



HAL
open science

DES MODELES DE GESTION DE SITE DANS LES GARES PARISIENNES

Hélène Dang Vu, Hubert Jeaneau

► **To cite this version:**

Hélène Dang Vu, Hubert Jeaneau. DES MODELES DE GESTION DE SITE DANS LES GARES PARISIENNES: CONCEVOIR UN ESPACE DE TRANSIT ET DE CONSOMMATION. 2007. halshs-00202485

HAL Id: halshs-00202485

<https://shs.hal.science/halshs-00202485>

Preprint submitted on 7 Jan 2010

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.

**CONCEVOIR UN ESPACE DE TRANSIT ET DE CONSOMMATION :
DES MODELES DE GESTION DE SITE DANS LES GARES PARISIENNES**

Hélène DANG VU
Doctorante en Urbanisme
Université Paris VIII,
Laboratoire Théorie des Mutations Urbaines – LTMU
h.dangvu@gmail.com
IFU – 4 rue Nobel, 77420 Marne la Vallée

Hubert JEANEAU
Doctorant en Sciences de Gestion
Université Bordeaux IV,
Institut de Recherche en Gestion des Organisations - IRGO
hjeaneau@hotmail.com
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion – 35 avenue Abadie, 33072 Bordeaux

CONCEVOIR UN ESPACE DE TRANSIT ET DE CONSOMMATION : DES MODELES DE GESTION DE SITE DANS LES GARES PARISIENNES

Résumé

La transformation de trois grandes gares parisiennes, par la diversification de leurs activités et l'intégration plus poussée d'une offre commerciale, impose une réflexion sur la gestion de ces sites, devenus polyfonctionnels. Comment articuler deux logiques, de transit et commerciales, parfois contradictoires ? L'article analyse une *gestion de site* qui cible des individus à la fois voyageurs et consommateurs.

Mots clés : Gare ; Centre commercial ; Gestion de sites ; Transit ; Consommation.

Abstract

This paper deals with the transformation of three major Parisian railway stations, the diversification of their activities, and a rethinking of their commercial strategies. What can best describe this emerging model of place management? How to deal with possibly antagonistic rationalities of market and transit?

Keywords: Railway station, malls, place management, transit, consumption patterns.

CONCEVOIR UN ESPACE DE TRANSIT ET DE CONSOMMATION : DES MODELES DE GESTION DE SITE DANS LES GARES PARISIENNES

Rénovées, nettoyées, transformées, les gares françaises sont au cœur de grands projets de requalification urbaine et tendent à se détacher de l'image détériorée et peu sécurisante qu'elles ont véhiculée. Ce changement est directement lié à l'attitude de la SNCF vis-à-vis de ses voyageurs, qui sont passés ces quinze dernières années, du statut d'utilisateurs à celui de clients de la compagnie et peut-être finalement de voyageurs-consommateurs¹. Associer transport et consommation permet, pour le voyageur, de gagner du temps en réalisant ses achats pendant son trajet, d'occuper son temps d'attente, et pour la SNCF de diversifier ses activités, de se moderniser, et de trouver de nouvelles manières de financer l'entretien et la gestion de ses gares.

Si la SNCF a toujours misé sur la performance de son réseau de transport, elle n'a pas porté un intérêt aussi constant à ses stations. Confinées à leur rôle d'espace de transit, les gares pouvaient difficilement se revendiquer comme un lieu urbain, d'échanges et de rencontres. Elles réceptionnaient les flux arrivants et renvoyaient ceux en partance, tandis que les services et commerces proposés se résumaient aux exigences strictes du voyage.

En réponse à ce décalage, la SNCF infléchit une nouvelle politique à partir du milieu de la décennie 1990. La rénovation de nombreuses gares dont celle de Marseille St Charles, Gare de Lyon ou Gare du Nord, est mise sur l'agenda, tandis qu'un nouveau service émerge en 2000, traduisant une nouvelle forme de gestion des gares. Pascal Lupo, directeur des gares et de l'escale et PDG d'A2C, la filiale de la SNCF chargée des contrats de commercialisation des espaces en gare, affiche alors la volonté d'améliorer l'accueil et les services dans les 165 plus grandes gares de France, prises en charge par son service. Avec cette nouvelle direction, la SNCF promeut la gestion des gares au rang d'objectif organisationnel.

Cette préoccupation peut s'expliquer par différents facteurs. L'arrivée du TGV est un déclencheur. Le TGV Ouest a été le moteur de la rénovation de la Gare Montparnasse en 1989, de la même manière que la ligne Méditerranée à Marseille. Ainsi, la SNCF a décidé de rénover 21 gares, pour l'arrivée du TGV-Est, parmi lesquelles la gare de l'Est et la gare de Strasbourg, et de créer trois gares nouvelles.

Ce regain d'intérêt de la SNCF pour ses gares est aussi le fait d'inspirations étrangères. Bien que la direction des gares et de l'escale se défende de reproduire les modèles allemands, anglo-saxons, ou japonais, une tendance générale se dégage dans la gestion et l'aménagement des gares, en Occident tout du moins : « le développement d'une stratégie de diversification des activités des entreprises de chemin de fer » (Doumas, 2005). Les gares japonaises constituent à cet égard un exemple assez abouti. A Sanbangai, la gare est intégrée dans un centre commercial vaste de plus de 300 boutiques, sur quatre niveaux (Roty, 1999). Les gares contemporaines se caractérisent par la récurrence de trois éléments : le poids croissant des promoteurs immobiliers, le développement des commerces et l'implantation d'activités de loisir.

Ces pratiques émergentes dans les gares françaises rappellent aussi la gestion des aéroports. En effet, le fonctionnement de la zone d'embarquement Eurostar en gare du Nord s'approche de celui d'un terminal aéroportuaire : pareillement, l'offre commerciale s'adresse à une clientèle internationale, captive dans la zone d'embarquement, au panier moyen élevé.

¹ Entretien J.D. Bodin, CREE, 1995

Ces exemples incitent la SNCF à exploiter le potentiel commercial des grandes gares parisiennes où circulent en moyenne près de 300 000 voyageurs par jour. A l'aide de gestionnaires de centres commerciaux, elle se lance donc dans cette entreprise. Toutefois la direction des gares n'a pas l'intention de transformer ses sites en « malls ».

Mais alors, de quelle manière se différencient-ils de centres commerciaux ? Quelle est la spécificité de ces sites, qui réunissent dans un même lieu deux pratiques distinctes de « gestion de site »² ? En effet comment concevoir des espaces, plus uniquement destinés à des voyageurs en transit, mais aussi à des flux de consommateurs potentiels ? L'enjeu est d'autant plus important que les deux logiques semblent antagonistes. Selon Bourdin et al. (2002), « la gare vise la rapidité des déplacements » car on gère des voyageurs, lorsqu'il est question de consommateurs, on « poursuit l'objectif inverse. » Ces nouvelles gares paraissent ainsi tiraillées entre les enjeux de pôle et ceux de place d'échange (Gille, 1999), entre une logique de flux et de commerce, l'exigence du transit et celle du séjour.

Cet article s'attache à caractériser ce modèle de gestion de site. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le cas de trois grandes gares françaises, que sont les gares de l'Est, du Nord, et de St Lazare. Leurs analyses ont été réalisées à partir d'entretiens menés auprès des principaux acteurs (la SNCF, la direction des gares et de l'escale, AREP, Altarea, Ségécé, Ville de Paris) et d'une revue des sources primaires et secondaires liées au sujet. Ces cas d'étude ont été sélectionnés pour l'intensité de leur trafic et les opportunités commerciales qui y sont associées. Dans les plus petites gares l'importance des enjeux commerciaux décroît rapidement. Le savoir-faire de gestion d'un site commercial ne saurait donc s'appliquer qu'à une dizaine de grandes gares françaises.

	Fréquentation/jour totale	GL	Transiliens	Nb boutiques	Surfaces commerciales	Opérateur commercial
Gare du Nord	500 000	40%	60%	105	-	-
Mezzanine (RER)	300 000		100%	36	3800 m ²	Altarea
Gare St Lazare	>300 000	15%	85%	100	10000 m ²	Ségécé
Gare de l'Est	70 000	40%	60%	-	5500 m ²	Altarea

Tableau 1 : Caractéristiques des gares étudiées

² Terme emprunté à Alain Bourdin, notamment dans *La question locale*, Paris, PUF, 2000.

UNE COOPERATION SOUS CONTRAINTES

Des incitations à coopérer

La SNCF recherche un nouveau modèle économique pour ses gares. Elle s'attache à équilibrer les dépenses et les recettes qui leur sont associées. Or la direction des gares et de l'escale définit son cœur de métier autour d'une double activité dédiée d'une part aux transporteurs et de l'autre aux voyageurs. Quel poids relatif attribuer à chacune de ces sources de revenus ? Une gare se définit-elle plus au travers de ses espaces commerciaux, ou à travers le service d'escale proposé aux transporteurs ? Un benchmark des modèles étrangers oriente la direction des gares vers un positionnement équilibré entre ces deux fonctions.

Il s'agit donc d'une stratégie de rupture au regard du pool de compétences de la SNCF et la mise en place de ce modèle requiert un fort investissement. Ce changement est d'autant plus significatif que la SNCF choisit de moderniser simultanément ses plus grandes gares, lançant ses appels d'offre par grappe en 1996, chacune incluant un projet d'agrandissement des surfaces commerciales. Dès lors, le partenariat de la SNCF (et ses satellites, A2C et AREP notamment), avec les opérateurs de centres commerciaux se présente comme une double nécessité.

On peut d'abord comprendre ce rapprochement comme un choix financier. Altarea et la Ségécé apportent une partie du capital (à hauteur de 70% pour les projets de gare l'Est et St Lazare) et acceptent un partage des risques pour des projets dont la mise en œuvre est complexe³. D'autre part, il s'agit de la rencontre de ressources organisationnelles complémentaires. La SNCF, au travers de sa filiale A2C, gère certes quelques espaces commerciaux en gare, mais à gare de l'Est, St Lazare et gare du Nord, les projets sont d'une autre envergure, puisqu'ils impliquent la conception et la gestion d'espaces dont la taille avoisine celle des centres commerciaux. De plus, toute décision prise au départ engage ses concepteurs pour environ trente ans : une phase d'apprentissage, une rationalité par tâtonnement, sont donc difficilement envisageables. C'est pourquoi la SNCF s'est associée à des gestionnaires de centres commerciaux, plus habitués à faire face à ces problématiques.

Pour les opérateurs tels que Altarea et la Ségécé, les flux de consommateurs potentiels offerts par ces sites constituent une opportunité rare. A St Lazare, quelques 400 000 personnes transitent tous les jours avec une régularité de métronome, sur une surface réduite. Ainsi dans une logique commerciale, ces pôles d'échange constituent une rente territoriale déjà disponible, presque offerte. Plus généralement, il semble que le regard ait changé sur ces espaces denses que sont les gares et plus généralement les stades, les salles de concerts : on spéculait sur les possibilités de consommations diverses.

La SNCF n'envisage probablement pas ces partenariats de façon définitive. Au travers de ces projets, elle espère bénéficier d'un transfert de compétences, et si dans le futur, ses capacités de financement le permettent, pourquoi ne pas internaliser ces activités très rentables, comme elle l'a d'ailleurs déjà fait à Marseille St Charles ?

Pour l'heure, les conditions semblent idéales pour la coopération entre les partenaires, les incitations à coopérer sont bien perçues par l'ensemble des acteurs. Toutefois une « demande » de coopération n'est jamais suffisante. Encore faut-il inventer un modèle de gestion de site, un référentiel commun où peuvent s'exprimer et s'équilibrer les intérêts et les rationalités (de transit et de transaction) des diverses parties prenantes au projet.

³ Complexe d'un point de vue organisationnel. Il a fallu 10 ans pour déboucher sur un projet à St Lazare.

Des projets sous contraintes

L'analyse des compromis, des processus de traduction des logiques différentes entre deux partenaires, constitue une clé de lecture pour comprendre l'émergence de ces projets. Pour autant, il ne faudrait pas surestimer la marge de manœuvre des acteurs car ce sont, avant tout, des projets sous contraintes.

Si, pour des centres commerciaux régionaux, la démarche de conception est créative et autorise des libertés, elle doit ici s'accommoder de la préexistence et des fonctionnalités de bâtiments prévus pour le transit. Cela laisse peu d'options pour accueillir de nouveaux commerces en gare. A la manière d'un *Tetris*, les boutiques s'encastrent dans les espaces vacants. Trouver des espaces d'accueil pour les commerces constitue ainsi un enjeu majeur de ces aménagements.

A gare de l'Est et St Lazare, l'empreinte historique des lieux ajoute une contrainte supplémentaire. Chacune des décisions des partenaires est soumise en dernière instance au jugement de l'architecte des bâtiments de France. Par exemple, les politiques marketing, qui s'expriment notamment par les vitrines des magasins, sont cadrées et réduites afin de respecter l'unité architecturale des lieux. La taille des magasins est de même souvent imposée et difficilement négociable.

A ces contraintes historiques et institutionnelles, lisibles et déterminantes, se greffe une série d'influences externes, liées à la complexité du site, et les parties prenantes impliquées. La première tient à l'existence de droits de propriétés flous et multiples, qui s'entrecroisent sur ces sites. En effet, la scission organisationnelle de la SNCF en plusieurs entités a laissé en héritage des objets potentiels de dispute sur les droits de propriété de ces lieux. Ces conflits sont d'autant plus probables que la pénétration commerciale confère au terrain une valeur qu'il n'avait pas jusqu'ici. Le quai s'avère par exemple une frontière litigieuse car il trace une limite floue entre le domaine des RFF et de la direction des gares, l'enjeu frontalier étant l'exploitation des machines de distribution automatiques.

Par ailleurs, chaque étape du projet implique des négociations avec de nombreuses parties. La direction des ventes de la SNCF, qui occupe à travers ses points de vente une place centrale dans la gare, est ainsi sollicitée pour tout réaménagement d'envergure. Plus avant, la RATP, les réseaux ferrés de France, sont autant de « voisins » qu'il faut consulter pour les réaménagements du site. Cette gestion relationnelle se complique par un niveau de complexité technique propre au bâtiment et à ses fonctions, si bien qu'un aménagement technique mineur peut se révéler pour le maître d'œuvre un cauchemar kafkaïen.

Quant à l'offre commerciale, elle ne constitue pas une nouveauté dans les gares et s'inscrit dans une certaine continuité avec l'offre préexistante. Une partie des licences d'exploitation ne sont en effet pas arrivées à terme : le groupe Lagardère et ses Relais H, le groupe Autogrill ayant le monopole de la restauration en gare, sont des opérateurs avec qui il faut toujours composer.

Enfin, l'influence de la municipalité se fait beaucoup plus discrète et moins déterminante que les précédentes. Elle paraît relativement isolée des processus de conception. Elle intervient toutefois à plusieurs niveaux. Dans l'enceinte même de la gare, elle demande l'hébergement de différents services – points vélos, office de tourisme. Son influence reste à déterminer dans le cas de projets qui l'impliquent plus largement, comme le projet du balcon vert entre les gares de l'Est et du Nord.

De multiples contraintes et acteurs ont ainsi aiguillé la réalisation de ces projets, perturbé les jeux de négociation, et constitué des alliés objectifs pour l'un ou de l'autre des partenaires. Ce sont autant de contraintes qui pèsent sur ces rénovations, complexifient la tâche des aménageurs et réduisent le champ des possibles.

ARTICULER LE COMMERCE ET LES FLUX

Ces contraintes s'exercent différemment sur les trois projets, impliquant des variations dans les modèles retenus de gestion des gares. Ils illustrent trois types de relations possibles entre une gare et son espace commercial : une juxtaposition, une insertion ou encore une interaction.

Juxtaposition

Pour l'essentiel, la rénovation de la gare St Lazare porte sur la réorientation d'un unique trajet. Initialement, le parcours des pendulaires suivait un schéma de circulation presque horizontal entre deux points : l'accès au réseau de métro et le quai transversal, en passant par la galerie des marchands. Il en résultait une occupation de l'espace peu homogène, la salle des pas perdus s'installant dans un relatif isolement. Une telle position de retrait était certes compréhensible lorsque la gare assurait essentiellement des liaisons grande ligne. Aujourd'hui, la fréquentation de la gare St Lazare ayant évolué sous la pression du trafic de banlieue, la salle des pas perdus n'assurait plus de fonction précise dans ce dispositif. Dans les projets actuels, les flux sont complètement réorganisés selon une ligne verticale de transit. Cet axe coupe trois plans horizontaux, qui définissent les trois principales zones commerciales. La ligne de circulation coupe les plans et ne s'y superpose pas : les zones commerciales sont par conséquent très différenciées des zones de transit. Ainsi agencé, le complexe formé par la salle des pas perdus et la galerie des marchands correspond, ou peu s'en faut, à l'archétype d'un centre commercial tel qu'on peut le trouver chez Victor Gruen (Jewell, 2001, Gladwell, 2007). Les éléments caractéristiques y sont réunis : une zone commerciale très dense, une ligne de magasins continue, avec en ses extrémités des surfaces plus grandes qui jouent le rôle d'attracteurs, l'ensemble est introverti, et le tout se compose sur plusieurs niveaux (voir fig.1).

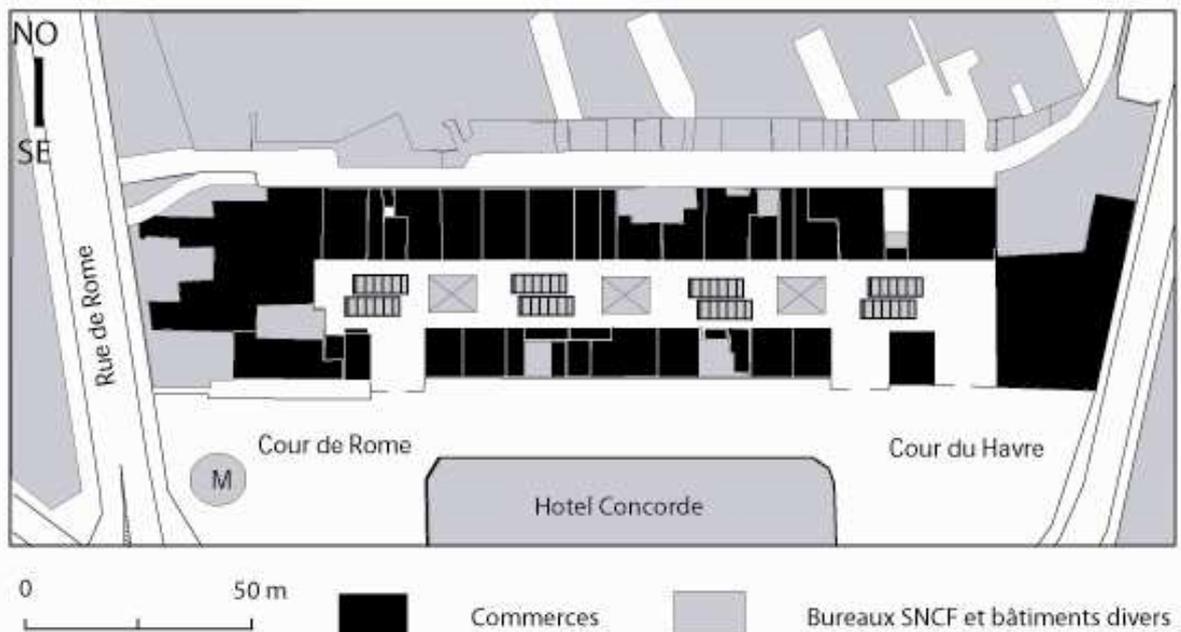


Figure 1 : Projet de l'implantation commerciale à gare St Lazare - niveau rue

Source : A partir de plan AREP

La nature de l'offre commerciale est aussi très proche de celle d'un centre classique. La grande différence réside dans la masse commerciale réunie, qui y est plus restreinte. L'espace St Lazare s'appuie plus sur son emplacement, sur le gain de temps qu'il permet de réaliser à des pendulaires pressés et avares de leur temps, que sur la richesse de son offre.

Ici, on joue essentiellement sur cette intersection du flux et des plans. Certes l'espace est assuré de visiteurs, mais il est nécessaire de créer et d'entretenir les flux horizontaux. Pour développer cette économie orthogonale des flux, des attracteurs sont nécessaires, même s'ils ne constituent pas la pièce centrale du dispositif comme dans un centre commercial régional. Il s'agit d'accentuer la visibilité des enseignes pour dévier les flux, susciter les circulations transversales, qui ne sont pas contraintes, mais existent à l'état de possibilité.

Le doublement de la galerie des marchands forme donc un centre commercial horizontal, irrigué par un flux vertical de visiteurs. Cet arrangement constitue un jeu à somme positive entre la SNCF et la Ségécé, ces deux acteurs semblent évoluer dans des dimensions différentes, minimisent les contacts et les conflits.

Insertion

Tout comme la gare St Lazare, la mezzanine de la gare du Nord est essentiellement empruntée par des voyageurs pendulaires. Ce long corridor relie entre eux plusieurs points d'accès, situés à des niveaux et des endroits épars. Ce qui caractérise cet espace, c'est à la fois une extrême porosité et un grand désordre des flux. La configuration initiale de la mezzanine semble interdire toute tentative de reproduction des schémas séminaux qui ont fait les succès des centres commerciaux.

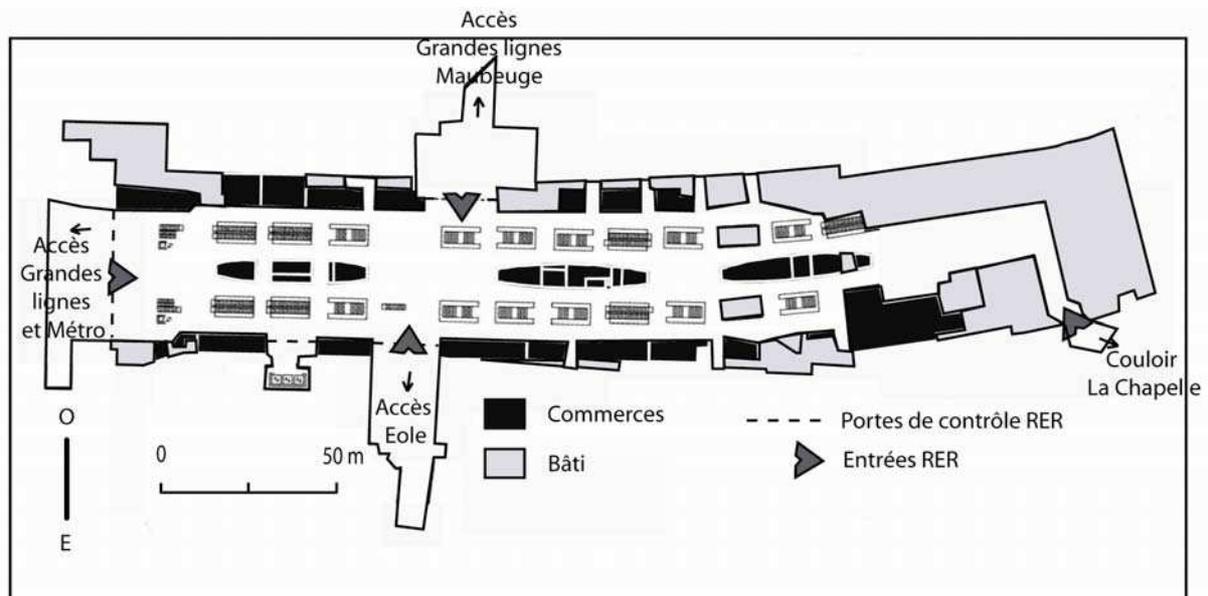


Figure 2 : Commerces de la mezzanine à Gare du Nord

Source : document Altarea

Avant l'intervention d'Altarea, la zone RER réunissait déjà deux conditions essentielles au fonctionnement d'un centre commercial. Non seulement les flux sont importants, mais ils irriguent la zone de part en part, assurant ainsi un trafic intense et réparti (Jewell, 2001). Dans ce contexte, l'enjeu pour l'opérateur est d'optimiser la surface commerciale par la création d'une série de magasins, sans gêner la circulation des flux. L'aménagement ne vise pas à créer un ordre et divertir les flux, il recherche plutôt une symbiose entre les espaces commerciaux et le transit.

Paradoxalement, les outils de la gestion de sites commerciaux – la création d'un ordre par la gestion des circulations et l'utilisation d'attracteurs – sont inefficaces. Ce contrôle des mouvements individuels, si caractéristique des centres (Crawford, 1992), est rendu inutile par le désordre des flux. En fait, la rationalité commerciale est inversée : on ne crée plus des surfaces pour attirer et façonner le flux des clients, mais on maximise le nombre de surfaces au milieu d'une marée de clients potentiels. En effet, dans le cas des gares, l'économie spatiale s'oppose à celle d'un *mall*. Les centres commerciaux régionaux disposent de beaucoup d'espace et leur objectif est d'attirer les clients ; en gare, la contrainte la plus forte est la rareté de l'espace.

Dans le cas de la mezzanine, et contrairement à St Lazare, la symbiose des espaces impose une cohabitation plus complexe entre les objectifs SNCF et ceux d'Altarea. La multiplication des espaces commerciaux gêne la lisibilité d'un espace déjà surchargé. Chaque commerçant cherche aussi à gagner le maximum de visibilité à travers son enseigne, favorisant l'émergence d'un conflit de nature informationnelle. A la profusion des signes, caractéristique d'un centre qui s'accommode fort bien de la confusion du consommateur, s'oppose la signalisation liée au transport, qui doit conduire le voyageur – avec une économie de moyen – à destination.

Interaction

L'étude de la gare de l'Est offre un exemple de gestion de gare grande ligne. Contrairement aux flux de transiliens dont le temps n'est pas contraint, et dont la captation est possible à tout moment de leur parcours, les voyageurs grande ligne atteignent d'abord leur quai avant de s'éparpiller. Le mouvement d'un flux grande ligne est donc semblable à celui d'une vague, il atteint son point de chute avant de refluer lentement. Et c'est ce moment de reflux, d'éparpillement et d'attente que l'on souhaite capter.

La partition du quai en trois zones – transiliens au centre entouré des grandes lignes nationales et internationales – est un élément central du dispositif de la gare de l'Est. D'abord, l'AREP souhaite assurer une fluidité du fonctionnement, pour éviter que des transiliens pressés, optimisateurs d'un temps d'autant plus précieux que leur voyage est quotidien, ne croisent des voyageurs grande ligne hagards et encombrés, vaquant dans l'attente de leur prochaine partance. Outre les problématiques de « friction » de flux, ce zoning permet aussi une adaptation de l'offre commerciale aux différents segments de la population visée.

Le premier segment est constitué des transiliens, dont le panier est le moins important. L'offre qui leur est proposée est semblable à celle des centres commerciaux, à laquelle il faut rajouter les services de dépannage. Mais l'essentiel de l'offre commerciale est concentrée dans les halls St Martin et Alsace qui visent respectivement des clientèles grandes lignes nationales et internationales. Le panier moyen du voyageur augmentant avec la distance parcourue, la gamme de l'offre croît dans les mêmes proportions, pour atteindre un niveau quasi comparable à une offre d'aéroport dans le cas international. Afin d'exploiter pleinement les possibilités commerciales liées à ce public grande ligne, il est nécessaire de décoller le voyageur du quai transversal où il reste souvent vissé. La réplique du panneau d'affichage, jusque dans les boutiques facilite ce phénomène d'éparpillement. Il s'agit de rassurer le voyageur grande ligne, souvent en situation d'information imparfaite, pour qui la gare constitue un milieu anxigène. Les marques connues et familières participent à cette mise en confiance. Les Relais H, présents dans les gares depuis 1855, ont du intégrer à leur charte cette fonction spécifique (Ribeill, 1999).

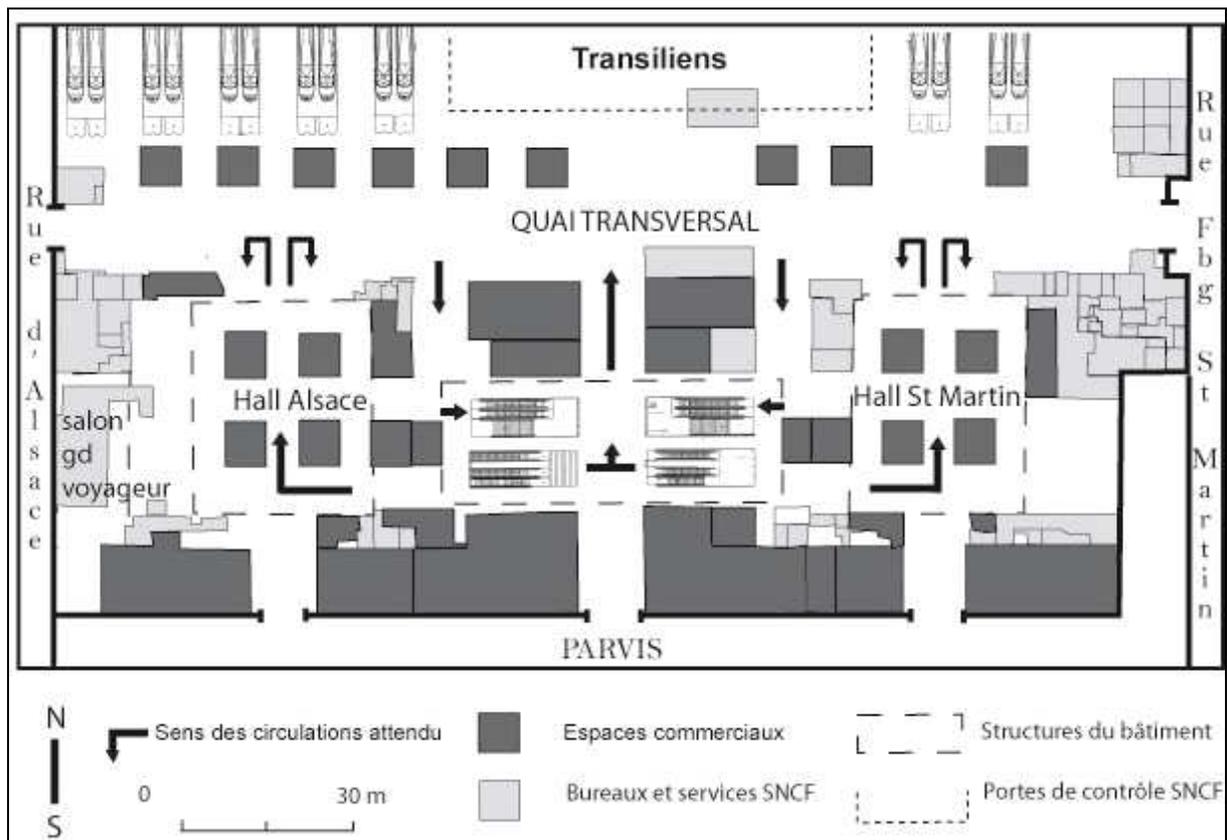


Figure 3 : projet de l'implantation commerciale et des flux à Gare de l'Est

Source : D'après les documents Altarea

Contrairement à la configuration initiale de la gare de l'Est, le projet final a privilégié la création d'un espace très ouvert en son centre. Pour ce faire, Altarea a du accepter une diminution de ses surfaces commerciales au centre, compensée par l'adjonction de kiosques dans les deux halls, ce réagencement est donc neutre en terme de surface commerciale. Les nouvelles ouvertures permettent en premier lieu une plus grande séparation des trois flux. En outre, les magasins des halls St Martin et Alsace gagnent en accessibilité. Ce schéma des flux est pensé de manière à ce que les voyageurs grande ligne repèrent d'abord les enseignes en se rendant au quai transversal et refluent donc plus facilement dans cette zone connue. Au final, cette transformation promet un désenclavement des espaces commerciaux des deux halls.

Cette réorganisation commerciale de la gare correspond à une démarche d'optimisation en deux temps : d'abord assurer une répartition la plus homogène possible des flux, puis maximiser la surface commerciale sur l'espace ainsi créé.

SPECIFICITES DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE EN GARE

Ce double objectif était déjà perceptible dans l'offre commerciale proposée en gare avant les grands travaux de réaménagement. Les marchands ambulants étant interdits sur les quais latéraux, pour des raisons de sécurité, les gares se sont équipées peu à peu de stands mobiles de sandwiches, sorte de capsules en inox. Ces petites « gélules », au nom d'OVNI, les UMAVE (Unité Mobile Autonome de Vente à Emporter) sont ergonomiques pour prendre le minimum de place. Elles sont postées à proximité des quais latéraux pour permettre aux voyageurs stressés de rester près de son quai et pour l'habitué, de trouver sur son chemin de quoi se restaurer. Ainsi, les spécificités et exigences de l'offre en gare étaient déjà identifiées : gêner le moins possible les flux pour mieux accompagner le voyageur, consommateur mobile. C'est ce principe qui est repris systématiquement dans les aménagements commerçants des trois gares parisiennes étudiées.

Un rapport inversé

L'offre commerciale des trois sites est relativement limitée en comparaison d'un centre commercial régional. En dépit des flux qui les traversent, la gare de l'Est atteint tout juste le seuil de définition d'un centre commercial (5.000m²) et la mezzanine de la gare du Nord se situe en deçà. La particularité de ces espaces est ainsi la taille très réduite des magasins qui les composent. En raison de multiples contraintes liées au bâti et à ses fonctions (historiques, techniques, liées à la circulation des flux) un nombre important de petits magasins cohabitent sur une surface peu étendue. Cet état de fait se répercute directement sur les commerçants et leurs enseignes. L'implantation d'une marque implique un processus d'adaptation, l'invention d'un mode de fonctionnement dans des espaces restreints. Il s'agit à la fois d'une contrainte et d'une incitation à innover, comme en témoigne la création d'une « petite surface » Monoprix en gare du Nord, la première du genre pour le groupe. A l'inverse des sites commerciaux régionaux, il n'existe pas de grandes surfaces qui jouent le rôle d'attracteurs. Ces attracteurs constituent l'atout d'un centre, dont l'existence repose sur leur capacité à attirer des flux de consommateurs et les redistribuer sur de plus petites enseignes. Ce rôle central des grandes surfaces dans l'économie des flux est ainsi un concept quasiment étranger aux lieux de transit. Au contraire, ce sont les commerces dont l'utilisation de l'espace est la plus rigoureuse et économe qui sont avantagés. Il s'agit de maximiser le ratio chiffre d'affaire / surface mobilisée, l'optimum étant le photomaton.

Dés lors quels sont les principes qui régissent l'implantation commerciale dans ces espaces de transit ? Ce qui compte réellement pour les commerces, c'est la distance qui les sépare du flux de voyageurs. Ainsi sur les quais, où les flux en partance stationnent, les enseignes se multiplient et ne craignent pas la redondance.

Le système de redevance en place dans les gares marque bien cette particularité. Les loyers ne sont pas calculés en fonction inverse du pouvoir attracteur d'une enseigne, comme dans un centre commercial régional. L'attraction d'un commerce a peu d'importance, certainement parce qu'il ne peut modifier fondamentalement des flux déjà présents et orientés. Dans ce cas, c'est la proximité du flux qui conditionne la redevance, ce que synthétise la notion de « stop ratio⁴ », qui atteint son maximum en face des quais.

Ces principes de calcul, la notion de proximité, l'importance accordée au *petit*, trahissent un principe de fonctionnement très spécifique des complexes commerciaux en gare.

⁴ Qui mesure le nombre d'individus pour un temps et un espace donné.

Contrairement aux centres commerciaux, l'offre ne crée pas les flux. Ce sont les flux qui appellent l'offre. Les commerces ne sont donc plus en révolution, en orbite à distance d'un attracteur ; leur espace est comme englué sur un flux.

Des demandes différenciées

Deux styles bien différents d'offre commerciale se distinguent sur ces sites, selon qu'elle s'adresse aux voyageurs transiliens ou grande ligne. La maîtrise du temps, de l'espace et le budget imparti sont les trois variables principales qui différencient ces deux profils de voyageurs.

Les pendulaires maîtrisent avec précision leur environnement et optimisent au maximum leur trajet. La régularité et la fréquence du trafic de banlieue autorisent ces voyageurs à aménager le temps passé en gare avec souplesse. Leur séjour est donc à la fois court et variable.

Au contraire, le temps passé par les voyageurs grande ligne est beaucoup plus important, il est d'ailleurs proportionnel à la longueur du voyage. Cherchant à s'orienter dans un environnement peu connu, leurs parcours en gare dessinent des trajets chaotiques. Enfin, comme il a été remarqué, le panier moyen du voyageur des lignes nationales et internationales est supérieur à celui du pendulaire d'Ile de France.

Pour l'ensemble de ces raisons, les opérateurs commerciaux associent à ces deux clientèles une offre commerciale différenciée. La demande principale des transiliens est liée à la consommation que l'on pourrait qualifier d'optimisation. Ils profitent de leur passage en gare pour effectuer des achats précis (serrurerie, prêt-à-porter lorsque le produit est préalablement repéré), pour gagner du temps. Pour les voyageurs grande ligne, les fondamentaux de la consommation en gare sont directement liés au voyage (restauration et presse). Ils sont aussi concernés par une consommation dite d'impulsion⁵, qui ciblent des souvenirs ou des produits de luxe. De manière générale, plus le voyage prévu est long, plus le panier moyen est important, et les produits proposés luxueux.

De cette typologie des consommations, il résulte une géographie des commerces par zone, de manière à ce que l'offre commerciale colle au plus près les flux, selon leurs caractéristiques. A Gare de l'Est, cette répartition apparaît distinctement avec une montée en gamme, du dépannage au niveau métro, à du haut de gamme dans le hall prévu pour l'international, en passant par une offre commerciale standard dans le hall qui dessert les lignes nationales.

⁵ Terme utilisé à plusieurs reprises lors des interviews.

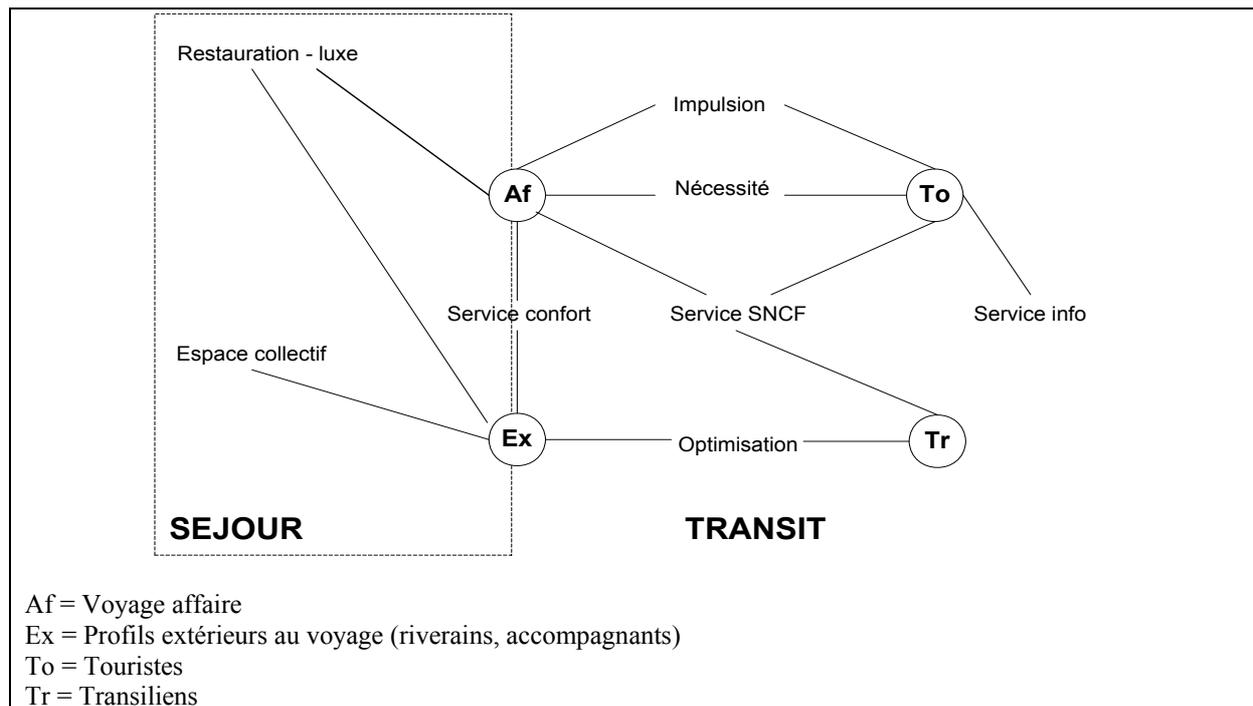


Figure 4 : Typologie des flux et consommations en gare

La figure 4 résume ces distinctions des profils de voyageurs-consommateurs, avec des usages de la gare différenciés en fonction des produits recherchés, des services attendus et de la nature du passage en gare (transit ou destination-séjour). En effet, les individus présents en gare ne sont pas exclusivement des voyageurs ; la direction des gares et de l'escale estime à 20% la part de ces non voyageurs, accompagnants et riverains qui se rendent en gare sans prendre de train, pour y acheter journaux et cigarettes. Pour ces derniers, la gare n'est donc pas un espace de transit mais plutôt une destination en soi.

LE PLI DES GARES

Des ensembles fermés

L'offre commerciale semble donc orientée vers les flux internes qui parcourent les gares. Comment s'articulent cet effet de « fermeture » et le projet de l'agence de la SNCF qui conçoit une gare résolument tournée vers la ville, un véritable « morceau de ville » ? Qu'en est-il de la relation de la gare et de son environnement ?

Au XIX^e, les gares marquent les quartiers qui les accueillent. Elles rythment la vie de ces territoires. Selon M. Micheau (1999), « le quartier de gare revêtait un caractère concret, car il existait une relation directe entre la population résidant dans ces quartiers, la gare et les petites industries profitant de la proximité de la gare. » Elles constituaient aussi un attracteur pour les citadins de l'agglomération et des autres villes, dans la mesure où s'y agrégeaient des activités pour des clients de passage, tels que les cafés, hôtels, etc. Aujourd'hui cette « complicité » entre les gares et leurs quartiers se serait essoufflée. Les petites activités industrielles ont cédé la place, laissant des îlots « aérés », pour ne pas dire « évidés ». La gare continue à marquer le paysage de par sa taille mais ses infrastructures séparent plus qu'elles ne fédèrent.

La gare de l'Est est caractéristique de ce rapport d'ignorance entre la gare et son quartier. Certes elle constitue un point de repère dans le quartier, mais elle ne structure pas pour autant les activités avoisinantes. Ainsi les quartiers limitrophes tournent le dos à la station et regardent de nouveaux éléments d'identification : le canal St Martin, la porte du Faubourg St Denis, etc.

L'opérateur commercial, Altarea, a pris acte de l'isolement de la gare dans son environnement. Ils considèrent les rues et le parvis comme des barrières physiques, des obstacles au rayonnement commercial du site. C'est pourquoi la cible identifiée par Altarea n'est pas le riverain, mais uniquement le voyageur. Pourtant ce centre aurait pu faire figure de quasi monopole dans un quartier qualifié de friche commerciale (Bérénice, 2004). Pour Altarea, les consommateurs ne sont pas des piétons. Dans le cas d'un centre commercial régional, un opérateur aurait mis à disposition des clients un parking à capacité adéquate. A la gare de l'Est, le volume des parkings diminuant, Altarea localise ses commerces au plus près des trajets des voyageurs. La zone de chalandise du site s'apparente donc à un réseau de chalandise, qui se superpose aux lignes SNCF et RATP connectées à la gare. Le territoire d'influence de la gare de l'Est ne s'identifie pas à la zone urbaine qui l'entoure mais adopte plutôt une forme réticulaire et discontinue. Malgré la porosité du modèle commercial de gare de l'Est, son implantation tend à amplifier la fermeture du site sur lui-même. Comme une rétroaction positive, la déconnection de la gare de l'Est et de son quartier a incité les opérateurs à se replier sur la gare.

A St Lazare, la configuration diverge radicalement. Le complexe s'inscrit dans la continuité de son environnement, puisqu'il s'implante dans la zone commerciale la plus dense d'Europe. Dans ce contexte, l'espace commercial ne peut rivaliser avec ses proches concurrents ni ne peut prétendre constituer un attracteur, quand bien même il compte 10 000 m². La stratégie de captation est double. Il ne s'agit pas seulement de retarder le voyageur en transit mais de provoquer l'achat avant qu'il ne sorte de la gare. En effet, le quartier constitue en lui-même une destination commerciale et l'enjeu pour Ségécé est de capter une partie de ces consommateurs. Pour cela la « fermeture » du site semble une stratégie ad hoc.

Enfin la Gare du Nord est l'exemple le plus abouti d'un ensemble fermé. Il s'adresse exclusivement aux usagers du RER puisque la zone est délimitée par des appareils de contrôle de billets. La stratégie de captation a réussi au-delà de ses intentions au regard des pratiques sociales observables dans la mezzanine. Plus qu'un lieu d'échange, elle est aujourd'hui un point de rendez-vous et un lieu de retrouvailles. Ces pratiques soulignent l'ambiguïté de cet espace, soumis à la fois à une logique de « domaine public », selon laquelle la priorité est à la circulation, et à une logique d'« espace public », qui autorise le stationnement prolongé des individus et leurs appropriations des lieux (Stathopoulos, 1992).

Une gare morceau de ville ?

Cette fermeture de la gare sur elle-même n'est pas souhaitée par tous les acteurs. La municipalité comme AREP partagent un même discours, ils prônent une gare « morceau de ville. » D'après Jean Marie Duthilleul, directeur d'AREP, « la gare porte l'identité de la ville, le défi est là.⁶ » L'agence prévoit ainsi l'utilisation de la gare par les riverains (supposés fréquenter la pharmacie, les grandes enseignes), et la ville de Paris attend à terme l'accueil en gare de services de proximité, tels un bureau de poste ou une crèche. Dans ce sens, un office

⁶ *L'Express* du 21 juin 2004, p.108

de tourisme a été prévu en gare de l'Est, un point vélo à St Lazare. Ils témoignent d'un compromis avec une logique commerciale prévalente, résultant de négociations avec les partenaires publics. En effet, tout espace qui n'est pas dédié à une activité commerciale constitue un coût d'opportunité. La SNCF et les opérateurs commerciaux perçoivent clairement l'intérêt financier d'une utilisation optimale des espaces en gare. Ils ont une propension à freiner les demandes émises par la municipalité, ou bien à les utiliser comme monnaie d'échange. Les implantations de services publics en gare demeurent donc limitées.

Si les riverains ne viennent pas particulièrement en gare, peut-être est-ce la gare qui s'ouvre davantage vers son quartier. La SNCF projette l'expansion de ses domaines dans les quartiers environnants. Parmi ces projets figure, à l'état embryonnaire, la réunion des gares de l'Est, du Nord et de Magenta, par la création d'un unique pôle d'échange.

Comment comprendre cette politique d'expansion ? Une gare peut, à un moment donné, dévier de sa vocation initiale de lieu de passage, jouer sur sa centralité pour devenir un lieu, un territoire en soi. Ce glissement du rôle de la gare est bien exprimé par Kaminagai⁷ au sujet des gares japonaises : « les pôles multimodaux, comme échangeurs biologiques de Japonais en déplacement, ne sont plus des moyens mais des fins en soi, sans l'existence desquelles la rentabilité des groupes pourrait être remise en cause ». La position de centralité de la gare constitue un point d'accroche pour des stratégies de diversification et d'expansion de ses activités.

Le commerce n'est en effet qu'un pan de ce qui peut être proposé aux voyageurs consommateurs. Plusieurs gares japonaises connaissent ainsi une évolution de leur offre, réduisant la part des espaces réservés au commerce, au profit d'activités de services, comme des complexes de bureau ou des hôtels (Tiry, 2001). En France, les services tendent à se développer, comme en témoigne l'implantation à gare de Lyon de prestations de location de bureaux, pour professionnels en déplacement. Ces diversifications ne signifient pas pour autant la disparition du bâtiment suivant un modèle japonais où la gare s'estompe derrière un pôle diversifié (Roty, 1999). Il s'agit essentiellement, dans les cas étudiés, de la revalorisation de bâtiments dont certaines parties étaient délaissées. De plus, le développement des gares est projeté sous la forme d'expansions dans leur quartier, en préservant l'intégrité des édifices.

L'expression « morceau de ville » décrit avec justesse une tendance amorcée en France et déjà observée à l'étranger. D'une part, en concentrant de multiples activités, les gares répliquent les fonctions de la ville (Tiry, 2001). D'autre part, en focalisant leur offre sur les voyageurs et en cherchant à capter et à retenir ces consommateurs ambulants, elles tendent à se séparer de la ville, à se refermer.

⁷ KAMINAGAI, Y. 1996, « Les pôles multimodaux de Tokyo », *in* équipements et métiers de la multimodalité, Séminaire de recherche les lieux-Mouvements de la ville, Vol. 4 Plan urbain, DRAST, RATP et SNCF, Paris, cité in Tiry (2001).

LEXIQUE

A2C : Filiale de la SNCF chargée de la gestion des emplacements commerciaux

Altarea : Gestionnaire de centre commercial (sites de gare du Nord et gare de l'Est)

AREP : Filiale de la SNCF, bureau d'étude en aménagement et construction.

CDEC : La Commission départementale d'équipement commercial, instance qui statue l'extension des surfaces de vente des grands commerces français avant travaux.

GL : Grandes Lignes ; expression qui désigne les trajets nationaux.

PDG : Président directeur général

RER : Réseau express régional, réseau ferré de transport en commun d'Ile de France

RFF : Réseaux ferrés de France, Etablissement public chargé de l'entretien, du développement, de la cohérence et de la mise en valeur des voies ferrées françaises

Ségécé : Gestionnaire de centre commercial (site de gare St Lazare)

SNCF : Société Nationale de Chemins de fer français

Transilien : Désigne à la fois le réseau ferré d'Ile de France et par extension, ses usagers.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BOURDIN, A., LEFEUVRE M.P., LELEVRIER, C., PANDOLFI L. 2002, *Produire les lieux par la gestion, Gestion de site et renouvellement urbain*, rapport de recherche pour la Caisse des dépôts et Consignations et le ministère de la recherche.

BERENICE 2004, *La commercialité des abords des gares de l'Est et du Nord ainsi que du boulevard Magenta*, Rapport réalisé pour la Ville de Paris, Paris 10^{ème} arrondissement.

CRAWFORD, M. 1992, « The World in a Shopping Mall » dans M. SORKIN (sous la dir. de) *Variations on a Theme Park: The New American City and the End of Public Space*, New York: Hill and Wang, p.3-30.

DOUMAS, E. 2005, « Evolution of the role of the railway station within the organization of the railway companies », *Actes de la conférence internationale sur les gares*, Rome, 3-4 février.

GILLE, L. 1999, « Du rapport entre pôle et place d'échange », dans J. ISAAC (sous la dir. de), *Villes en gare*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.

GLADWELL, M. 2007, « The Terrazzo Jungle, Fifty years ago, the mail was born. America would never be the same », *The New Yorker*, 14 février.

JEWELL, N. 2001, « The fall and rise of the British mall », *The Journal of Architecture*, Vol.6, n°4, p.317-378.

MICHEAU, M. 1999, « La gare, chantier permanent : enjeux et impacts urbains, Amiens gare et quartier de gare », *Séminaire Gares et quartiers de gare*, 1999-2000, IPRAUS.

- RIBEILL, G. 1999, « D'un siècle à l'autre, les enjeux récurrents de la gare française », dans J. ISAAC (sous la dir. de), *Villes en gare*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube.
- ROTY, T. 1999, « Eki, le relais. La gare au Japon », dans J. ISAAC (sous la dir. de), *Villes en gare*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, p.154-169.
- STATHOPOULOS, N. 1992, in N. Costes (sous la dir. de), *Du domaine public à l'espace public : le rôle des commerçants dans la mutation de l'espace transport RATP*, rapport interne, pp 47-52.
- TIRY, C. 2001, « Du bâtiment-gare à la gare enclave, gare et métropolisation au Japon », in P. Menerault et A. Barré (sous la dir. de) *Gares et quartiers de gare : signes et marges*, Actes INRETS, n°77.