

**GARES INTELLIGENTES, ACCESSIBILITE URBAINE
ET RELAIS DE LA VILLE DENSE**

Isaac JOSEPH

GARES INTELLIGENTES

ACCESSIBILITE URBAINE ET RELAIS DE LA VILLE DENSE

Le document qui suit rend compte d'une étude menée par une équipe de chercheurs coordonnés par la mission Prospective de la RATP (Georges Amar, Isaac Joseph, Yo Kaminagã, Lise Mesliand, Monique Smolar) avec la collaboration de Christian Heath et Paul Luff (King's College, Université de Londres), Jochen Schneider (Institut d'Urbanisme du Land de Brandebourg, Berlin), Steve Davies et Fred Kent (Project for Public Spaces à New York).

L'étude portait sur la conception et la gestion de l'accessibilité urbaine de différents sites, définis comme gares, pôles d'échanges multimodaux ou « lieux-mouvements de la ville »: Pennsylvania Station, Grand Central, Port Authority Bus Terminal à New York; les stations nouvelles de la Jubilee Line de Londres; la Lehrterbahnhof, Bahnhof Zoo et Alexanderplatz à Berlin; les gares de Tokyo, Kyoto et Osaka; la Gare de Lyon, la Gare Montparnasse, la Gare du Nord et le pôle de La Défense à Paris; les gares d'EuraLille et de Roma Termini.

La recherche s'est développée parallèlement à différents programmes d'études comparatives sur la multimodalité des pôles d'échanges urbains initiés ces deux dernières années par la communauté urbaine - programmes GUIDE, MIMIC, PIRATE. Les échanges avec Nikolas Stathopoulos, coordinateur du programme GUIDE à la RATP et Georges Terzis responsable du projet pour MVA à Londres, ont été nombreux. Par ailleurs, les chercheurs américains et allemands ont développé, avec le soutien du Marshall Found des études opérationnelles sur les petites gares situées en périphérie des agglomérations de Berlin et New York, dans une optique d'équité et de développement territoriale et selon les principes d'une démarche orientée vers l'usage des pôles de transit (« Transit oriented development »). Ces travaux, dont certains sont en cours ont donné lieu à des rapports partiels dont nous avons tenu compte et que nous mentionnons dans le corps du texte.

SOMMAIRE

Introduction	p. 1
I Les ressources du nomade urbain et les échelles du piéton	p. 2
II L'espace providence et le miroir japonais	p. 9
III Les interfaces de la métropolisation et l'intelligence des gares	p. 16
III-1 De l'arc de triomphe au centre civique	p. 16
III-2 Les diagnostics des transporteurs	p. 20
III-3 L'irruption des services et des commerces	p. 31
III-4 Les diagnostics des architectes et des urbanistes	p. 49
III-5 Reconquête du centre et développement urbain	p. 51
*La Lehrter Bahnhof	p. 52
*Pennsylvania Station et 34th Street Partnership	p. 58
*Grand Central Station et Grand Central Partnership	p. 65
*Le programme « chef de station » du centre de New York	p. 75
*Port Authority Bus Terminal	p.76
IV Activité située et régimes de disponibilité – le travail des agents mobiles	p. 87
IV-1 Le moment sportif et l'organisation d'un événement	p. 90
IV-2 Une expérience d'accueil en gare : « Les Gilets Rouges » de la SNCF	p. 92
IV-3 Les CDD du foot à la RATP	p. 99
IV-4 Les régimes de disponibilité	p.104

Annexes

Annexe 1 :	le concept d'une gare au Japon
Annexe 2 :	Extrait de « le bien commun des villes » rapport SUEUR
Annexe 3 :	Les complexes d'échanges
	La Défense
	Gare Montparnasse
	Euralille
	Gare du Nord
Annexe 4 :	Prolongement de la Jubilee Line
Annexe 5 :	New York prépare son RER
Annexe 6 :	Le programme chef de station à New York

INTRODUCTION

Ce texte parle des gares et de « l'intelligence » des gares dans les grandes métropoles "mondialisées" d'aujourd'hui. Construit sur des comparaisons plus techniques que culturelles, il ambitionne moins de servir de bilan des "bonnes pratiques" - d'autres projets se sont donnés clairement cet objectif - que d'orienter la réflexion prospective dans un domaine où les recherches fondamentales et les monographies sont déjà nombreuses et ont donné lieu à une quantité non négligeable de publications françaises ou étrangères qu'il est temps de mettre en perspective.

Nous avons souhaité centrer nos comparaisons sur la gestion de l'accessibilité urbaine et sur les manières d'entendre l'intelligence des gares dans cette gestion. C'est aux attendus généraux de cette thématique, attendus urbanistiques, organisationnels et pragmatiques que ce texte est consacré. S'inscrivant dans la suite des travaux sur les lieux-mouvements de la ville et les villes en gares, il entend ne pas dissocier deux niveaux d'analyse : urbanistique et spatial d'une part, et prestations de service d'une gare, d'autre part. De même, sur la question des métiers et des technologies à l'œuvre dans le renouveau des gares des grandes métropoles contemporaines, nous avons accordé autant d'attention aux nouvelles technologies de la communication qu'aux nouveaux métiers, apparemment peu qualifiés de l'accueil et de l'assistance aux voyageurs en gares. Ces "métiers de la tournée"¹ ont émergé comme des niches d'emplois-jeunes en France ou comme des opportunités pour la reconversion du personnel commercial des entreprises ferroviaires au Japon. Ils sont en tout cas significatifs d'un tournant dans la politique des entreprises de transport comme entreprises de services et, plus généralement, d'une perception de la gare comme "métaphore de la société de services".

¹ Denis Bayart : "La tournée comme activité de vigilance", in Isaac Joseph (ed.) : *Villes en gares*, Editions de l'Aube, 1999

I LES RESSOURCES DU NOMADE URBAIN ET LES ECHELLES DU PIETON

Une des formules résumant les transformations récentes introduites par le fait de la mobilité croissante dans les aires métropolitaines consiste à dire que nous serions entrés dans l'ère du nomadisme urbain. Le fait que les sociétés urbaines soient des sociétés de la mobilité est incontestable. Mais, outre que ce n'est pas une idée neuve, on peut se demander si le terme de nomadisme est bien celui qui leur convient. Comme les nomades, les habitants des villes "exploitent des aires souvent fort vastes et se déplacent régulièrement à la recherche des ressources qui leur sont nécessaires". Comme pour les nomades, ces conduites n'ont "rien à voir avec l'errance et le vagabondage sans repères dans l'espace, ni avec la quête aléatoire de moyens de subsistance. La mobilité de chaque communauté s'inscrit dans un territoire dont les moindres détails sont connus de tous ceux qui le partagent et le sillonnent". Comme les nomades enfin, les citadins contemporains apprennent tous les jours à se défaire d'une vision concentrique de l'espace pour se représenter un monde organisé autour de parcours, de points de confluence et de dispersion.

En revanche, les citadins sont loin de ressembler à des nomades dont l'extrême mobilité va de pair avec une emprise limitée sur le paysage. Le paysage urbain est peuplé d'artefacts, aménagé et littéralement mobilisé tout entier par l'activité de ceux qui s'y déplacent, au service de l'activité productive ou de la simple circulation, le plus souvent indifférents au cycle des saisons et des variations climatiques. Surtout, l'alliage anthropologique sur lequel se construit leur mode de vie est radicalement opposé : ce qui caractérise les sociétés nomades, c'est la pauvreté de la culture matérielle alliée à des techniques très sophistiquées et des savoirs naturalistes raffinés. Or, c'est exactement la combinaison inverse qui caractérise nos sociétés : la sophistication de la culture matérielle et la pauvreté des savoirs naturalistes.

Nous devrions donc partir de ce faux ami qu'est le "nomade urbain" avec prudence et circonspection. Il nous permet de comprendre plusieurs choses qui intéressent notre sujet : la mobilité doit se comprendre comme *activité productive* et comme exploitation des ressources plus que comme simple déplacement ; *l'espace*, ou le milieu ainsi exploité, se constitue en territoire et *en support de savoirs pour l'activité* ; ces territoires ne s'emboîtent pas selon la seule opposition de la proximité et de la distance à un centre mais s'organisent *en réseaux susceptibles d'être activés ou désactivés selon les parcours*, de se concentrer sur des points ou de se distendre, de donner naissance à des pôles de densité ou de rassemblement ou de se distribuer selon des lignes de déplacement ou d'échanges. Mais il nous faut comprendre :

- que le "nomade urbain" est devenu en même temps *l'animal borné des villes* dont parlait Marx : borné parce qu'il a déposé dans son environnement les savoirs naturalistes dont son

ancêtre portait le fardeau dans sa mémoire ou son apprentissage ; borné aussi, parce que son paysage s'est transformé en un enchevêtrement immense et compliqué d'artefacts techniques, un complexe de bretelles d'autoroutes, un "compliqué de correspondances", disent les diagnostics spécialisés de l'univers des interconnexions. Autrement borné que le paysan auquel l'opposait Marx, le citoyen est aliéné au sens propre et bien plus que ne le laissait entendre la pensée critique : tout entier hors de soi dans les liens qu'il entretient avec les hommes et les équipements qui constituent le cadre de son activité ou qu'il rencontre simplement au gré de ses déplacements et de ses échanges. La vérité de cette aliénation est mieux dite par la formule de Everett C. Hughes, résumant l'héritage de l'écologie urbaine de Chicago : "la société est faite d'interactions". Encore faut-il donner un contenu concret à cette formule et comprendre, par exemple, ce qu'elle signifie pour le voyageur ou l'usager de l'espace des gares en général ;

- que les échelles du piéton sont celles qui prévalent en matière d'urbanité, parce que celles de l'automobiliste ou du cycliste (voir la rubrique de *Libération*, au mois de juillet 99, sur le paysage et la vision du cycliste dans Paris), qui peuvent tout aussi bien relever d'une scénarisation de l'espace, ont donné lieu à beaucoup moins d'analyses fines que celles dont nous disposons pour la perception et l'activité cognitive des piétons. Faire l'écologie de la mobilité c'est savoir ce qu'il en est du *corps commun* de la ville, d'un *paysage maniable* par l'être de locomotion. Les gares sont réputées être l'univers de l'homme des foules et de la congestion, lieux cinématographiques, autant que les trains.² Une des explications tient au fait que, dans les films d'action, l'espace des gares est un lieu privilégié de la poursuite, un espace dans lequel un homme recherché peut espérer se perdre dans la foule. A l'inverse, s'il s'agit de filmer une rencontre, le cinéaste peut focaliser le regard des spectateurs sur un personnage perdu dans la foule et souligner la singularité de son attente. On reviendra sur cette double dimension de l'espace des gares liée à la densité et au spectacle de l'événement singulier, indifférenciation dans le visible, vision d'huître, et, en même temps, exposition du corps singulier dans la rencontre. Notons pour le moment ce thème de l'homme des foules pour le confronter à l'usage ordinaire de l'espace de déplacement, dans une gare de banlieue par exemple. Dès lors que cet usager n'est précisément pas un "personnage", comment se déplace-t-il ? Comment se fraie-t-il un chemin dans la foule et celle-ci est-elle à ce point désordonnée ou confuse ? L'observation des conduites des voyageurs dans le métro et les gares japonaises, réputées les plus denses et parfois les plus modernes du monde, montre des gens rangés en files perpendiculaires au quai et face aux portes de la rame qu'ils attendent (tout comme ils sont en files d'ailleurs, aux passages piétons des carrefours les plus denses). Sans doute peut-on voir dans ce fait banal, le résultat d'une normalisation des conduites et l'application du principe : "premier arrivé, premier servi" ou encore la

² voir *Traveling du rail*, de Daniel Corinaut et Roger Viry-Babel, Editions Denoël, 1989

conséquence d'un calcul fonctionnel qui voit dans toute congestion une panique possible et dans la masse un obstacle à la fluidité. Il s'agirait en somme d'échapper à la promiscuité et à l'attroupement, de maintenir autant que possible dans les situations d'attente le minimum de "bulle personnelle" qui convient à l'indifférence civile dans les contextes de coprésence. Mais, dès lors qu'on observe attentivement le déplacement de ces mêmes personnes, à la descente d'un train ou à l'arrivée en gare par exemple, on s'aperçoit que *l'homme des foules est en réalité un homme des files*, comme l'ont bien montré les travaux de Sophie Pene et de Christian Hennion (*Villes en gares*, Editions de l'Aube, 1999) :

"Le flux des voyageurs n'est pas une foule dans laquelle les gens se massent sans se fuir. La foule, écueil pour l'administration, déplaît aux usagers, les fatigue et les inquiète. Le voyageur préfère se glisser dans une file... Les longues marches en files plus ou moins grumeleuses favorisent une rêverie protectrice de l'identité. Cette rêverie est aussi un travail. Elle active le monologue intérieur qui, dans la routine d'un trajet ordinaire, sert de contrôle à notre relatif détachement". (Sophie Pene...)

"Il faut ranger dans cette rubrique des compétences à se faufiler au mieux dans le cours bousculé du passage en gare, l'appui immédiat sur l'expérience des autres, même si on la sait non fiable à 100%, pour aller au plus vite ou au plus simple : suivre le flot quand le train se vide pour trouver le métro, plutôt que de déchiffrer les panneaux à son propre compte, se placer au mieux dans les flux selon ce que l'on veut faire, choisir le composteur qui doit marcher, etc. Dans cette configuration on fait confiance sinon directement aux autres (il n'y a pas dans l'affaire de relation de personne à personne), du moins à leurs compétences collectives." (Antoine Hennion...)

Autrement dit, l'aliénation de l'animal borné des villes, n'est pas sa fusion dans la masse indifférenciée dont il n'y aurait d'issue que romantique par la rencontre de deux singularités. Cette aliénation est à la fois moins et plus. Moins, parce qu'elle est la *confiance relative et provisoire accordée à un collectif supposé compétent* qui permet de désactiver un moment l'attention de celui qui se déplace en lui accordant, à ses risques et périls, un droit à la distraction ; plus, parce qu'elle accorde à ce collectif d'occasion un pouvoir de régulation de l'activité qui met le voyageur en quelque sorte à la merci d'un mouvement dont il n'a pas le temps d'examiner la pertinence. Corps commun de la confiance ou corps commun de la procession, les compétences de l'utilisateur ordinaire sont tout entières dans cet équilibre instable de la confiance et de la distraction, de la routine et de l'attention flottante. Et ce que le piéton en sait a été documenté empiriquement.

D'où l'importance des indices de toutes sortes avec lesquels l'utilisateur des transports peut interagir, qu'il s'agisse des indices que lui propose l'espace lui-même et sa signalétique ou des indices qu'il parvient à lire dans les déplacements et dans les conduites des personnes présentes. Les travaux sur la micromobilité permettent ainsi d'affiner l'axe de recherche sur

les "métriques de l'urbanité"³ en montrant que tout déplacement est à la fois une expérience singulière, un travail sur soi autant que sur les mondes que l'on traverse⁴, et un travail d'alignement, corporel et sensible, par lequel on fait des lignes avec ceux que l'on suit ou que l'on croise.

D'où également l'importance de la notion d'accessibilité pour ne pas tomber dans les pièges d'une apologétique de la mobilité. L'accessibilité qui qualifie l'univers des signes et des pratiques du citoyen est la ressource première du "nomade urbain". C'est à la fois la formule du système dans lequel il évolue et la première prise que ce système offre à ses dispositions et à sa capacité à jouer avec les bornes de son paysage. Et cette ressource a pour conséquence immédiate d'installer au cœur du système la pluralité des échelles et des langages. Le nomade urbain ne survit dans l'enchevêtrement de

³ Jacques Lévy et alii : *MetroParis*, Prospective RATP, 1999

⁴ Paul Andreu : *J'ai fait beaucoup d'aérogares. Les dessins et les mots*, Descartes & Cie, 1998

L'homme des files

signes et d'équipements de la ville que parce qu'il est apte à agencer des territoires et à manipuler la double pluralité des échelles et des langages.

L'étude du fonctionnement des pôles d'échanges métropolitains est un analyseur précieux de cette double pluralité. D'abord, parce qu' en intégrant par définition la pluralité des "modes" de déplacement, elle impose une *lecture dynamique et non plus seulement géométrique des échelles*. Philippe Boudon a rappelé récemment l'opposition que faisait Le Corbusier entre l'échelle du cheval et celle de l'automobile à Manhattan ⁵. Ensuite, parce qu'elle permet de comprendre, au-delà des différences entre la gare et la place publique, pourquoi l'architecture des gares et des pôles d'échanges urbains renouvelle aujourd'hui les questionnements, classiques depuis Vitruve, de l'architecte sur les dimensions pertinentes d'une place publique. "La grandeur des places publiques", disait Vitruve, "doit être proportionnée au nombre du peuple, de peur qu'elle ne soit trop petite si beaucoup de personnes y ont affaire, ou qu'elle ne paraisse trop vaste, si la ville n'est pas fort remplie de peuple. La largeur doit être telle, qu'ayant divisé la longueur en trois parties, on lui en donne deux : car par ce moyen la forme étant longue, cette disposition donnera plus de commodité pour les spectacles." ⁶ La grandeur des places publiques est clairement évaluée dans ce texte à partir de deux usages (le simple passage et le rassemblement) et de deux densités. Autrement dit, c'est son *élasticité*, diraient les architectes des gares, qui est essentielle à sa pertinence mais cette élasticité ne se conçoit que d'un usage. Ce ne sont pas la surface et la proportion qui constituent les dimensions de l'espace considéré, mais cette *double pertinence au regard des usages et des densités*, cette capacité à *répondre* à deux perceptions et à deux langages corporels différents sans perdre sa nature d'espace de passage ou de rassemblement.

Mais la question des échelles se complique du fait même de la multimodalité à laquelle est vouée le pôle d'échanges. Si une gare doit être accessible à pied et en voiture, à vélo ou en taxi et en transport en commun, quelle doit être l'échelle pertinente susceptible d'assurer son insertion urbaine et son urbanité ? Cette question est loin d'être résolue et l'exemple d'Euralille - projet dont Rem Koolhaas a fait le support de ses réflexions sur la "grande échelle" ⁷ - est significatif à ce titre. Comme le montre Xavier Malverti,⁸ "dans sa construction matérielle, le projet se trouve décalé par rapport à son concept. Le traitement de l'articulation entre la mesure du piéton et celle de l'automobile en est une bonne illustration. Le chemin entre la nouvelle gare et le centre de Lille, pourtant emprunté par les piétons - les

⁵ Philippe Boudon : "Echelle, en architecture et au delà", *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 82, Mars 1999, "Les échelles de la ville", pp. 5-10

⁶ Vitruve : *Les dix livres d'architecture*, Liège, Pierre Mardaga, 1979, p. 148

⁷ Rem Koolhaas, Bruce Mau, OMA : *S, M, L, XL*, Monacelli Press, 1995

⁸ Xavier Malverti : "La grande échelle de Rem Koolhaas", *Les Annales de la Recherche Urbaine*, op. cit., pp. 10-15

hommes d'affaire n'arrivent pas en TGV de Londres ou de Paris avec leur voiture - est une caricature des malheurs de l'urbanisme contemporain. Le piéton doit successivement emprunter un autopont, balayé par les vents, qui enjambe une place vide, en impasse et à l'écart de la ville, puis il doit longer un immeuble dont les rez-de-chaussée sont peu accueillants, les commerces étant ouverts sur l'intérieur du centre commercial".

On peut donc rire ou demeurer interdit devant les discours apologétiques d'une multimodalité pseudo moderniste qui ignorent sciemment les difficultés concrètes à conjuguer les temporalités et les grandeurs du projet urbain et celles plus modestes de l'urbanité ordinaire.⁹ D'un côté les échelles et les temporalités du piéton, condamné au temps long des reprises et des réparations destinées à ajuster un équipement à ses usages effectifs. De l'autre, la fulgurance d'un projet urbain...inachevé. Citons encore Malverti : "...Deux tours seulement sont construites. Les quatre autres, qui ne peuvent être mises en chantier à l'instant fixé par la SEM, ne sont plus réalisables par la suite. Les contraintes techniques ne pourront plus être surmontées. Les effets de la grande échelle qui auraient pu être obtenus avec l'alignement des six tours construites au-dessus de la gare deviennent dérisoires et incompréhensibles dans un projet avorté ne pouvant s'adapter aux aléas du temps. Agir rapidement pour mettre en œuvre un projet d'une seule pièce envisagé pour le court terme nécessite une gouvernance très autoritaire."

C'est sans doute la conjonction des deux grandeurs, celle d'une logique d'urbanisation en tissu dense - ce qu'on appelle "faire de la ville sur la ville" - et celle de l'urbanité, conçue comme qualité de l'expérience urbaine qui conduit les grandes métropoles que nous avons étudiées à investir massivement dans la rénovation de leurs réseaux de transports en commun. A New York, sur tout le réseau et dans les gares de Central Station et Penn Station ou dans le Port Authority Bus Terminal (PABT), à Londres avec l'extension de la Jubilee Line, à Paris avec METEOR et EOLE, à Tokyo dans tout le réseau depuis dix ans et, plus récemment, à Kyoto avec la nouvelle gare JR, à Berlin enfin avec le projet de Lehrterbahnhof - partout la reconduction du paysage urbain passe par une politique qui parie sur une gouvernance plus ou moins autoritaire en effet et qui se manifeste dans des projets de

⁹ A titre d'exemple de ces discours apologétiques, on peut citer ces déclarations du maire de Lille extraites de l'article de Malverti: "Si le voyageur venu des quatre coins du Nord Pas-de-Calais se dirige maintenant vers la gare "Lille-Europe", alors là, sur les quatre cent mètres, bi-gares, il va se demander ce qui s'est passé à Lille. Il va voir tout de suite les voitures décoller comme les avions et partir sur le viaduc Le Corbusier, porté par ces arabesques si élégantes. Lui, il va prendre une allée, le long de l'espace Le Corbusier, qui tout d'un coup, frrrr... va plonger... S'il a un peu de chance, tout d'un coup, vrrroum...voilà le TGV qui arrive, on sent à distance la vibration. (sic). Il regarde maintenant la place basse; s'il lève les yeux, ce sont trois tours qui vont lui délivrer des messages puisqu'elles seront le support de signalétiques diverses. S'il a du temps il peut fureter parmi les linéaires commerciaux du Triangle. Allez à Paris, et essayez un peu d'avoir un message d'une telle force au débouché de la Gare du Nord". (Doutriaux E., " Euralille, entre ville et banlieue, une métropole sur l'intervalle". *Architecture Aujourd'hui*, n° 280, avril 1992, Entretien avec Pierre Mauroy, Maire de Lille)

reconquête des centres au profit du transport en commun. Il n'est donc pas exagéré de prévoir que le siècle prochain ne sera pas celui de la voiture - dans les attendus de ces différents projets, la voiture représente au pire un problème à traiter et, au mieux, une réalité avec laquelle il faut négocier -, mais celui de la multimodalité dont la gare et le piéton seront les catalyseurs actifs. La politique américaine du *Transit oriented development* rejoint les programmes européens en faveur de la multimodalité, c'est-à-dire en faveur de l'articulation des échelles et des temporalités du déplacement comme activité productive.

Ces politiques et ces programmes posent donc inévitablement la question de savoir quels sont les atouts et les attentes liées aux points de réseau et à leur environnement immédiat, qu'on les définisse comme quartiers de gares, centres secondaires ou nœuds du développement urbain. Les trois manières d'aborder le problème des sites se rejoignent et se superposent :

- *problème local d'une politique de proximité* adaptée à ces contextes urbains de la multimodalité ;
- *problème de la recomposition urbaine* rendue nécessaire par la densité des échanges et par la dynamique territoriale qu'elle induit ;
- *problème d'aménagement et d'équité territoriale* à l'ère des réseaux.

A chaque fois, c'est-à-dire à chacune de ces échelles, les pôles d'échanges des transports urbains sont *les interfaces de la métropolisation* et doivent être analysés comme des dispositifs majeurs de l'urbanisation et de l'urbanité que les villes envisagent pour leur avenir.

Il n'est donc pas étonnant qu'il soit difficile de dresser une typologie des traitements architecturaux de ces interfaces, tant ils doivent articuler le vocabulaire des formes nouvelles que prennent les gares comme "portes de la ville" (exemple de Kyoto ou de Berlin), le vocabulaire fonctionnel de la coordination des activités et des services en gares (Tokyo, Paris), le vocabulaire des lieux-mouvements de la ville et de la ville en gare (New York, Paris, Tokyo, Londres). Dans chacune des configurations urbaines l'apparition des trains à grande vitesse et la connexion avec les aéroports, troublent les distinctions traditionnelles de l'intra urbain et de l'inter urbain et l'idée même de porte de la ville pour lui substituer un univers de réseaux et son critère de connectivité. L'expérience du voyage se modifie également pour ménager dans le temps de déplacement lui-même un temps de travail, de loisir, de consommation et de communication.

En résumé, les gares cumulent les attentes et les objectifs de la recomposition urbaine en devenant les pôles et les nœuds de l'urbanisation et les exigences de l'urbanité, en devenant les hauts lieux d'une société de services, fondée sur les valeurs d'accessibilité et de continuité urbaine.

II L'ESPACE PROVIDENCE ET LE MIROIR JAPONAIS

On appellera cette double articulation des échelles de l'urbanisation et de l'urbanité, *l'espace-providence de la ville* et on considérera les qualités qu'elle promeut comme correspondant à l'écologie urbaine ou à l'intelligence écologique de la ville. La gestion de l'accessibilité dans les grandes gares métropolitaines relève de cet espace providence et de cette intelligence écologique du bien commun que représente un espace urbain orienté vers les services aux usagers.

L'exemple des gares japonaises - largement étudié ces dernières années aussi bien par les chercheurs,¹⁰ que par les transporteurs ¹¹ et dont on verra dans ce rapport une série d'illustrations - est typique d'un traitement pragmatique de la gestion de l'accessibilité urbaine. Mille petites "bonnes idées" sont censées faciliter l'usage des personnes qui se déplacent, rendre les choses familières et faire qu'elles soient aisément prises en mains. Il y a au succès du modèle japonais, plusieurs explications qu'il faut sans doute combiner : le transfert, dans le domaine des services, d'une *logique d'innovation*, éprouvée dans l'industrie et, par exemple, la mobilisation des agents ou leur mise en compétition pour la production et l'application des "bonnes idées" ; la *mise en concurrence orchestrée publiquement des compagnies sur le marché des transports* et la complémentarité des métiers qui accompagne la commercialisation des gares. Les entreprises de transport se sont lancées dans l'hôtellerie, ont ouvert des centres commerciaux qu'elles gèrent directement ou par le biais de filiales ; enfin, dans la mesure où les temps de déplacement (2 à 3h par jour en moyenne) et la fatigue qu'ils engendrent font du client des entreprises de transport un consommateur mobile et un client tantôt pressé, tantôt disposant d'un temps d'attente, tout est fait pour le familiariser, l'éveiller en douceur, guider ses pas dans le labyrinthe des espaces souterrains, lui proposer de se restaurer, etc. C'est *Au Bonheur des dames* de Zola un siècle après, à l'échelle non pas d'un grand magasin mais d'un morceau de ville.

Le catalogue des aménités qu'offre l'espace du transport au Japon est sans aucun doute impressionnant pour l'observateur. Des toilettes qui ont été le point de départ de la reconquête des gares comme "lieux de vie" jusqu'à l'absence de fraude visible ; l'accessibilité pour les personnes handicapées, les bandes de guidage ou de vigilance systématiquement présentes dans le métro et sur les quais des gares ou sur les trottoirs ; les ascenseurs et les plate-formes élévatrices le long des escaliers ou le portage des personnes en fauteuil roulant par le personnel de la gare ; les distributeurs de tickets qui prennent billets et monnaie et sont disposés en batterie avant les péages, etc... Reste que ces lieux de vie ne sont pas des

¹⁰ Thierry Roty : « EKI, le relais, La gare au Japon », Jilly Traganou : « Transit et espace public au Japon : le cas de la gare de Nagoya », *Villes en gares*, op.cit.

¹¹ voir la collection d'articles de *La vie du rail* cités ci-dessous

lieux de stationnement et qu'ils sont exclusivement destinés à la station debout et au déplacement. On trouve tous les commerces et tous les services possibles dans les gares transformées en centres commerciaux, mais pas de bancs.

« LA GARE-SHOP » à OSAKA

Les services que propose une gare japonaise, correspondent à une histoire et à une politique, mais ne sauraient trop rapidement être rapportés à une culture et encore moins à une civilisation dont nous ne pourrions emprunter les méthodes. Certains de nos interlocuteurs ont plus insisté sur l'héritage démocratique d'après guerre en rappelant que JR participe à la reconstruction après 1945 en lançant le concept de "gare du peuple" ou pour le peuple (*minshueki*), ce qui signifie avec des commerces, et intégrant le bâtiment-voyageurs dans l'espace commercial de la ville. La conception démocratique de la gare ne s'oppose pourtant que progressivement à la gare militaire conçue dans une logique d'aménagement du territoire. Augustin Berque ¹² montrait, il y a plus de vingt ans, comment l'institutionnalisation du voyage de groupe s'inscrivait dans une logique d'uniformisation de l'espace national :

"Dès l'enfance, le goût des déplacements est imprimé à tous les japonais par la généralisation institutionnelle des voyages de groupe (d'écoles, d'entreprises, de coopératives). C'est l'un des aspects par lesquels le Japon diffère le plus des sociétés occidentales où les voyages sont le plus souvent affaire de motivation personnelle... Sous l'apparente valorisation des particularités locales, ces voyages quasi-institutionnels sont l'un des moyens les plus sûrs d'uniformiser l'espace national... Le touriste japonais, plus que tout autre touriste, se meut dans un boulevard de stéréotypes."(pp. 43-44)

Ainsi, en 1969 un nouveau plan d'aménagement, dit SHINZENSO, propose l'organisation du territoire en sphères de vie élargies : autoroutes, voies ferrées à grande vitesse (shinkansen), informatique. En 1970, le Japon a le deuxième PNB mondial et la population demande un "minimum civil" mais pendant toute la période dite de Haute Croissance, les chemins de fer ne viennent qu'en dernier dans la politique d'investissements publics, après la route et les aéroports, la concentration des investissements sur quelques grands axes linéaires se faisant au détriment des aires. Autrement dit, le développement des gares japonaises résulte à la fois d'une logique d'aménagement qui organise la densité interurbaine à l'échelle territoriale et d'une logique "civile" tenue de satisfaire les exigences démocratiques de la densité.

Daijiro Kitagawa dans une thèse récente¹³, montre combien l'hétérogénéité des transports ferroviaires à Tokyo se révèle de façon significative à l'échelle de la gare :

"D'une manière générale, la gare japonaise forme un centre urbain autour duquel se concentrent de multiples activités. A Tokyo en particulier, au terminus des lignes de banlieue, de grands magasins "intégrés" ou des galeries commerciales souterraines s'ajoutent

¹² Augustin Berque : *Le Japon. Gestion de l'espace et changement social*, Flammarion, 1976

¹³ Daijiro Kitagawa : *Formation de l'espace nodal ferroviaire. Paris et Tokyo*. Thèse, ENPC, Avril 99

à l'enchevêtrement des lignes hétérogènes ; la gare de Shinjuku comporte des lignes ferroviaires gérées par cinq grandes compagnies, deux galeries souterraines et trois grands magasins ; celle de Shibuya, gérée par quatre compagnies, comporte une galerie souterraine et un grand magasin... Plus qu'un centre de la ville, la grande gare pourrait être une ville. La gare, élément majeur des réseaux, est ainsi un grand complexe d'échanges urbain "extraverti" qui s'intègre dans les territoires urbains et régionaux." (p. 15)

Takashi Suzuki, président de JR East Architectural Design Inc. depuis 1989 ¹⁴, comparant les deux modèles de gares, en Europe et au Japon, perçoit les gares européennes comme des dispositifs de neutralisation de l'étrangéité. Les premières grandes gares japonaises, dit-il, situées dans d'aussi grandes villes que les villes européennes et construites parfois par des architectes occidentaux, n'ont jamais eu les dimensions et les prétentions artistiques des gares européennes. L'équipement des quais était réduit au minimum, bien loin de l'alliance du palais et de l'usine marquant les gares européennes. Pourtant le pays avait une tradition architecturale de temples et de châteaux. Même si, en 1914, la construction de la gare centrale de Tokyo fut le signe d'un accomplissement national, l'archétype de la gare japonaise est resté réaliste. La deuxième gare d'Ochanomizu, construite en 1932, est un exemple typique. L'architecte Shigeru Ito, le père de l'architecture ferroviaire au Japon qui deviendra plus tard président de l'Institut d'Architecture, la conçut non comme un espace dans lequel on pouvait s'abriter mais comme un fragment d'autoroute. Aujourd'hui encore, les seuls exemples de gares plus symbolistes que réalistes sont la gare de Kyoto, construite par Hiroshi Hara et la gare de Nagoya. Il n'est pas étonnant donc qu'une bonne partie des gares japonaises aient été reconstruites plusieurs fois au rythme de l'urbanisation et il n'est pas rare de voir des gares de troisième ou quatrième génération. Les structures en bois ont facilité ce processus de reconstruction répétée utilisant le plus souvent les structures verticales de la gare. Gares sur des ponts, gares situées en dessous des voies de chemin de fer ou gares souterraines.

Sur le plan des services, ce qui a le plus changé, ce sont les salles d'attente qui ont été réduites en taille ou simplement supprimées, et les toilettes déplacées derrière les péages. L'ouverture des péages, la disparition des cendriers, la distinction plus claire des zones fumeurs et non-fumeurs et l'extension de ces dernières, les poubelles qui ont été redessinées et permettent de séparer les différents types de détritrus, la disparition des fontaines et la réduction du nombre d'horloges font que, dans l'ensemble, les gares sont devenues des espaces bien plus lisses et propres que trente ans auparavant. Cette chirurgie répétée a fait des bâtiments des gares les structures architecturales les plus flexibles dans le domaine des grands équipements.

Le développement des services lié à l'histoire des gares japonaises et au fait qu'elles étaient propriété de compagnies privées a accentué cette flexibilité. On sait que les compagnies privées ont anticipé la concentration de populations dans les zones urbaines et ont acheté

¹⁴ "A vision of future railway stations", *Japan Railway & Transport Review/December 1995*.

des terrains autour des gares avant l'ouverture des lignes. Avec l'augmentation du nombre de résidents le long de la ligne, elles ont installé des commerces dans les environs des gares pour répondre aux demandes des banlieusards et de leurs épouses. Surtout, à partir de 1971, JNR obtient l'autorisation d'investir son propre capital. Dès cette époque les complexes se multiplient dans plusieurs grandes villes. Centrés sur des commerces, des restaurants et des hôtels, ces complexes existent aujourd'hui dans 112 gares japonaises. La privatisation de JNR en 1987 a élargi les possibilités d'investissement et augmenté la flexibilité des choix en mettant au premier plan la satisfaction de l'utilisateur-consommateur : amélioration de la propreté et du confort des gares et du matériel roulant - air conditionné dans les trains, trains dont les sièges se rabattent aux heures d'affluence, trains à six portes au lieu de quatre - accent mis sur l'esprit de service des agents, propreté des toilettes, etc.

Notons que c'est à JR East que l'on doit l'organisation, en 1989 à Tokyo, de la première conférence mondiale d'architecture des gares. Dès cette époque une réflexion s'amorce sur les places de gares (station squares). Dans la mesure où les gares étaient construites à la périphérie, l'espace devant la gare était traditionnellement un espace libre. Peu à peu, avec le développement des autres moyens de transport, les places de gares sont devenues un élément vital des équipements urbains dans un contexte où les places publiques sont rares. Plus qu'un espace passif ou simplement fonctionnel, elles sont conçues comme un espace où l'information, l'intelligence et les émotions doivent pouvoir se conjuguer. Aux yeux des responsables de JR East les gares du futur devraient être des centres communautaires multifonctionnels et des points d'information conviviaux au cœur du développement des réseaux d'information. Centres de proximité et opérateurs de l'écologie urbaine aux yeux de leurs dirigeants, les gares japonaises voudraient ainsi s'émanciper de l'opposition philosophique du centre et de la périphérie. (cf. Annexe 1)

En somme, si les gares japonaises ont tant fasciné les transporteurs et les opérationnels du développement des gares, notamment à la SNCF, comme nous le verrons, ce n'est pas tant parce qu'elles représentaient un modèle de privatisation réussie que parce qu'elles parvenaient, certes dans un contexte historique et avec un langage des services tous deux spécifiques, à une approche pragmatique de l'accessibilité urbaine et du bien commun des villes. On peut faire alors l'hypothèse que la convergence des objectifs, sensible aujourd'hui en France et en Europe, renvoie à une évolution des politiques de la ville et à une nouvelle manière de conjuguer hétérogénéité, densité et accessibilité sous la bannière d'une écologie urbaine repensée. C'est cette écologie, centrée sur ce que nous avons appelé le *corps commun* du citoyen, qu'il faudrait penser de manière plus générale, à l'horizon des politiques de la ville dont les gares nous servent d'analyseurs. Nous joignons donc à ce texte des extraits d'une contribution aux travaux de la commission Sueur, centrée sur cette thématique du bien

commun des villes et nourrie des approches pragmatiques de l'espace providence. (cf. Annexe 2)

Le lisse

La gare et le grand magasin

III LES INTERFACES DE LA METROPOLISATION ET L'INTELLIGENCE DES GARES

"La gare d'Ueno, c'est la porte par laquelle on quitte son village natal...Indifférente à nos pensées nostalgiques, la gare d'Ueno, semblable à une pompe géante, poursuit son mouvement mécanique. Si la conjoncture est favorable, la pompe augmente sa puissance d'absorption ; si, au contraire, c'est la récession, c'est le système de rejet qui se met à fonctionner. C'est ce mouvement qui règle le nombre d'arrivées et de départs de voyageurs sur les lignes Tohoku et Ohu desservant les régions du Nord du Japon.

Il est rare qu'on sorte des locaux de la gare d'Ueno. A peine arrivé à ce terminus, on traverse le quai, ensuite le long corridor, pour accéder à la station de métro ou à la ligne périphérique. Outre le rôle de pompe, Ueno assume aussi celui d'arrosoir. Comme les gouttes d'eau, les gens arrivant de province sont répandus aux quatre coins de la capitale."

Kamata Satoshi : "La porte de derrière l'histoire". *Tokyo . Une mégalopole de villages*, Autrement, dirigé par Philippe Pons, décembre 1984, p. 139

La renaissance des grandes gares à travers le monde depuis une vingtaine d'années a conduit les opérateurs du transport à réviser leurs classiques pour retrouver, principalement dans l'héritage européen des entreprises ferroviaires, les constituants essentiels de cet objet ou de cette forme qu'ils entendaient rénover ou adapter à la ville contemporaine. La gare est un objet, peut-être privilégié, pour comprendre la formule du métier d'architecte aujourd'hui qui consiste, selon certains, à construire de la ville sur la ville. L'existence d'un milieu et d'un espace public de débat, organisé autour des associations internationales de transporteurs, ont accéléré et favorisé la circulation des modèles et des références. Les programmes incitatifs de recherche, français ou européens sont allés dans le même sens. Il n'y a donc pas de prospective des pôles d'échanges contemporains qui ne comporte un détour historique sur les rapports des gares aux villes qu'elles desservent et une prise en compte de l'irruption des villes en gare. Il est significatif que, des gares japonaises aux nouveaux "centres civiques" que voudraient être quelques grandes gares américaines, on retrouve certaines références au patrimoine industriel et à l'histoire ferroviaire du 19^{ème} siècle et que ces questions fassent irruption dans l'agenda des transporteurs des villes ou des morceaux de villes dans lesquelles elles ont évolué.

III-1 De l'arc de triomphe au centre civique.

Michel Ragon ¹⁵ a le premier mis en lumière la double filiation des grandes gares du 19^{ème} siècle, filles des architectes et des ingénieurs : "A quoi pouvait bien ressembler une gare lorsque aucun programme de cette nature n'avait été proposé aux constructeurs ? A un embarcadère de port pensaient les ingénieurs. A un arc de triomphe suggéraient les

¹⁵ Michel Ragon : *L'architecture des gares*, Denoël, 1984

architectes. Si bien que la gare tiendra de l'installation portuaire, jusque dans son vocabulaire, et de la porte monumentale."

Si les termes de débarcadères, quais, remblais, ponts, passerelles se réfèrent au vocabulaire de la marine et de la batellerie, les gares, comme les immenses halls des expositions universelles, les grands hôtels de voyageurs et les grands magasins participent d'une même révolution architecturale...

"Les vastes charpentes métalliques vitrées, caractéristiques des pavillons des expositions universelles, seront imaginées par l'architecte Léonce Reynaud pour la gare du Nord et par l'architecte François Duquesney pour la gare de l'Est neuf ans et quatre ans avant que la première exposition universelle suscite à Londres, en 1851, le Crystal Palace. Seuls les passages couverts et les grandes serres des jardins botaniques précèdent en originalité constructive les premières gares parisiennes et londoniennes. Passage des Panoramas à Paris en 1800, Burlington Arcade à Londres en 1819, galerie d'Orléans au Palais-Royal en 1831, passage Pommeraye à Nantes en 1843, etc".

Si bien que les gares naissent dans un entre deux, entre le temple et l'industrie, entre l'arc de triomphe et le passage urbain. Camille Polonceau (1813-1859) écrit, par exemple, en 1840 : "Nous pensons qu'avant tout il faut qu'une ligne de chemin de fer soit accusée par une façade formant clôture, et pour ainsi dire frontispice, servant à indiquer la destination spéciale. Tout en évitant de sacrifier aux exigences monumentales et aux tendances à l'arc de triomphe, l'entrée d'une route aussi importante qu'un chemin de fer ne doit pas avoir l'aspect d'une maison ordinaire." C'est pourquoi, conclut Michel Ragon, les premiers architectes du ferroviaire donnèrent à leurs édifices une sorte de théâtralisation que l'on retrouve aussi dans les grands magasins. La façade des premières gares est une sorte de rideau de scène et la salle des pas perdus une réplique du foyer d'un opéra.

Les travaux de Bertrand Lemoine ¹⁶ ont mis en lumière le programme fonctionnel de la gare qui s'articule autour de deux entités distinctes : " un bâtiment où prennent place la billetterie et la salle d'attente, et une salle aussi vaste que possible pour faciliter la dispersion des fumées crachées par les machines à vapeur. C'est à partir de ce double programme, architectural et technique, que vont travailler les hommes de l'art, architectes et ingénieurs, qui se partageront souvent les rôles. Il est fixé dès la construction de la gare de Crown Street à Liverpool en 1829-1830, sur des plans de George Stephenson, l'un des pionniers du chemin de fer en Angleterre."

Le vestibule ou salle des pas perdus constitue le pivot du programme. Il en distribue les différents éléments et c'est là que se trouve placée la billetterie. Point de passage obligé des voyageurs, c'est toujours un espace traité avec un certain luxe de volumes, sinon de décor.

¹⁶ Bertrand Lemoine : "La gare, temple de l'industrialisation et porte du voyage", *Archicrée*: "Gares et Quartiers de gares" Tome 1, 1995

"C'est dans les grandes halles vitrées qu'il faut trouver l'identité architecturale des gares. La situation urbaine des gares exige en effet que ces charpentes métalliques soient traitées avec soin, et que la contradiction entre la halle et les bâtiments périphériques soit résolue d'une manière ou d'une autre. La question de la lisibilité du pignon de la halle vitrée sur la façade de la gare est ainsi au cœur des débats qui traversent l'architecture ferroviaire.. On retrouve là toute l'habileté du XIXème siècle à entremêler avec art et science les éléments constructifs avec les motifs décoratifs. Ainsi la gare est-elle un lieu public complexe, traversé parfois par des foules considérables. Le problème du contrôle de ces flux aux points de passage obligés suscite dès l'origine une organisation fondée sur le modèle militaire, avec rôles distribués, forte hiérarchisation du personnel, uniformes, etc... C'est aussi un véritable théâtre, où se joue la scène du départ et de l'arrivée, avec ses coulisses nombreuses dont le voyageur ne perçoit pas forcément l'existence."

Faisant observer que presque toutes les gares sont à renouveler, quelques unes pour la troisième fois, Julien Guadet estime que "le mot d'ordre pour toute conception de gare, et pour chacune de ses parties, serait donc : élasticité. Jusqu'à un certain point cette élasticité n'est pas incompatible avec la composition architecturale : elle a comme condition l'ingéniosité".

Les circulaires ministérielles du 22 juin 1863 et du 22 décembre 1866 invitent les compagnies à autoriser les voyageurs à accéder aux quais sans passer par les salles d'attente. Toutefois cet usage ne sera définitivement entériné que par l'arrêté ministériel du 10 janvier 1885. Or la conséquence de ce changement d'usage sur les gares est importante. Alors que les salles d'attente occupaient une surface considérable dans les premières générations de gares, elles deviennent dès lors des locaux annexes, moins vastes. L'espace ainsi gagné peut être affecté au vestibule qui confirme son rôle prépondérant dans l'articulation du programme. Ainsi regonflée, la salle des pas perdus invite les voyageurs à flâner en attendant leur train ou leur correspondance, et donc à prendre une consommation, à acheter un livre, un journal, un souvenir. Autour du vestibule se greffent ainsi, outre les guichets pour la vente des billets, une buvette, un buffet, une librairie (on dit alors une "bibliothèque"). Ainsi à la gare du Nord les salles d'attente sont réduites dans les années 1890-1900, remplacées par de nouvelles nefs et de nouvelles voies, car "les trains étant mis de bonne heure à la disposition du public, ce sont les véhicules eux-mêmes qui servent de salle d'attente".

Ce glissement d'usage s'accompagne d'un glissement de sens symbolique : il s'agit moins de signifier la technique que de magnifier l'accueil du public, autrement dit de lui donner accès aussi immédiatement que possible à une perception d'ensemble de l'espace de la gare en dépit de sa complexité croissante. Le principe, fil conducteur de toute démarche de conception d'une gare en France, depuis la gare Montparnasse, peut être ramené à un

premier mot d'ordre : la lisibilité de l'organisation spatiale. Tout voyageur doit pouvoir s'orienter aisément et être en mesure d'apprécier du regard l'espace à parcourir, et de là le temps nécessaire à son déplacement. Ce principe d'organisation s'appuie sur un inventaire des cheminements possibles et une scénographie ouvrant, à l'intérieur d'une logique fonctionnaliste, des espaces de liberté. La complexité d'une gare, dans sa définition moderne de nœud intermodal, loin d'être niée, est simplement donnée à lire dans un système d'enchaînement d'espaces, dans la mise en place de repères, et d'un balisage du parcours. L'impression de confort et de fluidité, qui découle de la facilité des accès et de la conscience des changements de niveaux donnée par leur lecture simultanée, est confortée également par le traitement qualitatif des espaces grâce au choix des matériaux et à une étude attentive de la lumière.

D'où une lecture critique des équipements de la gare de ce point de vue de sa lisibilité d'ensemble. Christian Descamps, responsable de la section "design", a eu l'occasion avec le chantier de Montparnasse de mener une analyse édifiante sur le mobilier existant qui l'a conduit à la constatation suivante : le mobilier parasite l'espace. Il brouille la vision de l'architecture en s'appuyant ici contre un pilier, là sur une paroi. Après en avoir étudié la nature, la validité et la logique d'implantation, il ressort que ce mobilier obéit à des chaînes fonctionnelles, autrement dit que son inscription dans l'espace dépend d'un scénario, lui-même dicté par le cheminement des voyageurs.

Le terme de mobilier englobe trois catégories d'objet : le mobilier technique réservé à l'usage des cheminots (signalisation, téléphones de sécurité...), le mobilier d'interface au dialogue usagers/SNCF (supports d'information sur l'offre de transport, signalétique d'information, d'identification des services et des espaces, guichets, appareils de vente, horloges, enceintes composteurs, accueil), et le mobilier de confort (sièges, poubelles, paravent, parc à chariots, téléphones, distribution presse...)

En 1978, un programme lourd de rénovation de 200 gares françaises, vise la conversion de la gare traditionnelle austère et fermée, en un nœud d'échanges intermodal et un pôle de services ouvert : " En tant que point d'échanges entre un mode de transport collectif - le chemin de fer - et les autres modes de transport ou de déplacement", observe Georges Ribeill, "une gare doit pouvoir assurer un certain nombre de services qui précèdent, accompagnent, ou suivent ces échanges".¹⁷ Ainsi, sous l'influence de nouvelles organisations, de nouvelles coupes institutionnelles ou de pratiques de réseau, les lieux d'échanges se complexifient, passant de la pure fonction transport à celle de prestataires de services et commerces multiples relevant d'une fonction d'échange beaucoup plus générale

¹⁷ Georges Ribeill : "La gare au confluent utopique de réseaux et de services, ou le mythe récurrent de l'interconnexion.", "Gares et Urbanisation", *Annales des Ponts et Chaussées*, n°89, Avril 1999

(photomatons dans les stations de métro, lieux de culte ou hôtels dans les aéroports, distributeurs bancaires ou services sociaux dans les gares.)¹⁸

Devenue l'analogon de la ville elle-même et le temple de la mobilité comme mode essentiel de la vie urbaine, la gare ne saurait être conçue comme pur carrefour de flux anonymes et impersonnels. La nouvelle mobilité urbaine se caractérise en effet moins par sa massivité que par sa différenciation. Mobilité d'individus, divers dans leurs personnes comme dans leurs situations et leurs attentes, et surtout de plus en plus autonomes (ou désireux de l'être). "Lieux de l'entre-deux, du choix ou de l'hésitation, de l'attente ou de l'étape, espace-temps de disponibilité limitée, la gare peut, à la limite, être dite "lieu de vie" ou "plate-forme de services". En tout cas, à la métaphore du carrefour, il faut préférer celle du relais de poste : on y change de monture, on en profite pour se restaurer, s'enquérir, s'affranchir de quelque obligation, acquérir quelque bien quotidien, etc."¹⁹ (cf. Annexe 3 : les complexes d'échanges)

¹⁸André Pény : "Gares, aérogares et hangars", *ibid.*

¹⁹ Georges Amar : "Gares, cœurs de la ville. Le complexe d'échange urbain de La Défense", *ibid.*

III-2 Les diagnostics des transporteurs

Les transformations récentes des grandes gares métropolitaines ont donné lieu à plusieurs types de synthèses notamment de la part des transporteurs et des architectes. Les transporteurs associés dans le programme GUIDE ont résumé récemment (Amsterdam 23-24 juin 1999) les enjeux stratégiques des pôles multimodaux pour les transports publics en soulignant la nécessité de corriger leurs défauts -marche à pied, absence d'abri, sécurité insuffisante, manque d'information - pour les transformer en lieux d'innovations en termes de services et de qualité de service dans une approche globale liant le transport et l'aménagement urbain, les transports et les services, les aspects architecturaux et opérationnels.

Six dimensions du pôle d'échange sont ainsi distinguées :

- 1- C'est un point de réseau qui intègre différentes échelles de distance et modes de transport de la marche à l'avion.
- 2- C'est un morceau de ville qui joue un rôle décisif dans l'environnement territorial.
- 3- C'est une plaque tournante dont l'architecture originale doit résoudre des problèmes de flux et offrir une image de qualité et parfois de prestige.
- 4- C'est un espace de services dans lequel les usagers doivent pouvoir se livrer à des activités diverses connexes à la fonction transport.
- 5- Un pôle d'échanges suppose toujours un partenariat financier.
- 6- C'est un système d'activités qui implique la coopération de plusieurs opérateurs de transport et prestataires de services.

Les innovations requises sont donc organisationnelles, économiques, technologiques, architecturales. Elles supposent que soient modifiées les "frontières" professionnelles.

L'expérience de La Défense, exposée au colloque de l'UITP à Vienne en octobre 1998, est exemplaire de cette démarche stratégique. Fondée sur une approche globale du transport et de l'aménagement urbain, de tous les modes de transport, des transports et des services, du management et du développement, la rénovation du pôle d'échanges de La Défense a été le fait d'équipes "hybrides" d'architectes et d'ingénieurs, de designers et d'opérationnels et a impliqué tous les partenaires du projet dès le début. Concrètement cela a signifié, sur le plan architectural, des analyses détaillées et des simulations des flux d'usagers et de véhicules ; l'observation des cheminements d'usagers, de leurs obstacles et des seuils ; des discussions avec les associations sur les problèmes d'accessibilité ; l'articulation d'une approche topologique et d'une analyse de la lisibilité pour traiter les problèmes de désorientation et d'agencement spatial. Le projet prévoit la mise en place d'un "axe" fondé sur la topographie

du lieu, le marquage d'un "centre" par un point d'information et l'aménagement de "portes cardinales" qui structurent l'espace par des points focaux. Sur le plan des cheminements des usagers cela devrait aboutir au découplage des trois fonctions de la gare routière - déchargement des voyageurs, parking des autobus, chargement des voyageurs - et à la suppression des couloirs. Le pôle disposera d'un point d'information en temps réel, d'un tableau horaire multimodal, et d'un système d'information personnalisée. Enfin, il est prévu la création d'une banque de données centrale gérée par des agents des trois opérateurs de transport et une signalétique cohérente pour l'ensemble du lieu.

Sur le plan organisationnel le projet prévoit le management global de l'ensemble du pôle - gestion des flux, des services, des espaces et des relations avec le public -, la mise en place d'un comité de site réunissant les 9 opérateurs impliqués dans les opérations quotidiennes du complexe, la création d'un centre de contrôle multimodal et la mise en place de procédures de coordination explicites en cas d'incidents, d'une "lettre" et de documents d'information pour tous les agents travaillant sur le site de La Défense.

Signalons pour terminer la création à La Défense d'un "village-services" fonctionnant comme une plate-forme de 2.500 mètres carrés pour 60.000 voyageurs par jour, se présentant comme une place urbaine et un centre de communication et de transport, un centre de services publics, etc. Ce dispositif prend acte d'une "nomadisation" des modes de vie urbains : plus qu'un carrefour de routes, c'est un dispositif qui transforme le temps de correspondance en occasion socialement et économiquement utile. Le village-service de La Défense, impliquant une vingtaine de partenaires, doit ouvrir ses portes à la fin de l'an 2.000.

L'expérience de La Défense, avec celle de la Gare du Nord, ont permis à la RATP de généraliser un dispositif organisationnel sur les pratiques multimodales dans l'entreprise. Un comité de site, conçu comme le "conseil d'organisation" du site en charge de définir son organisation et ses règles de fonctionnement, pilote les actions multimodales et en assure le suivi. Il est composé des directeurs des unités opérationnelles, du responsable multimodal, des responsables clientèle des unités considérées, du chef de projet lorsqu'il existe un projet d'aménagement. Ce comité se charge des opérations de contrôle commun et de l'information multimodale en situation normale et en situation perturbée.

D'autres programmes d'études opérationnelles lancés à l'initiative des Communautés européennes insistent sur des points particuliers. Par exemple, les attentes des usagers en matière d'information sur l'état du trafic et sur le mode d'emploi, la sûreté et la sécurité, la situation centrale du pôle dans la ville, l'accessibilité des quais, l'insatisfaction sur les toilettes (leur absence ou leur état), les horloges et téléphones, l'environnement de la station. (Programme PIRATE). Par exemple encore, les obstacles à l'usage multimodal : obstacles logistiques - tarification, horaires coordonnés, harmonisation des modes, communication ;

obstacles psychologiques - temps d'attente, sécurité personnelle ; obstacles institutionnels et organisationnels - gestion des pôles, design environnemental ; obstacles économiques et sociaux - coûts du déplacement, fiabilité du service ; obstacles informationnels - langage visuel, gestion des cheminements, arrivée et départs, éclairage, présence des agents, qualité des espaces d'attente. (Programme MIMIC)

Le London Regional Passengers Committee (LRPC) fait de son côté un diagnostic convergent sur l'évolution de la demande de transports en commun et la concurrence avec la voiture, le vélo, la moto et la marche à pied. L'enjeu de la concurrence, c'est le transport de porte à porte et le contrôle du temps (le moment du départ et la durée du trajet), le contrôle de l'environnement du déplacement, la sécurité personnelle, le coût, la propreté. Ces enjeux sont aussi bien réels que perçus. Pour être attractifs les transports publics doivent donc, selon le LRPC améliorer leur fiabilité et leur fréquence, corriger leur image, améliorer leur sécurité et le sentiment de sécurité des voyageurs, faire de l'expérience du voyage une expérience de porte à porte. Or, pour tout voyage impliquant un changement de véhicule ou de mode, les pôles d'échange jouent un rôle décisif parce que ce sont les points de plus grande incertitude. Incertitude sur les correspondances, sur la signalétique, sur les conditions de l'attente - sera-t-elle confortable et abritée -, sur la sécurité, les distances à parcourir avec des bagages, la présence d'agents en uniforme pour "contrôler l'environnement".

Dans le registre des comparaisons de réseaux dans leur environnement urbain, il faut signaler le travail mené pour le Ministère de l'environnement britannique sur Paris, Londres, New York et Tokyo²⁰

Le chapitre consacré au transport (pp. 245-272) fait une comparaison générale des systèmes, de leur administration et de leur financement et aboutit à quelques enseignements généraux en matière de politiques de transport.

- En dépit de la décentralisation des activités et des logements, les zones centrales des quatre métropoles demeurent le plus important noyau d'activité des agglomérations, notamment pour les services à dimension globale. L'accès au centre pour les banlieusards comme pour les visiteurs demeure une fonction clé du système de transport, assurée principalement par les transports publics ferrés de grande qualité et de grande densité.

- La voiture particulière a une place dominante, surtout depuis les années 80 et la plupart des déplacements en dehors du centre utilisent ce mode. On peut donc distinguer dans chacune des agglomérations, deux villes : le centre-ville desservi par les transports publics et la couronne des agglomérations où l'utilisation de la voiture domine. Paris avec ORBITALE et LUTECE fait un effort pour développer un transport public en

²⁰*Four World Cities. A Comparative Study of London, Paris, New York and Tokyo.*, Llewelyn-Davies. UCL Bartlett School of Planning & Comedia, Juin 1996

banlieue. Les autres villes ont préféré améliorer le réseau routier qui arrive à la limite du centre-ville à Paris ou New York et pénètre au cœur de l'agglomération à Tokyo.

-Dans les quatre métropoles les transports publics ont fonctionné comme des agents de déconcentration et de concentration. A Londres de la City en direction du West End dans les années 20-30 ; à New York de Downtown vers Midtown à la même période ; à Tokyo vers les villes nouvelles comme Tama dans les années 60 ; à Paris vers La Défense et les villes nouvelles dans la même période. Ces extensions n'ont suivi que partiellement une stratégie d'ensemble. Et cette stratégie n'est pas perceptible non plus à New York ou Tokyo aujourd'hui.

-

-La concentration d'activités au centre et l'étalement des zones résidentielles conduisent à rendre indispensable une politique de développement de services transports longue distance (130km) du centre, et à rendre accessibles les centres villes et certains centres secondaires d'activités.

-Un des problèmes particuliers à ces grandes métropoles est la liaison ferrée avec les aéroports. New York est la métropole la moins bien placée de ce point de vue. Paris et Tokyo ont développé un service de trains à grande vitesse qui concurrence le trafic aérien sur des distances de 500 km et semble devoir l'emporter dans un rectangle entre Birmingham, Amsterdam, Francfort et Paris. La localisation des pôles d'échange de ce réseau peut avoir autant d'importance que celle des aéroports ces quarante dernières années.

-Londres est la ville qui a le mieux réussi à écarter la circulation automobile du centre.

Danielle Navarre, qui a participé à cette étude, revient sur ses enseignements généraux dans un article récent ²¹ en soulignant que les quatre métropoles disposent de réseaux de transports denses et diversifiés, sur des territoires étendus, avec une croissance forte des liaisons banlieue-banlieue. Ces grandes métropoles sont confrontées à des problèmes comparables : répondre à des besoins de mobilité pour conserver leur compétitivité mais à des coûts supportables et en réduisant l'impact de l'activité de transport sur l'environnement. Des différences importantes pourtant sont à noter sur la superficie, la population et l'emploi. La région du South East (Grand Londres et 12 comtés périphériques) et la région des Trois Etats (les 5 comtés de la ville de New York et 26 autres comtés répartis sur les trois états de New York, New Jersey et Connecticut) sont 2,5 fois plus étendues que l'Ile-de-France et que la région métropolitaine de Tokyo. Les deux premières régions sont également comparables sur le plan de la population (respectivement 17,5 millions et 19,8 millions) alors que la région métropolitaine de Tokyo comporte 32 millions d'habitants et l'Ile-de-France seulement 11 millions.

L'expansion urbaine s'est faite à partir d'hypercentres et s'est accélérée entre 1850 et 1950 par le développement des réseaux de transport. A Paris l'expansion urbanistique a été organisée dans le prolongement de l'agglomération existante et autour de 5 villes nouvelles. A Londres, 8 villes nouvelles sont situées à une distance allant de 25 à 50 km de la capitale. A Tokyo, la population a quitté le centre et a laissé place à une forte concentration d'emplois tertiaires.

Danielle Navarre propose de distinguer 4 zones : 1) l'hypercentre rassemblant les fonctions financières, politiques, commerciales, touristiques ; 2) le reste de l'aire métropolitaine ; 3) la

²¹ Danielle Navarre, IAURIF - "Paris, Londres, New York et Tokyo. Comparaison des systèmes de transport", *Transport Public International*, 3/99, pp. 52-57

zone suburbaine dont la dynamique est nettement dépendante de celle du centre ; 4) le reste de la région (zone absente de l'Ile-de-France). Les zones 1 sont faiblement peuplées mais offrent un million d'emplois à Paris et à Londres et deux fois plus à New York et Tokyo.

44 et 32 millions de déplacements motorisés sont générés quotidiennement dans les régions de Tokyo et de New York et 21 millions en Ile-de-France. Les déplacements à destination de la zone 1 pendant la période de pointe du matin (7h-10h) se font à 92% par le mode ferré à Tokyo et à 75% dans les trois autres métropoles. Les déplacements quotidiens dans l'agglomération (zones 1 et 2) s'élèvent à 17 millions de déplacements motorisés à Paris, soit deux fois plus que dans les autres métropoles. La voiture est le mode prépondérant excepté à Tokyo ; la part de ce mode atteint 62% en Ile de France où l'offre de transports en commun est insuffisante sur les liaisons de banlieue à banlieue alors que l'offre routière et les conditions de stationnement sont relativement bonnes. A Tokyo, la voiture ne représente que 28% des transports tandis que la part du mode ferré s'élève à 60%.

Les réseaux ferrés de Londres et de New York ont été construits sans plan d'ensemble et cela se traduit par un manque de cohérence dans la structure des réseaux. La réalisation des réseaux de Paris et de Tokyo s'est faite par contre selon des schémas directeurs et les réseaux se sont modernisés grâce à une politique volontariste de l'Etat ayant pour objectif prioritaire d'accompagner le développement urbanistique et grâce aux crédits mis en place par l'Etat et les collectivités locales ou par l'apport du secteur privé à Tokyo.

Les réseaux de Paris et de New York ont une configuration totalement radiale, mais ce n'est pas le cas des deux autres. Le réseau londonien, très étendu, est particulièrement dense dans la banlieue sud où l'imbrication des lignes assure un certain maillage. Le réseau de Tokyo est maillé par plusieurs rocades, dont la rocade centrale Yamanote qui dessert les gares centrales. A Paris le RER assure la traversée de la capitale tandis que Londres n'est traversé que par la liaison Thameslink, peu performante. A New-York, toutes les lignes aboutissent à des terminus centraux. Les réseaux de Paris et de New York assurent une desserte particulièrement fine de la zone 1 avec deux fois plus de stations au km² qu'à Londres et quatre fois plus qu'à Tokyo. Le métro de Tokyo transporte plus de 2,7 milliards de passagers par an soit 2,5 fois plus que ceux de Paris et de New York et 3, 5 fois plus que celui de Londres.

Les intervalles entre rames de métro sont presque toujours inférieurs à 5 minutes dans le centre pendant les heures de pointe. La surcharge des rames de métro et des trains est limitée à un certain nombre de sections critiques à Paris, Londres et New York. Par contre la congestion touche encore toutes les lignes du réseau ferré de Tokyo avec des taux de surcharge de 200%, voire plus sur certaines lignes. La quasi totalité des métros et des trains

sont à l'heure à Tokyo, ce qui est une performance compte tenu de la surcharge et de la complexité de l'exploitation due à l'interconnexion des réseaux. A Paris et New York, le pourcentage de métros et de trains en retard est inférieur à 10%, tandis que Londres affiche un retard légèrement supérieur.

Dans les quatre métropoles on voit se développer des politiques de dissuasion de l'usage de l'automobile (restriction du stationnement, limitation de vitesse, péage urbain) ainsi que des politiques de remise en état des réseaux à Londres et New York. Les opérations nouvelles se limitent à des connexions de réseaux. A Londres, le prolongement de la Jubilee Line consomme la majorité des crédits.

L'UITP a, quant à elle, tenté de faire le bilan des expériences en matière de multimodalité²². En concurrence croissante avec la voiture particulière qui permet un déplacement continu et souvent porte-à-porte, l'intermodalité consiste à déployer une conception intégrée du produit transport public. C'est la performance globale des réseaux qui importe, plus que la performance de chacun d'entre eux. Tâche d'ampleur quand on sait la variété des déplacements effectués, la complexité du produit transport public, la multiplicité des acteurs et la diversité de leurs cultures. Elle touche à la fois à la stratégie territoriale des autorités organisatrices et à la stratégie industrielle des opérateurs. L'intermodalité appelle, là où les acteurs s'ignoraient le plus souvent, de nouveaux modes de fonctionnement fondés sur une coopération à long terme pour répondre aux besoins des voyageurs. C'est un champ d'expérience et d'innovation parce qu'il s'agit de mettre en regard des besoins de déplacements diffus et de plus en plus éclatés, un transport ferroviaire s'appuyant sur la massification des flux.

Au titre des pratiques remarquables, l'UITP signale entre autres :

- L'articulation des sites propres urbains et du chemin de fer : exemple de Rome, du réseau de Long Island à New York ;
- Le chemin de fer, comme composante des transports d'agglomération en dépit d'obstacles d'ordre culturel et organisationnel. En effet, les chemins de fer ont souvent été axés sur une logique nationale, alors que les agglomérations développaient leur propre outil pour exploiter les réseaux. Exemple de Tokyo, première agglomération mondiale en matière de dessertes ferroviaires urbaines avec 10,2 milliards de voyageurs par an pour 2,6 milliards pour le métro. 30 compagnies ferroviaires. Exploitation équilibrée par les recettes voyageurs et les considérables recettes des concessions commerciales ;
- Les interconnexions ferroviaires avec l'exemple SNCF/RATP en Ile-de-France qui présente des difficultés techniques (signalisation, hauteur des quais, gabarit, règles de circulation) qui impliquent une modification des règlements de sécurité ;

²² Jean-Claude Degand – UITP, Commission des Transports Généraux – *Pratiques remarquables en matière d'intermodalité*, Octobre 1997

- L'information intermodale avec l'exemple des Pays-Bas et d'un numéro vert ayant un rôle de gestion et de médiation ;
- Les tarifications intégrées ou coordonnées, condition nécessaire pour construire l'unité du réseau par delà ses différents modes et sujet épineux qui touche à la recette et à l'image des différents opérateurs. Il s'agit alors de concilier la simplicité d'usage pour le voyageur, l'attractivité financière des titres et la maximisation des recettes pour les exploitants ;
- Les transports souples de complémentarité avec l'exemple des Pays-bas et des trains-taxis, c'est-à-dire de taxis collectifs de rabattement auprès des 82 plus grandes gares des Pays-Bas (à l'exception d'Amsterdam et Rotterdam). La couverture des dépenses par les recettes est de l'ordre de 70% et nécessite une démarche systématique et un produit lisible ;
- L'animation des nœuds pour inverser le vécu de la rupture de charge et en faire un moment utile ou agréable, attirer de nouvelles clientèles et de nouvelles recettes, améliorer la sécurité ;
- Les parcs de stationnement ;
- L'accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

L'extension de la Jubilee Line à Londres a été également l'occasion d'un diagnostic important sur le rôle des pôles d'échanges.²³ Cette extension a été le premier grand projet depuis la construction de la Victoria Line, 25 ans auparavant. Outre sa connexion à la ligne existante, elle introduit de nouvelles normes pour le réseau du métro londonien. Projet prématurément enterré à la fin des années 70 et relancé avec le développement massif de Canary Wharf, c'est devenu projet national visant l'articulation de logiques d'aménagement territorial et de transports publics. Jusque dans les années 60, les Docklands sont un secteur enclavé, dans lequel les déplacements sont locaux. A la fin des années 60, la crise des docks et le développement de la technique des containers implique une réaffectation des espaces et un développement du réseau routier dans un contexte international marqué par la concurrence de Rotterdam. La question porte sur la réaffectation des 8,5 miles carrés situés entre la Tour de Londres et Beckton, à proximité du centre-ville.

Dans les années 70, on pense en termes de logements et on tente de sauver l'activité, sans pour autant poser les problèmes de transport. On envisage des flux limités de déplacements domicile-travail (9.000 par jour) pour lesquels un mode léger, de type tram, semble suffire. Pourtant, une étude du *London Rail* de 1973 propose de relier les Docklands au centre pour soutenir le développement de la zone. En 1976, un plan stratégique du *Great London Council* pour les Docklands (*London Docklands Strategic Plan*), considère qu'il s'agit là de la plus grande zone urbaine de développement à l'échelle européenne. L'étude fait le lien entre emploi, logement et transport pour tout l'est londonien. Dans ce cadre, les pôles d'échanges devraient devenir les nouveaux centres communautaires locaux (schéma, page 30). On

²³ Jon Willis : *Extending the Jubilee Line. The Planning story* London Transport,1997.

discute du mode - bus, tram ou métro en insistant sur les mauvaises liaisons de la zone avec le centre de Londres. Le métro concernerait des flux plus importants qu'un mode léger (tram ou bus en site propre) : 19.000 contre 13.000 ; ce serait un mode plus fiable et plus structurant en termes de développement industriel et résidentiel de l'est londonien. La population devrait croître de 55.000 à 120.000 dans les années 90 et les emplois passer de 26.000 à 32.000. Dans ce plan les transports publics occupent une place centrale (plan, page 30) Le lancement de l'opération est prévu pour avril 1978, mais rien ne suit pourtant faute de financement.

En 1981, la mise en place du *London Docklands Development Corporation* (LCDC) pour une période de dix ans s'inscrit dans une nouvelle logique plus libérale et plus flexible de développement marchand. Elle est suivie par le lancement, en 1984 du *Docklands Light Railway* dont le premier tronçon est ouvert en 1987. Entre temps, la responsabilité du London Transport passe du GLC au ministère des transports. C'est le succès de l'opération qui appelle une extension avec le développement de Canary Wharf qui finance l'extension de la ligne. Cette logique de développement à court terme a pourtant ses limites : en 89, l'éclatement de la bulle financière fait éclater le système de financement et ce sont des fonds publics du Ministère de l'environnement qui renflouent l'opération d'extension du DLR.

En 1988, les prévisions d'emploi des Docklands (Isle of Dogs) sont multipliés par 8 (graphique, page 30). Le *Docklands Public Transport Strategic Plan* se donne de nouveaux objectifs : mettre en place des services transports fiables et attractifs pour les investisseurs et les particuliers désirant s'installer dans la zone ; prévoir des services capables de transporter des flux massifs et des connexions directes avec les grands centres commerciaux locaux ou distants pour les résidents ou les touristes ; limiter la croissance du trafic automobile au profit des transports en commun. Le projet privilégie l'accès au centre de Londres et les liaisons entre le Nord et l'Est des Docklands. Le métro l'emporte dans cette perspective.

Le choix des stations : *Westminster*, station construite en 1868 et qui n'avait jamais été modernisée ; connexion avec la Circle et la District Lines; *Waterloo*, pour desservir la rive sud et les liaisons internationales ; *London Bridge*; *Canary Wharf* pour desservir le centre de Isle of Dogs et le cœur du développement de la zone ; *North Greenwich* pour desservir le site et les liaisons avec l'est de l'agglomération ; *Stratford* pour les connexions avec British Rail et le métro.

L'ensemble de la ligne fait 16km et 11 stations dont trois font partie du réseau existant (*Westminster*, *Waterloo* et *London Bridge*), cinq sont de nouvelles stations souterraines (*Southwark*, *Bermondsey*, *Canada Water*, *Canary Wharf* et *North Greenwich*) et trois sont des stations de surface (*Canning Town*, *West Ham* et *Stratford*). Chacune des stations souterraines a deux accès à chacune de ses extrémités pour des raisons de sécurité. Prises

ensemble, les 11 stations disposeront de 116 escaliers mécaniques contre 243 pour l'ensemble du réseau londonien et des portes palières sur les quais comme à Lille. Ce système réduit le bruit des trains, améliore la sécurité et en atténuant les courants d'air simplifie la ventilation de la station. La construction, commencé en 1993 doit être terminée pour les festivités du millénaire. (cf. Annexe 4)

III-3 L'irruption des services et des commerces

François Batisse ²⁴ fait remarquer que si les japonais n'ont pas réussi à exporter leur modèle de grande vitesse ferroviaire, bien qu'ils l'exploitent depuis plus de 30 ans, leurs succès indéniables dans la diversification des activités des réseaux de chemin de fer incitent un nombre croissant de compagnies ferroviaires à travers le monde à s'inspirer de leur modèle d'optimisation du potentiel des gares. "Cela est dû non seulement au fait que ces réseaux doublent leur chiffre d'affaires en ajoutant aux ventes ferroviaires autant de ventes non ferroviaires nettement plus bénéficiaires, mais aussi parce qu'ils transfèrent leurs excédents de personnel dans leurs secteurs non ferroviaires. L'optimisation du potentiel des gares fait donc coup double : les résultats financiers sont excellents et les résultats sociaux significatifs". N'oublions pas pourtant que les différentes sociétés qui composent les holdings ont des finances séparées, que les transports publics sont rentables parce que très fréquentés dans un contexte où l'utilisation de la voiture particulière est très réduite, parce que les tarifs sont élevés et que l'exploitation se fait dans des zones particulièrement denses.

Nous empruntons à François Batisse quelques éléments de son analyse du développement des commerces et des services dans les gares japonaises :

A côté des réseaux issus de l'ancien réseau national, subsistent depuis l'origine, un grand nombre de compagnies privées qui ont toujours réussi à équilibrer leurs comptes grâce à des taux de productivité élevés du fait de la concentration maximum de leur trafic sur des lignes courtes et chargées. Jamais ces réseaux privés n'ont été aidés par les pouvoirs publics, mais c'est la diversification très poussée de leurs activités non ferroviaires qui leur a permis d'investir et d'accroître leurs marges bénéficiaires au moment où le réseau national approchait inéluctablement de la faillite malgré son accès à la grande vitesse en 1964, 7 ans avant la SNCF et 30 ans avant la DB.

Les 15 réseaux privés les plus importants du Japon, sur un total de 149 grandes compagnies hors JR, représentent ensemble 2.900 km de lignes, soit 12% seulement des voies ferrées du pays, mais ils comptent plus de 8 milliards de voyageurs, soit presque autant que les 8,9 milliards des six compagnies, et un volume de 140 milliards de voyageurs-km.

...

La productivité du personnel des réseaux JR est de l'ordre de 1 400 000 voyageurs-km par employé soit plus du double du taux de la SNCF de 600 000 unités de trafic et le triple de la moyenne européenne. Or la productivité du personnel des réseaux privés dépasse largement celle du personnel JR et atteint 2 600 000 voyageurs-km par agent du réseau Odakyu, un réseau de l'agglomération de Tokyo qui n'a que 122 km de lignes et 4 200 employés pour un volume de trafic de 11 milliards de voyageurs-km soit davantage de trafic que la SNCF en banlieue parisienne avec 10 fois moins de lignes.

...

²⁴ François Batisse : "Les gares et leur valorisation dans le monde", *Revue générale des chemins de fer*, Avril 98, Elsevier, Paris

C'est sur les bénéfices des activités non ferroviaires que repose la prospérité des réseaux privés. Odakyu a réalisé en 1995 un total de produits d'exploitation de 153 milliards de yen (1 FRF= 20 yen), dont deux tiers d'origine ferroviaire, mais l'autre tiers a laissé 14 milliards de profit, autant que les activités ferroviaires. En moyenne les réseaux privés font la moitié de leurs bénéfices sur les secteurs non ferroviaires, alors que les produits d'exploitation ferroviaire sont plus importants.

...

Les réseaux privés japonais ont misé sur le business sans s'inquiéter de savoir si une gare devait ressembler à une gare. Ce qui comptait c'était le client, voyageur ou non. Cela a permis aux réseaux privés de concurrencer les JNR dans le domaine des prix de transport sur les lignes parallèles nombreuses au Japon... Les voyageurs des banlieues de Tokyo, Osaka et Nagoya ont accepté de s'entasser dans les trains des réseaux privés parce que les tarifs étaient plus bas, parce que les gares des réseaux privés leur facilitaient les achats dans des sites accueillants et parce que la diversification des activités des privés accompagnait une délocalisation marquée dans les banlieues elles-mêmes. Outre des magasins les plus divers, des services d'autobus et d'autocars en correspondance parfaite, des hôtels en province, des parcs d'attraction à la périphérie des agglomérations et dans les sites touristiques, les réseaux privés ont été jusqu'à ouvrir des pistes de ski, des établissements de thalassothérapie et des sources d'eau chaude. L'essentiel était de vendre des produits et des services à des clients après les avoir transportés éventuellement sans gagner grand chose. L'énorme groupe Tokyu n'a que 2,2% de produit d'exploitation ferroviaire et le groupe Kintestu, presque aussi vaste, avec 3 200 milliards de yen de chiffre d'affaires n'a que 5, 8%.

...

JR-Ouest (Gare de Kyoto). La gare de Kyoto est la troisième destination touristique de la ville après les temples. Le groupe comprend, outre le réseau de chemin de fer, 2 réseaux d'autocars, 14 compagnies du secteur de la distribution, 34 compagnies de développement immobilier, 25 sociétés de restauration, hôtellerie et parcs d'attraction, 5 agences de publicité, 2 consultants, 3 compagnies d'électricité, 8 sociétés d'entretien du matériel ferroviaire et 30 autres services variés, soit au total 122 compagnies.

...

JR-Est qui dessert l'agglomération de Tokyo compte 85 gares avec plus de 100 000 voyageurs par jour : 40% de ces gares sont déjà pourvues de centres commerciaux. Le prochain stade d'équipement concernera une centaine d'autres gares parmi les 220 ayant plus de 30 000 voyageurs par jour, gares qui disposent de surfaces commercialisables que l'ancien réseau national n'utilisait pratiquement plus. En 10 ans, JR-Est est passé de 53 centres commerciaux à 85 dans tout le réseau, avec une nouvelle chaîne de magasins de nourriture rapide dans la capitale et surtout un ensemble de 10 étages de commerces et de restaurants dans la grande gare de Shinkansen et banlieue de Tokyo-Ueno.

En outre, JR-Est a 16 hôtels, 180 agences de voyages (View-Plaza), 1400 magasins de journaux (Kiosk), des lotissements résidentiels, etc.

En 1987, JR-Est avait 10% de ses 82 500 employés dans des activités non ferroviaires. En 1996, sur 79 000 employés, 70% étaient affectés au ferroviaire et 30% au non ferroviaire."

Le modèle japonais a frappé les dirigeants des entreprises de transport en France. Après Loïk Le Floch-Prigent, le développement des commerces a été un élément du programme de Patrice Leroy puis de Daniel Cukierman à la Direction du Développement des Gares de la SNCF. Le projet de "1.000 gares pour l'an 2.000" est un programme de rénovations et d'aménagement des gares essentiellement centré sur l'accessibilité et le confort des voyageurs qui implique aussi bien de grands travaux que de petits coups de peinture. Ce n'est plus uniquement la gare qui rentre dans la ville mais la ville qui entre dans la gare.²⁵

Outre des parcs de stationnement développés ou étendus, sont prévus une trentaine de parcs à vélos dans les villes ayant développé une politique de pistes cyclables. 1.000 emplois "jeunes" devront renforcer la présence en gare, notamment en Ile-de-France. Un service de portage de bagages à domicile sera développé. 200 gares seront équipées d'ascenseurs pour les personnes à mobilité réduite et de nouveaux abris de quais plus confortables seront construits. L'augmentation du nombre de sièges sur les quais et dans les halls, la gestion adaptée des sanitaires, des braseros pour réchauffer certaines gares l'hiver et la brumisation de la gare Marseille St-Charles l'été, la qualité d'écoute des messages améliorée par des colonnes de haut-parleurs ou par une sonorisation adaptée complèteront ce programme.

La SNCF a confié au groupe Ségécé le soin de valoriser les espaces commerciaux des gares de St-Lazare et de Lyon à Paris. Les heures d'ouverture de ces espaces seront les mêmes que celles des gares. D'où la question de la concurrence que pourraient faire les espaces commerciaux des gares à l'environnement commercial. Citons les réponses de Daniel Cukierman, Directeur du développement des gares, SNCF à cette question :

"Objectivement, je ne crois pas...Je pense que c'est l'avenir. Si l'on se trouve face à une gare glauque, peu sécurisante, dans laquelle les gens ne se sentent pas bien, le quartier alentour se trouvera déprécié. Réhabiliter la gare, c'est réhabiliter le quartier. C'est ça qui est important. La première gare refaite, la gare Montparnasse, a permis ce que la Tour et le centre commercial n'avaient pas réussi à faire, la réhabilitation du quartier. Ce n'est pas un hasard si Gaumont y a créé un complexe de salles de cinéma, si les restaurants fonctionnent bien alors qu'on trouve des restaurants dans la gare, que la FNAC attire toujours plus de gens alors que Virgin est installé dans la gare. Je pense que le succès va au succès... Si on refait la gare du Nord y compris en y installant des bistrotts et des restaurants, les bistrotts et les restaurants alentours vivront mieux. Ce n'est pas contradictoire. Implanter es commerces dans une gare, ce n'est pas concurrencer les commerces des alentours mais ceux situés à l'autre bout. Mettre des commerces en gare St-Lazare, ce n'est pas prendre des clients aux commerces avoisinants mais aux centres commerciaux de banlieue."

²⁵Cyril Duchemin : "Gares et commerces", *Le Rail*, Février/Mars 1999, n°73, pp. 24-26

"Si la SNCF gagne de l'argent sur les commerces, c'est de l'argent qui sera réinvesti dans le ferroviaire. Ce n'est donc pas un détournement de la mission de la SNCF, mais un renforcement."

"Grâce au train et au RER, on créait des villes nouvelles alors que maintenant on revitalise le centre de Paris, qui, aux alentours des gares ne se portait pas au mieux. Le quartier de la gare du Nord n'était pas terrible, celui de la gare de l'Est était moyen. La gare de Lyon est plus glauque que le quartier environnant en pleine réhabilitation et même la gare St-Lazare n'est pas à la hauteur du premier centre commercial d'Europe. Le fait que la gare ramène la vie dans ce quartier en créant des liens entre les villes et leurs banlieues est positif."

Le modèle japonais est encore présent dans l'article de François Batisse consacré à la mise en valeur des gares²⁶. Il y note que les guichets des gares de la SNCF permettent de réaliser chaque année environ 25 milliardsF de vente de billets, alors que les concessionnaires privés font pour leur part entre 4 et 5 milliards de vente de restauration, journaux, tabac et autres produits ou services. Les concessions au tiers rapportent à la SNCF environ 450 MF par an, le dixième du chiffre d'affaires des concessionnaires.

Dans les gares japonaises, les ventes représentent pour moitié les billets et pour moitié la vente d'articles. Ce sont là des résultats obtenus par des réseaux privés qui, il est vrai, voient affluer dix fois plus de clients que les gares françaises et par des entreprises de transport les plus prospères du monde. Il n'en demeure pas moins que les grandes gares du 19^{ème} avaient des hôtels-restaurants et que c'est Raoul Dautry qui a transformé le sous-sol de la gare Saint-Lazare en galerie marchande, la première et la seule pendant des décennies. Il faudra attendre l'arrivée du TGV pour voir apparaître une autre galerie marchande sous les voies de la nouvelle gare de la Part-Dieu, puis de la gare Montparnasse.

L'hygiène a été le secteur le plus déficitaire des gares à travers le monde. JR East a du dépenser 50 MF pour moderniser toutes les toilettes des gares. Dans la gare d'Umeda à Osaka, ont été installés, dès le début des années 70, 300 boutiques, un parc d'attraction autour d'un lac artificiel, de grands magasins, 17 étages de locaux commerciaux. L'idée reprise par une dizaine d'autres réseaux privés à Tokyo, Nagoya, Kyoto aboutit aujourd'hui à une situation où les tours commerciales poussent au-dessus des gares, à la grande satisfaction des investisseurs et des promoteurs. Dernier exemple en date de cette politique commerciale : Kyoto, une gare et un complexe de 238.000m² et 16 étages, avec un théâtre de 925 places, deux cinémas, l'hôtel Granvia-Kyoto de 539 chambres, un grand magasin, une galerie marchande, le terminal de l'aéroport Kansai International et un parc de stationnement de 1250 véhicules et 1.000 cycles.

Deux projets de modernisation des gares parisiennes sont en cours de réalisation sur ce modèle. Confiés à la Société d'études et de gestion de centres d'équipement (SéGéCé), filiale

²⁶ François Batisse : « La mise en valeur des gares » *le Rail*, HS n°14, Septembre 1997

de Paribas, spécialisée dans la conception et la réalisation de centres commerciaux, ils concernent la gare St Lazare (800 millions, dont 700 pour la SéGéCé) et la gare de Lyon (600 millions dont plus de 400 millions supportés par la SéGéCé).²⁷ Ce financement concerne surtout le réaménagement de la liaison entre les deux quais de "grandes lignes" pour une meilleure circulation des usagers. Mais il vise aussi la création d'un puits de lumière entre les deux niveaux de la gare par le nettoyage de la verrière centrale et par une percée élargie pour améliorer l'accessibilité de l'interconnexion entre train, RER et métro. La SéGéCé prévoit l'installation de 5.000 mètres carrés de surfaces commerciales. La livraison de la nouvelle gare de Lyon est envisagée pour la fin 2.002, période en phase avec l'avènement de la nouvelle ligne TGV-Méditerranée (Paris-Marseille en trois heures).

Pour la gare St-Lazare, il s'agit de relier entre eux les trois niveaux de transport (train, RER, métro) en créant dans la salle des pas perdus, un puits de lumière de 35 mètres de profondeur. Trois étages de galeries commerciales (soit 8.000 mètres carrés supplémentaires) seront reliés par des escaliers roulants. La fin des travaux est prévue en 2.003 pour accueillir les nouvelles liaisons d'Eole et Météor.

²⁷ Bruno Mouly : "Vaste plan de modernisation des gares parisiennes", *l'Usine Nouvelle*, 10/ 12/98

III-4 Les diagnostics des architectes et des urbanistes

L'évolution conduisant de la gare du 19^{ème} siècle au pôle d'échanges contemporain a donné lieu à une synthèse architecturale dans un livre de Brian Edwards²⁸. L'architecture des gares y apparaît comme ayant pour objet l'espace, la lumière et la structure. L'occasion d'embellir le domaine public et de rééquilibrer les sciences de l'ingénieur par des considérations plus pratiques convergent sur un type de bâtiment singulier et visuellement complexe. Une gare bien conçue est une gare dans laquelle le voyageur sait comment se diriger sans même consulter les indications de la signalétique.

La fusion de l'architecture et de l'ingénierie se fait dans un contexte où l'intérêt écologique du mode ferroviaire combiné avec les avancées technologiques des trains à grande vitesse ont pour résultat de relancer l'intérêt pour le train. Après avoir négligé le système ferroviaire tout au long du 20^{ème} siècle, le Royaume Uni et l'Europe entière se lancent dans des programmes ambitieux d'intégration du ferroviaire avec l'aérien, la route, etc. La dernière décennie a vu trois développements convergents : l'extension du réseau de trains à grande vitesse au-delà des frontières nationales ; la liaison des aéroports aux centres villes par des lignes de train ; enfin, le développement des métros et des systèmes de transports légers.

Le sommet de Rio de 1992 souligne l'impératif de développement de modèles d'urbanisation durables et l'avantage du ferroviaire de ce point de vue : il est moins coûteux, consommant moins d'espace, moins polluant et moins dangereux. De plus voyager par le train permet de travailler ou de manger en même temps. Richard Rogers a qualifié les trains interurbains modernes de places en mouvement dans lesquelles on peut observer la vie contemporaine. Quant aux gares, elles se distinguent par leur sens de la juxtaposition et par les contrastes d'échelle, d'activité et de contenu civique.

Brian Edwards propose une typologie de l'équipement des gares qui va des grands pôles d'échanges pourvus d'une salle d'attente, d'un tableau horaire, de boutiques, de guichets et d'un centre d'information, d'une consigne, de toilettes, de téléphones, sans compter bus, métro et taxis, parkings et bureaux du personnel...jusqu'à la gare de banlieue ordinaire pourvue d'une aire d'attente abritée, d'automates de vente, de parkings pour voitures et pour vélos et de téléphones.

Dans chacune des grandes gares étudiées, l'aire centrale est l'espace public commun dans lequel prennent place des activités complexes : guichets de vente, marchands de journaux,

²⁸ Brian Edwards : *The Modern Station. New approaches to railway architecture*, E& FN SPON, London, 1997

tableaux horaires, bureaux des agents alors que les aires périphériques sont celles qui vont des quais aux passerelles et aux espaces de services.

Le défi aujourd'hui consiste à réconcilier l'échelle de l'ingénieur et l'impact visuel de l'infrastructure ferroviaire moderne (celle de la gare et celle des voies) avec les qualités civilisatrices traditionnelles des villes. Pour cela, il faut

- traiter la gare comme un bâtiment quasi public, articulant le volume intérieur à l'espace extérieur en tenant compte aussi bien de leurs échelles que de leurs approches respectives. La place publique attenante à l'entrée de la gare permet la réconciliation des échelles et du mouvement.
- admettre que les grandes gares se composent de deux éléments : l'abri des trains surmonté de verrières transparentes au-dessus des quais et la gare elle-même. La gare du 19^{ème} a porté à son terme logique cette distinction des espaces en confiant la responsabilité du premier à l'ingénieur et celle du second à l'architecte. Le travail de l'ingénieur et celui de l'architecte sont bien mieux intégrés aujourd'hui, mais la gare demeure tournée vers la ville et l'espace des quais dédiés aux trains. Cette distinction doit aider, au moins conceptuellement, à rendre lisible la séquence de déplacement du voyageur de la rue urbaine à sa place dans le train.
- éviter de concevoir la gare comme un système d'activités mono-culturel. Les grandes gares modernes sont de grandes structures multi-fonctionnelles à usages multiples où les boutiques, les succursales bancaires et les bureaux ont une relation prédatrice avec le nœud social que représente la gare. Cette tendance ne doit pas être contrecarrée mais au contraire être mise à profit par le design urbain. En partant d'une définition large de la gare on s'autorise à concevoir la richesse de son expérience et de sa forme architecturale.
- exploiter les terrains attenants à la gare pour atténuer le clivage de la gare et de son contexte urbain. Lors de leur construction au siècle dernier, on a rarement pensé, au-delà des liens de la gare et de l'hôtel, à inscrire les activités complexes du chemin de fer dans le tissu physique et social des villes. Aujourd'hui, l'extension des friches du domaine ferroviaire est l'occasion, incomparable à l'échelle urbaine, de connecter des quartiers séparés et d'étendre les espaces verts en ville.

Dans la mesure où elles constituent des médiations entre les domaines public et privé, les gares sont concernées, beaucoup plus que tout autre bâtiment, par les questions du confort de passage et de la promenade. Le problème des gares c'est le problème de la relativité du mouvement : relativité des échelles de vitesse du train et de l'usager humain. Ce sont des points de correspondance entre différents voyages, des ruptures modales et technologiques. Concevoir la gare comme un pôle d'échanges culturels et sociaux c'est comprendre comment sont maîtrisés les changements matériels, les innovations technologiques et les références historiques.

De ce point de vue, la gare d'Union Station à Washington est la plus belle des quelques grandes gares américaines. Conçue en 1902 par Daniel H. Burnham elle était à la fois un monument urbain et le centre d'un réseau d'équipements ferroviaires à l'échelle des Etats-Unis. Burnham avait conçu la gare d'Union Station comme une manière de célébrer le domaine public. L'immense hall d'arrivée, la majestueuse façade inspirée de l'Arc de Constantin à Rome et les voûtes à caissons, faisaient du bâtiment le plus beau monument des chemins de fer américains. Comme beaucoup d'autres gares cependant, elle tomba en déclin dans les années 50, avec l'essor de la voiture particulière et de l'avion. D'autres gares furent alors démolies, mais Union Station, par sa situation dans l'axe même du Capitole était trop visible. En 1981, la décision du Congrès de relancer la gare d'Union Station permit de trouver les fonds nécessaires à sa restauration. Cette restauration, confiée à Benjamin Thompson en 1985 permit pour la première fois de tirer profit du potentiel commercial et des volumes sous-utilisés de la gare. Sans remettre en cause la dimension historique de la gare comme porte d'entrée de Washington, le volume intérieur fut aménagé pour accueillir d'une part des connexions avec le métro et les transports urbains et, d'autre part, un ensemble d'espaces de services : bars, boutiques, cinémas et bureaux.

Aujourd'hui, la gare d'Union Station évoque aussi bien un centre commercial typiquement américain qu'une grande gare de l'époque edwardienne. Le niveau souterrain a été aménagé pour accueillir des salles de cinéma, des fontaines agrémentent l'espace sonore, des boutiques spécialisées occupent l'ancienne salle de restaurant.

La restauration d'Union Station dont nous verrons qu'elle servit de modèle pour celle de Grand Central à New York est une réussite architecturale et commerciale. En revanche l'espace de transport a perdu au change : les boutiques et les restaurants ont ajouté de la vitalité aux espaces mais ils ont affaibli l'identité de la gare comme pôle d'échanges en la transformant en halle marchande. Les gares les mieux conçues sont au contraire celles qui admettent l'ambiguïté de leur fonction, cherchant dans la distribution des espaces à transmettre le message selon lequel les gares sont des choses différentes pour des personnes différentes. Les gares sont des constructions majeures de notre temps parce qu'elles représentent le phénomène post-industriel de bâtiments dont les fonctions sont fluides et le sens complexe. Si l'internationalisation du chemin de fer conduit à une internationalisation de l'architecture des gares, la nouvelle urbanité de l'âge post-industriel, la gare, avec sa structure ouverte et démocratique, ses espaces publics intérieurs ou extérieurs, ses couloirs de mouvement faisant face à la ville, représente un élément décisif de la civilisation urbaine.

III-5 Reconquête du centre et développement urbain

Les gares sont des interfaces de la métropolisation en plusieurs sens et s'inscrivent dans plusieurs politiques urbaines et à plusieurs échelles dans les agglomérations étudiées. On

peut dire que ces politiques se donnent toutes pour objectif de satisfaire aux exigences démocratiques de la densité mais focalisent leur attention sur différents morceaux de ville selon les contextes et les configurations urbanistiques. Tantôt il s'agit de reconquérir le centre historique en corrigeant les effets de décennies d'abandon qui ont abouti à la constitution de "délaissés urbains" ou à la destruction du patrimoine ferroviaire au profit de la voiture comme c'est le cas pour Pennsylvania Station à New York. Tantôt il s'agit de prendre acte de la périurbanisation ou du développement des premières couronnes pour s'engager dans une politique de développement urbain fondée sur la mobilité et les pôles de transit (transit oriented development aux Etats-Unis, développement des gares dans le land de Brandebourg). Tantôt enfin, il s'agit de traiter les grandes gares et pôles d'échange comme des dispositifs inscrits dans un "quartier de gare", sensible à l'évolution de leur environnement et participant de sa recomposition sociale et urbaine (Business Improvement Districts, aux Etats-Unis, expérience de Paris, Berlin, Londres, Rome, Tokyo). L'alternance de ces politiques va parfois jusqu'à les mettre en rivalité au regard des priorités de la recomposition urbaine. On songe ici aux débats occasionnés par le coût des investissements des réseaux de transport en Ile-de-France sur METEOR et EOLE, ou, dans les recherches spécialisées sur les impacts des réseaux à grande vitesse, aux analyses montrant les "effets de tunnel" provoqués par telle ou telle ligne. Sans rentrer dans ces débats, qui sont au centre des travaux sur les formes partenariales et les processus d'investissements dans les projets de transport (voir les travaux en cours de Jochen Schneider), nous nous contenterons de décrire quelques projets réalisés ou en cours de réalisation, en notant toutefois que la préparation des festivités du millénaire et la concurrence des "villes mondiales" sur le marché des biens symboliques dans ce contexte, privilégie les "grands travaux" et la renaissance d'une politique des gares comme "portes de la ville".

La Lehrter Bahnhof, à Berlin, futur carrefour du trafic ferroviaire européen, est une véritable greffe du cœur au centre de la capitale allemande. Elle fait face à la nouvelle chancellerie, de l'autre côté de la Spree, la rivière qui traverse Berlin. En 2002, Berlin inaugurera la grande gare centrale qui lui fait défaut depuis la fin de la guerre. Le trafic grandes lignes sera organisé autour de cette gare, qui sera rebaptisée Berlin-Zentralbahnhof. Le *Transrapid*, train à sustentation qui doit relier Berlin à Hambourg en une heure à l'horizon 2005, y trouvera notamment son terminus. A 15 mètres sous terre, le tunnel de Tiergarten, long de 3,5 km, actuellement en construction (le plus grand tunnel urbain d'Europe) permettra aux trains en direction du sud et du nord, d'accéder et de quitter la gare en souterrain. Cette gare, immense palais de verre, sera organisée sur cinq niveaux. Le bureau d'architectes

hambourgeois (Gerkan, Marg und Partner) a conçu un projet permettant à la lumière du jour de parvenir jusqu'aux sous-sols, soit par endroits à un dénivelé de 25 mètres : près de 60 escaliers mécaniques et 37 ascenseurs permettront de se déplacer d'un étage à l'autre. La halle centrale (170 mètres de long et 50 mètres de large), sera organisée de façon à pouvoir accéder facilement aux correspondances (tramways, bus, S-Bahn, liaisons vers les aéroports, taxis). Ce bâtiment aura une surface de 164 000 m², dont 75 000 à des fins commerciales. La récente inauguration de la gare de Leipzig, la plus grande gare terminus d'Europe, avait déjà été qualifiée par la DeutscheBahn de "plus grand centre de voyage, de services et d'achats" (30 000 m² de commerces). Berlin Zentralbahnhof, où l'on attend dans les dix ans à venir 50 millions de passagers dans le trafic international et 85 millions dans le trafic régional... pourrait devenir la "cathédrale ferroviaire de la consommation" en Allemagne. ("LehrterBahnhof, une cathédrale ferroviaire et commerciale", *La vie du rail*, 17 décembre 1997)

Avant la Lehrterbahnhof, la gare de Leipzig a été une destination de choix pour les amateurs de patrimoine ferroviaire et de restaurations grandioses sur le modèle du centre commercial. Datant de 1915 et détruite en 1943 par les bombardements alliés, la gare, réputée la plus grande d'Europe par le nombre de voies, fut reconstruite entre 45 et 65. Sa réouverture après travaux date de 1997. Elle accueille aujourd'hui 560 trains régionaux et longue distance, 280 tramways urbains et 75.000 voyageurs par jour. On en attend 300.000 au début de l'an 2.000. Elle comporte un centre d'information, un restaurant, une aire de jeux pour les enfants, une bibliothèque. Comme toute les gares allemandes elle participe à un programme dit des trois S : Service, Sécurité, (s)Propreté.

La zone commerciale de 30.000 mètres carrés est installée sur deux niveaux et 70% des visiteurs du centre commercial ne sont pas des voyageurs. L'ouverture du centre commercial dans la gare a soulevé le problème de la concurrence des commerces du centre ville. Les boutiques du centre commercial sont ouvertes de 6h à 22h du lundi au samedi, alors que les boutiques de la ville n'ouvrent que de 8h à 18h30 les jours de semaine et jusqu'à 14h le samedi.

On peut trouver le même type de développement à Utrecht, Rotterdam Centraal, Seville. ("Leipzig train terminal. Germany's new showpiece", *Passenger Terminal World*, janvier 1998)

Pennsylvania Station et 34th Street Partnership

Pour Cassatt, président de la PRR (Pennsylvania Rail Road), la première ligne électrifiée après celle de Paris-Orléans, la gare de Pennsylvania Station devait être, à son ouverture en 1910, l'entrée monumentale à la métropole commerciale du pays. La gare se distingue par l'alignement vertical et non horizontal des fonctions : les voies sont au-dessous et non attenantes aux équipements de la gare destinés aux usagers, disposition qui a le mérite de raccourcir les distances pour l'utilisateur.

Cinquante ans après, Lewis Mumford dira que les différents vocabulaires utilisés pour le confort des voyageurs, pour leur voyage et pour les trains eux-mêmes, avaient "la clarté du cristal et donnent à la circulation le caractère inévitable et naturel d'un système de flux gravitationnels, avec ses plages d'espace libre pour ralentir ou pour se reposer lorsqu'on s'écarte du courant. Le mouvement est l'essence même du transport et c'est au mouvement que l'architecture de McKim a contribué".

McKim, champion reconnu à l'époque du classicisme impérial du mouvement des Beaux-Arts refuse de construire un hôtel au-dessus de la gare et n'aime pas l'architecture des gratte-ciel. C'est ce refus qui coûtera cher dans les années 60 au moment où l'"air-right" aboutira à la démolition de la gare.

En termes de langage architectural, McKim divise l'espace de la gare en deux aires distinctes : la halle centrale avec sa structure en acier et ses voies souterraines, et l'aire des services, d'inspiration classique et de pierre, autour de la salle d'attente à l'allure de caverne. Deux zones se distinguent donc : dramatique mais rigoureusement fonctionnelle en souterrain pour les espaces dédiés principalement aux trains, théâtralement classique au-dessus, pour les espaces dédiés aux voyageurs.

Le grand hall d'inspiration baroque a les dimensions de la nef de la cathédrale Saint-Pierre de Rome et constitue pour les contemporains "la plus grande et la plus monumentale salle d'un seul tenant du monde". Evoquant la Rome impériale et la Renaissance elle est revêtue de travertin, fonctionnel, qui se patine avec le temps et prend bien la lumière. Richardson dit que c'est un matériau simple, permanent et durable facile à entretenir.

La gare avec ses 21 quais construits à hauteur des trains pour faciliter le chargement des voyageurs et ses 158 fontaines d'eau potable est inaugurée le 8 septembre 1910. Penn Station est considérée comme une gare moderne par les revues d'architecture de l'époque parce qu'elle traite correctement le problème des flux de voyageurs et par le nombre d'entrées dont elle dispose.²⁹

²⁹ Steven Parissien : *Pennsylvania Station. Mc Kim, Mead and White*, London, Phaidon, 1996

Détruite en 1963 pour laisser place au Madison Square Garden, la gare de Penn Station renaîtra dans

l'ancien bureau de poste central de Manhattan situé de l'autre côté de la 34^{ème} rue. Après le soutien de Jacqueline Onassis-Kennedy pour Grand central, c'est le président Clinton lui-même qui est intervenu en 1998 pour soutenir le projet de restauration de la gare présenté par le sénateur Daniel Patrick Moynihan. L'espace sera partagé par les activités de la poste et de la gare. Projet estimé actuellement à 315 millions de \$, la nouvelle gare devrait ouvrir ses portes en Décembre 2002 avec un aménagement qui permettra de porter la lumière du jour jusque sur les voies. La gare qui accueillera des trains de banlieue et de grande lignes, deviendra un pôle d'échanges pour le trafic aérien dès lors que seront construites les lignes reliant l'aéroport de Newark à Amtrak et JFK à Long Island Rail Road.³⁰ (cf. Annexe 6) .

La renaissance de Penn Station est inséparable du projet dit "**34th Street Partnership**". Datant de 1992, c'est une association de propriétaires et de locataires soutenus par la municipalité, qui a pour objectif de revitaliser une zone de 31 blocs le long de la 34^{ème} rue à Manhattan. Les fonds sont collectés par la ville et restitués au partenariat sous forme de services de sécurité, propreté, de services sociaux, d'organisation d'événements, d'assistance touristique et d'aménagement du paysage urbain.

La zone couvre la gare elle-même, c'est-à-dire le plus grand trafic pour une gare de banlieue aux Etats-Unis. Elle voit passer 300.000 voyageurs par jour et 400.000 usagers des trois stations de métro. Le flux piéton y est particulièrement dense, jusqu'à 10.000 à l'heure, et ses commerces ont un chiffre d'affaires se montant à 1 milliard de \$ en 1995. La zone comprend également 31 hôtels avec 11.300 chambres, Madison Square Garden avec 500 spectacles et 5 millions d'entrées par an, le grand magasin Macy's avec 11 millions de clients par an et l'Empire State Building.

³⁰David W. Dunlap : "Clearing the tracks for Penn Station III", *New York Times*, 3 Janvier 1999

Grand Central Station et Grand Central Partnership

Comme Penn Station, Grand central Station est située dans une zone de développement urbain appelée "Business Improvement District. **Grand Central Partnership**. Projet datant de 1987³¹ et concernant une zone de 68 blocs, qui représente un pôle de transit avec 31 bus de banlieue, 15 bus urbains, 7 métros, des navettes pour les trois aéroports, 2 millions de taxis par an. Elle voit passer 200.000 voyageurs par jour en direction de la banlieue et 220.000 usagers du métro. Elle comporte 800 magasins et emploie 320.000 employés de bureau. Dans la gare, on trouvera 50 boutiques, 60 vendeurs de produits saisonniers, 6 restaurants, 5 cafés, 25 points de restauration rapide. 69 hôtels situés à proximité offrent 28.000 chambres.

Le partenariat a pour objectifs de

- 1- renforcer le rôle de la gare Grand Central comme porte de la ville et du continent ;
- 2- renforcer le rôle de la 42ème rue ;
- 3- améliorer l'identité du quartier ;
- 4- améliorer la vie des piétons quel que soit leur âge par des services et des équipements de qualité
- 5- rendre plus lisibles les cheminements piétons ;
- 6- visibiliser les bâtiments et monuments historiques du quartier ;
- 7- intégrer le bureau de poste dans la gare et introduire une ambiance commerciale ;
- 8- renforcer la densité commerciale au profit des banlieusards et des touristes ;
- 9- multiplier les équipements permettant aux employés travaillant dans la zone de se restaurer, flâner, participer à des activités culturelles ;
- 10- améliorer l'éclairage et la vie nocturne du quartier ;

³¹ *Grand Central District*, Grand Central Partnership, Septembre 1987

Le rôle des transports en commun et des pôles d'échanges dans le développement urbain a été théorisé dans un rapport du TCRP en 1997³². Le "Transit Cooperative Research Program", établi en 1987, par une étude de la Federal Transit Administration est un programme ayant pour objectif de mener des recherches sur des domaines divers : planification, services, équipements, ressources humaines, maintenance, sécurité, pratiques administratives. Il entend souligner l'importance de la mobilité dans la constitution de localités plus vivables. La mobilité leur procure un meilleur accès aux biens et aux services et contribue au développement local. Les équipements et réseaux de transport sont des points focaux pour les activités qui contribuent à restaurer un sens positif de la localité.

Selon ce programme, les enquêtes par sondages et les statistiques officielles montrent qu'une localité "vivable" est une localité ayant les traits ou qualités suivants : pureté de l'air et de l'eau, rues sûres, relations raciales apaisées, logements accessibles financièrement, routes peu encombrées, écoles publiques de qualité, espaces verts et espaces publics, impôts locaux limités. Les gens se plaignent toujours de choses concrètes et quotidiennes : de la difficulté à traverser une rue ou de leur peur du trafic automobile, du manque d'espaces verts ou d'endroits pour s'asseoir et profiter du paysage, de la disparition des centres traditionnels où l'on pouvait à la fois faire ses courses, poster une lettre, dîner dehors, aller au théâtre, trouver un train ou un bus, aller en bibliothèque, rencontrer des amis. Le résultat de ces insatisfactions c'est que les gens ont le sentiment d'une perte du sens de la localité et d'une perte du contrôle et du contact avec un environnement dans lequel ils ne se reconnaissent plus.

Les problèmes soulevés un peu partout : sont toujours les mêmes: la sécurité et la peur de la criminalité, l'accès à l'emploi et au logement, la qualité de l'environnement et de l'éducation, les relations raciales, les embouteillages.

La Federal Transit Administration (FTA) et particulièrement le "Livable Communities Initiative" ainsi que le "Intermodal Surface Transportation Efficiency Act (ISTEA) de 1991 sont à l'origine de cette étude. Le rôle de l'ISTEA consiste à réaffecter des fonds destinés à la route à des projets concernant les piétons et le vélo et à soutenir toute stratégie de développement de services à la mobilité dans une localité donnée dès lors qu'elle comporte des lieux de transit et des points de connexion.

Le rapport définit un lieu vivable comme un lieu confortable et dont l'image est positive, un lieu accessible, un lieu d'activités, de rencontres et de sociabilité.

³² *The role of Transit in creating livable metropolitan communities*, TCRP Report, 22, 1997.

Dans cette perspective le soutien aux lieux de transit concerne la création d'espaces publics animés et de centres d'activité locale ; la revitalisation d'un quartier ou d'un centre ville ; la création d'emplois et de commerces ; l'amélioration de la sécurité et la production d'aménités ; la création de services alternatifs à la voiture individuelle ; la production de mixité urbaine ; la constitution de partenariats entre associations locales et entreprises de transport.

Le programme de chef de station de la ville de New York

A titre d'exemples exemplaires, le rapport cite, entre autres à New York : **le programme "chef de station" du métro de NY**. Conçu par Alan Kiepper, président du MTA - New York City Transit et mis en place en juin 1990 pour répondre aux usagers se plaignant de l'absence d'un responsable de station. Le MTA New York City Transit avait distingué plusieurs responsabilités : maintenance, prévention et réaction à la criminalité, réparations. Le manque de coordination entre ces différents services a abouti à une politique centrée sur les lieux et à une approche plus personnelle du rapport au client.

Le programme a débuté avec cinq chefs de stations en charge de 19 sites et s'est progressivement généralisé à l'ensemble du réseau. Il vise à rendre visible un individu précis en situation de responsabilité et chargé de coordonner toutes les activités de la station : propreté, sécurité, convivialité. Le chef de station est également une personne ressource pour le quartier et participe aux réunions des associations locales. La mise en place du programme s'est faite en étroite concertation avec les associations de quartier et les "Business Improvement Districts". Ce programme qui s'inspire de l'expérience du métro londonien a pour objectifs : un meilleur service aux usagers au travers d'interactions personnalisées ; une meilleure maîtrise de l'environnement de la station par une coordination et un contrôle des opérations portant sur la propreté, la sécurité, la petite maintenance, les flux de voyageurs, les activités commerciales et tous les problèmes de qualité ; la constitution d'équipes coordonnant les activités des différents services en station ; un meilleur encadrement de terrain ; de meilleures relations avec les associations de quartier.

A titre d'exemple, l'action "night out" consiste à encourager les résidents d'un quartier à manifester leur présence et leur solidarité dans la lutte contre la criminalité et le vandalisme. Le choix des stations participant au programme se fait selon des critères de taille, de complexité des services, l'emplacement des correspondances, etc. Les stations récemment restaurées sont inscrites au programme pour assurer un haut degré de maintenance. Les stations de Grand Central et de Times Square sont les deux premières à avoir été inscrites au programme. Le programme concerne 468 stations. En 1997 le programme touchait 58 chefs de stations et 252 stations, soit 80% des usagers.

Les chefs de station sont présents et visibles aux heures de pointe sur les lignes de péage. Ils portent des vestes oranges ou bleues et répondent aux problèmes des usagers. La photo du chef de station est affichée au guichet. Ils sont en contact avec la police et les grands magasins, animent des expositions avec les écoles et s'occupent des commerces en station. Au début de l'opération, les problèmes se sont posés avec la police des transports qui voyait d'un œil défavorable que des civils s'occupent de problèmes de sécurité. En revanche, le programme a obtenu de bons résultats dans la lutte anti-graffitis, dans la lutte contre la fraude et dans les indices de satisfaction concernant la propreté.

Le programme a été soutenu par la municipalité de New York et la Ford Foundation.

(cf. Annexe 7)

Port Authority Bus Terminal (PABT)

C'est la plus grande gare routière des Etats-Unis avec 225 terminaux régionaux et 185.000 voyageurs par jour. La gare fait 500.000 mètres carrés entre la 8^{ème} et la 9^{ème} avenues et la 40^{ème} et la 42^{ème} rues. L'équivalent de 4 blocs au sol, 9 niveaux, 220 portes et plusieurs centaines de départs par jour. La gare fonctionne 24h sur 24 et 7 jours sur 7. Il y a six niveaux de circulation piétonne entre la rue et les portillons de bus. La station de métro Times Square voit passer 200.000 voyageurs par jour.

Situé sur la 42^{ème} rue près de Times Square, le bâtiment a été reconstruit en 1970, en partie pour inverser le déclin de la gare routière et du quartier. La reconstruction n'eut aucun résultat. Au milieu des années 80, la criminalité - liée au commerce du crack, à la crise économique et à la fermeture des hôpitaux psychiatriques - ainsi que le nombre de Sans Domicile Fixe augmentent. La gare est repoussante, pauvre en services et en équipements.

En 1991, le Port Authority constitue une force de travail interne pour redéfinir les espaces et l'organisation de la gare. Le programme vise à modifier les espaces publics, à supprimer les coins et recoins, aménager les toilettes, multiplier les équipements et les points d'information, rénover les commerces de détail. Dans le même temps, la gare devient un partenaire du développement du quartier. Le chef de gare est membre du conseil d'administration de neuf associations de quartier. En trois ans et demi 33.000 SDF ont été contrôlés, la criminalité dans la gare et ses environs a baissé et le chiffre d'affaires des commerces de détail a doublé.

Le problème que devaient traiter les gestionnaires de la gare routière est clairement un problème de contrôle de l'espace public. Ce problème a exigé une approche globale visant à réduire l'insécurité et le sentiment d'insécurité, à limiter le nombre de coins et de recoins servant de niches aux Sans Domicile Fixe tout en développant un programme de services sociaux alternatifs et un contrôle policier renforcé, à améliorer l'ambiance de la gare routière et les qualités commerciales des boutiques et des services de la gare.

Une équipe de recherche-action, composée de membres du personnel et de consultants appartenant à PPS fut chargée d'évaluer les usages des espaces publics. Cette équipe devait étudier plusieurs aspects de la gare : la conception des espaces et leur gestion, la sécurité et les services sociaux, les commerces et la circulation, les équipements et les guichets. L'équipe remit un rapport avec 100 propositions dont certaines méritent d'être mentionnées :

Operation Alternative. Un règlement est affiché partout dans la gare pour rappeler les usages des services et rappeler que la police peut intervenir pour faire respecter le règlement. Le partenariat avec les services sociaux du quartier a permis d'organiser la prise en charge d'un

certain nombre de problèmes de la gare - drogués, alcooliques - et l'accès à des centres de formation, à l'assistance médicale et à des centres d'hébergement.

Police de proximité. Les patrouilles de police sont beaucoup plus visibles dans la gare aux heures de pointe pour rassurer les voyageurs et manifester leur présence.

Aménagement des espaces (Design Improvement) s'est traduite par la suppression des recoins et la réfection des toilettes et des sols de la gare, l'amélioration de l'éclairage et la diffusion de musique classique.

Réaménagement des locaux commerciaux Installation de commerces dans les parties de la gare sous-utilisées de manière à accroître l'autocontrôle des espaces. Cafés, boulangeries. Réaménagement des vitrines.

Gestion des heures creuses. On a augmenté le nombre des bus en dehors des heures de pointe de manière à faire que les voyageurs n'attendent pas seuls en même temps qu'on décidait de la fermeture de certains accès au-delà de 22 h.

Prévention de la fraude téléphonique La lutte contre les appels internationaux fournis auparavant par des personnes disposant de cartes de crédit volées a été mise en œuvre par l'installation de téléphones inopérants pour les appels internationaux et inaccessibles de l'extérieur.

La coopération des autorités de la gare avec les associations de quartier a permis une baisse de la criminalité de 41% entre 1993 et 1995. L'indice de propreté a augmenté de 54 à 96%.

Les analyses des "désordres" dans un espace public de transport telles qu'elles ont été conduites par une équipe de sociologues de la Rutgers University ³³ définissent ces *désordres non comme outrages moraux mais comme obstacles aux activités ordinaires des agents ou des voyageurs qui y travaillent, s'y déplacent ou y consomment, même s'il ne s'agit pas d'activités illégales ou déviantes.*

³³ Marcus Felson et alii : "Redesigning Hell: Preventing Crime and Disorder at the Port Authority Bus Terminal", in *Preventing Mass Transit Crime, Crime Prevention Studies*, vol 6, Crime Justice Press, 1996. Rappelons que le Port Authority est responsable également du Holland Tunnel, du Lincoln Tunnel, de plusieurs ponts, du port, des trois aéroports de La Guardia, Newark et JFK.

Au début des années 90, avec la prostitution diurne, principalement homosexuelle dans le quartier, les fraudeurs du téléphone, plusieurs centaines de SDF souvent en état d'ivresse et, à l'intérieur de la gare, les héroïnomanes, les dealers de drogues et les trafiquants d'armes, le PABT était devenu une sorte de "hub" pour les conduites illégales du quartier, la résidence permanente ou quasi permanente des marginaux, à la fois victimes et agresseurs, bloquant la circulation et menaçant les clients et les commerçants.

Les objectifs du PABT étaient de lutter contre les larcins, le vol à la tire, les agressions, le vol des bagages ; contre l'occupation de l'espace par les SDF, les dealers, les prostitués et les fraudeurs des téléphones publics ; contre la saleté et l'insécurité. L'étude a été confiée à une équipe de la Rutgers University, en collaboration avec PPS. Steve Davies a été nommé responsable du projet.

Les propositions générales de l'équipe ont consisté à réduire le nombre et à améliorer les entrées de la gare routière ; à déplacer les guichets dans un seul lieu central ; à réorienter et concentrer les circulations horizontales et verticales des piétons ; à débarrasser l'espace de circulation de ses obstacles.³⁴

L'étude souligne les difficultés du travail policier dans un contexte qui redéfinit subrepticement leur métier. Les policiers n'aiment guère faire la chasse aux SDF et n'ont pas toujours l'habitude de se coordonner avec les services sociaux. L'étude de Rita Schwarz, chargée par le PABT du problème des SDF propose un programme intitulé "Operation alternative" visant à développer la coopération entre la police et les services sociaux. En clair, cela signifie que l'agent de police n'évite pas le face-à-face avec le SDF et lui propose de quitter les lieux pour un centre d'hébergement, un hôpital municipal ou un centre de crise. En cas de refus, la police peut procéder à une arrestation. C'est là un rôle inhabituel pour la police, rôle mal défini et n'entrant pas dans la formation du policier qui consiste à entrer en contact pour proposer une prestation de service social. La police ne procède qu'à peu d'arrestations : 50% des SDF interpellés s'en vont, l'autre moitié se contente de se déplacer.

Les responsables de la gare routière voulaient savoir si la criminalité est simplement déplacée ailleurs ou si les efforts du PABT ont une incidence positive sur la lutte contre la déviance dans le quartier de la gare. Les chiffres de la criminalité dans le Midtown Soth Precint qui baissent mais dans une proportion moindre que dans la gare routière, vérifierait une règle de la "diffusion des bénéfices". L'interdépendance des illégalismes relèverait elle

³⁴ Traitement des niches et des recoins, suppression des bancs et des chaises et remplacement par des banquettes qui se replient. Il s'agit de faciliter le nettoyage, de lutter contre les zones d'invisibilité, d'améliorer l'éclairage, de revitaliser les commerces, de rassembler les boutiques plutôt que de les laisser isolées...

aussi des théories de l'écologie urbaine et du concept de symbiose : chaque activité se développe dans une niche, elle-même prise dans un système d'activités. Toute amélioration dans un domaine a un retentissement dans d'autres.

Ces analyses aboutissent à un principe d'action : intervenir non sur les indésirables mais sur les contextes de leurs conduites. Penser non en termes de segmentation des espaces (*chunking*) mais de canalisation (*channeling*). Segmenter les espaces en utilisant des murs et des obstacles, ce serait penser en termes d'appropriation d'un espace résidentiel où la segmentation aide les résidents à le contrôler. Dans des espaces non résidentiels où les responsabilités de gestion ne sont pas assignées, la segmentation des espaces produit des coins et des recoins, alors qu'il faudrait pouvoir circuler selon des canaux publics.

IV ACTIVITE SITUEE ET REGIMES DE DISPONIBILITE. LE TRAVAIL DES AGENTS MOBILES

"Qu'il n'y eût que trois téléphones, nous ne l'aurions jamais soupçonné. Des marquises pleuvait une lumière trouble sur une foule négligée et silencieuse, près de partir ou arrivée depuis peu, sur des visages absorbés, à demi cachés par des foulards, des bérêts, ou simplement les cheveux, voire par la main chez des personnes occupées à lire. Et de téléphones, point. Des mouches, des journaux, un café barbare et décoloré consommé à de certaines tables vertes, au milieu de voyageurs en attente de Dieu sait quoi, froids, indifférents, les yeux sur les quais, sur les mouches, sur les journaux.

Dans une cabine, un jeune homme parla plus d'une demi-heure (c'était un jeune obèse) avec anxiété. Dans une autre cabine, une petite vieille avec un chapeau à voilette et un parapluie n'en bougea pas d'aussi longtemps.

Nous entrâmes dans un bureau, en hésitant, et fîmes état de notre problème : un téléphone quelconque, avec ou sans jetons, à payer à n'importe quel prix.

A cet instant, dans un bureau tapissé d'affiches colorées avec vivacité - navires jaunes s'en allant sur une mer bleue, trains apparaissant dans les replis de montagnes neigeuses - et tout cela invitait au voyage, à la beauté, à la rêverie -, quelque mécanisme caché sous le comptoir se déclencha, et le diable apparut. Plus simplement, c'était un minuscule employé français, pâle, aux oreilles encore plus pâles, pointues, plantées horizontalement sur les côtés du visage, ce qui lui conférait cet air métaphysique : il décréta que Paris était plein de téléphones, tandis que lui avait plein de choses à faire, et que nous devrions chercher à nous servir de notre intelligence. Et la manière, et le geste qu'il fit pour indiquer la sortie, et le mouvement des oreilles, et la froideur des yeux, étaient si extraordinaires, sous ces navires et cette publicité romantique, que nous crûmes rêver, et nous retournâmes de nouveau vers la lumière trouble des verrières, en quête d'un autre café."

Anna Maria Ortese : *Le murmure de Paris*, Mille et une Nuits, 1999 (Gare de Lyon années 80)

Ce chapitre voudrait souligner quelques conséquences de la structure interactionnelle et du caractère public de l'activité située. Il tente de décrire les compétences pragmatiques à l'œuvre dans un contexte précis marqué par l'activité d'agents d'accueil occasionnels ou statutaires, sédentaires ou mobiles dans des espaces de transport. Dans ce contexte, la publication de l'activité est présumée dans la définition institutionnelle des missions des agents sans pour autant donner lieu à une analyse de ses composantes perceptives et corporelles. On voudrait explorer ici ces composantes et conjuguer l'attention aux régimes d'action avec celle des régimes de disponibilité.

La notion de régime de disponibilité, qui appartient aux catégories dramaturgiques et civiles d'analyse d'une activité située, mérite d'être explorée non seulement pour définir concrètement des dispositifs d'accessibilisation destinés à renforcer la présence et les actes de présence d'un agent d'accueil, mais aussi pour comprendre les dispositions à promouvoir dans le cadre d'une "politique de proximité" destinée à renforcer l'hospitalité de lieux

réputés complexes et parsemés d'obstacles pour un usager désorienté ou momentanément incompetent.

Plus généralement, il s'agit de développer le thème de l'observabilité des conduites dans un espace de coprésence, classique dans la tradition interactionniste depuis Mead et largement exploré par la dramaturgie goffmanienne, en comprenant la fonction de régulation qu'elle joue pour les participants à une activité située. Il s'agit également de pousser l'analyse des "indices de contextualisation" (Gumperz, 1989) c'est-à-dire des composantes du cadrage de l'expérience de la coprésence. Ces indices construisent l'expérience civile de la coprésence en général et permettent aux participants de décrire en cours d'action les formes respectives de leur exposition et les modalités de leur disponibilité à la situation. Ils sont étudiés ici dans le cadre institutionnellement formaté de la relation de service qui s'instaure entre un voyageur ordinaire et un agent dont la prestation consiste à accessible les services d'une gare et à assister l'usager dans un espace de circulation complexe. Ce n'est pas seulement un indice discret, verbal ou comportemental, qui définit alors le contexte de l'activité située, mais le type d'activité ou la position observable de l'agent qui fonctionnent comme une ouverture singulière de la séquence.

Parallèlement aux travaux consacrés aux "métiers de la tournée" (Denis Bayart, 1999), on s'intéresse ici à l'activité de ces agents itinérants dans des espaces souvent "labyrinthiques" par leur forme architecturale et constitués d'une superposition ou d'un enchevêtrement de seuils. Ces seuils peuvent être définis à la fois comme des seuils perceptifs et des dispositifs de régulation locale du principe d'accès. Le travail des agents est donc descriptible d'une part comme un travail d'orientation dans un univers de visibilité présupposant leur exposition et une présence objectivable quasiment comme une balise signalétique et, d'autre part, comme un travail de mise à disposition d'un mode d'emploi qui documente l'espace de la gare. Commentant la spécificité des métiers de l'accueil et leur pénibilité propre, Denis Bayart propose de nommer "principe de persistance" l'impossibilité de se soustraire aux interpellations et aux sollicitations et souligne la nécessité, pour les agents, de disposer d'une ressource de modalisation de sa situation de personne exposée, qu'il nomme "principe de modalisation". Ces deux principes méritent d'être analysés non seulement du point de vue des valeurs institutionnelles (de continuité du service, par exemple), mais aussi de la "soutenabilité" du travail des agents et des compétences concrètes requises pour les métiers et services de l'accessibilité.

Bien entendu, il n'y a aucune raison de cantonner la question des régimes de disponibilité au champ de la co-présence ni au domaine restreint de la relation de service. Les travaux de Christian Heath et de son équipe (Centre for Work, Interaction and Technology, University of Nottingham, janvier 1997) sur la communication à distance des agents mobiles du métro de Londres traitent des régimes de disponibilité sous l'angle de l'information accessible à distance visible ou audible. Plus que de l'information disponible en temps réel, il s'agit de la

"fenêtre sur le monde" dont dispose l'agent mobile. Dans l'organisation habituelle de la communication de service, c'est un dispositif centralisé ou fixe qui assure cette fonction. Or, comme le montre Christian Heath, un point d'information attaché à un poste de travail ne résout pas le problème des agents de conduite par exemple, qui sont contraints de quitter leur cabine en cas d'incident et se trouvent alors déconnectés du système, indisponibles ou sans "fenêtre sur le monde".

Plus généralement et au-delà de l'expérience de la relation de service, c'est une conséquence de la vision pragmatique d'une réalité stratifiée et d'une expérience sociale organisée autour d'une pluralité d'engagements et de rôles sociaux. La notion de distraction évoque déjà ce problème de manière générale, dans le vocabulaire psychologique, comme une modalité de l'attention qu'une personne accorde à ce qui se passe dans un moment d'action. Elle indique surtout en creux la nécessité de penser ensemble l'action et la perception en les rapportant non aux dispositions d'un sujet mais aux qualités objectivables d'un environnement.

La disponibilité est l'état d'une chose, d'une personne ou d'un bien dont on peut disposer parce qu'ils constituent des ressources activables dans l'environnement d'une activité. Tant qu'elles ne le sont pas, elles demeurent libres et susceptibles de modification ou même passives (par exemple lorsqu'on parle d'une mémoire disponible). Être disponible, c'est pouvoir interrompre ses activités pour s'occuper d'autrui, dit le Petit Robert.

Dans le domaine de la perception, le concept d'"affordance", tel qu'il a été développé par l'écologie de la perception de Gibson (Gibson, 1986) est proche de cette notion à condition qu'on ne le comprenne pas comme une offre ou une prise, c'est-à-dire comme quelque chose qui invite par soi-même à percevoir ou agir de telle ou telle manière. L'origine du concept d'affordance dans la psychologie de la forme explique sans doute la tonalité réaliste de l'écologie de la perception et la difficulté à l'inscrire dans une pragmatique comme théorie de l'action qui convient (Thévenot, 1990). C'est pourquoi il ne nous semble pas inutile de faire le détour par des contextes où la production d'indices pour l'action est clairement une co-production inscrite dans un champ de visibilité mutuelle et dans un langage corporel. Ce détour est d'autant plus nécessaire qu'il permet d'aborder un problème qui ne relève pas directement du vocabulaire microsociologique mais désigne plutôt un trait anthropologique des façons de faire et de parler en milieu urbain défini comme univers "d'étrangéité" (Quéré, 1993), d'engagements vulnérables (Joseph, 1992), soumis constamment à des procédures de réactivation ou des "arrangements de visibilité" (Watson et Lee, 1993). Lyn Lofland, dans un livre récent (Lofland, 1998), rappelant l'héritage des travaux ethnographiques sur le domaine public urbain, notait qu'il était régi par une "grammaire de la mobilité" ayant elle-même comme un de ses principes (avec l'inattention civile, la primauté de l'audience et l'indifférence (plus que l'exaltation) de la diversité), le principe de disponibilité réduite. On sait en effet que la diversité, conjuguée à la porosité, des territoires et des mondes symboliques du citadin le conduit à n'afficher sa disponibilité que de manière "réservée".

Cette disposition particulière à l'interaction dans le domaine public urbain, bien connue depuis Simmel, n'est pas sans conséquence sur le civisme ordinaire et sur la définition des engagements tenus pour acquis en milieu urbain. Elle a pourtant curieusement peu été commentée dans le domaine des "métiers du public". Les agents chargés de conforter ou de restaurer le lien civique par leur présence et leur intervention dans le domaine public urbain n'échappent pas en effet à cette règle générale de la disponibilité réduite. En témoigne, dans l'ordre du langage verbal de la relation de service, le caractère pragmatiquement pertinent du laconisme " (Joseph et Jeannot, 1995). On touche là un problème des politiques de proximité et des conditions par lesquelles elles peuvent donner un contenu au travail de présence et à l'équipement perceptif des agents missionnés comme des interfaces civiques en personnes. Dès lors qu'on entend ne pas dissocier l'étude des civilités ordinaires des formes instituées qu'elles prennent dans les pratiques de la bureaucratie de base (Lipsky, 1982, 1995) des administrations et entreprises publiques gestionnaires du domaine public urbain, les degrés de disponibilité mesurent des qualités d'une situation interactionnelle, qu'elle soit instrumentée (en termes de "réactivité" - *responsiveness* - des agents) ou attendue comme un prérequis de la civilité ordinaire.

Le matériau empirique utilisé dans ce texte a été recueilli dans deux contextes différents de l'organisation de l'accueil dans les espaces transports. Il s'agit d'une part des dispositifs mis en place par la SNCF les jours de grands départs et, d'autre part, du dispositif exceptionnel proposé par la RATP pour l'accueil de la Coupe du Monde de football en 1998. On notera que, dans les deux cas, l'enquête portait sur l'organisation d'un événement, conçue comme chose aussi complexe et relevant des mêmes catégories d'analyse que l'organisation d'un espace multimodal exigeant une coordination des activités entre services différents d'une même entreprise ou d'entreprises différentes. L'objet de l'enquête portait sur les conditions et les ressources mobilisables pour conforter ou développer l'intelligence des espaces de transport confrontés à des usages exceptionnels ou à des situations critiques.

IV-1 Le moment sportif et l'organisation d'un événement

Pour accueillir la Coupe du Monde de football, les entreprises de transports urbains et interurbains ne pouvaient pas plus se permettre d'improviser qu'Aimé Jacquet. Comme lui, elles ont investi dans la préparation de l'événement sportif avec l'inauguration du Stade de France en janvier 98, elles ont tenu le premier rôle des répétitions du premier semestre de cette même année, prévu d'embaucher du personnel supplémentaire pour la période des compétitions, demandé aux lignes du métro de parrainer les différentes équipes et d'organiser des animations en conséquence. La RATP avait tiré les leçons des journées mondiales de la jeunesse de 1997 en termes de gestion des flux et avait résolu d'afficher sur

les péages du métro et sur ses bus, la pluralité des langues et la symphonie des couleurs plus que la diversité des drapeaux nationaux.

Pour les chercheurs, l'événement avait aussi valeur de test et de terrain d'expérience. Si les valeurs d'hospitalité urbaine sont chose concrète et complexe dans des métropoles soucieuses de se mettre à l'heure de la mondialisation, on peut toutefois se demander quelles sont les procédures de construction et d'élaboration de ces valeurs. Comment se déclinent-elles dans les espaces techniques et dans l'univers de visibilité d'une station ? Quel est l'équilibre pertinent entre la gestion et l'exploitation "normale" d'un réseau pour ses usagers habituels et l'offre de service exceptionnelle requise par un événement "mondial" ? Quelle confirmation peut-on attendre de cette offre supplémentaire pour les qualités ordinaires du système de transports ? Les touristes jugeraient-ils mieux ou autrement le métro, les gares et les trains que les franciliens ? Enfin, entre le stade et la ville, la série de dispositifs (ferroviaires, tarifaires, informationnels) mis à disposition des voyageurs contribueraient-ils à l'intelligence du déplacement et comment le feraient-ils ?

Dans ce cadre problématique général, nous nous sommes intéressés notamment à la question de l'intelligence collective nécessaire pour faire de l'accueil de la Coupe du Monde une opération réussie. On posera à titre d'hypothèse que **le réseau de transport avait vocation à assurer l'interface entre le stade et la ville**. Entre les foules du stade et la rue en fête, les réseaux de transport ont fonctionné comme des **systèmes de production de services assurant la continuité et le rythme, l'ambiance et le tempo du moment**. La fiabilité, l'accessibilité, la régularité ou la lisibilité des dispositifs de circulation et de communication (dispositifs techniques et informationnels) sont les ressorts de la métropolisation de l'événement et la garantie pour les villes concernées de leur classement au hit-parade des "villes mondiales". Parallèlement aux analyses de la mobilisation et des investissements organisationnels et sociaux de l'entreprise, nos observations ont porté plus particulièrement sur l'effort concret d'assistance aux voyageurs et sur **les compétences de réactivité de la RATP** dans ce contexte. La mesure de cette réactivité suppose un double cadrage : un cadrage écologique évaluant **les ressources perceptives et cognitives disponibles** dans des situations de désorientation de voyageurs occasionnels et un cadrage pragmatique portant sur **le travail des agents d'accueil et sur leurs compétences communicationnelles** en présence des usagers, occasionnels ou habitués, du réseau de la RATP.

S'il y a un "concept", au sens trivial que lui donnent les communicants, dont l'événement de la Coupe du Monde a été la fête, c'est celui de **jeu d'équipe**. **La tension dramatique**, tout entière dans la partie qui se joue et sur les bancs de touche, **mobilise des équipes et agence des chaînes de coopération** sur le terrain, sur la touche, sur les gradins et aux abords du stade, derrière les caméras et sur les bancs de montage, etc. A chaque chaîne de coopération un cadre participatif, c'est-à-dire un langage et une manière de se mettre au service de l'œuvre. Mais la **mise en service de l'œuvre** suppose, notamment du côté des exploitants

une ingénierie particulière, des "moyens exceptionnels" et des innovations supplémentaires de toutes sortes qui demeurent dans le back-office de l'organisation et dans les coulisses du spectacle. Lorsque la RATP décide d'embaucher 400 jeunes en contrat à durée déterminée (CDD) pour la période de la Coupe du monde, ce n'est donc pas comme une mesure simplement préventive (acheter la paix sociale) qu'il faut l'interpréter mais comme une déclinaison dérivée du slogan "attentifs ensemble", comme une reconnaissance de la **dimension fonctionnelle des hommes de réseau, interfaces productives de l'événement**, au même titre que les "technos" d'un spectacle ou que la multitude d'agences qui fonctionnent "à la prestation". Ce n'est pas seulement un service public qui se soucie de son image, mais un maillon de la chaîne de production, tenu de se coordonner avec les autres, de subir les coups de feu de ce type de production. Or, ce ne sont ni les urgences auxquelles l'entreprise est habituée, ni la régularité qu'elle sait assurer.

Plus précisément, **la RATP est soumise à une double contrainte : maintenir l'offre de service normale et l'accessibilité urbaine constitutives de son métier et, en même temps, accueillir des voyageurs particuliers, massivement intermodaux** - étrangers ou provinciaux, résidant à Paris pour une période assez longue pour certains, se déplaçant souvent en groupes et faisant de leur voyage une manifestation. C'est ce cumul des métiers du public qui fait l'intérêt d'une observation du mode d'organisation de l'événement par les transports en commun parisiens. .

Le "moment" n'est donc pas seulement une formule commerciale ("le bon moment" des bars du TGV), le service "plus" ou "connexe" qui serait au transport ce que la cerise est au gâteau. C'est la **fenêtre d'action ouverte pour et par le réseau**, l'occasion à saisir ou la matière circonstancielle à organiser en situation. **Le moment est le temps dans lequel se définissent les compétences sociales en situation**, moment de vérité ou épreuve décisive, ex-position ou dé-position de la performance auxquelles collaborent aussi bien le front-office que le back-office. Tarde aurait dit que tout moment est nécessairement une **invention conjointe** et une **co-production**, comme la manifestation d'une heureuse rencontre.

IV-2 Une expérience d'accueil en gare : les "Gilets Rouges" de la SNCF

Une gare ou un réseau de transports peut connaître régulièrement des moments de "panique", à l'occasion d'un départ en vacances, par exemple. Bien que la Coupe du Monde ne s'inscrivait pas dans ce type de périodicité, nous avons pourtant jugé utile de comparer, quitte à les opposer, l'expérience de l'accueil organisée par la RATP lors de la Coupe du Monde avec des expériences d'accueil en gare mises en place par la SNCF depuis près de deux ans.

Rappelons que la SNCF, par le biais de sa filiale "France-Rail", avait mis en place dès 1995 un service, "Voyageurs-Service-Plus", destiné à **accueillir et assister les voyageurs en période**

de grands départs. L'opération "Spécial-Grands-Départs" et les missions attribuées aux "Gilets Rouges" toutes deux inscrites dans le cadre d'une politique de reconquête de la clientèle, entendaient renforcer la lisibilité de l'espace des gares et visaient à rendre plus confortable le passage en gare (départ, arrivée ou correspondance) en améliorant l'accueil et l'orientation des voyageurs et des accompagnants aussi bien au moment du départ (en les orientant vers les trains, les services de la SNCF, les commerces et les services en gare, les panneaux d'information ou d'affichage horaire...), qu'à l'arrivée (par une information portant sur les moyens de transport en correspondance -taxis, bus, métro- et l'environnement urbain).

Les "Gilets Rouges" avaient également pour mission d'accompagner et d'aider les personnes à mobilité réduite ou en difficulté (portage des valises, poussettes, enfants, aide dans les escaliers ou pour monter dans les trains...) ; d'assister les voyageurs pour l'utilisation des automates, des consignes et des composteurs ; de réguler les files d'attente aux guichets en orientant la clientèle vers les automates (comme les agents d'accueil récemment mis en place par La Poste dans ses bureaux) ; d'aider au portage des bagages et enfin, d'assurer la prise en charge des groupes. **Constituées principalement de jeunes étudiants, les équipes de Gilets Rouges devaient renforcer la réactivité du service en gare par leur visibilité et leur capacité à anticiper les demandes des voyageurs, tout comme par leur pratique des langues étrangères.** Formés aux techniques de la rencontre et du dialogue, initiés à l'environnement de la gare, au fonctionnement des automates et à la lecture des titres de transport, les Gilets Rouges travaillent sous la responsabilité d'un chef d'équipe, chargé de répartir les agents sur les points stratégiques de la gare, de veiller à l'application du cahier des charges et d'assurer l'interface avec les responsables opérationnels de la SNCF.

"Voyageurs-Service-Plus" a tiré les leçons de son expérience en classant les missions de ses agents d'accueil par ordre d'importance (sans pour autant, rappelons-le, analyser les attendus de ces missions en termes de formes et de degrés de disponibilité des agents) : mission d'**information ferroviaire** qui répond aux attentes des voyageurs sur des questions simples concernant les départs et les arrivées pourtant souvent déjà affichées ; mission d'**orientation** vers les différents services de la gare, d'autant plus importante que sa configuration est complexe ; mission d'**assistance** et d'information "technique" qui concerne la lecture des billets, des fiches horaires et des automates ; mission d'**information touristique** sur les environs de la gare et l'accès à la ville ; mission d'**assistance aux personnes à mobilité réduite** ; aide au compostage et au portage ; accueil et orientation des groupes. Le classement de ces missions indique clairement la **priorité accordée à la fonction de réassurance et de désamorçage de situations critiques en temps réel.** Cette fonction est fondée d'une part sur une coopération avec les agents statutaires de la SNCF et, d'autre part, sur une offre de disponibilité supplémentaire.

La mise en place d'une équipe de Gilets Rouges en Gare de Lyon pour les grands départs de février 98 montre précisément les problèmes inhérents au travail de mise **en scène de la disponibilité**. Rendre la gare accueillante et accessible pour les personnes qui la fréquentent dans ces jours de grand départ, c'est d'abord faire le partage entre les voyageurs habitués et les occasionnels. Les premiers ne souhaitent nullement qu'on "leur saute dessus" alors que les seconds vivent ce moment avec appréhension, sont chargés, en famille, agressés par le bruit et facilement agressifs, nombreux et pressés. Les qualités d'initiative des agents d'accueil doivent donc faire la part des choses et demeurer dans le **registre de l'attention discrète** : "être à l'affût du problème" ("ce n'est pas le voyageur qui vient vers vous mais l'inverse") **se montrer attentif à des indices de perplexité** ou de désorientation : le voyageur stationne, regarde autour de lui, demeure planté devant un panneau d'affichage.

L'activité de l'agent d'accueil est donc d'abord une **réponse anticipée aux situations problématiques** et elle suppose un **travail de figuration ajusté** en termes d'identification et en termes d'ouverture. En termes d'identification puisque l'agent ne porte pas l'uniforme de l'entreprise pour laquelle il travaille sans pouvoir s'en démarquer. Il doit accepter qu'à l'arrière-plan de son intervention, il y ait parfois tout le passif et les contentieux entre le voyageur et l'entreprise. En même temps, l'existence de ce passif permet aux jeunes qui doivent l'assumer de "prendre sur soi", de comprendre qu'ils ne sont pas dénoncés comme individus mais interpellés comme représentants de la SNCF. Cette situation est connue des anthropologues des métiers et des "sales boulots" (Hughes, 1984, 1997) de la ville et du social. La difficulté à gérer ce type d'interaction ne tient pas simplement au fait qu'elle expose l'agent au mépris réservé aux sans-grades. L'interaction s'engage sur un fond de litige et suppose que l'agent explore les issues possibles à son pouvoir discrétionnaire. La plupart du temps il est tenu non seulement de "se coltiner le problème", mais aussi de "ramasser" les effets de structure ou de réseau

qui constituent l'arrière-plan de son activité. Positions difficiles aux deux extrémités de la chaîne du pouvoir : en haut de l'échelle, les positions les plus en vue réputées assises sont également celles qui doivent "répondre" en dernière instance, et en bas de l'échelle, c'est la pyramide (inversée !) des dysfonctionnements et des incohérences organisationnelles qui pèse sur la rencontre de service.

En réalité, le problème qui nous concerne n'est pas tant dans les rapports hiérarchiques et verticaux entre "niveaux de responsabilité", que dans la position d'interface de l'agent défini comme celui qui intervient en public et qui, par ailleurs, est identifié comme représentant de l'entreprise. La vogue actuelle du terme de "médiation" pour désigner ce type de métier ne correspond pas plus à une position hiérarchique qu'à un statut. C'est un **rôle** qu'il faut définir comme le propose l'anthropologie urbaine : comme un "engagement situationnel finalisé" (U. Hannerz, 1983). Autrement dit, les métiers du public sont des **métiers d'intervenant représentatif**, et ce sont les circonstances et les conséquences de l'intervention qui définissent le métier plus que ses missions et les "intentions" de l'entreprise.

Il est donc inévitable que la formation à ces métiers soit à la fois situationnelle et relativement normative sur le plan comportemental. La norme peut être convenue ("attacher les cheveux longs", "dégager le visage", "se raser", "éviter les piercings et les boucles d'oreille") pour les Gilets Rouges de la SNCF. Elle peut à l'inverse être festive et sportive (maillot vert, baskets, blouson blanc) pour les CDD de la RATP, embauchés pendant la Coupe du Monde. La norme affiche un type de visibilité soit parce qu'elle s'attache à assurer le travail des civilités ordinaires en gommant le remarquable et en faisant ce qu'il faut pour être "comme il faut" ("doing being ordinary", dit Sacks - Sacks, 1984), soit parce qu'elle impose une tenue différenciée et remarquable pour l'occasion que représente l'événement. Reste que l'uniforme, la visibilité et la mobilité de l'agent introduisent à des situations normées et aux conflits ou aux désaccords sur les normes.

Le port du gilet rouge définit une **position de disponibilité**. Il déclare en quelque sorte que le "guichet" (ou le point d'information) est ouvert ("si vous voulez téléphoner, dit la formatrice, enlevez votre blouson"). Comme ce "guichet" est mobile, son ouverture demande à être **non seulement perceptible mais signalée** : perceptible pour le voyageur qui se déplace enfermé dans sa "bulle de pertinence" (Goffman, 1973), et signalé comme un point saillant dans le territoire de la gare ou de la station. D'où la consigne qui veut que l'agent d'accueil se déplace lentement et se déplace face au flux. D'une certaine manière, la mobilité du prestataire le conduit à aller à la rencontre des usagers. En réalité la consigne n'est que partiellement suivie, les Gilets Rouges se contentant d'arpenter la gare lentement, comme pourrait le faire un surveillant de récréation. La disponibilité ainsi annoncée par le dossard des agents, n'est pas le tout de la discipline d'accueil et d'assistance : dès qu'il se trouve face

au voyageur à problème, l'agent d'accueil est invité à **marquer la séquence de prestation**, c'est-à-dire à interpeller le voyageur (éventuellement en lui coupant la parole) par un "Bonjour" inaugural, destiné à lui signifier deux choses : d'une part que la situation dans laquelle s'engagent les deux protagonistes se distingue de la situation précédente - c'est un **échange verbal** et, peut-être, une conversation ; d'autre part, que dorénavant **la réciprocité est restaurée**. En général, le voyageur ainsi interpellé répond à son tour à l'ouverture de l'agent par un "Bonjour" à toutes fins utiles et s'impose un changement de ton, quelles que soient par ailleurs sa hâte ou l'importance de son problème. Cette manière de calmer le jeu de la disponibilité n'est pas toujours aisée puisqu'elle interrompt le cours d'action de l'utilisateur et lui impose un autre rythme, mais c'est pour l'agent d'accueil, dit la formatrice de "Voyageurs-Service-Plus", "une invitation au respect".

Les normes comportementales à l'œuvre dans le travail d'accueil ne sont donc pas seulement "imposées" de l'extérieur. Pour partie, les consignes d'intervention proposées aux jeunes agents sont de sens commun et rappellent la fonction sociale du travail de cadrage auquel nous nous livrons pour distinguer un échange d'une simple coprésence. Un espace public autorise à voir et à être vu, mais le droit de regard sur la disponibilité apparente d'autrui s'arrête habituellement - et dans le cas contraire, il s'agit d'une intrusion - aux frontières perceptibles du territoire de la personne. Accéder à une information ou demander l'assistance d'un agent dont le métier comporte cette contrainte d'afficher sa disponibilité, c'est franchir cette frontière. Le fait qu'on n'engage pas la conversation avec quelqu'un sans préalables est une règle des civilités ordinaires - de ce que Goffman appelle la "comédie de la disponibilité" - tout autant qu'un principe d'exercice du métier.

On remarquera que les Gilets Rouges, qui arpentent les gares et dont la visibilité, l'allure et la position en marge des flux piétonniers, sont comparables à celles des enquêteurs de toute sorte qui interpellent le passant, se trouvent dans une position spécifique : leur initiative ne va pas jusqu'à interpeller tout un chacun pour un motif obscur, mais à se montrer réceptif à la requête d'un usager singulier (ou d'un groupe d'utilisateurs). Les enquêteurs s'invitent et tentent de s'incruster dans le paysage et le cours d'action du voyageur. On pourrait dire que les enquêteurs sont contraints d'inviter au sens fort d'inciter, d'engager à (jusqu'à l'exhortation, suggère le Petit Robert), alors que les agents d'accueil s'en tiennent à des **invites** dont le dictionnaire rappelle qu'elles sont toujours discrètes, invitations indirectes et plus ou moins déguisées.

La **mise en scène du pas** a précisément cette fonction et doit, par ailleurs, clairement distinguer l'agent d'accueil du passant. Comme tous les agents mobiles, le Gilet Rouge affiche son occupation du lieu qu'il a transformé en territoire : il marche généralement les mains libres et ne porte rien d'autre que sa tenue (plus ou moins lourde à porter selon la marque et la volonté de marquage commercial, qui a sa panoplie de prêt-à-porter, entre

homme-sandwich et tailleur d'hôtesse). Comme le surveillant de collègue, il a les mains dans le dos ou quelques documents à la main. Il **se signale comme résident et comme disposant de son temps**. Il se signale également comme étant en activité : en dialogue ou entouré, à l'arrêt, il désigne quelque chose, il est "supposé savoir", ou alors il est déjà occupé et ne dispose plus que de son visage pour différer des ouvertures, faire patienter, "je suis à vous", etc. Ce registre de la communication non verbale de proximité qui va du clin d'oeil et du froncement de sourcils jusqu'au sourire furtif et au mouvement de menton est la dernière ressource du travail d'accueil, lorsqu'il doit gérer non seulement un problème mais un problème et ses bruits. Le face-à-face singulier exige de l'agent qu'il regarde son interlocuteur dans les yeux et qu'il focalise son attention sur son problème. Mais dans la mesure où il est souvent entouré, qu'on ne fait pas la queue pour s'adresser à lui, il lui faut gérer également ce qui se passe sur le "canal de distraction" (Goffman, 1991), prêter une oreille, se désengager de l'affaire en cours, etc. D'où la technique, quasiment chorégraphique, proposée par l'équipe d'encadrement des Gilets Rouges. Elle consiste à se tourner dans le sens du voyageur, à s'orienter comme lui dans l'espace pour lui donner le mode d'emploi le plus aisément interprétable de l'espace à parcourir, à pousser le principe qui lui demande de se mettre à sa place jusqu'à adopter sa vision du chemin qu'il doit suivre. Ce mode d'emploi chorégraphié est un cadrage de la transaction qui permet à l'agent de ne pas se laisser déborder et de restaurer un tour de parole, tout en donnant satisfaction à la personne singulière qui demande de juger en dernier ressort de la fin de la transaction. Et il correspond en même temps au programme fort de l'intelligence interactionnelle dans le dialogue homme-machine selon Lucy Suchman (Suchman, 1988) : s'orienter du point de vue de l'utilisateur, guider son attention séquence après séquence, accompagner le récit de son expérience dans son intrigue présente, au fur et à mesure que les problèmes apparaissent.

La mise en scène du pas, les expressions du visage et la mise en place corporelle ne sont pas des normes comportementales de même type que les apparences vestimentaires que l'agent est contraint de respecter. Ce sont des **descripteurs d'activité** lisibles et interprétables par le destinataire de la prestation et qui relèvent du travail de figuration tel que le définit Goffman et, avant lui, l'anthropologie pragmatique kantienne des "apparences concertées" (Goffman, 1973 ; Joseph, 1998). Ils vont bien au-delà d'un "look" ou d'un "langage commercial" puisqu'ils doivent **manipuler les impressions et les croyances d'autrui dans un jeu ou ce dernier a, par règle du jeu, le dernier mot**. A s'en tenir aux consignes explicites du commercial, on se retrouverait avec des normes qui fonctionneraient dans un système arbitraire de signes et dont la justification est toujours malaisée. Par exemple, pourquoi les piercings seraient-ils un obstacle au travail d'accueil ? Comment juger de ce qui est acceptable dans un service au public et pas dans le service voisin ? Les consignes qui s'inspirent des civilités ordinaires de la conversation ont au moins le mérite de laisser à l'échange lui-même et à l'intervention dans sa singularité, le soin de faire la preuve de sa

pertinence et de son efficacité. Elles exigent qu'on établisse ou qu'on restaure une réciprocité à partir d'un état de la relation déjà stabilisé par les procédures d'identification. N'oublions pas en effet que l'activité d'accueil se déroule dans un espace encombré, où les "initiatives non autorisées" sont légion : éviter les embardées dans l'ordre de la circulation a son pendant dans l'ordre de la communication qui demande qu'on atténue le remarquable en l'annonçant, qu'on gomme les différences (c'est la présomption d'égalité qui vaut pour toute conversation sociable) avant de les exposer. A la fois normes et fonctionnalités, manipulations des croyances et routines de navigation.

S'agissant non plus seulement des normes (dites "relationnelles") d'un échange mais du référentiel de compétences associé à un métier, ces normes sont destinées à **traiter une collection, souvent répétitive, de cas singuliers**. En ce sens, elles partagent des caractéristiques communes avec la catégorie des interventions sociales qu'analyse Jacques Ion (Ion, 1998). L'émergence du terme d'intervention dans le domaine du travail social correspond à une **indétermination relative des missions** et des logiques de professionnalisation. Le terme autorise la réunion, dans un même ensemble, de bénévoles et de professionnels. L'amalgame des statuts va dans le même sens et affaiblit les référents collectifs associés généralement à l'exercice d'une profession. Le bénévolat social, qui se concentre aux deux extrémités de la vie active, comme propédeutique pour les jeunes débutants et comme recyclage pour les sortants, préretraités ou retraités, confirme que **la compétence requise des intervenants est attachée à la personne qui l'exerce** et, parfois, à sa condition de "nature". Selon les missions, les intervenants retenus seront choisis pour leur identité sexuelle ou générationnelle, leur appartenance communautaire ou ethnique. Dans certains cas, c'est une sorte de **préférence locale** qui fonctionne comme discrimination positive à l'embauche, la condition de nature étant alors considérée comme transformable en position de médiation. On a déjà eu l'occasion de souligner les dangers et les impasses de ce type de politique. Notons simplement que ces postes de "médiateurs" (animateurs issus du milieu, préposés aux devoirs, femmes-relais, personnes-ressources) supposent pour être transformés en emplois véritables d'être non seulement pérennisables financièrement par l'entreprise, mais supportables et "durables" pour ceux qui les occupent. Or la double contrainte qui les caractérise est lourde puisqu'elle consiste à traiter de manière répétitive une succession de cas singuliers et, en tant qu'intervenant, à "donner de sa personne". La durabilité ou la robustesse du métier d'agent d'accueil suppose donc une **capacité de décontextualisation** d'autant plus importante que le travail d'intervenant est, comme le montre Jacques Ion, caractérisé par un épuisement rapide des ressources de celui qui l'exerce ("burning out", disent les anglo-saxons). La mission de filtrage et de protection des agents de l'arrière, conjuguée à la contrainte d'afficher sa disponibilité à des publics toujours différents et difficiles aboutit inévitablement au discrédit grandissant de métiers réputés épuiser des vagues successives de jeunes salariés.

IV-3 Les CDD du foot

Nous avons voulu introduire l'étude du dispositif d'accueil de la RATP lors de la Coupe du Monde par un rappel des initiatives antérieures. Nous aurions également pu faire mention du modèle "Grands Frères" ou de la structure partenariale mise en place en 1993 par la SNCF et la RATP, "Les Compagnons du voyage". Tous ces dispositifs sont différents dans leurs objectifs (locaux ou catégoriels), dans les procédures de filtrage, dans les pratiques concrètes d'accueil, d'assistance ou d'accompagnement des voyageurs.

Pour résumer le propos et justifier la comparaison, il faut souligner l'agencement de la visibilité et de la mobilité des agents : la RATP a **placé** ses agents dans l'espace du réseau et dans l'espace des stations, sur des "points d'information" alors que la SNCF leur a imposé d'être visibles *et* mobiles. Notons également que l'organisation de l'accueil ne pouvait pas se faire sur le modèle des emplois-ville ou des emplois-jeunes selon une logique territoriale : la Coupe du monde, pour la RATP, ce n'était pas le Stade de France ou le Parc des Princes, mais l'ensemble des réseaux, métro, RER, Bus, mobilisés sur des parcours plus ou moins prévisibles. L'événement n'était pas localisé sur une ville mais sur 10, son déroulement ne concernait pas un seul stade - quel qu'ait été l'investissement économique et symbolique sur le haut lieu de Saint-Denis - mais sur deux, situés dans des périphéries opposées de Paris. L'équipe d'organisation de la Coupe du monde, avait donc hiérarchisé les points stratégiques du réseau : points événements au Stade de France de Saint-Denis et au Parc des Princes ; lieux de réception dans les aéroports et les grandes gares ; pôles d'échange et lieux de la multimodalité au Châtelet, Opéra ou Auber ; lieux de concentration hôtelières comme à la Porte Maillot ; lieux touristiques classiques ; lieux de fête et d'animation occasionnelle. Les 26 points d'information ainsi retenus devaient être tenus par des équipes mixtes d'agents RATP et de jeunes agents d'accueil. Ces derniers, recrutés selon les besoins anticipés par les lignes et parmi les enfants d'agents de chaque ligne, étaient censés travailler sous la responsabilité des chefs de ligne. Enfin, la dispersion du dispositif impliquait des outils de coordination et une logistique d'information : téléphones et fax sur les points lourds, au Châtelet, par exemple.

Le dispositif indiquait clairement que la RATP entendait **maîtriser les interfaces de la ville et du transport, des stades et du réseau, de l'événement et de l'ordinaire**. Les deux premiers interfaces sont eux-mêmes l'ordinaire des exploitants. En revanche l'événement introduisait des "pointes" de fréquentation les jours de match et autour des différents "points" d'animation (écrans géants, fêtes et manifestations diverses) dans la ville. En résumé : moins de lieux que de points sur un réseau ou un parcours, moins une centralité événementielle qu'une nébuleuse d'événements et une désynchronisation systématique des temps sociaux. Les CDD du foot accueillaient dans la ville de tous les événements.

Comme beaucoup de responsables impliqués dans l'organisation de l'événement, nous avons calé le dispositif d'observation sur une culture de l'incident sans mesurer la diversité des lieux et des temps de l'action. On sait que les incidents les plus graves ne se sont pas produits à Paris mais à Marseille ou à Lens. Mais le préjugé n'était pas seulement quantitatif : c'est la **culture de l'urgence** qui s'est trouvée prise ainsi à contre-pied par le déroulement de la compétition et par le rapport qui s'est instauré entre le stade et la ville. Bon enfant et fluide dans un premier temps, festif et triomphal à l'arrivée le 12 juillet, le climat de la Coupe du Monde n'était ni celui des jours de grand départ, ni celui des jours d'attentat.

Pour commencer, la foule n'était pas la même et, en termes de temporalités d'usage, l'horizon d'anticipation des voyageurs était différent : **les supporters et les touristes ont généralement décidé de prendre leur temps**. Les jours sans match, ils tuaient le temps et les jours de match, les flux en direction du Stade de France ou du Parc des Princes s'étaient étalés longtemps avant le coup d'envoi. Face à ces **grappes d'usagers**, la **marée d'uniformes de toutes sortes** (policiers, agents SNCF, agents RATP). Gilets Rouges et CDD de la RATP sont, dès le jour d'ouverture en Gare du Nord, des taches

parmi d'autres dans le paysage du pôle d'échanges et, quel que soit le niveau - Grandes Lignes, mezzanine ou souterrain -, l'offre d'orientation ou d'assistance, massive. Dans le registre de la perception immédiate, la décision prise par la RATP d'installer des points d'information dans tous les lieux stratégiques du réseau a eu un effet de visibilité non négligeable. Ces points ont fonctionné comme autant de **points de lumière**, dans une ambiance générale de luminosité faible. Autrement dit, les points d'information étaient plus que des bornes ou des guichets supplémentaires : ils constituaient par contraste, autant de **foyers d'attention** et de saillances perceptives dans l'univers des services à la mobilité. Et, pour une fois, l'ostentation n'était plus le monopole des boutiques et commerces en gare, mais le fait de l'entreprise elle-même et de son intention manifeste de marquer le coup et de célébrer l'événement.

Les images vidéo et les photos prises dans différents sites confirment cette perception immédiate et montrent des rassemblements d'un type particulier si on les compare à l'ordinaire des attroupements autour d'un agent mobile ou devant un guichet. D'abord, la présence au premier plan de **documents** indique que ce qui est mis à disposition est plus que la présence des agents. Se diriger vers un point d'accueil, c'est manifestement rejoindre des personnes munies de documents ou les consultant à plusieurs. Que les documents soient présentés et, en quelque sorte, rangés pour être pris au passage ou qu'ils soient dépliés et consultés attentivement, ils représentent un **produit disponible** ou la **garantie d'un mode d'emploi**. Les agents d'accueil disposaient également de petites fiches bleues d'itinéraires, beaucoup plus qu'un passe, un viatique. L'attraction exercée par les points d'information s'explique dans un premier temps par cette conjonction de deux offres objectives : la luminosité et le plan disponible. Le design des produits de la RATP a contribué à les transformer en souvenirs chics et tout le monde a pu voir des touristes photographier les panneaux. Le point d'information focalise une offre de lisibilité, il ne propose pas seulement un dépannage de circonstance, **il reconfigure l'espace de déplacement et augmente son intelligence active**. Il le fait d'autant mieux que le document est souvent un guide clair pour le novice qu'est l'agent d'accueil qui le consulte et verbalise en même temps son information. En un sens cette consultation à deux "rapproche" l'agent et l'utilisateur, elle offre à ce dernier le mode d'emploi du mode d'emploi. Le guide d'animation, plébiscité par tous, a accompagné le travail d'information des agents et la dynamique d'apprentissage du réseau par les usagers.

Le contexte de travail des agents d'accueil et la pratique même de la prestation sont eux aussi très particuliers. Les CDD sont jeunes, fils et filles d'agents, embauchés provisoirement. Leur présence au point d'information ne définit pas vraiment un poste et, la plupart du temps, ils traitent à plusieurs un même problème. Il n'est pas rare que plusieurs CDD se

partagent le travail d'information pour un même client. On notera que c'est exactement l'inverse qui se produit dans la scène mensuelle du guichet de station, les jours de vente de carte orange, où les usagers qui font la queue observent à loisir un agent seul en poste, entouré d'agents non disponibles. Autrement dit, le contexte de travail

des CDD de la Coupe du Monde est exceptionnel : aucune vitre ne l'isole de l'usager, le point d'information incite à la proximité, tout le monde se penche sur un plan de métro. La bulle du "poste" de travail est crevée pour laisser place à un jeu de langage centré sur la coopération et l'activité de coopération observable.

Par leur acte de naissance et leur expérience, les CDD ont été des hybrides culturels de passage, étudiants pour beaucoup et peu disposés à porter le dossard de l'agent RATP. D'ailleurs, tout a été fait pour marquer la distance : les CDD ont des tuteurs volontaires qui portent l'uniforme habituel de l'entreprise, leurs relations avec l'équipe de station ne sont pas toujours au beau fixe et leurs propres missions les laissent parfois perplexes. Qu'il s'agisse de dialoguer avec un touriste étranger ou de déchiffrer un plan de métro, l'agent d'accueil "se débrouille". C'est même sa qualité essentielle pour le court laps de temps qu'il est appelé à passer dans l'entreprise. Sous le contrôle de l'agent de station, il se fait lui-même répétiteur de la leçon de réseau ou tuteur du voyage.

Les enquêtes usagers confirment le sentiment que les points d'information ont fonctionné comme des lieux de présence et d'information, contrastant avec l'expérience ordinaire du métro. Ce dont les usagers, toutes catégories confondues, sont le moins satisfaits habituellement c'est certes du confort (les places assises), de la convivialité avec les autres voyageurs (c'est la société du métro qu'on n'aime pas), de l'ambiance (odeurs, température). Mais c'est également la disponibilité des agents de la RATP qui est montrée du doigt. La mise en place des points d'information constitue un tournant dans la perception de l'expérience de déplacement.

IV-4 Les régimes de disponibilité

La coopération en cours d'action entre les agents statutaires volontaires et les jeunes CDD permet de mesurer l'impact d'une opération exceptionnelle sur les métiers de l'accueil et leur évolution. Des entretiens que nous avons eus avec les agents de station, quelques éléments méritent d'être soulignés. D'abord, la **technicisation du métier** que révèle la mise en place d'un dispositif exceptionnel. Alors que la formation met l'accent sur la connaissance du réseau et les qualités de bienséance (dire bonjour, ne pas mâcher de chewing-gum, ne pas fumer, laisser parler la personne avant de répondre), c'est plutôt aux compétences de l'expert équipé que font appel les situations ordinaires de contact avec le public. Ce point est important dans le débat qui se fait jour autour de l'accent mis par les services commerciaux sur les qualités de civilité ou de "convivialité" des agents. De même qu'il avait fallu, il y a quelques années, insister sur l'inévitable laconisme des prestations de service pour contrebalancer les dérives du modèle commercial dans la construction des professionnalités des agents de base, il faut sans doute souligner aujourd'hui que les métiers du public sont eux aussi des métiers techniques où les acquis de l'expérience locale sont de plus en plus

improbables. Nul n'attend plus sérieusement d'un agent de station qu'il soit le concierge du quartier, ni qu'il connaisse suffisamment le réseau et la ville pour répondre de mémoire aux questions de l'usager. Les outils mis à sa disposition sont des ressources cognitives indispensables pour l'intelligence d'une interaction littéralement imprévisible et c'est l'accès aux outils d'information qui peut délimiter efficacement son domaine de compétences. Etre au front (au guichet, dans les couloirs ou les rames) c'est y être avec une série de plans ou de documents lisibles, interprétables sans malentendus et suffisamment pédagogiques pour servir de "tuteurs" à la rencontre de service.

Ce point est d'autant plus important que le développement des réflexions sur les métiers de l'après-vente et sur les métiers de la tournée ne peuvent qu'aller dans le sens d'un **service assisté et médiatisé** exercé par des **agents mobiles et polyvalents**, capables non seulement de dépanner du petit matériel et d'orienter efficacement un voyageur mais aussi de recourir à un moyen d'information accessible et fiable. On ne s'étonnera donc pas de la frustration de certains agents statutaires constatant que l'entreprise avait déposé dans la corbeille des CDD toute une série de cadeaux supplémentaires leur permettant d'assurer leurs missions confortablement. Formés à la maîtrise des langues étrangères, ils disposaient d'entrée de jeu d'un lexique approprié à l'événement.

Les jeunes CDD ont fonctionné comme des révélateurs du caractère routinier du métier. Outre l'effet pervers classique des diplômés qui signalent qu'ils sont d'une autre extraction ("C'est le haut du panier", disent certains agents) et sont d'autant plus capables de prendre des distances par rapport à leurs missions et aux normes de leurs missions qu'ils ne resteront pas dans l'entreprise, **c'est la pauvreté technique et contractuelle du métier conjuguée à son exposition que révèlent les jeunes agents d'accueil**. Il est certain que tout métier, "riche" ou "pauvre" en contenu a ses routines qui permettent de gérer des tâches complexes. Les jeunes agents ont révélé que les routines des agents de station ne leur permettent pas pour autant de recomposer leur temps de travail ou de prendre des initiatives tout simplement par ce que l'affichage de la disponibilité est traité de manière rigide, c'est-à-dire centrée sur une notion d'incident trop réductrice. Cette notion implique en effet au pire une position d'attente et au mieux une anticipation de l'occasion ou de l'urgence virtuelle qui aboutissent à une certaine crispation, à l'opposé des mises en scène de la disponibilité, ou alors elle suscite, lorsque "tout va bien" une immense lassitude ("Qu'est-ce qu'on fait là ?". "C'est dur quand c'est calme"). Il y a là une contradiction entre les consignes de réactivité à l'incident qui renvoient au modèle de mobilisation des pompiers (qui "sortent" de leur caserne en cas d'alarme) et la position de déambulation lente et d'affichage de la disponibilité systématique de l'agent d'accueil qui doit "aller à la rencontre" ou "au devant". L'appoint que représentaient les jeunes CDD a été affecté à cette seconde fonction. Mais peut-être faudrait-il, tirer la leçon de cette expérience et s'engager dans une **recomposition**

des métiers de service selon une logique d'alternance des routines temporelles. Organiser un événement, c'est sans doute d'abord et avant tout assurer, c'est-à-dire, dans un univers d'exploitants, anticiper et prévenir tout incident, assurer la régularité. Mais c'est aussi mobiliser ceux qui y participeront selon deux logiques complémentaires : celle d'abord d'une créativité et d'une réactivité continues (que nous avons appelée ici "le plan *dans* l'action") et celle d'une prime à l'opportunisme, au jugement pertinent.

En un sens, les exploitants avaient raison de penser que l'organisation d'un événement fait partie intégrante de leur métier. Plus que des "gestionnaires" d'espaces, ce sont les **gardiens du moment**, tenus de juger en situation et d'agir en conséquence. Dans la mesure où il s'agit de **coordonner des prestations**, il leur faut également agencer des **régimes de disponibilité**. Ce n'est ni simplement une question d'horaires et de services entendus comme des postes de travail qu'il faut organiser avec ses réservistes et ses renforts d'effectifs : c'est le problème du type d'effectuation attendue dans un jeu de circonstances données. Qu'il s'agisse d'exploiter un réseau ou de mobiliser des ressources humaines, l'important est d'**activer** ce qui est disponible, c'est-à-dire de le maintenir en activité et de renouveler constamment des **effectifs** mis à la disposition d'une politique de services aux usagers. Mais l'activation doit porter également sur les **compétences** et sur la capacité à agir en **maître des cérémonies**. Les jeunes connaissent parfaitement le sens de cette expression, qui n'appartient pas encore au vocabulaire de l'entreprise.

En conclusion, les régimes de disponibilité dans lesquels s'inscrit une activité située ne sont ni simplement des dispositions des agents, ni même des normes locales ou des styles comportementaux d'organisation de ces dispositions. Ce sont des règles pragmatiques élaborées en cours d'action, inhérentes au "vocabulaire des motifs" (Wright-Mills, 1940) que se donnent les participants pour ajuster leurs engagements respectifs et qui sont tributaires de l'environnement commun de leurs activités. En ce sens, elles complètent aussi bien le programme d'une analyse écologique des activités et des composantes spatio-temporelles d'un contexte que les catégories de l'écologie de la perception et ses développements récents dans les études de l'activité située consacrées au domaine public et aux conduites qui relèvent des grammaires de la mobilité à l'œuvre dans ce domaine. De Simmel à Goffman, la théorie du domaine public a insisté sur une configuration particulière du pluralisme des engagements : l'acteur est toujours susceptible d'être pris ou identifié "par ailleurs", l'hospitalité minimale qu'il attend de ce domaine tourne autour d'un droit à la distraction ou "droit à la tranquillité" (Levinson, 1987). C'est le respect de cette "face négative" qui est en cause dans l'aménagement concret du temps et des actes de présence des agents exerçant des métiers du public si l'on veut que ces métiers soient à la fois des métiers de la réactivité et des métiers durables. En même temps, c'est l'objectif déclaré de ces métiers qui peut s'en trouver précisé, puisqu'il s'agit de développer une *sensibilité au destinataire* (récipient

sensitive) et une réactivité à la requête (responsiveness). Ce sont là des catégories interactionnelles de l'activité qui ne se laissent pas inscrire aisément dans le vocabulaire des missions formatées et exigent une formation sur le tas et, peut-être encore plus, une implication de l'encadrement dans la connaissance concrète des situations d'activité. On peut songer ici à l'exemple que constitue l'acte inaugural des Japan Railways, décidés à reconquérir l'espace des gares en commençant par la propreté des toilettes et demandant à leurs cadres une vulgaire corvée de chiottes après leurs heures de travail. Même si l'on juge quelque peu punitive cette mesure de mobilisation, il faut retenir néanmoins que la distribution croissante de la capacité d'expertise entre agents, entre agents et encadrement, entre agents et automates, laisse quasiment en friche des niches d'activité relevant du "sale boulot", qui font pourtant partie du travail collectif avec ce qu'il suppose d'aptitude à la coopération et à la maintenance des équipements. Cette aptitude est la condition d'un *ancrage de l'activité* : ancrage social et technique, aptitude à la double articulation de tout langage d'action dans les mots et les campagnes de communication et dans l'univers des réseaux et des équipements techniques.

On peut se demander si l'appréhension ou la répulsion que manifestent certains agents à "sortir" de leur poste de travail pour affronter le public en situation normale et, encore plus, en situation de crise sont correctement évaluées et traitées par les entreprises de service public. Fondées parfois sur une logique du rapport de forces contre le contrevenant - par exemple dans le cas du travail des contrôleurs-, soit sur une logique hiérarchique de l'apprentissage proche du bizutage, les réponses actuelles ne parviennent pas à construire effectivement ce qu'elles prétendent protéger ou promouvoir, à savoir la solidarité du personnel et le sentiment de corps. Dans un contexte de travail en réseau, les responsabilités sont inévitablement à la fois distribuées et individuellement assumées. Tous les points comptent et mobiliser la bonne volonté ou la participation de l'usager c'est à la fois l'assister personnellement dans son activité de déplacement et solliciter son concours.

SOMMAIRE

	Introduction	p. 1
I	Les ressources du nomade urbain et les échelles du piéton	p.2
II	L'espace providence et le miroir japonais	p.9
III	Les interfaces de la métropolisation et l'intelligence des gares	p.16
	III-1 De l'arc de triomphe au centre civique	p.16
	III-2 Les diagnostics des architectes et des urbanistes	p.20
	III-3 L'irruption des services et des commerces	p.31
	III-4 Les diagnostics des architectes et des urbanistes	p.49
	III-5 Reconquête du centre et développement urbain	p.51
	* La Lehrter Bahnhof	p.52
	*Pennsylvania Station et 34th Street Partnership	p.58
	*Grand Central Station et Grand Central Partnership	p.65
	*Le programme « chef de station » du centre de New York	p.75
	*Port Authority Bus Terminal	p.76
IV	Activité située et régimes de disponibilité – le travail des agents mobiles	p.87
	IV-1 Le moment sportif et l'organisation d'un événement	p.90
	IV-2 Une expérience d'accueil en gare : « Les Gilets Rouges » de la SNCF	p.92
	IV-3 Les CDD du foot à la RATP	p.99
	IV-4 Les régimes de disponibilité	p.104

Annexes

Annexe 1 :	le concept d'une gare au Japon
Annexe 2 :	Extrait de « le bien commun des villes » rapport Sueur
Annexe 3 :	Les complexes d'échanges
	La Défense
	Gare Montparnasse
	Euralille
	Gare du Nord
Annexe 4 :	Prolongement de la Jubilee Line
Annexe 5 :	New York prépare son RER
Annexe 6 :	Le programme chef de station à New York

PREDIT

GARES INTELLIGENTES, ACCESSIBILITE URBAINE

ET RELAIS DE LA VILLE DENSE

Isaac JOSEPH

RATP

ANNEXES

- Annexe 1 : le concept d'une gare au Japon**
- Annexe 2 : Extrait de « le bien commun des villes » rapport Sueur**
- Annexe 3 : Les complexes d'échanges**
 - La Défense**
 - Gare Montparnasse**
 - Euralille**
 - Gare du Nord**
- Annexe 4 : Prolongement de la Jubilee Line**
- Annexe 5 : New York prépare son RER**
- Annexe 6 : Le programme chef de station à New York**

ANNEXE 2

**EXTRAIT DE « LE BIEN COMMUN DES VILLES »,
in *DEMAIN LA VILLE*, sous la direction de J.P. Sueur**

Extrait de "Le bien commun des villes", in *Demain la ville*, sous la direction de J.P. Sueur, Documentation Française, 1998

Le fait de la mobilité et la généralisation d'un mode de vie combinant diversité et accessibilité sont le propre de la ville et de l'urbanité en général. Ces traits définissent la ville quelconque, la "ville sans qualités". Ils sont repérables à l'échelle locale où ils constituent un aspect des "problèmes de la ville" (cohabitation, voisinage, relations de trafic), et ils se développent à l'échelle d'une "société civile mondiale", comme espace de circulation et de communication. Les recherches récentes ont souligné de différentes manières que le droit public qu'institue la mobilité des citoyens dans et hors de leur ville se réfère à un principe d'hospitalité universelle, mis en lumière par Emmanuel Kant en 1798 dans son *Projet de Paix Perpétuelle*. Il s'agit d'un droit "cosmopolite" de coprésence, d'un droit de visite et de passage, sinon d'un droit d'accueil. C'est cet espace de mobilité que la politique des quartiers a méconnu largement allant jusqu'à activer un sentiment d'appartenance et des pratiques d'appropriation qui finissent par s'avérer contre-productives et à constituer des "zones de non-droit", c'est-à-dire des territoires de droit coutumier qui vont à contre-courant des "mouvements d'urbanité" ou de l'idéal d'accessibilité dont se soutiennent les villes. Citons Yves Grafmeyer:

"La logique du découpage peut alimenter une représentation illusoire de la ville comme juxtaposition de quartiers, mais force est de constater que certains espaces ne sont guère que des "morceaux de ville", qui ne se signalent pas particulièrement par l'évidence de leurs limites, ni par l'intensité des sociabilités locales, ni par les institutions et les symboles d'une identité partagée, ni par des actions collectives mobilisant une partie significative de la population. Ces territoires n'en sont pas moins typiques de la citoyenneté, si l'on admet qu'habiter une ville, ce n'est pas la même chose qu'habiter l'un de ses quartiers, et encore moins habiter celui-ci comme on habiterait un village."³⁵

Le bien commun des villes, la chose publique que les politiques de la ville ont en charge, n'est pas du domaine du propre ou de l'appropriable. C'est sans doute l'erreur commise depuis plus de quinze ans en France par les politiques de la ville et les discours de l'urbanisme : discours de la "vie sociale" (HVS) souvent teintés de nostalgies communautaires, discours d'aménagement méprisant la rue dans ce qu'elle a de commun et d'ordinaire, discours du droit à la ville crispés sur la question du logement, discours de la solidarité retrouvant ce qu'ils avaient refoulé : les familles, familles "lourdes" ou familles "à risques" et enfin familles "responsables".

L'oubli de la rue a son pendant dans l'oubli du piéton. Il est remarquable pourtant que le piéton revienne au centre des débats d'aujourd'hui. C'est la figure concrète et symbolique à la fois de la densité métropolitaine et des espaces de proximité. Le piéton est en même temps local et global. C'est que le citoyen comme être de locomotion est parfois une "unité véhiculaire" (Goffman) équipée d'un vélo ou d'une voiture, mais il est *toujours* piéton. A ce titre, c'est d'abord un *corps* exposé aux accidents de circulation faute de trottoirs suffisamment larges comme à Choisy-le Roi, exposé à la pollution à Paris ou La Rochelle, Strasbourg ou Lyon, exposé aux obstacles en série lorsque c'est une personne à mobilité réduite. Le corps des citoyens, c'est le capital le plus précieux de l'urbanisme.

Amsterdam, 1631 : commodités et laïcité

³⁵ Yves Grafmeyer : *Habiter Lyon*, Editions du CNRS-Presses Universitaires de Lyon, 1991, p. 23

René Descartes vantait les mérites d'Amsterdam en 1631 en soulignant plusieurs qualités des grandes métropoles ou des "villes mondes" : la solitude confortable, celle qu'assurent "les commodités de la vie", les relations choisies et "toutes les curiosités qui peuvent être souhaitées" ; la possibilité d'éviter l'importun, qui tient au marché lui-même et au fait que "chacun y est attentif à son profit" et donc que l'on peut y vivre "ni vu, ni connu" ; le confort intérieur, enfin : un poêle ou un grand feu qui savent mieux protéger du froid que les maisons romaines ne protègent de la chaleur.

On peut rapprocher cette "composition" de l'urbanité à la formule de la banalité urbaine selon Chemetov : le "composite de parcelles privatives et du domaine public". On doit également tirer toutes les conséquences de principe qui découlent de cet idéal d'urbanité bien tempérée. Les commodités d'une ville ne renvoient ni à un corps moyen, ni à un corps parfait, mais à un corps perfectible : à un adulte valide et fatigué, à un enfant d'âge scolaire découvrant le trajet vers l'école. Les innovations de la "domotique" affichent clairement leur objectif et leur marché : porter assistance à l'utilisateur, lui éviter la charge physique, physiologique ou cognitive de l'usage. Les innovations qu'attendent les espaces publics, les systèmes de transport sont du même ordre, même si elles sont loin d'être aussi développées : porter assistance à l'usage, faciliter la vie de l'utilisateur ou le rendre intelligent. Après la maison et la route intelligentes, nous attendons les gares intelligentes. L'enjeu n'est pas mince puisqu'il s'agit d'une intelligence du commun (des transports en commun), une intelligence accessible à une diversité d'usages.

Amsterdam au XVII^{ème} siècle, la ville commode de Descartes, est une métropole mondiale. Mais si on se souvient que Spinoza est excommunié dans la même ville en 1656 et que Amsterdam au XVII^{ème} siècle est au cœur d'un espace migratoire, il faut sans doute imaginer que la ville offre plus que des commodités ou que la seule "indifférence civile" due au passant. Il se trouve que c'est dans cette métropole et à la même époque que s'élabore une nouvelle laïcité. La ville accueillante ou accessible serait celle qui combine les ressources (espaces et services) de la commodité et les conditions (politiques et culturelles) d'émergence de la laïcité.

S'agit-il d'une réconciliation de la république et du pragmatisme ? On devrait, en tout cas, s'interroger sur le lien entre ces configurations émergentes et l'élaboration de ce que Descartes appelait une "morale par provision" qui n'occupe dans le *Discours de la méthode* qu'une place marginale, comme pour accompagner les mutations qu'on ne maîtrise pas de l'ordre du monde.

Que serait cette "morale par provision" aujourd'hui ? C'est à Amsterdam aussi que le cinéaste Johan Van der Keuken vient de consacrer un documentaire de 4 heures. Il s'agit de sa propre ville, qu'il parcourt comme s'il la découvrait dans un "film monde" qui s'intitule : "Amsterdam Global Village" (*Le Monde*, 8 octobre 1997). Jean-Michel Frodon dit de ce film qu'il pose deux questions pour le temps présent : "Comment sortir de ce chantage qui, pour s'opposer à l'ordure archaïque (Le Pen), accule à l'ordure moderne ("United colors", "We are the World", "World Culture", etc.)? Comment affronter la question actuelle d'être au monde, en refusant simultanément le communautarisme qui fige et exclut et le métissage consensuel et sentimental qui n'est que l'esthétisation du marché mondial, et devant lequel tout invite à baisser les armes et les yeux ?"

On remarquera en effet que les notions de cosmopolitisme et de métissage sont en passe de devenir contreproductives et de provoquer des réactions d'overdose. Soit qu'elles glissent sur la réalité des massacres dont les villes sont capables dès lors qu'elles nourrissent et

cultivent les passions identitaires, soit que ces notions sont un cadeau empoisonné de l'idéologie au politique qui ne connaît, lui, que l'espace de la mésentente et du conflit ou l'épreuve du désengagement et de la "perte en monde"(Arendt)

Comment penser aujourd'hui les conditions de la laïcité ? Quelle est la chance des villes et quelles sont leurs ressources pour renouveler le débat politique sur cette question ? Comment émanciper les villes d'aujourd'hui et quels sont les langages acceptables de cette émancipation ?

Selon la formule célèbre de Kant, émanciper l'humanité, c'est la faire sortir d'une minorité dont elle est elle-même responsable. Emanciper les villes, ce serait leur proposer d'autres consignes que celle qui consiste à les instrumenter comme des appareils d'intégration. L'histoire des villes et l'histoire récente des politiques de la ville conduirait à distinguer plusieurs registres d'intervention et d'action qui ne se laissent pas réduire à la formule de l'intégration.

- Le modèle républicain va de pair avec une double injonction, de mobilisation de la société et d'uniformisation des interventions dans le domaine public, qu'il s'agisse des interventions de la puissance publique, stricto sensu, ou celles que l'Etat délègue ou concède et qui sont néanmoins objets de disputes et de justifications dans l'espace public. L'uniformisation est la condition de lisibilité d'un parti d'indifférenciation, et elle commence dans la sphère du visible et des actes de présence des agents de l'Etat. Autrement dit, elle commence concrètement avec la tenue ou *l'uniforme*. On peut rappeler ici la phrase d'un des héros de *Sartoris*, le roman de Faulkner : "Mais quel est donc l'imbécile qui a imaginé flanquer à des nègres le même uniforme qu'à des blancs ?". L'intérêt de ce "signe" qu'est le port de l'uniforme (et de l'équipement qui l'accompagne, par exemple "l'arme de service") c'est qu'il ne pose pas seulement la question de ce que "voit" la puissance publique ou l'autorité qui la représente ou dont l'action est publiquement contrôlée, mais de ce qui les rend visibles et des conséquences de cette visibilité (en termes de recours ou d'évaluation des principes d'action).

Les services publics sont très précisément les héritiers de cette "armée des fonctionnaires" sur laquelle s'est fondée la République française et ils représentent aujourd'hui l'appareil de mobilisation de la société urbaine dont chaque ville serait responsable. Cet appareil est-il et doit-il être uniformisé ? . Notons qu'il fonctionne dans le voisinage de services marchands parfois concurrents et toujours susceptibles de servir de référents. L'appareil d'Etat et les équipements collectifs ont cédé leur place et leur privilège monopolistique à la *relation de service*. Un service public est un appareil de type particulier qui n'est efficace que s'il est interactif et s'ajuste à un usager lui-même prévenu et équipé. C'est le tribut que doivent payer les services publics, non pas à l'injonction de communiquer ou d'être "commerciaux", mais à la pluralité des sphères de justice et des registres de justesse ou de pertinence : un service est jugé sur sa pertinence et non sur sa conformité à la langue du droit et l'uniforme du service public est visible dans une panoplie d'uniformes : un parmi d'autres et un comme les autres. L'Etat, devenu lui-même société, affiche ordinairement la pluralité normative. Le rôle des services publics est de la conforter selon les principes d'une raison commune.

Mobiliser des sociétés de la mobilité (intra et interurbaine), c'est donc mobiliser les services publics dans la relation de service elle-même (pluralité des compétences des agents, coordination des activités de services sur un même territoire, coopération de l'usager). Les *métiers de la tournée* - ronde, îlotage, assistance aux voyageurs - sont décisifs de ce point de vue, dans la mesure où ils poussent à préciser le vocabulaire en vogue de la médiation et de l'ambiance. L'idée forte de la "patrouille à pied", c'est non seulement d'annoncer que la puissance publique descend de son cheval, mais de dire aussi que son pouvoir de contrôle

est lui-même contrôlé, que ce que l'agent doit voir est aussi ce qui le rend visible, qu'il est être de locomotion dans un milieu d'êtres de locomotion. Voilà pourquoi la consigne récente de la RATP, "Attentifs ensemble" donne la formule du caractère public de son engagement de service. Elle institue un *principe de coopération* au même niveau que l'intérêt général et la mobilisation dont il s'agit n'a pas la même forme, ni la même formule ("Tous ensemble"), que celle de l'action collective : son vocabulaire est celui de la *coordination* ou de *l'action conjointe* et le problème pratique qu'elle doit résoudre est celui de la formation d'une équipe et de la connaissance partagée.

- L'ingénierie de la mixité entend enrichir ce modèle républicain par une série de manipulations complémentaires sur les populations et sur les territoires de la ville. Or, les savoirs de l'urbanisation et du peuplement ont consisté, jusqu'à une date récente, à fixer des populations sur un territoire. Faire de la ville sur la ville ou se soucier de l'urbanité d'une ville, c'est distribuer des populations pour "équilibrer" socialement un territoire et le transformer en milieu de socialisation ou "qualifier" un morceau de ville en le recomposant selon des critères de mixité fonctionnelle, sociale et culturelle. Les rhétoriques de l'intérêt général sont alors associées aux rhétoriques du "mélange", de la rencontre et du contact et aux rhétoriques réparatrices du tissu urbain ou du "lien social".

C'est cette association qui caractérise les politiques de la ville qui conjuguent les apories des pensées de la ségrégation et celles du dialogue avec les identités stigmatisées. D'une part, elles dénoncent la formation d'enclaves sans forcément prendre la mesure des processus de désenclavement qu'elles ne maîtrisent pas (par exemple, le développement des paroboles et l'accès à un espace de communication culturelle délocalisée, ou encore le développement de réseaux et de filières communautaires ou hybrides d'accès à l'emploi, aux ressources ou à la scène publique) et sans dénoncer également toutes les enclaves. Le discours de l'équilibrage social, peu convaincant pratiquement (phénomène de vacance dans la sphère du logement social) ne l'est guère plus du point de vue d'une logique d'agglomération qui ne juge pas l'équilibre selon les principes d'une approche localisée mais selon ceux d'un système complexe d'activités. On a suffisamment dit que l'élection d'une zone, d'un quartier ou d'un territoire au titre d'une politique réparatrice, conduit à en marquer la spécificité. Ce marqueur se transforme en stigmaté tantôt négociable sur le marché de l'assistance sur lequel il fonctionne comme "argent des pauvres" et institue la forme rhétorique des "récits du malheur", et tantôt inadmissible et insultant pour des populations et des territoires qui aspirent à devenir quelconques, indifférenciés dans l'espace différencié de la ville et qui refusent leur "élection" et les effets de quartier prioritaire (voir le film de Tavernier : "Au-delà du périphérique"). C'est là un avatar connu du trouble des identités stigmatisées qui ne peuvent accepter les "grandeurs" qu'on leur attribue qu'en revendiquant en même temps le droit d'être associées à leur définition et à la définition des performances "normales".

Le malaise et l'agacement récents des bénéficiaires ou des destinataires des politiques de la ville témoignent d'une part des effets pervers des diagnostics territoriaux qui aboutissent à des construits administratifs globalisants et, d'autre part, des conséquences pour les populations concernées de l'absence de concertation sur les conditions de leur observabilité. Les quartiers défavorisés sont devenus les hauts lieux de l'observation, mais plutôt que de fonctionner comme analyseurs des sociétés urbaines dans leur ensemble, ils se transforment en conglomérats d'indices "prioritaires" construits par (et destinés à) un observatoire extérieur tout entier nourri des lectures dualistes des évolutions urbaines ("in" et "out", "exclusion", etc.).

En réalité, les quartiers défavorisés sont tout sauf des espaces de relégation et sont pris dans les différentes formes du règne de l'accessibilité qu'institue le milieu urbain, ils sacrifient à

leur manière au "visiblement correct" des gestionnaires d'espaces publics et accèdent à l'espace public politique et médiatique en participant au lobbying généralisé sur le marché de la réparation des biens symboliques. Dans une conjoncture où ce marché est dominé par la concurrence des victimes (le "et moi, et moi" des identités et des territoires) la volonté réparatrice se traduit par une compensation qui en précède une autre ou lui succède dans une chaîne confuse qui alimente à coup sûr la fabrique diabolique des frustrations.

L'importation, dans la sphère politique, du vocabulaire anglo-saxon sur les minorités ethniques ne se ferait donc pas sans dommage alors qu'elle est inévitable dans la sphère des civilités. La référence à l'appartenance ethnique est certes naturelle dans le jugement et la perception ordinaires, mais cela ne signifie pas que la différence culturelle ou ethnique puisse être considérée comme une catégorie du politique. L'exposition de la différence ethnique dans la sphère des échanges ordinaires est banale (manières de parler et de juger, *d'engager la conversation*, comme dirait John Gumperz³⁶. Elle fonctionne comme un embrayeur d'un langage commun qui ne serait fait que de "bribes de culture partagée" et dans lequel la différence est tolérable pour autant qu'elle fonctionne dans un espace de coopération et de compréhension réciproque. Tout autre est la même différence dès lors qu'elle donnerait un droit d'accès particulier aux ressources de la ville ou aux prestations des services publics.

En résumé, si la politique de la ville s'est présentée depuis plus de quinze ans comme une ingénierie territorialisée de la mixité, une politique de l'urbain devrait aujourd'hui se donner pour objectif de privilégier les réseaux et les effets de réseaux sur les territoires et les effets de territoires. Les réseaux de services urbains sont les opérateurs de continuité, de diversité et d'accessibilité dans un espace de circulation et de communication intra et inter urbaines. Ils relient *la ville à la ville* (accessibilité) ou font de *la ville sur la ville* (diversité, recomposition ou requalification). L'uniformité qu'ils réclament est d'une tout autre nature que celle d'un urbanisme des territoires, puisqu'elle suppose des qualités d'interactivité et de connectivité qui *ne séparent pas la ville des lieux et la ville des liens*.

Ceci a des conséquences sur les métiers de la ville, leur évolution ou les *innovations* qu'ils doivent proposer en matière d'emploi qu'il s'agisse des métiers de la conception, des métiers de gestion ou d'exploitation. La qualité architecturale d'un espace ou la pertinence d'un équipement se mesurent aux qualités d'usage par un nouveau venu et un touriste. L'esthétique de l'hospitalité urbaine prendrait acte des phénomènes à l'œuvre dans la société civile mondiale (métropolisation, réseaux de villes, compétition sur les valeurs de cadre de vie, etc.) pour développer des *métiers de l'urbanité*. Parallèlement au développement de métiers de la proximité et de la médiation locale, ces métiers auraient pour objectif de renforcer les "ressorts de la métropolisation" (Pierre Veltz) : aide à l'ajustement, à l'installation et à la reconversion ; aide à la mobilité et à l'orientation. Pour l'ingénieur ce sont les métiers de l'assurance-flexibilité, pour l'urbaniste ce sont les métiers de la ville accueillante et de l'espace-providence : scénographes, paysagistes, éclairagistes, designers de mobilier urbain, spécialistes de l'environnement sonore, etc.

La ville-archipel et le citoyen des villes

Paul Chemetov a dit que la ville est l'occasion d'une repolitisation du politique. Cette formule indique que l'utopie que nous cherchons c'est la cité, de même que le citoyen idéal

³⁶ John Gumperz : *Engager la conversation*, Editions de Minuit, 1989

que nous construisons au travers du discours sur la civilisation urbaine, c'est le citoyen. Or les villes auxquelles nous avons affaire sont des mosaïques ou des archipels, c'est-à-dire des réalités discontinues ou juxtaposées. La matière du débat et du travail politiques, c'est la mésentente, comme celle de l'action publique c'est l'accord et les conséquences de l'accord. Deux exemples pour illustrer ce que peut être cette repolitisation des politiques de la ville.

Premier exemple : l'organisation de la journée sans voitures à La Rochelle (le 9 septembre 1997). On ne peut comprendre la réussite de cette expérience en temps réel de démocratie locale sans tenir compte de son aspect *local et sociétal*, du travail de Sisyphe que constitue le *traitement des "cas particuliers"* qui ont émaillé l'organisation de la journée, de l'habileté à articuler une dimension "expérimentale" de l'opération soutenue par "Envoyé Spécial" avec les différentes *chaînes de coopération* mises en place par la Mairie de La Rochelle : celle des transports en commun et des services publics, celle de la coordination technique municipale, celle du Maire lui-même et de son renom, celle des services techniques de mesure.

Les grands thèmes du débat ouvert par la journée sans voiture portent sur les rapports entre centre-ville et périphérie (traitement équitable, droit d'accès) et sur la figure du piéton (résidant, visiteur, vacancier) comme figure de l'alliance biopolitique de la santé publique et de l'écologie urbaine. Mais la manière dont l'équipe municipale a organisé l'accessibilité à la ville, le traitement des intérêts contradictoires des parties intéressées (commerçants, artisans de l'hyper-centre ou banlieusards), la capacité à répondre à des centaines de problèmes singuliers sont un plaidoyer pour le modèle de la *démocratie procédurale* et de l'éthique de la discussion, tel que le propose Habermas. La notion d'espace public y est centrale et elle renvoie à des strates différentes et à des échelles de pertinence différentes de l'action publique : locale, nationale, mondiale.

Deuxième exemple : la journée de circulation alternée le 1er octobre à Paris. Ce qui est surprenant cette fois, c'est précisément la surprise. Emergence d'une conscience civique ou d'une sensibilité partagée en matière d'écologie urbaine. Les parisiens ne sont pas des veaux et les efforts consentis par les uns et les autres convergent, comme pour témoigner d'une volonté générale et la porter. C'est ce que Tarde aurait appelé la "simultanéité des convictions" comme moment d'une opinion publique et indice d'un lien social.

La réalité urbaine qui est corrigée méthodiquement dans le premier exemple et que le deuxième sublime dans l'euphorie d'une rencontre - le peuple de Paris, une nouvelle fois, "monte à l'assaut du ciel"... pour lutter contre la pollution ! - c'est ce qu'on appelait la ville-mosaïque, formule qui convient à la ville dense, ou qu'on appelle aujourd'hui la ville-archipel qui évoque la ville des flux et de l'expansion urbaine. La métaphore de la mosaïque dit que la ville est faite de pièces rapportées et juxtaposées, de populations "étrangères" à leur lieu de résidence. Cette métaphore correspond non seulement à une réalité historique limitée (la ville américaine), mais à une philosophie et à une vision du monde. William James disait de sa philosophie qu'elle était à la fois mosaïque et ambulatoire. Il se représentait un monde fait de morceaux et de fragments de choses en train de se faire (patchwork) qui tiennent ensemble par des lignes, des liens et des réseaux (networks). Faire que le monde ou la ville-monde tienne, c'est soutenir ces lignes et ces liens, les raviver constamment, comme les réseaux de transport, ou les réactiver régulièrement, comme les liens de confiance.

Repolitiser la politique de la ville, c'est dans ces deux exemples faire confiance dans le pouvoir de mobilisation d'une opinion publique et, en même temps réactiver constamment les liens de confiance avec les citoyens. Repolitiser la politique de la ville ce n'est pas attendre des citoyens qu'ils "participent" comme des professionnels de la politique mais, selon le mot-

clé de l'équipe de La Rochelle, qu'ils "jouent le jeu", qu'ils acceptent de prendre part à une initiative.

Dans cette approche pragmatique de l'action et de la communication politiques, la question des croyances est centrale. Comme toutes les religions, la vision du monde pragmatiste, voudrait insuffler un surplus de communauté (réchauffer le monde, dira Goffman) par la croyance, mais ce n'est pas une croyance en un autre monde. En ce monde, l'équivalent de la foi, c'est la confiance. C'est ce qui active les liens et c'est la ressource propre des réseaux. Comme il s'agit de ce monde, nous ne pouvons que le *reprendre*. Logique qui suppose que le monde soit vieux et qui convient aux villes, soit qu'elles ont toujours été des reprises ou des reconductions, soit qu'elles sont des chantiers permanents. Jean Nouvel remarquait que cela est vrai aujourd'hui de la banlieue, comme cela était vrai, hier, du Louvre. Pour parler des gares, nous avons beaucoup utilisé le terme de "création continuée" emprunté à Descartes. Il convient sans doute à d'autres morceaux de la ville et à d'autres contextes où l'architecture et l'urbanisme doivent penser en même temps en termes de patrimoine et de développement.

Rétablir des liens et recomposer des continuités est-ce se faire "médiateur" ? Est-ce là le fin mot d'une politique des services publics urbains ? Le "New-Age" de la médiation voudrait aujourd'hui que tout le monde soit médiateur : architectes, urbanistes, sociologues, ingénieurs. A tous ces nouveaux métiers on rappellera le mot de Walter Benjamin.³⁷ L'intellectuel, dit-il, doit savoir produire des tracts et pas seulement des discours fleuves, éviter d'arroser d'huile l'ensemble de la machine et s'occuper plutôt des bons rouages. Ce qui implique qu'il connaisse la machine et qu'il devienne intellectuel-exploitant plutôt qu'intellectuel organique. Ce message est un contrepoison aux rhétoriques de la dénonciation qui s'en prennent complaisamment aux "rouages de l'administration" ou à l'étroitesse des visions gestionnaires. C'est là un cliché convenu et insultant, notamment pour les agents de base de l'administration et pour le travail de modernisation des services publics. Accepterons-nous de penser qu'il ne faut pas désespérer... la postière ou l'agent liquidateur des caisses d'allocations familiales ? Leur travail de réparation quotidien consiste à la fois à *traiter une panne*, comme un plombier, et à mobiliser des ressources et des compétences civiles pour *prévenir une offense*.

La modernisation des services publics passe d'autant plus par cette conjonction de compétences techniques et civiles que les métiers du travail social au sens strict sont en crise. Le fait que les travailleurs sociaux se retirent parfois des zones défavorisées, s'accompagne d'une part d'une dilution des compétences d'assistance qui constituent autant d'"engagements secondaires" pour un certain nombre d'agents de base des services urbains, publics ou privés, et, d'autre part, d'une implosion des situations de précarité dont la prise en charge est diffuse et fait appel à la compassion de tout un chacun. La réparation que les services publics se donnent pour mission est beaucoup plus qu'une simple médiation ponctuelle : elle passe par une reconquête des territoires (îlotage), par une maîtrise des procédures de coordination (stratégies de qualification mutuelle), par un arbitrage justifié entre priorités (professionnalités de l'urgence). Ce sont ces savoir-faire qu'il faut revaloriser plutôt que de les abandonner au profit du new-look de la médiation.

Accessibilité et espace-providence

L'accessibilité mesure la proximité dans une ville définie comme système d'activités délocalisées. Le terme désigne aussi bien la capacité d'un point à interagir avec un autre, que

³⁷ Walter Benjamin : « Station-service », *Sens Unique*, Editions Maurice Nadaud, 1978

la capacité d'un espace ou d'un équipement à assister l'utilisateur incompetent. Loin de se limiter aux exigences d'une population spécifique (les handicapés), l'accessibilité est une incitation à aménager ou corriger les espaces, à mettre l'usage et les valeurs d'usage au cœur de la conception. L'accessibilisation de la ville ne peut pas être purement caritative ou se limiter au droit à la ville : accessibilité veut dire connectivité pour les réseaux, interactivité pour les services et les machines, lisibilité pour les espaces, etc. C'est cet ensemble de qualités dont on peut dire qu'elles dessinent un *espace-providence*, non pour une clientèle d'ayant-droit, mais pour tout-un-chacun, quelque soit son handicap de situation.

C'est la mission des services urbains, outils de l'action publique, que d'assurer cette accessibilité de la ville. Cette mission consiste concrètement à *réactiver la rhétorique de l'intérêt général* plutôt que de multiplier les interventions spécifiques, à *créer de l'espace public à partir de la relation de service entre agents et usagers*, c'est-à-dire à développer le droit à la ville à partir des prestations ordinaires, de leur continuité et de leur régularité, à *renforcer la coordination* entre différents services et la concertation entre prestataires et usagers.

Ces procédures de l'action publique sont, dans leur cohérence, les conditions nécessaires d'un renouveau du civisme à l'échelle locale.

Une des difficultés principales des politiques de discrimination positive, quelle que soit la forme qu'elles prennent, c'est qu'en se focalisant sur des populations prédéfinies, elles renforcent des catégories globalisantes (les banlieues, les immigrés, les exclus, etc.). Les discriminations, rapportées à des rôles et des situations, doivent non seulement être précisément discernables, mais justiciables d'analyses fines qui les rapportent à des procédures susceptibles d'être corrigées, à des modalités d'identification et de traitement dans un contexte, à des formes concrètes d'accès à la position d'ayant droit.

Les services publics sont d'abord des *lieux* - un commissariat, un bureau de poste, une permanence de l'ANPE, une gare, un bus, un bureau de la Caisse d'Allocations Familiales, un service d'urgences, une caserne de pompiers, etc. Dans ces lieux, des agents aux compétences variables sont en contact avec des publics diversifiés. L'analyse des métiers du public suppose qu'on prenne en compte ces trois dimensions : celle des *compétences et des référentiels de compétences des agents*, celle du *contact et des conditions spatio-temporelles du contact*, celle des *publics et des caractéristiques des publics concernés*.

L'orientation générale d'une politique de reconquête de certains territoires urbains par les services suppose que leur présence constitue, sinon une garantie de la présence de l'Etat dans les quartiers (ces services ne représentent pas toujours l'Etat), du moins le maintien d'un *espace public* local, le domaine où sont disputées et discutées les normes d'accès à des *biens publics* : sécurité, assistance, accessibilité, santé, etc.

ANNEXE 1

LE CONCEPT D'UNE GARE AU JAPON

(Japan railway and transport review dec.95, n°6)

ANNEXE 3

LES COMPLEXES D'ÉCHANGES :

**LA DEFENSE
GARE MONTPARNASSE
EUROLILLE
GARE DU NORD**

LA DEFENSE

GARE MONTPARNASSE

EURALILLE

GARE DU NORD

ANNEXE 4
PROLONGEMENT DE LA JUBILEE LINE

ANNEXE 5

NEW YORK PREPARE SON RER

ANNEXE 6

LE PROGRAMME « CHEF DE STATION » A NEW YORK

