne*. Les changements dans le commerce de détail vont avoir de grands effets sur le comportement de la population, sur l'utilisation du domaine public, sur la circulation, sur la structure des centres-villes et sur la vie urbaine en général. Dans ce contexte, la question se pose de

savoir dans quelle mesure ces évolutions peuvent être influencées de manière positive.

Le commerce de détail joue également un rôle social important : en tant que pourvoyeur d'emplois, en tant qu'opportunité pour le personnel moins qualifié et pour une population immigrée, et en tant que lieu de rencontre et d'interaction sociale. Le commerce de détail participe à la vitalisation des villes et leur donne un visage attractif. Pour les clientes et clients, faire ses achats et l'occasion de contacts sociaux ; l'importance de ce rôle ne doit pas être sous-estimée, en particulier pour les personnes sans emploi ou les personnes dont l'environnement social est réduit.

1.2. SIGNIFICATION POUR ZURICH

« Zürich dispose de qualités non négligeables pour le commerce de détail. Ces potentiels doivent être développés de manière commune et concertée – par la Ville, par le commerce, par les propriétaires, par les investisseurs et par la branche touristique. »

Les mutations dans le commerce de détail ont des conséquences importantes, en particulier dans les Villes. En effet, le commerce de détail définit les centres-villes et leurs structures, et il a de larges effets sur des thèmes complexes comme la mobilité ou le tourisme. La consommation (quotidienne) est une fonction essentielle des différents centres-villes et quartiers urbains – une

ville n'est pas pensable sans consommation. C'est pourquoi les évolutions et « trends » actuels dans les domaines de l'espace urbain, du ravitaillement de proximité, des quartiers du centre et de la périphérie de Zurich, de la planification urbaine, de la circulation et de l'espace public doivent être étudiés. Comment les quartiers et les centres peuvent-ils se positionner à l'avenir ? Le centre-ville sera-t-il essentiellement destiné au shopping en tant qu'activité de loisir, et deviendra-t-il un simple but d'excursion touristique ? Quelles conséquences pouvons-nous prévoir, et comment les pouvoirs publics, les propriétaires, les commerçants et la population doivent-ils agir ?

Plus les villes anticiperont les évolutions du secteur, plus elles reconnaîtront tôt les changements qui le frappent, et mieux elles seront préparées à la modification fondamentale de leur structure. Zurich dispose de caractéristiques particulières, qui sont déterminantes pour le commerce de détail, comme l'importance touristique et économique, la remarquable vieille-ville (d'un point de vue historique et urbanistique) ou l'aéroport, en tant qu'importante plaque tournante internationale. En parallèle, il est nécessaire de considérer la situation dans les différents quartiers – les chances et défis du centre-ville différent fondamentalement dans la Bahnhofstrasse, dans la Löwenstrasse, dans le Niederdorf, dans la Lindenplatz, à Höngg, au Schwamendigerplatz.

Zürich est une localité « premium » avec un fort pouvoir d'achat et une demande qualitativement élevée. Il y a néanmoins des aspects par lesquels Zürich diffère très peu des autres grandes villes : le comportement d'achat dans les villes est *hybride* :

on commande beaucoup en ligne, avec des délais de livraison courts, mais on aime se rencontrer dans son temps libre dans des magasins qui sortent de l'ordinaire. C'est surtout l'excès d'offre qui représente un grand défi pour le commerce de détail dans les villes : il doit se positionner là où le revenu disponible est effectivement dépensé, où les client-e-s réalisent l'achat. La fidélité de la clientèle n'est plus d'actualité. Il faut aussi différencier, en ce qui concerne la mutation dans le secteur du commerce de détail, les commerces alimentaires des commerces non-alimentaires – les évolutions dans ces domaines ne sont pas identiques, en raison de contraintes logistiques et d'habitudes de consommations.

1.3. UN SCHEMA DE REFLEXION POUR LE COMMERCE ZURICHOIS

Cette étude contribue à identifier assez tôt les futures évolutions dans le commerce de détail et leurs répercussions sur le réseau de centres urbains zurichois. Dans la mesure du possible, les fondements conceptuels sur lesquels l'étude repose doivent être déterminés. Le but de l'étude est de produire un schéma de réflexion pour le commerce de détail. Les facteurs d'influence et les trends qui sous-tendent le marché du commerce de détail ont été identifiés et approfondis avec l'aide de professionnels du secteur. Des scénarii ont été élaborés : les possibles évolutions du secteur ont été classées selon qu'elles apparaissent plausibles ou invraisemblables, souhaitables ou indésirables, et visionnaires ou conservatrices. L'étude doit

ouvrir des champs d'investigation et aider à défricher les différentes directions dans lesquelles le commerce de détail – et par conséquent la ville, ses espaces publics et ses centres – sont susceptibles d'évoluer. Le but était de développer des schémas paroxystiques, exagérés, afin de penser l'impensable et de susciter la discussion.

Le commerce de détail est important pour la Ville de Zürich, dans la mesure où il est essentiel à l'attractivité et à l'animation de toute ville. Vu son importance pour la structure des centres, les politiques d'approvisionnement et la mobilité, la Ville de Zürich a intérêt à envisager les possibles évolutions problématiques. Ce faisant, on constate rapidement que la Ville n'a qu'une influence limitée. Le commerce de détail est en effet dépendant du comportement des consommateurs. Il est donc important de créer des offres qui attirent les consommateurs et les invitent à utiliser l'espaces publics, comme par exemple des aménagements attractifs et de lieux sûrs, une offre de mobilité durable et des bâtiments à usage flexible, s'agissant en particulier des rez-de-chaussée.

Les nombreuses facettes de la mutation dans le domaine du commerce de détail peuvent être transposées dans un modèle structuré, qui contient les facteurs contextuels sur lesquels la Ville n'a pas – ou n'a que peu – d'influence. Les tendances du secteur et les facteurs d'influence du changement se laissent dériver du modèle. Ces tendances de fonds sont les variables avec lesquelles divers scénarii peuvent être élaborés. Ce modèle structuré ne doit pas être compris comme un modèle de pronostics ; il s'agit d'un schéma de

réflexion comme base de discussion concernant le développement de la ville en relation avec le commerce de détail.

1.4. LE MODÈLE STRUCTURÉ

Cette illustration montre le modèle de manière simplifiée. Il existe des contextes globaux et des contextes locaux, qui ont une influence sur le développement du commerce de détail. Ils ne sont pas – ou ne sont que peu – influençables, mais ils définissent le cadre de l'évolution spécifique à la branche. Les « tendances » dans le commerce de détail peuvent donc être comprises comme des « réponses » spécifiques du commerce de détail aux facteurs contextuels. C'est pourquoi certaines notions sont employées autant pour les facteurs contextuels que pour les tendances du secteur. Les « pilotes » centraux sont dérivés des « tendances » du secteur. Différents « pilotes » conduisent à différents scénarios avec leurs conséquences spécifiques sur le commerce et sur l'espace public. Les « contextes », les « tendances », les « pilotes » et les « scénarii » seront décrits de manière différenciée sur la base de ce modèle.



Photo : Zürich Tourisme

Démographie

Population résidante permanente en ville, fin 2017	409'241 habitants
Population de l'agglomération, fin 2017	1'354'140 habitants
Population du canton, fin 2017	1'504'346 habitants
Âge médian de la population en ville	38.6 ans

Economie et emploi

Emploi total en ville, 2016	472'396
Emploi total de l'agglomération, 2016	952'684
Taux d'emploi des 20-64 ans en ville	82.4 %
Taux de chômage en ville, fin 2018	2.6 %
Emplois par habitant, 2016	0.89

Principaux secteurs d'activités, en pour cent

Finances/assurances/droit	19.8 %
Santé/social/médico-social	11.6 %
Tourisme/restauration/loisirs	9.8 %
Emplois dans des branches innovatrices	44.5 %
Emplois dans des branches à productivité du travail élevée	41.2 %

Commerce de détail et restauration

Emploi total du commerce de détail, 2016	23'597
Nombre d'établissements du commerce de détail, 2016	3'160
Emploi total dans la restauration, 2016	22'006
Nombre d'établissements dans la restauration, 2016	1'790

Sources : Office fédéral de la statistique (STATPOP, City statistics, STATENT, Cercle indicateurs), SECO



Photo : Régis Colombo – www.diapo.ch

Démographie

Population résidante permanente en ville, fin 2017	138'905 habitants
Population de l'agglomération, fin 2017	415'596 habitants
Population du canton, fin 2017	793'129 habitants
Âge médian de la population en ville	37.2 ans

Economie et emploi

Emploi total en ville, 2016	119'114
Emploi total de l'agglomération, 2016	262'857
Taux d'emploi des 20-64 ans en ville	74.3 %
Taux de chômage en ville, fin 2018	5.6 %
Emplois par habitant, 2016	0.68

Principaux secteurs d'activités, en pour cent

Santé/social/médico-social	21.2 %
Finance/assurance/droit	10.9 %
Tourisme/restauration/loisirs	9.8 %
Emplois dans des branches innovatrices	34.7 %
Emplois dans des branches à productivité du travail élevée	28.2 %

Commerce de détail et restauration

Emploi total du commerce de détail, 2016	6'882
Nombre d'établissements du commerce de détail, 2016	1'129
Emploi total dans la restauration, 2016	4'756
Nombre d'établissements dans la restauration, 2016	623

Sources : Office fédéral de la statistique (STATPOP, City statistics, STATENT, Cercle indicateurs), SECO

2. CHANGEMENT DANS LE COMMERCE DE DETAIL

Le commerce de détail est influencé par des facteurs contextuels globaux et locaux. Six facteurs contextuels se détachent dans le cadre du processus de scénarios, à savoir :

- l'économie
- la société
- l'évolution technologique
- la politique
- l'infrastructure
- l'espace local.

Si nécessaire, ces facteurs sont subdivisés en divers aspects et développés. Ces facteurs évoluent différemment et s'influencent mutuellement.

Cette liste n'a pas de prétention à l'exhaustivité, mais elle esquisse le cadre de l'évolution du commerce de détail.

2.1. FACTEURS GLOBAUX

2.1.1. L'ECONOMIE

« L'économie est globalisée, de la même manière que le client : il achète sa marchandise là où il la trouve – en ligne, à l'étranger comme dans le cadre de vacances, ou dans le petit magasin hybride au coin de la rue. »

Globalisation

Le commerce en ligne ne connaît pas de frontière. Les fabricants de marques globales établissent des relations et routes d'acheminements directs avec leur clientèle. Il est à prévoir que quelques acteurs de marché dominant le marché de vente en ligne à l'avenir. L'économie globalisée conduit également à une clientèle globalisée. Le tourisme d'achat transfrontalier doit donc être remis dans le contexte du comportement global de la population face aux voyages. La consommation, le temps libre et le voyage se mélangent toujours davantage. Faire ses achats à l'étranger n'est plus seulement une question de prix, mais aussi une expérience. Les villes sont mieux à même de profiter de cette tendance que les régions de campagne.

En retour, les développements globaux dans d'autres branches ont des impacts sur le commerce. Le secteur bancaire, par exemple, déplace des places de travail du centre ville vers la périphérie, dans d'autres villes ou vers l'étranger. Le commerce de détail y perd de la clientèle. Ces déplacements et les surfaces de bureaux vides créent une pression sur les loyers, source d'opportunités.

Limites de la croissance

Etant données la destruction de l'environnement, la limitation des ressources et les catastrophes climatiques, il est clair depuis les années 70 qu'un modèle de croissance non-durable doit être remis en question. Cette prise de conscience a conduit, chez certaines personnes, à revoir le mode de consommation. Elles consomment moins, ou ne manière plus « consciente » en mettant l'environnement et le bien-être au premier plan.

Cette réalité a créé de nouveaux marchés dans le domaine du commerce de détail, marchés qui ne peuvent plus être qualifiés d'offres de niche. La demande pour des produits écologiques, régionaux et produits localement est en augmentation. Dans le cadre de cette évolution, des efforts et tentatives sont menés pour limiter les emballages et les déchets et établir de nouveaux concepts durables d'échange, de « upcycling » et de commerce.

2.1.2. LA SOCIETE

« La démographie et le pouvoir d'achat sont les facteurs dominants – à cet égard, les grandes villes ont des avantages déterminants. »

Le pouvoir d'achat de la population est déterminant pour le commerce de détail dans le cadre des facteurs sociétaux. Le découplage entre la part de la population à faible revenu et la part de la population à haut revenu est moins prononcé à Zurich que dans d'autres villes européennes. La polarisation des espaces sociaux y est donc moins prononcée. Le fort pouvoir d'achat produit des effets tant sur les discounters que sur les magasins spécialisés.

Migration et immigration

Différences de niveau de vie, situations de crise et de guerre mais aussi manque de main d'œuvre qualifiée ont conduit à un renforcement de la migration dans le centre et dans la zone métropolitaine zurichoise. Le commerce de détail

représente une opportunité de marché de travail pour des travailleurs peu qualifiés comme pour des travailleurs spécialisés. En parallèle, l'immigration augmente la consommation et la demande pour des produits du monde entier. Les petites et très petites entreprises sont caractéristiques des économies issues de la migration. Elles offrent des places de travail et des chances de promotion sociales et des offres de proximité bon marché. La contribution des économies issues de l'immigration à l'intégration sociale ne doit pas être sous-estimée.

Individualisation

L'individualisation dans la société, c'est-à-dire le renforcement de la place du libre-arbitre, de la recherche individuelle de sens et d'identité, a conduit à une pluralisation des modes de vie qui a posé les bases, dans les décennies passées, pour une différenciation des offres commerciales et de consommation. Se définir et définir son mode de vie à travers la consommation et grâce à quelques biens de consommation a notamment facilité le développement d'une offre différenciée et hautement spécialisée et a conduit à lier l'offre commerciale à une offre d'expériences. C'est ainsi que le commerce en ligne satisfait le besoin croissant pour des possibilités d'achat indépendantes du temps et du lieu. Ces développements dépendent également de l'augmentation du taux de femmes actives et du nombre de ménages individuels. Jusqu'ici, le commerce individuel souffrait de désavantages en rapport avec l'expérience sensorielle et la personnalisation des produits. Ces frontières sont appelées à devenir plus poreuses à l'avenir.

Démographie : vieillissement de la population

La part grandissante des personnes âgées aura des répercussions sur l'offre du commerce de détail. Les seniors vivent de manière plus saine et sont par conséquent plus actifs, entreprennent davantage et pratiquent davantage de « hobbies » que par le passé. Il est prévisible que les dépenses pour les produits du secteur de la santé augmentent à l'avenir. A l'inverse, en raison de limitations corporelles grandissantes, les rayons de mobilité sont appelés à se réduire à l'avenir : l'importance des chemins courts, des offres de livraison et des services à la personne augmente. Les villes ont des avantages dans cette optique en comparaison avec les zones de campagne : beaucoup de seniors qui ont du temps, des besoins sociaux et qui sont solvables utilisent la large palette d'offres du commerce de détail. Il est également à prévoir que le vieillissement de la population soit moins prononcé dans des villes comme Zürich que dans les zones de campagne. Les villes attirent davantage de jeunes nés avec la digitalisation, sans appréhension face au commerce en ligne et ayant des besoins sociaux, en partageant des responsabilités familiales en s'occupant d'enfants et adaptent leur comportement d'achat en fonction de leur mode de vie.

2.1.3. L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE

« Les technologies innovantes permettent en somme de gérer l'offre excédentaire, ce qui conduit à une forte réduction des surfaces de vente. »

Transformation digitale

La numérisation affecte de plus en plus la vie des gens et donc également les espaces urbains - par exemple, en modifiant le comportement des consommateurs via le commerce en ligne ou en optimisant le comportement en matière de mobilité via diverses applications. La « désertification de l'espace public » due aux technologies de l'information et de la communication, tant redoutée dans les années 90, ne s'est pas produite jusqu'ici. Au contraire, la numérisation croissante, les nouvelles technologies de l'information et de la communication et des développements tels que « l'Internet des objets » peuvent avoir dans les années à venir un impact positif sur les chaînes de valeur et les environnements de vie et de travail dans les villes et les communes. Les développements nouveaux et futurs qui soutiennent et renforcent l'immersion dans des réalités virtuelles, tels que les lunettes de données ou d'immersion et les affichages d'iris, sont de nature à révolutionner la perception des espaces urbains et la combinaison d'expériences "réelles" et numériques.

Société du savoir

La société du savoir est étroitement liée à l'importance grandissante du secteur des services. Les connaissances individuelles et collectives et leur organisation deviennent des moteurs de croissance décisifs. Une caractéristique importante de la société du savoir est que le plus grand nombre de personnes possible dispose des conditions leur permettant d'utiliser l'information disponible de manière critique et sans restriction afin de pouvoir se faire sa propre opinion - y

compris dans le commerce de détail et dans la logistique la communication qui lui sont associés.

La progression de la numérisation amène toujours plus de personnes à être en mesure de participer à la production et à la consommation de connaissances. Cela se traduit par un nombre croissant de sites Web de notation, de guides d'achat avec des conseils d'initiés, de vidéos Youtube d'« influenceurs », etc., qui produisent un nouveau type de publicité et une connaissance – qui doit être évaluée de manière critique, car elle est souvent sélective – du commerce de détail. Les employés du commerce de détail doivent également s'adapter aux exigences de la société du savoir moderne, en passant du statut de vendeur au statut de conseiller.

2.2. FACTEURS CONTEXTUELS LOCAUX

2.2.1. LA POLITIQUE

Les facteurs et les prescriptions politiques en relation avec le commerce de détail s'expriment à travers les réglementations en matière de construction, le droit du travail, l'aménagement du territoire, la politique des transports et la protection de l'environnement et se situent à différents niveaux de l'État (fédéral, cantonal, communal). Les buts et objectifs du développement urbain, qui doivent garantir des lieux à l'affectation souple, ainsi qu'une qualité de vie élevée et de bonnes conditions de concurrence, contribuent à rendre la ville attrayante pour les

touristes, les entreprises et les travailleurs. Les conditions-cadres juridiques ne sont pas en mesure de suivre le rythme des développements rapides qui affectent le commerce : contrairement au développement dynamique des échanges commerciaux, le cadre juridique semble anticiper l'avenir de manière un peu trop étroite et rigide.

2.2.2. L'INFRASTRUCTURE

Le commerce de détail entretient des relations étroites et multifformes avec la mobilité et la logistique. L'innovation technologique continue de faire sa marque : les ventes, le transports et la proximité des clients sont en cours de réorganisation. La transition énergétique et la protection du climat entraînent également de profonds changements dans la mobilité. Le commerce en ligne est un défi majeur pour le transport, en particulier pour le trafic de livraison sur le "dernier kilomètre" jusqu'au client, qui est appelé à augmenter.

Le commerce en ligne densifie les chaînes logistiques et les centres logistiques se rapprochent de la ville. Le commerce de détail stationnaire sert de variable d'ajustement importante pour empêcher le trafic - avec de courtes distances pour l'approvisionnement local et un trafic de livraison optimisé.

2.2.3. L'ESPACE

L'évolution du commerce de détail est influencée par divers facteurs liés à l'espace (i.e. aux lieux) : les différents types de locaux en fonction des différents types de quartiers, les loyers, disponibilités et affectations correspondantes, mais aussi les facteurs d'emplacement tels que la qualité d'accueil ou les éléments de différenciation urbains et topographiques constituent le contexte spatial du commerce en ville.

Disponibilité

Les surfaces dévolues au commerce de détail ne sont pas rares à Zurich. L'offre a fortement augmenté ces dernières années en raison de la vigueur des activités de construction et de la volonté de créer des surfaces de vente attrayantes. Cependant, la disponibilité dépend de l'emplacement, du développement et des loyers. En général, le besoin de surfaces pour le commerce de détail diminue. Actuellement, les magasins mono-marques des détaillants mondiaux à intégration verticale, les distributeurs nationaux de produits alimentaires et les entreprises traditionnelles figurent parmi les gagnants. Les perdants sont les magasins non-spécialisés, les magasins qui ont une clientèle d'habitues, les magasins multimarques bon marché, les chaînes de mode nationales et les grands magasins à prix réduits. Ils ne sont plus attrayants pour les clients en raison de leur offre, de leur taille ou de leur emplacement.

Qualité d'accueil et éléments de différenciation

Contrairement au commerce en ligne, le commerce de détail fixe doit être facilement accessible : que ce soit par les transports en commun ou depuis le parking qui débouche dans un centre commercial au design attrayant, ou à pied sur des itinéraires sûrs à travers un centre-ville ou un quartier attractifs - l'accessibilité joue toujours un rôle majeur. La qualité d'accueil et de séjour à proximité des magasins est également un facteur important pour les détaillants, car elle pousse les clients à passer du temps dans le secteur, à consommer davantage ou à combiner les achats avec d'autres activités. Dans cette optique, des rues et des places sûres et attrayantes dotées de possibilités de s'asseoir et de parquer des vélos, une large offre d'activités supplémentaires, ainsi que des manifestations artistiques et culturelles dans les espaces publics, jouent un rôle essentiel pour les piétons et les cyclistes. L'espace public joue toujours plus le rôle de "scène" pour les acheteurs. C'est ainsi que des bâtiments et des structures urbaines remarquables ainsi que les éléments de paysage comme le lac ou la Limmat à Zurich jouent un rôle essentiel de décor d'arrière plan.

3. TENDANCES DANS LE COMMERCE DE DETAIL

Les tendances de la vente au détail dépendent de facteurs de contexte globaux et locaux. Ils doivent donc être compris comme une "réponse" aux facteurs de contexte spécifique au métier.

En raison de la forte évolution des facteurs contextuels, la situation actuelle du commerce de détail est caractérisée par un grand nombre de tendances. Ces tendances peuvent être décomposées dans les diverses catégories suivantes : transformation numérique, orientation client et changement de valeur. De nombreuses tendances - dont seule une sélection peut être décrite - se complètent et se renforcent mutuellement.

3.1. DIGITALISATION

La numérisation concerne de plus en plus tous les domaines de la vie. La transformation numérique concerne le commerce de détail de nombreuses manières, principalement s'agissant du commerce en ligne, bien sûr, mais aussi s'agissant de la production et de la logistique. Les développements rapides dans le domaine de la réalité virtuelle vont grandement influencer le comportement des consommateurs en matière d'achats et de loisirs dans les années à venir et offrir une vaste gamme de nouvelles expériences d'achat.

L'internet des objets

L'expression « internet des objets » fait référence à la mise en relation d'objets physiques clairement identifiables et de leur représentation virtuelle dans une structure de type Internet. Ce concept ne se limite pas aux personnes, mais s'étend également aux choses. Les objets quotidiens du ménage dialoguent avec Internet. Des capteurs enregistrent le comportement (par exemple en relation avec la santé) ou l'état des appareils (réfrigérateur, par exemple), envoient les données à un serveur cloud et organisent les actions nécessaires (rendez-vous médical ou livraison de nourriture, par exemple). Cette forme de "propre vie" pourrait avoir un impact considérable sur le commerce de détail, dont on ne sait pas encore s'il sera positif ou négatif.

Commerce en ligne

Le commerce en ligne fait référence aux transactions de vente sur Internet. Les achats effectués via des formes combinées de transactions en ligne et en magasin, comme une commande sur internet après avoir testé le produit dans un magasin, sont appelées transactions multicanaux ou commerce « cross-channel ». Le commerce en ligne en Suisse n'a pas encore une forte pénétration du marché, comme en Suède, en France et aux Pays-Bas. La part du commerce de détail en ligne suisse varie considérablement en fonction des divers secteurs : dans le secteur de l'alimentation, elle est marginale; et sa croissance est actuellement très faible. Dans le secteur non alimentaire, la part en ligne varie en taille mais croît rapidement. Malgré ces circonstances différentes, il est incontestable que la croissance du commerce en ligne se fait aux dépens du

commerce de détail. Le rythme du processus de changement dépend également du coût de la transformation numérique pour les détaillants, de l'évolution des exigences en matière de formation du personnel et de la rapidité avec laquelle les innovations sont introduites.

Réalité virtuelle

En utilisant la réalité virtuelle, les produits et services de vente au détail peuvent être présentés de manière à ce que les clients perçoivent l'offre et ses caractéristiques physiques de manière réaliste et en temps réel, sans être présents. Tout l'assortiment des magasins, y compris la préhension visuelle, se déplace dans l'appartement ou dans tout autre lieu.

Automatisation

La numérisation favorise également l'automatisation, telle que les systèmes d'auto-numérisation et d'auto-paiement dans le secteur de la vente au détail, le regroupement des commandes dans les centres logistiques, etc. À l'avenir, l'automatisation aura le potentiel non seulement de remplacer des étapes de travail individuelles, mais également de redéfinir des processus entiers et des concepts de magasin grâce à de nouvelles possibilités techniques. La reconnaissance automatique des produits et des clients individuels signifie potentiellement que les achats pourront être entièrement gérés sans personnel. Le paiement s'effectuera automatiquement à la sortie magasin. Les fonctions du personnel se limiteront aux activités de conseil. Les critiques craignent dès lors une forte réduction des effectifs dans le commerce de détail. Les voix optimistes soulignent que de



Photo : Zürich Tourisme

Fréquentation de la gare et tourisme urbain

Gare CFF

Environ 400'000 voyageurs et 500'000 usagers/passants par jour, en 2016

Lieu le plus fréquenté de Suisse quotidiennement

Rénovation de l'aile Sud de la gare de Zurich avec accès direct sur la Bahnhofstrasse et développement de surfaces d'activité mixte

Situation au centre-ville, à proximité des principales zones de commerces et de tourisme

Environ 180 magasins ouverts 365 jours par an

Tourisme urbain

120 établissements hôteliers

Première ville du pays en termes de nuitées

Première ville de Suisse en termes d'augmentation des nuitées depuis 2005

Nuitées suisses : 21.8 % ; nuitées étrangères : 78.2 %

Nuitées selon le pays de provenance des hôtes

2013		2017	
Total	2'830'003	Total	3'194'598
1. Suisse	586'288	1. Suisse	696'411
2. Allemagne	388'580	2. Etats-Unis d'Amérique	374'752
3. Etats-Unis d'Amérique	275'318	3. Allemagne	356'529
4. Royaume-Uni	185'295	4. Royaume-Uni	191'173
5. Russie	96'175	5. Chine (sans Hongkong)	114'910

Sources : <https://www.sbb.ch/fr/gare-services/gares/shopville-zurich-gare-centrale.html>,
et Office fédéral de la statistique (HESTA)



Photo : Régis Colombo – www.diapo.ch

Fréquentation de la gare et tourisme urbain

Gare CFF

Environ 50'000 voyageurs et 100'000 usagers/passants par jour, en 2016

Principal nœud ferroviaire de Suisse romande

Projet CFF « Léman 2030 » avec transformation intégrale de la gare de Lausanne et doublement de la capacité en places assises entre Lausanne et Genève

Situation à mi-chemin entre le centre-ville, pôle du commerce, et Ouchy, pôle du touristique

Une vingtaine de magasins ouverts 365 jours par an

Tourisme urbain

35 établissements hôteliers

Sixième ville du pays en termes de nuitées

Sixième ville en termes d'augmentation des nuitées depuis 2005

Nuitées suisses : 43.2 % ; nuitées étrangères : 56.8 %

Nuitées selon le pays de provenance des hôtes

2013		2017	
Total	751'329	Total	921'777
1. Suisse	297'959	1. Suisse	401'584
2. France	81'988	2. France	87'307
3. Etats-Unis d'Amérique	38'854	3. Etats-Unis d'Amérique	46'594
4. Royaume-Uni	32'805	4. Royaume-Uni	37'383
5. Allemagne	31'453	5. Allemagne	37'122

Sources : <https://www.sbb.ch/fr/gare-services/gares/gare-de-lausanne.html>,
et Office fédéral de la statistique (HESTA)

nouveaux emplois sont créés dans le secteur informatique de la vente au détail.

3.2. ORIENTATION CLIENT

Dans le commerce de détail fixe, la fidélité de la clientèle évolue. Le commerce devient mobile, il est là où se trouvent les clients : dans le quartier, lors des déplacements pendulaires dans les transports en commun, à proximité d'autres services. Les points de convergence entre le commerce de détail, la gastronomie, la santé et le bien-être s'intensifient et deviennent des offres hybrides. Le commerce de détail crée un environnement social et engendre de l'émotion. À côté du shopping en tant qu'expérience, le besoin de se procurer de manière simple et efficace des biens de consommation quotidiens demeure.

Orientation « expérience »

Le shopping en tant qu'expérience et le lien émotionnel avec une marque ou un produit ont pris de l'importance ces dernières années. Ce phénomène ne s'observe pas seulement depuis que le commerce stationnaire doit faire face à la concurrence du commerce en ligne avec de nouvelles stratégies pour attirer le client. L'expérience *shopping* peut mettre tous les sens à contribution - musique, odeurs, vue et toucher le produit lui-même, ou goûter un échantillon sont autant d'exemples de moyens de transformer un simple acte d'achat en expérience. D'autres moyens de faire du shopping une expérience et de renforcer la fidélité à une marque sont des concepts de vente au détail qui intègrent des offres

de loisirs et de gastronomie dans les magasins, tels que les librairies avec un café ou les magasins de sport avec mur d'escalade, etc. Pour assurer leur survie, les magasins fixes doivent offrir une réelle plus-value face au commerce en ligne – les expériences uniques sont un facteur important ici. Les concepts qui utilisent le commerce stationnaire comme Showroom et zone de test se multiplient, où les produits peuvent être testés dans un contexte qui offre une expérience. L'achat effectif est ensuite effectué sur Internet.

Praticité

Compte tenu des taux d'emploi croissants des deux sexes, des exigences souvent élevées sur le lieu de travail, de la diversité des besoins en loisirs, etc., les attentes en matière de consommation pratique et rapide se sont accrues au cours des dernières décennies. Les aliments semi-finis ou prêts à consommer constituent une partie importante de ce développement, tout comme les produits «à l'emporter». Les lieux emblématiques de la praticité sont les principaux nœuds de trafic - aéroports et gares ferroviaires - qui sont de plus en plus utilisés comme nouveaux marchés. Avec près de 500 000 passants par jour, la gare centrale de Zurich est le lieu le plus fréquenté de Suisse tous les jours et, en raison de ses horaires d'ouverture très étendus, il est ouvert 365 jours par an. Aucun autre centre commercial ne peut suivre. Cependant l'atmosphère et la densité de la fréquentation ne vous invitent guère à vous attarder. Pour les magasins proposant une gamme de produits destinés à des achats impulsifs, le temps souvent insuffisant dans ces lieux peut être un grand avantage.

Pop-up et usage temporaire

Les entreprises et les marques louent temporairement des locaux vides pour promouvoir leur marque, introduire de nouveaux produits de saison ou rencontrer leurs clients online. La « FOMO - fear of missing out » («peur de rater quelque chose») et l'exclusivité qui résulte de la limitation dans le temps sont au cœur du succès de ces concepts. Pour les propriétaires d'un local, les magasins éphémères ont pour effet d'accroître l'attention positive sur leur surface commerciale grâce à des idées originales.

Quartiers branchés

En plus des centres commerciaux existants dans le centre-ville, des points d'identification et de rencontre supplémentaires sont en cours de création dans les quartiers dits branchés. La fonction d'offre d'approvisionnement du commerce de détail est moins marquée ici que dans les centres traditionnels, le caractère de l'expérience et le couplage du shopping avec d'autres usages tels que la gastronomie, la culture, les marchés ou les usages hybrides qui en résultent jouent un rôle plus important dans ces quartiers. Le fait que ces "quartiers branchés" soient créés dans des lieux de grande qualité urbaine, caractérisés par de belles places, des halles de marché historiques, de petites structures de construction et d'usages et par l'absence de grandes chaînes de magasins, de supermarchés, de magasins spécialisés, etc. démontre à quel point ces qualités sont importantes pour le public. Ces nouveaux sites attractifs dans les quartiers branchés évoluent et évoluent avec beaucoup de dynamisme. Ils indiquent que les consommateurs continueront d'avoir des préférences très

différentes en matière d'achat, et qu'ils se différencient non seulement par les produits qu'ils achètent, mais également par les lieux dans lesquels ils les achètent.

Tourisme urbain

Le tourisme urbain est devenu de plus en plus important dans de nombreuses villes européennes au cours des dernières années, en particulier depuis que les compagnies aériennes à bas coûts ont rendu possibles de courts déplacements pour des populations de plus en plus grandes. Le tourisme est également un facteur économique important à Zurich. Les quelque 120 sociétés hôtelières de la ville enregistrent chaque année environ trois millions de nuitées de clients allemands et étrangers. Les activités d'un nombre croissant de visiteurs créent de nouvelles exigences en matière d'espace urbain, telles que la qualité des espaces publics, l'hébergement et la gastronomie, les infrastructures urbaines et les attractions. De plus, le tourisme apporte un pouvoir d'achat supplémentaire dans la ville, par quoi le commerce de détail peut être renforcé, avant tout dans les quartiers intéressants pour le tourisme. Cependant, un tourisme urbain en croissance rapide peut également avoir des conséquences négatives, telles que la pollution de l'air, la gestion des déchets et les loyers croissants pour le commerce de détail.

3.3. CHANGEMENT DE VALEURS

En termes de consommation, un changement de valeur a été observé ces dernières années. Les

produits durables et régionaux gagnent en importance pour les consommateurs qui en ont les moyens. Les émotions ont depuis longtemps remplacé la simple acquisition de biens de première nécessité dans le commerce. La qualité de l'offre est plus importante que sa taille. La qualité des produits, leur souci du bien-être et de la durabilité font partie du style de vie, de l'image personnelle qui est renvoyée au monde extérieur.

Dans le même temps, l'efficacité et la disponibilité ont une priorité élevée. Les boutiques et les plateformes en ligne proposant des sélections modestes mais personnalisées gagnent en popularité. Le commerce stationnaire et le commerce de détail numérique renforcent leur fonction d'assortiment.

Circuits régionaux

Depuis des années, un changement se fait jour: de nombreux clients ont de plus en plus besoin d'aliments sains dont la production est respectueuse de la nature, et qui tiennent compte du facteur humain. Le commerce alimentaire de l'avenir répond à un besoin de marchés hebdomadaires avec des aliments provenant d'exploitations agricoles de la région. La tendance vers le local doit être comprise comme un contre-mouvement à la consommation de marques et de produits uniformes et mondiaux, ainsi que comme un tournant vers des questions de durabilité. La mise en œuvre cohérente du souhait de produits alimentaires régionaux exigerait toutefois que le client modifie constamment son comportement et, surtout, restreigne sévèrement la gamme de fruits et légumes achetés.

Nouvelle écologie

Le besoin croissant d'un mode de consommation quotidien écologique entraîne l'émergence de nouveaux concepts et mouvements de magasins qui répondent à cette demande. En plus des magasins de produits biologiques qui existent depuis des décennies (de plus en plus façonnés par les grands distributeurs), la communauté qui se consacre au mode de vie du «zéro déchet», qui évite les emballages inutiles, croît constamment. Les produits d'épicerie tels que les légumes, les fruits, les aliments secs et les articles ménagers sont vendus sans que les déchets ne soient produits par des emballages superflus. De plus, des start-ups et des petits détaillants émergent, luttant contre le gaspillage alimentaire avec de nouveaux concepts.

Economie du partage

L'économie de partage n'a actuellement pas autant d'influence sur le commerce de détail que dans d'autres secteurs tels que l'hôtellerie. Les plateformes de vente comme Ricardo et Ebay sont néanmoins utilisées. L'économie du partage est divisée en quatre sous-domaines: la recirculation des biens dans le cycle du marché, l'augmentation de l'utilisation des biens durables, l'échange de services et le partage des biens de production. Pour le commerce de détail, la première section est particulièrement importante. Les plateformes de vente permettent aux utilisateurs finaux d'agir en tant que distributeurs et d'établir des contacts avec d'autres consommateurs.

« Suissitude »

La Suissitude, « Swissness », est synonyme d'authenticité, de patrie, de tradition, de qualité,

de proximité avec la nature, mais aussi d'innovation. Ces valeurs peuvent être transférées sur des produits et services s'ils sont promus à l'aide du concept de « Swissness ». Cela leur donne une valeur ajoutée qui les distingue des autres produits et services.

Santé

De nombreuses offres du secteur de la santé ne peuvent pas (encore) migrer vers Internet car un contact "analogique" personnel avec le client est essentiel. Au contraire, avec le vieillissement de la population, l'importance des conseils professionnels et individuels croît perpétuellement (bilans de santé, conseils nutritionnels, vaccinations, anti-âge, soins du corps, etc.). L'offre « stationnaire » est toujours large: centres de santé, pharmacies, drogueries, centres de bien-être et de mise en forme, sports, cours, prestataires privés (massage, yoga, etc.). Des valeurs telles que la «durabilité», l'«originalité» et l'«holistique» ont un effet positif sur la vente de produits biologiques, équitables et de bien-être. Les concepts hybrides peuvent ici montrer leurs avantages : les achats en ligne combinés à l'utilisation d'une offre de bien-être personnalisée.

4. TYPOLOGIES DES LIEUX

Centre-ville, sous-centres, pôles de mobilité tels que les gares et autres grands centres de transport, centres de quartiers et centres commerciaux de Zurich forment une structure polycentrique.

Dans ces différents types de centres, des besoins très différents peuvent être satisfaits en ce qui concerne le commerce de détail - de l'approvisionnement local au maillage très dense jusqu'à l'achat de produits spécialisés de haute qualité - et assument différentes tâches spécifiques dans le tissu urbain global.

Aujourd'hui, cette structure correspond à la ville des courtes distances et permet également la participation des habitants à mobilité réduite. Il découle de cette structure de centres diversifiée et complexe que les tendances du commerce de détail ont des effets différents dans différents domaines. Par exemple, les centres commerciaux comptant de grandes chaînes de magasins internationales peuvent réagir différemment au commerce en ligne croissant que les détaillants établis de longue date dans les centres de quartier. Pour le développement des scénarios, une différenciation spatiale des structures de vente au détail en fonction de différents types d'espace urbain et de segments de marché est donc appropriée.

Les types de lieux doivent être pris en compte pour l'élaboration de scénarios dans leur fonctionnement et leur interaction actuels et futurs.

4.1. CENTRE-VILLE

Dans le centre-ville, tous les itinéraires de transport et d'approvisionnement importants et les structures commerciales, de services et d'administration se rencontrent. Le Kreis 1 forme le cœur du centre-ville de Zurich. La Bahnhofstrasse et la Löwenstrasse, la Rennweg et la vieille ville à gauche de la Limmat ainsi que Niederdorf et Oberdorf représentent les grandes rues de Zurich, c'est-à-dire des emplacements de premier choix avec des commerces de détail au rayonnement international.

La gare principale est devenue un hybride de centre de mobilité et de commerce de détail. A proximité, les grands magasins comme Manor, Jelmoli et Globus constituent d'autres grands centres du commerce de détail. À l'ouest de la gare principale, des quartiers urbains tels que la nouvelle Europa-Allee, le Langstrassenquartier ou le devant du Kreis 5 constituent d'autres structures de vente au détail à petite échelle axées sur des domaines spécifiques, notamment le design et le commerce « ethnique ». C'est ici que des groupes commerciaux tels que "Kreislaf 4 + 5" et "Tribeka" ont été fondés, qui organisent en commun le marketing des magasins et des restaurants de ces zones, qui restent gérés individuellement par leurs propriétaires. La combinaison d'utilisations avec des institutions culturelles, des collèges techniques et des administrations publiques est avantageuse.

4.2. SOUS-CENTRES

Dans le système de centre urbain, les centres de sous-district ou de district connectés à un noeud de transport public couvrent les besoins à court terme et les besoins périodiques. Les sous-centres de Zurich sont Oerlikon et Altstetten. Les sous-centres apportent une contribution importante au développement d'une structure urbaine polycentrique, ce qui permet de diminuer la pression exercée par le développement du centre-ville, par exemple en termes de trafic et de flux de pendulaires. Cela améliorera également l'approvisionnement local dans de grandes parties de la ville.

4.3. PÔLES DE MOBILITÉ

Les hubs de mobilité sont des hubs de transport importants tels que la gare principale, les gares Altstetten, Oerlikon et Stadelhofen, les gares Hardbrücke et Stettbach, qui permettent de relier le trafic public local, régional et longue distance avec d'autres modes de transport, avant tout piétonnier et cycliste. L'aéroport fait également partie de ce type de lieux. En fonction des innovations dans le secteur des transports et de la logistique, de nouvelles formes de pôles de mobilité pourraient émerger.

4.4. CENTRES DE QUARTIERS

Zurich se compose de quartiers très divers, qui se distinguent par leurs localisations et les structures de leur bâti et de leurs populations : au centre-ville, il existe des quartiers urbains densément bâtis (comme Wipkingen) et des zones historiques. À la périphérie de la ville, de nouveaux quartiers ont vu le jour au cours des 20 dernières années, par exemple Neu-Oerlikon. Les centres de quartier constituent les centres sociaux et économiques des quartiers, ils sont caractérisés par une forte densité d'utilisation et d'offres des services, des modes d'utilisations orientés vers le public, un nombre élevé de passants le long des rues. À l'inverse, les zones situées en dehors de ces centres d'approvisionnement locaux doivent se débrouiller avec un faible nombre de clients de passage.

4.5. CENTRES COMMERCIAUX

Les centres commerciaux tels que Letzipark, Sihlcity et Glattzentrum, situés dans les limites de la ville, offrent une grande variété de produits dans un espace compact et facile à gérer. Les « aimants à clients » particulièrement importants sont les grands commerces de produits alimentaires. L'achat de produits alimentaires peut être combiné de manière idéale avec une expérience de shopping, ce qui est encore facilité par la disponibilité des places de stationnement. Les grands centres commerciaux sont en concurrence avec les détaillants de la ville, ce qui peut affaiblir

les centres-villes, les banlieues et les quartiers. D'autre part, le renouvellement des centres commerciaux ne suffit souvent pas : ils doivent se réinventer. Les centres commerciaux les plus anciens sont confrontés à de gros défis.

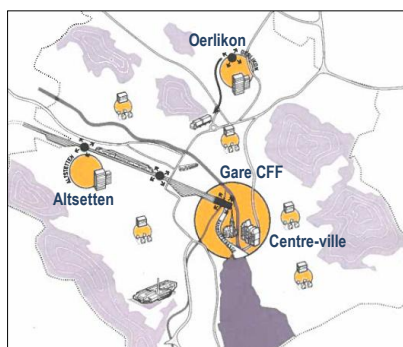
4.6. ZONES PERIPHERIQUE

La zone périphérique est caractérisée par des centres régionaux autour des gares, des centres commerciaux et des sites logistiques. Les centres de localités remplissent la fonction de centres de quartiers et font face aux mêmes défis. Il y a beaucoup de potentiel dans les zones périphériques pour la densification. Dans certains cas, les emplois dans le secteur des services se déplacent vers la périphérie de la ville, ce qui signifie que de nouvelles opportunités s'ouvrent pour le commerce de détail dans les agglomérations périphériques.



Photo : Zürich Tourisme

Caractéristiques territoriales du commerce zurichois



Structure avec un pôle principal qui concentre la majorité de l'activité commerciale, suivi par les deux pôles secondaires de Altsetten et de Oerlikon) et par de pôles localisés de quartier à travers la ville.

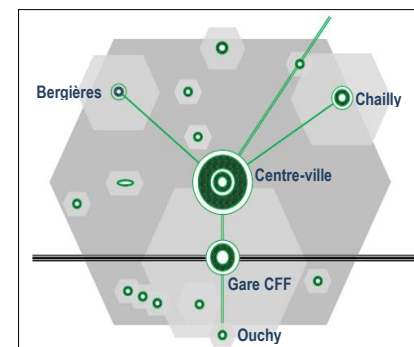
Le centre-ville concentre la majorité des commerces de détail et accueille la gare centrale CFF et de nombreux lieux d'attraction touristique.

Source : Stadt Zürich-Stadtentwicklung, 2018 : Handel im Wandel



Photo : Régis Colombo – www.diapo.ch

Caractéristiques territoriales du commerce lausannois



Structure avec un pôle principal qui concentre la majorité de l'activité commerciale, suivi par des pôles secondaires (Sous-Gare / Ouchy, Chailly et Bergières) et par des configurations diffuses de quartier.

Le centre-ville concentre la majorité des commerces de détail, mais la gare CFF et le pôle touristique de Ouchy sont éloignés du centre par la pente caractéristique de Lausanne.

Source : Ville de Lausanne, 2017 : Situation du commerce lausannois

5. MOTEURS DU COMMERCE DE DETAIL

Des trois thèmes principaux qui forment les tendances dans le commerce de détail (orientation client, changements de valeurs et transformation numérique), trois moteurs ont été dérivés qui influencent le développement du commerce de détail. Ces moteurs peuvent se déplacer entre des pôles opposés. Ils concernent les canaux de distribution (du commerce stationnaire au commerce numérique), les coûts et la qualité (des produits de valeur aux produits à bas coût) ainsi que la motivation des détaillants (de l'expérience au shopping efficace au quotidien). La caractérisation des moteurs en direction de l'un ou l'autre pôle détermine les conditions-cadres des scénarios. L'illustration suivante des variables expliquent les différentes caractéristiques des pilotes. Les barres jaunes indiquent les caractéristiques.

5.1. CANAUX DE DISTRIBUTION

Entre commerce stationnaire et commerce digital

Traditionnellement, le commerce dans les centres-villes et les quartiers est stationnaire. Les magasins gérés par le propriétaire et les chaînes de magasins dominent le tableau. Les principaux avantages de la vente au détail sont les contacts et les conseils en face-à-face avec les clients : essayer, sentir, tester les produits est encore particulièrement intéressant et directement possible dans le

commerce stationnaire, malgré les innovations technologiques. Au cours des dernières décennies, la vente au détail de produits fixes a été caractérisée par une expansion de la superficie, des processus de concentration et une « filialisastion ». À l'avenir, il est plus probable que les surfaces se réduisent, que des fournisseurs locaux diversifiés proposent en vente directe, avec un minimum d'intermédiaires, des produits très frais. Il peut y avoir de nouveaux micro-centres fixes dans les quartiers, qui proposeront une variété d'offres innovantes dans les domaines des modes de livraison, de collecte de colis, de gastronomie et de co-working ("Tante Emma 2.0").

Les canaux de distribution pour le commerce de détail déménagent toujours davantage sur Internet. Le commerce en ligne répond aux besoins de nombreux clients, il est aujourd'hui rapide, facile et confortable, l'offre de produits frais y est en constante augmentation. Cet état de fait met le trafic de livraison face à de grands défis : un trafic important en résulte ; en particulier pour le "dernier kilomètre" jusqu'aux clients, il est nécessaire de développer des concepts innovants et économiques. C'est pourquoi il peut être nécessaire de créer de nouveaux petits centres de distribution et des stations de ramassage ; les nouvelles infrastructures de transport comme le transport de fret souterrain, les drones ou les véhicules de livraison autonomes sont toujours dans leur phase de planification ou d'expérimentation.

Le commerce en ligne augmentera également pour des raisons démographiques : les baby-boomers deviendront des « silver-shoppers », les natifs du

numérique entreront dans l'âge de solvabilité. La part du marché destiné aux personnes expérimentées dans le domaine numérique est donc de plus en plus grand. Dans le même temps, les progrès technologiques remettent en cause les avantages de la vente au détail : les scanners corporels, les offres « lifestyle » personnalisées, la réalité virtuelle et augmentée créent de nouvelles opportunités pour la fidélisation de la clientèle et le test des produits.

5.2. COÛT ET QUALITÉ

Entre offre de luxe et produits à bas coût

Le terme « de luxe » désigne un produit soucieux de la qualité et coûteux, présenté avec soin. La fidélité à la marque est à nouveau à la hausse. Les clients sont de plus en plus en demande de conditions de production durables et équitables et sont prêts à payer un prix plus élevé pour ces conditions. Une consommation moindre à des prix plus élevés correspond aux tendances qui mettent l'accent sur la durabilité, la frugalité et la limitation.

Les achats attentifs aux prix ont une grande importance, en particulier pour les personnes ayant un "petit budget", mais également pour les produits de la vie quotidienne dans leur ensemble. Ces achats se déroulent via des « discounters » et magasins de vente au rabais, où l'on observe que les clients réclament de la qualité et que, par exemple, les discounters proposent leurs propres gammes de produits bio et régionaux.

5.3. MOTIVATIONS DU COMMERCE

Entre quotidien et expérience

Les clients d'aujourd'hui sont très sensibles au facteur temps, notamment en ce qui concerne les biens de consommation courante. Il est important que les produits soient rapidement et facilement accessibles et prêts à être consommés. Les offres sont également de plus en plus présentes là où la demande et la motivation d'achat sont immédiates, par exemple des costumes de bain dans une piscine, des produits de tous les jours dans les gares et les aires de service des autoroutes, ou tout, à la maison devant l'ordinateur. L'« enfant Migros » est en train de disparaître, la disponibilité de l'offre estompe la fidélité des clients. Les achats de proximité reposent sur des délais de livraison courts. Ce développement a donc un impact important sur la logistique et le trafic commercial.

Pour beaucoup de gens, le shopping aujourd'hui doit être riche en expériences : le shopping devient un passe-temps et doit être enrichi d'expériences positives, en particulier pour les produits destinés à des besoins non quotidiens. Il est associé à des services personnels (beauté, santé, bien-être), à des offres dans les domaines de la gastronomie et de la culture, ainsi qu'à des expériences commerciales. Les magasins mobiles, les pop-ups, les produits limités et les showrooms élaborés peuvent offrir une valeur ajoutée émotionnelle lors des achats, avec une densité de produit inférieure et une qualité de séjour supérieure. L'authenticité n'est pas nécessairement requise dans ces expériences, dans le contexte urbain, des

expériences facilement consommables sont proposées qui simulent virtuellement une situation réelle (snowboard, plein air, etc.). Grâce aux innovations techniques telles que la réalité virtuelle ou augmentée, le facteur d'expérience peut également être transféré à l'espace numérique. Étant donné que les touristes ne sont pas sensibles au facteur temps, ils constituent un groupe cible important pour les achats-expériences.

6. SCENARIOS

Les experts ont développé cinq scénarios distinguant les caractéristiques des effets moteurs du commerce de détail. La question était de savoir ce qui se passerait si les trois facteurs de vente au détail (canaux de distribution, coûts et qualité ainsi que motivation du commerce de détail) étaient réglés et combinés différemment entre eux.

L'élément central de l'élaboration des scénarios a été la discussion avec des experts lors de tables rondes et d'un workshop (voir la liste des participants reproduite en annexe).

L'objectif n'était pas de créer le scénario le plus réaliste possible, mais plusieurs qui explorent des postes de réflexion, qui se contredisent aussi parfois, et définissent l'éventail des développements possibles. En résumé, les cinq scénarios suivants ont été obtenus :

1. « *Back to the roots* » - Consommation consciente dans la ville compacte
2. « *On the way* » - La rue comme centre commercial
3. « *Hybride* » - La polarisation de l'expérience et du quotidien
4. « *Paradis digital* » - Îlots d'expériences numériques connectés
5. « *Numérique brutal* » - La ville dans le réseau logistique automatisé.

Les scénarios individuels sont décrits ci-dessous ; l'effet et l'importance des trois moteurs du commerce de détail sont expliqués à chaque fois en introduction. A partir de cela, l'avenir du commerce de détail et ses effets sur la ville sont décrits et visualisés à l'aide d'une illustration. En outre, les conséquences pour chaque type de lieu (centre-ville, sous-centres, pôles de mobilité, centres de quartier, centres commerciaux et zones périphériques) sont exprimées en mots-clés. Les types de lieux sont indiqués sur un plan de la ville, ou les effets positifs ou négatifs des différents scénarios sur le commerce de détail sont modélisés.

6.1. SCENARIO 1 : *BACK TO THE ROOTS* - COMMERCE CONSCIENT DANS LA VILLE COMPACTE

6.1.1. EFFETS DES MOTEURS DU COMMERCE DE DÉTAIL

Canaux de distribution

La «révolution numérique» est refusée par certains groupes sociaux, n'a pas lieu, ou s'effondre (le renoncement en tant que «vrai luxe»).

Coût et qualité

La production et les produits durables sont au premier plan de la consommation. La vente directe et l'économie circulaire jouent un rôle majeur. Les produits sont de haute qualité et ont leur prix. Les produits bon marché disparaissent.

Motivations du commerce de détail

De petits magasins attrayants créent de nouveaux lieux de rencontre axés sur le style de vie et l'expérience ("Tante Emma 2.0", magasins sans déchets, vente directe régionale, etc.).

6.1.2. IMAGE D'AVENIR

Zurich est une ville compacte et habitable, caractérisée par de nombreux centres urbains, des distances courtes et des connexions directes avec la nature. Les résidents ont un bon équilibre travail-vie personnelle et un revenu élevé. En revanche, les couches de la population à faible revenu sont déplacées hors de la ville de Zurich. Sur le plan commercial, la ville est, dans une certaine mesure, revenue à l'époque pré-industrielle. Le commerce stationnaire et à petite échelle domine les zones de vente au détail, de nombreux commerçants fabriquent leurs produits sur place. La population s'oriente vers une consommation durable, juste et consciente - même jusqu'à une limitation consciente et volontaire de la consommation. Les clients attachent une grande importance à la qualité et à la personnalisation des produits. Le shopping est étroitement lié aux échanges sociaux. On se connaît et on a des contacts avec les producteurs locaux, on rencontre des amis et des connaissances lors de ses achats. Cette consommation consciente et ralentie est soutenue par des places et des rues attrayantes et conviviales pour les piétons, qui servent principalement de résidence et non de zones de transit.

Le commerce de détail est un lieu de communication et d'échange

Émergeant de la culture de la consommation durable et consciente, un grand nombre de petites entreprises artisanales, d'usines et de structures d'approvisionnement de base ancrées localement se sont développées sur les différents sites du commerce de détail, ce qui a engendré de nouvelles combinaisons de ventes et de marketing. Le commerce de détail est à la fois un lieu de consommation et un lieu de rencontre. Par conséquent, il existe des structures de bâtiment flexibles qui combinent des infrastructures de travail, de restauration et d'événement. Ils peuvent être loués pour de courtes périodes pour essayer de nouvelles idées ou pour répondre aux offres et demandes saisonnières. Des concepts sophistiqués de détaillants hautement spécialisés et hybrides, (par exemple un magasin de vélo associé à un atelier, un café, un organisateur des voyages à vélo) permettent aux producteurs, aux coursiers et aux cyclistes de se rencontrer et d'échanger des idées. Les magasins de « Tante-Emma » sont redéfinis, proposant non seulement des produits du quotidien, mais également des services personnels, tels que des services de livraison et d'assemblage, et d'autres offres de niche. En tant que "tante Emma 2.0", ils sont devenus des lieux de rencontre importants pour le quartier.

Singulier, traditionnel et local

Le centre-ville et les sous-centres constituent les centres d'approvisionnement de la population locale. Les grands espaces commerciaux ne sont plus nécessaires et sont transformés en manufactures urbaines innovantes. Dans le centre-ville, l'offre de commerce de détail spécifique à

Zurich, généralement appréciée, s'adresse aux commerçants locaux et aux entreprises bien établies, ainsi qu'à une nouvelle génération de détaillants gérés par le propriétaire. La combinaison des liens régionaux, de l'artisanat local et de la production de produits de luxe amène les traditions suisses à de nouveaux sommets dans le centre-ville. Cette offre de haute qualité et coûteuse est avant tout attrayante pour les résidents de Zurich, mais également pour les visiteurs du monde entier. Bien qu'ils ne viennent pas en grand nombre à Zurich, ils recherchent spécifiquement le centre-ville en raison de ses produits uniques et de grande qualité. Ces lieux de vente au détail sont particulièrement attrayants et authentiques, car ils sont intégrés au tissu de construction historique situé face au lac et aux montagnes et bénéficient de la haute qualité de séjour dans les espaces publics.

On sait ce qu'on achète

Du fait de l'augmentation des ventes directes dans la région, de nombreux magasins avec petites entreprises manufacturières ainsi que des stations de livraison ont vu le jour dans les centres de quartiers, souvent associés à des restaurants ou à d'autres offres de séjour et d'échange social. Ici aussi, il est très important pour les clients de connaître les producteurs et les négociants, afin que la transparence et l'équité en termes de production et de conditions d'élevage et de culture soient valorisées. Les cycles de produits régionaux différenciés permettent le démantèlement d'espaces logistiques en périphérie et dans les environs. Les citoyens passent leur temps libre dans des lieux associant commerce de détail durable,

expérience et loisirs, par exemple dans des verreries ou des fermes.

Dans le centre-ville

- Le centre-ville gagne en importance pour la demande locale.
- Utilisations et offres variées, avant tout dans les zones actives des rez-de-chaussée.
- Une offre de vente au détail diversifiée, de haute qualité, spécifique à Zurich, qui s'appuie sur des revendeurs locaux et des entreprises bien établies.
- L'espace public et le commerce de détail se complètent pour devenir des lieux de rencontre attrayants.
- Compactes et urbaines, les qualités de la planification urbanistique contribuent à l'attractivité de la demande locale.
- Demande limitée pour les locaux vacants.
- Les loyers commerciaux des détaillants sont sous pression car les consommateurs et les touristes consomment moins.
- Les zones sont partiellement réutilisées pour des usines et manufactures locales.
- Exclusif et cher.

Dans les sous-centres

- Les sous-centres sont renforcés en tant que lieux de commerce de détail approvisionnant la population.
- Les marchés alimentaires quotidiens sont populaires et importants pour l'approvisionnement local et comme lieux de rencontre.

- Les loyers commerciaux peuvent augmenter en raison de la forte demande.

Dans les pôles de transport

- La ville des courtes distances réduit le trafic.
- Moins de pendulaires et de touristes, donc perte d'importance en tant que lieux de commerce de détail.

Dans les centres de quartiers

- Grande importance : approvisionnement des quartiers ("Tante Emma 2.0" en tant que lieu d'interaction sociale et de rencontre).
- Les loyers commerciaux peuvent augmenter en raison de la forte demande.

Dans les centres commerciaux

- Perdent de l'attractivité.
- En raison de la baisse de la demande et des loyers, un taux de vacance élevé et des reconversions sont possibles.
- Emplacements isolés hautement spécialisés pour les magasins exigeant de grands espaces (par exemple, magasins d' « outdoor »).

Dans les zones périphériques

- En raison de l'augmentation des ventes directes, il faut moins de surfaces logistiques, celles-ci sont donc démantelées.
- Les ventes directes, les magasins à la ferme et les petites usines prospèrent.
- Dans les zones périphériques également, des centres compacts et attractifs pour l'approvisionnement local apparaissent, avec une offre également destinée aux groupes de population à faible revenu.

- Moins de circulation et d'infrastructures, la production et la consommation locales augmentant dans les environs.

6.2. SCENARIO 2 : ON THE WAY – LA RUE EN TANT QUE CENTRE COMMERCIAL

6.2.1. EFFETS DES MOTEURS DU COMMERCE DE DETAIL

Canaux de distribution

Le commerce stationnaire reste dominant dans les achats quotidiens. Le commerce en ligne ne peut pas se développer sans contrôle car il atteint des limites logistiques.

Coût et qualité

L'importance respective du coût et de la qualité est équilibrée.

Motivations du commerce de détail

Le travail joue un rôle important dans la vie de nombreuses personnes. Pour cette raison, les clients souhaitent avant tout faire leurs achats rapidement et facilement sur le chemin du travail. L'efficacité et la commodité sont au premier plan.

6.2.2. IMAGE D'AVENIR

Zurich est un centre multimodal et international pour le travail, le commerce et les sciences. Le travail joue un rôle important dans la vie de nombreuses personnes, toutes très occupées et

engagées dans la vie quotidienne. Les clients veulent donc faire leurs achats efficacement et simplement sur le chemin du travail. Les produits de commodité qui ne réclament pas beaucoup de travail et peuvent être facilement consommés sont très populaires et sont disponibles dans une grande variété. Les chaînes de magasins sont les mieux à même de proposer une qualité standardisée et constante pour de tels produits. Les grandes chaînes ont donc largement détruit le petit commerce géré par son propriétaire. Elles sont approvisionnées de manière centralisée par les centres logistiques, ce qui leur permet de réagir dans les plus brefs délais, avec des produits sur mesure, aux prévisions météorologiques, aux épidémies de grippe, aux dernières tendances, etc.

Achats dans des "Center-strips" multimodaux basés sur le modèle américain

En général, l'accent est mis sur l'efficacité et la commodité des achats. La voiture privée a encore beaucoup de poids et façonne les structures commerciales. Les achats se font principalement sur le chemin du travail. Les lieux transitoires et les principaux axes de trafic multimodaux sont condensés en "center-strips" sur le modèle américain. Des façades panoramiques et colorées conçues et des panneaux d'information rivalisent pour attirer l'attention des consommateurs. Le commerce de détail occupe de grands espaces et a une forte demande d'espace pour le assurer les besoins de mobilité, tels que des parkings, des stations de covoiturage, etc. Grâce à de bonnes connexions, les centres commerciaux se développent pour devenir des lieux centraux et des lieux de réunion. Ils constituent la base structurelle

des « strips » et offrent des solutions tout-en-un et des solutions d'accompagnement.

La séparation du travail et de la vie mène à des quartiers inanimés

Zurich est divisée en lieux de travail dans le centre-ville et ses sous-centres, ainsi que dans des quartiers résidentiels calmes. Entre les deux s'étend un réseau de mobilité dominant et qui a un besoin intensif de surfaces. Il constitue le cadre spatial pour les lieux de vente au détail. Dans les zones caractérisées par des emplois dans le secteur des services, l'offre de vente au détail et de restauration est principalement axée sur les besoins des travailleurs. Pendant la pause de midi, ils peuvent faire leurs courses rapidement et facilement, choisir un cadeau d'anniversaire pour leur collègue ou assister à un rendez-vous chez le médecin. Le soir et le week-end, les zones centrales de Zurich sont vides et inanimées.

Les zones résidentielles calmes ne sont fréquentées pendant la journée que par des personnes âgées, des fournisseurs et des services de soins infirmiers. Compte tenu du taux d'emploi croissant des femmes, il n'y a que de manière exceptionnelle des mères ici qui s'occupent de la famille et du ménage et font les courses du matin. Les systèmes de kiosque couvrent l'approvisionnement local piétonnier et remplissent certaines fonctions de lieu de rencontre. En général, la qualité des soins pour les non-professionnels et les personnes moins mobiles diminue. La diversité décroissante des détaillants dans les quartiers et les sous-centres entraîne une perte de qualité de séjour et d'attractivité, ce qui entraîne de moins en moins de personnes qui

profitent du commerce de détail physique - une spirale infernale.

La zone périphérique offre de nouveaux emplacements pour des clusters de marchés spécialisés facilement accessibles et étendus. Dans le secteur de l'aéroport, une vaste gamme de services logistiques et commerciaux a émergé, qui constitue l'épine dorsale des magasins de proximité. D'ici et d'autres centres logistiques des environs, la ville est alimentée par un réseau d'infrastructures bien développé mais toujours encombré.

Dans le centre-ville

- L'importance du tourisme décroît.
- Le centre-ville reste un lieu de travail, la structure du commerce de détail est adaptée aux besoins du groupe cible de la population active
- L'importance décroissante du commerce de détail réduit la qualité du séjour.

Dans les sous-centres

- Aménagement en tant que zones pour travailleurs.
- Offres de vente au détail essentiellement dirigée vers les employés, sinon perte d'importance en tant que lieux de vente au détail.

Dans les pôles de transport

- Le réseau de mobilité est la structure dominante et détermine l'emplacement des détaillants.
- Les lieux transitoires et les axes principaux multimodaux deviennent des "bandes

centrales" de style américain avec un grand besoin d'espace pour la mobilité.

- Caractérisés par peu de qualité de séjour.

Dans les centres de quartiers

- Perte d'importance pour le commerce de détail en tant que lieu de rencontre sociale.
- Seules quelques couches de la population restent dans les zones résidentielles pendant la journée (principalement des personnes inactives et moins mobiles).

Dans les centres commerciaux

- Les centres commerciaux se développent avec un accès facile aux emplacements centraux.
- Ils forment la base structurelle des bandes et deviennent des offres tout-en-un et de service au volant.
- De vastes zones sur les sites sont nécessaires pour le traitement de la mobilité.

Dans les zones périphériques

- Emplacement pour des groupes de marchés spécialisés facilement accessibles et à forte densité de surface.
- Extension de l'infrastructure de transport et donc augmentation de la charge de trafic pour les communautés environnantes.
- Les centres locaux perdent de l'importance pour le commerce de détail et comme lieu de rencontre sociale.
- Seuls quelques groupes de la population vivent dans les municipalités environnantes pendant la journée.
- Zones d'achat, surtout le week-end et pour des besoins spéciaux et inhabituels.

6.3. SCENARIO 3 : HYBRIDE – POLARISATION DES EXPERIENCES ET DU QUOTIDIEN

6.3.1 EFFETS DES MOTEURS DU COMMERCE DE DETAIL

Canaux de distribution

La numérisation dans les secteurs alimentaire et non alimentaire continue d'augmenter. Les commerces fixe et numérique sont également forts, mais les frontières entre les canaux de distribution se dissolvent.

Coût et qualité

Le client veut des produits écologiques de haute qualité, mais achète en faisant attention au prix.

Motivations du commerce de détail

Le comportement des clients est toujours déterminé par les besoins sociaux. On recherche à la fois l'achat d'expérience et l'efficacité et la commodité.

6.3.2 IMAGE D'AVENIR

Zurich est une métropole attrayante et riche en événements sur le lac, visitée par de nombreux touristes du monde entier. Dans le même temps, Zurich est une ville où la vie quotidienne peut être bien organisée. L'accent est mis sur l'augmentation maximale de l'efficacité de la vie quotidienne, afin de laisser le plus de temps possible aux loisirs

individuels. La durabilité est une priorité absolue dans tous les domaines de la vie, mais les clients sont également attentifs aux prix. La vie quotidienne et la vie professionnelle, essentiellement numériques, ont conduit à une redéfinition du commerce stationnaire. Des systèmes logistiques sophistiqués et diverses variantes du commerce multicanal permettent aux détaillants de matériel fixe de ne plus avoir besoin d'espace de stockage sur site. Ce développement crée de nouvelles possibilités pour d'autres offres dans le domaine de l'aventure.

Le centre-ville en tant que marque d'expériences urbaines

Le centre-ville est devenu de plus en plus un centre de shopping et d'aventures exclusif avec différentes priorités et divers univers de marques et d'aventures. Des sites tels que la Bahnhofstrasse ont encore étendu leurs structures de vente au détail avec des boutiques de créateurs haut de gamme, des restaurants exclusifs et des offres de services dans le segment du luxe, et attirent des clients fortunés du monde entier. Presque tous les magasins ont complété leur gamme de magasins avec des offres d'expérience sur mesure : cela va des cafés et des bars à la personnalisation (individualisation des produits), en passant par l'organisation de rencontres « meet & greet » avec des stars d'Internet et des ambassadeurs de marque, ainsi qu'organisation d'ateliers pour essayer les produits. Il n'y a pas de place pour des produits du quotidien dans ces endroits très demandés. Ce développement s'aggrave dans les quartiers urbains des districts 3, 4 et 5. Ceux-ci sont devenus des centres de style de vie sophistiqués, organisés et axés sur l'expérience,

dans lesquels le commerce de détail, la culture, la gastronomie et les loisirs se mêlent sans heurts. Ces zones se réinventent constamment et offrent des attractions toujours nouvelles et passionnantes avec des soirées shopping, comme au Japon ou dans le New York du tournant du siècle. Avec ses points de vente uniques, historiques, topographiques et urbains, ainsi que ses attractions de shopping et d'expériences de premier ordre, la ville de Zurich est devenue une marque recherchée qui est visitée par les amateurs de shopping du monde entier.

Même les centres commerciaux du centre-ville tels que Sihlcity ont réagi au développement et se réorientent avec un éventail d'expériences différenciées. Ils offrent moins de points de vente, mais un large éventail de mondes virtuels et d'expériences cybernétiques techniquement novateurs. La frontière entre le commerce fixe et le commerce numérique s'estompe : les articles de loisirs et de sport sont testés sur place avec la famille et les amis. Des systèmes de test gourmands en surface de vente et des simulations numériques sont disponibles à cet effet. On commande les articles via le smartphone ou l'ordinateur. Presque personne n'emmène un article avec lui hors du centre commercial. La livraison s'effectue à partir de centres logistiques situés dans des endroits mieux desservis et à faible loyer.

Services quotidiens dans la ville périphérique

En dehors du centre-ville, loin du « parc d'attractions » vivant, lumineux et cher, la ville se présente comme un lieu de vie et de travail quotidien et paisible. Les zones résidentielles sont

intégrées dans un réseau fonctionnel de centres de mobilité et d'approvisionnement.

L'approvisionnement local et les achats quotidiens sont au premier plan dans les centres de quartier. Les loyers commerciaux sont beaucoup plus modérés que ceux des centres-villes en raison de la baisse de la demande. Les espaces de rez-de-chaussée libérés sont de plus en plus utilisés par les petites entreprises, en tant que studios et espaces de travail collaboratif ou équipements sociaux. Les achats de fournitures sont principalement numériques et peuvent être retirés dans les centres de quartier ou livrés directement à votre domicile. Dans les environs, il existe de nombreux emplacements logistiques sur des voies de circulation efficaces. Dans le paysage industriel et logistique se trouvent des îlots d'aventures rurales avec des exploitations agricoles et des entreprises artisanales avec vente directe. Ils sont étroitement intégrés aux réseaux de distribution numériques.

Dans le centre-ville

- Lieu d'expériences avec différents points forts et offres diversifiées, entre autres des mondes d'aventures fixes, en particulier pour les besoins non quotidiens et touristiques.
- La ville elle-même devient une marque et est une destination touristique.
- Les loyers commerciaux peuvent augmenter en raison de la forte demande.
- L'accent est mis sur le luxe, la qualité et le niveau de prix élevé.
- Forte combinaison de ventes en ligne et en magasin.

Dans les sous-centres

- Les centres secondaires « dégradent » au niveau de centres de quartier en mettant l'accent sur l'approvisionnement local et les achats quotidiens de la population du voisinage et des employés locaux.
- Perte de la fonction sociale des sous-centres.
- Les loyers commerciaux sont sous pression en raison d'une demande réduite et d'une utilisation efficace de l'espace (l'espace d'entrepôt diminue).
- Le magasin de quartier ("tante Emma 2.0") est une combinaison de station de distribution, d'approvisionnement local, de fournisseur de services (agence postale) et de point de rencontre social.

Dans les pôles de transport

- Augmentation du trafic.
- Les fréquences d'utilisation augmentent, mais le nombre des détaillants n'augmente pas.
- Les pôles de mobilité n'offrent pas les mondes d'expérience du centre-ville, et ils ne sont pas suffisamment décentralisés dans les quartiers pour fonctionner comme un lieu de collecte de marchandise pour la population résidente.

Dans les centres de quartiers

- Importance accrue en tant qu'interfaces entre le commerce en ligne et le commerce stationnaire.
- Le magasin de quartier ("tante Emma 2.0") est une combinaison de lieu de réception de colis, d'approvisionnement local fixe, de fournisseur de services (agence postale) et de point de rencontre social.

- Lieu de livraison et de réception logistique pour le « dernier kilomètre ».

Dans les centres commerciaux

- Dans le centre-ville, des centres commerciaux, qui sont à la fois des lieux d'aventure, associés aux offres numériques, complètent les expériences du centre-ville.

Dans les zones périphériques

- Des emplacements logistiques à forte densité d'espace sont nécessaires.
- Les environs deviennent le lieu de la production locale et de la vente directe.
- Les centres commerciaux basés sur le principe du tout-en-un forment de nouveaux centres.
- Des lieux pour les achats-expériences sont créés dans les zones rurales : fermes d'aventure, verreries, etc.

6.4. SCENARIO 4 : PARADIS DIGITAL – DES ILOTS NUMERIQUES EN RESEAU

6.4.1. EFFETS DES MOTEURS DU COMMERCE DE DETAIL

Canaux de distribution

Les clients utilisent le numérique dans leurs activités quotidiennes et de loisirs. La consommation de biens et de services se fait en ligne, l'expérience numérique (partagée) jouant un rôle central.

Coût et qualité

La prise en compte des coûts et de l'importance accordée à la qualité sont équilibrés. Tant que l'expérience virtuelle est satisfaisante, la qualité réelle joue un rôle secondaire.

Motivations du commerce de détail

Les besoins sociaux pendant les loisirs sont couverts par des expériences numériques partagées dans l'espace virtuel et dans des centres d'expérience réels.

6.4.2. IMAGE D'AVENIR

Zurich est une métropole dense dans laquelle de vastes zones de la vie quotidienne et, surtout, des loisirs se sont largement déplacés vers l'espace numérique. Grâce à la numérisation et à l'automatisation, les personnes ont beaucoup plus de temps libre qu'il ya deux ou trois décennies, sans perdre leur salaire et leur pouvoir d'achat. De nombreuses qualités traditionnellement associées à une ville urbaine et dynamique, telles que le commerce de détail et la gastronomie variée, les marchés hebdomadaires ou une scène culturelle et artistique aux multiples facettes, n'existent plus. Les offres virtuelles sont de plus en plus colorées et diversifiées et se consomment confortablement depuis chez soi, via des appareils mobiles ou parfois avec d'autres. La fidélité des clients est numérique - à travers la réalité virtuelle et les « influenceurs » des réseaux sociaux. Les expériences authentiques sont devenues de moins en moins importantes car les gens se demandent pourquoi ils devraient être exposés au stress, aux

dangers et aux tracasseries de longues randonnées pédestres ou en montagne, alors qu'ils peuvent vivre les expériences les plus excitantes au moyen de lunettes immersives et de technologies virtuelles multi-sensorielles.

La frontière entre espace réel et monde d'expérience numérique s'estompe

La ville de Zurich est toujours attachée aux produits de haute qualité et à la culture du commerce de détail au plus haut niveau. Le commerce en ligne profite de cette image et a installé des « univers de marques » stationnaires pour la vente cross-channel dans le centre-ville, qui se présentent sous la forme de petits magasins « porte-drapeaux » dotés de diverses interfaces numériques. Les vendeurs ne sont plus là : les consommateurs sont conseillés par des robots à intelligence artificielle, qui accèdent au profil de l'utilisateur et permettent ainsi de faire des recommandations d'achat parfaites.

Les bâtiments emblématiques, les rivières et le lac de Zurich sont devenus des surfaces de projection d'un monde d'expérience numérique, qui réagit au passage des gens et se modifie de manière spécifique à un groupe cible. Les besoins sociaux pendant les loisirs sont couverts par l'expérience numérique commune dans l'espace virtuel et dans de véritables centres d'aventures numériques. Le passage à l'espace virtuel réduit les besoins de mobilité et de loisirs dans l'espace réel. Les produits correspondants tels que les articles de sport, les instruments, mais aussi les vrais animaux sont à peine demandés. La mobilité numérique et les activités de loisirs sont toutefois très utiles, car les instruments de musique virtuels ne se cassent

jamais et que les animaux de compagnie virtuels sont faciles à entretenir.

Les centres de quartier ont perdu de l'importance parce que les achats quotidiens se font en ligne et que les échanges sociaux se font de manière numérique. Pour cette raison, des centres logistiques se sont développés dans les centres de quartier entre les bâtiments résidentiels, ce qui assure la livraison des produits frais juste à temps. Une mobilité locale performante et une bonne connexion aux réseaux de transports en commun ne jouent qu'un rôle mineur pour les habitants de Zurich, car le travail, les loisirs et les achats sont principalement exercés de manière numérique.

Shopping 24/7 et expériences numériques depuis chez soi

Les voyages et les expériences virtuels constituent un élément essentiel des activités de loisirs. Les voyages et les expériences onéreuses, respectueuses du climat et dangereuses, ne se déroulent plus "en temps réel", mais sont consommés avec des lunettes immersives avec des amis dans le "centre de voyage virtuel" ou dans le fauteuil du salon. Les scanners corporels achètent de plus en plus de vêtements en ligne. Les imprimantes 3D ont amené les consommateurs à concevoir et à fabriquer leurs propres produits. Les sous-centres sont principalement utilisés pour effectuer des achats supplémentaires et des services personnels adaptés aux besoins quotidiens. Il existe de nombreuses petites interfaces numériques fixes offrant une disponibilité 24/7 des services et des biens quotidiens. Dans les environs, une large ceinture logistique est apparue comme la base

fonctionnelle des besoins divers et sur mesure des offres de vente au détail numérique.

Dans le centre-ville

- Lieux où les marques installent des flagship-stores et des mondes-aventures.
- La ville (bâtiments marquants, rivières et lac) devient l'écran de projection du « visage numérique».
- Concentration du commerce de détail sur les rues commerçantes avec marques et mondes d'aventure numériques.
- La numérisation conduit à des postes vacants, des zones deviennent disponibles pour d'autres utilisations.
- Réduction de l'espace requis pour le commerce de détail, en particulier dans les endroits moins bien situés.
- Réutilisation par des start-ups de TIC.

Dans les sous-centres

- Les sous-centres subissent une perte d'importance.
- Réduction aux offres de tous les jours et aux services à la personne.
- Les utilisations des rez-de-chaussée sont caractérisées par des offres mixtes numériques-fixes avec une disponibilité 24/7.

Dans les pôles de transport

- Réduction du trafic grâce aux voyages numériques, au bureau à domicile et au commerce en ligne.
- Gain d'importance en tant que lieux de logistique.

- Perte d'importance pour le commerce détail fixe; deviennent des interfaces pour le commerce numérique fixe (stations de collecte).

Dans les centres de quartiers

- Les centres de quartier subissent une perte de sens.
- Moins de commerces fixes, mais nombreuses petites interfaces fixes-numériques offrant une disponibilité 24/7 ainsi que des services à la personne.
- L'ancien espace commercial est utilisé différemment : espace de coworking, services, espace de vie, etc.
- Emplacements logistiques décentralisés pour la livraison juste à temps de produits frais aux quartiers.

Dans les centres commerciaux

- A l'instar du centre-ville, les centres commerciaux développent des concepts de lieux d'expériences et d'aventures numériques et sont des lieux de rencontre populaires.

Dans les zones périphériques

- Lieu important pour la logistique.
- Moins de commerce stationnaire, mais stations de prise en charge et services à la personne.

6.5. SCENARIO 5 : NUMERIQUE BRUTAL – LA VILLE DANS LE RESEAU LOGISTIQUE AUTOMATISE

6.5.1. EFFETS DES MOTEURS DU COMMERCE DE DETAIL

Canaux de distribution

Le commerce en ligne permet d'effectuer des achats rapidement et efficacement, c'est pourquoi il devient de plus en plus important. Les processus de livraison sont optimisés et de nouvelles possibilités techniques (drones, robots de transport autonomes, etc.) sont utilisées. Le commerce stationnaire ne compte plus pour les achats quotidiens.

Coût et qualité

La sensibilité au prix est au premier plan. L'automatisation modifie considérablement le commerce de détail et la logistique. Cela réduit le prix des biens.

Motivations du commerce de détail

Les achats quotidiens sont au centre des préoccupations des consommateurs. Cela doit être fait efficacement. Les besoins sociaux ne jouent aucun rôle dans les achats.

6.5.2. IMAGE D'AVENIR

Zurich est organisée par un réseau numérique de logistique, de communications et d'infrastructures

et est considérée comme un pionnier d'une ville hautement numérisée. L'automatisation et la numérisation ont optimisé le temps et le prix d'achat. Le shopping en tant que loisir est un luxe et n'est possible que pour les couches les plus riches de la société. C'est pourquoi une grande partie du commerce de détail est devenue obsolète. L'accent est mis sur l'efficacité dans l'organisation de la vie quotidienne, car il faut avoir plusieurs emplois pour subvenir à ses besoins.

Une superstructure numérique organise la ville

La reconnaissance faciale, les profils d'utilisateurs et la mise en relation des jeux de données ont fait du client « transparent » une réalité. Les capteurs, les codes et les interfaces interactives fournissent des produits et des services personnalisés qui peuvent être numérisés, réservés et livrés à divers endroits. Les besoins peuvent et doivent être satisfaits immédiatement. Des offres et des publicités personnalisées sont affichées pour les personnes qui se déplacent dans des espaces publics via leurs lunettes d'immersion ou leurs afficheurs d'iris. Tous les achats sont effectués numériquement, à tout moment et en tout lieu, les produits commandés sont livrés dans les 30 jours aux adresses de livraison. Une infrastructure logistique d'une telle efficacité a nécessité une reconstruction complète de la technologie de la ville et n'a été rendue possible que par la grande collaboration des « FAMAG » (Facebook, Apple, Microsoft, Amazon et Google) pour réaliser la superstructure. Le tissu urbain est traversé par de grands axes de mobilité et de logistique, dans lesquels les logements et les lieux de travail sont intégrés en îlots fonctionnels. Les principaux défis sont l'introduction de nouveaux systèmes de

logistique et de livraison (y compris les drones), la consommation d'énergie élevée et la gestion des effets négatifs du transport, des emballages, etc.

Le restant du commerce de détail est cantonné dans des hubs de logistique et de mobilité

Le centre-ville joue un rôle mineur, car il n'a pas pu être intégré à la nouvelle structure du réseau en raison des règles de préservation historiques et des réglementations strictes. Il n'existe plus de centres urbains, mais des sites d'approvisionnement complémentaires, points de jonction des systèmes de distribution nécessaires au commerce en ligne. Les conditions préalables sont toujours une organisation efficace des systèmes de trafic multimodal et des interfaces de commerce de détail numérique (Scan & Shop, etc.). Les centres de mobilité étendus revêtent donc une grande importance. Ils deviendront des centres de commerce et de services très fréquentés, pas seulement par les transports en commun. Surtout, les hubs constituent des hubs importants dans un réseau logistique complexe, qui s'étend sous terre, sur le sol et dans les airs (drones). La locomotion individuelle ainsi que le trafic de marchandises s'effectuent dans des capsules de transport à déplacement autonome, proposées par les opérateurs de réseau.

La consommation d'énergie élevée et la nécessité absolue de la connexion au réseau entraînent un changement de préférence en matière d'emplacement au sein de la ville: Les emplacements avec de bonnes connexions sont très onéreux et recherchés. Si l'accès au réseau se détériore, on peut s'attendre à une perte d'efficacité du travail et à la gestion quotidienne.

Infrastructure de l'agglomération

De grands sites logistiques sont essentiels au bon fonctionnement de la ville numérisée, de même que des entreprises d'élimination et de recyclage des déchets dans les zones périphériques.

Dans le centre-ville

- Le centre-ville historique est préservé, mais n'est pas connecté à la nouvelle structure du réseau logistique.
- Importante perte d'importance du commerce de détail fixe et perte d'attrait et de qualité de séjour qui en découle.
- Les loyers pour les commerces de détail sont sous pression, la demande de surfaces de vente diminue.
- Des surfaces sont occupées par des prestataires de services, certaines sont inoccupées.

Dans les sous-centres

- Réduction à des zones autour des pôles de mobilité.
- Ont perdu de leur importance pour le commerce de détail, ce qui libère de l'espace pour d'autres utilisations : services à la personne, co-working, etc.
- Le commerce de détail restant a muté en interfaces hybrides *commerce fixe-commerce numérique* pour des achats efficaces avec une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7
- Perte de qualité de séjour, l'espace urbain étant occupé par de nouveaux systèmes de distribution.

Dans les pôles de transport

- Les centres sont créés par les systèmes de livraison et des infrastructures.
- Disponibilité H24.
- L'accent est mis sur l'organisation efficace des systèmes de transport multimodaux, combinés à des interfaces de vente au détail numériques (Scan & Shop, etc.).
- En dehors des hubs, la qualité du séjour est faible.

Dans les centres de quartiers

- Perte d'importance pour le commerce de détail, ce qui libère de l'espace pour d'autres utilisations : services à la personne, co-working, etc.
- Le commerce de détail restant a muté en interfaces hybrides *commerce fixe-commerce numérique* pour des achats efficaces avec une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.
- Perte de qualité de séjour, l'espace urbain étant partiellement occupé par de nouveaux systèmes de distribution.

Dans les centres commerciaux

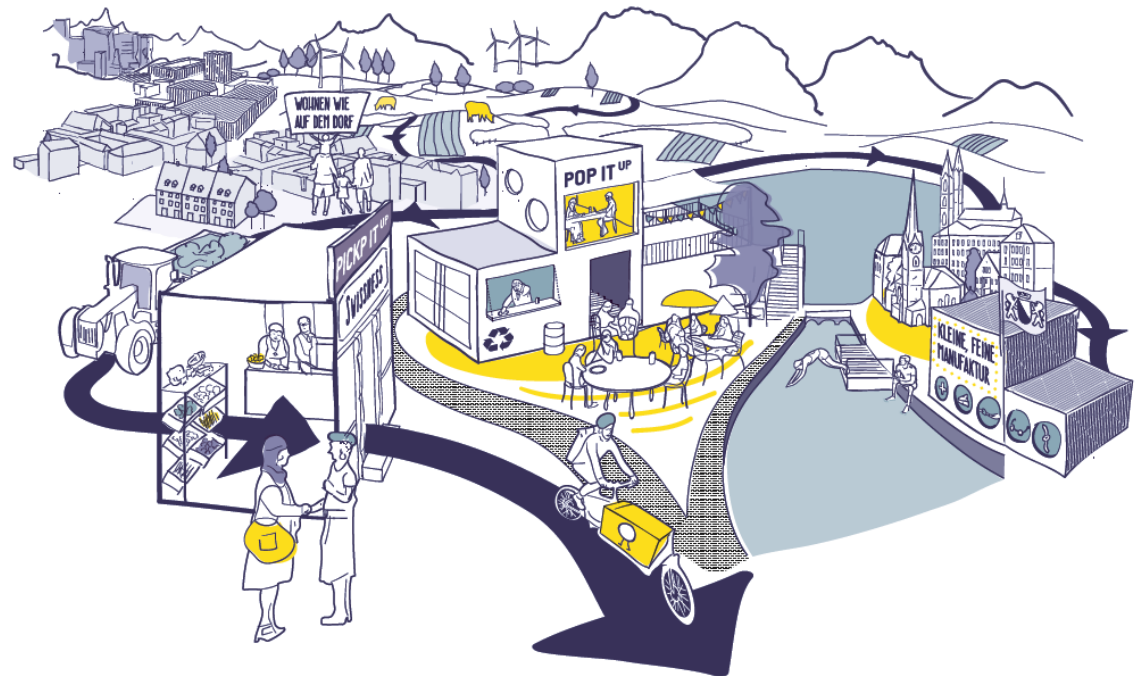
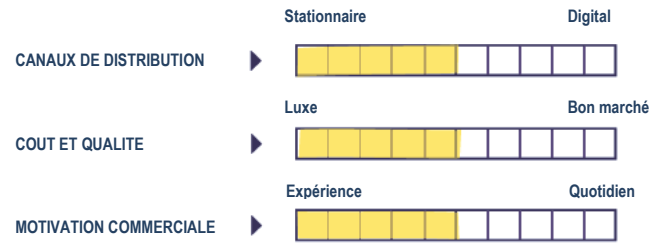
- Perte d'importance pour le commerce de détail fixe.
- Les centres commerciaux deviennent des centres logistiques.

Dans les zones périphériques

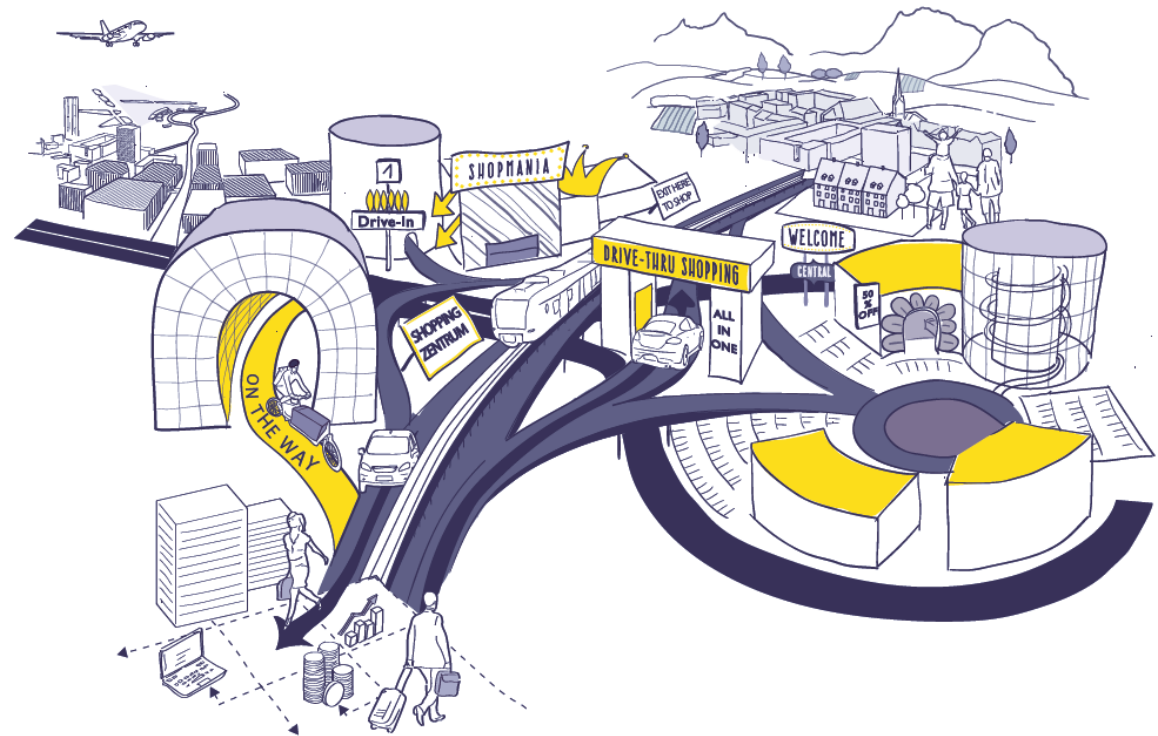
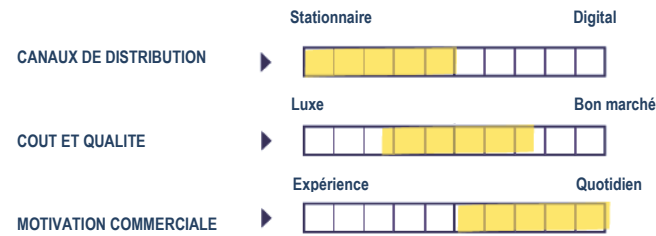
- Les centres des localités périphériques perdent de l'importance pour le commerce de détail.
- Extension des sites logistiques et des zones de trafic.

- Espaces de détente : l'expérience de la nature comme un luxe.

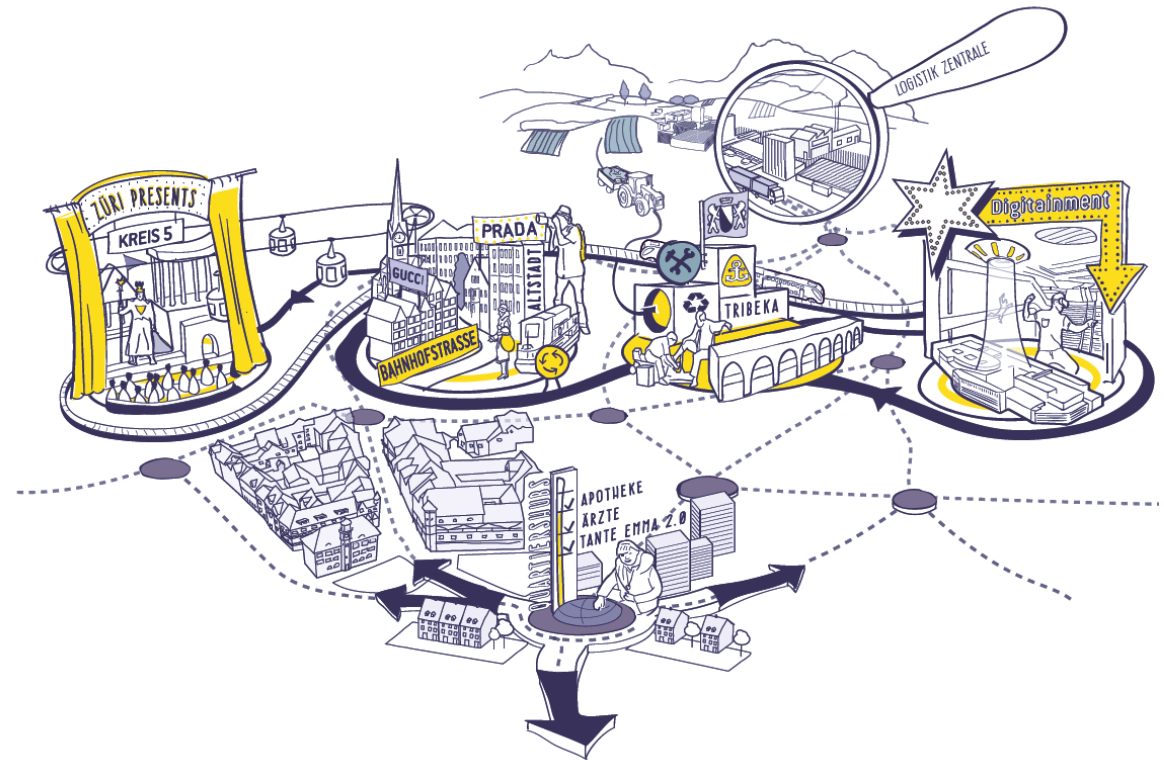
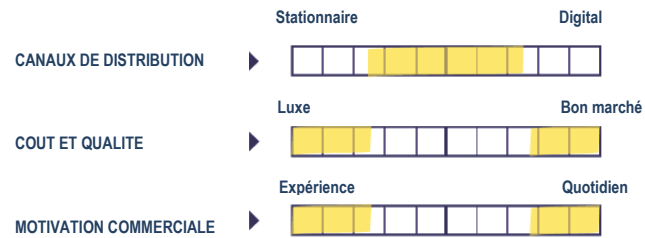
	Effets sur la structure des centres	Effets sur les consommateurs	Défis
<p>Scénario 1</p> <p>Back to the roots</p> <p>Commerce conscient dans la ville compacte</p>	<p>La structure polycentrique demeure: les centres sont occupés, mais plus petits, avec moins de croissance, moins d'emplois et moins de tourisme.</p> <p>Production locale, également dans des surfaces de vente reconverties dans le centre.</p> <p>Demande d'espaces de vente plus petits ; pas d'augmentation de loyer pour les surfaces commerciales.</p> <p>Promotion d'un développement urbain durable d'après le credo de "Ville des courtes distances".</p>	<p>La population locale est le groupe de consommateurs le plus important.</p> <p>L'accent mis sur les produits durables et à forte valeur ajoutée cible les groupes de population à fort pouvoir d'achat et défavorise les groupes de population à faible revenu.</p> <p>Les employés (y compris les pendulaires) et les touristes sont moins importants pour les détaillants car leur nombre diminue.</p>	<p>Approvisionnement des groupes de population à faible revenu.</p> <p>Utilisation des surfaces de circulation qui n'ont plus d'utilité.</p> <p>Utilisation des grands espaces de vente au détail qui n'ont plus d'utilité (grands magasins, magasins spécialisés, centres commerciaux).</p>



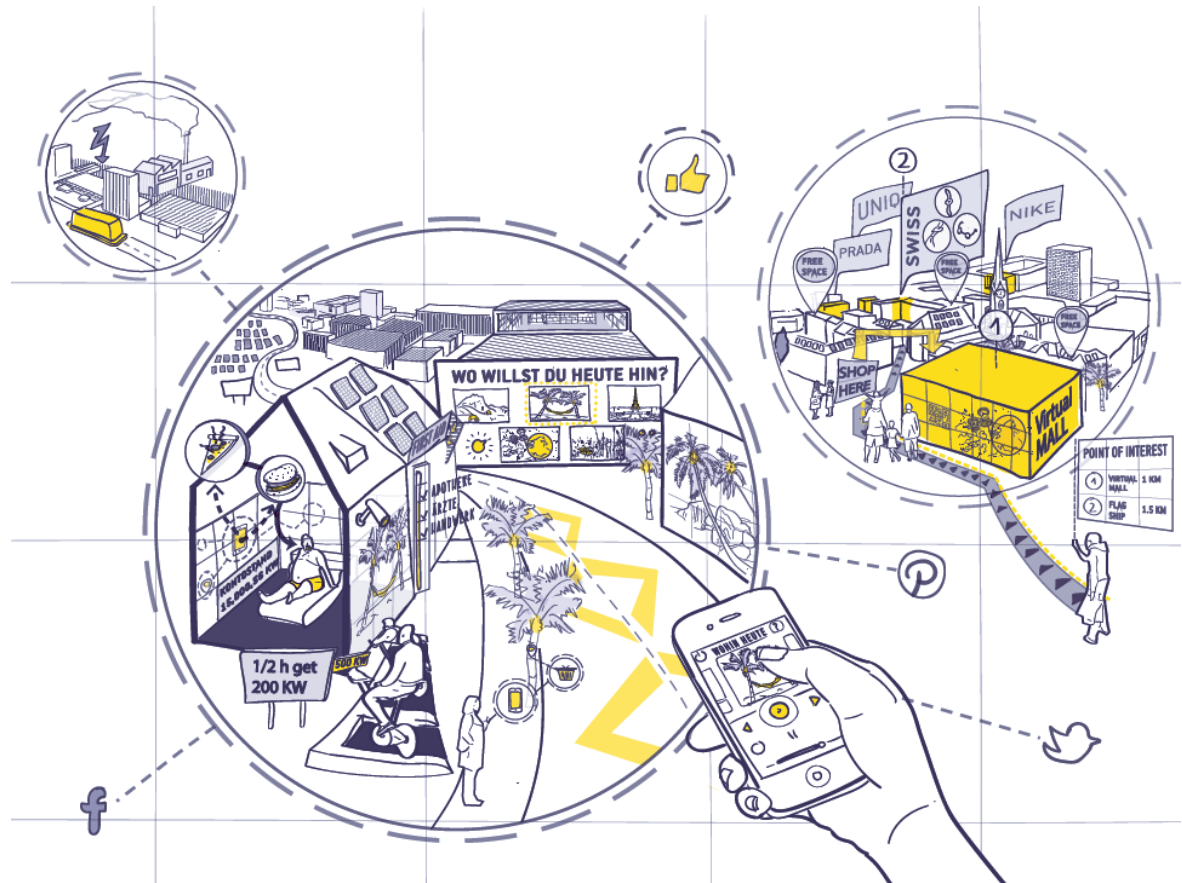
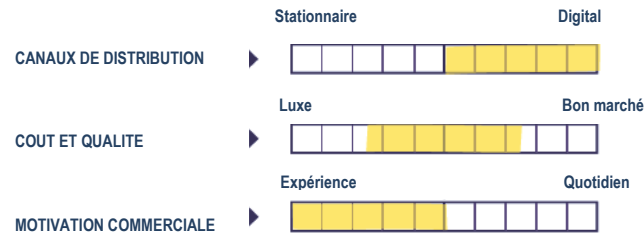
	Effets sur la structure des centres	Effets sur les consommateurs	Défis
<p>Scénario 2</p> <p>On the way</p> <p><i>La rue comme centre commercial</i></p>	<p>La séparation claire des fonctions (commerce, travail) entraîne la dissolution de la structure des centres.</p> <p>La rue devient le centre du commerce stationnaire pour des achats efficaces.</p> <p>Les infrastructures routières dominent l'espace urbain, entre lesquelles des espaces monofonctionnels de vie ou de travail sont implantés.</p> <p>Les anciens locaux commerciaux situés au rez-de-chaussée sont convertis en bureaux et espaces de vie.</p>	<p>La consommation est orientée vers les travailleurs ; les consommateurs qui ne travaillent pas ou qui sont moins mobiles sont limités lors de leurs achats.</p> <p>L'accent mis sur les achats efficaces est moins discriminatoire pour les groupes de population à faible revenu.</p> <p>Presque aucune demande d'achat d'expérience et de rencontres sociales.</p>	<p>Approvisionnement de groupes de population moins mobiles.</p> <p>Gestion de la perte d'importance du commerce de détail dans tous les types de centres traditionnels (vitalisation des espaces publics, utilisation des rez-de-chaussée, immobilier).</p> <p>Réalisation d'infrastructures / zones de transport supplémentaires nécessaires dans un tissu urbain dense.</p> <p>Intégration des nouveaux formats de commerce de détail à grande échelle sur les sites axés sur la mobilité.</p>



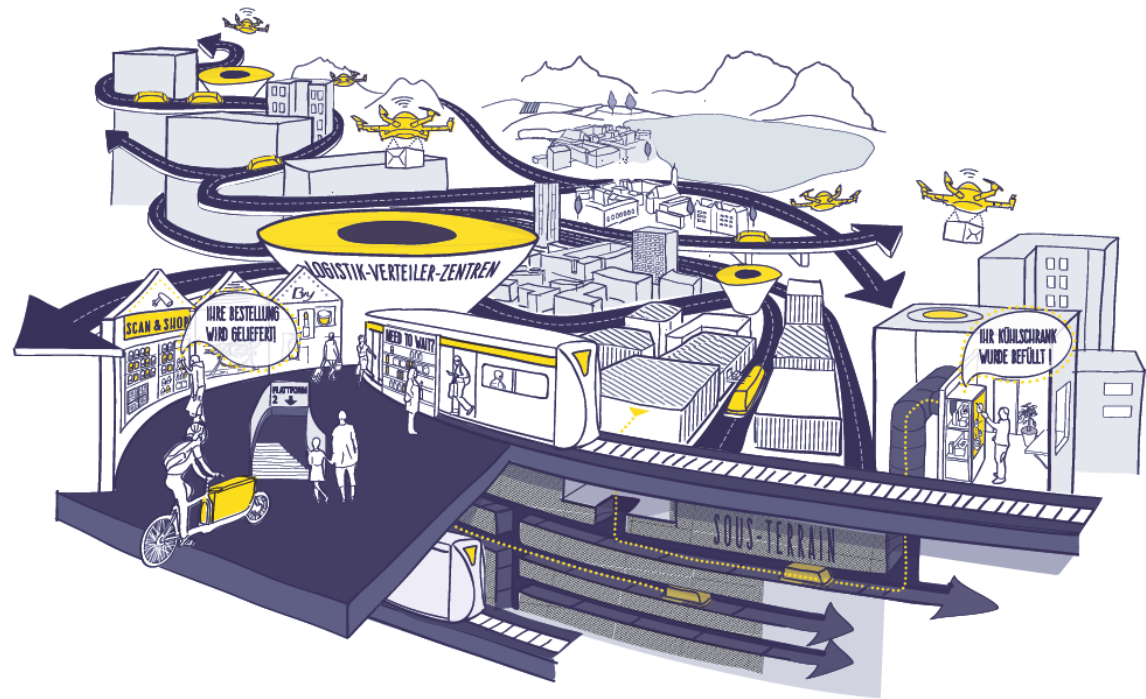
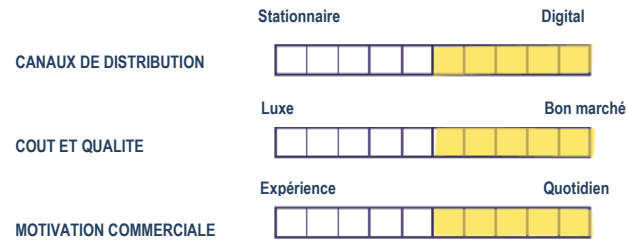
	Effets sur la structure des centres	Effets sur les consommateurs	Défis
Scénario 3 Hybride Polarisation de l'expérience et du quotidien	<p>Structure polycentrique: le shopping d'expérience a lieu dans le centre-ville, les achats quotidiens dans les centres de quartier.</p> <p>Les sous-centres perdent de l'importance pour les détaillants.</p> <p>La forte demande d'espace dans le centre-ville entraîne une augmentation des loyers commerciaux.</p>	<p>La population locale, les employés et les touristes (principalement dans le centre-ville) constituent un groupe de consommateurs important.</p> <p>Tous les groupes de population ne peuvent pas se permettre de participer à l'expérience d'achat diversifiée et assez coûteuse</p>	<p>Faire face à la perte d'importance du commerce de détail dans les sous-centres (revitalisation de l'espace public, utilisation du rez-de-chaussée, immobilier).</p> <p>Faire face à la forte demande d'espace dans le centre-ville (hausse des loyers, effets sur la composition des magasins).</p> <p>Faire face au fort taux de fréquentation du centre-ville (mobilité, bruit, déchets).</p> <p>Gérer le flux de marchandises grâce aux commandes en ligne, en particulier dans les centres de proximité (lieux de prise en charge, trafic de livraison).</p>



	Effets sur la structure des centres	Effets sur les consommateurs	Défis
<p>Scénario 4</p> <p>Paradis numérique</p>	<p>La structure des centres se dissout.</p> <p>Le centre-ville sert de toile de fond aux expériences numériques.</p> <p>Le credo "La ville des courtes distances" est remplacé par "La ville de la logistique parfaite".</p> <p>Les sous-centres sont limités aux hubs de mobilité (gares, aéroports, etc).</p>	<p>Pour les consommateurs, la ville réelle et la ville virtuelle sont mélangées.</p> <p>Les contacts sociaux et les expériences dépendent de la possibilité de prendre part à la vie virtuelle. Tous les groupes de population ne peuvent pas et ne veulent pas y participer</p>	<p>Faire face aux mécanismes d'exclusion du monde numérique.</p> <p>Faire face à la perte d'importance du commerce dans les quartiers (revitalisation de l'espace public, utilisation du rez-de-chaussée).</p> <p>Faire face à la fréquentation du centre-ville (mobilité, bruit, déchets).</p> <p>Impact de la réalité augmentée sur l'espace (concept et utilisation de l'espace public).</p> <p>Gérer le flux de marchandises, en particulier sur le "dernier kilomètre".</p> <p>Faire face à une utilisation réduite de l'infrastructure de transport..</p>



	Effets sur la structure des centres	Effets sur les consommateurs	Défis
<p>Scénario 5</p> <p>Numérique brutal</p>	<p>La structure du centre réel se dissout, elle passe dans le réseau virtuel.</p> <p>Le credo "La ville des courtes distances" est remplacé par "La ville de la logistique parfaite".</p> <p>Importance accrue des pôles de mobilité en tant que centres de distribution avec stations de prise en charge et disponibilité 24h / 24 et 7j / 7.</p>	<p>La consommation se fait en ligne; pour le commerce de détail, l'expérience du shopping et du tourisme n'a plus d'importance.</p> <p>Les contacts sociaux et les expériences dépendent de la possibilité de prendre part à la vie virtuelle. Tous les groupes de population ne peuvent pas et ne veulent pas y participer.</p>	<p>Faire face aux mécanismes d'exclusion du monde numérique et à la perte de lieux de réunion.</p> <p>Faire face à la perte d'importance du commerce dans les centres traditionnels (revitalisation de l'espace public, utilisation du rez-de-chaussée).</p> <p>Construction des nouvelles infrastructures et zones logistiques requises dans un tissu urbain déjà dense.</p> <p>Gérer le flux de marchandises, en particulier sur le "dernier kilomètre".</p> <p>Faire face à une utilisation réduite de l'infrastructure pour le transport de passagers.</p>



7. PERSPECTIVES

Les scénarios montrent clairement que l'évolution du commerce de détail entraîne de profonds changements dans le tissu urbain global - en termes de structure des centres, de qualité du séjour et de qualité de vie dans les quartiers et les espaces publics, mais également des effets sur l'image de la ville et la mobilité. De même, la coexistence des personnes est affectée par l'évolution du commerce de détail, dans la mesure où le shopping est un facteur important pour les interactions sociales dans la vie urbaine pour de nombreuses personnes. Du point de vue économique, l'évolution des échanges commerciaux touche également différents acteurs. En raison des changements dans l'appréciation des différents espaces urbains ou des déplacements du réel vers l'espace virtuel, l'évolution du commerce de détail a également des conséquences économiques, non seulement pour le commerce de détail, mais également pour le secteur immobilier. Avec l'évolution des échanges commerciaux, de nouveaux acteurs sur le marché émergent et les acteurs existants changent ou disparaissent.

Cependant, il est impossible de prévoir comment le commerce de détail évoluera. Le changement sera-t-il perturbateur ou évolutif, sera-t-il profond ou partiel, affectera-t-il tous les secteurs de la même manière ou en épargnera-t-il? En raison de la dynamique actuelle de la transformation numérique, on peut supposer qu'une forte augmentation du commerce en ligne et des mondes virtuels d'expérience ainsi qu'une

logistique améliorée ou nouvelle modifieront le commerce de détail et, partant, le visage de la ville.

La ville de Zurich est donc confrontée aux mutations du commerce de détail et de l'offre locale : la ville doit connaître les défis auxquels sont confrontés les acteurs du commerce de détail et de l'immobilier. Ce n'est qu'ainsi qu'elle pourra créer les conditions-cadres appropriées et œuvrer pour un commerce de détail attractif et vivant.

En fin de compte, toutefois, ce sont les consommateurs qui prennent chaque jour des décisions d'achat déterminantes pour l'avenir du commerce de détail, influencées par l'évolution démographique et les évolutions sociales à venir.

Ce qui suit résume les principaux effets et défis par scénario. L'avenir du commerce de détail sera probablement caractérisé par la combinaison de plusieurs scénarios.

QUESTIONS OUVERTES

RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

"Les mutations que subit le commerce de détail représentent avant tout une chance pour la Ville de Zürich – pour la saisir, il faut que tout le monde change de mode de pensée, agissons de manière flexible, expérimentons, agiles et rapides."

Le secteur public - le gouvernement fédéral, les cantons et les communes – peut, par des politiques d'incitation et des réglementations, créer les conditions-cadres qui influencent directement ou indirectement le développement du commerce. Cependant, leur influence est limitée face aux développements mondiaux.

Dérégulation et flexibilité

On demande au secteur public d'assouplir et de réduire les réglementations existantes. Le commerce en transition a besoin de créer des commerces-lieux-d'expériences. Les procédures d'autorisations peuvent être plus flexibles, plus simples et plus rapides. Les heures d'ouverture des magasins constituent un facteur important de la compétitivité du commerce de détail et devront être assouplies. Il convient de noter à ce propos que les longues heures d'ouverture des magasins ne sont pas dans l'intérêt des détaillants en ligne et des logisticiens, qui profitent de la disponibilité 24 heures sur 24 que les détaillants stationnaires ne peuvent pas offrir.

Espaces publics – Le commerce mis en scène

Il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre la vitalisation des espaces publics par le biais des commerces et d'une offre gastronomique mobile et multifonctionnelle, et une réglementation qui empêche les espaces publics d'être submergés par trop de cafés, d'événements, de publicité et d'offres d'achats, dont la surabondance péjorerait leur qualité d'accueil. Afin de contrôler et d'assurer dans une certaine mesure les utilisations de l'espace public, un pilotage adapté à chaque situation locale peut être utile. Le secteur public peut créer de bonnes conditions pour un commerce de détail animé à bien des égards, par exemple en garantissant une connexion sûre et attrayante à pied, en vélo et en transports en commun, ainsi qu'une qualité de séjour avec des offres de lieux de détente, éventuellement avec le soutien du secteur privé, qui a profité largement de ces aménagements par le biais du commerce de détail.

Les partenariats public-privé renforcent le profil des sites

Il est nécessaire d'examiner si, dans certaines zones de la ville, le pilotage strict par l'État, via des partenariats public-privé (PPP), des lieux de jonction entre le commerce, le secteur public, les investisseurs et la propriété, devrait être remplacé ou complété.

Aux États-Unis ou au Royaume-Uni, de telles communautés de gestion de zones « Business Improvement Districts » peuvent réglementer et communiquer la disponibilité des espaces, les heures d'ouverture, les événements commerciaux et urbains, etc., et ainsi offrir une gestion des zones

urbaines qui s'apparente à du management de centre-commercial. Les centres de quartier pourraient avoir un nouveau visage. Ils devraient être identifiables en tant que points de contact, c'est-à-dire comme des lieux réels avec coiffeurs, pôles de mobilité, espaces de coworking, restaurants ou hôtels.

Le commerce de détail n'est pas tout - nouvelles orientations des sites centraux

Pendant de nombreuses années, des pertes de chiffre d'affaires ont été observées dans les points de vente au détail du centre-ville au profit des ventes en ligne et des centres commerciaux. Il devient d'autant plus clair que les centres doivent se réaligner et s'abstenir de se définir uniquement à travers le commerce de détail. Le commerce de détail, en tant que paysage urbain définissant l'utilisation des rez-de-chaussée, diminuera et les zones seront libres pour des utilisations hybrides ou autres. S'il est nécessaire d'éviter les surfaces commerciales vacantes et peu attrayantes, qui peuvent déclencher une spirale négative pour les zones concernées, il faut faire preuve de souplesse et de volonté d'expérimentation dans la recherche et l'approbation de solutions de remplacement. Gastronomie, services à la personne, espaces de coworking, installations sociales et communautaires, magasins de quartier, ateliers - de nombreux usages sont envisageables pour les rez-de-chaussée qui, au-delà du commerce de détail, peuvent contribuer à la renaissance des centres. Selon le type de lieux, différentes approches et développements sont nécessaires.

Les centres comme points d'identification et d'ancrage de la vie urbaine

À l'avenir, il sera plus important de soigneusement définir les divers rôles et fonctions des différents centres qui composent la Ville et quels points forts et profils on souhaite mettre en avant et soutenir afin que les diverses zones puissent continuer à s'affirmer. La ville devrait planifier à un niveau supérieur afin de renforcer durablement l'individualité des centres en tant que points focaux particuliers du développement urbain et en tant que points d'identification et d'ancrage essentiels de la vie urbaine. Des villes telles que Londres ou Berlin, avec leurs vastes stratégies High Street mises en œuvre depuis environ 2010, qui visent à accompagner la restructuration par le biais d'un "Centre de développement urbain" et du programme de financement "Centres actifs", montrent que d'autres villes internationales sont également concernées par la problématique de l'évolution du commerce de son impact sur la ville. Les scénarios développés pour la ville de Zurich montrent quels sont les futurs changements envisageables, en particulier dans les centres, et quelle influence le commerce peut avoir sur ces évolutions. Cependant, ils indiquent également que de nombreuses questions liées à la portée et à l'ampleur des développements restent en suspens et qu'elles devraient être concrétisées lors des planifications futures et des développements de concepts à venir. Ici, la ville de Zurich peut apprendre d'autres villes.

ROLE DU COMMERCE

Le commerce stationnaire ne peut pas se contenter de blâmer les influences extérieures pour la situation difficile dans laquelle il se trouve ; il doit au contraire toujours se demander si son offre rencontre encore une demande suffisante. Pour l'achat d'un produit, le consommateur ne dépend plus nécessairement du commerce stationnaire ; cela peut aussi être fait en ligne. Le commerce doit surmonter la discrépance entre « conseils obtenus hors ligne » et « achats en ligne ». Il existe par exemple un besoin d'action dans le domaine de la formation : la formation professionnelle des vendeurs doit renforcer les "compétences numériques".

Chantiers : la logistique et le trafic commercial

Le transport de marchandises nécessite le développement conjoint de solutions constructives. Le problème réside surtout dans le "dernier kilomètre": il est coûteux et entraîne une augmentation du trafic dans les quartiers. Des solutions innovantes sont nécessaires dans ce domaine, avec le soutien de tous les acteurs : stations de collecte, magasins en tant que centres de démonstration et de collecte, véhicules électriques, services de stockage et de livraison communs et durables. Il est important d'éviter que l'espace public, en raison du trafic de livraison, perde son attrait.

Des coopérations pour renforcer les sites

Les acteurs tels que les commerçants, les propriétaires fonciers et les hôteliers doivent coopérer plus étroitement à l'avenir, afin de

maintenir la compétitivité et l'attractivité de leurs sites. En plus de la population et des personnes actives, les touristes constituent également un groupe cible important. C'est pourquoi les organisations touristiques sont des acteurs importants qui doivent participer activement au développement de la ville en tant que lieu de vente. Les solutions individuelles peuvent être profitables à court terme, mais à long terme, ce sont les inconvénients qui prévalent. En fin de compte, tous les acteurs sont gagnants lorsque les surfaces commerciales et les espaces publics sont occupés, fréquentés et vivants. Les surfaces vacantes nuisent à l'attractivité du quartier et de toute la ville.

PROJEKT- BEARBEITUNG

PROJEKTSTEUERUNG STADTENTWICKLUNG ZÜRICH

Anna Schindler, Direktorin Stadtentwicklung Zürich

Günther Arber, Leiter Gesellschaft und Raum

CO-PROJEKTLEITUNG STADTENTWICKLUNG ZÜRICH

Simon Keller, Gesellschaft und Raum

Daniela Wendland, Gesellschaft und Raum

PROJEKTTEAM STADTENTWICKLUNG ZÜRICH

Cristina Büttikofer-Beltran, Integrationsförderung

Ariane Früh, Aussenbeziehungen

Linda Herzog, Praktikantin

Simon Maurer, Wirtschaftsförderung

Erika Sommer, Integrationsförderung

David Weber, Wirtschaftsförderung

PROJEKTLEITUNG UND -BEARBEITUNG

Dr. Walter Schenkel, Synergo GmbH

Anna Bernegg, Urban Catalyst GmbH

Lena Laueremann, Urban Catalyst GmbH

Dr. Cordelia Polinna, Urban Catalyst GmbH

TEILNEHMENDE ROUND TABLES

Michael Dressen, Verantwortlicher Bereich High-Street, CBRE

Marco Fuhrer, Partner, Fuhrer und Hotz AG

Urban Grätzer, Leiter Distributionsbasis und Transportverantwortlicher, Post Logistics Zürich

Fredy Hasenmaile, Leiter Economic Research, CS

Patrick Marty, Geschäftsleiter Interessengemeinschaft Detailhandel Schweiz (IG DHS) und Partner cR Kommunikation

Markus Neukom, Leiter Direktion Planung und Expansion, Migros Genossenschaftsbund Zürich

Dr. Jakob Schaad, Vizedirektor Avenir Suisse

Philipp Strebel, Head of Retail Switzerland, CBRE

Dr. Fabian Wildenauer, Consultant MINT Architecture, International Council of Shoppingcenter

TEILNEHMENDE WORKSHOP

Nicole Barandun-Gross, Präsidentin Gewerbeverband der Stadt Zürich

Andreas Binkert, Partner, VR-Mitglied, Nüesch Development AG

Dr. Marcel Dietrich, Dietrich und Partner

Beat Flury, Executive Program Manager, Manor

Paul Dominik Hasler, Netzwerk Altstadt, Büro für Utopien

Andreas Hofer, Leiter Forschung und Innovation, Baugenossenschaft «mehr als wohnen»

Dagmar Jenni, Geschäftsführerin Swiss Retail Federation

Jasmin Kägi, Geschäftsleitung Fischer Immobilien AG

Karina Maggetti, Bereichsleiterin Immobilien, Lidl Schweiz

Thomas Mahrer, Leiter OE Wirtschaftspolitik, Coop

Hermann Meier, Leiter Direktion Bau und Immobilien, Migros Genossenschaftsbund Zürich

Milan Prenosil, Präsident City Vereinigung Zürich

Besim Ramadani, Verkaufschef Stadt Zürich, Coop

Philipp Schoch, Leiter Center Management, Wincasa AG

Markus Streckeisen, Leiter Bewirtschaftung SBB Immobilien AG

Silvan Studer, Property Director, Aldi Suisse AG

Iris Vollenweider, Leiterin Projektentwicklung, Fischer Immobilien AG

Tara Welschlinger, Geschäftsführerin FOIFI Zerowaste Ladencafé Zürich

LITERATUR UND INFORMATIONEN

2017 Retail Trends. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2017-Retail-Industry-Trends.pdf>

BBSR im BBR, IZR (Hrsg.). [2014]. Shoppen - in der City?. Bonn, Deutschland: BBSR im BBR.

BBSR, BMUB. [2017]. Smart City Charta: Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bonn, Deutschland: BBSR, BMUB.

Berlins Zukünfte. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <http://raumtaktik.de/de/publikationen/arch-zukunftsszenarien>

DashDelivery: Mut zur neuen letzten Meile. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/dash-delivery-mut-zur-neuen-letzten-meile/

Die Megatrend-Map. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>

Die Zukunft der Shopping-Center. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/die-zukunft-der-shopping-center/

Dr. Ares Kalandides, A. K., Markus Kather, M. K., & Paul Köper, P. K. [2016]. Gute Geschäfte. Was kommt nach dem Einzelhandel? Gelsenkirchen, Deutschland: Landesinitiative StadtBau-Kultur NRW 2020.

Gewerbefreundliche Stadt Zürich. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von http://www.zuerich4.ch/media/news/Gewerbestudie-Kreis4_100608.pdf

Logistikstandortkonzept. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://afv.zh.ch/internet/volkswirtschaftsdirektion/afv/de/gesamtverkehr/gueterverkehr/jcr_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/brosch_re_dichte_und.spooler.download.1422283032914.pdf/AFV_Logistikstandortkonzept.pdf

Mayor of London. [2017, 30. Juni]. High Streets for all.

Abgerufen von https://www.london.gov.uk/sites/default/files/high_streets_for_all_report_web_final.pdf

Michael Allmaier, M. A. [2017, 30. Juni]. Geht vor die Tür! Abgerufen von <http://www.zeit.de/2017/21/onlineshopping-amazon-fresh-konsum-lieferdienste-tradition-internet>

Mietpreise Zürich. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von http://www.smv-asloca-asi.ch/news/wp-content/uploads/2013/10/Mietpreisstrukturhebung_Zürich_2008.pdf

Onlinehandel – Mögliche räumliche Auswirkungen auf Innenstädte, Stadtteil- und Ortszentren. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BBSROnline/2017/bbsr-online-08-2017.html?nn=1363384>

Räumliche Entwicklungsstrategie (RES), Teilstrategie 6: Öffentlicher Raum. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/hbd/Deutsch/Staedtebau_und_Planung/Weitere%20Dokumente/Planung/Raeumliche_Entwicklungsstrategie/6_oeffentlicher_raum.pdf

Retail Recruiting: Talentmanagement von morgen. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-recruiting-talentmanagement-von-morgen/

Retail-Trend Chatvertising. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/retail-trend-chatvertising/shoppingcenter-marktreport-schweiz-2017. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://www.retailforum.ch/files/retailforum/pdf/shoppingcentermarktreport_2017.pdf

Strategie für die Gestaltung von Zürichs öffentlichem Raum. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ted/Deutsch/oeffentlicher_raum/Publikationen_und_Broschueren/Broschuere_Strategie_2010.pdf

Strategien Zürich 2025. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/portal/Deutsch/Politik%20der%20Stadt%20Zuerich/Publikationen%20und%20Broschueren/Strategien_Zuerich_2035.pdf

Store 4.0 Zukunft des stationären Handels. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von digital.pwc-tools.de/store40/wp-content/uploads/sites/12/2015/11/PwC_IB_Retail_and_Consumer_2015.pdf

Trendstudie: Zukunft des stationären Handels. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von 2bahead.com/fileadmin/content/janszky/pdf/Trendstudie_Die_Zukunft_des_stationaeren_Handels_klein.pdf

Willkommen im Human Retail. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von www.zukunftsinstitut.de/artikel/handel/willkommen-im-human-retail/

Zürichs Einkaufsstrassen im Wandel. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/prd/Deutsch/Stadtentwicklung/Publikationen_und_Broschueren/Stadt_und_Quartierentwicklung/Quartierentwicklung/Bericht_Analyse_Einkaufsstrassen.pdf

Zürich-West: Entwicklungen, Fakten und Einschätzungen. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von <http://www.paulus-akademie.ch/upload/20131002132604.pdf>

Übersicht Quartierzentren – Stadt Zürich. [2017, 30. Juni]. Abgerufen von https://www.stadt-zuerich.ch/content/dam/stzh/ted/Deutsch/taz/Fachunterlagen/Publikationen_und_Broschueren/Verkehr/Verkehrskonzepte/Aufwertung_Quartierzentren/0_Uebersicht.pdf

Kreislauf 4+5. [2017]. Ein Führer durch das Zürcher Design-Viertel rund um die Langstrasse. Zürich, Schweiz: Kreislauf 4+5.



