CASE-STORY - AÉROPORT DE ZURICH - 2 NOVEMBRE 2026

Construire un projet d'envergure en site occupé

Ce que l'aéroport de Zurich nous a appris sur la vision à long terme

Un portefeuille de 130 bâtiments. Un chantier de quinze ans mené sans interrompre la dynamique de l'exploitation et du trafic. Un futur dock de 545 mètres de long en bois. A l'internationale, neuf aéroports exploités hors de Suisse, du Brésil à l'Inde.

Le 2 novembre 2026, Flughafen Zürich AG a ouvert ses dossiers à FIABCI-SUISSE. Récit d'un après-midi qui dit beaucoup de notre manière de penser le long terme.



The Circle, 13h30. Lydia Naef ouvre la Case-Story devant une salle comble : le mix d'usages de la « ville-aéroport ». Photo FIABCI-SUISSE.

Un format qui engage

Une Case-Story n'est pas seulement une conférence. C'est une immersion complète dans un projet significatifs pour la Suisse. Nous ne demandons pas à nos hôtes de présenter une vitrine, nous leur demandons d'ouvrir un dossier et d'accepter les questions qui viennent avec. Le 2 novembre 2026, Flughafen Zürich AG a joué ce jeu sans réserve, et je veux le dire d'emblée : recevoir une fédération professionnelle au cœur de ses arbitrages d'investissement, avec ses chiffres et ses contraintes, demande une confiance que toutes les entreprises n'accordent pas.

Nous étions réunis à The Circle, ce nouveau quartier de services que l'aéroport a sorti de terre en un peu plus de cinq ans de chantier, sans perturber le trafic des passagers, et qui est en exploitation depuis novembre 2020. Le lieu n'était pas un décor. Il était déjà le premier argument de la journée : un aéroport qui ne peut plus croître par ses pistes doit apprendre à croître autrement.

Ce que gère un aéroport devenu territoire



Lydia Naef

Chief Real Estate Officer (CREO), membre de la direction générale

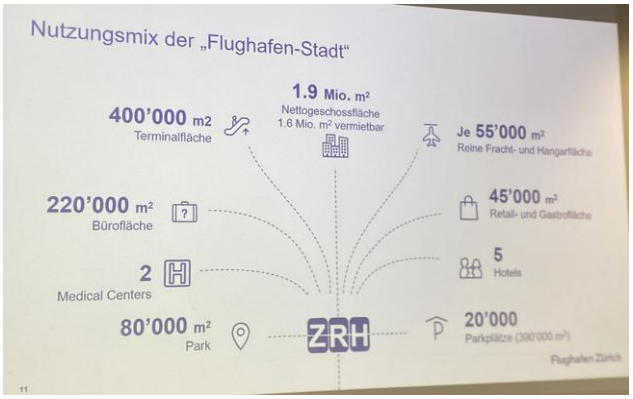
Économiste d'entreprise HES, titulaire d'un MBA in International Real Estate Management. Entrée chez Flughafen Zürich AG en 2012, elle dirige le domaine Real Estate depuis septembre 2022 : développement, construction et ingénierie, ainsi que la gestion de l'ensemble des bâtiments et installations de l'aéroport. Elle a ouvert l'après-midi par le cadrage stratégique.

Les ordres de grandeur situent immédiatement le sujet : 130 bâtiments, 1,9 million de m² de surface de plancher nette, 8,7 millions de m² de terrain, et 420 millions de francs de revenus locatifs annuels, parkings compris. Un portefeuille exemplaire par sa vision de développement d'un quartier complexe, qui répond parfaitement à la demande du marché et dégage des rendements solides et durables.

Le mix d'usages a de quoi faire réfléchir n'importe quel propriétaire institutionnel : 400 000 m² de surfaces terminal, 220 000 m² de bureaux, 45 000 m² de commerce et de restauration, 55 000 m² de fret et autant de hangars, cinq hôtels, deux centres médicaux, 80 000 m² de parc et 20 000 places de stationnement réparties sur 390 000 m². Sur les 1,9 million de m² de surface de plancher, 1,6 million sont louables. Ce n'est plus un aéroport avec quelques commerces, c'est une ville dont l'aviation est le moteur.



The Circle, cour intérieure : plus de 90 % des surfaces déjà louées, plus de 50 entreprises et plus de 5 000 emplois sur le site livré. Un véritable poumon économique pour la région. Source : Flughafen Zürich AG, juillet 2025.



Le mix d'usages de la « ville-aéroport », tel que présenté en séance.



Les chiffres clés de la gestion du portefeuille. Source : Flughafen Zürich AG, 2 novembre 2026.

Le point de bascule est ailleurs. Le croisement des pistes impose une limite de capacité naturelle. Une fois celle-ci atteinte, aucun mouvement supplémentaire, aucun passager supplémentaire ne pourra être absorbé par l'aviation elle-même. La conséquence est brutale dans sa simplicité : la croissance future de l'entreprise ne viendra plus du tarmac. Elle viendra de l'immobilier et de l'expansion internationale.

> *« Notre système de pistes a une limite de capacité naturelle, liée au croisement des pistes. Une fois celle-ci atteinte, la croissance ne viendra plus du tarmac. »*
>
> Lydia Naef, Chief Real Estate Officer, Flughafen Zürich AG

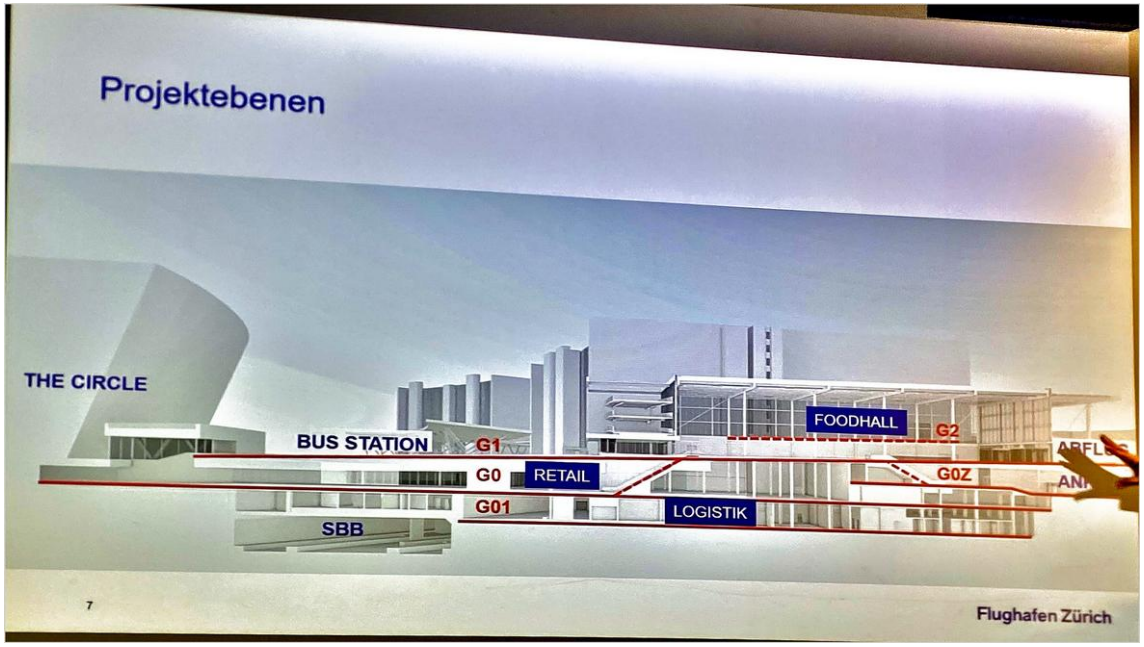
Diversifier, donc, et le faire sur le foncier que l'on possède déjà. Le portefeuille couvre le commerce, l'hôtellerie, les bureaux, la logistique, les zones industrielles et l'infrastructure, auxquels s'ajoutera à terme du logement, sur un périmètre où la densification reste possible. La lecture proposée est celle de trois pôles qui se superposent sur le même sol : un Commuter Hub, un Travel Hub et un Business Hub. Trois logiques de flux, trois clientèles, un seul foncier, et des revenus qui ne dépendent plus du nombre de mouvements d'avions.



Trois pôles sur un même foncier : Commuter Hub, Travel Hub et Business Hub, autour de The Circle, de l'Airside Center et de l'Airport Shopping. Source : Flughafen Zürich AG.

ELP : opérer à cœur ouvert

Le deuxième temps de l'après-midi nous a emmenés dans le projet ELP (Erweiterung landseitige Passagierflächen), c'est-à-dire l'extension des surfaces passagers côté ville. Environ 55 000 m² reconstruits ou rénovés, dans la zone où chacun circule librement, entre la gare CFF, le parking, l'Airport Shopping et The Circle. La surface commerciale passera de 40 000 à 84 000 m², avec une trentaine de zones de vente, un foyer d'une quinzaine de mètres de hauteur, une galerie, des terrasses extérieures et des espaces événementiels. Un bâtiment entier sera consacré à la Food Hall, appelée à devenir le point central des activités récréatives des visiteurs.



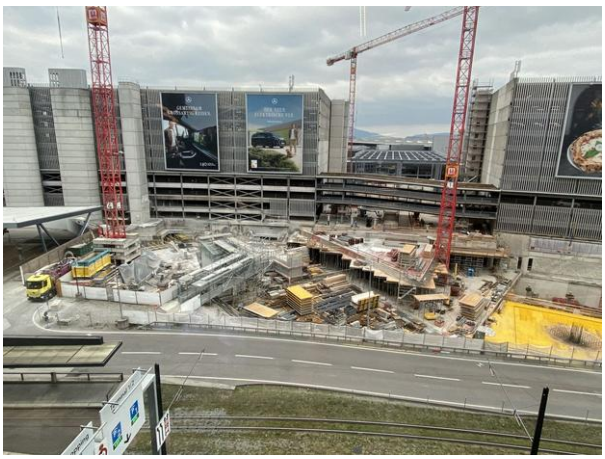
Les niveaux du projet ELP : CFF, bus station, retail, logistique et Food Hall superposés entre The Circle et les zones d'arrivée et de départ. Source : Flughafen Zürich AG.

Plus encore que les surfaces, c'est la durée du projet qui impressionne. Le concours remonte à 2014, l'exécution a démarré en 2021, et la livraison s'étale sur une quinzaine d'années. Entre les deux, une pandémie, une refonte du programme, et une contrainte qui gouverne tout : rien ne doit fermer.

Les parkings restent accessibles, les voyageurs continuent de passer, les trains continuent d'arriver sous le bâtiment. Les grues ont été contraintes dans leurs trajectoires pour ne pas condamner les accès, la sécurité incendie a dû être maintenue phase après phase, et la connexion entre l'Airport Shopping et les terminaux a exigé une solution hydraulique parce qu'il n'y avait pas d'autre manière de passer.



La visite technique, côté coulisses : les flux de personnel et de marchandises qui ne croisent jamais ceux des passagers.



Le chantier ELP vu depuis The Circle. Tout se construit en pleine exploitation, parkings et trains compris.

C'est une leçon d'humilité pour notre profession. Nous parlons volontiers de cycles de cinq ans et de rendements à l'horizon du prochain exercice. Ici, la gouvernance a été conçue pour durer plus longtemps que les carrières de ceux qui l'ont lancée : deux mandats parallèles, un plan général et un plan d'exécution, des compétences séparées, des décisions assumées à vingt ans.

Dock A : 545 mètres de bois

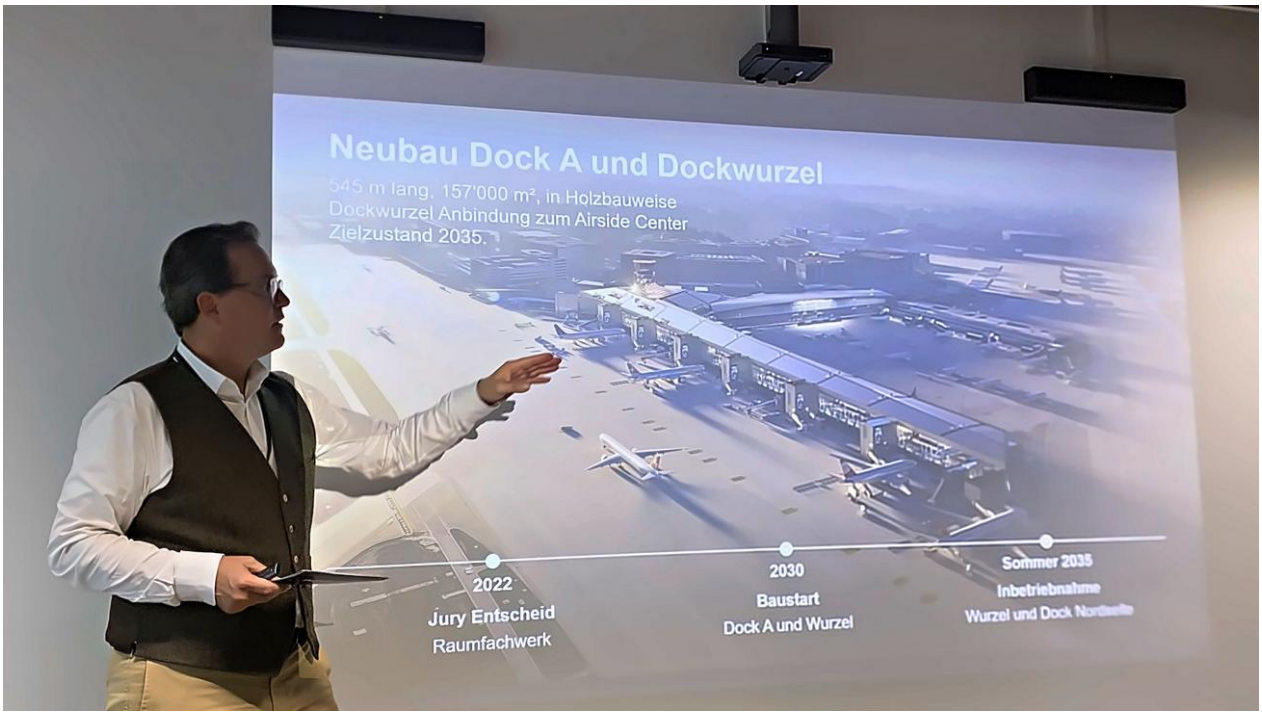


Nicolas Schenk

Head of Development & Construction EFHK

Il dirige le développement des terminaux à l'aéroport de Zurich, fonction reprise en 2026 après plus de six ans comme Chief Development Officer du Noida International Airport, près de Delhi, l'un des plus grands projets aéroportuaires greenfield d'Inde, réalisé par une filiale de Zurich Airport International. Auparavant Vice President International Business à Zurich. Du terrain nu à la transformation en milieu occupé.

Le nouveau Dock A mesurera 545 mètres de long pour 157 000 m², principalement en construction bois, avec un raccordement, la Dockwurzel, vers l'Airside Center. État cible : 2035. Le jury du concours a tranché en 2022 en faveur du projet Raumfachwerk, le début des travaux est prévu en 2030, et la mise en service de la racine et du dock côté nord à l'été 2035.



Le nouveau Dock A et sa racine, avec les jalons du programme. Source : Flughafen Zürich AG.

Lu depuis l'immobilier, le dossier tient en quatre chiffres : plus d'un milliard de francs pour l'ensemble du Dock A, tour de contrôle et racine ; une durée d'utilisation d'au moins quarante ans ; environ 250 tonnes de CO_2 par an de moins que le dock actuel ; et une fenêtre de construction 2027-2035 entièrement en exploitation. La décision de reconstruire plutôt que d'assainir a été prise sur la base du coût global du cycle de vie, pas sur le coût d'investissement seul. Je souligne ce point parce qu'il est au cœur de ce que nous défendons : un actif ne se juge pas à uniquement par son prix de revient, il se juge sur son utilité et les usages adaptés sur sa durée.



Le Dock A lu depuis l'immobilier : coût global, durée d'utilisation, économie de CO_2 et fenêtre de construction.
Source : Flughafen Zürich AG.

> *« Neubau statt Sanierung : nous reconstruisons parce que le bâtiment existant arrive au bout de son cycle de vie, et parce que le calcul se fait sur l'ensemble des coûts du cycle, pas sur l'investissement initial. »*
>
> Nicolas Schenk, Head of Development & Construction, Flughafen Zürich AG

Une contrainte de séquence mérite d'être relevée, parce qu'elle résume l'exercice : la nouvelle tour de contrôle doit être opérationnelle avant que le chantier du dock ne vienne couper les lignes de vue des contrôleurs sur les pistes. L'ordre des travaux n'est pas dicté par le budget, il est dicté par la sécurité aérienne. Sur la question du bois, enfin, la réponse donnée en séance a été franche : aucun fournisseur seul ne couvrira le volume nécessaire, et le marché local du bois s'y prépare.



Fin de la présentation du programme Flughafenkopf.
La sixième étape d'extension de l'aéroport de Zurich occupera les quinze prochaines années.

Le Swiss made, exporté et rentable

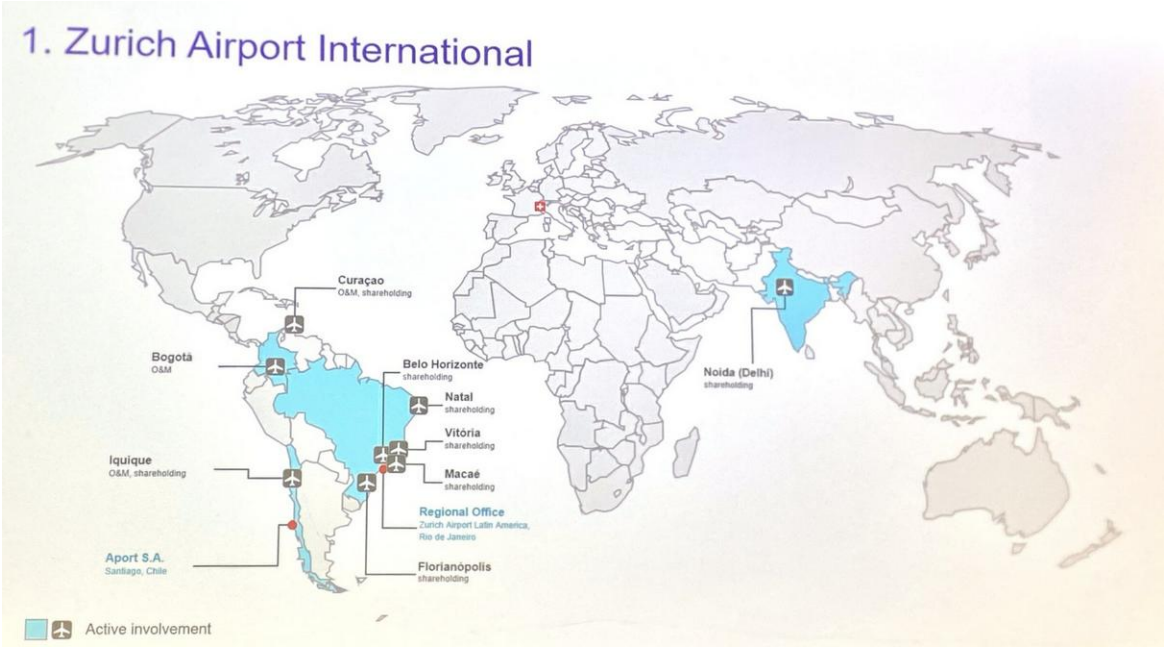


Daniel Bircher

Chief International Officer (CIO)

Chez Flughafen Zürich AG depuis 2006, il a dirigé l'exploitation ainsi que des aéroports à l'étranger : Operation Director à Bangalore, COO à Belo Horizonte et CEO de Zurich Airport Asia en Malaisie. Il a repris en mai 2021 le domaine International nouvellement créé, qui développe les activités du groupe et accompagne ses aéroports et filiales dans le monde entier.

Hors de Suisse, le groupe exploite aujourd'hui un portefeuille qui traite plus de 70 millions de passagers par an, construit depuis la privatisation de 2000, avec un positionnement assumé d'investisseur et d'exploitant à la fois.



Le portefeuille international, aéroport par aéroport : passagers 2025, durée de concession et taux de détention. Source : Flughafen Zürich AG



Le Brésil en est le socle : Florianópolis, 5,2 millions de passagers en 2025, concession jusqu'en 2047 ; Vitória et Macaé, 3,9 millions, jusqu'en 2049 ; Natal, 2,4 millions, jusqu'en 2054 ; le tout détenu à 100 %. S'y ajoutent Belo Horizonte, 13,3 millions de passagers, Iquique au Chili, Curaçao, et l'exploitation d'El Dorado à Bogota, 46 millions de passagers, sous contrat d'exploitation et de maintenance sans participation au capital. Et l'Inde : Noida, phase 1 dimensionnée pour 12 millions de passagers, concession jusqu'en 2061, détenue à 100 %, en exploitation effective depuis le 15 juin 2026.

La logique d'investissement est lisible et elle est, à mon sens, exemplaire de rigueur. On vise des plateformes de 3 à 20 millions de passagers : au-delà, l'exposition politique devient probablement ingérable ; en deçà, l'effort de management ne se justifie pas. On privilégie les participations majoritaires pour simplifier la gouvernance. On tient jusqu'au terme de la concession plutôt que de chercher la sortie. Le dividende est la source de revenus, la cession n'est qu'un complément : au Brésil, 70 % de l'investissement consenti depuis 2017 est déjà revenu sous forme de dividendes. Enfin, le groupe exige un TRI (taux de rendement interne) supérieur de 5 à 6 points de pourcentage à celui de ses projets zurichois, une prime destinée à rémunérer le risque de change, le risque pays et le risque macroéconomique.



Le cycle de vie d'une concession aéroportuaire, du démarrage à la montée en puissance. Case Story FIABCI-SUISSE 2026



Les échecs ne sont pas masqués non plus. Le trafic brésilien s'est développé environ 50 % en dessous des prévisions initiales, et la réponse a été contractuelle : renégociation du modèle de redevance, passage d'un montant fixe à un pourcentage du chiffre d'affaires, possibilité de restitution et de remise en concours. C'est cette capacité à reconnaître une hypothèse fausse et à la corriger qui distingue un opérateur d'un spéculateur.

Ce que la FIABCI retient

Trois choses, et elles recoupent exactement les trois piliers de notre stratégie ROAD 28.

La durabilité d'abord, non pas comme label mais comme calcul : reconstruire en bois, décider sur le coût du cycle de vie, viser le net zéro par la réduction du besoin de chaleur et l'énergie renouvelable, et exploiter sous le sol, à 300 mètres de profondeur, un sillon glaciaire comme réservoir naturel de chaleur et de froid.

L'innovation ensuite, qui n'est pas ici une affaire de technologie mais de méthode : modéliser les flux de personnes avant de dessiner les surfaces, séparer plan général et plan d'exécution, accepter qu'un projet survive à ses auteurs.

L'investissement et l'asset management enfin, avec cette discipline que nous devrions tous nous imposer : une thèse écrite, une taille cible, une durée de détention, et le courage de la réviser quand les chiffres la contredisent.

Il faut enfin souligner ce que cette visite dit de notre pays. Un aéroport suisse de taille moyenne à l'échelle mondiale exporte aujourd'hui son savoir-faire d'exploitation et de développement immobilier vers l'Inde, le Brésil, le Chili, la Colombie et les Caraïbes, et le fait avec des rendements qui tiennent. Le Swiss made n'est pas seulement un label apposé sur un produit : c'est une manière de planifier, de contracter et de tenir parole sur trente ans. Nos membres le savent, nos partenaires étrangers nous le rappellent, et notre rôle de fédération est de continuer à le rendre visible.

Un fil tenu depuis dix ans

FIABCI-SUISSE était déjà venue à l'aéroport de Zurich en 2016. Dix ans séparent les deux visites, et la comparaison des images parle d'elle-même : là où se tenaient des surfaces d'attente et des parkings de surface se dressent aujourd'hui The Circle et le chantier ELP. Ce qui n'a pas changé, c'est la méthode de la maison, et c'est la nôtre : regarder loin, se retrouver, partager les meilleures pratiques, et puis avancer ensemble.





Case-Story FIABCI-SUISSE à l'aéroport de Zurich, 2016 : le chantier tel que nous l'avions visité il y a dix ans. Photos FIABCI-SUISSE.

Je remercie chaleureusement Lydia Naef, Nicolas Schenk et Daniel Bircher pour leur disponibilité et pour la qualité de leurs présentations, ainsi que Markus Streckeisen, membre du Comité de la FIABCI-Suisse et toutes les personnes et équipes de Flughafen Zürich AG qui nous ont accueilli et nous ont présenté ce projet d'envergure avec la visite technique dans les coulisses de ce lieu unique.

Ma gratitude va également à nos sponsors, PURE Group, Swiss Circle AG et Baertschi Partner, sans lesquels ces rendez-vous n'existeraient pas, et à nos membres venus des trois régions linguistiques pour une journée qui, de Genève, commençait tôt.

Vitali Bekker
Président de FIABCI-SUISSE
www.fiabci.ch

Rédigé le 10 novembre 2026

Unser Case-Story-Partner: **Flughafen Zürich AG**

Ein herzliches Dankeschön an unsere Sponsoren

PURE Swiss Circle Rund um Immobilien Baertschi Partner Bauingenieure & Consulting

SOURCES
Références

Flughafen Zürich AG, présentations du 2 novembre 2026.

Diapositives projetées en séance : « Eckwerte Property Management », « Projektebenen », « Neubau Dock A und Dockwurzel », «Neubau Dock A aus Immobiliensicht », « International business is handling over 70 million passenger traffic ». Photographies prises sur place. Ce sont les sources de tous les chiffres de surfaces, de coûts, de calendrier et de portefeuille international cités dans l'article.

Flughafen Zürich AG, résultats annuels 2025, communiqué du Newsroom.

32,6 millions de passagers à Zurich (+4,5 %), produit d'exploitation de 1 361 millions de francs, EBITDA de 762 millions, résultat du groupe de 346 millions, produits immobiliers de 198 millions, investissements de 716 millions dont 503 millions sur le site de Zurich, 16,0 millions de passagers dans les aéroports étrangers du groupe.

Flughafen Zürich AG, page « Politische Grundlagen : Betriebskonzession ».

Concession d'exploitation octroyée par la Confédération et courant jusqu'en 2051.

Crédits photographiques

FIABCI-SUISSE, 2 novembre 2026.
Photographies de l'événement. Les vues de diapositives prises en séance ; leur contenu appartient à Flughafen Zürich AG et est reproduit à des fins d'information.

GALERIE

2 novembre 2026, de 13h30 à 18h45



De gauche à droite : l'Airside Center au moment de l'apéritif, The Circle à la nuit tombée, et le chantier ELP vu depuis les étages.



Accueil et premiers échanges avant l'ouverture de la séance.



Lydia Naef ouvre la Case-Story : « Zurich Airport, Developments, Projects & Vision ».



Autour de la maquette, avant la réception à l'Airside Center.



Zürich Flughafen : la gare grandes lignes se trouve directement sous les terminaux.



L'Airside Center, charpente et verrière,
dernière étape de l'après-midi.



Networking entre membres alémaniques, romands et tessinois.



Apéritif à l'Airside Center.







Le verre de la fin, face aux pistes.
Les conversations qui prolongent la visite :
C'est souvent là que tout se joue.