



HAL
open science

La gare moderne, vers un espace de production de service global

Claire Capo, Odile Chanut

► **To cite this version:**

Claire Capo, Odile Chanut. La gare moderne, vers un espace de production de service global. *Economies et Sociétés. Série EGS, Economie et gestion des services*, 2015, 16 (3), pp.385-416. hal-01745296

HAL Id: hal-01745296

<https://hal.science/hal-01745296>

Submitted on 28 Mar 2018

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.

Capo C. et Chanut O., La gare moderne, vers un espace de production de service global, *Economies et Société, série "Economie et Gestion des Services" (EGS)*, 2015, n° 16, 3/2015, p. 385-416.

La gare moderne, vers un espace de production de service global

Résumé :

La gare, point d'entrée et de sortie de la ville, implantée en son centre, représente un lieu d'innovations potentielles dans les processus de revitalisation des centres-villes. Lieu de transit mais aussi lieu de vie, elle offre, pour l'habitant, des possibilités d'achats et de consommation de services de plus en plus variés. Trois types de services se développent en gare : les services directement liés au transport, les services complémentaires liés à l'attente en gare ou au transit, les services non liés au transport qui attirent aussi les non-voyageurs. Ces services peuvent être classiques ou innovants. La gare tend ainsi à proposer un service global, s'appuyant sur une dynamique de proximité et dont la mise en place exige une démarche partenariale entre une multitude d'acteurs économiques et institutionnels.

Mots clés : gare, innovations, services, proximité, partenariats

Abstract

As a transit area but also a place to live, the railway station offers urban residents purchasing opportunities and an increasing variety of services. Three types of services are provided: service directly related to the transportation, complementary services linked to waiting or transit, non linked to transport services attractive to travellers and non travellers. Services may be classical or innovative. The railway station represents a new space of production of overall services, underpinned by different dimensions of proximity. It requires a partnership approach in order to bring together numerous commercial and institutional players.

Keys words: railway station, innovations, services, proximity, partnerships

« Aujourd'hui, la gare devient un Pôle d'Échanges Multimodal : mieux intégré au réseau de transport, mieux intégré à la ville. Il rend les déplacements plus fluides et devient un véritable lieu de vie et de services » énonce Rachel Picard, Directrice générale de Gares et Connexions, la branche de la SNCF en charge de la rénovation des gares (Rapport d'activité 2012). Et de fait, la gare est en pleine mutation en France. La SNCF compte fin 2013 plus de 80 projets de Pôles d'Échanges Multimodaux destinés à faciliter l'échange au cœur de la ville et à créer de nouveaux espaces à vivre. L'objectif affiché de la SNCF est de repenser le fonctionnement global de la gare en termes de services et de développer son potentiel commercial pour en faire un « espace de service global ». La gare, le plus souvent située au cœur des centres-villes ou des centres-bourgs, peut s'appuyer pour ce faire sur la proximité spatiale et circulaire avec les habitants, mais aussi sur d'autres dimensions de la proximité pour devenir un lieu de production et de distribution de services.

L'objectif de cet article est d'appréhender les enjeux de la gare moderne, la diversification des services. Nous le faisons à travers une grille de lecture des différentes dimensions de la proximité. La proximité, caractère de ce qui est proche [*Le petit Robert*] ou de voisinage immédiat [*Le Petit Larousse*], est un construit protéiforme. Elle ne peut se définir seulement par une distance physique faible, réelle ou perçue, mais possède d'autres dimensions, sociales et organisationnelles renvoyant aux rapports sociaux et économiques entre les acteurs [Pecqueur et Zimmermann, 2004; Rychen et Zimmermann, 2008]. Des travaux précédents ont proposé des grilles de lecture de la proximité adaptées à l'analyse de l'offre commerciale (Bergadaa et Del Bucchia, 2009 ; Capo et Chanut, 2013a et 2013b). Nous adaptons la grille en 6 dimensions de Capo et Chanut (tableau 1) au contexte de l'offre de services renouvelée de la gare. Nous mobilisons les proximités circulaire, fonctionnelle, relationnelle et identitaire pour rendre compte des comportements d'achat hétérogènes en gare et analyser l'offre de services nouveaux de la SNCF. Nous mobilisons les proximités interorganisationnelle et de processus pour comprendre les choix organisationnels de la SNCF dont une branche évolue vers le métier de gestionnaire d'actifs.

Tableau 1. Définition des dimensions de la proximité pour une offre commerciale

Dimensions de la proximité	Définitions des dimensions
Proximité spatiale	Renvoie à la perception d'une distance métrique (proximité métrique), du temps d'accès (proximité temporelle) et/ou de la facilité d'accès (proximité circulaire).
Proximité fonctionnelle	Renvoie à perception d'une adaptation de l'offre produits/services proposée (sentiment de proximité si adaptée aux besoins des clients); et à une perception de la « commodité » des achats liée à l'amplitude horaire d'ouverture des commerces et services (sentiment de proximité si large).
Proximité relationnelle	Renvoie au développement de liens sociaux et aux sentiments de confiance et d'attachement qui en résultent (grâce aux capacités relationnelles du personnel en contact, aux outils TIC créateurs de liens...).
Proximité identitaire	Renvoie au développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté, né d'un lien affectif, conatif et cognitif et au partage de valeurs.
Proximité de processus	Renvoie à la perception d'une maîtrise de la traçabilité et de la qualité de l'offre.
Proximité inter-organisationnelle	Renvoie à la perception de liens étroits entre les acteurs en amont et aval de la chaîne d'offre, à leur capacité à coopérer pour mieux satisfaire le client.

Cet article, de nature compréhensive, est centré sur l'innovation de services en gare. Pour autant, la gare n'est pas un concept homogène. Sur l'ensemble du territoire, les gares sont diverses et forment un paysage varié et complexe tant par leur localisation (urbaine, périurbaine, rurale), leur taille (quelques dizaines de voyageurs par jour, plusieurs centaines de milliers), leur dimension multimodale (La gare de banlieue de Massy est aussi une gare TGV et une gare routière et ne peut se comparer à une autre gare de RER sur la même ligne) ou encore par leur modes de financement (GART, 2012). Elles sont gérées par de multiples acteurs (SNCF, RATP etc.) et subissent aussi un fractionnement institutionnel (SNCF et Etat pour les grandes lignes, Régions pour les TER). Aussi les typologies sont multiples et varient selon les auteurs et les objectifs (GART, 2012). Si les analyses présentées dans cet article sont issues principalement de l'observation des gares internationales et métropolitaines gérées par la branche Gare et Connexion de la SNCF, la problématique de diversification des activités de services en gare concerne d'autres types de gare (certaines gares de banlieue par exemple gérées par la RATP, les gares de centre-bourg). Ce point sera discuté en conclusion. La recherche s'appuie sur des données secondaires, sources d'évidence [Yin, 2004] notamment sur les rapports d'activité de la SNCF et autres documents sur les choix stratégiques de la SNCF (vidéo des Ateliers de la gare); ainsi que sur l'analyse de données primaires (observations des gares d'Annecy, Paris-Lyon, St-Lazare Paris notamment, et entretiens) codées et analysées.

L'article est structuré de la manière suivante : la première partie expose les fonctions de la gare moderne et ses atouts en termes de proximité. Elle débouche sur une typologie des services offerts en gare. La deuxième partie montre que la nouvelle gare des grandes villes résulte d'une volonté stratégique de valorisation d'un patrimoine immobilier et de démarches de recherche et de partenariat.

1. Les fonctions de la gare moderne et ses atouts en termes de proximité circulatoire, fonctionnelle, relationnelle et identitaire

La population urbaine occidentale développe depuis des siècles sa mobilité au travers des réseaux routiers et ferrés de plus en plus denses, les véhicules sont de plus en plus rapides et adaptés au milieu urbain. Avec le phénomène de métropolisation et d'étalement des villes, la mobilité dans l'espace urbain est un enjeu fondamental. Les solutions de transport doivent répondre aux nouveaux besoins des habitants et des modifications des comportements et des activités. La vie moderne a vu se transformer le rapport à l'espace et au temps et exige de réfléchir au chrono-urbanisme [Ascher, 1997]. Sous le double effet de la synchronisation progressive des activités à l'échelle mondiale et de la mutation des rythmes de vie et de travail vers plus d'individualisation, la ville tend à être ouverte 24h sur 24 et 7 jours sur 7, les heures classiques de travail ne concernant plus la majorité des salariés [Gwiazdzinski, 2012]. De plus, un même lieu peut être investi à plusieurs moments de la journée par des groupes sociaux différents, les quartiers

d'affaires par exemple pouvant devenir lieux de concert en soirée. Ces évolutions augmentent les besoins de mobilité et exigent de mieux répartir les déplacements urbains dans l'espace et dans le temps [Ascher, 1997]. D'aucuns n'hésitent pas à utiliser le terme d'hypermobilité pour qualifier les déplacements de certains individus dans les très grandes villes [Massot et Orfeuil, 2004 ; Gasnier, 2013]. Comme le soulignent Tillous & al. [2008], dans ce contexte, les « *seuils de mobilité* » que sont les gares, les stations de métro, les arrêts d'autobus sont devenus des lieux stratégiques drainant de très grands flux de population. Situés en hyper-centres des villes ou bourgs, ces lieux contiennent des potentiels de développement de services importants. La SNCF l'a bien compris, qui positionne désormais la gare non plus exclusivement comme un lieu de production de services ferroviaires, mais comme une offre de solutions multiples. La gare moderne tend à assumer trois fonctions : une fonction de pôle d'échange multimodal (1.1.), une fonction de potentiel commercial (1.2.) et une fonction de lieu de vie et d'expérience (1.3.). Ces fonctions sont analysées en référence aux différentes dimensions de la proximité. Nous proposons ensuite une typologie des services en gare (1.4.).

1.1. La gare, pôle d'échange multimodal

L'habitant dispose, pour ses déplacements urbains, d'une panoplie de moyens de transport, individuels ou collectifs. Selon les moments, les destinations, les distances, les situations, le climat, sa sensibilité aux problématiques écologiques etc., il peut emprunter des modes doux (pieds, vélo classique ou électrique, tram ou bus électriques), ou des modes plus coûteux aux plans financiers ou environnementaux (véhicules à moteur thermique). Pour un même trajet, le citadin combine d'ailleurs fréquemment ces différents moyens de transport afin d'optimiser son temps de trajet, ses efforts et les coûts. Dans le calcul coûts-bénéfices des modes de transport, il tient compte du temps mis pour accéder à un lieu (proximité temporelle), de la distance parcourue (proximité métrique), mais aussi des facilités d'accès et de parking (proximité circulatoire [Paché, 2006]).

Aussi, en termes de transport, la gare peut-elle exploiter la localisation centrale en se positionnant désormais comme un pôle d'échange multimodal (PEM) [Lévy, 2008 ; Menerault, 2006] qui réunit en un seul lieu tous les services permettant de passer d'un mode de déplacement à un autre : train, tramway, voiture personnelle, taxi, car interurbain, bus de ville ou d'agglomération, vélo loué ou personnel, marche à pied, etc. Le principe du pôle d'échange multimodal est de donner accès à tous les modes de transport en un seul lieu, avec un objectif, celui de faciliter les accès à l'utilisateur, à l'habitant, en lui permettant d'associer facilement, de manière fluide et sans perte de temps, plusieurs modes de transport pour un même déplacement.

La gare PEM constitue une rupture par rapport aux schémas précédents les années 1990 : la gare n'est plus un lieu d'offre de transport ferroviaire mais un lieu d'offre de moyens de transports divers, conçus pour faciliter la mobilité des habitants. Cela suppose de reconcevoir les espaces intérieurs et extérieurs de la gare. Cela est fait à l'occasion de la rénovation des gares. Par exemple, la nouvelle gare d'Annecy opère la réunion en un seul lieu de tous les services permettant de passer d'un mode de déplacement à un autre : les billetteries et autres services aux voyageurs (salle d'attente, aire de dépose) des différentes compagnies de transport sont désormais réunies en un seul lieu, facile d'accès à partir du parvis piétonnisé (cf photos encadré 1). Des services ont été créés tels que la location de vélos mais aussi la mise à

disposition de consignes à vélo pour les vélos personnels des habitants, avec un double objectif, l'esthétisme (plus de vélos en vrac sur le parvis extérieur) et la sécurité (plus de vols). Le pôle d'échange d'Annecy a valu à la région Rhône Alpes le prix des gares intermodales lors de la 4^{ème} édition des Grands prix des régions ville, rail et transport (Dauphiné libéré du 17/05/2014). La gare peut en outre intégrer les nouveaux comportements tels que le mouvement observé vers la consommation collaborative, en créant des zones dédiées à l'auto-partage, à l'instar de ce qui est observé sur les axes autoroutiers.

Encadré 1. La nouvelle gare d'Annecy, PEM inauguré en 2013



La gare d'Annecy en chiffres... 3 500 à 4 000 voyageurs en train en moyenne par jour ; Environ 18 000 personnes passent à la gare chaque jour ; 350 à 400 cars par jour Environ ; 15 000 voyageurs par jour aux arrêts urbains proches de la gare ; Une offre de stationnement d'environ 700 places.



Au-delà du PEM, la position des gares au cœur des villes et des grandes artères urbaines en fait un lieu privilégié pour les commerces et activités commerciales.

1.2. La gare, un potentiel commercial à exploiter

Les flux humains en transit dans les gares chaque année, évalués à 2 milliards en France, font des gares également des lieux à très fort potentiel de consommation, comme le sont les aéroports. Les taux de concrétisation d'achat y sont plus élevés qu'ailleurs, de l'ordre de 70-80% contre 30% en centre-ville [Gasnier, 2007] et en font des lieux de consommation d'exception, dans lesquels des concepts spécifiques de distribution se développent en créant de la proximité avec les consommateurs particuliers que sont les voyageurs.

Aussi, il n'est pas étonnant que les grandes organisations de transports tels que la SNCF et la RATP aient décidé dans le milieu des années 90 de s'intéresser tout particulièrement à l'aménagement des grandes gares anciennes ou nouvelles, avec un intérêt tout particulier pour le commerce. Les réflexions ont d'abord touché les grandes gares parisiennes et les nouvelles gares TGV mais s'étendent désormais à d'autres gares et, dans les grandes agglomérations, aux stations de métro à la recherche d'un modèle nouveau. Les seuils de mobilité sont considérés aussi

comme des « pôles d'échanges » [Kleinman, 2012] autour desquels le réseau ferré devrait s'organiser.

Le temps passé en gare est, en général, borné par les horaires des moyens de transport empruntés et représente un moment d'attente contrainte pour le voyageur. Le principe même du commerce de gare est d'exploiter ce temps pour le transformer en un temps choisi, et plus spécifiquement en un temps d'achat. Il ne s'agit pas de favoriser l'oisiveté gratuite (il y a peu ou pas de bancs publics dans une gare moderne) mais bien l'acte de consommation. Dang Vu et Jeanneau [2008] distinguent deux types de temps passés en gare en fonction des types de trajets effectués : les trajets pendulaires induisent des trajets routiniers, organisés et optimisés où le temps passé en gare est en général court mais peut-être aussi prévu ; les trajets sur les grandes lignes correspondent à des temps d'attente en gare plus longs afin de gérer un lieu peu connu.

Tous les déplacements possèdent aujourd'hui un potentiel de consommation et ne respectent pas nécessairement la rationalité des courbes isométriques et isochrones mais s'appuient sur un chaînage personnalisé d'activités diverses organisées par les individus [Desse, 2001]. Les voyageurs ont donc chacun leur propre parcours qu'ils cherchent à optimiser au mieux afin de ne pas perdre de temps [Gasnier, 2007]. Rollier et Wiel [1993] développent la notion de « pérégrination » pour caractériser les stratégies d'utilisation de l'espace urbain des consommateurs face une offre variée et grandissante. Chaque pérégrination se veut optimisée. Se placer sur le chemin du consommateur (proximité circulatoire) revient à lui offrir un moyen supplémentaire d'optimiser son déplacement et de gagner du temps. Le flux de voyageur est donc une donnée essentielle sur laquelle devra se structurer l'agencement commercial. C'est la distance physique entre le flux et le commerce qui aura un impact sur l'attractivité du commerce (et conditionnera la redevance) : le lieu le plus attractif étant les lieux en face des quais [Dang Vu et Jeanneau, 2008].

Les distributeurs alimentaires ont bien compris l'opportunité que constitue le flux important de voyageurs au quotidien. A la recherche de nouvelles sources de croissance suite au déclin de l'hypermarché péri-urbain, ils ont lancé, depuis 2011, de nouveaux concepts de magasin de proximité implantés près des lieux de vie [Capo et Chanut, 2013]. Dans la course liée à la recherche d'emplacements stratégiques en centre-ville, certaines enseignes s'implantent dans les murs des gares, à l'instar de Chez-Jean dont un pilote a été ouvert dans la nouvelle gare d'Annecy, face à la billetterie (cf. Encadré 2).

Encadré 2. Le concept Chez Jean, pilote à la gare d'Annecy

L'enseigne, créée dans le cadre d'un partenariat entre Relay (presse, déjà très implanté en gare) et le groupe Casino (acteur historique des commerces de proximité en France) est le seul commerce du hall d'entrée de la nouvelle gare. La proximité mobilisée ici, outre la mobilité spatiale, est la mobilité fonctionnelle, appréciée à partir de deux aspects, d'une part la « commodité » offerte par les horaires d'ouverture extra larges (7h-23h, 7j/7), d'autre part l'« offre » des produits/services, correspondant aux besoins du voyageur (produits snacking ultra-frais avec espace de consommation sur place équipé d'un micro-onde, presse, tabac, cadeaux et produits du terroir, Française des jeux) ou aux modes de vie de l'habitant actif (plats cuisinés à emporter, dépannage vins, produits d'hygiène). Le nom Chez Jean reflète la volonté d'associer proximité et convivialité, pour une boutique du quotidien. Le pari est d'attirer dans la boutique, aussi les habitants du quartier, qui ne sont pas en transit, pour les courses du quotidien.



Au delà des commerces pour voyageurs en transit ou pour le dépannage, la gare peut accueillir des commerces de destination lorsqu'elle dispose d'espaces suffisants, de véritables centre-commerciaux, dans lequel on vient spécialement pour un acte d'achat. L'enjeu est alors de valoriser un patrimoine situé en hyper-centre et donc attractif pour l'habitant. L'exemple le plus symptomatique du mouvement de transformation des gares en centres commerciaux est celui de la gare Saint-Lazare à Paris, 2ème gare d'Europe en termes de flux de voyageurs, desservant outre les grandes lignes vers la Normandie et des lignes régionales (1600 trains par jours), 4 lignes de métro, 12 lignes de bus et le RER E. La gare accueille depuis mars 2012 dans son ancienne salle des pas perdus un centre commercial de 10 000 m2 susceptible de rivaliser avec les grands centres commerciaux de Paris ouverts récemment (Beaugrenelle, SO Ouest). Dénommé St-Lazare Paris, le centre compte sur trois niveaux le long du hall long de 194 m plus de 80 boutiques ouvertes de 7h30 à 20h, 10 restaurants et de nombreux services (cf. encadré 3). Mais l'ouverture de centres commerciaux dans les gares n'est pas réservée aux grandes gares parisiennes. Ainsi, à Annecy, l'ancien bâtiment de la gare va être transformé en halle commerciale accueillant des commerces de centre-ville. Il reste relié au nouvel hall de gare et aux quais par une rampe d'accès en bois.

Encadré 3. Le centre commercial St-Lazare Paris (au 01/07/2014)

80 Boutiques dont :

Beauté & Santé : GrandOptical, Jean Claude Aubry, KIKO, L'Occitane, LUSH, Sephora, Solaris, Yves Rocher

Culture & Loisirs : Foot Locker, La Vie du Rail, Micromania, Moleskine, Relay, Toys'R'Us

Mode : Aigle, Camaïeu, Celio, Devred, DIM, Esprit, Foot Locker, Guess, Heller, Histoire d'Or, IZAC, Jack & Jones, Kickers, La mode est à vous, Lacoste, Mary paz, Méphisto Gabor, Pandora, Parfois, Passionata, Petit Bateau, Promod, Salsa, SIX, Sud express, Swarovski, Swatch, The Cotton Gallery, Undiz, Venizi

Enfants : Aigle, Du Pareil Au Même, Esprit, Foot Locker, Kickers, Lacoste, Petit Bateau, Toys'R'Us

Maison & Déco : Du Bruit Dans la Cuisine, HEMA, La Chaise Longue, Muji to Go, Pylones, Yellow Korner

Alimentation : Carrefour City, Felice plus, Jeff de Bruges, Kusmi Tea, Monop'

10 restaurants et cafétariats: Burger King, Class'Croute, Joosbayoo, La croissanterie, Lazare Paris, Pains à la ligne, Paul, Puro Gusto, Segafredo, Starbucks Coffe

Services du quotidien : Cordonnier et clé minutes, laboratoire d'analyses médicales, pharmacie, parking, location de voitures (4 agences), points infos, objets perdus, toilettes, distributeur de collation, DAB, photocopies et reproductions, photomatons

Dans la conception de la gare de demain, la SNCF souhaite aller plus loin dans l'offre de services déconnectée du transport. Elle annonce vouloir dégager 30 000 à 40 000 m2 de surfaces dans les pôles les plus fréquentés pour le développement de l'offre de services en gare (Rapport d'Activité de Gares & Connexions, 2012). Elle peut ainsi favoriser l'offre de services « malins » tels que les relais colis, gérés par un commerçant (Kiala) ou autres consignes-colis. Elle peut mettre à disposition des locaux ou espaces, de manière permanente ou ponctuelles, à plein temps ou temps

partiel, pour accueillir des services publics (office de tourisme, services d'emplois, formation, EDF-GDF etc.), mais aussi des associations telles que les AMAP, pour la livraison des paniers en gare, une fois par semaine, ou telles que les AVF (Accueil Ville Française) dont la mission est de favoriser l'insertion dans une ville des nouveaux arrivants. La gare peut ainsi être aussi vecteur de proximité relationnelle définie comme le développement de sentiments de confiance et d'attachement entre les voyageurs-habitants-consommateurs et les organisations (gares, services publics, commerçants, associations etc.).

Au total, l'espace gare est totalement repensé dans les projets de rénovation pour faire de la gare un espace de service global. Le terme de service global est d'ailleurs repris de manière fréquente par la SNCF. Il reflète un réel changement de paradigme, à l'instar de l'approche du Dominant Services Logic (DSL) et des cadres d'analyse de nature servicielle permettant de mieux comprendre la dynamique de l'innovation commerciale [Gallouj et Gallouj, 2009]. Dans ces approches, l'accent est mis plus sur la création de valeur pour le client/l'habitant et sur la capacité du service à rencontrer un besoin et à le satisfaire, que sur la servuction, la production du service ou les aspects techniques du produit/service mis à disposition. Le nouveau positionnement des gares rénovées relève de cette approche globale de création de valeur pour le client des gares.

L'évolution du vocabulaire dans les documents de communication et autres rapports d'activités de la SNCF traduit d'ailleurs cette approche servicielle et de création de valeur globale. En effet, on parlait il y a quelques années encore d'usager pour désigner le client de la SNCF et l'accent était mis alors sur l'offre ferroviaire et non sur le besoin de mobilité, sur l'entreprise SNCF (producteur du service) et non le client, sur le service public et non le voyageur etc. Aujourd'hui les documents centrent leurs discours sur le voyageur et son besoin hétérogène de mobilité globale (quelques soient les modes empruntés), la création de valeur pour le client voyageur (valeur d'usage). Ils vont plus loin encore en mettant en scène ou en s'adressant à l'habitant, au riverain ou au salarié d'un quartier.

1.3. La gare, lieu de vie et d'expériences

L'espace de la gare est un lieu qui se veut de plus en plus ouvert sur la ville et s'insère dans un schéma urbain plus ou moins complexe. Les liens entre le dehors et le dedans de la gare sont parfois encore difficiles, du fait des bâtis et des rails, ou lorsque des grilles ou des escaliers séparent les gares de la rue (gare de l'Est ; gare de Lyon à Paris). Toutefois, dans les projets de rénovation des gares, la SNCF et les opérateurs de la ville s'efforcent de tendre vers plus de fluidité entre ville et gare. Les espaces à l'intérieur de la gare sont ouverts, à l'inverse d'une aérogare où l'espace est cloisonné, pour des raisons de servuction et de sécurité. En gare, des zones sont ouvertes, accessibles au public sans billet. Aussi la gare peut-elle accueillir un flux humain qui n'est pas en voyage ou en transit.

Sa centralité et son aspect ouvert font de la gare un lieu possible d'expériences. La SNCF crée ainsi des événements dans la gare, à titre gratuit le plus souvent : expositions, concerts, création d'œuvre artistique (cf. encadré 3). La gare constitue un puissant vecteur d'identité pour la ville ou le quartier [Zemp et al., 2011]. Premier contact du voyageur avec la ville de destination, elle peut véhiculer l'identité de cette

dernière, par le biais d'une architecture innovante comme par le développement d'activités culturelles.

L'architecture des gares devient en effet un enjeu important en termes de vitrine, de la construction d'une identité esthétique et artistique propre de la ville. Le célèbre architecte de la nouvelle gare Porta-Susa de Turin, Di Silvio d'Ascia, insistait sur l'objectif de conception d'un espace public, un lieu qualitativement supérieur (Ascia, 2012). Certains ont énoncé que cette gare, arrimée à la Spina, change la face de la capitale piémontaise (Les Echos, 09/12/2012), d'autres l'ont qualifié de cathédrale ferroviaire (Le point.fr, 11/10/2011). La Verrière du nouveau Hall 2 à Paris-Lyon, inauguré en juin 2013, en est un autre exemple, qui perpétue la tradition des grandes halles métalliques des gares du XIXème siècle tout en innovant en termes de matériaux, avec une construction plus légère, et des panneaux de verre clair feuilleté, doté d'un film protecteur minimisant les apports thermiques sans gêner la lumière.

Le développement d'activités culturelles en gare mettent en scène et renforce les éléments de l'identité de la ville (cf. encadré 4). La gare assure ainsi une proximité identitaire avec les villes favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance à une communauté, né d'un lien affectif, conatif et cognitif et un partage de valeurs autour de la personnalité de la ville notamment. Ce rôle de promotion des villes par la SNCF n'est pas nouveau : la compagnie a depuis plus d'un siècle construit ses publicités en mettant en scène les lieux de destination, par des affiches notamment, représentant le gouffre de Padirac (Lot), les calanques de Cassis (Bouches du Rhône) etc. L'exposition « Marseille ville européenne de la culture 2013 » avec des images du MUCEM (Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée) et autres manifestations de l'été 2013 en gare de Paris-Lyon rénovée ne sont que la continuité de la politique de communication de la SNCF depuis des décennies, à une autre échelle toutefois : la gare devient un lieu d'exposition à part entière, destiné aux voyageurs mais aussi aux riverains et salariés d'un quartier.

Encadré 4. La gare, lieu d'activités culturelles : exemples d'événements créés en 2012

La gare comme lieu d'exposition : Rencontres de la photographie à Arles. Les gares d'Avignon-TGV, Montpellier, Nîmes, Marseille-Saint Charles et Arles exposent des clichés d'artistes de renom et jeunes talents de la photographie ; Architecture sans frontières en gare de Strasbourg ; redécouvrir les affiches de films cultes en gare de Lyon-Perrache, en lien avec le festival Lumière...

La gare comme lieu de concert ou de théâtre : accueil d'une chorale rock avant le départ pour les Eurockéennes de Belfort (gare de Paris-Lyon), ou encore du Théâtre du Centaure en gare de Paris-Saint-Lazare, le 21 mars 2012.

La gare comme lieu de création d'art : en gare de Paris-Saint-Lazare, entre le 15 et le 21 mai 2012, les voyageurs et agents SNCF volontaires ont participé à l'élaboration de l'œuvre Plastic Bags, sous la direction de l'artiste plasticien Pascale Marthine Tayou. Environ 25 000 sacs plastique de cinq couleurs différentes, comme la diversité des cinq continents du monde qui se croisent chaque jour à Paris-Saint-Lazare, ont été noués un à un sur un filet par plusieurs milliers de personnes.

La gare, comme lieu d'animation des centres-villes : avec le commerce éphémère ou « pop-up store ». Par exemple, sur le parvis de la gare de Paris-Lyon, Oxybul Éveil et Jeux a ouvert un pop-up store pendant deux mois, au moment des fêtes de Noël 2012, sept jours sur sept.

Source : Rapport d'activité Gares&Connexions, 2012

1.4. Proposition d'une typologie des services en gare

A titre de synthèse, et en reprenant la distinction de Gallouj et Gallouj [2009] entre

les services liés au produit (ici le voyage ou l'attente pendant le transit) et les produits-services, nous proposons de classer l'offre de services en gare en trois catégories (cf. tableau 2), :

- Les services rendus directement liés au transport/voyage (multimodal)
- Les services complémentaires liés à l'attente ou au transit (rendus ou vendus)
- Les services non liés directement au transport/à l'attente (rendus ou vendus), qui peuvent profiter aux voyageurs et aux non-voyageurs.

Tableau 2. Typologie des services en gare proposés aux particuliers

Fonctions de la gare Cible Dimensions de la proximité mobilisées Objectif	Bouquets de services classiques, déjà anciens	Bouquets de services plus innovants, développés récemment
<p>Services rendus directement liés au transport</p> <p><i>Fonction</i> = Pôle d'échange multimodal <i>Cible</i> = Le voyageur <i>Proximité</i> = circulaire <i>Objectif</i> = Fluidité</p>	<ul style="list-style-type: none"> -billetteries -tableaux d'affichage pour information voyageurs -dépose rapide -parking -point-rencontre -points d'information et accueil -location de véhicules automobiles, vélos 	<ul style="list-style-type: none"> -informations multimodales en temps-réel, intégration de services numériques -espaces de vente intégrés entre différents transporteurs -espaces extérieurs dédiés auto-partage (points de rencontre/ramassage, comme sur autoroute) -consignes pour vélos personnels, sécurisées -bornes électriques pour recharge de véhicules électriques (taxis) -test en cours de 6 appareils WeBike en libre-service à Paris-Montparnasse : combinaison d'un bureau et d'un vélo d'appartement, permettant à son utilisateur de générer de l'électricité pour recharger son téléphone portable, ordinateur ou tablette, tout en faisant du sport avant de prendre son train.
<p>Services complémentaires liés à l'attente ou au transit (rendus ou vendus)</p> <p><i>Fonction</i> = Halle multimodale <i>Cible</i> = Le voyageur <i>Proximité</i> = fonctionnelle (confort, fluidité), circulaire <i>Objectif</i> = Enrichir le temps passé en gare ou gagner du temps en faisant des achats sur son trajet contraint</p>	<ul style="list-style-type: none"> -espaces d'attente -commerces de restauration rapide, sandwicherie, boissons, presse, pharmacie -distributeurs automatiques -distributeurs de billets, bureaux de change, boîtes aux lettres -restauration traditionnelle (pour les temps d'attente plus long) -toilettes/douches 	<ul style="list-style-type: none"> -espaces d'attentes équipés, selon les segments de clients de Wi-Fi, de prises électriques pour la recharge des équipements mobiles des voyageurs (dans 60 gares), voire d'ordinateurs avec accès internet gratuit, de thé-café-chocolats gratuits en libre-service (gare de Francfort, Allemagne) -espaces <i>lounge</i> pour clientèle <i>business</i> en déplacement et autres salles de détente -espace Gulli interactif proposant des jeux aux enfants -massages sur quai ou salle d'attente (gare de Hualien, petite ville de Taiwan, gares japonaises) -coiffeurs pour coupes rapides (éventuellement sur cheveux secs, ex Beauty Bubble en gare de Paris-Montparnasse) -concepts innovants de convenience stores (ex Chez Jean) avec offre étudiée au voyageur en transit (mais aussi aux riverains)
<p>Services non liés directement au transport/à l'attente</p> <p><i>Fonction</i> = La boutique au quotidien ; La gare, lieu de commerce, de vie, d'exposition <i>Cible</i> = L'habitant <i>Proximité</i> = Fonctionnelle, relationnelle, Identitaire <i>Objectif</i> = utiliser la centralité des gares pour offrir un bouquet de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> -photomaton, cordonnerie -commerces sous enseignes, centres commerciaux dans ou à proximité immédiate des gares, avec accès piéton direct de la gare (ex : nouvel espace commercial de la gare de Paris-Saint-Lazare) 	<ul style="list-style-type: none"> -développement de centres d'affaires afin de faciliter la vie des professionnels, de plus en plus mobiles (centre d'affaires Regus dans gare du Mans) -services publics (en collaboration avec les collectivités locales) : recherche d'emploi, de formation, démarches d'assurance sociale, d'inscription aux réseaux d'électricité, d'eau, office de tourisme... -crèches -relais-colis (en partenariat avec Kiala, dans une vingtaine de gares) et consignes libre-service -locaux mis à disposition à temps partiel pour associations diverses : ex AMAP et livraisons de paniers hebdomadaires, Accueil Ville Française pour permanences hebdomadaires etc. -activités culturelles : expositions, concerts, création d'œuvre d'art -commerce éphémères/animation sur parvis des gares

Remarque : les services ont parfois été observés à l'étranger (lieux indiqués entre parenthèses).

Sont présentés dans le tableau d'une part les bouquets de services déjà anciens, d'autre part les bouquets de services plus innovants, développés récemment. Pour chaque type de services, les fonctions de la gare, les dimensions de la proximité mobilisées ainsi que les objectifs sont repris dans la première colonne.

Notons que l'approche servicielle et le développement de tels services en gare est le résultat d'une démarche stratégique et l'aboutissement d'une évolution du métier des opérateurs de transport ferroviaire. C'est ce que nous développons dans la section 2 de cet article.

2. La nouvelle gare, résultat d'une volonté stratégique de valorisation d'un patrimoine immobilier et vecteur de proximité interorganisationnelle et de processus

Le choix d'offrir dans l'espace de la gare un bouquet de services variés, s'adressant au voyageur comme au riverain et l'évolution de la fonction des gares résultent d'une volonté stratégique de renouveler le *business model* de la gare. Il a été favorisé par un cadre réglementaire modifié en 1991, suite à la Directive 91/440/CEE du Conseil des Communautés Européennes (CEE), relative au développement de chemins de fer communautaires. L'objectif du CEE était de permettre une ouverture à la concurrence de l'exploitation commerciale du transport ferroviaire, jusque-là monopole de la SNCF en France. Une séparation des deux activités de gestion et d'entretien des voies d'une part et de l'exploitation commerciale des lignes et gares d'autre part, étaient alors nécessaires. Mais alors que la directive n'exigeait qu'une séparation comptable entre les deux activités, elle a été transposée en 1995 en droit français, en allant plus loin, avec une séparation juridique des deux activités. Un Etablissement public à caractère industriel et Commercial (EPIC) a été créé à cet effet en 1997, le Réseau Ferré de France (RFF). Il s'est vu doté de la propriété et de la gestion de l'infrastructure ainsi que de la charge de la dette correspondante. La SNCF a quant-à-elle gardé l'activité d'exploitation, dont l'exploitation des gares¹. Ces évolutions de la réglementation ont abouti à la création, par décret en 2009, de Gares et Connexions (G&C), une des 5 branches de la SNCF, en charge l'exploitation et de la gestion des gares. Une analyse stratégique des gares a pu alors être menée et a abouti à investir un nouvel modèle économique de gestionnaire d'actifs pour les gares (2.1.), s'appuyant sur une démarche de *benchmarking* et un programme de recherche (2.2.), et sur une démarche partenariale avec les collectivités territoriales et autres parties prenantes (2.3.).

1 Notons qu'une nouvelle réforme du système ferroviaire a été adoptée en 2014, qui prévoit la réunification de RFF et de la SNCF au sein d'une même entité au 1er Janvier 2015. La nouvelle entité -dénommée SNCF- gèrera deux filiales : SNCF Réseau, gestionnaire de l'infrastructure, et SNCF Mobilités en charge de l'exploitation. La séparation comptable sera conservée, conformément à la directive.

2.1. Vers un modèle économique de gestionnaire d'actifs : vente d'espaces pour optimiser le patrimoine immobilier des gares

Placée sous la surveillance de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires (ARAF), Gares & Connexions est en charge de l'exploitation et du développement des 3 029 gares voyageurs de la SNCF représentant 2 millions de m². Elle a été dotée de 1200 salariés, d'une direction autonome et de comptes distincts de ceux de l'exploitation des transports. Quatre missions lui ont été assignées, qui sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3. Les missions de G&C et leurs impacts sur la structure coûts/recettes

Missions de G&C	Précisions	Impact sur la structure de coûts/recettes
Développer et aménager les gares	Le premier défi est de remettre à niveau les gares dont beaucoup ont été construites il y a plus de 150 ans.	Coûts : sur 2012-2014, c'est un peu moins de 900 millions d'euros qui sont investis, dont un tiers environ pour l'Île de France. A l'horizon 2020-2025, l'investissement nécessaire représente 2 milliards et demi.
Améliorer la qualité de service en gare	Pour 2 catégories de clients : -Les entreprises ferroviaires ou transporteurs (SNCF, Eurostar, Thello) auxquelles il convient d'offrir le même service (interdiction de discrimination) -Les voyageurs.	Recettes : les entreprises ferroviaires versent une redevance à G&C pour les services rendus (information passagers, salles d'attente, guichets) : représente les 2/3 du CA de G&C. Coûts : pour les services aux transporteurs et aux voyageurs
Gérer les plateformes gares	Il s'agit de régir les flux, l'information voyageur, la sûreté, la sécurité des personnes, la propreté, la disponibilité des équipements, la maintenance.	Coûts : en croissance forte, notamment avec le renforcement de normes, d'ici 2015, concernant l'accessibilité, la sécurité incendies et amiante, PCB, R22, etc.
Optimiser le patrimoine des gares	Le patrimoine des gares est de 2 millions de m ² , qu'il s'agit de valoriser par le biais de services marchands et non-marchands. G&C a annoncé l'ouverture d'ici 2016 de 180 000 m ² de commerces, de 5000 m ² de bureaux locatifs (dans 40 grandes gares) et la création de 3 centres d'affaires.	Recettes : 130 millions de locations d'espaces en 2013 (sur les 400 millions de revenus commerciaux)

Parmi ces quatre missions, certaines- correspondant aux fonctions primaires de la gare- sont essentiellement sources de coûts (la rénovation des gares, la gestion des plateformes) alors que d'autres sont sources de recettes ou chiffres d'affaires (la redevance d'accès des entreprises ferroviaires, la location d'espaces commerciaux). La tension entre coûts et recettes résulte de la hausse des missions sources de coûts, notamment en raison de la vétusté des gares, construites il y a 150 ans pour

la plupart (2,5 milliards à financer d'ici 2020-2025) et de la hausse des normes imposées par la législation. Aussi faut-il trouver de nouvelles sources de recettes. Concernant la gestion des plateformes, l'accroissement des recettes dépend du niveau de service : une amélioration du confort voyageur en gare peut par exemple permettre une hausse des redevances facturées aux entreprises ferroviaires en leur vendant des possibilités de trafic complémentaires. Mais la plus grande source de recettes complémentaires est liée au patrimoine immobilier. Aussi, face aux investissements nécessaires pour rénover/moderniser les gares vieillissantes, Gares et Connexions a-t-elle décidé de diversifier ses activités et de commercialiser des espaces commerciaux à grande échelle. L'objectif est clairement d'adopter le modèle économique des gestionnaires d'actifs et de louer des espaces commerciaux pour financer la rénovation et le développement des gares, comme l'énonce le Directeur Stratégies et Finances de Gares & Connexions² :

« Le premier défi, c'est de remettre à niveau les gares. C'est un modèle économique de gestionnaire d'actifs : on tire des revenus, on développe du service, on a 2 millions de m² à entretenir et développer ; les revenus nous permettent de dégager des capacités de financement, que l'on réinvestit et puis une partie est refacturée aux transporteurs ; Le montant de l'investissement acceptable à horizon 2020-2025, c'est 2 milliards et demi ; donc on passe au screening l'ensemble des gares pour identifier celles qui présentent un potentiel de valorisation, et qui permettraient de dégager des ressources pour en financer d'autres ; et on arrête le programme et donne les perspectives comme cela. »

Pour ses différentes missions, G&C s'appuie sur trois filiales de la SNCF : l'AREP, bureau d'études sur la construction et la rénovation des gares, offre notamment des solutions architecturales ou d'ingénierie sur l'accueil et la gestion des foules, les ambiances et le confort des lieux de transit ; La filiale Parvis conduit les opérations immobilières. Elle assiste les maîtres d'ouvrage et contrôle les coûts, la qualité, les délais et les enjeux juridiques ; enfin A2C –pour Aménagement de Commerces et de Concessions– est en charge de la commercialisation des espaces commerciaux en gare. Pour ce faire, A2C publie régulièrement des avis de mise en concurrence précisant les activités souhaitées dans les locaux loués³, définies en fonction des commerces existants aux alentours. La structure a ainsi publié un avis pour la gare d'Annecy (ancien bâtiment transformé en centre commercial) : « Lot n° 9 : toutes activités à l'exception de : location de véhicules, presse-tabac-livres, distribution automatique de produits alimentaires et de photographie, Emplacement existant situé dans l'ancien bâtiment voyageurs ».

Au-delà de la vente d'espaces commerciaux ou de l'hébergement de services publics en échange d'un loyer, d'autres activités ou prestations sont vendues aux entreprises pour rentabiliser l'espace public que sont les gares. C'est par exemple la location

² Allocution de Pierre Lacombe, directeur Stratégies & Finances, Gares et Connexions lors de l'Atelier de la gare, Atelier « Ecrire le modèle éco de la gare de demain », saison 3, n°8, 5 déc. 2012, vidéo consultée le 23 août 2013 : [youtube.com/watch?v=EAbnho8y8YM](https://www.youtube.com/watch?v=EAbnho8y8YM).

³ Au plan juridique, les emplacements loués font l'objet de contrats d'occupation temporaire du domaine public ferroviaire et non de baux commerciaux classiques, car la gare, propriété de l'Etat, reste grevée d'une servitude de domaine public, ce qui interdit la création de fonds de commerce. Les loyers payés sont qualifiés de redevances.

ponctuelle des lieux à des entreprises privées pour lancer un événement ou tourner un film, sans oublier la vente d'espace publicitaire sur les 9000 panneaux d'affichage implantés dans les gares (Tableau 4).

Tableau 4. Activités ou prestations vendues aux entreprises (publiques ou privées)

Activités ou prestations vendues	Discours/argumentation de la SNCF « les gares accueillent vos projets » (extraits)
Lancer un événement	Fêtes, événements ? Faites rêver vos partenaires et clients dans les gares... Espaces magiques, lieux hors normes et pourtant quotidiens, chargés d'émotions, les gares sont des lieux choisis pour promouvoir votre marque, votre idée, votre collectivité, vos produits. Gares & Connexions et sa régie MediaTransports peuvent vous aider à construire vos actions spectaculaires, uniques, originales et créatives, dans le lieu de tous les voyages.
Acheter de l'espace publicitaire	2 milliards de voyageurs transitent chaque année dans les gares. Les gares sont des lieux privilégiés de communication publicitaire. Avec plus de 9 000 panneaux, elles offrent des possibilités de communication multiples, adaptées à toutes les cibles et à tous les budgets. De la campagne nationale à une action hyper-localisée, tous les annonceurs y trouvent leur compte grâce à un réseau de qualité.
Planter un service public	Parce que les gares sont inscrites dans le quotidien des voyageurs et des riverains, parce qu'elles sont insérées dans le maillage social, elles sont des lieux d'accueil conviviaux pour héberger des services publics. Recherche d'emploi, de formation, démarches d'assurance sociale, d'inscription aux réseaux d'électricité, d'eau... De nombreux services publics, en collaboration avec les collectivités locales, sont déjà accueillis dans les gares.
Tourner un film	Depuis sa naissance, avec " <i>L'Arrivée d'un train en gare de La Ciotat</i> " des frères Lumière en 1896, le cinéma n'a pas cessé d'être fasciné par l'univers de la gare et du train. Vous tournez un long-métrage ? Un film publicitaire ? Des documentaires ou reportages ? Des photos de mode ?... Notre pôle Productions et Tournages mène avec vous une étude personnalisée de votre projet et vous assiste dans ses différentes étapes. Vos rêves de cinéma sont en gare !

Source : extraits du Rapport d'Activité de Gares & Connexions, 2012.

Plusieurs idées sont probablement à explorer pour poursuivre la démarche de gestionnaire d'actifs. Les services B2B des gares pourraient aller bien au-delà, notamment en matière de logistique urbaine. Les gares, de par leur centralité, leur proximité des lieux de vie et des commerces de centres-villes/centres-bourg, sont des emplacements stratégiques pour l'organisation de la distribution des marchandises en ville, marchandises dont le flux augmente chaque année, sous l'effet du retour des commerces de proximité et de l'explosion du e-commerce [Capo et Chanut, 2013]. Une partie du patrimoine immobilier des gares pourraient ainsi être déployée en Centres de Distribution Urbains (CDU), entrepôts dédiés à la distribution des marchandises en ville. L'expérience de Monoprix depuis 2007 à Paris est souvent citée comme exemplaire. Ce distributeur utilise un entrepôt situé dans les locaux de l'ancienne gare de Bercy, au cœur de Paris, pour approvisionner les magasins Monoprix de Paris (acheminement des palettes par rail jusqu'à l'entrepôt de Bercy, livraison des magasins en aval par véhicules GPN). D'autres locaux du patrimoine immobilier de la SNCF pourraient être destinés à devenir des CDU, telle la plateforme d'Arenc à Marseille construite sur des terrains de la SNCF.

2.2. La conception des nouvelles gares, espace de services : *benchmarking* et programme de recherche

La décision de réinventer la gare de demain par Gares &Connections, avec offre de service global, s'est accompagnée d'une démarche associant *benchmarking* et lancement d'un programme de recherche spécifique sur le comportement des voyageurs et habitants français.

Le *benchmarking* a concerné notamment l'analyse de la gare japonaise, qui intéresse les occidentaux en raison de son histoire et son imbrication tout particulière dans la ville et le tissu économique urbain et en raison de son architecture [Barthes, 1970 ; Roty, 1999 ; Traganou, 1999) ; Tiry, 2001 ; Capo, 2013]. La ville japonaise s'est en effet développée autour des gares, d'abord propriétés de grandes familles, puis nationalisées pour un grand nombre au début du XX^{ème} siècle, pour être privatisées à nouveau en 1987. Des compagnies privées historiques (Odakyu, Hankyu, Keio etc.) sont considérées comme les urbanistes des grandes villes et des grands quartiers. Plus que centenaires, elles se sont engagées auprès des villes et des gouvernements locaux pour être co-responsables du développement des zones d'influence de leurs gares et de leurs lignes. Les compagnies privées ont ainsi atteint un très grand degré de reconnaissance grâce à la qualité de leur service de transport et de leur maintenance mais aussi grâce à leur orientation vers le consommateur et leur capacité à se diversifier en offrant des produits et services de qualité. D'abord gares, elles sont devenues grands magasins (*department stores*) et hôtels puis centres commerciaux et points nodaux des réseaux de métros et de trains régionaux. En tant qu'espace commercial, la gare japonaise est une référence pour ce qui concerne l'agencement des différents espaces de la gare (le dehors, le dedans et l'en-dedans, espace commercial au-delà des bornes de contrôle des billets), drainant des flux différents et s'adaptant, pour plus de proximité, aux parcours des individus, à leurs besoins en services et produits [Capo, 2013]. Aujourd'hui, les compagnies ferroviaires japonaises font reposer leur rentabilité sur la diversification de leurs activités [Kaminagai, 1996]. La gare réplique alors les fonctions de la ville [Tiry, 2001] et devient une marque à part entière à l'instar de la zone autour de la gare d'Osaka appelée « *l'ère Hankyu* » du nom du créateur de la gare initiale en 1910. D'autres comparaisons peuvent être réalisées au niveau européen, car le mouvement de transformation des gares et de leur *business model* s'observe dans de nombreuses métropoles européennes, à l'instar de la nouvelle gare Turin Porta-Susa, déployée sur 5 niveaux, réalisée d'ailleurs en collaboration avec la SNCF (AREP).

La conception des nouvelles gares s'appuie également sur un programme de recherche et une démarche d'évaluation systématique. Un programme de recherche a été initié en mai 2012, qui associe Gares & Connexions, l'École des Ponts, ParisTech, la Fondation des Ponts. L'objectif est de mettre en commun les compétences et les expertises de chercheurs et de la SNCF dans le cadre d'une chaire dénommée : « Réinventer la gare au XXI^e siècle ». La chaire travaille notamment à l'amélioration de la connaissance des comportements des voyageurs qui impactent l'aménagement et la gestion des espaces de la gare et leur dimensionnement. Elle résulte d'une volonté commune d'anticiper et de mener une réflexion à long terme sur les enjeux liés à la conception et à l'exploitation des gares et des pôles d'échanges ferroviaires. Par ailleurs, une démarche participative d'évaluation, d'innovation et d'amélioration a été lancée avec pour objectif d'allier le diagnostic et l'écoute des voyageurs : « *pour être toujours au plus près des attentes et améliorer la qualité de service au quotidien* » (Rapport d'activité de Gares &

Connexions). Dénommée la « Garantie des gares », une initiative a par exemple consisté à tester en 2012 des bornes « *happy or not* » permettant aux voyageurs d'exprimer leur satisfaction ou insatisfaction en appuyant sur un bouton ; ou encore à proposer un dispositif d'alerte en temps réel qui permet au voyageur, grâce à des QR codes ou des SMS, de prévenir le personnel de la gare du dysfonctionnement d'un équipement, et d'être informé en retour de la remise en état de l'équipement. Le voyageur participe ainsi à la production de services en gare et à la modernisation de cette dernière.

La création de valeur et la production de services en gare sont également le résultat d'une démarche partenariale.

2.3. La démarche partenariale nécessitant une proximité inter-organisationnelle

Le développement des gares intéresse de nombreuses parties prenantes, du fait de leur proximité spatiale et circulaire (centre-ville et centre-bourg), fonctionnelle, relationnelle et identitaire avec les territoires, et des nouvelles missions confiées aux gares (PEM). Trois enjeux majeurs sous-tendent les projets de rénovations engagés : un enjeu de capacité (gérer des flux humains importants), un enjeu d'intermodalité (PEM) et un enjeu d'aménagement du territoire urbain, la gare étant ancrée dans la ville et ouverte. Lieu de connexions, la gare constitue un moteur du développement urbain, selon l'expression du philosophe Mongin [2013]. Le maire de Nancy l'exprimait dans les termes suivants : « *Nous voulons faire entrer la gare dans la ville et la ville dans la gare* » (Rapport d'activité de Gares & Connexions, 2012). Cette volonté du politique rencontre celle de G&C dont une directrice énonçait en 2011 : « Le modèle de la gare d'aujourd'hui, ce serait plutôt la place du village ou le cœur de la ville » (Le figaro, 5 septembre 2011). D'Ascia, un des deux architectes de Turin-Porta Susa affirme quant-à-lui : « La gare est désormais appréhendée dans sa double nature de nœud de transport intermodal et de morceau de ville retrouvé » (Ascia, 2012). Les gares rénovées s'inscrivent dans la conception actuelles des centres-villes. Certains en dénoncent d'ailleurs les effets induits tels que l'embourgeoisement des lieux et l'éviction des gares rénovées et modernes des populations les plus fragiles, « les marginaux » qui élaient domicile dans l'environnement immédiat des gares avant leur rénovation [Gargov, 2011].

Aussi les collectivités territoriales entendent-elles participer aux programmes de rénovation des gares et être parties prenantes dans la conception des projets comme pour leur financement. Les projets de rénovation font ainsi l'objet de la signature de conventions de partenariat, à l'instar de celle signée en 2011 entre la Ville de Paris, la SNCF et le RFF pour la gare de Paris-Austerlitz ; ou celle signée pour la nouvelle gare d'Annecy dont le financement est partagé entre la SNCF à 49 % et différentes collectivités territoriales (51 % soit plus de la moitié du financement) (cf. encadré 5). D'autres acteurs sont parfois signataires des conventions ou

consultés, comme les autres opérateurs de transport, Thello⁴ par exemple ou le Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF) concernant les gares d'Île de-France dans le cadre du contrat STIF-SNCF.

Encadré 5. Répartition du financement de la gare d'Annecy

- SNCF - Gares & connexions : à hauteur de 5 730 000€ (49 %)
- Région Rhône-Alpes : 1 750 000€ (15 %)
- Conseil général : 1 640 000€ (14 %)
- L'Etat : 1 180 000€ (10 %)
- Communauté de l'agglomération d'Annecy : 700 000€ (6 %)
- Ville d'Annecy : 700 000€ (6 %)

Source : site officiel de la mairie d'Annecy, consulté le 20 août 2013

Cette participation des collectivités territoriales et autres parties prenantes au programme de rénovation des gares résulte d'ailleurs de la volonté des pouvoirs publics. Le décret de 2009 créant Gares & Connexions institue en effet un système de gouvernance associant l'ensemble des partenaires à la réflexion sur l'évolution des gares. Les collectivités locales, les opérateurs de transport et les partenaires institutionnels sont ainsi consultés chaque année dans le cadre des Instances Régionales de Concertation (IRC) et lors de chacun des projets spécifiques. Ils peuvent ainsi débattre des services en gare, des tarifs des transports proposés aux habitants et des projets d'investissement. Les régions, villes et communautés d'agglomération, très concernées actuellement par le développement de villes durables, la ville devenant une véritable marque, peuvent ainsi infléchir les projets. Le projet à Annecy a par exemple privilégié l'esthétisme de l'ouvrage mais aussi du quartier de la gare, avec un large parvis piétonnisé et la quasi-disparition de la voiture de la vue. La même démarche avait motivé en 2001 l'adoption d'un nouveau plan de circulation dans la ville, en une double boucle sans possibilité de passer de l'une à l'autre, et explique que les élus siégeant dans les Commissions Départementales d'Aménagement Commerciales (CDAC) imposent aux commerces de construire des parkings enterrés ou sur les toits, de manière à ce qu'ils ne soient pas visibles de la voirie et ne gênent pas la fluidité des espaces pour le piéton.

Par ailleurs, l'approche servicielle et le développement d'innovations en gare demande la création de partenariats avec différents types d'acteurs qui vont produire ou coproduire les services en gare : entreprises commerciales, services publics, prestataires de services tels que les gestionnaires de centres d'affaires, mais aussi et peut être surtout avec des développeurs ou promoteurs d'immobilier commercial. Ainsi, pour la gare Saint-Lazare, la transformation de la salle des pas perdus en centre commercial a été réalisée grâce à un partenariat avec le spécialiste européen de l'immobilier des centres commerciaux Klépierre. Ce dernier a investi 160 millions d'euros dans l'opération, contre 90 millions pour la SNCF. En échange, il a obtenu une Autorisation d'Occupation Temporaire (AOT) de 40 ans. Un an après le lancement du centre commercial, ce dernier serait déjà le centre commercial "le plus rentable de France, avec un chiffre d'affaires (CA) au m² de 14 500 euros", selon

⁴ Premier opérateur privé en France de transport de voyageurs, qui propose des liaisons entre la France et l'Italie en train de nuit

Laurent Morel, président du directoire de Klépierre. L'investisseur aurait réalisé un CA de 120 millions d'euros sur un an (dont une partie-non communiquée-est reversée sous forme de loyer à G&C). G&C souligne que l'opération a engendré un bénéfice induit pour l'usager des transports en commun car la gare est plus agréable à vivre (gain de luminosité, signalétique améliorée, ascenseurs et escalators permettant de relier directement la plateforme des trains à la rue, au métro et RER). D'après le "baromètre clients" de la SNCF, Saint-Lazare serait d'ailleurs désormais dans le top 3 des gares françaises les mieux notées par les voyageurs, derrière Avignon TGV et ex-aequo avec Nancy (mobilités, 21/03/2013). Pour la gare de Paris-Est, un partenariat du même type a été signé avec Altarea Cogedim.

Le nouveau *business model* des gares s'appuyant sur une démarche partenariale impliquant divers acteurs, institutionnels et commerciaux, nécessite une proximité interorganisationnelle définie comme la mise en place de liens étroits entre des acteurs variés, en amont et aval des décisions, afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces partenariats suppose de mettre en place des modalités de gouvernance et de coordination des différentes parties prenantes et de définir les modalités de répartition des coûts et bénéfices résultant des partenariats. Il suppose également de créer une proximité de processus entre les acteurs d'un même site, afin qu'ils harmonisent leurs pratiques pour garantir une qualité homogène de l'offre de services. A2C, la filiale de Gares et Connexions, en charge de la commercialisation des espaces commerciaux en gare peut ainsi prévoir dans les contrats d'occupation temporaire du domaine public ferroviaire qu'elle signe avec des commerçants ou des gestionnaires des centres commerciaux, des horaires d'ouverture élargis harmonisés pour les commerces de la gare, mais aussi des règles concernant les livraisons ou le respect de pratiques favorisant le développement durable.

Conclusion

La gare a énormément évolué en une vingtaine d'années. D'un lieu de production d'un service public, le transport ferroviaire, et gérée par une entreprise unique, la SNCF, elle est devenue un espace public intégrant de multiples activités, point nodal de nombreux réseaux de transports au cœur des nouvelles dynamiques urbaines et se veut attractive autant pour son offre de transport que pour son offre de commerces et de services. Les 3 types de services identifiés participent au développement des 3 fonctions d'une gare en tant que pôle d'échange multimodal, de lieu de commerce et de lieu de vie. Les services liés au transport puis au transit représentent le cœur de l'offre tandis que les services non liés, beaucoup plus récents, ouvrent un nouvel espace stratégique de choix de développement des gares.

C'est bien vers un espace de service global que tend la gare moderne rénovée du XXIème siècle. De plus, cela révèle l'importance de l'offre de services pour créer un nouveau modèle de gare plus adapté. L'originalité de notre contribution réside dans la proposition de lire l'offre de services renouvelée de la gare à travers la grille de lecture des différentes dimensions de la proximité. La gare est en effet un espace public vecteur de nombreuses proximités. Nous en proposons une synthèse dans le tableau 5.

Tableau 5. La gare, vecteur de proximités

Dimensions de la proximité	Appliquées aux gares
Proximité spatiale et circulaire	Les gares sont situées, dans la plupart des agglomérations, en hyper-centre-villes (sauf nouvelles gares de TGV, excentrées telles que Avignon, Aix ou Valence). Le positionnement de la gare comme Pôle d'Échanges Multimodal lui permet de participer au renouvellement de l'espace urbain.
Proximité fonctionnelle	La proximité fonctionnelle résulte de l'amplitude d'ouverture large des locaux dedans et de la commodité, les services facilitateurs, le gain de temps offerts par les commerces en gare, grâce aux Boutiques du Quotidien type <i>convenience stores</i> qui associent dans un même espace, restauration, vente de produits de dépannage, presse, livres et autres services facilitateurs (Chez Jean) ; mais aussi grâce aux centres commerciaux avec une offre complète de commerces ouverts sur des plages horaires étendues.
Proximité relationnelle	La gare, espace pouvant accueillir des associations, services publics et commerces (AMAP, AVF, Crèches, etc.) peut participer à créer ou recréer des liens sociaux. Les espaces extérieurs dédiés à l'auto-partage sont un autre exemple.
Proximité identitaire	Premier contact physique du voyageur avec la ville, la gare peut participer à renforcer l'identité de cette dernière. Le développement d'activités culturelles en lien direct avec l'identité de la ville, ses manifestations culturelles propres, renforce la proximité identitaire.
Proximité de processus	La gare participe à la ville durable en offrant des infrastructures extérieures intégrant les aspirations du développement durable Gares & Connexions, gestionnaire d'actifs, participe à la mise en place de processus de production garantissant la qualité de l'offre de services en gare.
Proximité inter-organisationnelle	Pour rénover et exploiter les gares, Gares & Connexions s'appuie sur des partenariats multiacteurs entre des acteurs variés, en amont et aval des décisions.

Ce travail appelle quelques remarques. Comme annoncé en introduction, les évolutions observées dans ce papier concernent essentiellement les gares des métropoles ou villes régionales d'une certaine ampleur gérées par la branche Gares et Connexions de la SNCF. Si ces gares tendent à proposer une offre de service global dans une optique de valorisation du patrimoine immobilier, Il n'est pas certain que le potentiel des plus petites gares pour la gestion d'actifs immobiliers soit aussi important, comme l'exprime Fabienne Keller, sénatrice du Bas-Rhin : « *Le modèle économique avec des financements extérieurs donne un effet de levier pour financer les Investissements, mais comment donner autant d'argent pour une petite gare, par exemple de Valmondois ? On sent bien que l'on pourra attirer des partenaires commerciaux sur les grandes gares parisiennes, la Part-Dieu par ex, mais ne sera pas les mêmes commerces et les mêmes modes de fonctionnement déjà dans les grandes villes de Province ; il faut un classement des gares : gares grandes lignes et TER, la gare strictement TER, la petite gare de petite ville, ou la gare de village ; on ne pourra pas accueillir les mêmes fonctions, il faut peut-être passer du commerce à quelque chose de plus divers, accueil de crèches, accueil de professions libérales, et*

*autres activités peut être moins rémunératrices, mais utiles à l'usage, à l'entretien du lieu, et à son animation*⁵ ». Aussi la démarche de recherche de la SNCF et de sa branche Gares & Connexions devra se poursuivre au-delà des 80 projets de PEM en cours.

La deuxième remarque concerne l'importance de la gouvernance et du pilotage des projets de gare. Les parties prenantes sont très nombreuses, et si chacune partage l'objectif de tendre vers un monde plus durable, mieux organisé, plus fluide, où la qualité de la vie est meilleure, des conflits d'intérêt sont inévitables car les intérêts des différentes parties prenantes divergent bien souvent : les habitants et les villes veulent disposer de pôles multimodaux de transport efficaces et esthétiques, mais ne sont pas prêts à voir leurs impôts locaux augmenter ; le financement des investisseurs de l'immobilier commercial est bienvenu si une partie de la plus-value revient à l'usager ou à l'exploitation ; les enseignes de commerce cherchent des emplacements stratégiques, mais le prix du foncier est un frein ; les services publics et associations voudraient pouvoir aussi accéder à des locaux centraux sans pouvoir payer le prix du marché, le plus souvent. L'enjeu est alors, pour la SNCF comme pour les pouvoirs publics d'identifier des structures ou des organisations pour la gare de demain qui concilie l'intérêt général et les différents objectifs des parties prenantes.

Bibliographie

- ASCIA S. [2012], « La gare/pôle d'échanges : une nouvelle figure de l'urbanité de la ville du XXI^{ème} siècle », in rubrique Grands projets, «Turin-Porta Susa, des liaisons lumineuses », p. 48-59, *Lighting Magazine*, année IX, n° 1/2012, p. 59.
- ASCHER F. [1997], « Du vivre en juste à temps au chrono-urbanisme », *Les annales de la recherche urbaine*, n° 77, p. 113-122.
- BARTHES R. [1970] : L'Empire des signes, Albert Skira
- BERGADAÀ M., DEL BUCCHIA C. [2009], « La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire », *Management & Avenir*, Vol. 21, p. 121-135.
- CAPO C., CHANUT, [2013] : « Le concept de proximité comme source de différenciation : proposition d'une grille de lecture des positionnements voulus des distributeurs français », *Logistique et Management*, Vol. 21, n° 1, p. 7-18.
- CAPO C., CHANUT, O. [2013] : « Business models des concepts de proximité de la grande distribution alimentaire : illustration à travers le portefeuille d'enseignes de la branche proximité de Casino », in E. Colla (éd), *Les canaux de distribution et les nouvelles technologies*, Editions Management & Société, Recherche, Paris, p. 75-105.
- CAPO C. [2013] : Proximité et Commerce en Gare – La consommation en gare au Japon, Colloque « Etienne Thil », Paris, 1-3 octobre.
- CAPO C., CHANUT, O. [2013], « La gare, nouvel espace de production de services », Actes de la XXIII^{ème} international European Association for Research on Services Conférence (RESER), Aix-en-Provence, 19-21 septembre 2013.

⁵ Allocution lors de l'Atelier de la gare, Atelier Ecrire le modèle éco de la gare de demain, saison 3, n°8, 5 déc 2012, vidéo consultée le 23 août 2013 ; [youtube.com/watch?v=EABnho8y8YM](https://www.youtube.com/watch?v=EABnho8y8YM)

- Dang Vu H., Jeanneau H. [2008] : « Concevoir un espace de transit et de consommation : la gestion de site dans les gares parisiennes », *Espaces et sociétés* Vol. 4, n° 135, p. 45-62.
- DESSE R-P. [2001] : *Le nouveau commerce urbain – dynamiques spatiales et stratégies des acteurs*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.
- ETGAR M. [1978]: *The household as production Unit, in J. Sheth [ed.]*, *Research in marketing*. JAI Press, Greenwich [CT] 1, p. 79-98.
- GALLOUJ C., GALLOUJ, S. [2009] : « L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle », *Management & Avenir*, Vol. 1, n° 21, p. 103-120.
- GARGOV P. [2011], « Il y a quelque chose de pourri au royaume des gares », *Owni (media social européen)*, consulté le 10 juillet 2014 sur <http://owni.fr/2011/06/06/il-y-a-quelque-chose-de-pourri-au-royaume-des-gares/>
- GASNIER A. [2007] : « Les temps de mobilité des consommateurs au coeur des nouvelles logiques d'implantation de l'offre commerciale », *Espace, populations, sociétés*, n° 2-3, p. 243-254.
- GROUPEMENT DES AUTORITÉS RESPONSABLES DE TRANSPORT (GART) [2012], « Panorama des gares, les gares en France : un outil fractionné en pleine mutation », in « Gouvernance des gares : associer davantage les autorités organisatrices », les cahiers du GART, p. 4-6, consulté le 10 juillet 2014 sur www.ville-rail-transport.com/sites/default/files/VRT528_TAP_GART.pdf
- GWIAZDZINSKI L. [2012], « Temps et territoires : les pistes de l'hyperchronie », *Des facteurs de changements 2, Territoires 2040, DATAR, Revue d'études et prospectives*, Paris, La documentation française, n°6, p. 75-97.
- KAMINAGAI Y. [1996] : *Les pôles multimodaux de Tokyo*, in Séminaire de recherche « Équipements et métiers de la multimodalité. Les lieux-Mouvements de la ville : 4 », Plan urbain, DRAST, RATP et SNCF, Paris.
- KELLEY E. [1958]: « The importance of convenience in consumer purchasing », *Journal of Marketing*, Vol. 23, n° 2, p. 32-28.
- KLEINMAN J. [2012] : « The Gare du Nord: Parisian Topographies of Exchange », *Ethnologie française*, Vol. 3, n° 42, p. 567-576.
- KOTLER P., ZALTMAN G. [1971] : « Social Marketing: an Approach to Planned Social Change », *Journal of marketing*, Vol. 35, n° 3, p. 3-12.
- LÉVY A. [2008] : « La renaissance des gares », *Médium*, Vol. 2, n° 15, p. 39-47.
- MASSOT M.-H., ORFEUIL J.-P. [2004], « Les mobilités urbaines dans 20 ans », in S. Allemand, F. Ascher et J. Lévy (éd.), avec le concours de l'Institut pour la Ville en Mouvement), *Les sens du mouvement*, chapitre 21, p. 219-227.
- MENERAULT P. [ed.] [2006] : *Les pôles d'échanges en France. État des connaissances, enjeux et outils d'analyse*, Certu, Lyon.
- MONGIN O. [2013], « La ville des flux. L'envers et l'endroit de la mondialisation urbaine », Fayard, 520 pages.
- PACHÉ G. [2006] : « Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues- De quelle[s] proximité[s] parle-t-on ? » *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, Vol. 49, p. 9-28.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J. B. [2004] : *Economie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.
- ROLLIER Y., WIEL M. [1993] : « La pérégrination dans l'agglomération brestoise », *Annales de la Recherche Urbaine*, Vol. 82, p.152-163.

- ROTY T. [1999] : *Eki, le relais. La gare au Japon*, in Joseph I. (éd.), *Villes en gare*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues, p. 154-169.
- RYCHEN F., ZIMMERMANN J.-B. [2008]: « Clusters in the global knowledge-based economy: knowledge gatekeepers and temporary proximity », *Regional Studies*, Vol. 42, n° 6, p. 767-776.
- SOUIMAGE J., DESSE R.-P., GASNIER A., GUILLEMOT L., PUJOL C. [2013], « Chronotope, Aménagement spatio-temporel pour des villes résilientes », Rapport final *Urban Net project*, pour le Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (MEDDE), DGALN, PUCA, programme 190, 356 pages.
- TILLOUS M., KAUFMAN V., LOUVET N. [2008]: « Consommer dans le métro, une question d'engagement dans le temps et l'espace », *Espaces et sociétés*, Vol. 4, n° 135, p. 99-115.
- TIRY C. [2001]: « Du bâtiment-gare à la gare enclave, gare et métropolisation au Japon », in Menerault P., Barré A. (éd.), *Gares et quartiers de gare : signes et marges*, Actes INRETS, n° 77.
- TRAGANOUE J. [1999]: « La gare de Nagoya », *Annales des Ponts et Chaussées*, Vol. 89, p. 7-73.
- TRODJMAN A. [1982]: *Stratégies de concurrence dans le commerce : les services au consommateur*, Les Editions d'Organisation, deuxième édition, Paris.
- YIN R.K. [2004], *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- ZEMP S., STAUFFACHER M., LANG D.J., SCHOLZ R.W. [2011], « Generic functions of railway stations—A conceptual basis for the development of common system under standing and assessment criteria », *Transport Policy*, Vol. 18, p. 446-455.

Documents internes – Gares et Connexions :

Rapport d'Activité Gares & Connexions, 2012, 35 pages.

Dossier de concertation, Lyon-Part-Dieu : dossier_concertation_lyon_part_dieu2.pdf

Sites internet Gares & Connexions : www.gares-connexions.com

Le nouveau Hall 2 de la gare de Paris-Lyon, Première gare Grande vitesse française, est inaugurée ce mercredi 26 juin 2013, Communiqué de presse Gares & Connexions, Elior et Vinci, diffusé le 26 juin 2013, consulté le 25 août 2013 sur www.elior.com/sites/default/files/cp_inauguration_pgl.pdf