



**HAL**  
open science

## L'incertain tournant serviciel des gares

Nacima Baron

► **To cite this version:**

Nacima Baron (Dir.). L'incertain tournant serviciel des gares . PUCA Année 2016 (34), 2016, QUATRE PAGES PUCA. hal-01413827

**HAL Id: hal-01413827**

**<https://hal.science/hal-01413827v1>**

Submitted on 14 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le quatre pages

plan urbanisme construction architecture **PUCA**

N° 34 / novembre 2016

## L'incertain tournant serviciel des gares

Inscrites dans des stratégies multi-acteurs, vouées à accueillir des flux de voyageurs plus massifs, les gares connaissent des transformations fonctionnelles et symboliques profondes. Elles cristallisent de fortes attentes en termes de sécurité, de confort et de services. Le séminaire du 11 avril 2016 s'est ouvert sur l'interrogation suivante : A quelles conditions pourra-t-on demain considérer les gares comme des lieux publics à la fois intensifs et apaisés, dotés de multiples ressources urbaines, ouverts à une grande diversité des pratiques, et rayonnant à l'échelle d'un quartier ou d'un morceau de ville ?

Un masterclass, deux sujets de thèse, un programme de recherche, deux interventions de hauts responsables de Transilien et d'AREP, et enfin un cas d'étude sur le pôle multimodal de Nice ont permis de discuter l'articulation entre la fonction de transport et les services en gare.

La place des services intermodaux, des commerces de proximité et des lieux de travail éphémères ayant été perçue comme centrale dans cette dynamique, ces éléments ont été questionnés du point de vue des usages naissants et des gains attendus en termes de proximité, de mixité, d'accessibilité et d'expérience de la mobilité qu'ils offrent. Cependant, les questions relatives au choix de ces services, à leur adéquation aux besoins des voyageurs et aux règles de gestion sur lesquelles ils reposent ne sont pas neuves.

Aussi, si tournant il y a dans les gares, du fait de la convergence de volontés et de stratégies des opérateurs ferroviaires et des partenaires économiques et politiques, bien des incertitudes subsistent sur la validité des choix opérés, sur la valeur d'usage qu'ils peuvent créer et sur les processus d'appropriation dont ils peuvent faire l'objet.

### [La démarche]

Ce « Quatre pages » est issu des séminaires organisés dans le cadre du programme associant le Puca et la Chaire Gares qui se sont déroulés de janvier à juin 2016 pour explorer des thématiques émergentes de recherche autour des gares en particulier sous l'angle des dynamiques d'innovation. Il a été rédigé par Nacima Baron, Professeur à l'Université Paris Est, qui a assuré la coordination scientifique de l'ensemble du cycle de séminaires.

### La Chaire Gare, une interface originale

Fruit d'un partenariat scientifique et pédagogique entre SNCF Gares & Connexions et l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées, la Chaire développe des outils et des ressources pour structurer et animer un réseau associant chercheurs, collectivités et opérateurs de transport et de mobilité autour de la question des gares, et diffuse les travaux à partir du site [www.chaire-gare.com](http://www.chaire-gare.com)

### Objectifs du programme et ses modalités d'organisation

Le programme s'est appuyé sur un conseil scientifique interdisciplinaire et pluri-établissements qui a veillé à inscrire les enjeux de l'innovation en gare dans une perspective technologique, sociologique et urbaine. Les usages évolutifs des gares ont été centraux pour questionner la transformation des gares et des projets de territoires associés à ces dernières. Les recherches ont traité des petites gares en milieu rural, des gares du quotidien et de gares ou pôles d'échange plus complexes, ouvrant des perspectives de comparaison européennes. Le programme de chaque séminaire a été permis de partager des connaissances entre des chercheurs, des élus et des professionnels des gares. Ce sont non seulement les travaux présentés, mais aussi les débats issus des tables rondes et des échanges avec un public nombreux qui sont synthétisés dans ce document.

### ► Quatre clés de transformation des services en gare

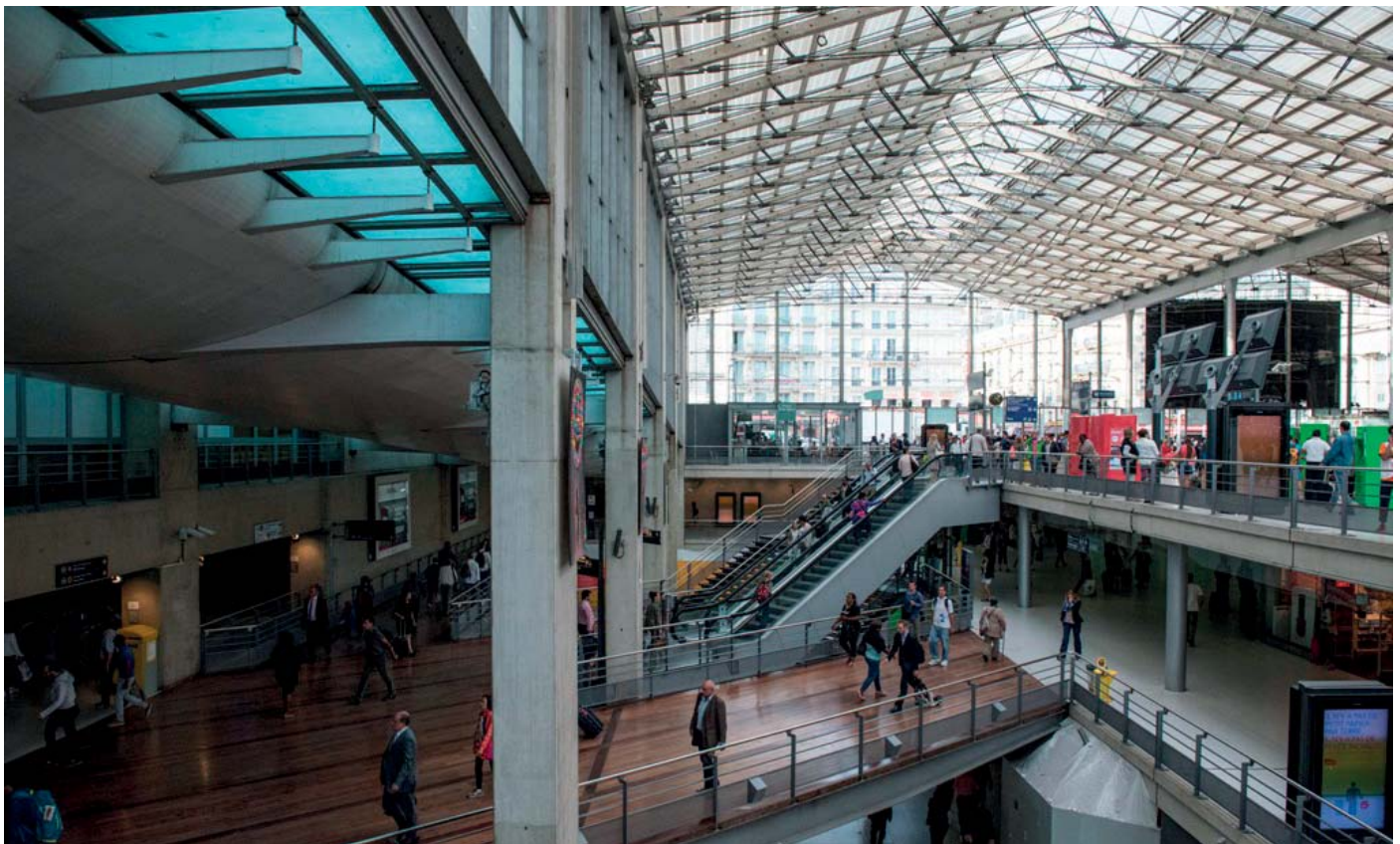
Le rapprochement des services et des gares évoque pour beaucoup le cas de la gare Saint-Lazare dont la rénovation, en 2012 s'est accompagnée de l'ouverture de 10.000 mètres carrés de surface commerciale. Mais les services ne renvoient pas qu'à des commerces. Comment les appréhender dans leur diversité croissante ? Les chercheurs les regroupent en typologies variables : services d'aide à la mobilité versus services à la personne, services non-marchands versus services marchands, services numériques ou virtuels versus services d'intermédiation... Leur déploiement très inégal sur le territoire, selon la taille des gares et le type de voyageurs qu'elles voient transiter, leur mutation rapide, sous l'effet des technologies numériques, et enfin les controverses que ces services suscitent conduisent à questionner les services en gare à la lumière de quatre évolutions majeures des mobilités urbaines.

Premièrement, les services auraient un lien direct avec le modèle de financement et de gestion des gares. L'activité commerciale en gare pèse aujourd'hui plus d'un milliard d'euros et s'inscrit dans la part non régulée de l'activité de Gares&Connexions, complétant donc les ressources dites régulées. Les efforts de SNCF pour ouvrir les commerces dans les gares le soir et le dimanche, notamment à Paris, répondent à la volonté de valoriser des baux commerciaux. Deuxièmement, le tournant serviciel des gares ré-

pondrait à des tendances sociologiques : la mutation des modes de vie et des manières de produire, d'habiter et de se lier (ou délier) socialement. Ainsi, les services en gares s'adaptent aux évolutions des conditions de vie et de travail, aux tendances de la consommation commerciale « ambulante », à l'intensification de la vie urbaine, au nomadisme professionnel. Troisièmement, les services en gare transformeraient l'inscription de la gare dans la ville, accompagnant des mutations proprement urbaines : recompositions des usages de l'espace public, transformations de la centralité, etc. Enfin, le développement des services correspondrait essentiellement à une stratégie des sociétés qui conçoivent et gèrent des gares et qui cherchent à faire de certaines gares les vitrines de leur savoir-faire pour l'exportation.

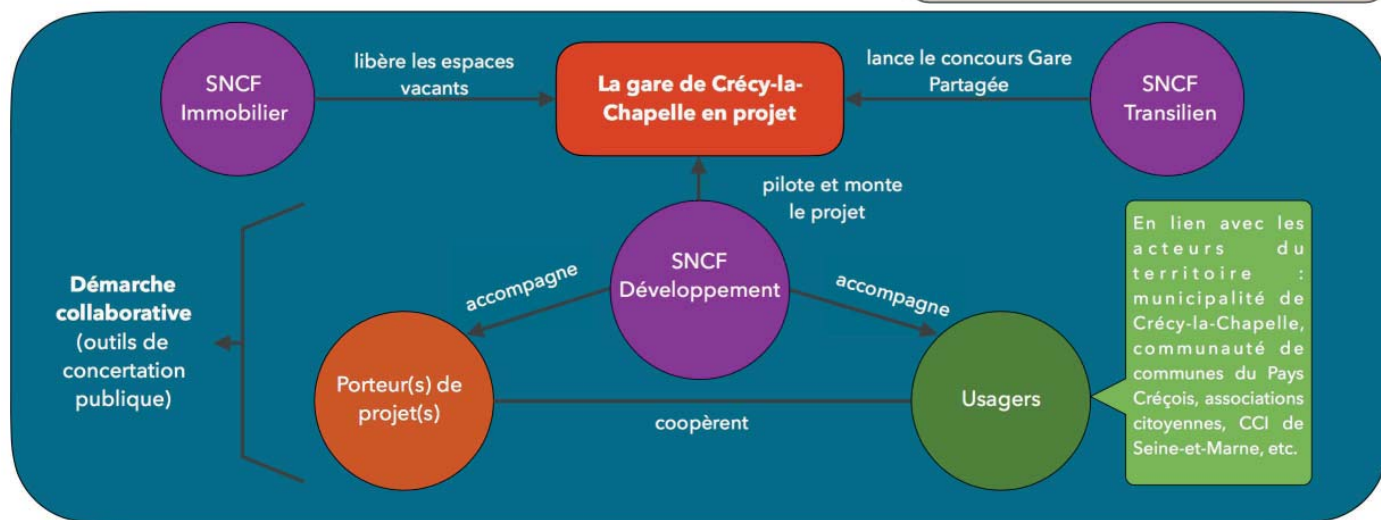
Ces quatre hypothèses ont été discutées non pas à propos des gares TGV sur lesquelles existe une abondante littérature, mais à partir des « gares du quotidien » et des gares de villes moyennes, moins étudiées, et selon une démarche associant une présentation technique et une approche critique.

Pour ouvrir le débat, Jacques Peynot, directeur des gares d'Ile-de-France, a présenté les opérations menées autour des espaces de travail « Work&Station » et des casiers de retrait de colis « Click&Collect ». Il a expliqué le déploiement de ces services comme une tentative d'« humanisation » des lieux de la mobilité métropolitaine. Elise Avide, doctorante au LATTS, a questionné le concept de « quotidien » appliqué aux gares et dessiné une généalogie de la notion, montrant comment ce terme porte une



Usagers à la Gare du Nord © Bernard Suard/Terra

Schéma relationnel des acteurs du projet



Ce schéma a été produit par Xavier Verhaeghe, étudiant de Master 2 à l'Ecole d'Urbanisme de Paris en 2016. Il est extrait d'une session "Posters" sur les tiers lieux en gare présentée lors du séminaire du 11 avril 2016 au siège de G&C.

véritable stratégie terminologique. Au début des années 1990, les « transports de la vie quotidienne » ont qualifié chez SNCF le système de mobilité organisé autour de réseaux de proximité. Il a permis de segmenter la clientèle domicile-travail par opposition à d'autres types de services ferroviaires (TER et Grandes Lignes) et d'autres clientèles (loisir et affaires). Plus récemment, cette démarche accompagne une transformation de la communication d'entreprise et caractérise une volonté de « positivation » de la gare de banlieue et des clientèles pendulaires. Elise Avide a démontré combien ce changement de vocabulaire supporte des stratégies de revalorisation de gares longtemps négligées et révèle une volonté de redéfinition de leur valeur d'usage.

De son côté, le Cerema a présenté les résultats d'un diagnostic des transformations à l'oeuvre au sein des gares TER, en montrant une « efflorescence » de services tournés vers l'économie circulaire (comme les paniers fraîcheur) ou vers l'intermodalité. A partir de ces exemples, Emilie Roudier, doctorante à Kisio Analysis et au Laburba, a apporté deux éléments de débat. Elle a d'abord souligné les limites d'un développement de la centralité commerciale des quartiers de gare à la lumière de la fragilité économique de certains centre-villes. En développant les exemples de Périgueux, Brive, Saintes, elle a expliqué le caractère très délicat de l'articulation des polarités et des centralités dans les villes moyennes, en dégagant des conditions qui induisent soit une mise en concurrence du centre et du quartier de gare, soit une mise en complémentarité de ces deux ensembles. Enfin, elle a discuté de la constitution de types de quartier de gare de ville moyenne qui seraient propres à ce niveau urbain et qui seraient adaptés à un certain niveau de demande commerciale et à des formes d'usages sociaux spécifiques à cette strate, plutôt que de dériver de transferts de modèles métropolitains existants, réduits et simplifiés.

### ► Les gares s'ancrent localement à travers des « tiers lieux »

Un second thème du séminaire a été centré sur le rôle des gares dans les recompositions entre travail et mobilité. Plus précisément, un mouvement récent voit la transformation des halls ou salles d'attente en espaces de travail éphémère (avec des sièges dotés de prises et des « volumes capables » déclinables en lieux de réunions) ou permanent (avec l'installation de bureaux dans les locaux techniques ou dans les étages auparavant occupés par les appartements des chefs de gare). Cette tendance, encore au niveau de l'expérimentation mais diffusée dans des gares rurales, périurbaines aussi bien que métropolitaines à partir d'appels d'offre aux porteurs de projet, fait écho à la mutation des formes de travail, aux dynamiques de l'entrepreneuriat et intéresse vivement des acteurs territoriaux (élus, associations de développement) qui perçoivent une occasion d'ancrage de la gare dans les dynamiques locales.

Les intervenants ont montré comment cette transformation des gares répond à la fois à un mouvement général et à des formes d'appropriation par les forces locales et par les usagers eux-mêmes. D'un côté, les espaces de coworking, ou les « tiers-lieux » répondent à des tendances de délocalisation et de désynchronisation du travail en lien avec le numérique (nomadisme du travail, développement du télétravail) et peuvent trouver des publics dans des segments de la population active en croissance, les « créatifs », ces jeunes métropolitains diplômés porteurs de logiques d'autonomie, adeptes du travail sur « projet », mais fréquemment en situation de relative précarité professionnelle. D'un autre côté, les intervenants ont montré combien les acteurs politiques des territoires étaient friands de ces « écosystèmes »,

« pépinières » ou « citylabs » dont plusieurs générations avaient déjà été déclinées pour des univers très distincts : centre-villes, quartiers prioritaires ou espaces ruraux de faible densité, avec des succès très inégaux. Les modèles d'affaire de ces nouveaux lieux de travail en gare restent donc à préciser, comme d'ailleurs les relations de ces lieux avec l'offre d'immobilier de bureau qui se développe aux abords directs des gares. Enfin, en présentant les résultats d'un travail européen sur les modes de vie des travailleurs longue distance, l'équipe de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne a souligné combien ces réaménagements d'espaces d'activité en gares peinent à se « flexibiliser » face à la grande diversité des typologies d'usagers.

### ► Concevoir des services en gare par l'innovation ouverte

La présentation d'un sujet de doctorat mené en CIFRE à la SNCF par Baptiste Braquet sur la servuction « palliative », c'est-à-dire la capacité de l'opérateur de transport à apporter des réponses en termes d'organisation et de services qui limitent les désagréments liés à un retard ou à un problème technique a conduit les participants du séminaire à discuter ce paradoxe : en quoi l'obsession pour les services et pour l'établissement d'un dialogue permanent avec les clients exprime-t-elle, de la part des opérateurs de transport, une difficulté de la gare à rendre le premier service, le transport ?

Il est exact que l'importance des travaux de modernisation du réseau ferré, en région et en Ile-de-France, mais aussi la fréquence des grèves constituent un contexte de stress et d'incertitude des voyageurs, d'inconfort du voyage et de mécontentement social. Cela conditionne la réception des services en gare qui génère un intense effort de renouvellement des méthodes de travail et des stratégies de recherche sur la production des services et des espaces de services en gare. Ce point clé a été analysé en croisant des chantiers de gare (Nice Thiers, Saint Paul à Lyon et la gare de Monfort-sur-Meu, en Bretagne) et des actions de recherche sur les gares au sein des grands programmes d'investissement et d'innovation (Railenium et Efficacity).

### [Pour en savoir plus]

Les actes des séminaires organisés par la Chaire Gare sont accessibles et téléchargeables sur le site dédié [www.chaire-gare.com](http://www.chaire-gare.com). Le séminaire du 11 avril 2016 a donné lieu à la production d'un document introductif et de 15 fiches synthétiques reprenant les communications de chaque intervenant, ainsi que d'une captation vidéo intégrale, disponible en streaming, et d'un document vidéo synthétique reprenant les temps forts du séminaire.

<http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/seminaire-les-gares-nouveaux-villages-urbains-11-a877.html>

Des points de convergence importants ont été identifiés. En premier lieu, la focalisation sur les services représente une mutation considérable dans la construction des identités professionnelles des transporteurs ferroviaires dans la mesure où elle force à mettre l'usager au centre, et à intégrer de façon très transversale des expertises, des savoirs, des acteurs élargis. Le changement opéré par le déploiement des services en gare est lié à des transformations de méthodes de production, de process de décision et de validation, d'organisation des équipes. En second lieu, l'introduction de nouveaux services oblige à développer des logiques et des techniques d'expérimentation et à rechercher des synergies locales (par exemple avec les associations). L'innovation mise en oeuvre ne se restreint pas à une offre technologique ni à une accumulation d'objets, d'agencements, d'univers sensoriels ou d'atmosphères en « corners » ou en « lounges » ... Elle repose sur l'observation fine et renouvelée des pratiques en gare, elle cherche des solutions intégrées pour répondre à des attentes immédiates (toilettes, informations), apporter du confort physique et émotionnel, capter des ressources cognitives et comportementales aussi ... et ce en préservant le caractère multifonctionnel des gares.

Le séminaire a été l'occasion de présenter quelques expériences d'innovation ouverte intégrant la mobilisation de l'expertise locale (usagers mais aussi agents d'escale) et la co-construction avec et pour des populations temporaires et des résidents voisins de l'équipement.

Ce « quatre pages » est une publication destinée à faire connaître les principaux résultats ou enseignements de travaux de recherche, essentiellement ceux réalisés dans le cadre de programmes incitatifs initiés, financés et pilotés par le Puca, organe dédié à la recherche et à l'expérimentation rattaché à la Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature. Les données et les analyses présentées, sauf mention contraire, proviennent des rapports rédigés par les chercheurs. La sélection de ces éléments et leur mise en perspective n'engagent en revanche que le Puca.

#### Directeur de la publication

Emmanuel Raoul, Secrétaire permanent du Puca

#### Coordination

Bertrand Vallet

#### Rédaction

Nacima Baron

#### Maquette, mise en page

Christophe Perrocheau

#### Chargés de l'action au Puca

Marie Banâtre et Patrice Aubertel

Plan urbanisme construction architecture

Tour Pascal B

92055 La Défense cedex

Tel. : 01 40 81 24 72

<http://www.urbanisme-puca.gouv.fr>

ISSN : 2427-8912

Demande d'abonnement auprès de : [christophe.perrocheau@i-carre.net](mailto:christophe.perrocheau@i-carre.net)



**PUCA**

plan  
urbanisme  
construction  
architecture