

Les services dans et autour des gares TER

Synthèse de l'atelier n°4

Nouveaux services, nouveaux rapports au temps et au travail ?

Lille, le 8 octobre 2015

Le **quatrième atelier** « Services dans et autour des gares TER » s'est tenu le 8 octobre 2015 à Lille en présence d'une trentaine de participants (régions, agglomérations, CCI, agences d'urbanisme, SNCF Mobilité, associations d'usagers des transports...).

Cette séance sur le thème des nouveaux services, nouveaux rapports au temps et au travail s'est organisée autour des interventions de :

- Jacques Peynot, directeur délégué Gares transiliennes, et Karine Saugné, responsable du département Valorisation Immobilier, Gares & Connexions / SNCF Proximités – Transilien, sur **l'expérience des gares transiliennes en matière d'espaces de travail en gare** ;
- Christophe Molin, directeur, et Hubert Darques, chargé de la stratégie économique, Agence d'Urbanisme et de Développement Pays de Saint-Omer Flandre Intérieure, sur **le projet de pôle éco-numérique en gare de Saint-Omer** (Pas-de-Calais) ;
- Patricia Deligeon, directrice du développement, SNCF – A2C, et Marie-Hélène Duroux Klein, directrice de la communication de Crèches de France, sur **les crèches en gare** ;
- Laurence Pellissier, chargée de missions Service aux voyageurs et gares, Direction des transports, Région Rhône-Alpes, sur **l'accompagnement du développement de services dans les gares rhônalpines** ;

Pour conclure cette dernière séance, l'équipe-projet Cerema a proposé une première synthèse des enseignements du cycle d'ateliers, et présenté les perspectives de valorisation. L'occasion de revenir sur les points saillants des trois précédentes séances où avaient été abordés successivement les enjeux et attentes des services en gare (atelier n°1), les stratégies et logiques d'acteurs (atelier n°2), et les conditions de mise en œuvre des services en gares (atelier n°3).

Services en gare et usage du train : des services pour qui, et pour quelle mobilité ?

À qui sont destinés les services implantés en gare ? Pour quels profils d'utilisateurs sont-ils pensés ? Sur quelles pratiques de mobilité sont-ils assis ? Ces questions, qui

étaient fondatrices du cycle d'ateliers, ont trouvé plusieurs éléments de réponse ou d'illustration au cours de cette quatrième séance.

Les usagers du train, cible prioritaire des services en gare ?

Pour la région Rhône-Alpes, en sa qualité d'autorité organisatrice des transports, il paraît évident que les services en gare doivent bénéficier avant tout aux usagers du train. La région travaille en effet sur ce sujet autour de deux axes. Le premier vise à proposer un certain niveau de services aux usagers du TER (accueil, information, confort d'attente, distribution de titres, accès, commerces et animation, sûreté, propreté...). Cet axe est inscrit dans la convention d'exploitation passée avec la SNCF. Le second axe d'intervention de la région encourage le développement de services aux voyageurs lors de la revitalisation des bâtiments-voyageurs fermés ou désaffectés, par un financement régional en

appui des projets des collectivités. Cette aide financière est conditionnée à la prise en compte de l'accueil des usagers du TER dans le bâtiment-gare.

Cette démarche de la région Rhône-Alpes se rencontre également dans d'autres régions qui ont contractualisé, dans le cadre de la convention d'exploitation avec la SNCF, la mise en place prioritaire de services de mobilité pour l'usager du train dans les bâtiments-voyageurs.

Cependant, d'autres témoignages ont mis en avant que les usagers du train ne sont finalement pas les seuls utilisateurs des services implantés dans et autour des gares.

Les crèches en gares, des publics dépendants des partenaires réservataires

L'exemple des crèches en gare a apporté un élément de débat supplémentaire sur la cible des services : le fonctionnement de ces crèches s'appuie sur le principe de partenaires réservataires et s'adresse donc à un public particulier, qui n'est pas nécessairement usager du train. Une clé du modèle économique des crèches est en effet que des partenaires réservataires – entreprises ou collectivités – contribuent au financement des berceaux qu'ils réservent. Dès lors, les places en crèches sont réservées soit aux salariés des entreprises réservataires, soit aux habitants de la collectivité réservataire.

Dans le cas des entreprises, ces berceaux peuvent être situés à proximité immédiate de l'entreprise ou, au contraire, en être éloignés pour se rapprocher des lieux de résidence des salariés. Par exemple, le

fonctionnement de la micro-crèche d'Ermont-Eaubonne (Val-d'Oise) repose sur deux entreprises réservataires – une société d'assurance et une clinique – dont les locaux sont situés près de la gare, mais dont les employés ne sont *a priori* pas usagers du train. *A contrario*, la crèche de la gare du Nord et celle de la gare Saint-Lazare à Paris bénéficient massivement à des parents utilisateurs du train.

Enfin, l'exemple de la micro-crèche de Roanne (Loire) montre qu'il est possible de fixer des priorités d'obtention de places pour les usagers du train. Ainsi, la collectivité réservataire privilégie les parents usagers du TER lorsque deux dossiers sont jugés équivalents. Aujourd'hui, la moitié des bénéficiaires de la crèche de Roanne utilise le train.

Des bureaux « en gare » : les expérimentations SNCF

C'est également autour du thème du travail que s'organise pour une large part l'innovation en matière de services. Peut-on trouver en gare, ou à proximité immédiate, un espace de travail accueillant, pratique et qui serait disponible quelques minutes (le temps d'attente d'une correspondance), quelques jours, plusieurs semaines, voire plusieurs mois ?

La Direction déléguée des gares transiliennes joue un rôle moteur aujourd'hui dans cette réflexion. Cette direction SNCF

développe en effet depuis peu diverses formules s'adressant à des publics distincts, impliquant des formes de travail plus ou moins transitoires et des types de mobilité différenciés :

- les « tiers-lieux »¹ sont des locaux d'une superficie supérieure à 1 000 m², aménagés à proximité immédiate des gares. Ils offrent des bureaux, individuels

¹ Terminologie en plein essor qui désigne des lieux ne relevant ni du domicile ni du lieu de travail habituel.

ou partagés, ainsi que des salles de réunion. Le public cible de ces espaces est en général constitué de très petites entreprises, de PME, de professions libérales, qui recherchent une certaine souplesse dans leurs choix immobiliers ;

- l'optique est un peu différente pour les espaces de travail partagés, ou espaces de « coworking ». De taille plus restreinte (100 à 120 m² en moyenne), aménagés au premier étage des bâtiments-voyageurs des gares franciliennes, ces espaces dédiés au travail répondent à un enjeu de valorisation du patrimoine immobilier ferroviaire devenu inoccupé (souvent d'anciens logements des chefs de gare). Ces espaces de bureaux sont en émergence : 5 sont déjà ouverts en Île-de-France, 5 à 10 autres devraient ouvrir prochainement, sachant qu'une centaine d'anciens logements pourraient être réhabilités à cette fin en Île-de-France.

Pour la SNCF, cette logique de reconversion du patrimoine doit s'inscrire dans le

principe de développement de « services à valeur collaborative » dans les gares, en accueillant de petites communautés de travailleurs, des start-up, des PME, et en leur apportant (*via* des prestataires spécialisés) une aide et un accompagnement dédiés.

Mais ces deux catégories d'espaces de bureaux s'adressent à des usagers non nécessairement utilisateurs du train. Leur occupation répond le plus souvent au souci d'apporter une solution de moyen terme à des petites entreprises, professions libérales, travailleurs indépendants recherchant des bureaux pour des durées allant de quelques semaines à quelques mois, le temps d'une mission ou d'une montée en régime de leur entreprise. Il arrive toutefois que certains espaces de coworking, comme à Clichy-Levallois (Hauts-de-Seine), incluent des bureaux réservés aux « voyageurs du quotidien », en plus des bureaux loués à des petites entreprises sur des durées plus longues.

Travailler dans les flux : des espaces en gare dédiés aux travailleurs mobiles

Développé par la même direction SNCF, le concept de « microworking » innove sur un autre plan : il s'agit ici de proposer une solution permettant à l'utilisateur du train de travailler au sein même du bâtiment-voyageurs, dans un espace adapté et calme qui reste à proximité immédiate des flux. Ce concept expérimental s'incarne dans un module de 10 à 50 m² divisé en trois sous-espaces distincts permettant d'adapter le confort d'installation au temps disponible (3, 5, 10 ou 20 minutes par exemple) :

- une « zone astucieuse » permet ainsi de « travailler sur le pouce » en surveillant le panneau d'information-voyageurs ;
- une « zone dynamique », un peu plus à l'écart, permet de travailler « assis-debout » tout en bénéficiant d'une certaine confidentialité pour ses appels téléphoniques ;
- enfin, « l'espace concentration » permet une halte plus longue et offre davantage de confort (fauteuils).

Le premier espace de « micro-working » devrait voir le jour fin 2015 à Conflans-Sainte-Honorine (Yvelines).

Navetteur pressé, cadre en correspondance, fondateur de start-up, « télétravailleur gris de la fonction publique »², voyageur d'affaires en mode « assis-debout » ou à la posture plus confortable, travailleur indépendant adepte de l'économie collaborative, travailleur « en gare », travailleur « en mouvement » ou « dans le mouvement »... les innovations actuelles en matière de services s'adressent ainsi à différentes figures et nous renvoient très directement à l'évolution de notre rapport au travail et à la mobilité. Peut-être l'étape suivante concernera-t-elle l'implantation de nouveaux services sur les quais, puisque c'est aussi là que l'essentiel des voyageurs attend le passage du train...

² Expression citée par l'agence d'urbanisme de Saint-Omer.

« En voiture ! » L'accessibilité des services en gare et ses paradoxes

Compte tenu de la diversité des profils d'utilisateurs concernés par les services, il est manifeste que plusieurs d'entre eux ne correspondent pas aux utilisateurs du train. Cette attractivité de la gare pose la question du dimensionnement des équipements d'accessibilité à la gare.

En effet, pour intéresser une double clientèle (pas uniquement celle du train), il faut assurer des conditions d'accessibilité satisfaisante. Ainsi, l'agencement des pôles d'échanges peut se trouver remis en question par des besoins nouveaux d'attractivité des services qui s'implantent en gare. À Saint-Omer, des aménagements récents avaient permis d'éloigner le stationnement automobile et de libérer le parvis pour les modes actifs. Cependant, l'ambitieux projet de services en gare nécessite de prévoir de nouvelles facilités de stationnement à proximité du bâtiment-voyageurs, notamment pour assurer la dépose-minute automobile pour les crèches. Une condition

sine qua non, préviennent les prestataires, pour assurer la viabilité des services.

Cette situation peut sembler paradoxale surtout quand les prestataires choisissent de s'implanter en gare... principalement pour la qualité de son accessibilité automobile. En matière de stationnement, les enjeux sont d'ailleurs multiples : les usagers du train stationnent sur de plus longues périodes rythmées par les heures de pointe tandis que ceux des services en gares ont un comportement qui se rapproche plus de celui de la clientèle de commerces de centre-ville. Si l'aménagement spatial joue un rôle-clé, la régulation et la tarification constituent des instruments qui peuvent également être mobilisés pour prioriser l'un ou l'autre usage. En outre, l'accessibilité des services amène une autre question, non traitée dans l'atelier, celle de la logistique et de l'accès à prévoir pour les livraisons.

Le montage des projets de services en gare : quelques repères

Cet atelier a permis d'apporter des éclairages complémentaires sur les clés de réussite pour la conduite des projets de

services en gares qui se révèlent particulièrement complexes en raison de la diversité des acteurs concernés.

Organiser la coopération entre une diversité d'acteurs impliqués

L'atelier a permis de souligner à nouveau que différents acteurs peuvent être à l'initiative des projets : A2C, filiale de Gares & Connexions, porte un programme de développement des crèches en gare ; la Direction déléguée des gares transiliennes, au sein également du groupe SNCF, est à l'origine de différentes expérimentations pour des espaces de travail en gare ; l'agglomération de Saint-Omer est au centre d'un projet de pôle éco-numérique en gare de Saint-Omer, dont elle a confié la définition à l'agence d'urbanisme ; enfin, la région Rhône-Alpes, à travers sa nouvelle politique d'accompagnement des projets de revitalisation des bâtiments-voyageurs, promeut le développement de services en gare et souhaite donner envie aux élus locaux de s'investir dans de tels projets.

Au-delà de ces « initiateurs », la mise en place des services mobilise une gouver-

nance élargie entre propriétaire des bâtiments, prestataires de services, partenaires institutionnels, co-financeurs, etc. Ces acteurs sont d'autant plus nombreux que les projets accueillent plusieurs types d'activités. Ainsi, les projets de tiers-lieux portés par la Direction SNCF des gares transiliennes cherchent parfois à intégrer des crèches et conciergeries. De même, le projet pour la gare de Saint-Omer associe espace de travail partagé, hôtel d'entreprises, FabLab³, espace petite enfance, conciergerie, accueil d'événements, commerces éphémères, point tourisme... Autant d'activités qui reposent chacune sur des opérateurs spécifiques.

3 Les FabLab sont des laboratoires de fabrication, mettant à la disposition du plus grand nombre toute sorte d'outils (imprimantes 3D, découpe laser...), pour la conception et la réalisation de prototypes d'objets industriels.

Dès lors, trois conditions de réussite ont été rappelées : la convergence d'intérêts, le nécessaire partage des besoins, attentes et contraintes des différents acteurs, et la

construction d'une relation de confiance à travers un dialogue constructif orchestré par un interlocuteur unique.

Solliciter de futurs prestataires dès la phase amont des projets

Le développement de services en gare repose aussi sur la mobilisation de futurs prestataires en amont de la mise en place du projet pour s'assurer de sa faisabilité et aider à sa définition. C'est une pratique qui semble se systématiser dans les expérimentations conduites par les différentes directions de la SNCF. Elle peut prendre des formes diverses telles que l'appel à projet ou l'appel à manifestation d'intérêt.

Ainsi A2C a lancé en 2011 un appel à manifestation d'intérêt pour le développement des crèches en gare. Cet appel a permis de mettre en lumière une quarantaine d'opérateurs de crèches intéressés, confirmant la pertinence du projet.

La SNCF a également eu recours à un appel à manifestation d'intérêt pour le développement de douze tiers-lieux en Île-de-France et a proposé en parallèle la création d'un club d'entreprises utilisatrices potentielles pour affiner l'offre de service et les lieux à privilégier. La même direction de la SNCF a lancé en septembre dernier un appel à projet pour dix-huit sites pouvant accueillir des espaces de bureaux partagés en gare. Un des objectifs est de pouvoir identifier des opérateurs locaux, qui seront à même de proposer des projets adaptés au territoire, de faciliter l'accès à des bureaux pour des petites entreprises ou start-up locales, puis d'animer une communauté de télétravailleurs.

S'assurer de l'adhésion des institutions locales

Derrière cette recherche de prestataires, l'un des enjeux est que le projet s'appuie sur des initiatives locales et s'intègre au mieux dans les dynamiques du territoire. A Saint-Omer, le montage du partenariat s'appuie notamment sur la communauté « cluster numérique » pré-existante, et sur les formations aux métiers du numérique présentes à proximité de la gare. Plus, pour fédérer la communauté d'acteurs et la faire vivre le temps que le projet se concrétise, la collectivité installera dès 2016 sur le parvis de la gare un pavillon de préfiguration de 200 m² comprenant un espace co-working, un espace FabLab et une conciergerie. Le projet prévoit par ailleurs de regrouper au sein d'une structure associative l'ensemble des acteurs et partenaires locaux mobilisés, afin de gérer et d'animer en commun le futur pôle.

Que le projet de développement d'un service en gare émane d'une initiative privée, associative ou publique, il est essentiel que les institutions locales, et notamment la collectivité d'implantation de la gare, soient parties prenantes du projet et donc favorables à l'émergence de tels ou tels services.

L'expérience d'A2C le confirme : dans le cadre d'un montage de projet de crèche en gare, elle ne poursuit la démarche que si trois partenaires accompagnent le projet, à savoir le service de la Protection maternelle et infantile (qui valide la faisabilité technique), la CAF (en tant que principal financeur) et la collectivité. L'adéquation du projet de crèche avec le projet local pour l'accueil de la petite enfance est ainsi un préalable indispensable pour A2C.

Associer les riverains et les futurs usagers à la définition des services

Si les initiatives présentées lors de cette séance reposent toutes sur des coopérations complexes entre SNCF, collectivités et prestataires, certaines impliquent également les habitants et futurs usagers dans la conception des services.

La Direction déléguée aux gares transiliennes poursuit cet objectif dans le cadre du déploiement des espaces de coworking. L'appel à projets lancé en septembre 2015 s'inscrit dans une recherche de co-élaboration entre prestataires et populations locales. Cet appel à projets permettra de

recueillir une première série de propositions émanant des opérateurs candidats, sur lesquelles les riverains et utilisateurs seront invités à donner leur avis. Les propositions initiales seront ensuite précisées par leurs opérateurs au vu de ces avis, avant leur soumission définitive. Les critères finaux de sélection des offres intégreront la capacité de l'opérateur à mobiliser une communauté autour de son projet, et à orienter son service de coworking vers les besoins des citoyens et voyageurs.

L'exemple du pôle éco-numérique de Saint-Omer montre qu'une telle démarche est également envisageable dans le cadre d'un projet singulier. Menée par l'agence d'urbanisme, l'étude de définition de ce pôle est en effet allée au-delà de l'étude de marché

traditionnelle. Un sondage Internet a recueilli 750 réponses et a permis de mieux définir les composantes du projet porté par la collectivité. En complément, une série d'ateliers participatifs regroupant 25 personnes a aidé à mieux cerner et qualifier les attentes des usagers du numérique. Selon le porteur de projet, cette mobilisation des citoyens et utilisateurs a non seulement permis au projet de gagner en pertinence et en diversité, mais également de constituer une communauté d'utilisateurs directement intéressés.

De toute évidence, il apparaît que l'essor des projets de services à forte valeur collaborative va de pair avec une dynamique d'implication citoyenne dans leur élaboration.

Propriétaire / occupant : qui paie quoi ?

Cet atelier a donné l'occasion de revenir sur le modèle économique des services en gare, en apportant des éléments de compréhension du mécanisme mis en place pour les services implantés dans un bâtiment de propriété SNCF (cas des espaces de bureaux partagés et des crèches). Le montage financier des services en gare (investissement et fonctionnement) repose ici sur un équilibre entre le propriétaire (la SNCF) et le locataire :

- le propriétaire intervient sur la « coque » du bâtiment. Il s'agit de travaux de requalification du bâtiment (remise en état, aux normes, etc.). La facture peut être élevée dès lors qu'on est en présence de bâtiments très dégradés ;
- le locataire, quant à lui, prend en charge les travaux d'aménagement intérieur.

La redevance payée par le locataire est alors fonction de l'importance des travaux

réalisés par le propriétaire et par le locataire. Dès lors qu'il y a plusieurs locataires dans une gare, il peut y avoir mutualisation des dépenses entre eux. Pour les activités de services évoquées, les directions de la SNCF proposent des conventions d'occupation d'une durée de l'ordre de dix ans, et cherchent en général à ce que l'équilibre soit atteint au bout de sept à huit ans.

Le cas de Saint-Omer pose un problème d'un ordre différent : la collectivité est aujourd'hui propriétaire du bâtiment-voyageurs. Elle est confrontée à la nécessité de prendre un risque financier pour lancer des travaux très lourds sans avoir toute garantie de l'arrivée de futurs locataires. L'optimisation du calendrier entre la phase de travaux et la recherche de prestataires est ici cruciale pour diminuer autant que possible ce risque.

Quelle diffusion des expériences ?

Plusieurs expériences présentées lors de cet atelier relèvent de l'expérimentation, ou en tout cas de dispositifs concentrés sur quelques sites pilotes. Les institutions

porteuses de ces projets réfléchissent à la diffusion territoriale de ces premières expériences.

Aller au-delà des expériences singulières

Forte d'un premier retour d'expérience sur les services en gare, la région Rhône-Alpes qui vise, à travers son plan d'action

Services aux voyageurs, voté en 2014, à accompagner le lancement de quatre à cinq nouveaux projets de revitalisation de

bâtiment-voyageurs en 2015 en développant des partenariats avec les collectivités locales. La Direction déléguée des gares transiliennes poursuit, quant à elle, un objectif de multiplier les espaces de coworking : sur cent sites potentiels identifiés en Île-de-France, elle vise l'ouverture d'une vingtaine d'espaces par an. Cette volonté de déploiement se tourne également vers les autres régions. Le directeur de Gares & Connexions souhaite

ainsi que les autres régions puissent bénéficier de l'expérience francilienne pour transformer d'anciens logements de gares en espaces de bureaux partagés.

Pour ce faire, la SNCF a imaginé des labels visant à donner de la visibilité et une identité visuelle forte aux services qu'elle développe : par exemple, « Work&Station » pour les espaces de travail en gare, et « Baby&Station » pour les crèches en gare.

Vers des services en réseau ?

L'enjeu de diffusion des services en gare concourt à mobiliser des notions de maillage ou de mise en réseau des gares. À travers le déploiement d'espace de coworking, la Direction déléguée des gares transiliennes souhaite assurer un maillage homogène sur l'ensemble du territoire de l'Île-de-France, et jouer la carte de la proximité et du développement économique et social du territoire. En ce sens, elle souhaite favoriser les projets « par grappes de gare » sur un même territoire, qui permettent d'offrir une gestion en réseau des espaces de coworking (réservations centralisées, mutualisation des

prestations aux entreprises clientes, etc.) par un même prestataire.

En cherchant à développer une offre complémentaire à celle des agglomérations environnantes, notamment l'agglomération lilloise, le projet de pôle éco-numérique de la gare de Saint-Omer cherche aussi à s'inscrire dans un réseau régional de tiers-lieux de travail. Cette conception en réseau permettrait de mutualiser un certain nombre de ressources tout en offrant souplesse et réactivité dans la gestion des réservations et des contacts avec les utilisateurs.

Au final, ce cycle d'atelier aura montré la grande variété des expérimentations de services en gare, et une floraison évidente des initiatives en la matière. Assurément, les gares sont aujourd'hui des lieux d'innovations, des territoires où s'expérimentent de nouvelles pratiques qui renouvellent nos conditions de mobilité, voire les conditions de vie d'un quartier. Collectivités, SNCF, opérateurs « classiques » ou résolument innovants, les protagonistes de ces expériences partagent aujourd'hui un même souci de voir leurs projets faire des émules. Si la question de la viabilité économique de ces services demeure, les expériences présentées permettent de

dégager quelques principes clés. Ainsi, la connaissance préalable des modes de fonctionnement et des contraintes de chaque partenaire est incontournable. Un même intérêt commun pour l'expérimentation constitue également une condition essentielle. Quant à la gouvernance de ces expériences, elle repose aussi sur la capacité à créer l'indispensable climat de confiance nécessaire pour mener à bien un projet sur lequel la quasi-totalité des partenaires est, bien souvent, en lisière de ses compétences usuelles. Et c'est sur ces lisières que souffle, au fond, un vent d'innovation.

Auteurs : Gilles Bentayou, Marion Cauhopé, Sophie Hasiak. Emmanuel Perrin, Cyprien Richer et Malvina Richez.

Contact : Marion Cauhopé (Direction Territoires et ville) – marion.cauhope@cerema.fr