L'agencement des grandes gares historiques pour le marché ferroviaire européen : analyse comparée de l'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale

Etienne Riot

▶ **To cite this version:**

Etienne Riot. L'agencement des grandes gares historiques pour le marché ferroviaire européen : analyse comparée de l'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale. Architecture, aménagement de l'espace. Université Paris-Est, 2015. Français. NNT : 2015PESC1204 . tel-01398417

HAL Id: tel-01398417
https://pastel.hal.science/tel-01398417

Submitted on 17 Nov 2016

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

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

UNIVERSITÉ PARIS EST

–

École Nationale des Ponts et Chaussées
École doctorale Ville, Transports et Territoires
Laboratoire Ville Mobilité Transport

Thèse de doctorat de l'Université Paris Est
en aménagement de l'espace et urbanisme

Étienne RIOT

L'AGENCEMENT DES GRANDES GARES HISTORIQUES POUR LE MARCHÉ FERROVIAIRE EUROPÉEN

L'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des gares de London St Pancras*,* Paris Nord *et* Milano Centrale.

Sous la co-direction de
Nacima BARON et Vincent KAUFMANN
et l'encadrement de
Caroline GALLEZ

Soutenue publiquement le vendredi 6 novembre 2015 devant le jury formé par :

Nacima **BARON,**
professeure de géographie et d'aménagement
Université Paris Est Marne-la-Vallée,
co-directrice de thèse.

Olivier **COUTARD,**
directeur de recherche au CNRS
Laboratoire Techniques Territoires et Sociétés,
examinateur.

Jean **DEBRIE,**
professeur d'aménagement et urbanisme,
Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,
rapporteur.

Vincent **KAUFMANN,**
professeur de sociologie,
École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Suisse,
co-directeur de thèse.

Paola **PUCCI,**
professeure en études urbaines,
Politecnico di Milano, Italie,
examinatrice.

Philippe **ZITTOUN,**
chercheur sénior, HDR en science politique,
Laboratoire d'Aménagement
et d'Economie des Transports,
rapporteur.

Cette thèse a été préparée d'octobre 2010 à septembre 2015
au sein du Laboratoire Ville Mobilité Transport
Unité Mixte de Recherche ENPC IFSTTAR UPEM
École des Ponts ParisTech, 6 et 8 avenue Blaise Pascal, F77455 Marne-la-Vallée Cedex 2

Le présent manuscrit est la version d'archivage, après soutenance publique de la thèse.

Cette recherche a été financée par une allocation de recherche de l'École des Ponts ParisTech ainsi que par une bourse de mobilité internationale de l'Université Paris Est. Ce travail a bénéficié du soutien de **Rail & Histoire** - l'association pour l'histoire des chemins de fer (bourses de recherche 2012 et 2013), du mécénat de la **Fondation Palladio** (programme avenir 2012 et 2013) et de l'accueil de l'**École Française de Rome** (bourses 2012 et 2013).

Résumés

L'AGENCEMENT DES GRANDES GARES HISTORIQUES POUR LE MARCHÉ FERROVIAIRE EUROPÉEN

L'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale.

Cette thèse en urbanisme et aménagement analyse les interactions entre les grandes gares historiques et les logiques du marché ferroviaire européen. L'interférence entre les principes du marché et ceux de l'aménagement des lieux de transport invite à mobiliser de nouveaux concepts pour présenter l'évolution des grandes gares historiques dans une perspective contemporaine. Pour ce faire, il est proposé d'utiliser les méthodes de la sociologie économique des marchés et de comparer trois terrains: la gare de St Pancras à Londres, la gare du Nord à Paris et la gare centrale de Milan. Dans un premier temps, la thèse présente les différentes formes d'*encastrement* des principes concurrentiels (historiques, culturels, institutionnels et sociaux) dans l'aménagement des gares, en prenant le parti d'une analyse diachronique au long cours de chacun des cas. Dans un second temps, la thèse détaille *les agencements marchands* à l'oeuvre - selon le modèle analytique synthétisé par Michel Callon. Trois *agencements marchands* ont été identifiés qui correspondent à trois formes d'*économisation* de l'objet-gare : l'agencement de l'infrastructure de transport, l'agencement du bien immobilier, l'agencement de la *place marchande*. Cette thèse démontre combien la rationalisation économique des gares formate autant qu'elle est formatée par ces infrastructures. In fine, elle invite à considérer les processus d'*économisation* de l'espace pour comprendre l'aménagement qui en résulte.

AGENCING MAJOR HISTORIC RAILWAY STATIONS FOR THE EUROPEAN RAIL MARKET

The implementation of competition principles into the planning and management of London St Pancras, Paris Nord and Milano Centrale stations.

This research in urban planning and studies analyses the interaction between major historic railway stations and the logics of the European rail market. Interferences between the market principles and those of the planning and the management of transport places are an issue that requires new concepts to understand how do major historic railway stations evolve in our time. This research applies mehods developed in the field of economic sociology, especially on markets, and compares three cases: London St Pancras, Paris Nord and Milano Centrale stations. The first part of this dissertation presents the different forms of *embeddedness* (historical, cultural, institutional and social) that implement competition principles into the planning and the management of railway stations. A long-term diachronical approach of each case is presented. The second part of the dissertation uses the theoretical approach of *market agencing* developed by Michel Callon in the fields of economic sociology and of science and technology studies. Three ways of *agencing* railway stations are analysed: *agencing* the essential facility, *agencing* the real estate property and *agencing* the "retail place facility" – a new kind of market square especially developed in transit places. This dissertation shows how economic rationalisation frames railway stations as far as those infrastructures frame this economic rationalisation in return. It invites us to consider the process of economisation of space as a key part of planning practices.

Mots-clés

Gares – Marché ferroviaire – Agencements marchands – Aménagement– Intégration européenne– Encastrement

Key words

Railway Stations – Rail Market – Agencing Markets - European Integration – Urban Planning – Embeddedness

Remerciements

Ce travail est le fruit d'un long cheminement que j'ai eu la chance de parcourir en étant encadré par Caroline Gallez et co-dirigé par Nacima Baron-Yellès et Vincent Kaufmann. Je les remercie chaleureusement pour leur soutien, leur bienveillance et leurs nombreux conseils. J'ai découvert la recherche sur l'Union européenne grâce aux enseignements de Sabine Saurugger et la recherche urbaine grâce à Sophie Body-Gendrot. Le souvenir de leurs enseignements m'a longtemps suivi et fut à l'origine de la motivation pour ce travail.

Les années de préparation de cette recherche ont été réalisées dans le cadre du laboratoire ville mobilité transport au côté de collègues inspirants, motivés et avec qui ce fut si fructueux de discuter et d'échanger. Je remercie vivement Sandrine Vanhoutte, Sandrine Fournials, Hortense Clément et Sophie Cambon qui ont grandement facilité la préparation logistique de cette recherche.

Ce travail est lesté de dettes intellectuelles à de nombreux collègues. Je ne saurai tous les remercier bien qu'il me soit impossible de ne pas citer mes compagnons de route – ou plutôt de chemin de fer : Félix Adisson, Elise Avide, Florent Castagnino, Eloïse Libourel, Juliette Maulat et Julie Perrin. Au sein des différentes bibliothèques, à l'École des Ponts, à Paris, à Milan, à Rome et à Londres, j'ai aussi trouvé de nombreuses réponses pour cette recherche grâce au travail précieux des équipes de documentation à qui j'exprime ma profonde gratitude. J'ai séjourné au département de planification du Politecnico de Milan où j'ai eu le grand bonheur de pouvoir accéder à des ressources documentaires rares. C'est via le Politecnico de Milan que j'ai passé une journée à l'Archivio del Moderno de l'Université de Mendrisio où Sabine Corta m'a accueilli. L'exploration des archives de l'architecte Giulio Minoletti fut l'un des souvenirs marquant – et très heureux - de ces années de préparation de la thèse.

L'École des Ponts ParisTech a financé cette recherche. Des mécènes l'ont aussi soutenue. Rail & Histoire avec Marie-Noëlle Polino et Karen Bowie ont impulsé un regard historique et un soutien sans faille depuis les premiers temps de l'élaboration de la thèse. La Fondation Palladio, avec notamment Pascaline Bourget, Philippe Richard et Matthieu Garro, ont accompagné le développement des travaux. C'est via la Fondation Palladio que j'ai pu échanger avec Filip Hirstov et Franck Gauthier de SNCF ainsi qu'avec Emmanuel Fournier et Annie Lepors de Spie Immobilier. Ils m'ont accordé de leur temps à plusieurs reprises pour me permettre de mieux comprendre leurs métiers et leurs environnements. L'École Française de Rome et sa directrice, Catherine Virlouvet, m'ont acceuilli à deux reprises pour des stages de recherche qui ont été déterminants dans la préparation de ces travaux. Les échanges avec les boursiers et les membres de l'École ont éclairé d'un jour nouveau les questions historiques et ont changé mon regard sur les études urbaines. Enfin, je remercie Jean-Marc Ayrault qui dans ses différentes fonctions a soutenu cette recherche en me facilitant grandement l'accès aux milieux décisionnaires sur les questions publiques de politique ferroviaire.

Au sein des entreprises ferroviaires, j'ai eu le grand plaisir de partager des séminaires et des colloques avec des ingénieurs, des gestionnaires, des architectes des gares. À Londres, Lucy Azzeri m'a très gentiment ouvert les portes de HS1ltd ce qui fut déterminant pour la compréhension de ce terrain. Jérémie Zeguerman à Paris m'a permis de découvrir l'envers de la gare du Nord. Ernesto Petrucci à Rome m'a permis d'accéder à la forteresse ferroviaire des Ferrovie dello Stato (si, c'est une forteresse !). Davide Rapp à Milan m'a permis de rencontrer les responsables de NTV-Italo.

Enfin, ce travail n'aurait pu être achevé sans le soutien décisif de mes amis qui ont répondu à mon appel à l'aide dans les derniers jours de rédaction pour former un sovkoze de relecture : Dorothée Barba, Nicolas Cochard, Hélène Colau, Marion Coquet, Raphaël Gantchoula-Kanoui, Benoît Haudrechy, Véronique Loquen, Juliette Maulat, Marion Napoly-Arpin, Julie Perrin, Marie-Isabelle Pichon, Chloé Roussel, Émilie Sarrazin, Cécile Stern-Manzoni, Anne-Lyse Thomine et Camille Von Rosenschild. Leur soutien m'a beaucoup touché et je leur dois une fière chandelle (en l'occurrence une tasse à l'éfigie d'une femme politique française des années 1990).

Bien évidemment, j'exprime toute ma reconnaissance à mes parents, mes frères ainsi qu'aux proches et aux amis pour tout leur soutien et leur grande patience. Last but not least, souhaitant faire varier le degré de niaiserie auquel peuvent donner lieu les remerciements plus intimes sur ce type de page, je souffle ceci à mon conjoint : ♥ !

Sommaire

Introduction générale *7*

Chapitre 1
Le marché ferroviaire européen et ses grandes gares : une approche par la sociologie économique des marchés *35*

Première partie
L'encastrement des principes concurrentiels **81**

Chapitre 2
La construction et la patrimonialisation des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale *82*

Chapitre 3
La libéralisation du secteur ferroviaire au Royaume-Uni, en France et en Italie *131*

Chapitre 4
L'interconnexion et la grande vitesse : vecteurs de l'encastrement des principes concurrentiels en gare *174*

Chapitre 5
L'aménagement-gestion des gares : origine et caractéristiques d'une nouvelle activité ferroviaire *208*

Chapitre 6
Les forges de l'entre---soi professionnel :
l'énonciation d'un savoir et la construction de la confiance dans le secteur de l'aménagement-gestion des gares *257*

Deuxième partie
Les agencements marchands des grandes gares historiques **289**

Chapitre 7
L'agencement de l'installation essentielle de transport : tarifer l'accès à la gare *297*

Chapitre 8
L'agencement du bien immobilier: valoriser la localisation et les caractéristiques de la gare *387*

Chapitre 9
L'agencement de la place marchande : fertiliser les flux de la gare *482*

Conclusion générale **524**

Bibliographie **542**

Table des matières **566**

Table des illustrations et des encadrés **573**

Table des annexes **575**

Ouverture

« Le grand malheur des chemins de fer, c'est qu'ils ne peuvent profiter des lumières que, bon gré mal gré, la liberté de la presse jette sur tous les sujets. Celui-ci est trop difficile à expliquer. L'exposition de la difficulté à résoudre ennuie le lecteur, et le commis qui a un intérêt triomphe, et fait signer ce qu'il veut par son ministre. Je désirerais passionnément que tout ceci ne fût pas exact ; la France serait plus civilisée. Les épigrammes de la presse ne viendront point stimuler la paresse des gens payés pour s'occuper des chemins de fer ; le sujet est trop ennuyeux à expliquer, et l'esprit amusant des journalistes n'aura jamais la patience d'exposer clairement les diverses friponneries que peut occasionner un chemin de fer. Les gens adroits peuvent donc spéculer en paix sur cet objet important, par exemple créer deux mille actions de cinq mille francs pour un chemin de fer qui peut rendre tout au plus trois pour cent du prix de construction, faire persuader au public, par les journaux, qu'il va donner dix pour cent, vendre à sept mille francs toutes les actions créées à cinq mille chacune, et ensuite souhaiter le bonsoir à l'entreprise. C'est ce qui ne pourrait arriver, si l'on mettait à la tête de tous les chemins de fer une commission de savants qui sachent compter et ne se vendent pas. Que deviendront les capitaux employés en chemins de fer, si l'on trouve le moyen de faire marcher les waggons sur les routes ordinaires ? D'un autre côté, les chemins de fer rendent les guerres impossibles ; elles choqueraient trop d'intérêts chez les nations voisines. »

STENDHAL (1854). *Mémoires d'un touriste*, Nantes : Michel Lévy Frères, p.183.

*****

« Le libéralisme est pardonnable car il accompagne performativement la production du capitalisme par lui-même, (…) mais que dire de ses ennemis, de ceux qui seraient pourtant directement intéressés à ne pas le croire ? Ceux-là sont impardonnables parce qu'ils croient pour de vrai qu'il existe un capitalisme mondial déterritorialisé dont l'évolution ne connaît aucune autre loi que lui-même et qui serait en effet universel et anhistorique, inhumain et, si l'on ose dire, an-anthropologique. Les ennemis du capitalisme, par une terrible ironie qui explique assez bien l'échec obstiné de plusieurs gauches successives, acceptent sur parole ce que le libéralisme avance, sauf qu'ils trouvent détestable cette loi universelle que l'autre célèbre comme une merveille. Ils s'indignent de tout ce que le capitalisme ignore, mais ils acceptent de croire qu'il n'y a pas du tout d'externalités et que l'échange glacé des intérêts règle en effet le monde (…). Plus bizarre encore, ils acceptent de croire que le capitalisme, après avoir brisé tous les liens de la société, existe en effet sans territoire et sans patrie, alors que les attachements précis à des lieux et des groupes précis par le truchement d'inscriptions précises devraient les mettre sur la trace des territoires où s'est simplement déplacée *l'interaction* ».

CALLON, M., LATOUR, B. (2013). « "Tu ne calculeras pas!" - ou comment symétriser le don et le capital », *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, (9-41), Paris : Presses de l'École des Mines, p.33.

Introduction générale

La scène suivante s'est sans doute déjà produite. Un jour est venue en gare du Nord, à Paris, une institutrice retraitée qui vit au Canada dans l'État de l'Ontario. Séjournant à Londres à l'occasion d'un voyage en Europe, elle s'est décidée à prendre un billet d'*Eurostar* pour venir visiter quelques jours la capitale française. Quelques minutes après être sortie de son train, elle s'est arrêtée dans un des cafés de la gare du Nord, a commandé un capuccino et s'est assise le temps de faire le point sur son itinéraire. Elle a ensuite payé l'addition, elle est sortie de la gare et s'en est allée vadrouiller dans Paris. Sans le savoir, durant quelques minutes, cette retraitée canadienne a agité tout un système socio-technique qui a profondément muté depuis plus de vingt ans. L'origine et la destination des quelques pièces qui lui ont servi à payer son café vont permettre de comprendre ce qu'il vient de se passer.

Les quelques euros qu'elle a laissés au serveur pour régler son capuccino participeront, à une échelle infinitésimale, aux comptes annuels du café situé dans la gare. Il est géré par une entreprise spécialisée dans la restauration, *Autogrill*. L'entreprise a été rachetée à la fin des années 1990 par une holding de gestion d'actifs, *Edizione Srl*. Les actifs d'*Edizione Srl* appartiennent à la famille italienne Benetton. Pour faire fructifier le capital de sa fortune constituée initialement autour de la vente de pulls et d'écharpes, la famille Benetton s'est engagée depuis vingt ans dans une forte diversification. Elle a racheté le groupe *Autogrill*, spécialisé dans la restauration pour les passagers et a élargi ses activités à la gestion des lieux de transport eux-mêmes. Gestion d'aéroports, d'autoroutes, *Edizione Srl* de la famille Benetton gère aussi les grandes gares italiennes depuis quinze ans via une participation au capital de *Grandi Stazioni*, la société gestionnaire des grandes gares italiennes. Parmi ces grandes gares, Milano Centrale est la deuxième en termes de fréquentation, après Roma Termini, mais la première gare italienne en termes de surfaces commerciales. Depuis sa rénovation au cours de la décennie 2000, Milano Centrale accueille des dizaines de nouveaux magasins, dont des cafés gérés eux-aussi par *Autogrill*.

En gare du Nord à Paris, une petite partie du prix payé par la retraitée du Canada pour boire son capuccino ira contribuer, encore une fois de façon infinitésimale, aux comptes de la branche d'activité de la SNCF en charge de la gestion des gares, *Gares & Connexions*. Les recettes du café servent en effet à régler le loyer payé pour occuper l'espace dans la gare ainsi que la part des recettes qui doit être reversée à la SNCF selon le contrat de location. Ce contrat ressemble à un bail de location commercial mais n'en est pas un. Juridiquement, il ne s'agit que d'une autorisation d'occupation temporaire du domaine public ferroviaire (AOT). L'AOT permet à *Gares & Connexions* de pouvoir commercialiser ces espaces tout en respectant les impératifs juridiques du domaine public ferroviaire : l'espace ne peut être ni vendu, ni détruit. Au siège de *Gares & Connexions*, un salarié de la SNCF met à jour régulièrement le tableau de la comptabilité analytique de la gare du Nord. Ce tableau récapitule notamment les recettes générées par les activités commerciales en gare. Cependant, la recette à laquelle contribue le paiement du

capuccino est distincte de la recette versée par *Eurostar* pour utiliser la gare du Nord. La recette du capuccino est considérée comme un revenu non-régulé par la SNCF, tandis que l'argent versé par *Eurostar* pour utiliser la gare du Nord est un revenu régulé. Cette distinction entre revenu régulé et non-régulé est issue d'un décret qui a été préparé en Conseil d'État à la suite d'une loi de réforme ferroviaire en 2009.

Consciencieusement, les salariés de la SNCF veillent à bien retracer ces deux catégories de revenus régulés et non-régulés, dans leurs tableaux comptables. Les quelques euros du capuccino aideront à baisser la facture dont doit s'acquitter *Eurostar* pour faire circuler ses trains dans la gare du Nord. Toujours selon le décret, il est en effet prévu que *Gares & Connexions* facture à *Eurostar* ce que coûte concrètement l'utilisation de la gare du Nord par la compagnie ferroviaire. La moitié des recettes commerciales perçue par *Gares & Connexions* dans la gare est déduite des coûts totaux de la gare qui doivent être facturés aux entreprises ferroviaires qui l'utilisent. En d'autres termes, plus la gare du Nord a une activité commerciale florissante, moins son coût d'utilisation pour les entreprises ferroviaire est élevé.

Pour la compagnie *Eurostar*, le coût d'accès à la gare du Nord à Paris n'est pas calculé de la même façon que pour l'accès à la gare de St Pancras à Londres d'où est parti le train dans lequel était montée la retraitée du Canada quelques heures auparavant. À Londres, la compagnie *Eurostar* s'acquitte aussi d'une redevance d'accès à la gare, dont le calcul est aussi complexe que celui de la redevance d'accès à la gare du Nord. Cependant, la formule n'est pas la même. L'interlocuteur d'*Eurostar* pour l'accès à la gare de St Pancras est *HS1 Limited*, l'entreprise qui gère la ligne à grande vitesse n°1, HS1. Cette entreprise a été créée en 2010, après que le gouvernement britannique a procédé à un appel d'offre pour mettre en concession la gestion et la maintenance de l'unique ligne à grande vitesse du Royaume-Uni à ce jour. Dans le cadre de l'accord de concession, le *Concession agreement*, *HS1 Ltd* reçoit les redevances d'accès payées par les compagnies ferroviaires comme *Eurostar*.

Si la retraitée du Canada a acheté un plan de Paris en gare de St Pancras avant son départ, les recettes générées par la librairie située dans la gare sont aussi considérées comme des revenus non-régulés, comme dans le cas français. Mais, à la différence de la France, ces recettes reviennent entièrement au gestionnaire *HS1 Ltd* et n'ont pas l'obligation d'être reversées pour faire baisser la facture du coût de la gare pour les entreprises ferroviaires. La raison est simple, le système de concession qui a été mis en place permet au concessionnaire de pouvoir se réserver les revenus issus de l'exploitation commerciale de la gare. Le concessionnaire par ailleurs est un investisseur privé. *HS1 Ltd* est ainsi une entreprise de gestion opérationnelle de la ligne qui est possédée par Borealis Infrastructure et deux fonds de pension. Les deux fonds de pension qui ont acheté la concession de la ligne à grande vitesse et de la gare de St Pancras sont ceux des employés municipaux et des enseignants de l'Ontario, au Canada.

Ainsi, l'institutrice retraitée venue de l'Ontario au Canada et qui vient de boire son capuccino en gare de Paris Nord reçoit chaque mois une pension de retraite qui lui est versée par sa caisse de retraite par capitalisation. Les fonds qu'elle y a déposés pendant de nombreuses années ont fructifié en étant investis pour partie dans la gare de St Pancras, où elle a pris son train il y a quelques heures.

Il a fallu qu'un certain nombre de décisions soient prises pour permettre que les cotisations de retraite des employés municipaux et des enseignants de l'Ontario au Canada puissent servir à financer l'exploitation de la gare de St Pancras à Londres. De même, pour que la consommation d'un capuccino en gare du Nord puisse rémunérer le gestionnaire de la gare et faire baisser la facture de l'utilisation de la gare par *Eurostar*, de nombreux outils conceptuels, des idées, des décisions politiques sont intervenus. Que dire encore du fait que la consommation de ce capuccino fasse varier, même insensiblement, les comptes de la holding financière de la famille Benetton, laquelle s'est recentrée stratégiquement sur les gares, ces « *lieux des personnes en mouvement* » comme l'indique son compte rendu annuel d'activité ? Il a fallu, là encore, de nombreuses décisions, des évolutions notables, pour qu'il fut possible à cette famille d'investir dans les grandes gares italiennes.

*

Il se passe *quelque chose* dans la manière dont les gares sont aujourd'hui conçues, aménagées et exploitées. L'illustration du capuccino pris par la retraitée canadienne ne révèle pas seulement les usages et les pratiques dans une gare. Elle permet de s'interroger sur la possibilité d'utiliser l'espace de la gare pour une finalité économique qui dépasse la seule activité de transport. C'est ce mode de fonctionnement économique de la gare que cette thèse se propose d'étudier dans le contexte d'évolution des législations nationales et européennes qui ouvrent depuis quinze ans le trafic ferroviaire à la concurrence. Il convient d'abord de s'interroger sur le statut de l'objet-gare dans la recherche, afin de comprendre si cette approche plus économique a déjà été étudiée (1.). Cette approche économique de l'aménagement des gares doit ensuite être explicitée (2.) afin d'y appliquer un protocole de recherche (3.) permettant de structurer cette thèse (4.).

1. L'évolution de la gare comme objet de recherche

Situer les gares dans la recherche académique permet de comprendre que l'objet n'a pas toujours été étudié dans une perspective dynamique. Du statut d'objet matériel et technique, la gare a ensuite été étudiée comme un objet social ce qui la place à un carrefour de disciplines, entre sciences de l'ingénierie et sciences sociales. L'analyse de l'objet matériel et technique a été l'enjeu d'un ensemble de théories de l'aménagement de l'espace et de l'architecture (1.1). L'analyse de la gare comme un objet social a au contraire accompagné un changement de perception, dépassant la seule matérialité des gares pour mettre en valeur leur importance symbolique dans la construction des représentations collectives de la ville (1.2). Un troisième mouvement a vu se rencontrer ces deux formes d'analyse, l'objet technique et l'objet social, avec un retour à une échelle d'étude au plus près de l'objet et de ses usages et usagers à partir des années 1990. Le déplacement de l'objet au carrefour de plusieurs disciplines participe à un mouvement contemporain de réflexions sur ses modes de conception et son intérêt dans les stratégies de différents acteurs. Ce renouveau est notamment porté en France par une recherche financée par l'État, les collectivités locales et les entreprises ferroviaires dans un contexte d'intérêts croisés autour de l'aménagement incluant les gares (1.3).

1.1 Un objet technique discuté : les gares entre analyse architecturale et théorie d'aménagement

La question des gares est initialement une question d'ingénierie et d'architecture jusqu'à la seconde guerre mondiale. Après la seconde guerre mondiale, l'objet étudié est rapporté à la formation de la ville. Le regard scientifique sur les gares produit une historicisation de son ingénierie et de son architecture qui sert d'appui à une conception théorique nouvelle de l'espace de transport dans la ville.

La réflexion sur la conception et l'aménagement des gares devient sensible à mesure que se développent les compagnies ferroviaires de transport de passagers au début des années 1850. L'architecture des gares est l'objet de traités et d'enseignements au sein de l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées[1]. L'approche des gares en sciences sociales n'apparaît qu'au début des années 1940, soit un siècle après la construction des premières gares. Elles sont alors envisagées non plus uniquement sous l'angle de leur conception et de leur aménagement, mais sous l'angle de leur insertion spatiale. La thèse de René Clozier[2] est la première recherche en géographie qui fait de l'approche monographique de la gare du Nord à Paris un prisme pour la compréhension des effets de l'insertion de la gare dans le tissu urbain parisien ainsi que pour la banlieue au nord de Paris.

1 PICON, A. (1991). « Apprendre à concevoir les gares : l'enseignement de Léonce Reynaud à l'École des Ponts et Chaussées » dans « Les chemins de fer dans la ville, actes de la 2e journée scientifique de l'AHICF, Paris, Musée d'Orsay », *Revue d'histoire des chemins de fer*, (1991/5-6), p.61.
RAGON, M. (1984). *L'architecture des gares*, Paris : Denoël.

2 CLOZIER, R. (1940). *La gare du nord*, Paris : J.-B. Baillière et fils.

Les recherches des années 1950 prolongent cette première tentative de singularisation de l'objet-gare dans le discours sur l'aménagement urbain. Aux États-Unis, à un moment où s'épanouit le mouvement moderne en architecture, le professeur d'architecture Carol L. Meeks[3] de l'Université de Yale, publie en 1956 la première étude historique de l'architecture des gares. Dans *The Railroad Station, an architectural history*, Meeks construit une typologie chronologique des styles architecturaux des gares. Plusieurs phases sont ainsi définies, reliant les types architecturaux aux périodes d'expansion ou de difficulté des compagnies ferroviaires. En présentant les types architecturaux et les différents cas pour les illustrer, Meeks ne se prive pas d'émettre des jugements tranchés, parfois mordants, critiquant les architectures de la fin du XIXème siècle. Il rassemble ainsi sous un seul qualificatif, celui d'*éclectique pittoresque*, l'architecture des gares née du style élaboré au sein de l'École des Beaux-Arts de Paris et dont la diffusion fut internationale. À l'*éclectisme pittoresque* aurait succédé une plus forte différenciation des styles au tournant de la première guerre mondiale. L'architecture des gares, portée par l'universalisme de la logique du réseau ferroviaire, serait ainsi devenue un support pour l'expression de particularismes, d'architectures régionales et vernaculaires. L'homogénéité initiale aurait ainsi fait place à des récupérations plus locales du bâtiment de la gare.

Meeks s'inscrit dans un agenda académique de promotion du mouvement moderne en architecture[4]. Cette première histoire architecturale des gares construit néanmoins les bases d'une chronologie de l'aménagement des gares que l'on retrouvera dans les décennies suivantes soit reprises comme telles[5] soit comme base à une présentation plus affinée[6].

À l'époque de la publication du livre de Meeks et durant les années qui suivent, le mouvement moderne et ses déclinaisons incorporent la gare dans une nouvelle approche théorique de la ville. Il est alors question de concevoir la ville en y séparant les flux de circulation. Autour du concept de la dalle - ou sol artificiel - les transports mécanisés doivent être couverts et l'espace en surface doit être laissé aux piétons. Lorsque les flux de circulation sont amenés à se croiser, des passerelles et des cheminements sécurisés sont aménagés[7]. Cette conception nouvelle de la ville et de ses espaces de circulation remet en cause l'architecture ancienne des gares. L'accès aux gares et leur articulation avec les autres moyens de transport sont remis en cause.

---

3 MEEKS, C.L.V. (1956). *The railroad station; an architectural history*, New Haven : Yale University Press.

4 L'architecture des gares est présentée de sorte qu'elle puisse être historicisée, afin de mettre en valeur l'apport des théories modernistes. Le contexte de publication du livre est celui d'une affirmation des théories du mouvement moderne qu'il est devenu une référence dans les écoles d'architecture. Situer l'œuvre de Meeks dans ce contexte invite à distinguer l'analyse formelle de l'histoire architecturale des gares de la critique orientée dans le sens de la promotion du mouvement moderne.

5 On retrouve ainsi la segmentation proposée par Meeks dans les déclarations de J.-M. Duthilleul, alors architecte des gares de la SNCF au début des années 1990. Voir :
DUTHILLEUL, J.-M. (1992). « Une ligne, des gares », *Revue Générale des Chemins de Fer,* (1992/6), 111-123.
MICHEL, F. (1994). « La reconquête du sens, entretien avec Jean-Marie Duthilleul, architecte en chef de la SNCF, et Etienne Tricaud, ingénieur-architecte, responsable de l'Agence d'Études des Gares », *Architecture Intérieure Créé*, (1994/262), 72-76.
DUTHILLEUL, J.-M. (1998). « La gare et la ville », *Revue Générale des Chemins de Fer,* (1998/4), 9-99.
BELLANGER, F., MARZLOFF, B. (1996). *Transit: les lieux et les temps de la mobilité*, Paris : Éditions de l'Aube, 1996.

6 POUPARDIN, F. (2005). *L'architecture des bâtiments voyageurs des compagnies de chemin de fer en France, des origines à la seconde guerre mondiale: études des programmes et des types.* Thèse de doctorat en histoire de l'art, sous la direction de Gérard Monnier, Paris : Université Paris I.

7 PICON-LEFÈBVRE, V. (2003). *Paris-ville moderne: Maine-Montparnasse et la Défense, 1950-1975*, Paris : Éditions Norma.

La période d'expansion économique des années 1950 à 1970 s'accompagne de l'augmentation de la circulation automobile en ville et de la massification de l'aviation commerciale. Les grandes gares, qui marquaient à l'origine la « *révolution ferroviaire* »[8] dans la ville, deviennent des marques du passé, là où de gigantesques aéroports se multiplient aux confins des grandes métropoles[9] et où les projets contestés des échangeurs autoroutiers reconfigurent les paysages urbains de New York, Los Angeles, Chicago, Bruxelles[10].

Les grandes gares se banalisent, leurs espaces sont intégrés en souterrain de grands immeubles de bureaux, comme c'est le cas à New York pour la gare de Penn Station, ou à Paris Montparnasse en 1966. La vieille gare d'origine est détruite et reconstruite plusieurs centaines de mètres en amont sur la ligne pour donner naissance à l'actuelle gare de Montparnasse. Dans l'opération, elle en perd sa façade qui est assimilée désormais à celle de l'immeuble de bureau dont elle est le support. Il faudra attendre les travaux de la fin des années 1980 pour que la gare retrouve un semblant de façade avec l'opération de réaménagement et de construction de la « porte Océane » lors de l'inauguration du TGV Atlantique en 1989[11]. Le rêve moderniste est celui d'une ville aux voies de transport distinctes les unes des autres, d'une artificialisation des sols au service d'une déambulation de piétons hermétique aux flux des voitures, le tout au prix d'une torsion de l'espace public et de sa conception en dalles, passerelles, couloirs et esplanades minérales. Cela soulèvera des réactions et servira d'appui à un mouvement critique en architecture.

Comme le montrent les recherches de Dominique Rouillard [12] et Larry Busbea[13] d'une part et de Corinne Tiry[14] d'autre part, les mouvements architecturaux radicaux des années 1960 vont se réapproprier la logique de la mégastructure que les modernistes ont pu développer pour les gares de Paris Montparnasse ou Shinjuku au Japon. Plutôt que de construire la ville à la fois en fonction des activités (zoning) et sur les voies de communications (la logique de dalles), les mouvements radicaux proposent d'enfouir les voies de communication et non plus seulement de les recouvrir. Dans le courant des années 1960, plusieurs projets autour de la ville souterraine sont ainsi présentés. P. Maymont suggère par exemple une ville retravaillée depuis la Seine où différents niveaux de circulations seraient enterrés pour permettre la réintroduction de jardins et d'espaces verts en plus grand nombre en surface[15]. D'autres exemples utopiques comme *Linear City*, *Vertical City* et *City Nucleus in Space* entre 1963 et 1966 par les architectes R. Abraham et F. St Florian sont conçus pour une ville où la surface est dégagée des circulations et où les mobilités

---

8 RIBEILL, G. (1993). *La révolution ferroviaire: la formation des compagnies de chemins de fer en France, 1823-1870*, Paris : Belin.

9 ROSEAU, N. (2011). *Aerocity: quand l'avion fait la ville*, Marseille : Parenthèses.

10 BUSSARD, K. A, FISHER, A., FOSTER-RICE, G. (2015). *The City Lost and Found: Capturing New York, Chicago, and Los Angeles, 1960–1980*, Princeton : Princeton University Art Museum.
FLINT, A. (2011).*Wrestling with Moses: How Jane Jacobs took on New York's master builder and transformed the American city*, New York : Random House Incorporated.

11 Les travaux de Virgine Picon-Lefebvre, *op.cit.*, peuvent être lus avec une étude complémentaire :
ANDREU, S., LELOUP, M. (2013). *La tour Montparnasse, 1973-2013: je t'aime, moi non plus*, Paris : La Martinière. Abondamment illustré, l'ouvrage présente des travaux d'une recherche en cours qui montre que le projet de la Tour ne peut se comprendre sans celui de la gare. La tour devait prendre forme sur le nouvel ensemble immobilier de la gare formé aujourd'hui du centre commercial du Maine. Finalement, à l'issue d'une négociation progressive du projet définitif, la gare sera détachée du projet de tour et de centre commercial.

12 ROUILLARD, D. (2004). *Superarchitecture: le futur de l'architecture, 1950-1970*, Paris : Éditions de la Villette.

13 BUSBEA, L. (2007). *Topologies: the urban utopia in France, 1960-1970*, Cambridge, Mass. : MIT Press.

14 TIRY, C. (2008). *Les mégastructures du transport: typologie architecturale et urbaine des grands équipements de la mobilité*, Paris : Certu.

15 MAYMONT, P. (1968). « Proposition pour Paris », *L'Architecture Aujourd'hui,* (1968/138), 18-21.

sont organisées dans des tubes enterrés[16]. Dans le projet *City Nucleus in Space*, Abraham et St Florian précisent le fonctionnement de ces villes enterrées : elles disposent d'espaces publics entre les tubes de circulation, appelés centres de transfert, ou *interchange*[17]. Avec le courant mégastructuraliste[18], la grande gare ferroviaire est donc renvoyée à un ensemble conceptuel plus vaste où la limite entre l'urbain et le lieu de transport s'amenuise et où la fonctionnalité stratégique de la gare devient primordiale. En 1963, Kevin Lynch dans *The Image of the City*[19], promeut une nouvelle approche de l'aménagement de la ville. Il invite à prendre en compte la perception de l'espace qui diffère selon les modes de vie de ses usagers, qu'ils résident ou qu'ils passent en ville. Pour Kevin Lynch, « *l'image d'une ville dépend de ses rues, de ses limites, de ses nœuds, de ses districts, de ses monuments et du sens de l'ensemble* ». Dans le cas des gares, c'est l'insistance de Lynch à suggérer l'importance des nœuds qui est déterminante. Les gares ne sont plus conçues uniquement comme des monuments ou des points finaux d'une ligne mais désormais intégrées à des conceptions qui prennent en compte la perception qu'en auront les usagers. La gare-nœud devient une sorte de matrice de l'expérience de la ville par les usagers.

Ainsi, dans un premier temps, le regard scientifique se pose sur la conception et la fonction des gares dans la ville. Ce regard repositionne la gare non plus à travers son unique fonction ferroviaire, mais dans un appariement aux autres modes de transport en ville. Ces nouvelles conceptions théoriques des gares accompagnent des projets de réaménagement de sites existants. Cependant, ces projets de réaménagement des grandes gares connaissent des coups d'arrêts successifs suite aux réactions provoquées notamment par la destruction des grandes gares du Nord et du Midi à Bruxelles, de Euston à Londres et de Penn Station à New York.

1.2 La construction des gares comme un objet social : le tournant des années 1970-1980

La décennie 1970 voit une sophistication du discours architectural sur les gares, par un dépassement des approches théoriques et des projets développés dans l'après-guerre. Au début des années 1980, la mise en œuvre concrète des projets de réaménagement des grandes gares soulève des oppositions qui concourent à faire émerger la dimension sociale de l'objet-gare. Ce processus conduit à un mouvement de patrimonialisation des gares durant plus d'une décennie[20]. Dans *The PanAm Building, the Shattering of the Modernist Dream*[21], M.L. Clausen considère ce basculement de la modernité à la patrimonialisation comme une charnière pour comprendre le la remise en cause du modernisme en architecture[22]. C'est l'avènement d'une perception sociale de l'histoire de bâtiments jusqu'alors définis par leurs seules fonctions utilitaires. Le Royaume-Uni, la France et l'Italie voient durant cette période, un intense mouvement de recherche se concentrer sur l'histoire sociale des gares. Les contestations des projets modernistes sur les gares au Royaume-Uni ont ainsi contribué à l'émergence de travaux faisant de la gare un objet social. Ce mouvement sera amplifié en France par une suite d'expositions à grand impact et en Italie par des

16 ROUILLARD, D. (2004). *Superarchitecture: le futur de l'architecture, 1950-1970, op.cit.*
17 *Ibid.*
18 TIRY, C. (2008), *Les mégastructures du transport: typologie architecturale et urbaine des grands équipements de la mobilité, op.cit.*
19 LYNCH, K., VÉNARD, M.-F., VENARD, J.-L. (1969). *L'image de la cité*, Paris : Dunod.
20 Ce mouvement de patrimonialisation sera détaillé dans les prochains chapitres.
21 CLAUSEN, M.L. (2005). *The Pan Am building and the shattering of the modernist dream*, Cambridge : MIT Press.
22 *Ibid.*

programmes de recherche historiques faisant des gares un témoin pour revisiter l'histoire du fascisme.

Au Royaume-Uni, la sauvegarde des gares a participé du mouvement de lutte contre l'insertion des projets modernistes dans la ville, dont l'un des groupes les plus actifs fut le mouvement des *anti-uglies*. Ce mouvement critiquait l'architecture moderniste en contestant la supposée laideur de ses réalisations. Ce renversement des perceptions s'est appuyé sur la valorisation des architectures victoriennes ainsi que sur la naissance d'une archéologie industrielle alors que le pays et sa capitale étaient l'objet au début des années 1970, de profondes mutations économiques. Le cas des gares londoniennes a été porté initialement par J. Betjeman suite à la destruction/reconstruction de la gare de Euston. La menace pesant sur la gare de St Pancras, voisine de quelques centaines de mètres de la gare de Euston, est l'occasion pour l'historien J. Simmons d'en écrire l'histoire au long cours[23]. Proche de J. Simmons, le poète et critique d'art J. Betjeman conduira l'opposition populaire au projet de destruction de la gare de St Pancras, et plus généralement, il se fera le pourfendeur des projets de destruction des bâtiments victoriens dans Londres. S'appuyant sur ses émissions de vulgarisation de l'architecture et de l'urbanisme[24], il publia un livre de référence sur l'histoire des grandes gares, dépassant leur simple description esthétique pour les inscrire à leur tour dans une dimension politique et symbolique[25].

Ce renouvellement de l'étude des gares est aussi relayé par une nouvelle génération de chercheurs. Au début des années 1980, au Royaume-Uni, dans *The Railway Station : a Social History,* J. Richards et J.M. McKenzie[26] proposent d'inscrire l'histoire des gares dans une approche socio-historique. Les caractéristiques techniques sont renvoyées aux perceptions qu'elles ont engendrées, et à l'importance des gares comme un artefact. Leur travail, impressionniste dans son exposé, permet de dresser un premier aperçu de l'ampleur des travaux pouvant être menés.

Le tournant patrimonial est porté en France par l'élan né de l'exposition « *Le Temps des Gares* » organisée en 1978 au Centre Pompidou sous la direction de Jean Déthier de décembre 1978 à avril 1979. Cette exposition d'architecture, l'une des premières organisées dans le centre récemment inauguré, rencontre un succès public important. Elle donne l'occasion de publier un catalogue d'exposition, *Le Temps des Gares*[27], dont la conception et le contenu marquent un tournant dans la construction scientifique de l'objet-gare. Les gares y sont consacrées comme objet social par-delà leur matérialité. Elles sont replacées dans des références culturelles et des mouvements historiques, Les perceptions collectives à leur sujet sont exprimées via un programme d'action artistique propre à l'exposition. Au début des années 1980, K. Bowie entame ses recherches sur les grandes gares parisiennes au XIXème siècle qui aboutiront en 1986 à sa thèse faisant référence sur *l'éclectisme pittoresque*[28]. Dans le cadre de sa recherche en histoire de l'architecture, elle se confrontera aux problèmes de perception qui persistent au sein du monde académique quand il s'agit d'explorer la dimension architecturale des gares : « *mais ce n'est pas de*

---

23 SIMMONS, J. (1968). *St Pancras Station*, London : Allen & Unwin.

24 TEWDWR-JONES, M. (2005). « "Oh, the planners did their best": the planning films of John Betjeman », *Planning Perspectives, 20* (2005/4), 389-411.

25 BETJEMAN, J. (1972). *London's historic railway stations*, London : John Murray.

26 RICHARDS J., MACKENZIE J.M. (1986). *The railway station: a social history*, Oxford, New York : Oxford University Press.

27 DETHIER, J. (1978). *Le temps des gares, catalogue de l'exposition organisée au centre de création industrielle du 13 décembre 1978 au 9 avril 1979*, Paris : Centre national d'art et de culture Georges Pompidou.

28 BOWIE, K. (1986). *« L'éclectique pittoresque » et l'architecture des gares parisiennes au XIX^e siècle*, thèse de troisième cycle sous la direction de Marc Le Blot, Paris : Université Paris I - U.E.R. d'art et archélogie.

l'architecture ! »[29] lui répond une documentaliste lorsqu'elle lui demande conseil pour ses recherches.

L'inauguration du musée d'Orsay offre l'occasion à sa directrice M.-L. Crosnier Leconte de produire un livre sur l'esthétique et l'imaginaire des gares parisiennes alors que la gare d'Orsay vient d'être métamorphosée en musée[30], aidant à la mutation du regard porté sur les gares et accélérant la redécouverte des lieux. Comme le souligne Karen Bowie dans la présentation de ses méthodes de recherche, sa thèse est l'un des premiers travaux à recourir à une approche méthodique des sources et des archives là où les premières publications dans les années 1980 sur l'histoire des gares avaient tendance à généraliser les propos et verser dans une forme de jugement esthétique d'une époque par rapport à une autre, comme c'est le cas dans la *L'architecture des Gares* de Michel Ragon[31] ou dans *Gares d'Europe* de Jean Déthier[32], paru dix ans après la première exposition du *Temps des Gares* au Centre Pompidou. À la suite de sa thèse, Karen Bowie dirige un catalogue d'une exposition organisée par la Mairie de Paris sur les grandes gares de la capitale, dont le contenu constituera un agenda de recherche pour les années à venir[33].

Parallèlement, en Italie, la question de l'architecture des gares est placée dans la perspective des conditions historiques de leur édification et de leurs acteurs. La question est d'autant plus aiguë qu'elle porte principalement sur la période fasciste durant laquelle une partie des gares italiennes a été construite. L'architecte en chef de l'administration ferroviaire, placée sous la coupe fasciste, était Angiolo Mazzoni. Exilé après la chute du régime et la guerre civile italienne, l'œuvre d'Angiolo Mazzoni est réhabilitée et explicitée durant la décennie 1970 dans le cadre de nombreux articles publiés dans la revue *Architettura Cronache e Storia* qui donneront lieu dans la décennie suivante à la publication de recherches sur l'architecte et l'organisation d'une exposition sur son oeuvre[34]. L'historiographie des gares ferroviaires italiennes est ainsi structurée autour de trois courants importants[35] : l'histoire urbaine, la géographie et l'histoire économique. Pour le cas de l'Italie du Nord, la question des gares est redécouverte dans des recherches sur l'histoire politique du pays post-unitaire, c'est-à-dire durant les premières années de la monarchie

---

29 *ibid.* p.4-5.

30 CROSNIER-LECONTE, M.-L. (1990). *La Naissance des gares*, Paris : Musée d'Orsay, Réunion des musées nationaux.

31 RAGON, M., (1984). *L'architecture des gares, op.cit.*

32 DETHIER, J. (1988). *Gares d'Europe*, Paris : Denoël.

33 ANDIA, B., BOWIE, K. (1987). *Les grandes gares parisiennes au XIXe siècle*, Paris : Délégation à l'action artistique de la ville de Paris.

34 Pour de plus amples développements, voir les ressources suivantes, présentées dans l'ordre chronologique de leur parution. Cependant, le livre de 1978 et le catalogue de l'exposition de 1984 offrent un panorama synthétique de l'œuvre de l'architecte en même temps qu'elles l'inscrivent dans le contexte de la gestion fasciste des chemins de fer et de l'aménagement du territoire plus nettement que les articles publiés les années précédentes. Voir :
SEVERATI, C. (1973a). « Un progetto inedita del 1936 per la stazione principale di Roma », *L'architettura cronache e storia* (1973/209), 754-764.
SEVERATI, C. (1973b). « Cronaca di Santa Maria Novella », *L'architettura cronache e storia* (1973/211), 54-64.
SEVERATI, C. (1973c). « Stazione di Venezia Santa Lucia », *L'architettura cronache e storia* (1973/216).
SEVERATI, C. (1975a). « Il caso Mazzoni e le poetiche del '900 », *L'architettura cronache e storia* (1975/231), 587-594.
SEVERATI, C. (1975b). « Manierismo mazziniano: le poste di Ostia », *L'architettura cronache e storia* (1975/232), 652-658.
SEVERATI, C. (1975c). « Siena '33: un architetto futurista? », *L'architettura cronache e storia* (1975/234), 784-789.
FORTI, A. (1978). *Angiolo Mazzoni: architetto fra fascismo e libertà*, Firenze : Edam.
AUREGLI, A. (ED.) (1984). *Angiolo Mazzoni: 1894-1979 : architetto nell'Italia tra le due guerre. Galleria comunale d'arte moderna, Bologna, 20 ottobre 1984-3 gennaio 1985*, Bologna : Grafis.

35 GIUNTINI, A. (1991). « Les gares de chemin de fer dans l'historiographie italienne récente », *Revue d'histoire des chemins de fer*, (1991-1992/5-6) 138-148.
GIUNTINI, A. (2001). *Il paese che si muove: le ferrovie in Italia fra'800 e'900*, Milano : FrancoAngeli.

constitutionnelle de la fin du XIXème siècle. Dans le livre *Il nuovo paesaggio dell'Italia giolittiana*[36] est présentée l'histoire du projet de la gare de Milan. Les gares sont aussi abordées dans une recherche historique sur l'histoire industrielle de la Lombardie où sont évoquées les différents projets de l'équipement de la Lombardie durant la période des révolutions industrielles[37]. La gare de Milano Centrale, après avoir été au centre d'une exposition en 1981 structurée par des chercheurs qui avaient travaillé aux côtés de Jean Déthier pour *Le Temps des Gares* à Paris, devient, au début des années 1990, l'objet d'une monographie qui fait toujours référence aujourd'hui, *Milano Centrale, storia di una stazione*[38].

1.3 Les gares comme objet socio-technique à partir des années 1990

Durant les années 1990, l'étude des gares se renouvelle, s'élargit et se transforme. Alors que le paradigme de la *temporalité* semblait guider à la fois les recherches architecturales (devenir de la gare dans un système de transports complexes) et les recherches historiques (évolutions et ruptures des modèles, des acteurs et des pratiques), la question de *l'espace* de la gare et de son insertion territoriale dominent désormais.

Les recherches portées par l'arrivée de la grande vitesse permettent de renouveler un corpus d'études qui, comme cela a été présenté ci-dessus, étaient jusqu'alors divisées entre la théorie architecturale et aménagiste d'un côté et l'histoire architecturale et industrielle de l'autre. L'arrivée de la grande vitesse provoque des changements dans la conception des gares qui se traduisent formellement par la mise en chantier de nouvelles gares conçues pour accueillir les trains à grande vitesse et de travaux pour adapter les gares existantes aux nouvelles conditions posées par le TGV. Les effets des interconnexions ferroviaires développées depuis la fin des années 1970 sont aussi étudiés à cette occasion. La recherche en géographie et en aménagement prend en compte la question des réseaux dans la formation des espaces et dans la transformation des territoires. Gabriel Dupuy[39] fait de l'urbanisme des réseaux un nouvel agenda de recherche qui invite à repenser l'aménagement à partir des effets des réseaux techniques et de l'équilibre entre aménagement aréolaire et réticulaire (plutôt que de les exclure comme cela fut le cas auparavant). Pour le cas précis des gares, Paola Pucci[40] prolonge la réflexion de Gabriel Dupuy en interrogeant la consistance même des nœuds d'infrastructure comme matérialisation des réseaux dans l'espace, mais aussi, comme porteurs d'aménagement pour la ville. Les travaux de Georges Ribeill, centrés sur l'histoire économique des cheminots et de la SNCF, se déploient sur la question des gares dès lors qu'il s'intéresse plus particulièrement à la notion de réseau[41].

---

36 FONTANA, V. (1981). *Il nuovo paesaggio dell'Italia giolittiana*, Roma : Laterza.

37 SELVAFOLTA, O., CASTELLANO, A. (1984). *Costruire in Lombardia 1880-1980: rete e infrastrutture territoriali*, Milano : Electa.

38 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale: storia di una stazione*, Roma : Abete.

39 DUPUY, G. (1991). *L'urbanisme des réseaux: théories et méthodes*, Paris : Armand Colin.
CURIEN, N., DUPUY, G. (1996). *Réseaux de communication: marchés et territoires*, Paris : Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

40 PUCCI, P. (1996). *I nodi infrastrutturali: luoghi e non luoghi metropolitani*, Milano : Angeli.

41 RIBEILL, G. (1994). « Gares et trains de la vie quotidienne, un essor imprévu », *Architecture Intérieure Créé* (1994/262), 66-70.
RIBEILL, G. (1995). « D'un siècle à l'autre, les métamorphoses de la grande gare française », in *Histoire des gares, histoire urbaine: séminaire les lieux-mouvements de la ville, actes de la journée du 17 février 1995*, Paris : RATP, p.170.
RIBEILL, G. (1999). « La gare au confluent utopique de réseaux et services, ou le mythe récurrent de l'interconnexion », *Annales des Ponts et Chaussées*, (1999/89), p.8.
RIBEILL, G. (1999). *PLM-City... Histoire d'une ville, née du rail, Migennes. Du canal au TGV (XIXe-XXe siècles)*, édité par l'auteur.
RIBEILL, G. (2009). « Comment le chemin de fer invente un site. Les stratégies des chemins de fer dans l'invention et la promotion des sites et parcours touristiques en France », in FUMEY, G., VARLET, J., ZEMBRI, P. (dirs) (2009). *Mobilités contemporaines. Approches géoculturelles des transports,* (167-179), Paris : Ellipses.

Le développement de la grande vitesse ferroviaire et des circulations ferroviaires entre les villes accroît l'intérêt pour les gares dont l'aménagement est renouvelé. La recherche en urbanisme se concentre plus fortement sur les gares de la grande vitesse ferroviaire. Elles font l'objet d'un certain engouement public que reflètent les publications de vulgarisation et l'importance de la communication de la SNCF sur le sujet, par l'intermédiaire de son directeur de l'architecture, Jean-Marie Duthilleul[42]. Le passage d'une logique de point de ligne à celle de nœud de réseau est théorisé par Luco Bertolini dans *Cities on rail*. Il propose un nouvel axe de recherche à partir du concept de lieu-nœud de réseau (*node-place*), synthétisant ainsi l'approche de G. Dupuy et de P. Pucci sur ce sujet[43]. Après les travaux de Luca Bertolini sur le modèle *node-place* appliqué aux gares[44] et leur environnement immédiat, plusieurs recherches vont porter sur la question de l'intégration des gares dans la ville avec le développement des théories de *l'urbanisme orienté vers le rail*, traduction partielle du concept américain de *transit oriented development*[45].

Parallèlement à l'arrivée de la grande vitesse ferroviaire, la question des gares en France suscite l'intérêt de disciplines qui jusqu'alors ne l'abordaient que très peu. L'anthropologie, la psychologie sociale, la sociologie deviennent les cadres scientifiques où s'élabore aussi la recherche sur les gares. Le programme de recherches sur les lieux-mouvements dans la ville, initié conjointement par la RATP et l'État (via le Plan Urbanisme Architecture et Construction) vise à préparer la transformation de la gare du Nord, où doit être inaugurée à la fin de la décennie 1990 la gare Magenta de la ligne E du RER qui débouchera directement en gare du Nord. L'ensemble des recherches[46] donnera lieu à la publication de *Villes en gares* sous la direction d'Isaac Joseph[47].

RIBEILL, G. (2011). « D'une gare parisienne à l'autre, vues singulières sur Mai 68 », in Presses universitaires de Rennes, 2011, in BENOÎT, B., CHEVANDIER, C., MORIN., G., RICHARD, G., VERGNON, G. (dirs) (2011). *À chacun son Mai? Le tour de France de mai-juin 1968,* (219-235)*,* Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

42 On notera ainsi, parmi d'autres articles :
DUTHILLEUL, J.-M., BOCQUET, D. (1989). « Pour une esthétique du réseau. Du TGV Atlantique au TGV Nord », *Aménagement: construire pour le transport*, *Cahiers du CCI* (1989/6), 105-109.
DUTHILLEUL, J.-M. (1992). « Une ligne, des gares », *Revue Générale des Chemins de Fer, op.cit.*
MICHEL, F. (1994). « La reconquête du sens, entretien avec Jean-Marie Duthilleul, architecte en chef de la SNCF, et Etienne Tricaud, ingénieur-architecte, responsable de l'Agence d'Etudes des Gares. », *Architecture Intérieure Créé*, *op.cit.*
DUTHILLEUL, J.-M. (1998). « La gare et la ville », *Revue Générale des Chemins de Fer, op.cit.*

43 BERTOLINI, L., SPIT, T. (1998). *Cities on rails the redevelopment of railway station areas*, London, New York : E & FN Spon.

44 *Ibid.*

45 RICHER, C. (2007). *Multipolarités urbaines et intermodalité : les pôles d'échanges, un enjeu pour la coopération intercommunale?*. Thèse de doctorat en géographie et aménagement, sous la direction de Philippe Menerault, Lille : Université de Lille I.
LEYSENS, T. (2011). *Reconfiguration des réseaux de transport et renouveau urbain: l'enjeu d'un urbanisme orienté vers le rail.* Thèse de doctorat en géographie et aménagement, sous la direction de Philippe Menerault et d'Alain Lhostis, Université de Lille I, Lille, 2011.

46 MVA, C. (1996). *Les lieux-mouvements de la ville : détermination d'indicateurs de rentabilité d'investissements. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.
BOULLIER, D. (1996). *L'Être-Automate. Espaces, machines et voyageurs à Montparnasse.Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.
GÉRARD, A.L., GÉRARD A. (1997). *Évolution de dix gares au XIXème siècle dans les villes du Rhin supérieur. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.
BORZEIX, A., BAYART, D., THEUREAU, J, *et al.* (1997). *Les traversées de la gare, Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.
CLÉMENT, P., LAMBERT, M., ALLARD, S. *et al.* (1996). *Formes urbaines et urbanité d'un site de connexion de transports dans la ville : Saint Lazare, cour de Rome et cour du Havre, Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.
SANCHEZ, J., VELCHE, D. (1996). *Vécus et usages de la gare de Lyon pour des personnes handicapées. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.
DUBUISSON-QUELLIER, S., HENNION, A., RABEHARISOA, V. *et al.* (1997). *Passages et arrêts en gare. Les régimes de présence en situation de passage. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.
BOURGEOIS, F., BARTHÉLEMY, J.-M., LIOTARD, M. (1997). *Les gares, locomotives du développement urbain? Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.
GILLE, L., MATHONNET, P., *Transition et Transaction: pôles et places d'échanges. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.

On doit à Isaac Joseph la traduction française des écrits des sociologues de l'Ecole de Chicago[48] et son attachement au développement de l'écologie urbaine, à la prise en compte des usages et des modes de vie pour la compréhension des phénomènes urbains. Ainsi, la gare est désormais appréhendée par l'étude de ses usagers, leur rapport à l'attente, leurs capacités à comprendre le fonctionnement de ses espaces. Comme l'indique Isaac Joseph dans sa préface de *Villes en gares*, là où l'histoire de l'architecture et de l'urbanisme invitait à comprendre la construction des grandes rues et des boulevards comme des prolongements des voies ferrées dans la ville, les recherches présentées dans *Villes en gares* renversent la perspective en interrogeant la place de l'urbanité dans les espaces de transit. À la suite de cette période de recherche, plusieurs thèses se focalisent sur les perceptions de l'espace par les usagers : des travaux portent ainsi sur l'acoustique des gares[49], l'information des usagers aveugles[50].

Cette attention marquée à l'usage et à l'usager permet de concilier les qualités sociales de l'objet-gare avec ses dimensions techniques et matérielles. Les travaux de François Bonnet sur les politiques de sécurité développées dans les gares et les centres commerciaux prennent en compte l'objet-gare comme un support d'application des décisions et des modes de production de l'ordre par les entreprises ferroviaires[51]. La thèse en cours de préparation de Florent Castagnino reprend la gare comme objet socio-technique pour analyser comment les usagers des gares sont au cœur de dispositifs de sécurité que la gare permet de mettre en œuvre. Cette lecture socio-technique contemporaine de la gare et de ses usages et usagers fait écho aux travaux de Stéphanie Sauget sur la fabrique des gares parisiennes au XIXème siècle dont les espaces peuvent servir de révélateurs de la société d'alors[52].

L'étude des gares fait l'objet depuis une quinzaine d'années d'un renouvellement au croisement des différentes approches disciplinaires. Initialement, dans ce mouvement de renouveau, comme le note Deike Peters à propos des recherches en aménagement et en urbanisme, la place des gares est souvent marginale, soit dans le cas de l'étude des méga-projets d'infrastructure, soit dans le cadre de l'étude de la régénération des centres urbains[53]. Les études contemporaines sur les gares prennent de plus en plus en compte la question des représentations par les acteurs de l'aménagement ainsi que les échelles où s'inscrivent les décisions d'aménager. Deux raisons semblent expliquer ce nouvel intérêt pour les gares : le financement de la recherche et la reconfiguration des acteurs de l'aménagement, ces deux raisons étant liées dans le cas français. Lorsque Réseau Ferré de France était une entité autonome de la SNCF entre 1997 et 2015, une direction de la recherche a favorisé le financement de thèses de géographie, d'aménagement et d'économie sur les stratégies pouvant être développées par le gestionnaire d'infrastructure ferroviaire. Ces financements de thèse ont favorisé l'éclosion d'une nouvelle

---

47 JOSEPH, I. (1999). *Villes en gares*, Arles : Éditions de l'Aube.

48 JOSEPH, I., GRAFMEYER, Y. (1984). *L'École de Chicago, Naissance de l'écologie urbaine*, Paris : Champs Essais, Flammarion.

49 TARDIEU, J. (2006). *De l'ambiance à l'information sonore dans un espace public: méthodologie et réalisation appliquées aux gares.* Thèse de doctorat en acoustique, sous la direction de Stephen McAdams, Paris : Université Paris VI.

50 El SAYAH, J. (2009). *Contribution à la modélisation, à la simulation et à l'évaluation d'applications nomades à l'intelligence répartie: application à l'assistance aux voyageurs aveugles dans les transports publics et les pôles d'échange.* Thèse de doctorat en électronique, optronique et systèmes, sous la direction de Geneviève Baudoin, Champs-sur-Marne : Université Paris-Est.

51 BONNET, F. (2006). *La production organisée de l'ordre. Contrôler des gares et des centres commerciaux à Lyon et à Milan.* Thèse de doctorat en sociologie, Paris et Milano : Institut d'études politiques de Paris et Università degli studi di Milano-Bicocca.

52 SAUGET, S., (2005). *À la recherche des pas perdus. Dans la matrice des gares parisiennes, 1837-1914.* Thèse de doctorat en histoire, sous la direction de Dominique Kalifa, Paris : Université Paris I.

53 PETERS, D. (2009). « The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics », *Critical Planning, 16* (2009), 163-185.

approche des gares, comme dans le cas des travaux de Juliette Maulat, abordant la gare et son environnement au cœur de négociations multiscalaires entre les acteurs étatiques, para-étatiques comme RFF, et les collectivités locales[54].

Avec la loi Chevènement de 1999, les intercommunalités ont renforcé leurs pouvoirs et les communautés urbaines sont devenues des acteurs décisionnaires en matière de développement local. La recherche de stratégies pour rendre les territoires plus attractifs, et ainsi plus compétitifs, est passée par le financement de travaux permettant d'envisager des modes de développement soutenables et des techniques d'aménagement considérées comme vertueuses. Le projet Bahn Ville a été financé par la communauté d'agglomération de St Etienne et permis la réalisation de la thèse de T. Leysens sur l'application d'un modèle d'urbanisme orienté vers le rail. Cette thèse intègre notamment la question de l'aménagement des gares à celle, plus large, de l'aménagement des cœurs de ville[55]. Dans cette même optique de développement local, le programme POPSU 2 financé par l'État a encouragé les recherches visant à rassembler les bonnes pratiques d'aménagement sur les quartiers de gare[56] et les gares de la grande vitesse[57], où la comparaison internationale favorise le dépassement[58] de lectures parfois trop nationales, voire trop locales.

La SNCF a participé à plusieurs reprises au financement de thèses relatives aux gares. D'abord, durant la période de la direction des gares et de l'escale (1999-2008), deux thèses ont visé à comprendre les enjeux économiques à l'intérieur et à l'extérieur des gares. La thèse de Kae Ôki-Debayles sur la valorisation des espaces commerciaux[59] et celle d'Emmanuel Doumas sur les stratégies immobilières[60] aux abords des gares japonaises ont posé les bases d'une recherche que la présente thèse ambitionne de prolonger. Ensuite, depuis 2012, la SNCF finance la chaire gare de l'Ecole des Ponts ParisTech. La mise en place de cette chaire consolide les liens entre les différents chercheurs et doctorants sur le sujet, favorisant une émulation et une meilleure diffusion des travaux au sujet des gares. Outre l'intérêt scientifique de la chaire, cette initiative permet aussi à la SNCF de justifier un engagement et un soutien à la recherche, dans un contexte international de concurrence exacerbée entre les groupes ferroviaires où la recherche et l'innovation deviennent des logiques structurantes des stratégies de ces groupes.

---

54 MAULAT, J. (2014). *Coordonner urbanisme et transport ferroviaire régional : le modèle à l'épreuve des pratiques. Etude croisée des métropoles de Toulouse et Nantes*, thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Francis Beaucire, Paris : Université Paris I.

55 L'HOSTIS, A., ALEXANDRE, E., APPERT, et.al. (2009). *Concevoir la ville à partir des gares.* Rapport final du Projet Bahn-Ville 2 sur un urbanisme orienté vers le rail.
LEYSENS, T. (2011). *Reconfiguration des réseaux de transport et renouveau urbain. L'enjeu d'un urbanisme orienté vers le rail.*, op.cit.

56 MAULAT, J. (2014). *Coordonner urbanisme et transport ferroviaire régional : le modèle à l'épreuve des pratiques. Etude croisée des métropoles de Toulouse et Nantes*, op.cit.

57 TERRIN, J.-J. (2011). *Gares et dynamiques urbaines*, Paris : Parenthèses.

58 CENTRE DE RECHERCHE EN SOCIO-ÉCONOMIE DES TRANSPORTS ET DE L'AMÉNAGEMENT (éd.) (1999). *Gares et quartiers de gares, signes et marges: Lille, Rennes et expériences internationales, Italie, Japon, Pays-Bas.* Actes du séminaire international du 22 mars 1999, Villeneuve-d'Ascq.MENERAULT, P., BARRÉ, A. (2001). « Gares et quartiers de gares: Signes et marges. » Actes du Séminaire international de Villeneuve d'Ascq du 22 mars 1999, *Recherche - Transports - Sécurité,* (72).

59 ÔKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka.* Thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Jean Robert, Paris : Université Paris I.

60 DOUMAS E. (2008). *Diversification des activités et privatisation des entreprises de chemin de fer : enseignements des exemples japonais.* Thèse de doctorat en économie sous la direction d'André de Palma, Champs-sur-Marne : École nationale des Ponts et Chaussées.

Ainsi, à la confluence de différents intérêts – de l'État, des collectivités locales, de l'ancien RFF, de la SNCF - cristallisés dans des financements de travaux scientifiques, les gares sont étudiées dans des recherches qui les prennent en compte dans des échelles nouvelles. Les gares sont analysées comme autant d'objets urbains sur lesquels se projettent des idéaux, des intérêts ou à travers lesquelles peuvent être observées des tensions entre les acteurs de l'aménagement de l'espace.

2. Analyser les gares comme un objet économique de marché

Cette thèse propose de compléter les approches actuelles de l'analyse des gares dans la recherche en aménagement et en urbanisme. Là où les conceptions principalement socio-spatiales ont guidé la recherche sur les gares, cette recherche propose de s'interroger sur les fondements économiques des gares, c'est à dire, sur le processus d'*économisation* de l'espace qui est l'oeuvre dans le cadre du marché ferroviaire.

2.1 Les limites de l'approche des gares dans la recherche en urbanisme par les concepts de point-charnière et de nœud de réseau/lieu de ville

À partir de l'état de l'art qui vient d'être présenté, on peut retenir deux éléments principaux. L'étude historique des gares et de leurs transformations a montré qu'elles ont constitué initialement un *point-charnière* entre la ligne ferroviaire et la ville. La dualité de ce point-charnière était ainsi caractérisée par la coexistence sur un même espace d'une halle métallique, reflet de l'évolution industrielle du bâti urbain, et de façades et bâtiments inspirés des formes des palais et autres bâtiments monumentaux. La gare comme point-charnière est devenue progressivement *un nœud de réseau-lieu de ville*[61]. C'est au début des années 1990, après les premiers travaux sur les gares TGV et sur la mise en oeuvre des interconnexions ferroviaires, qu'il est proposé d'analyser les gares sous l'angle de cette nouvelle dualité nœud/lieu (*node/place* en anglais). La gare est une partie de la ville dans la conception théorique du nœud/lieu. Elle est aussi un objet aux contours moins définis que dans l'acceptation du point-charnière. Elle est enfin un levier d'organisation de la ville puisque sa centralité, la convergence des modes de transport en son sein en font une opportunité pour aménager l'espace.

L'approche des gares par le concept de nœud de réseau - lieu de ville sera très féconde. Elle a connu plusieurs déclinaisons. Les écrits initiaux de Gabriel Dupuy[62] sur l'urbanisme des réseaux puis ceux de Luca Bertolini[63] spécifiques aux gares ont permis de formaliser un cadre théorique de l'étude des gares, intégrant de nombreuses données, comme la proximité des différents services urbains, la densité du quartier alentour, la connectivité des réseaux de transport. Cette approche a recentré l'analyse de la gare dans le tissu urbain et non plus seulement dans le seul réseau de transport. Dans cette évolution théorique, les gares sont considérées comme un levier stratégique pour le développement d'un aménagement de l'espace vertueux où la circulation automobile serait fortement réduite.

---

61 BERTOLINI,L., SPIT, T. (1998). *Cities on rails the redevelopment of railway station areas*, *op.cit.*
BERTOLINI, L. (2007). « Station Areas as nodes an places in urban networks: An analytical tool and alternative development strategies », in BRUINSMA F. ET AL. (2007). *Railway Development: Impacts on Urban Dynamics*, (33-57), Berlin : Springer.

62 DUPUY, G. (1991). *L'urbanisme des réseaux: théories et méthodes, op.cit.*

63 BERTOLINI, L. (2007). « Station Areas as nodes an places in urban networks: An analytical tool and alternative development strategies », *op.cit.*
BERTOLINI, L., CURTIS, C., RENNE, J. (2012). « Station area projects in Europe and beyond: Towards transit oriented development? », *Built Environment*, *38*(2012/1), 31-50.
BERTOLINI, L., SPIT, T. (1998). *Cities on rails the redevelopment of railway station areas, op.cit.*

Ces approches ne sont pourtant pas suffisantes pour permettre de saisir la réalité contemporaine des gares. Elles présentent des limites concernant l'objet même, en axant principalement l'analyse sur son intégration dans la ville et dans les réseaux et en s'attachant à sa fonction d'interface entre l'espace et le réseau. Les gares sont ainsi rapportées aux techniques ferroviaires et aux conceptions des réseaux à grande vitesse, ou bien elles sont étudiées dans un environnement urbain et associées intrinsèquement à leurs quartiers. L'approche des gares par le biais du concept de nœud de réseau / lieu de vie n'aborde pas assez le contexte économique dans lesquels les gares sont conçues et/ou exploitées. Les gares ne sont pourtant pas en dehors des échanges, elles font partie d'un système industriel, le chemin de fer, qui est régi par des règles et des principes d'organisation. Or, dans l'approche par le concept de nœud/lieu, le contexte économique n'importe que très peu. Il est pris en compte à la marge. De ce fait, la gare est présupposée comme un objet dont l'existence est acquise sans que ne soit réellement analysé le fondement économique de sa fabrication. La recherche en aménagement et en urbanisme a très peu analysé la fabrique économique des gares. L'objectif de cette thèse est d'explorer ce nouveau volet de la compréhension des gares, à partir de la situation contemporaine du marché ferroviaire européen.

2.2 Les gares entre abstraction économique et matérialité ferroviaire

Avec l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire en Europe, un marché ferroviaire se constitue à l'échelle communautaire depuis 1991, si l'on prend la directive 91/440[64] comme origine de ce mouvement. Ce marché ferroviaire nécessite une réorganisation des différents secteurs nationaux. Les cadres réglementaires doivent être modifiés pour être conformes aux principes communautaires. Ces principes s'appliquent ainsi à des éléments matériels du système ferroviaire, comme les gares. Alors même que la question des effets de l'ouverture à la concurrence sur l'aménagement et l'exploitation des gares occupe une place importante dans l'agenda des acteurs du transport ferroviaire, cette question n'a pas fait l'objet de travaux de recherche en urbanisme et aménagement. Plusieurs autres disciplines se sont intéressées au marché ferroviaire : le droit de la concurrence et l'économie industrielle.

2.2.1 Les gares dans le marché ferroviaire : l'approche par le droit de la concurrence et l'économie industrielle

Le droit de la concurrence et l'économie industrielle prennent en compte les gares dans le marché ferroviaire en les considérant comme des *installations essentielles*, c'est-à-dire des infrastructures qui forment un monopole naturel dont la régulation s'impose pour permettre à plusieurs entreprises ferroviaires concurrentielles de pouvoir y accéder[65]. Cette notion d'installation essentielle sera détaillée dans le premier chapitre de la thèse. Il s'agit à ce stade de comprendre combien l'infrastructure matérielle peut constituer un enjeu d'abstraction. Elle s'impose à la conception d'un marché concurrentiel puisqu'elle représente le point indépassable

64 Ce point sera abordé dans le premier chapitre de la thèse.

65 GLAIS, M. (1998). « Concurrence-Infrastructures et autres ressources essentielles au regard du droit de la concurrence », *Revue d'économie industrielle*, *85*(1998/1), 85-116.

MARTY, F., PILLOT, J. (2011). « Pratiques de boycott ou refus d'accès à une facilité essentielle ? De Terminal Railroad à l'IRM d'Arcachon », *Revue Lamy de la concurrence*, (2011/26, janvier-mars), 17-25.

VAN DER HAEGEN, O. (2009). « Essential Facilities - doctrine essentielle ou facilité d'expression ? Regards croisés sur les droits américain et européen de la concurrence », *Revue générale de droit, 39*(2009/2), 413-453.

d'accès au réseau. Elle constitue un bien rare dont l'absence de règles concernant son exploitation peut contraindre voire empêcher l'activité des compagnies ferroviaires.

Pour déterminer les meilleures règles économiques devant s'appliquer à l'exploitation des gares, l'économie industrielle apporte des outils d'analyse et de conception pour la question des prix de l'accès aux infrastructures[66]. Cette question ne sera pas explicitée ici, mais on prendra en compte le fait que, en économie industrielle, le marché ferroviaire est emblématique de ces marchés de réseaux qui peuvent être caractérisés par une situation de marché biface (ou multiface). Le marché biface se caractérise par la présence de différentes formes de transaction autour d'un même objet d'échange (la plateforme). Ces différentes formes de transaction s'équilibrent et sont interdépendantes. Dans le marché ferroviaire européen, les clients sont multiples. Les voyageurs achètent leurs billets aux compagnies ferroviaires. Les compagnies ferroviaires paient des droits de passage sur le réseau ferroviaire. La théorie des marchés multifaces postule aussi que des plateformes constituent le terrain de l'échange. Les journaux représentent un exemple concret d'une plateforme où s'échangent différentes transactions économiques : le journal est composé pour attirer des lecteurs qui paient pour le lire, il est aussi structuré pour faire paraître des publicités payées par des annonceurs dont le prix varie en fonction de l'audience du lectorat du journal. On pourrait s'interroger sur les gares dans le marché ferroviaire comme un exemple de plateforme d'un marché multiface où différentes transactions sont opérées dans un ensemble de prix qui s'équilibrent et sont interdépendants : des compagnies ferroviaires paient pour accéder à la gare, des promoteurs paient pour investir dans la gare du fait notamment des flux de clients générés par les compagnies ferroviaires. Cependant, même si cette piste semble féconde, il importe au préalable de comprendre ce qui fait l'économie des gares et contribue à déterminer leur fonctionnement et leur aménagement.

2.2.2 L'économisation de la gare: la rencontre entre l'abstraction économique et la matérialité de la gare

Le problème posé est le suivant : comment l'application au secteur ferroviaire des principes concurrentiels définis à l'échelle européenne, modifie-t-elle l'organisation et la gestion des gares ?

Considérer l'objet-gare comme fondement de cette recherche nécessite de s'interroger sur le lien entre l'abstraction économique (les idées, les règles et les principes qui visent à mettre en oeuvre le marché ferroviaire) et la réalité matérielle de l'infrastructure à laquelle elle s'applique. Ce lien n'a pas encore été exploré dans la recherche en urbanisme et en aménagement. L'exploration de ce lien nécessite de comprendre le phénomène qui transforme un objet existant, ici les gares et leurs espaces, en une abstraction économique. La sociologie économique offre différentes pistes méthodiques pour comprendre comment se fabrique l'économie, mais la sociologie des sciences et des techniques, autour des écrits de Michel Callon notamment, offre une palette plus précise pour décrire et comprendre le changement à l'oeuvre. Comme l'indique Michel Callon, avant de pouvoir considérer un marché, ici le marché ferroviaire, il est au préalable nécessaire d'étudier le

---

66 WAUTHY, X. (2008). « Concurrence et régulation sur les marchés de plate-forme : une introduction », *Reflets et perspectives de la vie économique* (2008/1), p.39.
ROCHET, J.-C., TIROLE, J. (2006). « Two-sided markets: a progress report », *The RAND Journal of Economics, 37*(2006/3), 645-667.

processus d'*économisation* des objets de ce marché[67]. *L'économisation* est un concept développé en sociologie des techniques et en sociologie économique par Michel Callon et Kolay Çalışkan dans le cadre de débats épistémologiques sur la place de l'économie dans les sciences sociales et sur le rôle des sciences sociales vis-à-vis de l'économie réelle. Le terme *économisation* vise à présenter « *les processus que constituent des comportements, des organisations, des institutions et plus généralement, des objets dans une société donnée que des chercheurs et des profanes tentent, le plus souvent de manière controversée, de qualifier comme « économiques ». La construction de l'action (-isation) dans le mot implique que l'économie est le résultat plutôt que le point de départ ou qu'une réalité pré-existante qui pourrait simplement être révélée* »[68].

Ce postulat est explicité par M. Callon, F. Muniesa et Y. Millo, en reprenant l'idée que l'économisation est un processus qui touche les différents objets concernées par un échange : « *le sens de ce qu' être « économique » est précisément le résultat du processus d' 'économisation', un processus qui est historique, contingent et opposable. Il semble indéniable que, dans lesdites sociétés libérales avancées, « économique » se réfère souvent à l'établissement de réseaux de valuation, c'est-à-dire, de formulation de prix, et à la construction de circuits de commerces qui rendent les choses économiquement mesurables et échangeables.* »[69]

Concernant les gares dans le marché ferroviaire, nous désignons par *économisation* le mouvement dans lequel les gares sont progressivement transformées en un objet économique pour le marché ferroviaire autant que le mouvement par lequel le marché ferroviaire est en partie formaté par la matérialité des gares. Au coeur du processus *d'économisation*, les dimensions du calcul, de la mesure et de l'évaluation sont essentielles. Par le calcul et la mesure, l'espace peut être traduit en des éléments de coûts, en des équations tarifaires, en des règles économiques. L'aménagement des gares s'inscrirait alors aussi, parallèlement, dans cette action de mesure et de valorisation à des fins économiques. **La première hypothèse postule que la gare, objet socio-technique deviendrait un objet économique de marché dans le contexte d'ouverture à la concurrence ferroviaire en Europe.**

2.2.3 L'interférence entre la régulation par l'aménagement et la régulation par l'économie

En cherchant à comprendre le phénomène d'*économisation* des gares dans le cadre du marché ferroviaire européen, cette recherche vise aussi à s'interroger sur les différents systèmes de régulation des gares. L'organisation des gares est structurée par un ensemble de règles, dont les plus connues sont les règles de l'aménagement. Celles-ci sont formées par des normes, des standards de production et de sécurité, de conception techniques et architecturales, par des perceptions des acteurs qui doivent utiliser ces normes, etc..

La seconde hypothèse de cette recherche est que les gares sont désormais régulées par deux systèmes qui s'interfèrent : une régulation par les principes de l'aménagement – entendu

---

67 ÇALIŞKAN, K., CALLON, M. (2009). « Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization », *Economy and Society, 38*(2009/3), 369-398.
ÇALIŞKAN, K., CALLON, M. (2010). « Economization, part 2: a research programme for the study of markets », *Economy and Society, 39*(2010/1), 1-32.

68 ÇALIŞKAN K., CALLON M. (2009). *«* Economization, part 1 *», op. cit.,* p. 370.
[Traduction de l'auteur] version originale : *« This term is used to denote the processes that constitute the behaviours, organizations, institutions and, more generally, the objects in a particular society which are tentatively and often controversially qualified, by scholars and/or lay people, as 'economic' . The construction of action (-ization) into the word implies that the economy is an achievement rather than a starting point or a pre-existing reality that can simply be revealed ».*

69 CALLON, M., MILLO, Y., MUNIESA, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *55*(2007/s2), 1-12, p.3.

dans une conception très large allant des techniques d'aménagement aux traductions réglementaires de ces techniques – et une régulation par les principes économiques – entendu dans le sens de l'*économisation*, c'est-à-dire, du processus qui tend à mesurer, évaluer et valoriser la gare à une fin d'échange.

Plutôt que de présupposer ces deux systèmes de régulation, il est au contraire nécessaire de comprendre leur formation et leur réalité. Pour ce faire, un protocole de recherche a été mis en oeuvre autour de plusieurs partis pris: la comparaison européenne et l'approche pluridisciplinaire et diachronique.

3. Le protocole de recherche

3.1 Les grandes gares historiques comme terrains d'étude

3.1.1 Les grandes gares, terrains pour l'expression de la concurrence ferroviaire

Le choix d'étudier les grandes gares internationales pour comprendre les effets de l'application des principes concurrentiels du marché ferroviaire est le fruit d'un constat. À ce jour, la seule catégorie de transport ferroviaire de voyageurs où la concurrence est officiellement la règle dans l'ensemble des États-Membres de l'Union européenne est celle du transport international. Les lignes internationales ferroviaires partent et arrivent dans de grandes villes européennes. Les grandes gares constituent ainsi un terrain propice pour analyser à la fois les effets de la concurrence en termes d'organisation de l'espace en gare pour accueillir différentes compagnies, mais aussi, et surtout, elles représentent des infrastructures importantes dont les différents usages peuvent interagir avec le contexte concurrentiel. Les grandes gares sont le lieu où existent de nombreux commerces, elles présentent des activités qui ne sont pas uniquement reliées au transport, et pourtant, elles constituent une infrastructure essentielle pour l'activité de transport dans le cadre concurrentiel. Dès lors, leur complexité incite à utiliser plusieurs angles d'analyse pour comprendre les évolutions à l'œuvre.

3.1.2 Les gares historiques, des objets ou pour étudier les processus de changement

Les processus de changement nécessitent de comparer des situations. À partir de cette comparaison, il est alors envisageable de mesurer concrètement si un changement s'est produit et comment il s'est réalisé. Les grandes gares historiques offrent une opportunité d'étude sur ce point. Infrastructures héritées, elles ont été construites pour la plupart il y a plus d'un siècle. Elles sont les témoins matériels des villes dans lesquelles elles ont été construites. Elles ont constitué depuis lors des obstacles et des opportunités pour le développement de quartiers et la configuration de systèmes de transport.

Les grandes gares historiques présentent deux avantages : elles permettent d'étudier un éventuel changement de leurs méthodes d'aménagement grâce à une mise en perspective historique importante d'une part, elles constituent un facteur potentiel de résistance au changement d'autre part. Sur ce dernier point, il s'agit d'envisager les grandes gares historiques comme des infrastructures qui s'imposent en partie aux acteurs, sur lesquelles les acteurs n'ont pas toute latitude pour agir. Il est plus simple d'imaginer un projet d'aménagement sur une gare construite ex nihilo - comme une gare de grande vitesse par exemple – plutôt que d'envisager un projet d'aménagement sur une grande gare ancienne qui ferait éventuellement l'objet d'une réglementation patrimoniale, dont l' intense activité de transport qui peut contrarier d'éventuels chantiers, ou encore qui constitue le support de pratiques sociales de longue date (commerces à l'intérieur et dans son immédiat voisinage etc.). Les grandes gares historiques constituent ainsi un

objet permettant d'appréhender le changement comme « un mélange d'éléments de ruptures dans les règles, de continuité ou de résistance des principes et des pratiques antérieures »[70].

Cette thèse étudie donc les gares historiques et non les gares les plus récemment construites. Ce choix est justifié par le besoin de pouvoir mesurer un changement dans l'aménagement des gares qui impose une analyse historique et diachronique.

3.2 La comparaison comme méthode de recherche

3.2.1 Une comparaison de trois situations

L'étude comparée a pour but de mettre en exergue des convergences et des singularités de différents cas de grandes gares historiques et de mesurer à l'échelle européenne, les conséquences de la mise en œuvre du marché ferroviaire pour l'aménagement des gares. Plutôt que de s'engager sur une comparaison duale, qui aurait eu pour effet de renforcer les contrastes sans nécessairement offrir des situations de convergence, il a été préféré une comparaison triple. Cette lecture ternaire offre plus de résistance pour observer convergences et divergences, puisque des traits analysés dans un terrain sont moins facilement confirmés sur deux autres terrains que sur un seul autre.

Les gares de Milano Centrale, Paris Nord et London St Pancras sont chacune insérées dans de grandes villes européennes et elles s'inscrivent dans des systèmes ferroviaires qui ont chacun connu des évolutions contrastées. Ainsi, bien que le processus de marché ferroviaire soit élaboré à l'échelle européenne, sa traduction matérielle nécessite d'analyser des situations locales dans des contextes nationaux qui se différencient par la méthode de la comparaison.

Le choix des trois terrains a été essentiellement motivé par l'intuition que chacune des gares permettrait de saisir la singularité de l'ouverture à la concurrence dans chacun des pays. Pour autant, chacune des gares représente aussi une particularité parmi les autres : St Pancras est la principale gare internationale britannique, Paris Nord est l'une des plus importantes en France et en Europe en terme de trafic annuel de passagers, Milano Centrale est enfin une des gares italiennes les plus importantes.

3.2.2 Les problèmes de la comparaison

L'analyse comparée a des vertus heuristiques : elle oblige à travailler les différents objets comparés de sorte de les égaliser, c'est-à-dire, de trouver un minimum de correspondances d'un cas à l'autre. Pour ce faire, elle nécessite de pouvoir nommer des types d'acteurs, de qualifier des espaces, de préciser des méthodes de gestion des gares par exemple, qui soient applicables d'un cas à l'autre. En ce sens, la comparaison organise et structure l'analyse. Deux enjeux ont émergé au fur et à mesure de la préparation de cette recherche : l'enjeu linguistique et l'enjeu d'un traitement équilibré de chaque cas.

La question de la langue n'est ni neutre ni sans conséquences en sciences sociales. Comme le précise Michel Callon dans sa réflexion sur la performativité de la science, et des

---

70 FONTAINE, J., HASSENTEUFEL, P. (2002). *To change or not to change? Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

sciences sociales en particulier, « *la science sociale n'est pas plus extérieure à la réalité qu'elle décrit que ne le sont les sciences naturelles. Comme la science naturelle, elle participe activement à la construction des choses qu'elle décrit* » [traduction de l'auteur][71]. Décrire en nommant et en qualifiant par des concepts participe ainsi à la formation de la réalité que l'on tente d'expliquer.

71 « *Social science is no more outside the reality it studies than are the natural and life sciences. Like natural science, it actively participates in shaping the thing it describes.* » in :
CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell.

Encadré 1
Bonjour Babel

Pour cette recherche, il a fallu composer avec la tour de Babel linguistique qu'engendre la comparaison à plusieurs titres. La base de cette tour est composée bien sûr par les langues de travail, anglais, italien et français, utilisées lors des entretiens et les documents de littérature grise, ainsi que l'allemand pour le corpus bibliographique académique.

L'étage intermédiaire de la tour est composé du langage technocratique, à la fois technique, économique et juridique qui enveloppe le système ferroviaire européen. Dans chaque pays, des mots-valises emportent avec eux le cadre réglementaire, d'autres véhiculent des champs lexicaux du monde des affaires etc..

Enfin, le dernier étage de la tour est composé du langage scientifique et académique. Il y d'abord eu la difficulté de nommer le réel dans chacune des langues avec le plus de régularité possible : la grande gare est une *major station* pas une *large station*, elle est *ferroviaire* en France comme en Italie (stazione ferroviaria), mais plutôt posée sur les chemins de fer (railway station) en anglais britannique, alors qu'elle est située sur les voies ferrées (raiload station), voire associée uniquement au train (train station) aux États-Unis. Elle est réaménagée en France mais requalifiée en Italie[72], et rénovée ou remise à neuf (refurbishment) au Royaume-Uni.

Gérer la gare en France se distingue de l'action de l'*aménager* tandis que le *management* de la gare en anglais induit une liaison entre les deux action. À l'inverse son *planning* engage une plus grande projection que le seul *aménagement* en français. L'aménagement de la gare peut d'ailleurs en France recouvrir l'action portée à l'échelle entière de la gare – la gare réaménagée – ou à une plus petite échelle – l'aménagement de l'intérieur d'une boutique, tandis que le terme italien d'*arredamento* – équipement – s'appliquerait mieux à ce dernier cas.

Cette tour de Babel se complexifie encore plus avec le recours aux concepts de la sociologie économique eux-mêmes croisés à ceux de la sociologie des sciences et des techniques. Leur importation pour une recherche en urbanisme et en aménagement a été un vrai casse-tête. Il a fallu recourir aux concepts en « marchand sur des œufs » : encastrement ou entremêlement, contextualisation ou ancrage, transcodage ou circulation, mesure ou étalonnage, économisation ou marchandisation, dispositifs ou agence, acteurs et actants. Puis est venu le défi d'intégrer le corpus de tous ces petits mots décisifs qui structurent l'analyse cognitiviste de Michel Callon et consorts : le *qualcul* qui est bien plus que le calcul, la *valuation* qui dépasse la simple évaluation, l'*attachement* qui attache sans fil, la formulation etc.. Ces concepts connaissent plus ou moins une traduction dans les langues de travail de cette thèse, surtout en anglais.

Dès lors, comment faire pour que cette tour de Babel tienne en place ? On aurait pu céder aux sirènes de l'internationalisation à tout crin de la recherche et se contenter de laisser chaque extrait, chaque parole, chaque mot en langue étrangère sans traduction. Il en aurait résulté un travail particulièrement difficile à lire et peu accessible. Il a donc été choisi de traduire en français tous les propos qui ne l'étaient pas, qu'ils proviennent de citations issus d'écrits académiques ou d'extraits d'entretiens. Par soucis de transparence, les versions originales de ces extraits traduits sont systématiquement indiqués en note de bas de page, quand la traduction d'un mot ou d'un concept est apparue trop sensible, il est indiqué entre parenthèses dans le corps du texte.

On pourra opposer à ce parti pris le fait qu'il peut conduire à déformer certains propos voire pire, altérer la pensée de certains chercheurs. Les versions originales des passages traduits sont ainsi insérés en notes de bas de page pour laisser au lecteur le soin de vérifier si besoin.

L'autre difficulté de la comparaison tient dans la méthode qu'elle induit. Pour comparer, il est nécessaire de pouvoir égaliser des objets, c'est-à-dire de faire converger une méthode d'analyse applicable d'un cas à l'autre. C'est par une approche inductive que l'analyse a été construite. À partir d'une découverte exploratoire de chaque terrain, plusieurs axes d'analyse ont été structurés : comment ces gares sont-elles devenues historiques, quelles sont les raisons et les

[72] NOVARINA, G., PUCCI, P. (2004). « Renouvellement en France/requalification en Italie: Formes récentes du partenariat public-privé », in *Annales de la recherche urbaine*, Lavoisier, 2004.

traits de leurs caractéristiques, quelles sont les méthodes de gestion qui sont appliquées, etc. Cependant, l'exploration d'un terrain renforçait des problèmes qui n'étaient pas apparus dans les deux autres et qui obligeait à de nombreuses itérations pour vérifier que ce qui semblait évident dans un cas pouvait l'être aussi dans les deux autres. Aussi, appliquer les mêmes contours d'analyse d'un cas à l'autre est un processus souvent sans fin, qui nécessite d'intégrer une part d'irrégularité dans la comparaison. Volontairement donc, certains développements de l'analyse seront propres à un cas et moins importants dans les autres.

3.3 Les sources mobilisées

3.3.1 Soixante-quatorze entretiens semi-directifs

Soixante-quatorze entretiens semi-directifs ont été menés pour cette recherche[73]. Deux limites ont été posées à ce matériau. La première fut d'essayer de se distancer des propos des interlocuteurs et de prendre en compte ce que D. MacKenzie appelle le biais des survivants (« the survivor bias »[74]), qui est la facilité plus grande de parler d'une action ou d'une période pour une personne d'autant que son action ou son souvenir en est positif. Il est parfois moins facile de s'entretenir sur des échecs que sur des réussites.

3.3.2 Les archives des architectes

Une exploration des archives des architectes a été conduite en Italie principalement car pour les deux autres terrains, le travail sur les archives de chaque gare avait déjà donné lieu à des publications et des recherches fouillées. En Italie, la question se posait sur les périodes d'émergence et de remise en cause de la gare de Milan. Les archives des architectes contenaient en outre des coupures de presse sur chacune des époques, permettant de saisir le contexte et les perceptions collectives de ces projets.

3.3.3 La presse économique et professionnelle

Le recours à des bases de données de presse (Factiva, Europresse) a permis de reconstituer des moments précis des processus de libéralisation. Cela recoupait, infirmait ou confirmait, certains propos recueillis dans les entretiens semi-directifs.

3.3.4 La documentation réglementaire

Ce corpus est formé de deux branches : l'une est constituée par les documents du marché ferroviaire – documents de références obligatoires sur les gares, comptes-rendus d'activité des entreprises etc. – l'autre branche est formée par les avis, décisions etc. rendus par les autorités de régulation.

3.3.5 La constitution d'un corpus photographique

Enfin, durant la période d'exploration *in situ* des terrains, il a été choisi de prendre des séries de photographies permettant d'illustrer la perception de l'auteur sur les lieux. Au-delà des

---

73 La liste des entretiens est présentée en annexe 0A

74 Au sujet du biais des survivants, voir : MACKENZIE, D., MILLO, Y. (2003). « Constructing a market, performing theory: The historical sociology of a financial derivatives exchange », *American journal of sociology, 109*(2003/1), 107-145, p.111.

représentations cartographiques, l'importance des gares dans la perception collective, la force de certains de leurs symboles nécessitent d'en transmettre l'effet qu'elles produisent par des dispositifs de photographie.

4. Présentation de la thèse

Cette thèse est structurée en deux parties précédées d'un chapitre méthodologique. Le **premier chapitre** pose les raisons et les enjeux du recours aux méthodes d'analyse de la sociologie économique des marchés pour cette recherche en aménagement de l'espace. Il précise notamment les fondements et les développements du marché ferroviaire européen comme processus normatif élaboré conjointement à l'échelle européenne et à l'échelle des États-Membres de l'Union. La question de l'analyse du marché est traitée comme un processus performatif, c'est-à-dire un processus où les acteurs et leurs outils transforment la réalité à partir de laquelle ils souhaitent établir et mettre en oeuvre des règles de fonctionnement économique. La question est ainsi placée dans la perspective de la sociologie économique du marché. La sociologie économique a connu de profonds renouvellements de ses approches théoriques depuis les années 1980 ainsi que de nombreuses déclinaisons qui appellent à un positionnement de cette thèse. Ce premier chapitre permettra d'expliquer le parti pris d'utiliser deux notions de la sociologie économique qui correspondent aux deux grandes parties de la thèse : **l'encastrement** des principes concurrentiels et **les agencements marchands**.

La première partie de la thèse comprend les chapitres 2 à 6. Elle vise à comprendre comment les principes concurrentiels du marché ferroviaire européen ont été intégrés dans la pratique de l'aménagement des grandes gares historiques. Le concept d'encastrement utilisé en sociologie économique est mobilisé pour démonter l'intégration des principes concurrentiels dans l'objet-gare.

Le chapitre 2 revient sur l'origine des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale afin de comprendre comment elles ont été structurées et comment leur perception a évolué à travers les époques. Ce chapitre se conclut sur le mouvement de patrimonialisation qui a consacré l'historicité de ces trois gares par un ensemble d'outils prévenant et contraignant les actions d'aménagement. Cette dimension historique de la gare structure en creux l'encastrement des principes concurrentiels contemporains car elle organise et limite les possibilités d'action sur l'espace.

Le chapitre 3 présente l'articulation entre l'agenda ferroviaire européen et la réforme des systèmes ferroviaires nationaux. En comparant les trois formes d'adaptation aux principes concurrentiels dans chaque État, il met en exergue les différences et les convergences qui structurent la place des gares dans le marché ferroviaire contemporain. Il permet de saisir l'encastrement institutionnel du marché ferroviaire européen. Cet encastrement est multiscalaire puisque l'institutionnalisation du marché ferroviaire est portée par la commission européenne, mais sa mise en œuvre réglementaire est assurée à l'échelle des États-Membres. Cette articulation est présentée comme une raison qui explique les différences des formes d'application des principes concurrentiels d'un cas étudié à l'autre.

Le chapitre 4 propose une analyse centrée sur la dimension socio-technique qui précède l'application des principes de la concurrence ferroviaire. L'adaptation des trois gares à des changements techniques d'envergure (le projet urbain, l'interconnexion ferroviaire, la grande

vitesse) a constitué une forme d'encastrement technique de la concurrence ferroviaire. Concrètement, l'aménagement des gares a été modifié par la prise en compte de ces projets techniques qui étaient portés par des logiques et des acteurs différents de ceux qui existaient jusqu'alors. Ces modifications ont adapté l'espace socio-technique des gares à des principes nouveaux comme le constitueront ceux de la concurrence ferroviaire.

Les chapitres 5 et 6 sont consacrés à l'encastrement relationnel des principes concurrentiels du marché ferroviaire européen. **Le chapitre 5** présente la constitution de l'activité d'aménagement-gestion des gares au sein des entreprises ferroviaires. Le concept d'aménagement-gestion des gares sera défini pour refléter l'évolution constatée dans les trois terrains étudiés. L'aménagement-gestion se situe à la croisée de pratiques professionnelles anciennes - comme l'architecture et l'ingénierie des gares - et de pratiques plus récentes - comme la gestion des espaces de transit. Cette nouvelle activité/pratique est un reflet de la mise en œuvre du marché ferroviaire. Elle n'épouse pas les mêmes contours d'un cas à l'autre, ce qui peut être expliqué par la prégnance de l'infrastructure dans la contrainte des choix des acteurs.

Le chapitre 6 propose d'analyser différentes scènes où les acteurs de l'aménagement-gestion des gares se rencontrent et échangent. Ce chapitre s'interroge sur l'importance de la constitution et de la diffusion de l'information entre les acteurs dans une situation de concurrence exacerbée par le marché ferroviaire. Il vise aussi à comprendre l'importance de la structuration d'un entre-soi professionnel de l'aménagement-gestion des gares pour la consolidation de cette activité au sein des entreprises ferroviaires.

À l'issue de cette première partie, plusieurs éléments de l'encastrement des principes concurrentiels dans l'aménagement des gares sont ainsi présentés : l'encastrement technico-historique, fruit de l'évolution au long cours des trois gares et des systèmes ferroviaires dont elles font partie ; l'encastrement social et organisationnel qui explique comment les acteurs et les organisations se saisissent des gares dans la perspective d'y adapter les principes concurrentiels.

Cette thèse distingue l'encastrement des principes concurrentiels du fonctionnement effectif du processus marchand ferroviaire en gare. Il s'agit d'un parti pris où l'on considère que la préparation du marché ferroviaire doit être distinguée de sa mise en œuvre effective. Cette distinction se reflète dans l'analyse des grandes gares historiques.

La deuxième partie de la thèse regroupe ainsi trois chapitres qui visent à analyser le processus d'*agencement marchand* des gares à l'œuvre. Plutôt que le terme de marchandisation qui peut prêter à différentes interprétations, le concept d'*agencement marchand* développé par Michel Callon sera mobilisé. La notion d'*agencement marchand* est forgée au carrefour de la sociologie de l'économie et de la sociologie des sciences et des techniques. Elle insiste sur l'importance des processus techniques dans la performation de l'économie, c'est-à-dire leur capacité à relier les approches théoriques de l'économie avec les pratiques réelles de l'activité économique (en anglais, il s'agit des termes *economics* pour désigner la discipline scientifique et *economy* pour nommer le phénomène réel). L'*agencement marchand* des gares est la conséquence de l'*économisation* des gares, autrement dit de leur insertion dans la logique du marché ferroviaire européen. Les chapitres de cette partie portent sur trois agencements marchands caractéristiques de la nouvelle gestion des espaces des gares. Les grandes gares historiques sont effet travaillées par des agencements

marchands dans le sens où leurs espaces sont l'objet d'interactions entre des personnes, des organisations, des idées, des outils et des techniques. Ces interactions visent l'utilisation de ces espaces dans une finalité d'échange économique. Ces trois agencements marchands tracent des contours différents des usages de l'espace qu'en font les acteurs.

Ainsi, **le chapitre 7** détaille comment l'accès aux gares forme un agencement marchand. Cet agencement marchand s'applique à la question de l'accès à l'espace par un tarif qui est appliqué aux entreprises ferroviaires.

Le chapitre 8 vise à démontrer que la valorisation immobilière des gares constitue un agencement marchand centré sur leur localisation. La gare comme bien immobilier devient un espace négocié par différents acteurs selon différents outils avec certaines caractéristiques financières.

Enfin, **le chapitre 9**, dans la continuité du chapitre 8, est centré sur le processus visant à retirer une richesse des flux qui passent en gare, que ces flux soient formés par des voyageurs ou par des passants de la ville. Ces flux forment une dynamique de l'espace, c'est-à-dire qu'ils sont générés par la centralité de la gare (on y converge pour y prendre son train) mais aussi par l'élaboration d'offres commerciales et de services à l'intérieur de ces espaces qui complètent les offres disponibles en ville (par des horaires spécifiques ou par des commodités originales).

Chapitre 1

Le marché ferroviaire européen et ses grandes gares : une approche par la sociologie économique des marchés

Depuis le 1er janvier 2010, dans l'ensemble des États-Membres de l'Union européenne, il est possible que plusieurs compagnies ferroviaires proposent des services sur des liaisons internationales similaires. C'est ainsi qu'en France, quand on observe le tableau des départs de la gare de Lyon, on peut y voir plusieurs logotypes, ceux de la SNCF et ceux de *Thello*, l'entreprise franco-italienne qui concurrence directement la SNCF sur les lignes Paris-Turin. Dans une même gare, des compagnies ferroviaires différentes peuvent donc exercer des activités de transport qui visent les mêmes liaisons ferroviaires.

Pour en arriver à cette situation, un long processus a été engagé qui a permis de structurer le marché ferroviaire européen. Ce marché ferroviaire marque une rupture avec l'histoire européenne où le transport ferroviaire était initialement régulé par l'intermédiaire des relations entre les États. Cette évolution produit des conséquences pour l'ensemble du système ferroviaire, et notamment pour les gares dont la fonction dans ce système est remise en cause par le cadre normatif du marché (1). Afin d'explorer cette remise en cause, il est proposé de recourir aux méthodes d'analyse développées dans la sociologie économique, et plus particulièrement, dans la sociologie économique des marchés. Pour étudier le marché comme un enjeu de recherche, deux techniques ont été mobilisées : l'encastrement et l'agencement marchand (2). Le parti pris de cette recherche est la rencontre entre les concepts de la sociologie économique des marchés et la question des gares dans le marché ferroviaire. Il sera explicité dans ses fondements méthodiques (3) pour être décliné ensuite dans les prochains chapitres.

1. De la coopération à la concurrence ferroviaire en Europe : un nouvel enjeu pour l'étude des gares

L'organisation du chemin de fer est une affaire d'État qui connaît depuis quarante ans une intégration à une échelle communautaire. Ce basculement s'est opéré à la suite de choix historiques. La question ferroviaire en Europe va de pair avec celle du franchissement des frontières des États. Originellement, le développement des lignes internationales ferroviaires a suscité des pratiques et des représentations d'un idéal du voyage universel, capable de s'affranchir des frontières. Pourtant, la question du traitement international du chemin de fer est restée principalement une affaire d'États (1.1.). Au sortir de la seconde guerre mondiale, le processus d'intégration communautaire a été étendu tardivement au secteur ferroviaire (1.2.). Aujourd'hui, la mise en œuvre du marché ferroviaire constitue un enjeu de définition de la place des gares en son sein (1.3.).

1.1 À l'origine, le transport ferroviaire international était une affaire d'États

1.1.1 La dimension universelle du transport ferroviaire : l'illusion d'un dépassement des nations

Le développement du chemin de fer international est consécutif à son évolution de l'activité de transport de marchandises à celle du transport de passagers. Dès la fin du XIXème siècle, les grandes lignes ferroviaires trans-continentales sont mises en chantier après les premiers succès des lignes internationales d'un pays à un autre. Une nouvelle classe de voyageurs s'affirme, internationale, riche, démonstrative, qui recherche d'une ville à l'autre des services à la mesure de ses moyens. Le développement du transport international ferroviaire, autour de la compagnie des Wagons-Lits des frères belges Nagelmackers, jouera ainsi un rôle déterminant dans la reconfiguration du Paris pré-haussmannien[75], dans le cas de la rue de Rivoli par exemple, ou lors de la période haussmannienne, autour de la gare Saint-Lazare. Les compagnies ferroviaires internationales acquièrent des ressources et des capitaux qui leur permettent de se diversifier et de proposer à leur clientèle des séjours dans des hôtels qui définiront le standard luxueux des palaces. Ces clientèles internationales participent à la diffusion d'une perception d'un transport ferroviaire qui serait universel et permettrait d'abolir frontières et cadres nationaux.

Cette perception n'est pas vérifiée par les faits. Certes, le transport ferroviaire ouvre la voie à l'expression d'une élite mondialisée aristocrate et bourgeoise[76]. Le franchissement des frontières et des cadres nationaux est une promesse véhiculée par le positivisme technique originel du chemin de fer[77]. Cette promesse est traitée par la puissance régalienne des organisations étatiques. Le développement du chemin de fer varie d'un État à l'autre et d'une politique économique à l'autre. Il est néanmoins utilisé pour parfaire des alliances régionales militaires. La création d'un chemin de fer international entre la Prusse et la Suède a été accélérée

75 VAJDA, J. (2008). « Les Pereire et Nagelmackers, promoteurs du transport ferroviaire et du réseau hôtelier parisien, 1855-1900 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *38*(2008), 27-44.

76 SAUGET, S. (2009). *À la recherche des pas perdus: une histoire des gares parisiennes au XIX^e siècle*, Paris : Tallandier.

77 CARLISLE, R.B. (1987). *The proffered crown: Saint-Simonianism and the doctrine of hope*, Baltimore : Johns Hopkins University Press.

en réponse à la signature de l'alliance entre la Russie et la France à la fin du XIXème siècle[78]. Le chemin de fer sert aussi à consacrer l'extension du pouvoir impérial russe dans le cas de la construction du transsibérien[79]. Surtout, le développement ferroviaire international peut être entravé par des considérations nationales, notamment dans les choix d'investissement et de régulation économique[80] qui favorisent une centralisation des réseaux plutôt que leur extension au-delà des frontières. Enfin, le transport international ferroviaire se caractérise aussi dans les territoires colonisés par les pays européens où il constitue alors une forme de réseau trans-national. Cependant, comme le montre C. Divall[81], le chemin de fer y est un outil de propagande et de négociation avec les élites des pays colonisés où il sert d'affirmation du pouvoir colonisateur[82]. On ne saurait donc rester trop longtemps fixé sur le romantisme sans frontière du transport ferroviaire de l'Orient-Express ou de la Compagnie des Wagons-Lits. Le transport ferroviaire international en Europe est avant tout une affaire d'États, et ce, dès ses débuts.

1.1.2 L'organisation internationale du transport ferroviaire par les États

Dès son apparition au XIXème siècle, le transport ferroviaire se caractérise par des enjeux de normalisation, pour garantir la continuité de circulation d'un point à un autre. Dès lors que les réseaux se prolongent et s'interconnectent, pour assurer la continuité technique des modèles d'écartement de voies, de signalisation, de fonctionnement des embarquements et des débarquements de passagers et de marchandises. La normalisation ferroviaire constitue ainsi un objet de discussions entre les États et les compagnies ferroviaires, puis entre les États eux-mêmes lors de l'internationalisation du transport.

Les relations entre les États passent par des traités internationaux, par exemple pour le franchissement des tunnels ferroviaires, ou par des conventions internationales ratifiées par plusieurs parties, par exemple pour l'accord sur des normes techniques. La recherche historique sur les chemins de fer propose deux manières d'aborder l'internationalisation de ces relations techniques[83]. Le chemin de fer aurait contraint des États à rechercher un consensus par-delà leurs intérêts divergents. Dans cette perspective, les traités internationaux de normalisation technique (normes d'écartement par exemple) ou relatifs à des situations territoriales (financement, construction et gestion de tunnels transfrontaliers par exemple) auraient ainsi jeté les bases d'un ordre juridique international moderne. Cependant, un deuxième point de vue tend à démontrer au contraire que les États auraient agi de sorte que les forces standardisatrices du chemin de fer soient restreintes afin de défendre avant tout leurs intérêts[84].

---

78 GUGERLI, D. (2003). « Internationalität der Eisenbahn. Zur analytischen Bedeutung einer handlungsleitenden Fiktion. », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (13-20), Zürich : Chronos.

79 STOLBERG, E.-M. (2003). « Auf zum Pazifik. Die Bedeutung der Transsibirischen Eisenbhan für die Vernetzung des eurasischen Raumes 1891-1914 », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (293-208), Zürich : Chronos.

80 SAUER, M. (2003). « Lineares Denken. Eisenbahnen im politischen und ökonomischen Kalkül », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (273-284), Zürich : Chronos.

81 DIVALL, C. (2003). « Railway imperialisms, railway nationalisms », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (195-210), Zürich : Chronos.

82 *Ibid.*

83 ANASTASIADOU, I. (2011). *Constructing Iron Europe: Transnationalism and Railways in the Interbellum*, Amsterdam : Amsterdam University Press.

84 RIBEILL, G. (2007). « Aux origines de l'utopie du réseau ferroviaire européen intégré », *Histoire et Sociétés: revue européenne d'histoire sociale, 21*(2007), p.44.
SAUER, M. (2003). « Lineares Denken. Eisenbahnen im politischen und ökonomischen Kalkül », *op. cit.*

Initialement, en 1890, la convention internationale de Berne vise à régler les difficultés de passage des frontières[85] mais sa révision est empêchée par des divergences entre Français et Allemands[86]. Georges Ribeill montre que deux cultures de gestion des chemins de fer internationaux naissent en Europe à cette époque et qu'elles perdureront jusqu'à la première guerre mondiale[87]. D'un côté les Français tentent de régler les questions du transport international par des conventions internationales, sur le modèle des traités bilatéraux signés au cas par cas pour l'exploitation des tunnels ferroviaires transfrontaliers. De l'autre, la Prusse a mis en place en 1846 une union ferroviaire interétatique, le *Verein* où les décisions relatives aux normes techniques sont prises à la majorité des États siégeant dans une assemblée du *Verein*, et où un collège d'ingénieurs de différentes nationalités est constitué pour engager les évolutions techniques nécessaires. Associant différents pays autour de la Prusse, le *Verein* lui permet aussi d'affermir son pouvoir régional[88].

Après la défaite allemande de 1918, le *Verein* est dissout et la France se saisit de l'opportunité pour imposer la méthode d'organisation inter-étatique. L'Union internationale des Chemins de fer (UIC) est fondée en 1922 et son siège est installé à Paris. L'UIC s'inscrit dans la continuité de l'association internationale pour le congrès des chemisn de fer dont le siège était à Bruxelles[89]. La forme d'organisation de l'UIC permet d'affirmer la prééminence des relations inter-gouvernementales dans les négociations ferroviaires internationales. Cette organisation sera d'autant plus facilitée que l'Europe va connaître des nationalisations successives des compagnies ferroviaires jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale.

1.1.3 Le transport ferroviaire européen, vecteur de la barbarie des nationalismes et des totalitarismes

Le transport ferroviaire international de passagers se développe en Europe pendant la montée progressive des nationalismes au début du XXème siècle, puis il contribue aux dérives totalitaires et guerrières du continent. L'organisation ferroviaire durant les deux guerres mondiales constitue ainsi une dimension importante pour expliquer le caractère sensible des questions ferroviaires européennes. Cette sensibilité est particulièrement marquée dans le cas des gares.

Durant la première guerre mondiale, les grandes gares constituent des espaces où se rassemblent les appelés et leurs familles, où les départs et les arrivées forment des scènes qui seront immortalisées par les peintres et les photographes. Après avoir été laissée à l'abandon durant des décennies, la fresque de la gare de l'Est à Paris est de nouveau accrochée dans la grande halle et représente une scène de départ à la guerre. Durant le premier conflit mondial, les scènes de départ au front et de retour des troupes dans les gares marquent ainsi les consciences en figurant les déchirements provoqués dans les familles et au sein de l'ensemble des pays entre l'avant et l'arrière, entre les lignes de front et l'organisation logistique du conflit dans les villes et

---

85 TISSOT, L. (1998). « Naissance d'une Europe ferroviaire: la convention internationale de Berne en 1890 », in *Les entreprises et leurs réseaux: hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, XIXe-XXe siècles: mélanges en l'honneur de François Caron*, Paris : Presses Paris Sorbonne, p.283.

86 TISSOT, L. (2003). « The internationality of railways. An impossible achievement? », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970*, (259-272), Zürich : Chronos.

87 RIBEILL, G. (2007). « Aux origines de l'utopie du réseau ferroviaire européen intégré », *Histoire et Sociétés: revue européenne d'histoire sociale, 21*(2007), p.44.

88 *Ibid.* pp.46-47.

89 *Ibid.* pp.50-52.

les campagnes en retrait. Comme une interface entre guerre et vie civile, l'espace de la gare est celui où se retrouvaient et se séparaient les familles.

La question du transport ferroviaire international dans la seconde guerre mondiale est sans doute plus aiguë encore. Les travaux d'Alfred C. Mierzejewski[90] sur l'importance du chemin de fer dans le développement de l'Allemagne montrent ainsi la co-évolution du régime politique nazi et de la technique ferroviaire, aboutissant, dans la mémoire collective européenne à la représentation des « trains de la mort ». Les convois ferroviaires de la déportation forment une mémoire commune aux États-Membres de l'Union européenne. Alors que le chemin de fer était historiquement associé à la notion de progrès, il a constitué un levier de la barbarie durant la seconde guerre mondiale. Au sein du système ferroviaire durant cette période, les gares ont constitué des lieus de passage et de basculement pour les déportés, les nazis et les cheminots. Lieu de basculement, la gare n'est alors plus vraiment la ville mais pas encore le camp de déportation ou d'extermination. A.C. Mierzejewki rappelle [91] combien les deux camps d'Auschwitz-Birkenau et de Treblinka sont parmi ceux qui ont matérialisé l'interaction la plus forte entre la localisation du système concentrationnaire et la proximité au réseau ferroviaire européen. Les images de l'entrée de ces deux camps sont systématiquement associées à la présence du chemin de fer. En 1944, les officiers nazis ont renforcé la desserte du camp d'Auschwitz-Birkenau afin que les déportés ne changent plus de train à leur arrivée à Birkenau et que les convois s'arrêtent directement dans le camp. La « *rampe des Juifs* » - ainsi dénommée parce qu'elle constituait un embranchement ferroviaire spécifique dédié à l'arrivée des trains directement à l'intérieur de camps et non plus seulement à ses limites - remplaça l'arrêt en gare de Birkenau et transforma les quais d'Auschwitz en gare/entrée du camp. La gare a constitué un espace où s'est opéré concrètement le basculement de la civilisation vers la barbarie. Les déportés embarquaient à bord de trains dont certains partaient directement des grandes gares au cœur des villes – ce sera le cas à Milan par exemple. A l'arrêt des trains dans lesquels une majorité de déportés périt, ceux qui étaient encore vivants étaient rassemblés sur les quais pour y être systématiquement triés, fusillés, envoyés dans les chambres à gaz situées à quelques mètres de là.

Dans l'immédiat après-guerre, lors de la préparation des procès de Nuremberg, les gares d'Auschwitz, de Birkenau et de Treblinka représentent des lieux ultimes où s'est délimitée une frontière invisible entre la culpabilité et le non-dit. Ces gares représentent alors des espaces concrets où ceux qui les géraient et les utilisaient, officiers nazis, conducteurs de la ReichsBahn, chefs de gare, durent s'expliquer : que savaient-ils, que voyaient-ils, ces civils cheminots travaillant aux côtés des officiers nazis dans les gares où passaient les trains, où débarquaient les déportés ? Pour le savoir, les enquêtes conduites pour le procès, mais aussi les recherches historiques ensuite, seront menées précisément chez ceux qui travaillaient dans ces gares pour déterminer leur degré de conscience du meurtre de masse alors perpétré[92].

La question de la participation des entreprises ferroviaires à la déportation et l'extermination des Juifs d'Europe soulève des controverses historiques sur le rôle joué par les États occupés durant le conflit. Comme un symbole de la progression de la mémoire, le travail

---

90 MIERZEJEWSKI, A., C. (2003). *The Most Valuable Asset of the Reich: A History of the German National Railway*, Chapel Hill : University of North Carolina Press.

91 *Ibid.,* p.120.

92 *Ibid.,* pp.124-125.

historique sur la Shoah va suivre le sens inverse des lignes ferroviaires de la déportation. Des décennies après les interrogations sur la culpabilité des allemands vis-à-vis des crimes nazis et notamment sur la connaissance de l'extermination des Juifs chez les cheminots de la ReichsBahn, le devoir de mémoire a progressé pour revenir jusqu'aux pays des gares de départ des convois. En France et en Italie par exemple, un important mouvement historiographique a eu lieu depuis les années 1970 jusqu'à la fin des années 1990, conduisant à une reconnaissance politique officielle des responsabilités des États. Jusqu'alors une distinction avait prévalu entre les régimes politiques de collaboration ou d'alliance avec l'Allemagne nazie et les régimes qui avaient été mis en place à la fin de la guerre en 1945 - le rétablissement de la République en France et son avènement en Italie. La question de l'histoire ferroviaire de l'Europe saisit certaines organisations jusqu'à notre période contemporaine, par exemple dans le cas de la SNCF et de la mesure de sa responsabilité dans la déportation qui a donné lieu à de vives controverses aux États-Unis[93].

1.2 L'intégration européenne du transport ferroviaire international : la structuration d'un marché ferroviaire concurrentiel européen

L'effondrement humain, politique et économique de l'Europe sous la poussée des projets nationalistes puis totalitaires ouvre la voie à une reconstruction économique et politique. Un nouveau projet, pacifique, l'intégration européenne, est initié au sortir de la seconde guerre mondiale. Ce mouvement d'abord économique puis politique est fondé sur une conception ordo-libérale de l'économie qui va structurer les normes des institutions communautaires (1.2.1.). Cependant, la question des transports restera pendant plusieurs décennies à la marge des politiques communautaires, laissant la question ferroviaire européenne dans un cadre de coopération internationale (1.2.2.) avant que la construction du marché unique à partir de 1986 engage le passage à une politique communautaire ferroviaire structurée par le principe de la concurrence (1.2.3).

1.2.1 Le choix ordo-libéral : les fondements d'une concurrence libre et non faussée dans le projet européen

Les fondements de l'intégration européenne sont économiques. Dès 1952, la signature du traité de Paris instaurant la communauté économique du charbon et de l'acier ambitionne de mettre fin à la rivalité séculaire entre la France et l'Allemagne pour la maîtrise des filières de production, de distribution et de transformation du charbon et de l'acier. Le dépassement du seul cadre étatique pour réguler ces échanges pose la première pierre d'une intégration économique qui sera élargie aux six pays fondateurs[94] des communautés économiques dans le cadre des traités de Rome en 1957. L'objectif des premières communautés européennes - charbon et acier (CECA), énergie nucléaire (Euratom), libre-échange économique (CEE) - est de favoriser le rapprochement de ses États-Membres. La levée des barrières à la circulation des personnes et des biens doit accroître l'interdépendance des États les uns aux autres, et permettre, par les échanges économiques régulés au niveau communautaire, de renforcer et pérenniser la paix sur le

---

93 Dans le cadre de la réponse à des appels d'offre aux États-Unis, la SNCF a été attaquée pour sa part de responsabilité dans la déportation organisée depuis la France durant la seconde guerre mondiale. Voir :
IMMELE, C., RIBEILL, G. (2005). « Publications et archives de la SNCF (1939-1945) : une entreprise face à ses enjeux externes et internes », in JOLY, H. (2005). *Les archives des entreprises sous l'occupation. Conservation, accessibilité et apport*, (261-280), Lille : IFRESI.

94 France Allemagne, Italie, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg.

continent. Les premiers temps de l'intégration économique européenne, ceux qui précèdent la signature des traités CECA en 1951 et celle des traités de Rome en 1957, sont marqués par des hésitations concernant la méthode économique à adopter.

Durant l'entre-deux guerres, la régulation des grands groupes économiques par les institutions politiques avait porté en creux la question de la régulation de la concurrence. La politique du *laissez-faire* avait peu à peu évolué de sorte à laisser les grands groupes industriels s'entendaient pour fixer des niveaux de production et de prix, le tout, afin de s'assurer la pérennité de leurs positions économiques. Cette auto-organisation de l'économie conduisait à la formation de cartels, des ententes industrielles qui pesaient fortement sur le déroulement de la vie économique. Ces cartels constituaient aussi des organisations puissantes face aux décideurs politiques. Pour les gouvernements, ils représentaient également un avantage. Ils disposaient d'une connaissance et d'une expertise de leur secteur qui leur apportait une légitimité pour déterminer ce qui était bon pour leurs intérêts. La pratique des cartels est un trait caractéristique des pays européens[95] dans l'entre-deux guerres si l'on compare avec la politique économique étatsunienne axée, à l'opposé, sur la lutte contre les concentrations et les trusts. La pratique d'une régulation de l'économie par les ententes et les cartels dans les pays européens montre ses faiblesses et son incapacité à faire face à la crise de 1929. En outre, durant les années 1930, les cartels économiques démontreront une forte propension à suivre, assister et accompagner matériellement l'essor des nouvelles organisations totalitaires des États en Allemagne et en Italie. Après la seconde guerre mondiale, cela accentuera la défiance des élites impliquées dans la reconstruction de l'Europe à refonder un ordre économique assurant la pérennité démocratique sur la base d'une autorégulation par les grands groupes et les ententes.

Le projet d'intégration européenne s'inscrit aussi dans un contexte de consolidation du bloc ouest-européen face à l'affirmation de la politique soviétique sur l'Europe de l'est. Les options pour l'intégration économique de l'Europe occidentale sont le fruit d'un équilibre entre défiance vis-à-vis des pratiques du passé – les cartels – et démarcation vis-à-vis des politiques communistes développées dans l'aire d'influence soviétique. Au sein des milieux pro-européens, au sortir de la seconde guerre mondiale, les débats sont vifs sur la forme que doit prendre une hypothétique unification de l'Europe occidentale. Les organisations patronales du commerce et des grands magasins sont favorables à l'établissement d'une Union économique fondée sur la libre concurrence et le marché, là où les intérêts industriels de l'acier et du charbon préféreraient un retour aux logiques de cartel[96]. L'influence du modèle américain de régulation concurrentielle, dont Robert Schuman et Jean Monnet sont les porteurs, du fait de leur bonne connaissance des États-Unis[97], va devenir une référence pour l'établissement du projet européen.

Parallèlement, en Allemagne, depuis les années 1930, une lecture historique, forgée clandestinement dans les cercles d'économistes libéraux puis amplifiée au sortir de la guerre, analyse une des causes du nazisme par le dérèglement des échanges concurrentiels économiques qui auraient contribué à mettre en péril des institutions démocratiques. L'absence de régulation

---

95 CHATRIOT, A. (2008). « Les ententes : débats juridiques et dispositifs législatifs (1923-1953). La genèse de la politique de la concurrence en France », *Histoire, économie & société, 27*(2008/1), p.7.

96 WARLOUZET, L. (2011). *Le choix de la CEE par la France : L'Europe économique en débat de Mendès France à de Gaulle (1955-1969)*, Histoire économique et financière - XIXe-XXe, Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.

97 BOSSUAT, G. (éd.) (2014). *Jean Monnet, banquier, 1914-1945 : Intérêts privés et intérêt général*, Histoire économique et financière - XIXe-XXe, Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.

des dérives potentielles d'un marché non régulé, de même que les risques d'un interventionnisme trop fort de l'État, sont présentés comme des facteurs d'instabilité pour une société démocratique. L'un des objectifs de la politique en démocratie serait donc de garantir à tout prix l'exercice de la concurrence. Le but de cette concurrence assurée par les institutions est d'éviter toute dérive, toute affirmation d'un pouvoir économique supérieur aux intérêts démocratiques qui pourraient les menacer. Cette approche du lien entre l'économie et les institutions est qualifiée d'ordo-libéralisme. L'ordo-libéralisme constituera l'épine dorsale de la politique économique ouest-allemande dans les années du « *miracle économique* » et la déclinaison politique de cette théorie sera qualifiée d'« *économie sociale de marché* »[98].

L'option d'une intégration économique par des politiques de libre concurrence dans les différents secteurs économiques est ainsi le fruit d'un équilibre entre la volonté de dépasser les anciennes méthodes de régulation de l'économie par les cartels, de se distinguer du bloc de l'Est, et enfin, de pérenniser les institutions démocratiques par une intervention de la puissance publique. Cette intervention n'est pas envisagée directement dans le secteur productif, mais dans la définition des règles d'échange et d'organisation des activités économiques.

C'est ainsi que s'explique l'importance accordée, dans les traités de Rome de 1957, au développement d'une concurrence libre et non faussée dans les échanges économiques entre les États-Membres. Pour assurer la poursuite de l'intégration économique des États-Membres, des institutions supra-étatiques sont mises en place : la commission européenne, le conseil des chefs d'États, le parlement européen, dont l'élection sera soumise au suffrage universel direct à partir de 1979, enfin, la cour de justice des communautés européennes chargée de juger les différends dans l'application des textes communautaires, ce qui peut conduire à condamner des États s'ils ne respectent pas les principes de l'intégration économique européenne.

Les communautés européennes – CEE, CECA, Euratom - constituent une nouvelle échelle institutionnelle où la recherche d'un « *intérêt communautaire* », supérieur à l'intérêt général de chaque État, doit guider les politiques d'intégration suivies. Dans leur analyse des fondements politiques du traité de Rome[99], François Denord et Antoine Schwartz insistent sur le caractère « littéraire » de la politique concurrentielle, au sens où elle est issue des réflexions de l'économie politique, laquelle s'est développée depuis la fin du XIXème siècle essentiellement à la marge de l'économie classique, et a été enseignée surtout dans les facultés de Droit. Il en résulte une préférence pour les règles édictées, facilement transcrites dans des textes réglementaires, fondées sur des principes clairement énoncés, là où d'autres théories économiques, plus classiques, peuvent heurter par leur formalisation mathématique.

Comment peut-on appréhender la concurrence dans les échanges économiques ? Lors de la signature des traités de Rome de 1957, les juristes et les économistes disposent de l'expérience américaine. Dans le cas précis de la régulation économique et de la lutte contre les ententes et les cartels, le cas américain apparaît comme une référence parce qu'il a été enrichi de longue date par la question de la réglementation et de la régulation du secteur ferroviaire. Comme le montrent les

---

98 DENORD, F. (2008). « Néo-libéralisme et "économie sociale de marché" : les origines intellectuelles de la politique européenne de la concurrence (1930-1950) », *Histoire, économie & société, 27*(2008/1), 23-33.

99 DENORD, F., SCHWARTZ, A. (2010). « L'économie (très) politique du traité de Rome », *Politix,* (2010/1), 35-56.

travaux de Franck Dobbin et de Timothy J.Dowd[100] ainsi que la biographie de Charles Francis Adams - le plus ferroviaire des *Prophets of regulation* de l'ouvrage de Thomas K. McCraw[101] - c'est en effet par le chemin de fer que la législation anti-concurrentielle américaine s'est développée. Contrairement au cas français par exemple, où l'intervention de l'État a été très active depuis la rationalisation du système ferroviaire jusqu'à sa nationalisation en 1937[102], le cas américain se caractérise par une progression constante de la législation fédérale qui vise à maintenir une gestion privée de l'activité ferroviaire jusqu'au lendemain de la seconde guerre mondiale. Aux États-Unis, c'est bel et bien l'affirmation d'une échelle politique continentale, l'État fédéral, qui permet d'embrasser la dimension réticulaire et le dépassement des frontières inhérents à la technique ferroviaire. La régulation des chemins de fer ne pouvant pas être traitée à l'échelle des États fédérés des États-Unis, c'est à l'échelle fédérale qu'elle prit tout son sens.

La doctrine du droit de la concurrence est forgée principalement aux États-Unis lorsque sont signés les traités de Rome. Cette doctrine est constituée notamment par l'importance de la régulation de la concurrence ferroviaire dans l'État fédéral américain. Pourtant, dans le cas européen, la question des transports ne sera pas l'objet dans un premier temps de l'application de la concurrence.

1.2.2 L'intégration européenne et la question des transports : le temps de la coopération

Dans le traité de Rome de 1957 sur la communauté économique, une partie du traité est consacrée spécifiquement à la politique des transports. Elle comporte néanmoins des réserves que peuvent faire valoir les États-Membres. Ces réserves permettent de se prévenir de l'obligation d'ouvrir à la concurrence des secteurs de transports qui seraient jugés stratégiques. Ce sera le cas du transport ferroviaire. Pendant trente ans, il n'y aura pas de réelle politique communautaire pour les transports, rappelant les limites du processus d'intégration européenne. Pour le président de la commission européenne en 1972 cela constituait un « *aspect ironique* » de l'intégration que les transports soient restés dans les prérogatives des États[103]. En 1983, Jürgen Erdmenger soulignait ainsi que jusqu'alors, la politique commune de transports était le « *chapitre le plus triste de l'histoire de l'intégration européenne* »[104].

Le développement de l'infrastructure des transports trans-européens et de la coordination entre les différents modes reste en effet une affaire interétatique qui est traitée par la Conférence européenne des ministres des transports (CEMT). Issue de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) qui deviendra l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), la CEMT est née du besoin de coordonner les efforts de reconstruction après la guerre en matière de circulation internationale. La CEMT reste avant tout

---

100 DOBBIN, F., DOWD, T.J. (2000). « The Market That Antitrust Built: Public Policy, Private Coercion, and Railroad Acquisitions, 1825 to 1922 », *American Sociological Review, 65*(2000/5), 631-657.

101 MCCRAW, T.K. (1984). *Prophets of regulation : Charles Francis Adams, Louis D. Brandeis, James M. Landis, Alfred E. Kahn*, Cambridge : Harvard University Press.

102 NEIERTZ, N. (2014). *La coordination des transports en France : De 1918 à nos jours*, Histoire économique et financière - XIX^{e}-XX^{e}, Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.
ainsi que:
LARROQUE, D., MARGAIRAZ, M., ZEMBRI, P. (2002). *Paris et ses transports: XIXe-XXe siècles, deux siècles de décisions pour la ville et sa région*, Paris : Recherches/Ipraus.

103 SCHIPPER, F. (2008). *Driving Europe building Europe on roads in the twentieth century*, Amsterdam : Aksant.

104 ERDMENGER, J. (1983). *The European Community transport policy : toward a common transport policy*, Aldershot : Gower, p.89.

une organisation inter-gouvernementale et non supra-étatique[105]. Après la chute du rideau de fer, et du fait de la mondialisation des questions de transport, la CEMT deviendra en 2006 le Forum international des transports.

Avec la CEMT, l'Union internationale des chemins de fer va poursuivre durant les années 1950 jusqu'au début des années 1980 un ensemble d'études visant à favoriser des projets de modernisation et d'unification des réseaux ferrés européens. La mise en œuvre de ces projets ne laisse pas supposer l'ouverture du chemin de fer aux logiques concurrentielles mais plutôt l'extension des pratiques de coopération alors en cours. La mise en œuvre de lignes ferroviaires trans-nationales reste élaborée dans le cadre de l'UIC, organisation internationale technique issue de la coopération volontaire entre les compagnies ferroviaires. Conjointement à la signature des traités de Rome en 1957, l'Union internationale des chemins de fer a développé une initiative de trains européens à l'offre de service standardisée d'un pays à l'autre des communautés économiques, afin de supporter les échanges que l'intégration économique devait provoquer[106]. Ce projet sera concrétisé par le développement des trains *Trans Europ Express*.

Jusqu'à la fin des années 1970, la question ferroviaire n'est donc pas inscrite à l'agenda des politiques d'intégration communautaire. Puis, la grande vitesse devient un enjeu majeur pour le développement du transport international de voyageurs en Europe. C'est dans le cadre des travaux de la CEMT qu'émergent les premières réflexions et les cartes autour de projets de corridors ferroviaires de grande vitesse où disparaissent les frontières des États pour ne laisser plus voir uniquement que des lignes reliant des points représentant des villes comme par exemple la liaison grande vitesse PBKA – Paris Bruxelles Köln Amsterdam[107].

La grande vitesse rebat la donne infrastructurelle et les modes de production du transport ferroviaire en Europe. Elle est développée dès la fin des années 1970 en France, puis en Allemagne et en Italie dans le courant des années 1980 autour de la technologie du train pendulaire, moins rapide que le TGV français. La grande vitesse se développe ensuite à l'échelle de l'Union européenne dans les années 1990 avec la mise en œuvre de nouveaux projets de lignes à grande vitesse (Magistrale par exemple) ainsi que par la mise en service des lignes à grande vitesse internationales imaginées vingt ans plus tôt (ligne Paris-Londres mise en service progressivement de 1994 à 2007, ligne Amsterdam-Cologne-Bruxelles-Paris à partir de 1999). Le transport à grande vitesse devient ainsi un support sur lequel se greffe une nouvelle politique

---

105 CORNIGLION-MOLINIER, G. (1956). « La Conférence européenne des ministres des transports », *Politique étrangère, 21*(1956/1), 27-38.

106 MALASPINA, J.-P., MERTENS, M., LE GAD, M. *et al.* (2007). *TEE: la légende des Trans-Europ-Express*, Auray : LR Presse.

107 La question du développement d'un réseau ferroviaire international propre aux pays européens est abordée à de nombreuses reprises dans les travaux de la Conférence européenne des ministres des transports, organisation para-gouvernementale chargée de la coordination des transports à l'échelle de l'Europe occidentale. C'est dans ce cadre que sont étudiés notamment les deux projets de la ligne à grande vitesse nord-européenne et du tunnel sous la Manche. Voir :
ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1977). *L'Avenir des transports de voyageurs en Europe: rapport final sur l'étude de l'O.C.D.E. sur les besoins de transport de voyageurs entre grandes agglomérations européennes*, Paris : OCDE.
CONFÉRENCE EUROPÉENNE DES MINISTRES DES TRANSPORTS (1985). *Pour une meilleure offre des chemins de fer en trafic international*, Paris : CEMT.
CONFÉRENCE EUROPÉENNE DES MINISTRES DES TRANSPORTS (1986). *Trafic à grande vitesse sur le réseau ferroviaire européen : rapport du séminaire international tenu à Hanovre, République fédérale d'Allemagne le 12-14 avril 1986*, Paris : CEMT.
CONFÉRENCE EUROPÉENNE DES MINISTRES DES TRANSPORTS (1994). *Infrastructures et systèmes de transport pour une nouvelle Europe : rapport de la quatre-vingt-quinzième Table ronde d'économie des transports tenue à Paris les 18 et 19 mars 1993*, collection "table ronde", *95*, Paris : CEMT.
CONFÉRENCE EUROPÉENNE DES MINISTRES DES TRANSPORTS (1995). *Des chemins de fer, pour quoi faire? : séminaire international, 19-20 janvier 1995*, Paris : CEMT.

d'intégration européenne du secteur ferroviaire, non plus par la coopération, mais par le marché ferroviaire concurrentiel.

L'exception faite au transport, parmi d'autres secteurs, d'application des principes de la concurrence libre et non faussée est remise en cause au début des années 1980. Dans le contexte d'enlisement du processus d'intégration communautaire, le conflit ouvert entre le Conseil et le Parlement européen à propos du développement de l'intérêt général communautaire va changer la donne et ouvrir la voie à la rénovation de la CEE et son évolution en Union européenne.

1.2.3 L'intégration européenne par le marché unique : le temps de la concurrence étendue aux transports

En 1983, le Parlement européen introduit auprès de la Cour de justice des communautés européennes une requête contre le Conseil des chefs d'État et de gouvernement au titre que celui-ci ne développe pas suffisamment l'intérêt général communautaire. L'absence de la mise en œuvre d'une politique commune des transports est considérée comme un obstacle à l'accomplissement d'une libre circulation des personnes et des marchandises, grippant la logique d'une véritable communauté économique.

La condamnation de la Commission européenne par la Cour de justice des communautés européennes[108] provoque un tournant. L'intérêt général communautaire devient un enjeu politique majeur entre les États-Membres, enjeu que traduit aussi le livre blanc de la commission – alors présidée par Jacques Delors – pour l'achèvement d'un marché unique en 1992[109]. Après une intense activité politique, la signature de l'Acte Unique en 1986 permet la refonte des textes et des pratiques de gouvernement des communautés européennes. Comme le note Frank Schipper, cette dynamique retrouvée de l'intégration européenne permettra de métamorphoser la politique communautaire des transports, « *cendrillon parmi toutes les politiques communautaires* »[110].

L'Acte Unique est porteur d'un nouvel horizon politique : celui d'achever un marché unique d'ici le 1er janvier 1992 et de lui adjoindre une monnaie unique, dont les contours seront l'objet du traité de Maastricht qui sera ratifié par les pays membres en 1992. Le marché unique de l'Europe est celui d'un espace où doivent circuler librement les personnes, les biens et les capitaux. Avec l'Acte Unique puis avec les traités de Maastricht de 1992 et d'Amsterdam en 1997, les communautés économiques européennes fusionnent et deviennent l'Union européenne. À l'échelle de ses douze membres d'alors, l'Union est à la fois un espace politique et un territoire géographique où s'établit un marché aux règles harmonisées d'un pays à l'autre. En ce sens, l'Acte Unique est porteur d'un intérêt général communautaire fondé sur la mise en œuvre effective de la libre circulation.

À quoi bon fonder un marché unique ? À quelles fins, pour quelles contreparties ouvrir les frontières et fonder l'activité économique sur le libre-échange économique ? Selon Zaki

---

108 COUR DE JUSTICE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, (1993). "Cas 13/83, Parlement contre Conseil".

109 COMMISSION EUROPEENNE (1985). « Livre blanc de la Commission européenne : achever le marché intérieur », COM 85 310 Bruxelles : Commission européenne.

110 SCHIPPER F. (2008). *Driving Europe building Europe on roads in the twentieth century*, Amsterdam : Aksant. p.12 : « *Finally, the "Cinderella among the many Community policies" had been unveiled.* »

Laïdi[111], l'instauration du marché unique consacre la prééminence de la concurrence libre et non faussée comme principe central du processus communautaire. La concurrence libre et non faussée serait ainsi devenue une norme politique qui « *renvoie à l'idée de standards de comportements repérables, réguliers, reconnus, voire légitimés, prescrivant des conduites et attendant de celles-ci certains résultats. […] La norme n'est par définition jamais neutre. Elle est porteuse de normativité exprimant des identités sous-jacentes* »[112]. La régulation de la concurrence à l'échelle de l'Union serait un *« instrument essentiel de la politique communautaire. Au sens strict, la politique de la concurrence est destinée à freiner la formation des cartels. Au sens large, elle vise à libérer un marché de tous les obstacles à la circulation des biens et services susceptibles de porter atteinte à la concurrence entre agents économiques. »*[113].

Dans *l'Europe par le marché : histoire d'une stratégie improbable*[114] Nicolas Jabko propose de considérer le marché unique comme un « *répertoire d'idées* ». Il démontre ainsi que le marché unique est une idée à partir de laquelle différents acteurs aux conceptions parfois opposées sur des doctrines comme le libéralisme économique sont parvenus à trouver un consensus politique lors de l'Acte unique puis du traité de Maastricht. Le choix du marché unique ne serait ainsi ni le fruit d'une nécessaire adaptation à la mondialisation économique et financière, ni une évolution idéologique inscrite originellement dans l'intégration européenne[115], mais une idée aux contours suffisamment larges pour capter l'intérêt d'acteurs aux motivations divergentes, inscrite dans un temps et un contexte particulier[116].

Le marché unique institué à partir de 1986, opérationnel à partir de 1992 puis continuellement complété par la suite, a conforté les principes de régulation concurrentielle de l'Union européenne. Après la signature de l'Acte Unique, l'Union européenne a renforcé ses prérogatives sur certains secteurs comme celui du transport ferroviaire.

À la suite du livre blanc de la commission européenne sur les politiques de transports, le cadre réglementaire européen de la politique de transport se développe et atteint le secteur ferroviaire au début des années 1990. En 1991, la directive 91/440 CEE du Conseil du 29 juillet 1991 institue le principe de la séparation entre les activités de gestion de l'infrastructure et les opérations de transport. Les origines du principe de séparation entre infrastructure et transport viennent de Suède où le gouvernement a libéralisé son secteur ferroviaire dans le courant des années 1980 par la méthode de la désintégration du secteur ferroviaire (la séparation entre infrastructure et transport) en 1987[117]. La directive 91/440 est suivie par la publication de la directive 95/18/CE qui institue le principe des licences ferroviaires pour les entreprises

111 LAÏDI, Z. (2013). *La norme sans la force: l'énigme de la puissance européenne*, Paris : Presses de Sciences Po.

112 *Ibid.,* p.79.

113 *Ibid.,* p.45.

114 JABKO, N., JOUANNAUD, M.-P. (2009). *L'Europe par le marché : histoire d'une stratégie improbable*, Paris : Presses de Sciences Po.

115 C'est par exemple ce que vise à démontrer François Denord dans sa présentation des origines idéologiques de la construction européenne, voir :
DENORD, F. (2008). « Néo-libéralisme et "économie sociale de marché" : les origines intellectuelles de la politique européenne de la concurrence (1930-1950) », *Histoire, économie & société, op.cit.*

116 JABKO, N., JOUANNAUD, M.-P. (2009). *L'Europe par le marché : Histoire d'une stratégie improbable*, *op.cit.*, p.20 : « *Ce ne sont ni la dynamique de développement interne de l'Europe, ni la pression extérieure du marché, ni la percée de l'idéologie néo-libérale qui furent les déterminants premiers de la révolution tranquille […]. La solution que j'apporte à cette énigme consiste à envisager le marché non comme un facteur déclenchant ni comme une idéologie, mais plutôt comme un répertoire stratégique d'idées.* »

117 ALEXANDERSSON, G., RIGAS, K. (2013). « Rail liberalisation in Sweden. Policy development in a European context », *Research in Transportation Business & Management, 6*(2013), 88-98.

souhaitant opérer dans un autre État-Membre que celui de leur origine. Ces deux premières directives ouvrent la voie à une ouverture à la concurrence.

La directive 91/440 fixe au 1er janvier 1997 la date limite pour que les États-Membres se conforment aux principes de séparation entre infrastructure et activité de transport. Cette première étape de la politique communautaire ferroviaire sera suivie au début des années 2000 par une série de « paquets réglementaires », qui viseront à établir un cadre réglementaire au marché ferroviaire. Après les fondements posés par la directive 91/440, un nouveau livre blanc est publié par la Commission européenne en 2001. Il prévoit sous dix ans la mise en œuvre de nombreuses réformes réglementaires dans les États-Membres qui visent à ouvrir la circulation à différentes entreprises ferroviaires sur le même réseau. Cela nécessite une harmonisation des cadres réglementaires, la définition de licences de circulation, de normes de sécurité communes, d'homologations standardisées du matériel, et de méthodes de tarification équivalentes. Le premier paquet ferroviaire (les directives 2001/12/EC, 2001/13/EC et 2001/14/EC) vise les éléments de certification et d'homologation des compagnies ferroviaires en Europe afin que ces éléments ne soient pas des obstacles à l'établissement de compagnies ferroviaires étrangères dans les États-Membres. Le second paquet ferroviaire (les directives 2004/49/EC, 2004/50/EC, 2004/51/EC et le règlement EC 881/2004) forme un agenda politique pour l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de marchandises. Ce second paquet fixe au 1er janvier 2007 l'obligation d'ouvrir à la concurrence le transport de marchandises. Enfin, le troisième paquet ferroviaire (constitué par les directives 2007/58/EC, 2007/59/EC et les règlements EC 1370/2007, EC 1371/2007, EC 1372/2007) organise l'ouverture du transport international de voyageurs au 1er janvier 2010.

Le livre blanc de 2011 de la Commission européenne accentue la marche vers l'intégration des différents secteurs de transport nationaux. Le livre blanc marque l'affirmation de l'objectif de parvenir à un « *espace unique de transport* » européen, c'est-à-dire un ensemble de normes et de règlements permettant l'exécution des activités de transport avec les mêmes règles d'un État-Membre à l'autre. Pour la Commission européenne, le but de l'espace unique européen est d'*« affermi(r) les dispositions existantes relatives à la concurrence, à la surveillance réglementaire et à l'architecture financière du secteur ferroviaire »*[118]. La trop grande faiblesse de fonctionnement du marché intérieur de l'Union constitue la justification politique du projet d'espace unique européen. Dans le livre blanc sur les transports de 2011, la Commission avance ainsi qu'*« il subsiste des obstacles au bon fonctionnement du marché intérieur et à une véritable concurrence en son sein. L'objectif, pour la prochaine décennie, est de créer un véritable espace européen unique des transports en supprimant les entraves restantes entre modes et entre systèmes nationaux, en favorisant le processus d'intégration et en facilitant l'émergence d'opérateurs multinationaux et multimodaux. Une application rigoureuse des règles de concurrence à tous les modes de transports complétera l'action de la Commission dans ce domaine »*[119]. Le livre blanc de 2011 préfigure la stratégie du quatrième paquet ferroviaire, visant un renforcement des principes concurrentiels dans l'organisation du secteur ferroviaire en Europe : « *Le domaine où les goulets d'étranglement restent*

[118] COMMISSION EUROPÉENNE, (2013). « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, relative au "quatrième paquet ferroviaire - achever l'espace ferroviaire unique européen pour stimuler la compétitivité et la croissance européennes" », Bruxelles : Commission européenne.

[119] COMMISSION EUROPÉENNE (2011). « Livre blanc de la commission européenne. Feuille de route pour un espace européen unique des transports. Vers un système de transport compétitif et économe en ressources », Bruxelles : Commission européenne.

les plus manifestes est le marché intérieur des services ferroviaires, qui doit être achevé en priorité afin de créer un espace ferroviaire unique européen. Il faut à cette fin lever les entraves techniques, administratives et juridiques empêchant encore l'entrée sur les marchés ferroviaires nationaux »[120]. Selon la Commission européenne, l'espace ferroviaire unique européen a trois objectifs :

- renforcer et développer l'infrastructure ferroviaire, notamment par des efforts de financement communautaire,

- accroître la compétitivité du mode ferroviaire vis-à-vis du transport routier et aérien, et pour cela, développer un marché concurrentiel devant faire baisser les coûts,

- enfin, parfaire l'interopérabilité en levant les obstacles administratifs et normatifs nationaux.

L'espace ferroviaire unique européen consacre la prééminence de l'Union européenne sur l'organisation économique et réglementaire des systèmes ferroviaires des États-Membres. Les principes de fonctionnement d'un marché ferroviaire concurrentiel sont édictés en règle majeure de l'espace ferroviaire unique. Cet espace est un ensemble réglementaire ayant vocation à être mis en œuvre à l'échelle de l'ensemble des pays membres de l'Union. Après l'ouverture à la concurrence du fret en 2007, du transport international de voyageurs, l'espace ferroviaire unique européen vise l'ouverture à la concurrence du transport régional en 2019 et celle du transport national à partir de 2023. En 2012, l'ensemble des premières directives des années 1990 et du premier paquet ferroviaire est refondu pour prendre en compte les modifications réglementaires qui sont intervenues à la suite de la mise en œuvre et de l'adaptation du marché ferroviaire européen. La directive 2012/34/UE du Parlement européen et du Conseil du 21 novembre 2012 unifie les précédentes directives de 1991, 1995 et 2001 et pose les bases formelles d'un *espace ferroviaire unique européen*.

Le tableau suivant synthétise les éléments réglementaires qui ont transcrit les principes des directives relatives au marché ferroviaire européen dans chacun des États-Membres plus précisément étudiés dans cette thèse :

120 *Ibid.*, p.12.

Tableau 1
Les fondements juridiques du marché ferroviaire européen
Étienne Riot, 2015.

Normes réglementaires européennes	Transcription en France	Transcription au Royaume-Uni	Transcription en Italie
PREMIER PAQUET FERROVIAIRE			
• Directive 2001/12/EC • Directive 2001 /13/EC • Directive 2001/14/EC	• Loi n°97-135 du 13/02/1997 • Décret n°97-444 du 05/05/1997 • Décret n°2003-194 du 07/03/2003 • Décret n°2003-194 du 07/03/2003	• Railways Infrastructure (Access and Management) Regulations 2005. • Railways (Licensing of Railway Undertakings) Regulations 2005.	• Décret législatif 188/2003 • Décret législatif 268/2004
DEUXIÈME PAQUET FERROVIAIRE			
• Directive 2004/49/EC • Directive 2004/50/EC o Amendée par la Directive 2008/57/EC • Directive 2004/51/EC • Règlement européen 881/2004 o Amendé par le règlement 1335/2008	• Loi n°2006-10 du 05/01/2006 • Décret n°2006-1279 du 19/10/2006 • Décret n°2006-1279 du 19/10/2006 • Décret n°2005-1633 du 20/12/2005 • Loi n°2006-10 du 05/01/2006	• Railways and Other Guided Transport Systems (Safety Regulations) 2006 • Railways (Interoperability) Regulations 2006 • Railways (Access to Training Services) Regulations 2006	• Décret législatif 162/2007 • Décret législatif 163/2007
TROISIEME PAQUET FERROVIAIRE			
• Directive 2007/58/EC • Directive 2007/59/EC • Règlement europeen 1370/2007 • Règlement européen 1371/2007 • Règlement européen 1372/2007	• Loi n°2009-1503 du 8/12/2009 • Décret n°2010-21 du 01/01/2010 • Décret n°2010-708 du 29/06/2010 • Arrêté du 06/08/2010 • Décret n°2010-932 du 24/08/2010 • Décret n°2012-70 du 20/01/2012	• Railways Infrastructure (Access and management) (Amendment) Regulations 2009 • Train Driving Licenses and Certificates Regulations 2010 • Rail Passenger's Right and Obligations Regualtions 2010	• Décret législatif 15/2010 • Décret législatif 191/2010 • Décret législatif 247/2010
REFONTE DU PREMIER PAQUET FERROVIAIRE			
• Directive 2012/34 dite recast / refonte / rifusione	• En cours de transposition selon les termes de l'article 38 de la loi du 04/08/2014 portantréforme ferroviaire	• En cours de transposition au printemps 2015	• En cours de discussion parlementaire au printemps 2015
QUATRIEME PAQUET FERROVIAIRE			
• En cours de négociation à l'échelle européenne			

1.3 Les gares prises dans la construction réglementaire du marché

Une jurisprudence de la cour de justice de l'Union européenne a importé dans le droit communautaire matériel la doctrine d'*essential facility* développée dans le droit concurrentiel américain (1.3.1.). Appliquée au secteur ferroviaire, la doctrine explique les grands fondements de la séparation entre gestion de l'infrastructure et opérations de transport (1.3.2.). Cependant, le statut des gares vis-à-vis de cette doctrine est ambigu. Elles constituent à la fois une infrastructure de service (installation essentielle) et un dipositif dans les activités de service (1.3.3.).

1.3.1 L'application du concept d'installation essentielle – essential facility en droit européen

La notion d'installation essentielle – *essential facility* en anglais – est née aux États-Unis en 1912 par le jugement de la Cour suprême fédérale concernant un litige relatif à l'utilisation d'une installation ferroviaire [121]. Une entreprise, la *Terminal Railroad Association*, possédait les infrastructures du seul point de passage qui permettait aux trains de franchir le fleuve Mississipi. Or, les conditions de gestion et d'utilisation de l'infrastructure pouvaient empêcher à terme les compagnies ferroviaires de pouvoir continuer à assurer leur activité. La position de monopole naturel que constituait cette infrastructure unique de franchissement du fleuve conférait à son propriétaire une puissance capable d'affaiblir les autres compagnies. Sur le fondement des lois anti-trust de 1890 (Sherman Act), la Cour Suprême a statué qu'il devait être possible, dans le cas où cette infrastructure constituait une installation essentielle (*essential facility*) à l'activité ferroviaire, que la gestion de cette infrastructure soit l'objet d'une régulation par les pouvoirs publics.

L'arrêt de la Cour suprême contre *Terminal Railroad Association* marque un tournant à la fois pour l'organisation du système ferroviaire aux États-Unis mais aussi pour l'ensemble des autres industries et secteurs d'activité où des infrastructures peuvent constituer des nœuds qui contraignent autant qu'ils rendent possible une activité industrielle. C'est le cas par exemple pour la production d'énergie, pour les réseaux de communication etc. L'arrêt de la Cour suprême a donc transformé une situation concrète de l'activité économique ferroviaire en un interdit. Cette mise en œuvre d'une doctrine de droit concurrentiel s'est ensuite appliquée à d'autres secteurs. Cet arrêt a été rendu possible sur la base d'une conception de la concurrence qui avait été codifiée par le Sherman Act, les lois anti-trust américaines.

La Commission européenne a été saisie en 1993 par des entreprises de ferry souhaitant développer des services de liaisons d'un terminal à un autre mais qui en étaient empêchées par la compagnie propriétaire du terminal. Sur la base des traités européens, et notamment de la notion d'abus de position dominante - notion qui caractérise une entorse au principe de concurrence libre et non-faussée - la Commission européenne avait rendu un avis introduisant dans la réglementation communautaire la notion d'*installations essentielles*. Ce sont des « *installations ou des équipements sans l'utilisation desquels les concurrents ne peuvent servir leur clientèle.* […] *Le propriétaire d'installations essentielles qui utilise son pouvoir sur un marché pour protéger ou renforcer sa position sur un autre*

[121] VAN DER HAEGEN, O. (2009). « Essential facilities - doctrine essentielle ou facilité d'expression ? Regards croisés sur les Droits américain et européen de la concurrence », *Revue générale de Droit, op.cit.*
GLAIS, M. (1998). « Concurrence - Infrastructures et autres ressources essentielles au regard du droit de la concurrence », *Revue d'économie industrielle*, *85*(1998/1), 85-116.
MARTY, F., PILLOT, J. (2011). « Pratiques de boycott ou refus d'accès à une facilité essentielle? De Terminal Railroad à l'IRM d'Arcachon », *Revue Lamy de la concurrence, 26*(2011/1), 17-25.

marché apparenté, en particulier en refusant d'accorder l'accès à ces installations à un concurrent ou en lui accordant l'accès à des conditions moins favorables que celles dont bénéficient ses propres services, et donc impose un désavantage concurrentiel au concurrent, commet une infraction à l'article 86 »[122].

Cette notion est forgée dans un cadre juridique de droit de la concurrence et est sous-tendue par la considération d'un double marché. D'une part, l'entreprise qui possède l'installation essentielle possède un pouvoir sur ce marché. Cette conception de « *pouvoir sur le marché* » est le reflet de la notion économique de monopole naturel, où lorsqu'un bien ne peut être multiplié, il place l'entreprise qui le possède en situation de rente.

1.3.2 L'installation essentielle dans la réglementation du marché ferroviaire européen

Ici, il s'agit du marché du transport ferroviaire de passagers. La séparation indiquée dans le droit communautaire distingue les activités de transport et les installations de service qui leur sont essentielles. La séparation entre infrastructure et activités de transport est donc fondée sur la nécessité de pouvoir gérer des *installations essentielles* sans que leur fonctionnement n'entrave les activités de transport.

Encadré 2
L'installation essentielle dans la directive 2012/34[123]

12ème paragraphe de l'introduction

Un accès non discriminatoire aux embranchements devrait (…) être garanti, quel que soit leur propriétaire, lorsqu'ils sont nécessaires pour avoir accès à **des installations de service qui sont essentielles pour la fourniture de services de transport** et lorsqu'ils desservent ou peuvent desservir plus d'un client final.

26ème paragraphe de l'introduction

Pour assurer une concurrence équitable entre les entreprises ferroviaires ainsi qu'une totale transparence, un accès aux services et leur mise à disposition de manière non discriminatoire, il convient d'opérer une distinction entre l'exploitation des services de transport et la gestion des installations de service. Par conséquent, il est nécessaire que ces deux types d'activité soient gérés indépendamment lorsque l'exploitant de l'installation de service dépend d'une entité ou entreprise qui est également active et occupe une position dominante au niveau national sur au moins un des marchés de transport ferroviaire de marchandises ou de voyageurs pour lesquels l'installation est utilisée.

65ème paragraphe de l'introduction

Il est souhaitable de définir les composantes du service d'infrastructure qui sont essentielles pour permettre à un exploitant de fournir un service et qui doivent être assurées en contrepartie de redevances d'accès minimales.

La question de la place des gares dans l'organisation des systèmes ferroviaires se pose pour la séparation entre gestionnaire de l'infrastructure et entreprise de transport. On remarque que des gestionnaires d'infrastructure sont en charge de la gestion et de l'exploitation des gares, comme ADIF en Espagne, là où des entreprises ferroviaires intègrent la gestion et l'exploitation des gares en leur sein, comme la SNCF.

---

122 Avis de la commission européenne, 94/19/CE 1993, point 66 cité dans :
GOUBET, J. (2010). *L'application de la théorie des facilités essentielles en Europe et aux États-Unis d'Amérique*, mémoire de master 2 recherche de Droit européen comparé, sous la direction du Professeur Louis Voguel, Paris : Institut de Droit comparé, Université Panthéon-Assas.

123 Directive 2012/34/UE du Parlement européen et du Conseil établissant un espace ferroviaire unique européen.

1.3.3 Les gares comme installations essentielles

La notion d'installation essentielle est au cœur de cette recherche sur les grandes gares historiques. La constitution d'un « *espace ferroviaire unique* »[124] passe ainsi par la définitions des différents éléments, techniques, procédés nécessaires au fonctionnement du marché ferroviaire. L'application de la notion aux gares a déjà fait l'objet de quelques recherches[125]. En tant qu'*installation essentielle*, les gares ne doivent pas donner lieu à des avantages pour les compagnies ferroviaires historiques qui les possèdent ou qui les gèrent. Ces compagnies doivent se conformer à un ensemble de règles et de critères de transparence qui doivent garantir la mise en œuvre d'une concurrence ferroviaire. En incluant les grandes gares dans le concept de d'*installation essentielle*, les institutions de l'Union européenne (commission, conseil, cour de justice de l'UE, États-Membres) en modifient le sens pour ceux qui en ont la charge. Infrastructure au service du marché ferroviaire, la gare nécessite une organisation de sa gestion et de ses espaces qui garantisse la transparence des tarifs et l'équité d'information et de traitement entre les opérateurs.

L'ambivalence des gares liée à la complexité de leurs fonctions et des usages qui s'y déploient n'est cependant pas levée dans les textes réglementaires européens. L'exemple présenté dans l'encadré ci-dessous montre que la directive de base instituant *l'espace ferroviaire unique européen* - la directive 2012/34/CE - comporte dans ses annexes des listes qui permettent de qualifier les espaces et les installations ferroviaires. On remarque ainsi que l'annexe I qui est consacrée aux infrastructures ferroviaires, catégorise les quais, les cours de gares, les installations d'énergie et les voies d'accès aux gares comme des infrastructures, tandis que l'annexe II qui liste les services devant être fournis aux entreprises ferroviaires stipule que l'accès aux gares de voyageurs, leurs systèmes d'information sont des prestations obligatoires et que la mise à disposition de billetteries dans les gares peut être demandée comme service complémentaire par les entreprises ferroviaires.

---

124 Directive 2012/34/UE du Parlement européen et du Conseil établissant un espace ferroviaire unique européen.

125 DUVAL, B. (2006). *Un tabou nommé gare, la gestion des gares dans un contexte d'ouverture à la concurrence régulée du transport ferroviaire de voyageurs*. Mémoire de master 2, sous la direction de Philippe Menerault, Lille : Institut d'études politiques de Lille. ARRIGO, U., DI FOGGIA, G. (2013). « Competition and Pricing of Essential Inputs: the Case of Access Charges for the use of the Italian Rail Infrastructure », *UTMS Journal of Economics, 4*(2013/3), 295-307.

STRATAKIS, A. (2006). « Comparative Analysis of the US and EU Approach and Enforcement of the Essential Facilities Doctrine », *European Competition Law Review*, *27*(2006/8), p.434.

Encadré 3

La dualité réglementaire des gares dans la directive 2012/34/UE[126]

Annexe I

Liste des éléments de l'<u>infrastructure</u> ferroviaire

L'infrastructure ferroviaire se compose des éléments suivants pour autant qu'ils fassent partie des voies principales et des voies de services, (…) :

- terrains,
- corps et plate-forme de la voie, (…) quais à voyageurs et à marchandises, **y compris dans les gares de voyageurs** et les terminaux de marchandises; (…)
- **chaussées des cours de voyageurs** et de marchandises, **y compris les accès par route et les accès pour piétons,**
- **installations de sécurité, de signalisation et de télécommunication de (…) de gare**, y compris installations de production, de transformation et de distribution de courant électrique pour la traction des trains (…)
- bâtiments affectés au service des infrastructures, y compris une partie des installations destinées au recouvrement des frais de transport

Annexe II

<u>Services</u> à fournir aux entreprises ferroviaires

(…) 2. L'accès, y compris l'accès aux voies, est fourni aux installations de service suivantes, lorsqu'elles existent et aux services offerts dans ces installations :

a) **les gares de voyageurs**, leurs bâtiments et les autres infrastructures, y compris l'affichage d'informations sur les voyages et les emplacements convenables prévus pour les services de billetterie, (…)

4. Les prestations connexes peuvent comprendre : (…)

d) les services de billetterie **dans les gares de voyageurs**.

L'essence de la problématique des gares dans le marché ferroviaire européen réside dans cette dualité réglementaire. Elles sont à la fois une infrastructure du réseau ferroviaire et un support de service pour l'activité des entreprises de transport. Si la gare est considérée comme une infrastructure, elle ne peut pas être gérée par une entreprise faisant circuler des trains. Si la gare est considérée comme un support de service (salles d'attente, billeterie etc.), elle peut être partie prenante d'une offre de service d'une entreprise ferroviaire. Comment trancher cette dualité ? Malgré les détails fournis par les directives européennes, l'objet-gare renferme une ambiguïté. C'est de cet interstice entre la norme réglementaire du marché et la matérialité de la gare que naît l'opportunité d'étudier les effets du marché ferroviaire en gare. L'application contemporaine de la notion d'installation essentielle aux gares européennes sera étudiée particulièrement au chapitre 7.

126 Directive 2012/34/UE. L343/63 (2013, 14 décembre). *Journal Officiel de l'Union européenne*. Nous soulignons et mettons en gras.

2. Étudier le lien entre le marché ferroviaire et les gares avec les concepts de la sociologie économique

Le lien entre les logiques du marché ferroviaire et l'aménagement des grandes gares est un lien complexe et difficile à présenter d'un seul tenant. Il appelle à opérer des choix théoriques et à poser des méthodes d'analyse. La question du marché concurrentiel peut paraître d'emblée exogène au secteur ferroviaire. Il s'agit en effet d'un choix politique traduit dans des règlements visant à organiser l'activité ferroviaire jusque là prérogative des États. Pourtant, cette évolution européenne ne saurait masquer la longue histoire qui relie le chemin de fer et la théorie économique. Si le chemin de fer représente avant tout un ensemble de techniques, de technologies et de métiers, il a aussi constitué une activité économique majeure depuis son origine. Accompagnant l'essor des sociétés industrielles, le chemin de fer constitue toujours aujourd'hui un poste économique stratégique pour les États.

Chemin de fer, analyse économique et régulation sont ainsi intrinsèquement liés. Ils ont interagi les uns avec les autres depuis plus de cent cinquante ans. Penser le marché ferroviaire européen nécessite donc de ne pas occulter le long compagnonnage entre activité ferroviaire et théorie économique. Cette dernière ne s'est pas imposée au chemin de fer. L'encadré ci-dessous rappelle que la théorie économique a été inspirée par l'activité ferroviaire pour la définition d'outils comptables, de notions concurrentielles etc.

Encadré 4

Chemin de fer et théorie économique, un long compagnonnage

Le chemin de fer a accompagné et structuré l'essor du capitalisme industriel. Il a constitué un terrain d'expérimentation de règles économiques. Il a aussi nécessité de longs ajustements de régulation entre les institutions politiques et les acteurs industriels. Les travaux de Peter Miller sur la formation des normes comptables montrent, par exemple, que c'est dans le cadre de l'économie du chemin de fer qu'ont été formés les concepts de coûts fixes et de coûts variables[127], pour adapter la traduction comptable de la réalité économique à laquelle la science économique n'apportait pas de solution jusqu'alors.

La question ferroviaire est structurelle de l'économie politique, à la marge de la science économique[128]. Les travaux de F.Dobbin comparent les différentes approches en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni, dans la structuration du modèle économique, lors de l'émergence du chemin de fer[129]. La comparaison montre que les formes d'organisation ferroviaire sont le fruit de plusieurs facteurs, à la fois financiers, politiques, géographiques. Ces facteurs varient et s'articulent au point de structurer l'économie ferroviaire de chaque pays sur une voie qui lui est spécifique. L'économie du secteur ferroviaire ne saurait ainsi être qualifiée a priori, ses règles sont au contraire le fruit d'une rencontre entre les idées, les acteurs et la réalité matérielle du réseau et de son activité. Intrinsèquement, et c'est l'apport des travaux pré-cités qui le montre, le chemin de fer porte la dynamique d'une régulation économique. Le chemin de fer offre un exemple simple pour distinguer la frontière entre « *economics* » et « *economy* », telles que rappellée par ces deux termes anglais. Ces deux mots permettent en effet de distinguer le savoir académique sur l'économie – *economics* - de l'activité réelle d'échange et de production – *economy*. La régulation économique des chemins de fer est ainsi née d'une rencontre entre l'activité réelle, matérielle, constatée de l'exploitation ferroviaire et son organisation réglementaire, où l'économie comme discipline académique, a tenté d'en formaliser des cadres et des conceptions abstraites.

Dans le cas du chemin de fer, comme le montrent surtout les travaux de F.Dobbin, l'activité ferroviaire a façonné autant qu'elle a été façonnée par les règles économiques. Les règles nées de cette interaction restent importantes aujourd'hui en matière de conception de la concurrence par exemple. Le chemin de fer a également permis aux institutions de l'échelon fédéral des États-Unis d'engager des décisions qui s'imposaient à tous les États fédérés en matière d'organisation économique. La disparité des réglementations au sein des États Fédérés, confrontée à la continuité du chemin de fer à travers chaque État, nécessitait de dépasser le problème à l'échelle fédérale. Ainsi, l'activité produite par l'industrie du chemin de fer a donné l'opportunité à l'échelle fédérale institutionnelle des États-Unis de s'affirmer par l'intermédiaire de la question de la régulation et de l'organisation de l'activité.

Dès lors que l'on montre que la théorie économique et le chemin de fer forment un binôme difficilement séparable, le choix théorique de cette recherche est de dépasser le postulat que la règle économique – issue de la théorie - serait nécessairement distincte de l'activité ferroviaire. La théorie économique de la concurrence ferroviaire est autant un facteur de changement du secteur ferroviaire que le secteur ferroviaire constitue un facteur de formatage de cette théorie économique. Ramenée à la question des gares, cette perspective de recherche postule donc que les gares sont autant un réceptacle de la théorie de la concurrence ferroviaire qu'elles n'agissent sur cette même théorie.

---

127 MILLER, P. (1998). « The margins of accounting », in CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, (174-193), *op.cit.*

128 PERENNES, P. (2014). « Les économistes et le secteur ferroviaire: deux siècles d'influence réciproque », *L'Économie politique* (2014/2), 101-112.

129 DOBBIN, F. (2004). « How institutions create ideas: notions of public and private efficiency from early French and American railroading », *L'année de la régulation,* (2004/8), 15-50.

DOBBIN, F., DOWD, T.J. (2000). « The Market That Antitrust Built: Public Policy, Private Coercion, and Railroad Acquisitions, 1825 to 1922 », *American Sociological Review, op.cit.*

DOBBIN, F. (1997). *Forging Industrial Policy: The United States, Britain, and France in the Railway Age*, Cambridge : Cambridge University Press.

Saisir le sens et les implications du marché ferroviaire de l'UE pour l'aménagement des gares requiert une définition approfondie du phénomène marchand. Les sciences sociales sont morcelées sur ce sujet. Une distinction historique existe entre économie et sociologie. Mais, depuis quatre décennies, la sociologie elle-même est traversée de courants contradictoires qui ont porté un renouvellement des approches du marché. Toutes ces approches sociologiques ont en commun de remettre en cause les postulats classiques de la théorie économique vis-à-vis du marché. Certains courants visent à dépasser et à remplacer la théorie économique quand d'autres utilisent les porosités entre les champs disciplinaires. Enfin, à l'intérieur de ces courants sociologiques discutant du phénomène marchand, une nette distinction doit être opérée entre sociologie anglo-saxonne et sociologie francophone pour faciliter la compréhension des choix qui vont être faits pour cette recherche.

Aux États-Unis, la *new economic sociology* s'est développée à partir des années 1970 en agrégeant différents courants disciplinaires issus de la sociologie des réseaux sociaux, de l'approche néo-institutionnaliste en théorie des organisations et du champ des *cultural studies*. Chacun de ces courants s'est constitué initialement en réaction à des axes sociologiques ou épistémologiques[130]. Par la suite, le recoupement de différentes recherches s'est notamment cristallisé sur le concept *d'embeddedness*, pour lequel est choisie ici la traduction en français du terme *d'encastrement*. Un contexte académique particulier, qu'il ne s'agit pas ici d'expliciter[131]a favorisé l'essor du concept *d'encastrement* et plus généralement, la multiplication des travaux en *new economic sociology*. Au sein de ces travaux, ceux portant sur le marché étudié comme un fait social permettent de constituer un corpus établissant une *sociologie des marchés*. À la fin des années 1980, une amplification des recherches dans ce domaine et les premiers manuels synthétiques ont participé à une stabilisation de l'état de l'art, affinant entre autre le concept *d'encastrement*. Enfin, depuis le début des années 2000, l'internationalisation de la *new economic sociology* a permis d'intégrer des perspectives qui lui étaient exogènes, notamment celles construites dans le champ des *science and technology studies,* renouvelant l'agenda de recherche sur la sociologie des marchés.

Parallèlement en France, le renouvellement de la recherche en sciences sociales sur le marché s'est aussi fondé sur une approche par la sociologie des sciences et des techniques. En important les concepts de la sociologie de la traduction ou *théorie de l'acteur-réseau* à l'analyse du marché, les recherches rassemblées autour de M.Callon ont placé au cœur de la compréhension sociologique du phénomène marchand les outils et les techniques utilisées par les individus dans une situation d'échange. Cette approche qui est parfois qualifiée de cognitiviste[132] voit *l'agence* là où la *new economic sociology* parlera le plus souvent *d'acteur*.

Toujours en France, les courants de l'histoire des idées économiques et les approches éthiques ont aussi participé au renouvellement sociologique des approches du marché. Développés par des chercheurs de l'Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales comme Philippe Steiner, ou plus récemment à l'Institut d'Études Politiques avec Pierre François, ces

---

130 SWEDBERG, R. (1994). *Une histoire de la sociologie économique*, Paris : Desclée de Brouwer.

131 La présentation des facteurs ayant conduit au développement massif de la nouvelle sociologie économique américaine mérite d'être prise en considération pour comprendre partiellement les différences d'approche à la même époque avec les travaux français. Voir :
CONVERT, B., HEILBRON, J. (2005). « La réinvention américaine de la sociologie économique », *L'Année sociologique, 55*(2005/2), 329-364.

132 L'approche cognitiviste est aussi appelée « école performatrice » dans la littérature anglosaxonne.

approches recoupent celles de la *new economic sociology* tout en faisant le lien avec les approches cognitivistes. Enfin, la critique radicale anti-utilitariste que l'on retrouve dans les travaux du MAUSS et qui a bénéficié des apports d'Alain Caillé a aussi participé au renouvellement des problématiques sur le phénomène marchand[133].

Pour cette recherche, seules les approches de la *new economic sociology* et celles de l'école française « cognitiviste » seront utilisées et donc présentées et détaillées. Il s'est avéré qu'elles offrent un outillage pertinent pour comprendre la complexité de la situation à laquelle on fait face quand il s'agit d'analyser le lien entre le marché ferroviaire et l'aménagement des gares :

- Comme cela va être présenté, la *new economic sociology* offre l'opportunité avec le concept *d'encastrement* de comprendre pourquoi les conséquences de la mise en œuvre de la concurrence ferroviaire sur les gares ne sont pas les mêmes d'un cas étudié à l'autre.
- Le concept d'*encastrement* ne sera pas suffisant pour aller au-delà de la différenciation des cas. Il appelle à être complété pour entrer dans *la fabrique économique de la gare.*
- Pour pouvoir analyser plus finement l'interaction entre la logique concurrentielle du marché ferroviaire et l'aménagement des gares, le concept de *l'agencement marchand* issu de l'approche cognitiviste, offre l'opportunité de comprendre les dynamiques qui sont à l'œuvre. Ce concept impose aussi une exigence dans la conduite de la comparaison des trois terrains en poussant à conceptualiser l'analyse du terrain plutôt qu'à essentialiser chaque gare.

2.1 Rappel théorique sur la nouvelle sociologie économique des marchés

2.1.1 Le marché dans la sociologie économique

Qu'est ce qu'un marché ? Etymologiquement le marché recouvre deux réalités[134] : celle, physique, de la place où s'échangent des biens, et celle, immatérielle, d'un système d'échange où se rencontrent l'offre et la demande pour un bien ou un service particulier. C'est sous ce deuxième angle que la théorie économique analyse les marchés. La mutation des approches économiques sous l'impulsion des Lumières et du mercantilisme durant le XVIIIème siècle conduit à faire du marché un paradigme et un objet d'étude[135]. Au cours du XIXème siècle, l'affrontement de différents concepts au sein de l'analyse économique débouche sur l'affirmation des théories marginalistes. L'approche du marché se fonde sur une analyse rationnelle de ses acteurs en théorisant la nécessité d'une concurrence pure et parfaite des échanges pour parvenir à l'équilibre général des marchés. Enfin, la monnaie est considérée comme neutre pour assurer la fluidité des échanges devant permettre d'atteindre l'équilibre des échanges. Au sein de ces théories qui formeront le corpus classique en science économique, les prix jouent un rôle particulier qui permettent d'autonomiser la valeur des biens vis-à-vis des conditions sociales de leur production[136].

133 LE VELLY, R. (2012). *Sociologie du marché*, Paris: La Découverte.
134 CUSIN, F., BENAMOUZIG, D. (2004). *Économie et sociologie*, Paris : Presses Universitaires de France.
135 *Ibid.*
136 *Ibid.*

La sociologie s'intéresse dès ses fondements aux phénomènes économiques, et notamment au marché. Plusieurs approches établissent un dialogue entre les deux disciplines et vont former la base de la « première » sociologie économique. En reprenant à grands traits la synthèse de Philippe Steiner sur le sujet[137], on distingue trois axes: avec Pareto, la sociologie économique est une méthode pour complexifier les approches économiques, pour Weber à la suite de Schumpeter, la sociologie doit permettre de compléter l'analyse économique des phénomènes de production, enfin, pour Durkheim, suivi par Simiand et Mauss, la sociologie économique doit remplacer la théorie économique[138]. La sociologie économique s'interroge initialement sur l'échange marchand à partir de différents angles : celui des fondements sociaux, c'est-à-dire les « *règles collectives, (les) institutions et (les) représentations sociales* »[139] à partir desquelles la confiance permet de structurer l'échange ; celui de l'attitude de ses acteurs, dont la rationalité renforcée est l'objet des approches de la fin du XIXème siècle ; enfin celui de l'idéal-type : le marché comme une représentation de la réalité sociale par les individus. Ainsi, dès ses origines, la sociologie apparente le marché à un fait social.

137 STEINER, P. (2010). *La sociologie économique*, Paris : La découverte, pp.8-28.
138 STEINER, P. (1992). « Le fait social économique chez Durkheim », *Revue Française de Sociologie*, *33*(1992/4), p. 641.
139 CUSIN, F., BENAMOUZIG, D. (2004). *Économie et sociologie, op.cit.*, p.180.

2.1.2 La sociologie économique américaine : le renouvellement scientifique au début des années 1970 par la question du marché

La sociologie américaine participe à la sophistication des approches économiques entre les années 1930 et les années 1950, en complétant l'analyse du marché fondée sur une conception rationnelle des acteurs. Selon les approches structurales de Parson, la sociologie économique peut éclairer la formation des jugements et des intérêts des acteurs, à partir de leurs cadres de socialisation (religion, famille, travail). Dans cette optique, les sociologues ne remettent pas en cause le postulat de l'acteur rationnel qui fonde alors les approches économiques classiques. Au contraire, la sociologie complète cette approche, la valide, en appliquant des méthodes d'analyse dans la prolongation des méthodes économiques. L'acteur dans une situation d'échange marchand est défini par la structuration sociale de son comportement ainsi que par la rationalité économique de son intérêt.

Durant la même période, comme l'a décrit Neil Fligstein[140], l'économie politique est caractérisée par des programmes de recherche visant l'extension des règles capitalistes aux pays émergents, dans une optique de modernisation. Cet agenda modernisateur présupposait les raisons de la prospérité occidentale par des configurations économiques où le marché faisait office de levier de stabilité des sociétés. Les approches hétérodoxes de l'économie remettent en cause cette conception, notamment à partir de la comparaison des capitalismes. Elles démontrent l'importance des terreaux culturels et des synthèses qui s'opèrent entre l'organisation économique et les institutions politiques, ainsi que les normes sociales et culturelles les accompagnant. Ajoutant la dimension historique à l'explication de la stabilisation des formes de capitalisme, les approches comparatives permettent l'émergence d'une conception néo-institutionnelle de l'économie. Celle-ci lie l'explication des phénomènes capitalistes à des facteurs extra-économiques, comme le fonctionnement des institutions et des organisations.

2.1.3 La naissance de la new economic sociology

La nouvelle sociologie économique américaine se constitue progressivement à partir du début des années 1970 sur le terreau d'une double différenciation : l'une vis-à-vis des formes traditionnelles de l'approche de l'acteur déterminé par des structures sociales et la rationalité économique, et l'autre vis-à-vis des présupposés d'une stabilité et d'une homogénéité du capitalisme marchand. Durant la décennie des années 1970, jusqu'au début des années 1980, se développe ainsi un ensemble de recherches mettant en cause les postulats de la théorie économique classique. L'approche sociologique transforme ses méthodes d'analyse et constitue un agenda alternatif pour la compréhension des phénomènes économiques. En 1987, dans un premier mouvement tendant à synthétiser les nouvelles approches de la *new economic sociology*[141], Mark Swedberg présente les éléments de paradigmes qui permettent de différencier la sociologie économique de la théorie économique classique :

---

140 FLIGSTEIN, N., DAUTER, L. (2007). « The sociology of markets », *Annual Review of Sociology, 33*(2007), 105-128, p.109.

141 Il ne s'agit pas ici de refaire une épistémologie de la sociologie économique pour démontrer ce propos, mais la littérature sur le sujet montre une mise en perspective des travaux à partir de la fin des années 1980 puis de nouveau au début des années 2000.

Tableau 2

Les paradigmes de la théorie néo-classique et de la sociologie économique: une comparaison[142]

	Théorie néo-classique économique	**Sociologie économique**
Concept d'acteur	Individus, propriétaires et firmes. (acteur isolé)	Individus, groupes, classes, institutions. (acteur social)
Sphère d'action	Toute situation où apparaissent un choix et des ressources rares, essentiellement le marché. (économie indépendante du reste de la société)	Le système économique comme partie intégrante de la société. (économie sociale)
Types d'actions économiques	Uniquement des actions rationnelles avec un intérêt renforcé pour le choix et la maximisation (rationalité formelle).	Les actions rationnelles ainsi que les autres formes d'action économique (rationalité sociale et actions socio-économiques en général).
Résultats des actions économiques	Tendance à l'équilibre (harmonie d'équilibre)	Conflits d'intérêts et tensions stabilisés (luttes de conflits d'intérêts)
Statut de l'analyste	Producteur de résultats scientifiques (observateur extérieur objectif)	Producteur de résultats scientifiques et membre de la société (participant objectif)
Conception du temps	Conception abstraite et stationnaire; identique à l'action qui est analysée (concept de temps adapté et stationnaire)	Conception concrète et variable du temps ; va au-delà de l'action qui au centre de l'analyse (concept socio-historique du temps)
Méthode scientifique de base	Prévisions et explications basées sur des abstractions radicales (prédictions abstraites)	Descriptions et explications basées sur des abstractions empiriquement ajustées. (descriptions empiriques et explications)

Sur la différenciation vis-à-vis de la sociologie traditionnelle, un nouvel agenda de recherche se constitue avec les travaux de Mark Granovetter. Son premier article publié en 1973 autour de l'analyse des liens faibles et des liens forts dans les réseaux structurant le marché du travail[143] bouscule l'approche traditionnelle du marché par la sociologie. Il y démontre que dans le cas des cadres, trouver un emploi relève non pas d'un simple jeu entre l'offre et la demande, mais plutôt d'une imbrication de réseaux de connaissances où celles issues des expériences académiques et professionnelles précédentes sont plus efficaces que les liens familiaux ou amicaux. À partir de l'étude du marché de l'emploi, il ouvre en creux la question de la construction sociale du marché, c'est-à-dire, de sa dépendance à des réseaux sociaux pour pouvoir fonctionner.

En 1985, M.Granovetter élargit le spectre de la question du fondement social de la forme marchande[144]. Il propose une nouvelle conception du rôle de la sociologie économique pour comprendre les phénomènes économiques en trois points[145] : toutes les actions économiques sont motivées par des objectifs sociaux ; toute forme d'action économique s'inscrit dans une construction sociale ; enfin, toute institution économique a un fondement social[146]. Ce faisant, il

142 Ce tableau est une traduction littérale et partielle de celui produit dans :
SWEDBERG, R., HIMMELSTRAND, U., BRULIN, G. (1987). « The paradigm of economic sociology: Premises and promises », *Theory and society*, *16*(1987/2) 169-213, p.174.
Et dans :
SWEDBERG, R. (1994). *Une histoire de la sociologie économique, op.cit.*, p.30.

143 GRANOVETTER, M.S. (1973). « The strength of weak ties », *American journal of sociology*, 1360-1380.

144 GRANOVETTER, M.S. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, *91*(1985/3), 481-510.

145 GRANOVETTER, M.S. (2000). « L'ancienne et la nouvelle sociologie économique : histoire et programme », *in* GRANOVETTER, M.S. (2000). *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*, Paris : Desclée de Brouwer.

146 *Ibid.*

rejette d'une part les approches *sur-socialisées* de la sociologie économique traditionnelle, à savoir celle d'une vision structuraliste de l'individu, dont les capacités d'actions seraient incluses dans des institutions sociales qui prédéterminaient son comportement et ses choix. Il rejette, d'autre part, les approches *sous-socialisées :* celles de la théorie économique orthodoxe, qui réduisent l'individu à un homo oeconomicus hyper-rationnel opèrant ses choix avec certitude, uniquement dans la recherche d'une maximisation de son utilité. La démarche de M.Granovetter recoupe[147] celle initiée par E.Durkheim au début du XXème siècle, en ce qu'elle vise le dépassement de la discipline économique comme méthode d'explication des phénomènes économiques[148].

Par son approche axée sur l'importance des réseaux d'acteurs pour le fonctionnement du marché, Mark Granovetter insiste sur l'étude nécessaire des conditions sociales qui forment également l'échange marchand. Le fonctionnement du marché ne peut plus être uniquement conçu à partir d'une abstraction théorique, à la manière des approches néo-classiques de l'économie. L'analyse de la construction sociale du marché est nécessaire, sinon préalable à la compréhension des phénomènes marchands. Sur la question du marché, une notion connaîtra un développement particulier : la notion *d'encastrement*.

2.2 L'encastrement, un concept au centre de la *new economic sociology*

La notion d'*encastrement* est située au cœur de l'article de M.Granovetter de 1985 sur le rapport entre l'économie et les fondements de la construction sociale du marché[149]. À la conception abstraite du marché et de la rationalité des acteurs dans l'analyse économique, il oppose le problème de *l'encastrement* : « *J'appelle le concept de* «l'*encastrement*», *le concept selon lequel le comportement et les institutions à analyser sont limités par les relations sociales existantes, et que les interpréter comme étant indépendants est un malentendu grave* » [traduction de l'auteur][150]. La notion *d'encastrement* va connaître une importante réception critique et donner lieu au développement d'une recherche conséquente sur les différentes formes qui peuvent le caractériser. Mais la notion *d'encastrement* a déjà été utilisée, avec une autre signification, par Karl Polanyi quarante ans auparavant[151]. Du rapprochement entre les deux approches de cette notion va naître un paradigme structurant pour la *new economic sociology*.

2.2.1 La Grande Transformation de Polanyi et la notion d'encastrement et de désencastrement

En 1944, Karl Polanyi publie *La Grande Transformation*[152] , ouvrage dans lequel il cherche à comprendre les spécificités du capitalisme à partir de l'échange marchand. Il théorise ainsi une typologie de la circulation des biens. Trois formes sont proposées : la circulation des biens par la réciprocité (le don, à la suite des travaux de Marcel Mauss), par la redistribution (comme dans les situations médiévales où un roi pouvait attribuer des terres à un de ses nobles) et enfin, par l'échange marchand[153]. Là où la réciprocité et la redistribution supposent des conditions sociales

147 CONVERT, B., HEILBRON, J. (2005). « La réinvention américaine de la sociologie économique », *L'Année sociologique*, *op.cit.*

148 STEINER, P. (1992). « Le fait social économique chez Durkheim », *Revue Française de Sociologie*, *op.cit.*

149 GRANOVETTER, M. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, *op.cit.*

150 *Ibid.* p.481 [Traduction de l'auteur] version originale : « *I call the argument of "embeddedness" : the argument that the behavior and institutions to be analyzed are so constrined by ongoing social relations that to construe them as independant is a grievous misunderstanding* ».

151 POLANYI, K. (1983). *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps, 1944,* Paris : Gallimard.

152 *Ibid.*

153 STEINER, P. (2010). *La sociologie économique, op.cit.*

et culturelles dans lesquelles elles sont insérées pour être effectives, c'est-à-dire un *encastrement* social, l'échange marchand, du fait de sa logique autorégulatrice, contribuerait à dissoudre le lien entre la circulation des biens et la société. Ce faisant, les sociétés de l'échange marchand seraient caractérisées par ce *désencastrement* entre relations économiques et relations sociales. Cette analyse historique met en opposition les sociétés primitives et les sociétés modernes ayant subi cette « *grande transformation* ». Les controverses autour de la réception de l'œuvre de Polanyi invite à la prudence quant aux conclusions à en tirer, même si, comme l'indique Philippe Steiner[154] « *la grande transformation caractérisée par le désencastrement des marchés n'est pas une réalité historique. Il est préférable de comprendre Polanyi en termes d'opposition entre deux forces sociales – ce qu'il appelle* 'la théorie du double mouvement*' : l'une poussant vers une extension des échanges marchands, l'autre luttant contre une telle extension au nom d'autres principes que ceux de l'efficacité économique* ».

2.2.2 Mark Granovetter et la relecture du concept d'encastrement

La littérature sur la sociologie économique a tendance à sous-estimer la contingence de la formation du concept *d'encastrement* et de relier directement, à tort, l'œuvre de M.Granovetter à celle de K.Polanyi. Dans cette perspective, *l'encastrement* comme notion pour comprendre la structuration des marchés selon Granovetter serait un renversement de la théorie de K.Polanyi pour qui l'échange marchand est une dynamique de destruction de la société et d'asservissement des structures sociales à la logique du marché. Pourtant, à la suite des critiques[155] rencontrées par M.Granovetter à propos de son programme de nouvelle sociologie économique, il expliquera la genèse du concept *d'encastrement*[156]. Lors de l'écriture de son article de 1985[157], il n'avait pas pensé initialement aux travaux de Polanyi comme référence conceptuelle. Le mot *d'encastrement* était ainsi présent depuis ses premiers articles sur l'importance structurale des réseaux sociaux, sans avoir pour référence l'œuvre de K.Polanyi. À quelques semaines de la publication de son article, un de ses collègues avait néanmoins attiré son attention sur la paternité du terme attribuée à l'auteur de « *La Grande Transformation* ». Ce n'est qu'en dernière minute qu'il avait inséré les références à Karl Polanyi en introduction de son article[158].

Au-delà de l'anecdote sur la coïncidence du recours à un même mot, force est de constater combien cette compréhension croisée de la notion *d'encastrement* a favorisé sa constitution comme un paradigme de la *new economic sociology*. L'*encastrement*, compris à la fois dans la dimension de Karl Polayni comme un élément de tension vis-à-vis du phénomène marchand, et comme une méthode d'analyse du marché chez Mark Granovetter, est devenu ainsi un « *parapluie conceptuel* »[159] sous lequel regrouper les différentes questions devant répondre au lien

---

154 *Ibid.* p.41.

155 KRIPPNER, G. (2001). « The elusive market: embeddedness and the paradigm of economic sociology », *Theory and Society, 30*(2001), 775-810.

156 KRIPPNER, G., GRANOVETTER, M.S., BLOCK, F. *et al.* (2004). « Polanyi symposium: a conversation on embeddedness », *Socio-economic review*, *2*(2004/1), 109-135.

157 GRANOVETTER, M.S. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology, op. cit.*

158 Ceci n'est qu'une partie de la réponse de M.Granovetter à G.Kippner. La critique de l'encastrement par G.Kippner est fondamentalement épistémologique. Elle vise à remettre en cause la distinction entre ancienne et nouvelle sociologie économique à partir de l'ambition de cette dernière de remplacer l'économie du fait de son approche sous-socialisée de l'individu. Elle interroge ainsi en quoi cette approche serait nouvelle dès lors qu'elle n'interroge pas fondamentalement la rationalité économique mais s'en sert en contrepoint de ses travaux. Voir:
KRIPPNER, G., GRANOVETTER, M.S., BLOCK, F. *et al.* (2004). « Polanyi symposium: a conversation on embeddedness », *Socio-economic review*, *op.cit.,* pp.113-114.

159 KRIPPNER, G. *et al. (2004).* « Polanyi symposium: a conversation on embeddedness », *Socio-economic review, op.cit.,* p.125.

entre activité économique et les éléments sociaux, politiques, institutionnels, historiques et culturels dans lesquels elle est insérée.

2.2.3 L'encastrement : un parapluie conceptuel

Le concept *d'encastrement* et la réaffirmation par M.Granovetter de l'importance de la construction sociale des phénomènes économiques vont ouvrir la voie à de multiples et nombreuses recherches sur le marché et ses différentes formes[160]. À la fin des années 1980, la recherche en sociologie économique tend à une stabilisation de ses concepts et de ses théories. La question spécifique du marché et de sa construction sociale font l'objet de controverses théoriques, qui, sans être radicalement opposées, posent les bases d'un nouveau développement de la discipline durant les années 1990[161].

En 1990, P. DiMaggio et S. Zukin [162] rassemblent dans *Structures of capital : the social organization of the economy* les contributions des sociologues qui cherchent à produire un scénario alternatif[163] à celui de l'économie néo-classique. Dans la présentation de ces contributions, ils reprennent le terme *d'encastrement* pour l'élargir au-delà des conceptions de M.Granovetter et des structures sociales du marché, en y intégrant les travaux de V.Zelizer, ainsi que ceux de L.Thévenot, marquant l'élargissement et l'internationalisation de la *new economic sociology*. L'*encastrement* de l'action économique apparaît comme le principe central qui unit les contributions de l'ouvrage[164]. L'*encastrement* décrit « *la nature contingente de l'action économique au regard de la cognition, de la culture, des structures sociales et des institutions politiques* »[165].

---

160 FLIGSTEIN, N., DAUTER, L. (2007). « The sociology of markets », *Annual Review of Sociology, op.cit.,* p.112, [Traduction de l'auteur] version originale : « *Granovetter's declaration that economic life was always embedded in social life has proven to be the intellecutal frame that justified opening a floodgate of research and brought a massive set of scholars armed with sociological ideas into studying market activity (…).* »

161 Je renvoie aux différentes définition des marchés « *sans limite* », « *subordonnés* » et « *multiples* » dans : ZELIZER, V.A. (1988). « Beyond the polemics on the market: establishing a theoretical and empirical agenda », *Sociological forum*, *3*(1988/4), 614-634.

162 ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*, Cambridge : Cambridge University Press Archive.

163 *Ibid.,* p.14.

164 *Ibid.,* p.15, [Traduction de l'auteur] version originale : « *if there is a core principle that unites most, of not all, of the contributions of this volume, it is a belief in the embeddedness of economic actions.* »

165 *Ibid.,* p.15, [Traduction de l'auteur] version originale : *« we use "embeddedness" […] to refer to the contingent nature of economic action with respect to cognition, culture, social structure, and political institutions* ».

Encadré 5
Les quatre formes d'encastrement selon DiMaggio et Zukin

Pour DiMaggio et Zukin, l'encastrement des phénomènes économiques dans la société peut emprunter quatre formes :

L'encastrement cognitif : Les auteurs le définissent comme « *les manières dont les régularités structurées des processus mentaux limitent l'exercice du raisonnement économique* » ou encore « *les limites à la rationalité posée par l'incertitude, la complexité et les coûts d'information* »[166]. Comme l'indique la définition de DiMaggio et Zukin, l'encastrement cognitif inclut aussi la question du coût de l'information, c'est à dire, la possibilité offerte aux acteurs d'accéder aux informations essentielles pour la compréhension de l'échange. Ce coût peut être à la fois économique, en ce qu'une information peut nécessiter d'être payée pour être accessible, mais aussi purement cognitif, en ce qu'une information peut supposer une capacité de compréhension par les différents acteurs.

L'encastrement cognitif soulève donc la question de la rationalité de l'acteur à partir de ses propres capacités à définir cette rationalité, notamment par les faiblesses qu'il peut rencontrer pour établir un jugement dans une situation d'incertitude, à comprendre le fonctionnement de l'échange, sa capacité à interpréter le prix et ce qu'il reflète dans le cadre du marché.

L'encastrement culturel : Pour DiMaggio et Zukin, l'encastrement culturel représente le rôle des valeurs et des connaissances partagées collectivement dans la construction des stratégies et des objectifs économiques, permettant de définir à la fois les valeurs acceptables pour l'échange, voire de mesurer la valeur de ces échanges[167].

Par exemple, les travaux de Viviana Zelizer sur le marché de l'assurance-vie aux États-Unis[168] ont cherché à comprendre comment ce marché était passé d'une situation quasi-inexistante à la fin du XIXème siècle à un marché important au début des années 1980, générant des flux financiers conséquents. Pour V.Zelizer, cette évolution tient à la transformation des valeurs culturelles autour du rapport entre la valeur de la vie et de la mort au sein des cellules familiales et de leur articulation avec la société. Par la suite, les autres travaux de Viviana Zelizer sur la conception de la valeur de l'enfant dans la société[169] ont interrogé la capacité à former une valeur marchande à ce qui n'a pas de prix. Il s'agit de comprendre comment a pu se former un consensus sociétal autour de l'absence de valeur accordée à l'enfant pour justifier, par exemple, que l'adoption s'inscrive dans la logique du don et non de l'échange marchand, mais, à l'inverse, que la perte de l'enfant puisse donner lieu à des compensations financières dans le cadre d'accidents de la vie ou d'erreurs médicales.

L'encastrement culturel renverse ainsi le pré-supposé de la théorie néo-classique sur l'origine de la valeur et des prix. La valeur dans l'échange est liée à l'acceptation culturelle de la possibilité de l'échange sur un domaine, une activité ou un objet donnés. De même, l'encastrement culturel remet en cause le présupposé néo-classique d'une fixation du prix par un simple jeu de la loi entre l'offre et la demande, mais propose de comprendre la fixation de certaines valeurs par la construction culturelle qui en a été faite.

L'encastrement social *ou* encastrement structural : DiMaggio et Zukin regroupent sous cette forme la contextualisation d'échanges économiques dans des modèles de relations interpersonnelles contraignants[170]. Il s'agit ici de la continuité directe des travaux initiés par M.Granovetter sur les réseaux sociaux préalables à l'échange. L'encastrement social-structural repose la question de l'atomicité des individus dans la conception néo-classique pour la porter vers une explication différente, postulant que ce sont les liens entre les individus qui permettent l'échange marchand.

L'encastrement politique : il regroupe les manières avec lesquelles les décisions et les règles (institutions)

166 *Ibid.*
167 *Ibid.*
168 ZELIZER, V.A. (1978). « Human values and the market: The case of life insurance and death in 19th-century America », *American journal of sociology*, *84*(1978/3), 591-610.
169 ZELIZER, V.A. (1985). *Pricing the Priceless Child: The Changing Social Value of Children*, Princeton : Princeton University Press.
170 *Ibid.*

économiques sont construites par une lutte de pouvoir qui concerne des acteurs économiques et des institutions non-économiques[171]. L'encastrement politique est par exemple au cœur de la recherche de Neil Fligstein[172] sur le développement de la politique de la concurrence aux États-Unis durant le XXème siècle. Ses recherches montrent comment les luttes d'influences entre les acteurs des grands groupes industriels et ceux de l'État ont été à l'œuvre dans la définition des politiques d'encadrement de la concurrence. Son étude tente de montrer que la conception du contrôle du marché et des règles par les grandes entreprises a procédé de stratégies d'adaptations pour préserver les intérêts de ces grands groupes, et comment l'État fédéral américain a construit sa politique concurrentielle en réponse à ces stratégies.

La notion d'*encastrement* est donc un des concepts fondamentaux dans la sociologie économique contemporaine et dans sa déclinaison à la sociologie des marchés. L'*encastrement* a donné lieu à une multitude de recherches sur des objets hétéroclites, ce qui a conduit le développement de concepts analytiques souvent divergents, traitant paradoxalement des mêmes phénomènes, en fonction de la forme d'*encastrement* empruntée. Le choix de la forme de l'*encastrement* pour expliquer une partie des phénomènes marchands est aussi liée à l'origine disciplinaire des sociologues, qu'ils privilégient les approches institutionnelles, l'anthropologie ou les analyses historiques. Comme le propose Neil Fligstein en 2007[173], l'épistémologie contemporaine de la sociologie des marchés permet de regrouper les fondamentaux sur lesquels les sociologues se retrouvent, et de construire une nouvelle grille d'analyse sur les controverses qui persistent.

2.2.4 L'état contemporain de la sociologie des marchés selon Neil Fligstein

Dans son article de 2007, face à l'hétérogénéité des recherches et à la multiplication des concepts en sociologie économique, Neil Fligstein[174] propose une mise à plat des convergences et des controverses contemporaines dans la sociologie des marchés. Il y distingue trois courants théoriques:

- **le courant de l'analyse des réseaux** pour qui le marché s'explique par les liens relationnels qui le structurent (Burts, Granovetter, White)[175]
- **le courant institutionnaliste** où les cadres cognitifs et les actions sont contextualisés par des règles de marché, de pouvoir et de normes (Dobbin, Fligstein, Powell et DiMaggio)
- **le courant performativiste ou cognitiviste** où l'action économique est le résultat de processus de calculs qui impliquent des artefacts et des technologies spécifiques par les acteurs (Callon, Muniesa, MacKenzie)

Fligstein ne fait pas de cette distinction un élément de segmentation excessive des approches. Il note par ailleurs que ces recherches convergent à considérer « *les marchés comme des arènes sociales où les entreprises, les fournisseurs, les clients, les travailleurs et les institutions politiques interagissent* »[176]. Il indique aussi qu'à son sens, la notion *d'encastrement* est devenue fondamentale et acceptée comme postulat théorique partagé par les différents courants de la sociologie des

171 *Ibid.*, p.20, [Traduction de l'auteur] version originale : « *By political embeddedness, we refer to the manner in which economic institutions and decisions are shaped by a struggle for power that involves economic actors and nonmarket institutions.* »

172 FLIGSTEIN, N. (1993). *The transformation of corporate control*, Cambridge : Harvard University Press.

173 FLIGSTEIN, N., DAUTER, L. (2007). « The sociology of markets », *Annual Review of Sociology, op.cit.*

174 *Ibid.*

175 Evidemment, les noms indiqués pour chaque courant ne le sont pas à titre exhaustif, ils reprennent ceux indiqués par N.Fligstein dans l'article.

176 FLIGSTEIN, N., DAUTER, L. (2007). « The sociology of markets », *Annual Review of Sociology, op.cit.*, p.106 : « *markets as social arenas where firms, their suppliers, customers, workers, and government interact.* »

marchés. Fligstein montre ensuite que la sociologie des marchés, malgré la diversité de ses approches, s'accorde sur l'étude de deux éléments du marché :

- **La situation de coopération : l'échange marchand qui met en scène le couple acheteur-vendeur.** Chacun des courants théoriques développe des analyses pour comprendre l'échange marchand. Pour la théorie des réseaux, la structuration sociale des marchés permet d'accroître la confiance nécessaire entre les acteurs pour procéder à l'échange. Pour l'approche institutionnelle, les États et gouvernements, par leurs réglementations et les politiques industrielles engagées contribuent à définir les produits possibles de l'échange. L'approche performativiste observe l'échange à partir de la dépendance aux ressources entre les acteurs qui conditionnent leur échange.
- **La situation de compétition : la concurrence entre les producteurs-vendeurs.** La sociologie des marchés a pu démontrer que la situation de compétition entre les acteurs vise avant tout à discipliner les effets de la concurrence pour garantir la survie des organisations. Le sens même de la concurrence entre les acteurs d'un marché peut conduire à des stratégies de différenciation des entreprises pour réussir à consolider une niche de production, les mettant à l'abri de la concurrence directe des autres producteurs. Le contournement de la pression concurrentielle peut aussi passer par des stratégies de coopération entre les acteurs pour minimiser et répartir les risques d'une trop forte concurrence. Enfin, des courants d'analyse ont aussi mis à jour l'importance de la prise en compte des concurrences à l'intérieur même d'une entreprise pour comprendre les décisions et les stratégies d'orientation des acteurs sur un marché donné.

Enfin, Fligstein expose les quatre points qui restent controversés dans la sociologie des marchés et représentent des opportunités pour un renouvellement de la recherche sur le sujet :

- **La critique performativiste** : cette critique (qui sera développée dans la prochaine section) remet en cause l'absence de prise en cause suffisante du lien entre la théorie économique et l'influence de ses modèles dans les actes marchands ainsi que les effets de l'usage des technologies et des instruments de décision.
- **La critique de la focalisation sur les producteurs** qui ne prendrait pas assez en compte le rôle des consommateurs pour comprendre le phénomène marchand.
- **La question de la stabilité ou de la dynamique du marché**. Cette question est essentielle car elle impose d'interroger la notion de changement à l'œuvre dans l'étude d'un marché. Le marché n'est pas fixé à un moment donné, il est le fruit d'une évolution et de décisions.
- **La question de l'efficience du** marché dans sa réelle capacité à allouer les ressources.

De ces quatre points de controverse dans la sociologie des marchés, celui relatif à la critique performativiste est porteur de développements importants pour cette recherche.

2.3 Le marché n'existe pas !
Pour une sociologie des !agencements marchands

Avec le concept d'*agencement marchand*[177], Michel Callon propose un renversement total de l'appréhension du marché, tant par la sociologie économique que par l'économie des conventions. Il postule que *le marché n'existe pas,* mais qu'il existe plutôt un ensemble d'actions, d'acteurs, d'actants, qui permettent un échange économique, lequel ne peut être réduit au seul concept de marché. Selon lui, Ò marché est une notion insuffisante, incomplète, qui appelle une trop forte rationalisation de l'existant. Cette rationalisation opérée notamment par la science économique, vise en retour à produire un ordre économique, par l'intermédiaire de savoirs, de doctrines et d'outils visant à les mettre en oeuvre. En ce sens, la science économique *performerait* l'économie réelle, c'est-à-dire qu'elle accomplirait dans la réalité ce qu'elle tente de rationaliser dans l'abstraction. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, le marché n'existe pas, mais il est *in fine* fabriqué par l'économie-discipline, comme le fruit de l'abstraction de la pensée économique et de son passage à la réalité. En d'autres termes, pour réussir à penser le marché, il ne faut pas croire à son existence a priori, mais plutôt à son caractère produit a posteriori, comme le résultat d'une action performatrice de l'économie. C'est un ensemble d'acteurs, de techniques, de pratiques, d'idées qui aboutissent à une situation marchande.

L'économie des conventions, la sociologie économique, et en son sein la sociologie des *agencements marchands*, ont pour point commun de réfuter l'acception néo-classique du marché. Le marché au sens néoclassique constitue, comme le note François Vatin, "une boîte noire"[178] qu'il s'agit, pour ces disciplines, d'ouvrir pour mieux comprendre.

Associant l'apport de la sociologie des sciences et des techniques à la sociologie économique, cette analyse cognitiviste du marché est récente. Elle a été synthétisée en 2013 dans le cadre de la parution de *Sociologie des agencements marchands*[179]. La postface de l'ouvrage, signée par Michel Callon, propose de regrouper un ensemble de travaux[180] en sociologie économique autour

---

177 CALLON, M. (ed.) *et al.* (2013). *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Paris : Presses de l'École des Mines.

178 VATIN, F. (2009). *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.

179 CALLON, M. (ed.) et al. (2013). *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, *op. cit.*

180 **Dans les textes précurseurs du concept d'agencement marchand, voir :**
CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, *op. cit.*
CALLON, M., MILLO, Y., MUNIESA, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *op.cit.*
ÇALIŞKAN, K., CALLON, M. (2009). « Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization », *Economy and Society, op.cit.*
ÇALIŞKAN, K., CALLON, M. (2010). « Economization, part 2: a research programme for the study of markets », *Economy and Society, op.cit.*
CALLON, M., « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement », *Innovations et performances*, (1999), 399-431.
MUNIESA F., M. CALLON, et OTHERS, « La performativité des sciences économiques », 2008 ;
MACKENZIE, D.A., MUNIESA, F., SIU, L. (2007). *Do economists make markets?: on the performativity of economics*, Princeton : Princeton University Press.
Pour les textes qui se rattachent au concept d'agencement marchand, plus précisément sur les dispositifs marchands :
CALLON, M. (2012). « Framing Finance: The Boundaries of Markets and Modern Capitalism », *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews, 41*, (2012/5), 665-666.
TEIL, G., MUNIESA, F. (2006). « Donner un prix », *Terrains & travaux*, (2006/2), 222-244 ;
MUNIESA, F. (2003). *Des marchés comme algorithmes : sociologie de la cotation électronique à la Bourse de Paris*, Thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation, sous la direction de Michel Callon, Paris : École Nationale Supérieure des Mines de Paris;
Pour les textes qui se rattachent au concept d'agencement marchand, sur l'interaction entre acheteur et vendeur:
TREBUCHET-BREITWILLER, A.-S., MUNIESA, F. (2010) « L'emprise des tests : comment les tests marketing agencent le marché de la parfumerie fine », in HATCHUEL, A., FAVEREAU, O., AGGERI, F. (2010). *L'activité marchande sans le marché ?,* (321-338), Paris : Presses de l'École des Mines.
MOL, A. (2013). « Bami goreng for Mrs. Klerks and other stories on food and culture », in ALKIRCH, M., BARTHE, Y., MUNIESA, F., MUSTAR, P. (dir.). *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon* (325-334), Paris : Presses de l'École des Mines.

du concept d'*agencements marchands*. Ce terme a vocation à remplacer celui de marché, afin de saisir l'ampleur des dynamiques à l'œuvre dans un échange économique. Le concept a été forgé à la suite d'un ensemble de travaux ayant porté sur les interactions marchandes et les relations entre consommateurs et producteurs. Souvent forgés dans le cadre d'analyses microsociologiques, ou bien dans des environnements professionnels particuliers (une place boursière, le marché de l'art, le supermarché etc.), ces analyses mettent à jour les actions et les interactions qui débordent le cadre classique du marché tel qu'il est traditionnellement défini dans la théorie économique, et tel qu'il est souvent repris comme postulat en sociologie économique.

La sociologie des *agencements marchands* repart donc de la définition même du marché (2.3.1.). M.Callon oppose *l'agencement marchand* au *marché-interface*, définition qui résulte de l'approche traditionnelle du processus marchand. À partir des limites du marché interface (2.3.2.), il pose les bases d'une approche théorique articulée en cinq *cadrages* (2.3.3.) qui forment autant d'angles d'analyse pour la recherche sur les processus marchands.

2.3.1 Un concept émergent

À partir des nombreuses études sur le fonctionnement des marchés prenant en compte leur dimension technique, Michel Callon a proposé un nouveau concept: *l'agencement marchand*[181]. M.Callon le présente comme ayant « *l'ambition de souligner la diversité des configurations (c'est que ce que le mot agencement suggère) en même temps que leur unité (c'est ce qu'indique le qualificatif de marchand à ces agencements)* »[182]. Cette proposition vise non plus à dire ce que doit ou ne doit pas être un marché, ni « *épuiser leur description* », mais « *rendre possible la mise en débat de leur conception* », c'est-à-dire, rendre possible une réflexion autour de « *l'ingénierie politique des marchés* »[183]. « *L'enjeu est de jeter les fondements d'une théorie qui ouvre la voie à la performation des marchés conçus comme des compromis entre des exigences contradictoires […].*»[184]

Pour expliquer ce nouveau concept aux implications analytiques fortes pour la suite, Michel Callon propose de repartir du problème que la sociologie des marchés n'est pas parvenue à résoudre. Les différents travaux de la sociologie des marchés ne font que caractériser les marchés finalement comme « *de simples interfaces sans épaisseur et sans profondeur* »[185]. Dans ce postulat, M.Callon insiste sur le fait que la sociologie des marchés a produit des analyses permettant de

---

DUBUISSON-QUELLIER, S. (1999). « Le prestataire, le client et le consommateur : sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, (1999), 671-688.

DUBUISSON-QUELLIER, S. (2006). « De la routine à la délibération », *Réseaux*, (2006/1), 253-284.

Pour les textes qui se rattachent au concept d'agencement marchand, sur la notion d'attachement marchand:

BARREY, S., COCHOY, F., DUBUISSON-QUELLIER, S. (2000). « Designer, packager et merchandiser: trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail, 42*(2000/3), 457-482.

COCHOY, F., DUBUISSON-QUELLIER, S. (2000). « Les professionnels du marché », *Sociologie du travail, 42*(2000/3).

DUBUISSON, S., HENNION, A. (1996). *Le design: l'objet dans l'usage: la relation objet-usage-usager dans le travail de trois agences*, Paris : Presses de l'École des Mines.

COCHOY, F. (1998). « Another discipline for the market economy: marketing as a performative knowledge and know-how for capitalism », *The Sociological Review, 46*(1998/s1), 194-221.

COCHOY, F. (2002). « Figures du client, leçons du marché », *Sciences de la société, 56*(2002), 3-23.

COCHOY, F. (2008). « Calculation, qualculation, calqulation: shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer », *Marketing theory, 8*(2008/1), 15-44.

181 CALLON, M. (ed.) et al. (2013). *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, *op. cit.*

182 *Ibid.,* p.328.

183 *Ibid.,* p.328.

184 *Ibid.,* p.327.

185 *Ibid.,* p.329.

comprendre comment ce qui n'était pas dans le marché pouvait le déterminer, sans pour autant intégrer dans l'analyse même du marché ce qui le définissait. C'est pourquoi le concept *d'agencement marchand* doit permettre de dépasser celui de marché, pour en offrir une « *vision plus dynamique et plus étendue* »[186].

[186] *Ibid.,* p.329.

2.3.2 Les limites du concept de marché-interface à l'origine de celui d'agencement marchand

Qu'est-ce que *l'agencement marchand* ? La définition du concept nécessite de repartir de celle du marché selon l'approche traditionnelle de la théorie économique. M. Callon appelle *marché-interface* la définition qui résulte de l'approche traditionnelle. Le *marché-interface* peut être synthétisé autour de quatre caractéristiques :

- Le *marché-interface* organise la confrontation d'offres et de demandes considérées comme autonomes. Ces offres et ces demandes sont exprimées par des agents. Les biens (produits ou services) sont déjà existants et prêts à être échangés. L'offre et la demande composent ainsi chacun un bloc distinct.
- La confrontation entre les différents blocs prend la forme d'une compétition pacifique pour l'appropriation du bien. Des leviers de discipline permettent d'éviter que l'issue de la compétition n'engendre chez le perdant la destruction du bien convoité. Ces leviers de discipline peuvent prendre par exemple la forme de régulations politiques qui encadrent la compétition.
- L'appropriation pacifique du bien nécessite un transfert qui passe par une transaction monétaire. Cette transaction monétaire est signalée par le prix. « *Le prix est le résultat d'un processus de négociation dans lesquels peuvent entrer des rapports de force ou d'influence*»[187]. Les prix nécessitent un travail d'enquête et une capacité de traitement des données collectées, le recours à des outils (normes, standards) et à des prescripteurs (conseils, critiques, journaux) pouvant orienter la production de ces données.
- Pour fonctionner durablement, le marché-interface a besoin d'institutions. « *la notion d'institution est un mot commode pour rassembler ces réalités intermédiaires qui incluent notamment la définition des droits de propriété industrielle et intellectuelle, la régulation de la compétition, le cadrage des contrats qui règles les échanges, la monnaie.* »[188]

M. Callon pointe les limites irréductibles du *marché-interface* qui vont permettre ensuite de présenter le concept *d'agencement marchand*. Il démontre que les limites du *marché-interface* renvoient la sociologie des marchés à une conception autant abstraite ou insuffisante du marché que celle de la théorie économique dont elle devait prendre le contre-pied. Ainsi, selon lui, les quatre limites au concept de *marché-interface* sont :

- La distinction entre les biens et les agents.
  « *Biens et agents sont considérés comme extérieurs les uns par rapport aux autres et rien n'est dit sur le processus qui produit et reproduit cette séparation et cette asymétrie.* »[189] Dans cette première critique, c'est l'absence de prise en compte des processus en amont de l'échange qui sont pointés. Ces processus désignent la manière dont l'interaction entre le bien et son vendeur est levée pour permettre à l'objet d'être échangé, mais également la manière dont l'acheteur est problématisé par le vendeur pour permettre la qualification du bien (c'est à dire sa définition) dans la perspective de l'échange marchand[190].

---

187 *Ibid.,* p.333.
188 *Ibid.,* p.334.
189 *Ibid.,* p.335.
190 Au cœur de cette première critique, la question de l'innovation intensive qui caractérise la plupart des secteurs économiques contemporains appelle à prendre en compte ces interactions entre acheteurs et vendeurs dans la définition des biens.

- La question de la concurrence.
  C'est l'une des critiques les plus éclairantes pour la suite de cette recherche. Dans la théorie classique, le ressort même de la concurrence par le marché est de lutter contre la tendance monopolistique des vendeurs. Or, en reprenant ce qui a été évoqué dans l'analyse de N. Fligstein, les vendeurs en situation de concurrence élaborent des stratégies d'évitement pour ne pas parvenir à une concurrence frontale entre eux. Pour M. Callon, il est nécessaire de mieux intégrer comment se constitue cet évitement. Il passe, selon lui, par la construction en amont d'une relation bilatérale entre le vendeur et l'acheteur. Il préconise ainsi de prendre en compte le fait que l'évitement nécessite de cibler l'acheteur dès la conception du bien, c'est à dire, d'opérer un *profilage*, une *qualification* conjointe des biens par les agents[191]. Pour résumer, « *l'analyse des marchés doit (…) prendre en compte tout ce qui est hors du cadre de la transaction mais qui, en lui imposant d'être bilatérale, la prépare et la rend inévitable*.»
- L'absence de prise en compte de la dimension matérielle.
  Les dispositifs matériels sont toutes les techniques et les technologies au service de l'échange marchand. « *Les dispositifs techniques n'équipent pas l'action : puisqu'ils y participent, ils la façonnent de l'intérieur* »[192]. Cette limite est fondée sur une approche directement issue des *science and technology studies* et reprend l'héritage de M. Weber sur l'étude de la comptabilité par exemple.
- L'absence de l'étude de la conception même du marché.
  « *La conception des marchés (et non plus des biens), définie comme l'ensemble des activités intellectuelles et matérielles qui contribuent de manière explicite, théorique et expérimentale à imaginer et à mettre en œuvre des configurations existantes n'est jamais abordée en tant que telle* »[193].

En guise de synthèse, le marché-interface n'existe théoriquement que s'il lui est appliqué un grand partage entre ce qui le constitue et ce qui lui est extérieur. Or, il est impossible aux yeux de M. Callon de réussir précisément à contingenter les externalités d'un marché car elles contribuent inexorablement à le définir. En conséquence, plutôt que de vouloir séparer externalités et internalités d'un marché, M. Callon propose, avec les agencements marchands, d'analyser l'échange comme la résultante d'un ensemble d'interactions, des cadrages, où techniques et acteurs se rencontrent et s'influencent, où les relations entre acheteurs et vendeurs ne sont plus circonscrites à la seule finalité de l'échange d'un bien ou d'un service, mais au contraire, interviennent à différentes étapes de l'agencement.

191 CALLON, M. (ed.) et al. (2013). *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, *op. cit.* p.339.
192 *Ibid.,* p.344.
193 *Ibid.,* p.345.

2.4 Les cinq cadrages formant l'*agencement marchand*

L'agencement marchand est une conception plus dynamique et plus large de l'action marchande. Elle est structurée par une série de *cadrages* qui ressemblent à des étapes, mais qui n'ont ni hiérarchie, ni chronologie. Ces cadrages doivent permettre la compréhension de la structuration de l'action marchande : « *profiler des biens et des agents, les attacher, obtenir le consentement à payer et faire payer* »[194]. Cinq *cadrages* constituent l'agencement marchand. Les cadrages seront explicités dans l'introduction de la deuxième partie de la thèse. À ce stade, il s'agit uniquement de les présenter.

2.4.1 La passivation des biens

Le terme de *passivation des biens* se réfère à une conception théorique de la sociologie des sciences, issue d'observations en laboratoire. Les chercheurs qui travaillent sur des objets naturels cherchent à en contenir toutes les irrégularités afin de rendre possible l'expérience et la démonstration[195]. Appliquée à l'échange marchand, ce cadrage vise à stabiliser l'objet de l'échange.

2.4.2 L'activation d'agences qualculatrices

Deux termes ici sont très spécifiques : le notion d'agence, et la notion de *qualcul*. La notion d'agence vise à englober humains et non-humains, dans la veine de la théorie de l'acteur réseau. La notion de *qualcul* a été forgée par Franck Cochoy[196] pour désigner le fait que les opérations numériques dans l'évaluation d'un produit ne sont pas neutres et intègrent une dimension de qualification du produit, c'est à dire, qu'elles interagissent avec la définition du produit devant être échangé.

2.4.3 L'organisation des rencontres marchandes

Ce cadrage est une extension des études déjà existantes sur l'importance des foires commerciales, salons professionnels et lieux physiques de l'échange marchand, dans la construction de l'acte marchand. M. Callon intègre ainsi les dimensions des applications numériques dans l'organisation des rencontres. Il rappelle également que les centres commerciaux font partie des sites de rencontre nécessaires à la compréhension de l'agencement marchand.

---

194 *Ibid.,* p.346.

195 ÇALIŞKAN, K., CALLON, M. (2010). « Economization, part 2: a research programme for the study of markets », *Economy and Society, op.cit.* p.6 :
[Traduction de l'auteur] version originale : *« The claim that goods must be rendered passive is derived from the empirical observation that when scientists approach natural objects, these do not express stable qualities without resistance. Scientific investigations involve controversy because objects participate in producing conflicting data about themselves. For a scientific fact to emerge, scientists must successfully pacify natural objects, reducing them from wild unknowns to things with fixed qualities. While in science only human scientists have generally been considered as 'active' , science studies has argued that the agency of humans is the outcome of processes of fact production, which by definition seek to make objects incapable of expressing novelty or unexpected characteristics - that is, to render them passive. »*

196 COCHOY, F. (2008). « Calculation, qualculation, calqulation: shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer », *Marketing theory, op.cit.*

2.4.4 Les attachements marchands

Les attachements marchands sont les liens entre les agents qui permettent la production de l'échange. Les attachements marchands doivent pouvoir être déliés pour permettre la transaction monétaire mais ils garantissent la pérennité de l'échange durant toute sa préparation. Les attachements marchands peuvent être coercitifs (le contrat, la loi, le règlement) ou incitatif (la publicité par exemple).

2.4.5 La formulation des prix

La formulation des prix est l'aboutissement des quatre cadrages précédents. La formulation des prix est déterminante pour le cas des gares-infrastructures de transport, car, en tant qu'installation essentielle, la gare est un espace dont l'accès doit être garanti. La formulation tarifaire est ainsi contrôlée pour garantir sa qualité non-discriminatoire.

3. Articuler les notions d'*encastrement* et d'*agencement marchand* pour étudier le lien entre gare et marché concurrentiel : un parti pris théorique

L'application des concepts de l'*encastrement* et de l'*agencement marchand* à l'étude des gares se justifie par le besoin de comprendre l'interaction à l'œuvre entre les principes des règles du marché ferroviaire européen et la matérialité de l'espace des gares. Pourtant, a priori, la concurrence ferroviaire du transport international ne semble pas s'illustrer pleinement en Europe depuis qu'elle est devenue une norme effective au 1er janvier 2010[197]. Il y a un paradoxe à vouloir comprendre les effets de la mise en œuvre du marché ferroviaire concurrentiel sur les grandes gares historiques si cette concurrence est quasiment inexistante. Cela signifie-t-il que ce marché ferroviaire est faible, qu'il représente une illusion normative, c'est-à-dire un simple objectif contraignant porté par les directives européennes, et qu'il serait inutile d'en étudier les effets ?

Pour lever ce paradoxe, la question de l'aménagement des gares offre une opportunité pour comprendre que le marché ferroviaire concurrentiel est bien un processus qui est à la fois le fruit de normes et qu'il fabrique des réalités qui perturbent et remettent en cause des situations établies. Dans le cas des gares, le marché ferroviaire concurrentiel bouscule à la fois les dimensions immatérielles des gares (leurs règles de fonctionnement, les organisations qui en ont la charge) et leurs dimensions matérielles (l'organisation des espaces, les stratégies d'aménagement) (3.1.). Cette évolution appelle à utiliser conjointement l'approche par la notion d'*encastrement* et celle par la notion d'*agencement marchand (3.2.)*. Pour des besoins de clarté, il est proposé de construire la recherche sur ce sujet en postulant l'approche par l'*encastrement* avant celle par l'*agencement marchand* (3.3).

3.1 Une concurrence ferroviaire qui n'existe quasiment pas dans les faits… « *et pourtant ils calculent !* »

La concurrence ferroviaire sur les lignes internationales est théoriquement effective depuis le 1er janvier 2010 dans l'ensemble des États-Membres de l'UE. Pourtant, au Royaume-Uni, il n'existe qu'une seule compagnie assurant un trafic international, *Eurostar*, via le tunnel sous la Manche. En France, hormis la SNCF et ses filiales, seule la compagnie *Thello*, filiale de *Trenitalia-Ferrovie dello Stato* est actuellement en concurrence frontale, mais sa part de marché est très faible. En Italie, la concurrence pour les lignes internationales existe aussi à la marge. En plus des trains *Thello* au départ de Milan et de Turin, les TGV-Europe de la SNCF circulent sur les mêmes voies. Le trafic international est donc faiblement concurrentiel à ce stade en Europe. Le trafic national est ouvert à la concurrence en Italie et au Royaume-Uni, mais pas en France. Il n'est donc pas comparable pour cette recherche. Dès lors, si la concurrence ferroviaire pour le transport international est faible, voire quasi-inexistante, à quoi bon étudier ses conséquences pour les gares ?

[197] KIRCHNER, C. (2007). « Rail Liberalisation Index 2007. Market Opening: Rail Markets of the Member States of the European Union, Switzerland and Norway in comparison », *IBM Global Business Services*.

Michel Callon propose une formule paraphrasant Galilée à son procès : *eppure calcolano*[198] ! *Et pourtant ils calculent* ! Il cherche à résumer ainsi les raisons pour lesquelles l'étude des instruments de marché permet de comprendre comment l'économie-chose est formatée autant qu'elle formate l'économie-discipline. Quand bien même on rétorque que l'action économique peut être relativisée, il n'empêche que des métiers de comptable, de responsables de marketing, de chargés d'étude, d'experts financiers se multiplient et continuent d'être nécessaires au fonctionnement d'entreprises et d'administrations. Le besoin de calcul semble incoercible.

C'est le même constat que l'on peut poser en préalable avec le marché ferroviaire européen. Il formate autant qu'il est formaté par le système ferroviaire des pays européens. Même si la concurrence ferroviaire sur les lignes internationales n'est finalement que résiduelle, elle structure un mouvement de fond des acteurs. Ils anticipent une situation concurrentielle désormais rendue possible sur un plan légal. Ainsi, au sein des entreprises ferroviaires, des équipes entières sont constituées autour de la gestion des gares. Ces équipes fabriquent des documents d'information, calculent des redevances d'accès, répondent aux injonctions des régulateurs sectoriels, définissent des stratégies de financement acceptables dans un contexte concurrentiel, organisent des débats et des prises de position. Au sein des États, dont la plupart avaient de longue date des pratiques monopolistiques publiques pour le transport ferroviaire, des agences indépendantes sont créées, des économistes sont recrutés, des juristes spécialistes dans le droit de la concurrence sont appelés à déterminer des procédures pour résoudre des conflits. Au sein des assemblées parlementaires nationales ou dans le cadre des ministères, des lois, des décrets et des réglements sont adoptés pour structurer ce marché, pour fixer des bornes, et déterminer un espace d'action et de négociation entre les différentes parties prenantes. La concurrence ferroviaire n'existe presque pas et pourtant, les uns et les autres calculent, évaluent, mesurent et participent à la formation du marché ferroviaire européen.

Cette importance du processus marchand concurrentiel - sa capacité à formater les situations économiques - ne risque-t-elle pas d'hypertrophier le lien entre économisation et aménagement de l'espace ? Dans sa critique de la sociologie des agencements marchands, D. Miller[199] insiste sur le fait que l'approche cognitiviste ne fait que confirmer l'approche classique de la théorie économique. L'agencement marchand ne ferait que valider les principes d'une discipline économique favorisant l'abstraction, au détriment de la prise en compte des constructions sociales des échanges marchands. D. MacKenzie et Y. Millo[200], sans rejoindre les remises en cause de D. Miller, considèrent que la performativité de l'économie ne peut se suffire pour être l'explication des phénomènes marchands. Malgré tout, l'insertion de l'individu dans un ensemble de pratiques, de cultures et de normes, contribue à forger son attitude économique. Cette perception des enjeux est différente de la notion d'*encastrement*, puisqu'elle est centrée sur les compétences des individus et leur construction sociale, comme facteurs explicatifs de leur capacité cognitive à penser et arbitrer dans un phénomène marchand.

198 CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the* markets, *op.cit.* p.50.

199 MILLER, D. (2002). « Turning Callon the right way up », *Economy and society, 31*(2002/2), 218-233.

200 MACKENZIE, D., MILLO, Y. (2011). « Constructing a market, performing theory : The historical sociology of a financial derivatives exchange 1 », *The Sociology of Economic Life, 109*(2011/1).

Ces critiques vis-à-vis de l'approche de Michel Callon autour de la performativité de l'économie sont aussi appuyées par des chercheurs qui lui sont proches, comme F.Muniesa qui reconnaît la nécessité de recourir à l'étude des encastrements institutionnels, sociaux et politiques soutenant les situations de marché[201].

3.2 Les gares dans le marché ferroviaire concurrentiel : un réceptacle de la logique du marché ou un de ses dispositifs de mise en œuvre ?

Fabian Muniesa présente la notion de dispositif de marché comme « *une façon simple de se référer au matériel et aux assemblages discursifs qui interviennent dans la construction d'un marché.* »[202] Comme il l'indique ensuite, le lien entre un marché et les dispositifs qui le constituent est intrinsèque, ce qui justifie l'intérêt de les étudier : « *après tout, un marché peut-il exister sans un ensemble de dispositifs de marché ? Des techniques analytiques aux modèles de prix, des instruments d'achat aux outils de marchandisation, des protocoles de commerce aux indicateurs agrégés, l'objet d'un dispositif de marché inclut un large spectre d'objets. […]* **Ces objets peuvent être considérés comme des objets en agencement : qu'ils ne soient que d'appoint (dans une version minimaliste et instrumentale), ou de force (dans une version maximaliste et déterministe), les dispositifs de marché font quelque chose**. *Ils articulent des actions, ils agissent ou ils font agir les autre*s. »[203]

Cette définition des dispositifs de marché invite à s'interroger sur le sens des gares dans le cadre du marché ferroviaire concurrentiel. À partir des définitions normatives explicitées dans la première section de ce chapitre, les directives européennes ont codifié la gare comme une infrastructure et comme un support de service de l'activité ferroviaire. Sans les gares, il n'est pas de marché ferroviaire concurrentiel qui ne tienne. On peut s'interroger sur les deux statuts de la gare, dans cette problématique de son exposition au marché ferroviaire concurrentiel. Est-elle un objet-prisme, sorte de témoin qui recevrait et réfléchirait les dynamiques du marché concurrentiel ? Ou bien est-elle un dispositif de marché, c'est à dire, à la marge de l'application des principes concurrentiels, un objet qui formate autant qu'il est formaté, une matérialité qui agit sur l'organisation des principes concurrentiels, bref, un objet en relation dynamique avec le processus d'édification du marché ferroviaire concurrentiel européen ?

La dualité du statut des gares au cœur du marché ferroviaire européen vaut aussi pour celle de l'objet gare comme finalité de cette analyse. Cette ambivalence entre un objet-réceptacle des dynamiques, et un objet-actant du processus marchand appelle ainsi à concilier les deux approches de *l'encastrement* et de l'*agencement marchand.*

---

201 CALLON, M., MILLO, Y., MUNIESA, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *op.cit.* p.109 : [Traduction de l'auteur] version originale : « *[…] Classic themes of economic sociology remain relevant, in particular Granovetter's embeddedness and the views of markets as cultures, moral communities, and places of political actions (Granovetter 1985, White 2001, DiMaggio 1994, Abolafia 1996, Fligstein 2001)* ».

202 *Ibid.,* p.2.

203 *Ibid.,* p.2, [Traduction de l'auteur] version originale : « *After all, can a market exist without a set of market devices ? From analytical techniques to pricing models, from purchase settings to merchandising tools, from trading protocols to aggregate indicators, the topic of market devices includes a wide array of objects . […] These objects can be considered as objects with agency : whetehr they might just help (in a minimalist, instrumentalist version) or force (in a maximalist, determinist version), devices do things. They articulate actions ; they act or they make others act.* »

3.3 Une analyse des gares qui associe la notion d'*encastrement* et celle d'*agencement marchand*

Pour les besoins de cette recherche, les notions d'*encastrement* et d'*agencement marchand* seront clairement distinguées. En théorie, l'*agencement marchand* peut être considéré comme une forme d'*encastrement*. En repartant de l'objet-gare, il est simple de comprendre les raisons de cette distinction pour cette recherche. Le recours à la définition plus large de l'*encastrement* permet d'analyser comment les principes concurrentiels du marché ferroviaire européen atteignent les gares et comment celles-ci, en tant qu'infrastructures historiques, interfèrent avec ces principes. Dans un second temps, la notion d'*agencement marchand* est plus propice à l'étude de l'interaction concrète entre les principes concurrentiels et chaque cas de gare.

3.3.1 La nécessité de repartir de la construction sociale du marché ferroviaire : l'encastrement d'abord

Afin que les principes concurrentiels du marché ferroviaire européen s'appliquent aux gares, il est nécessaire qu'ils se traduisent dans des processus institutionnels (la libéralisation ferroviaire dans chaque pays), dans des évolutions professionnelles des métiers ferroviaires (la formation de l'activité d'aménagement-gestion) et dans des relations de confiance (les relations sociales et rencontres professionnelles). Dans son étude de la formation de l'industrie de l'électricité[204], Mark Granovetter insiste sur l'importance des relations sociales et des pratiques instituées entre les acteurs comme ferment du cadre économique de l'industrie de l'électricité aux États-Unis. Il démontre ainsi que la règle économique ne se suffit pas à elle-même pour pouvoir expliquer le fonctionnement et la structure d'un marché, ici celui de l'électricité. M.Granovetter porte l'accent sur l'importance des acteurs et de leurs stratégies dans la formation des cadres réglementaires d'un secteur économique. Il illustre une fois de plus l'encastrement social du marché, cette fois-ci en considérant l'importance des relations sociales et des jeux d'influence entre les acteurs à la base de la formation et de l'orientation des règles du secteur.

Récemment, Jean Finez a développé de nombreuses recherches sur le sens de l'évolution marchande de la SNCF[205], dans une perspective essentiellement socio-historique. Il s'interroge sur les fondements rationnels de l'économie ferroviaire[206] pour comprendre le passage au yield-management dans les politiques tarifaires de la compagnie ferroviaire[207]. Ses conclusions visent à relativiser la rationalité pré-supposée des économistes ferroviaires dans l'explication de l'évolution marchande de la SNCF. J.Finez considère ainsi que les cultures de formation des dirigeants et la prégnance d'institutions comme les syndicats sont aussi des facteurs explicatifs pour l'évolution marchande.

---

204 GRANOVETTER, M.S., MCGUIRE, P. (1998). « The making of an industry: electricity in the United States », in CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, (147-173), *op.cit.* pp.166-167, [Traduction de l'auteur] version originale : « *We conclude that the electricty utility industry was born not of Benthamite Equations or optimizing rationality, but longstanding friendships, similar experiences, common dependencies, coporate interlocks and active creation of new social relations. Samuel Insull and his circle of collaborators socially constructed their firms in similar ways, and then promoted a system of industry governance and template diffusion. They drew upon their local and national contacts to re-frame the market and the poiltical system in ways that pressured utility firms toward technical, organizational, economic, and legal conformity.* »

205 FINEZ, J. (2013). « Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011) », *La nouvelle revue du travail,* (2013/2).

206 FINEZ, J. (2013). « Les économistes font-ils l'économie ferroviaire ? », *Revue Française de Socio-Économie,* (2013/1), 15-34.

207 FINEZ, J. (2014). « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », *Revue française de sociologie* (2014/1), 5-39.

3.3.2 Le besoin de comprendre l'interaction entre l'objet-gare et le marché : l'agencement marchand ensuite

Le lien entre le marché ferroviaire et l'objet gare sera étudié grâce au concept de l'*agencement marchand*. Le principe de ce concept est de postuler la gare comme un objet qui reçoit autant qu'il formate le marché ferroviaire concurrentiel. L'aménagement-gestion des gares, identifié comme la résultante de l'interférence entre régulation spatiale et régulation économique de la gare est au coeur d'échanges marchands, que l'on peut qualifier d'*agencements marchands*. Appliqué aux gares, la sociologie des *agencements marchands* constitue un modèle d'analyse robuste qui permet à la fois de comprendre les processus d'évaluation et de valorisation des gares dans le marché ferroviaire concurrentiel ainsi que les conséquences en termes d'aménagement.

L'approche des gares par les *agencements marchands* offre aussi l'occasion de centrer les questions d'aménagement et d'urbanisme autour de l'actant (l'association des personnes et des techniques) et non plus uniquement de l'acteur. Dans la recherche en urbanisme et en aménagement sur les gares, on remarque cette limite qui, à trop vouloir considérer les acteurs et pas assez leurs outils, ne permet pas de comprendre le processus à l'œuvre. Dans sa présentation des méga-projets d'infrastructure, Deike Peters insiste notamment sur le fait que les gares restent le terrain d'un enchevêtrement d'échelles de décisions et d'intérêts d'acteurs. Au cœur de ces enchevêtrements, D.Peters réactive un grand partage entre intérêts publics et intérêts privés, arguant du fait que les intérêts des compagnies ferroviaires et des investisseurs privés seraient les clés « cachées » pour comprendre la fabrique de ces grandes gares[208] et que les décideurs publics en seraient tributaires. Tout en faisant nôtre cette approche, on peut tout de même s'interroger sur sa pertinence pour expliquer réellement la fabrique des gares. Une fois posée la différence d'intérêts entre les acteurs publics et les acteurs privés, il peut être également utile de s'intéresser à ce qui les fait converger, c'est-à-dire aux outils et techniques qui permettent aux uns de légitimer les intérêts des autres. Surtout, les intérêts de chacun des acteurs sont évolutifs : ils répondent à des objectifs qui peuvent changer et interférer avec la matérialité des sites.

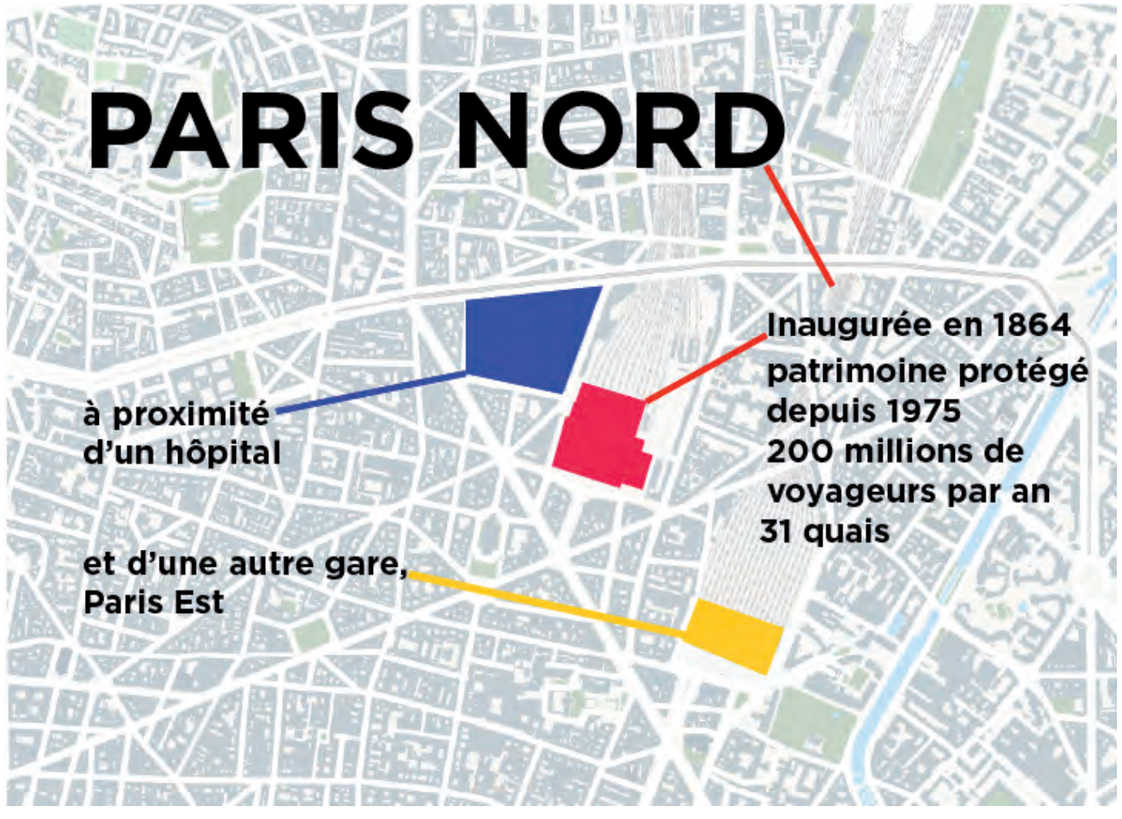
Ainsi, en prenant en compte le cœur technique du marché ferroviaire concurrentiel, en postulant les grandes gares historiques comme des supports d'expression du marché concurrentiel autant que l'un de ses outils, il s'agit de mettre à jour une dimension plus complexe de l'aménagement. La question de l'interférence du processus d'économisation des gares avec l'aménagement de ses espaces ne doit pas justifier une élégie supplémentaire à la notion d'objet socio-technique, mais plutôt servir à comprendre la diversité et la multitude des processus à l'œuvre. Comme l'indique Michel Callon, si l'on prend en compte les outils qui font le marché, alors celui-ci « *n'est plus ce monstre froid, implacable et impersonnel qui impose ses lois et procédures en les étendant toujours plus loin. C'est un dispositif multiforme, diversifié et évolutif que les sciences sociales autant que les acteurs eux-mêmes contribuent à reconfigurer.*»[209]

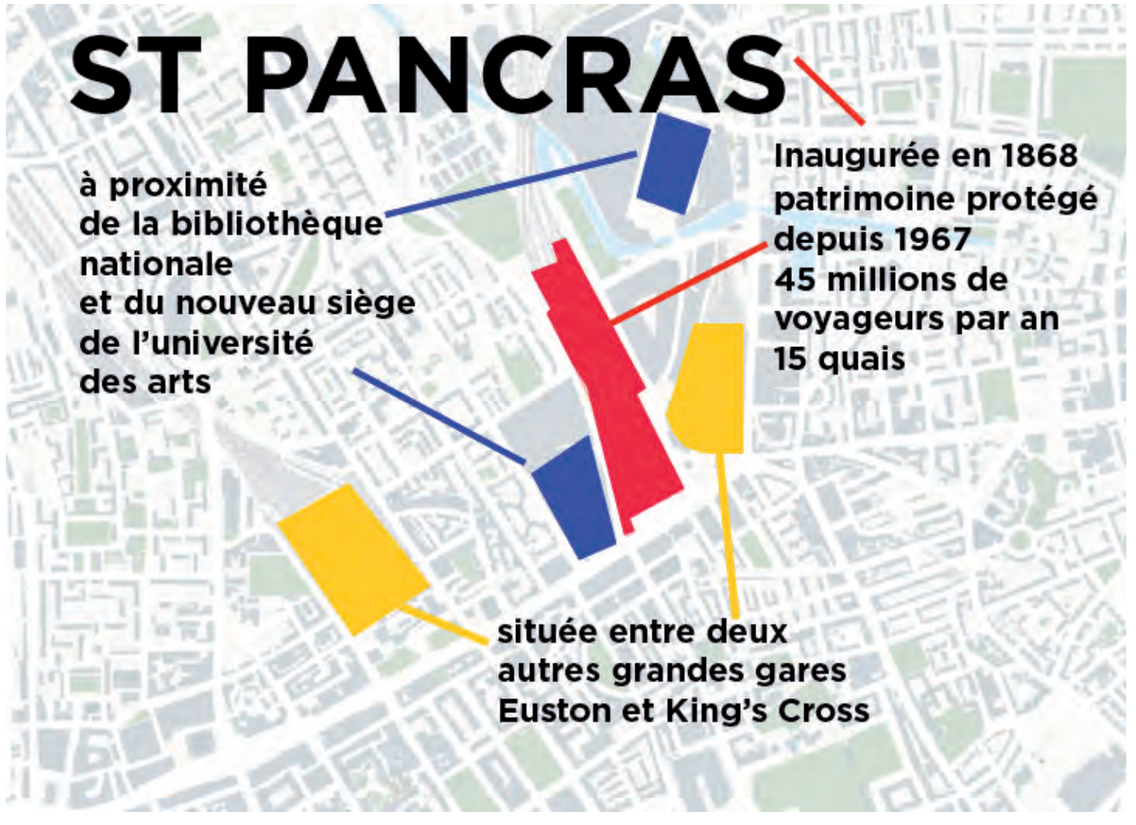
---

208 PETERS, D. (2009). « The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics », *Critical Planning, 16*(2009), p.165, [Traduction de l'auteur] version originale : « *Rail station redevelopment projects are prime illustrations of the complex new "interscalar" governance arrangements that have emerged in post-Keynesian, postindustrial urban regions. Meanwhile, public sector interventions for these rail nodes will always be dependent on private developers and rail companies as key strategic partners and drivers behind the development of these sites.* »

209 CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, *op.cit.* p.51, [Traduction de l'auteur] version originale : « *The market is no longer that cold, implacable and impersonal monster which imposes its laws and procedures whicle extending them even further. It is a many-sided, diversified, evolving device which the social sicences as well as the actors themselves contribute to reconfigure.* »

3 gares observées à la même échelle





Première partie
L'encastrement des principes concurrentiels

Chapitre 2

La construction et la patrimonialisation des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale.

Les trois gares ont une histoire qui influence leurs situations contemporaines. Ce chapitre vise à comprendre cette influence en analysant deux moments-clés, celui de la construction et celui de la patrimonialisation. La construction des gares permet d'étudier les acteurs, les formes techniques originelles qui furent adoptées ainsi que les perceptions qu'elles ont provoquées. Durant les Trente Glorieuses, les grandes gares, vieillies, semblaient se désaccorder avec les évolutions de la ville et des modes de déplacement. Cette période de l'adaptation des grandes gares a constitué une charnière décisive qui s'est notamment traduite, à la fin des Trente Glorieuses, par un important mouvement de patrimonialisation.

Cette première approche historique est constituée à partir de la littérature abondante concernant les grandes gares ferroviaires. Elle a nécessité un travail sur certaines archives d'architectes pour mieux retracer les intentions et les perceptions des acteurs. Elle appelle une compréhension des enjeux à partir de regards croisés, tant techniques que politiques, architecturaux et symboliques. Il a été choisi de traiter l'évolution au long cours des gares de façon elliptique entre l'émergence durant le XIXème siècle et la période d'adaptation durant la décennie 1960-1970. Il ne s'agit pas d'occulter les transformations qui se sont produites au fil des ans, plutôt d'observer les deux périodes de construction et de patrimonialisation comme des périodes importantes pour la configuration contemporaine de chacune des gares dans la perspective de leur *économisation* pour le marché ferroviaire européen. La construction des grandes gares a véhiculé à travers les ans des contraintes techniques et des représentations symboliques. Le mouvement de patrimonialisation les a figées dans des normes réglementaires qui interfèrent aujourd'hui avec les normes économiques concurrentielles.

Les grandes gares sont apparues en ville comme des marques de la modernité du transport (1.) avant de devenir l'étendard du passé qui appelait une remise en cause (2.). Cependant, cette remise en cause des gares a suscité des oppositions à la source de mouvements sociaux qui ont transformé les grandes gares en grande gares historiques, c'est-à-dire en objets patrimoniaux (3.).

1. La construction des trois grandes gares ou l'irruption du transport moderne dans la ville

Les raisons de l'édification des trois gares, les terrains où elles ont été implantées, et le lien originel entre l'infrastructure et la ville donnent à comprendre leur origine (1.1). La comparaison des formes de chacune, formes techniques et formes architecturales, permet de saisir aussi l'importance des représentations auxquelles elles ont donné lieu (1.2.).

1.1 Construire ou reconstruire: l'origine des trois gares

Les trois gares ont soit été construites *ex nihilo,* soit reconstruites, ce qui a structuré les choix d'aménagement.

1.1.1 St Pancras, une nouvelle gare à Londres pour accompagner l'essor de la compagnie Midland

Le Royaume-Uni est le pays précurseur de l'émergence du chemin de fer en Europe. La ville de Londres fut caractérisée par l'insertion rapide des premières gares. Durant les années 1830, chaque compagnie privée souhaite disposer d'un terminal au cœur de la ville[210]. La multiplication des projets contraint le gouvernement et le parlement à légiférer afin de contenir la poussée ferroviaire dès 1842 en soumettant à son autorisation tout projet de ligne et de construction de gares[211]. Dans ce contexte, la construction de St Pancras au début des années 1860 est tardive par rapport à la fièvre ferroviaire qu'a connue la ville. Elle est la conséquence d'une stratégie audacieuse faite de patience et d'opportunisme de la part des dirigeants de la *Mildand Railway Company*.

En 1844, trois compagnies du centre de l'Angleterre fusionnent et donnent naissance à la *Midland Company*. En l'espace d'une dizaine d'années, son trafic croît rapidement et ses lignes se rejoignent au niveau de la ville de Derby au nord-est de Londres. La position géographique centrale de la compagnie la pousse à l'expansion et au développement de nouvelles lignes entre les villes. Des travaux sont engagés au nord de sa zone d'origine vers Manchester où la traversée les cols du comté de Peak engage des coûts faramineux. En conséquence, au sud, vers Londres, les travaux pour doter la *Midland* de son propre réseau sont jugés trop onéreux. Les dirigeants de la compagnie écartent dans un premier temps l'option de la liaison directe avec la capitale et optent pour une rupture de charge dans la ville de Rugby, où le charbon est transféré sur les lignes concurrentes de la *Great Northern* et *East Midland*[212]. La situation est difficilement tenable, tant l'absence de connexion directe avec Londres accroît les temps d'acheminement du charbon jusqu'à la ville et provoque des pertes pour la *Midland*. En 1852, un groupe d'industriels qui déplore ce lien manquant offre l'opportunité d'un raccordement direct du réseau de la *Midland* au nord de Londres. Approuvée par le Parlement en 1853, la ligne est achevée en 1857 sans être accompagnée de la construction d'une gare dédiée dans la capitale. Un autre *act* parlementaire

210 CASSON, M. (2009). *The world's first railway system : enterprise, competition, and regulation on the railway network in Victorian Britain*, Oxford, New York : Oxford University Press.

211 DE FINETTI, G., MARABELLI, P., CISLAGHI, G., DE BENEDETTI, M. (1969). *Milano: costruzione di una città*, Milano : Etas Kompass.

212 SIMMONS, J. (1968). *St. Pancras Station*, London : Allen & Unwin.

voté en 1853 oblige les compagnies ferroviaires à permettre l'accès à leurs gares pour éviter que celles-ci se multiplient dans la ville. La *Midland Company* utilise dans un premier temps la gare de Euston puis la gare de King's Cross. Pour les compagnies concurrentes, c'est l'opportunité de percevoir des compensations financières de l'usage de leurs infrastructures et de contenir les ambitions d'autonomie de la *Midland*. Pour cette dernière, l'absence de gare dédiée permet d'économiser les coûts de sa construction.

Pour pallier l'augmentation rapide des livraisons de charbon - en 1862 la compagnie fournit 18% des besoins de la ville de Londres - la *Midland* construit un dépôt de marchandises sur des terrains ferroviaires qu'elle acquiert à la marge de la gare de King's Cross, cette dernière étant propriété de la *Great Northern*[213]. En juillet 1862, la ville accueille l'exposition universelle. Pour faire face à l'augmentation importante du nombre de passagers, la compagnie *Great Northern* souhaite accroître le nombre de ses trains dans sa gare de King's Cross. Elle demande à la compagnie *Midland* de déplacer ses convois en utilisant les nouveaux entrepôts de stockage qu'elle vient de se faire construire. Si la compagnie *Midland* obtient un report pour l'application de cette demande, la *Northern* lui applique des pénalités financières importantes. De ce fait, la compagnie *Midland* entame à l'automne 1862 des études pour préparer une liaison directe depuis le nord de l'Angleterre jusqu'à Londres afin de se doter de sa propre gare et de s'émanciper ainsi de ses concurrents. Prévoyants, les dirigeants de la compagnie ont acquis, en décembre 1861, plusieurs hectares de la paroisse de St Pancras, située à l'est du faisceau ferroviaire de King's Cross. Début 1863, le Parlement vote l'approbation du projet de construction d'une ligne et d'un terminal londoniens pour la *Midland Company*. L'entreprise est alors très prospère, sans doute l'une des plus rentables de Grande-Bretagne[214]. Pour les dirigeants de la *Midland*, l'entrée des lignes de la compagnie dans Londres doit être un acte d'expression de leur puissance : ce sera la gare St Pancras, créée *ex nihilo* entre les gares de King's Cross et de Euston.

1.1.2 Paris Nord : reconstruire la gare pour accompagner la modernisation de Paris

La gare du Nord actuelle marque la reconstruction du terminal ferroviaire qui avait été inauguré en 1846. Cette première gare du Nord fut démontée en 1860 afin d'être reconstituée pour former la gare de Lille Flandres[215].

Le rapport royal sur les chemins de fer de 1837 laisse apparaître volontairement un écart entre la France et le Royaume-Uni, la Belgique et la Prusse au sujet du développement du chemin de fer de voyageurs[216]. A la suite de ce rapport, la loi du 11 juillet 1842 organise une première régulation des questions ferroviaires par l'État et pose les bases du réseau ferré national avec l'étoile ferroviaire de Legrand qui envisage Paris comme son centre. La loi permet aussi de lancer plusieurs grands projets de constructions de lignes, dont celle devant relier Paris à Bruxelles, le chemin de fer du Nord[217]. A la suite du vote de la loi, un débat émerge concernant l'implantation des gares parisiennes. Les frères Pereire proposent la construction d'une gare unique dans la capitale. Le pouvoir royal n'en tient pas compte et organise l'adaptation de Paris au chemin de fer en octroyant des concessions publiques à des sociétés à capitaux privés, ce qui a pour

213 CASSON, M. (2009). *The world's first railway system : enterprise, competition, and regulation on the railway network in Victorian Britain*, *op.cit.*
214 SIMMONS, J. (2009). *St Pancras Station.*, *op.cit.*
215 CLOZIER, R., DE GOLYER, H.W. (1940). *La gare du nord.*, Paris : J.-B. Baillière et fils.
216 SAUGET, S. (2009). *À la recherche des pas perdus: une histoire des gares parisiennes au XIXe siècle*, Paris : Tallandier.
217 CARON, F. (2005). *Histoire des chemins de fer en France: 1883-1937*, Paris : Fayard.

conséquence de multiplier les projets d'implantation de gares. L'État prend en charge la construction des infrastructures, par l'intermédiaire du corps des ingénieurs des Ponts et Chaussées. En 1845, le baron James de Rothschild, proche du Roi, obtient la concession ferroviaire vers Bruxelles et crée la compagnie des chemins de fer du Nord. La ligne doit aboutir dans un environnement urbain en pleine évolution au niveau de l'ancien clos St Lazare. Cet ancien domaine de l'Église avait été étatisé en 1790 puis inscrit au domaine national avant d'être revendu à des propriétaires privés au début des années 1820[218]. Une première partie du clos va devenir l'objet d'une opération d'aménagement, le Nouveau Quartier Poissonnière[219]. Au nord-est du clos, un mur délimite une excroissance appelée clos St Charles qui fait l'objet de plusieurs opérations foncières de 1830 à 1842. Le dernier propriétaire privé du clos St -----Charles est la compagnie du chemin de fer de Paris à la mer visant la desserte de la Normandie. Les projets n'ayant jamais abouti, les terrains restent libres de construction dans un environnement qui se densifie progressivement[220].

En vertu des nouvelles prérogatives de la loi de 1842, l'État rachète les terrains du clos St Charles pour permettre l'édification de la première gare du Nord à partir de 1843. La gare est ainsi construite par les services de l'État, son architecte Léonce Reynaud enseignant à l'époque à l'École polytechnique et formant les ingénieurs des Ponts et Chaussées[221]. Dans son guide de construction des gares de 1850, il indique sa préférence pour les gares terminus qu'il juge plus aptes à être insérées dans la ville[222]. La gare est dimensionnée selon les contraintes économiques et non selon l'anticipation du trafic ferroviaire car il n'existe pas alors d'outils de prévision en ce sens[223]. Parallèlement, le baron de Rothschild rachète à titre individuel des parcelles situées autour de la future gare du Nord, dans le quartier immédiat du clos St Charles quand il obtient la concession pour la ligne du Nord[224]. La première gare du Nord fut ainsi construite et dessinée par Léonce Reynaud architecte de l'État et par des ingénieurs des Ponts et Chaussées, comme une infrastructure publique au service d'une concession ferroviaire privée, détenue par l'un des hommes les plus riches du royaume.

À peine inaugurée le 6 janvier 1846, la gare apparaît sous-dimensionnée pour accueillir convenablement le trafic ferroviaire. Si le constat en est très rapide, le choix du remplacement de la gare sera beaucoup plus long. En 1847, la spéculation ferroviaire française provoque une grave crise économique. Le pays entre en révolution en 1848 et la monarchie fait place à la Deuxième République. L'instabilité politique perdure jusqu'au coup d'État de Louis-Napoléon Bonaparte de 1851 et la restauration de l'Empire en 1852. Louis-Napoléon Bonaparte fait de la restructuration de Paris un objectif politique que le préfet Haussmann est chargé de mettre en œuvre. Dans le

---

218 CLOZIER, R., DE GOLYER, H.W. (1940). *La gare du nord.*, *op.cit.*

219 PRONTEAU, J. (1958). « Construction et aménagement des nouveaux quartiers de Paris 1820-1826 », *Histoire des entreprises*, *2*(1958/11), 5-32.

220 BOWIE, K. (1999). *Polarisation du territoire et développement urbain : les gares du Nord et de l'Est et la transformation de Paris au XIXe siècle. Une étude sur l'instauration et l'évolution des rapports entre les acteurs des grands aménagements ferroviaires urbains, première étape (1830-1870)*, Paris : PUCA, PREDIT, SNCF, AHICF, 5-38.

221 PICON, A. (1992). « Apprendre à concevoir les gares : l'enseignement de Léonce Reynaud à l'Ecole des Ponts et Chaussées » *in* « Les chemins de fer dans la ville, actes de la 2e journée scientifique de l'AHICF, Paris, Musée d'Orsay, 1991 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *5-6*(1991-1992), p.61.

222 RICHARDS, J., MACKENZIE, J.M. (1986). *The railway station: a social history*, Oxford, New York : Oxford University Press.

223 SAUGET, S. (2009). *À la recherche des pas perdus*, *op.cit.*

224 BOWIE K., *Polarisation du territoire et développement urbain : les gares du Nord et de l'Est et la transformation de Paris au XIXe siècle. Une étude sur l'instauration et l'évolution des rapports entre les acteurs des grands aménagements ferroviaires urbains, première étape (1830-1870)*, *op.cit.*

cadre d'une perception plus positive des besoins de communication et de réaménagement de la ville, les grandes gares ferroviaires ne sont plus considérées comme des objets étranges comme dans la décennie 1840. Elles sont désormais pensées comme de véritables portes de la ville, vecteurs des technologies de la vitesse et symboles de prestige[225].

La croissance économique de la production française accroît les capacités techniques et industrielles du pays. Cette croissance s'articule avec l'intensification des échanges commerciaux en Europe. Dans ce contexte, les grandes expositions universelles sont comme des vitrines de savoir-faire en même temps que des stratégies de communication politiques matérialisées dans les villes[226]. Lors de l'exposition universelle de 1855, la reine Victoria arrive en train à Paris. La ligne ferroviaire aurait dû la conduire jusqu'en gare du Nord, mais la gare est jugée inadaptée, n'offrant pas le standing attendu pour ce type de cérémonies protocolaires et politiques. Il est choisi de la faire arriver dans la nouvelle gare de l'Est[227]. Cette dernière est desservie par le nouveau percement de l'avenue de Strasbourg et offre la dimension nécessaire à cet événement.

L'organisation de l'exposition de 1855 renforce le constat d'urgence d'une solution pour la gare du Nord dont les « *services étouffent* »[228]. Le décret impérial de 1855 donne l'aval au projet de reconstruction. Il permet l'acquisition par le baron de Rothschild de 6500 mètres carrés de terrains supplémentaires en amont du bâtiment voyageur. Le projet financier de la reconstruction est considérable à l'époque (5 millions de francs) et le projet technique vise le doublement des surfaces du bâtiment et la démultiplication du nombre de quais. Comme pour la construction de la première gare du Nord, l'État a piloté les études préliminaires du projet, avec les travaux des ingénieurs et architectes Lejeune et Ohnet. Pourtant, le baron de Rothschild va confier le projet final à l'un des architectes les plus reconnus de l'époque, titulaire du prix de Rome, Jacques Hittorff. Le projet est présenté et validé en 1858, la première gare du Nord est démontée en 1860 pour faire place en 1864 à celle qui existe toujours aujourd'hui.

1.1.3 Milano Centrale : déplacer la gare, un projet urbain pour libérer la ville de son corset ferroviaire

La gare centrale de Milan telle qu'elle est connue aujourd'hui est née de la démolition d'une première gare, située à l'emplacement de l'actuelle *piazza della Repubblica*. La première gare centrale de Milan est construite en 1864 sur le terrain du cloître de Lazaretto, au nord de la ville. Elle marque l'expansion de Milan au-delà de ses frontières médiévales : quelques décennies auparavant, le Lazaretto constituait un refuge de tranquillité pour les habitants en dehors de la ville[229].

Le développement des aménagements ferroviaires dans la ville est le fruit de l'influence des grandes puissances de l'époque. La France et l'Autriche agissent sur le territoire milanais comme sur une province dominée, tantôt conquise, tantôt cédée, jusqu'à son intégration dans le processus d'unification italienne. Comme le note Giuseppe de Finetti dans ses écrits sur la

---

225 BENJAMIN, W. (2003). *Paris, capitale du XIXe siècle: exposé*, Paris : Editions Allia.

226 EVANS, A. (1987). *Victorian engineering*, London : Batsford.

227 SAUGET, S. (2006). « La construction des gares entre Paris et Londres : une rivalité capitale », *in* APRILE, S., BENSIMON, F. (2006).*La France et l'Angleterre au XIXe siècle : échanges, représentations, comparaisons,* (503-515), Paris : Créaphis.

228 CLOZIER R., DE GOLYER, H.W (1940). *La gare du nord*, *op.cit.*

229 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale: storia di una stazione*, Roma : Abete.

construction moderne de Milan, « *les [décideurs] politiques, à cette époque, étaient ceux de Vienne et les spéculateurs étaient Français* »[230].

La première gare centrale, inaugurée en 1864 est le fruit de cette double influence française et autrichienne. Austro-germanique, la gare est modelée selon les gares transversales de Vienne et elle est parcourue par la ligne de l'axe nord-est de la ville, marquant ainsi la coupure entre ces deux parties. Française, la gare témoigne de l'influence économique et architecturale de ses financeurs. C'est à Paris que la forme architecturale de la gare est choisie, validée et financée. La compagnie ferroviaire qui se charge des travaux de l'édification de la ligne lombarde Milan-Venise est possédée en partie par les banquiers Eskeles et Rothschild, les mêmes qui détenaient la compagnie *Paris-Lyon-Méditerranée* et la compagnie du Nord. En conséquence, Pierre Bouchot[231], l'architecte de la compagnie PLM, est dépêché à Milan pour élaborer les plans de cette première gare centrale[232].

Il y applique les canons de la construction ferroviaire de l'époque. Il emprunte les codes de la Renaissance et des Beaux-Arts déjà appliqués à la gare de Paris Est et à la gare de Nice et construit l'édifice comme un palais dans la ville. La première gare centrale de Milan apparaît rapidement inadaptée aux évolutions du transport ferroviaire milanais. À l'échelle du pays, l'unification de l'Italie à partir de 1861 provoque un bouleversement administratif et industriel. La possibilité d'aller et venir d'une région à une autre engendre des flux migratoires internes puissants, du sud miséreux vers le nord industriel. Le trafic ferroviaire accompagne cette transformation et l'intensification des échanges provoque une saturation progressive des réseaux[233]. Dans la ville, les usines se remplissent, les quartiers populaires croissent sans commune mesure avec les périodes précédentes[234]. C'est particulièrement le cas au nord de la ville, au-delà de la limite tracée par la gare centrale et par les lignes ferroviaires qui la traversent.

Pour anticiper la croissance future de la ville, le plan de l'ingénieur Beruto de 1882 pour l'aménagement de la ville est développé autour du concept en doigt de gant, selon l'influence autrichienne. Ce plan ne détaille pas les formes d'habitation des quartiers mais il préconise une trame générale autour de voies de déplacements qui doivent porter la croissance de la ville au-delà de ses limites historiques[235]. Cette vision, sans remettre fondamentalement en cause l'existence de la première gare centrale, condamne néanmoins son devenir. La gare est mal positionnée par rapport à la stratégie d'expansion. Elle empêche une bonne circulation radiale du centre vers les nouvelles périphéries et celles à venir. Surtout, le plan Beruto ne parvient pas à résoudre la difficile équation du développement de la ville avec les réseaux qui la structurent de longue date et ceux, plus récents comme les réseaux ferroviaires, qui commencent à l'encercler.

---

230 DE FINETTI, G., *et al.* (1965). *Milano*, *op.cit.*

231 POUPARDIN, F. (2008). « Les bâtiments voyageurs édifiés le long de la ligne impériale », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *38*(200), 59-71.

232 SAPORITO, P. (1981). *La Stazione centrale di Milano: mostra del cinquantenario, 11 dicembre-20 marzo 1982, Sala di rappresentanza ex Padiglione reale, Stazione centrale di Milano : ideazione e allestimento*, Milano : Di Baio.

233 SELVAFOLTA, O., CASTELLANO, A. (1984). *Costruire in Lombardia 1880-1980: rete e infrastrutture territoriali*, Milano : Electa.

234 BOATTI, A. (2007). *Urbanistica a Milano: sviluppo urbano, pianificazione e ambiente tra passato e futuro*, Milano : CittàStudi.

235 DE FINETTI, G., *et al.* (1965). *Milano*, *op.cit.*

La rhétorique des *trois ceintures*, de pierre, d'eau et de fer, dans les discours sur l'aménagement de Milan apparaît à la fin du XIXème siècle, quand les éléments issus du passé comme les darses, les canaux et les fortifications, ainsi que ceux issus de la première révolution industrielle comme les premiers chemins de fer, sont présentés comme des contraintes empêchant une meilleure organisation nécessaire à l'expansion de la ville[236]. Les fortifications sont le fruit de l'occupation de Milan par les Espagnols à partir du XVIème siècle et furent renforcées par la suite par la famille régnante des Sforza. Les fortifications délimitent dès lors un cadre à l'intérieur duquel les rues et les îlots d'habitat se sont établis. Au début du XIXème siècle il subsiste une part importante de ces fortifications, au point l'intérieur et l'extérieur de la ville[237]. Les canaux et les darses sont construits au XVIIème siècle pour améliorer la desserte commerciale de la ville. Comme le projet de transformation de la gare, leur comblement sera un projet au long cours, qui traversera différentes époques politiques : né durant le XIXème siècle, il est concrétisé sous le fascisme durant les années 1930. Bien que préexistant depuis 1844, le chemin de fer s'insère massivement dans la ville à partir de 1884 où plusieurs gares sont construites et forment avec leurs faisceaux ferroviaires une nouvelle ceinture qui contraint le développement de la ville.

En 1894 au niveau municipal puis en 1898 au niveau national, la question d'un redéploiement du réseau ferroviaire milanais est posée. Une commission chargée d'élaborer des propositions est installée sous l'égide du sénateur Gadola puis de l'avocat Rossi, proche des milieux bancaires milanais. Cette commission lie peu à peu la réorganisation du réseau ferroviaire milanais à celle de l'ordonnancement de ses gares. La rationalisation des réseaux ferroviaires sous-tend ainsi le démantèlement des voies ferrées posées dans le centre de la ville. Un arc ferroviaire est suggéré qui contournerait la ville par le nord-est, desserrant l'étreinte ferroviaire et donnant du champ à l'expansion du tissu urbain. Dans cette perspective, la gare centrale de 1864 apparaît obsolète, trop insérée dans la ville et sa configuration transversale perd de sa pertinence alors que le trafic doit être repoussé plus au nord-est. A partir de ces considérations, il est choisi de la remplacer et de la reconstruire quelques centaines de mètres plus au nord, sur le terrain de l'ancien champ de course, le *trotter*[238].

---

236 BIANCHETTI, C., AGOSTI, G. (1992). *Città immaginata e città costruita: forma, empirismo e tecnica in Italia tra Otto e Novecento*, Milano : Franco Angeli.
INGOLD, A. (2003). *Négocier la ville : projet urbain, société et fascisme à Milan*, Rome : École Française de Rome.

237 INGOLD, A. (2003). *Négocier la ville : projet urbain, société et fascisme à Milan*, *op.cit.*

238 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale*, *op.cit.*

1.2 L'édification des gares et ses conséquences

L'édification technique et architecturale des trois gares est guidée par des choix liés au terrain où elles sont construites ainsi qu'aux modes d'aménagement des réseaux ferrés qu'elles ponctuent. Les trois gares matérialisent le réseau ferroviaire dans la ville, la technique de leur édification, la manière dont chacune est articulée avec un ensemble de connectivités[239] propres à chaque ville. Les gares comme infrastructures sont des objets techniques complexes où, dès leur édification, s'enchevêtrent des méthodes de réalisation, des perceptions d'usage et des discours sur leur fonction. On observe là l'objet technique comme un « *compromis socio-technique* » pour reprendre les théories des sciences des techniques et de la société[240].

1.2.1 La forme technique: pourquoi des gares-terminus ?

St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale sont trois gares terminus, qualifiées aussi de « gares de tête », c'est-à-dire situées en cul-de-sac, dans lesquelles il n'est pas possible de passer ou de faire étape sur un trajet. Le choix de la gare terminus a deux conséquences. Il détermine la forme et l'agencement des espaces intérieurs de la gare et il définit une articulation particulière de l'infrastructure par rapport au quartier environnant. Au XIXème siècle ainsi qu'au début du XXème siècle, la forme de la gare terminus s'oppose à celle de la gare transversale. Les lignes ferroviaires qui traversent la gare transversale créent une configuration où la halle qui couvre les quais est ouverte à ses deux extrémités. Le bâtiment voyageur - là où sont disposés les espaces d'attente et les activités commerciales spécifiques - est accolé au flanc de la halle des quais. En conséquence, la gare transversale matérialise à la fois un point sur le réseau ferré qui coupe le tissu urbain mais aussi le point de jonction entre les zones de la ville que le réseau sépare.

La gare terminus accueille des quais qui ne se prolongent pas au-delà du bâtiment voyageur. En conséquence, la halle qui surplombe les quais est fermée à l'une de ses extrémités. Là où la gare transversale amplifie et souligne la coupure urbaine provoquée par le réseau ferroviaire, la gare terminus incarne plutôt un sas de transition entre l'univers urbain et la spécificité du réseau ferré. La gare terminus offre ainsi un passage de la ville au réseau, elle est positionnée comme un endroit aux fonctions hybrides. La gare ne matérialise plus la barrière ferroviaire : même si le réseau existe toujours, il est inséré dans le tissu urbain.

Le choix de la gare terminus ne précède pas la construction d'une ligne ferroviaire, il en est la conséquence. Comme on l'a vu précédemment, la première gare du Nord est édifiée sur les terrains initialement achetés pour construire un embarcadère dans le cas de la construction de la ligne Paris-Le Havre par la compagnie Paris-Mer. Dans le cas de St Pancras à Londres, la ligne ferroviaire détermine géographiquement l'emplacement possible de la gare entre les faisceaux ferroviaires des compagnies concurrentes. Enfin, à Milano Centrale, l'impact de la ligne sur la ville détermine l'emplacement de la gare, d'abord dans sa configuration transversale, puis, comme il sera expliqué ci-dessous, dans une forme terminus.

---

239 DUPUY, G. (1991). *L'urbanisme des réseaux: théories et méthodes*, Paris : Armand Colin.

240 CARON, F. (2005). *Histoire des chemins de fer en France*, *op.cit.* ;
BOWIE, K., TEXIER, S., BONNEFOY, L. (2003). *Paris et ses chemins de fer*, Paris : Délégation à l'action artistique de la ville de Paris.

Le choix de la gare terminus est aussi la conséquence de la réglementation de l'implantation des gares. Contrairement à Paris, la ville de Londres est rapidement constellée de gares et de stations à la faveur de la première spéculation dès la fin des années 1830. En 1846, chaque construction d'une nouvelle ligne de chemin de fer en surface est soumise à l' autorisation préalable du Parlement. Cette évolution s'inscrit dans la série de textes parlementaires qui constituent peu à peu depuis 1840 un cadre réglementaire pour le chemin de fer britannique. À Londres, l'interdiction de nouvelle ligne ferroviaire dans la ville stimulera les projets de construction souterraine de voies ferrées et aboutira à la mise en service du premier métropolitain en 1863.

Comme on l'a vu précédemment, la construction de la gare St Pancras est plus tardive que celle des gares de Euston et de King's Cross qu'elle jouxte. Une rapide analyse du plan donne à s'interroger sur l'orientation identique des trois gares. Elles sont toutes alignées sur Euston Road. La raison de cet emplacement tient à la réglementation de 1846 qui précise les limites du centre de la ville dans lequel les nouvelles lignes ferroviaires sont interdites. La construction des gares de Euston et de King's Cross est relative à cette limite et les plans de St Pancras n'y dérogent pas. En raison de cette frontière territoriale et du fait de la concurrence entre les compagnies ferroviaires qui disposent chacune de leur réseau ferré et de leurs gares[241], il est peu concevable à l'époque de construire des gares qui seraient transversales, d'où la situation en cul-de-sac de Euston, King's Cross et St Pancras, au nord de Euston Road.

La préexistence d'un système d'infrastructures techniques contraint aussi la forme de la gare St Pancras et oblige la compagnie *Midland* à trouver un consensus technique pour la construire. Les entreprises de gaz et de charbon, qui possédaient des réservoirs en amont de King's Cross, et les compagnies qui avaient édifié le Regent's Canal se rallièrent à la contestation du projet de nouvelle gare[242]. La *Midland Railway* opta pour un schéma d'aménagement qui prenait en compte ces équipements et ces contraintes. La gare St Pancras fut ainsi construite de sorte que ses quais arrivent en surplomb de la rue, à plusieurs mètres au- dessus du sol pour enjamber les canaux et pour contourner les réservoirs de gaz. Cette implantation nécessita de creuser et de transformer la paroisse de St Pancras, de déplacer une partie de son cimetière pourtant abondamment utilisé depuis un siècle et de détruire le quartier mal famé d'Agrar Town[243]. Enfin, des intérêts propres à la *Midland* ont orienté l'organisation des espaces de la gare. L'activité de transport de marchandises concernait le transport de fûts de bière, dont l'empilement, sous les quais, a déterminé l'espacement des piliers de soutènement[244].

C'est donc l'interdiction de construire au-delà de Euston Road vers le centre de la ville d'une part, et les nombreuses infrastructures d'énergie d'autre part, qui ont configuré l'implantation de la gare St Pancras. La construction de la gare nécessita d'intervenir lourdement sur le cimetière de la paroisse. Des cadavres furent exhumés et certains renvoyés en France : la paroisse de St Pancras était une terre d'accueil d'exilés français, notamment des religieux qui avaient fui leur pays après la Révolution de 1789.

---

241 RICHARDS, J., MACKENZIE, J.M. (1986). *The railway station*, *op.cit.*

242 SIMMONS, J. (1968). *St. Pancras Station*, *op.cit.*

243 KELLETT, J.R. (1969). *The Impact of Railways on Victorian Cities*, London : Routledge.

244 BRADLEY, S. (2007). *St Pancras Station*, London : Profile.
RICHARDS, J., MACKENZIE, J.M. (1986). *The railway station*, *op.cit.*

1.2.2 Paris-Nord II : la co-évolution de la gare et du quartier

En 1790 à Paris, les biens de l'Église sont étatisés et parmi ceux-ci, le clos St Lazare et son extension, le clos St Charles où sera construite la gare du Nord. Contrairement aux autres gares parisiennes qui ont aussi connu de profondes transformations à la fin du XIXème siècle, la démolition/reconstruction de la gare du Nord intervient seulement onze ans après son inauguration. Il avait été rapidement admis dès 1847 que sa configuration ne suffisait pas à l'accueil des trains. Pour autant, la transformation de la gare n'a pas fait l'objet d'études pour la transformer en gare transversale. La continuité de la forme prévalut, notamment du fait de l'influence du tracé de la ligne Paris-Bruxelles, mais aussi parce que la trame urbaine, dans le même temps, s'était imposée à l'infrastructure. On notera deux types d'éléments qui ont structuré cette trame urbaine et conditionné le maintien de la gare en forme terminus : les conséquences des projets urbains qui ont précédé la première gare du Nord d'une part, et les travaux liés à l'haussmannisation de Paris d'autre part.

En premier lieu, autour de la gare, des aménagements d'édifices imposants (l'église Saint Vincent-de-Paul, l'hôpital Lariboisière) ont restructuré le système viaire et précisé autant que limité la forme de la gare[245]. Ainsi, l'église St-Vincent-de-Paul est située sur la place Franz Liszt vers laquelle convergent les rues du Nouveau Quartier Poissonnière. Ces dernières configurent les voies de circulation au sud de la gare et la construction de l'hôpital Lariboisière entre 1846 et 1854, c'est-à-dire peu après l'inauguration de la première gare et juste avant le lancement des études pour la deuxième gare du Nord. Pour favoriser la construction de l'hôpital, le baron de Rothschild échange une partie de ses propriétés contre des parcelles situées à proximité immédiate de la première gare du Nord, parcelles qu'il revendra à sa propre compagnie des chemins de fer du Nord lorsqu'il faudra reconstruire la gare à partir de 1855.

Le maintien de la forme en terminus s'explique en second lieu par les travaux liés à l'haussmannisation de Paris. Dans le contexte des travaux du second empire, les grandes percées reliaient avant tout les grandes gares entre elles dans une logique de fluidification des déplacements dans la ville. Dans les premières études de la fin des années 1830, la ville était envisagée comme une « plaque-tournante » que des lignes ferroviaires pouvaient traverser du nord au sud. Sous le Second Empire, il n'était plus question de mettre en œuvre cette transversalité ferroviaire dans Paris[246]. Les travaux haussmanniens ont relié les gares par de boulevards routiers (boulevard de Strasbourg, boulevard Haussmann) et la liaison ferrée entre les gares a été réalisée en contournant le tissu urbain (petite ceinture). Dans ce nouvel ordre urbain, les grandes gares étaient pensées et conçues comme les nouvelles portes de la ville[247].

---

245 BOWIE, K. (1999). *Polarisation du territoire et développement urbain : les gares du Nord et de l'Est et la transformation de Paris au XIème siècle, op.cit.*.

246 *Ibid.*

247 NILSEN, M. (2008). *Railways and the Western European Capitals*, London : Palgrave Macmillan.

1.2.3 Milano Cenrale : un choix technique délibéré

La pose symbolique de la première pierre de la nouvelle gare centrale de Milan a lieu en 1906 durant les festivités de l'exposition universelle ayant pour thème le transport. Les défauts de la gare centrale d'origine ont servi de contre-modèle : la future gare ne devait pas empêcher l'expansion urbaine de Milan vers le Nord. Elle doit agir comme une infrastructure-repère dans le tissu urbain sans cesse plus dense. Elle doit enfin articuler les flux ferroviaires avec les autres modes de transport. Cette problématique conduisit à un cahier des charges très précis. La future gare fut imaginée comme une gare en forme terminus, là où la précédente était transversale.

Par ce choix, les décideurs ferroviaires s'inscrivaient dans l'air du temps. L'État italien avait procédé en 1905 à la nationalisation du chemin de fer. En conséquence, la question d'une coexistence de différentes compagnies ne se posait plus et leurs répercussions en ville non plus[248]. Sur un plan international, la multiplication des échanges internationaux à propos de l'industrie ferroviaire[249] tendait à transformer le projet de reconstruction de la gare en un choix technique exemplaire. Il marquait une rupture avec un ordre spatial préexistant (celui de la vieille gare transversale) où les différents plans municipaux pour l'aménagement de Milan n'étaient pas parvenus à résoudre l'équation de la place de la gare par rapport à l'extension des quartiers au nord de la ville. Dans le même temps, il marquait aussi l'affirmation d'une stratégie d'aménagement offensive.

La gare terminus était un modèle qui se développait à l'époque[250]. Aux États-Unis, pour faire face au développement de compagnies ferroviaires, des gares étaient construites pour concentrer ces lignes concurrentes et éviter leur dispersion sur le territoire urbain. C'est le modèle dit des gares de l'Union, que l'on retrouve par exemple à Washington. Paradoxalement, en Italie, c'est grâce à la nationalisation ferroviaire que le projet de gare en forme de terminus fut possible à Milan.

Ce projet marque aussi l'affirmation du jeune État italien comme acteur d'organisation de l'espace, y compris dans celui des villes puissantes de ce début de XXème siècle. Dans la continuité de la rhétorique des trois ceintures de pierre, d'eau et de fer, les solutions proposées pour reconstruire la gare découlent de la nouvelle organisation des faisceaux qui étaient repoussés au loin et débouchaient dans la ville sur des viaducs ferroviaires d'un kilomètre de long, libérant les circulations, refermant les déchirures provoquées par les tracés initiaux. C'est un contre-pied aux schémas d'organisation qui prévalaient encore à la fin du XIXème siècle, inspirés par la tutelle autrichienne, et qui permettaient la traversée de la ville par les voies ferrées. Par le choix de la gare terminus qui implique une profonde transformation des quartiers au nord de Milan, l'État italien – via l'administration ferroviaire tout juste nationalisée - marque sa capacité de décision et son empreinte technique dans la ville. C'est à la fois un détachement vis-à-vis des influences étrangères passées – la réorganisation ferroviaire étant confiée à des Italiens et non plus à des

248 CENTRA, M. (2006). *Ferrovia e società : il centenario delle Ferrovie dello Stato*, Bologna : Il Mulino.

249 S.A. (2000). « Normalisation ferroviaire, cultures de réseaux : l'Europe des chemins de fer, 1878-2000 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *26*(2000).

250 MEEKS, C.L.V. (1956). *The railroad station; an architectural history*, New Haven : Yale University Press.

investisseurs autrichiens ou français – et la prise en compte par l'État des intérêts locaux en tant que réponse concrète à la rhétorique des trois ceintures[251].

Ce choix technique configure la forme de l'infrastructure. Le regroupement des lignes ferroviaires sur un faisceau venu du Nord de la ville, et surtout, l'accroissement exponentiel de la demande de transports, nécessite de construire une gare hors norme par rapport à celles qui existaient déjà à l'époque. Un premier concours est organisé dès 1906 mais son cahier des charges est si strict qu'il est annulé faute de résultat satisfaisant. Sur le fond, le choix technique reste maintenu. La nouvelle gare de Milan doit être construite pour accueillir 21 quais débouchant d'un faisceau ferroviaire posé sur un viaduc ferroviaire d'un kilomètre de long, situé à 7,40 mètres du sol[252].

1.2.4 Synthèse

Les trois gares étudiées sont des gares en forme terminus implantées en fonction de la ligne ferroviaire qu'elles ponctuent, mais l'origine de ces choix diverge pour chacune. À Londres et Paris, l'insertion de la gare se fait laborieusement en fonction d'un cadre réglementaire et à la suite d'une coexistence difficile avec d'autres éléments techniques (St Pancras) ou dans une co-évolution avec la trame urbaine elle-même en proie à des enjeux de développement stratégique (Paris-Nord). Dans le cas de Milano Centrale, la gare-terminus marque un choix technique délibéré d'affirmation de l'État dans l'accompagnement du développement de la ville. L'articulation des intérêts entre les acteurs privés et les acteurs publics, l'ancienneté ou non du transport ferroviaire dans les villes, les régimes politiques durant lesquels ces gares sont construites convergent en des facteurs déterminants pour comprendre et retracer les choix qui ont conduit à leur édification.

[251] Des recherches complémentaires pourraient être conduites à ce sujet pour savoir si le cas de la nouvelle gare centrale, projet municipal à l'origine, puis étatique, ne serait pas comme une préfiguration de ce qui s'est ensuite produit pour le comblement des darses et des canaux. Voir les travaux d'Alice Ingold qui a montré, pour ce qui concerne la ceinture d'eau, que le comblement des darses et des canaux, initiés sous le fascisme, peut être entendu comme une récupération par le pouvoir central de projets techniques locaux longtemps envisagés à un niveau local. Leur aboutissement était une forme d'affirmation du pouvoir étatique quant à sa capacité effective à réaliser les projets face aux pouvoirs municipaux.

[252] ANGELERI G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale*, *op.cit.*

1.3 Les enjeux de l'architecture et de l'esthétique : trois représentations de la grandeur

L'aspect esthétique et la solution architecturale adoptés pour la construction de chaque gare en font les prismes d'un discours et d'un imaginaire liés à une époque et à un contexte. Cette représentation a ensuite influencé leur perception par des générations successives d'architectes, d'aménageurs et de décideurs politiques. Les trois gares étudiées se ressemblent peu dans leur architecture et dans leur esthétique. Chacune est l'expression d'une époque, comme un discours sur et pour la ville qu'il s'agit ici de comprendre. L'impact des choix architecturaux et esthétiques doit être mesuré à l'aune de la rupture qu'ils ont constitués et de la réception dont ils ont fait l'objet.

1.3.1 St Pancras : un hymne au pouvoir victorien et aux progrès de l'ingénierie

Au sein de la *Midland*, l'ingénieur Henry Barlow progresse dans la compagnie depuis son entrée dans une des trois entreprises qui avaient précédé la fusion et l'émergence du mastodonte ferroviaire au centre du pays. Issu d'une famille d'ingénieurs et de scientifiques, il est porté par les avancées techniques liées aux progrès dans la maîtrise du fer et de l'acier. Il est chargé au début des années 1860 de dessiner les plans de la halle ferroviaire de la nouvelle gare St Pancras. La façade de la gare est confiée à Sir Georges Gilbert Scott, architecte renommé du mouvement néo-gothique qui a remporté à la fin des années 1850 le concours pour l'édification des bâtiments du ministère des Affaires étrangères.

L'ambivalence de la gare St Pancras naît de cette conception duale : des bâtiments dédiés à l'activité industrielle du transport ferroviaire coexistent avec ceux liés à l'activité hôtelière. Cette coexistence des activités rejaillit sur les choix architecturaux. La façade de la gare est celle de l'hôtel qui masque la vue de la halle métallique. Cette tendance témoigne de ce que Karen Bowie relève comme une ambivalence fondamentale[253] : l'irruption d'un bâtiment nouveau lié à un mode de transport sans précédent – la gare ferroviaire – et l'implacable volonté d'en masquer les aspérités architecturales – le métal, la grandeur des espaces, la rupture de la densité d'aménagement – par l'adjonction d'un bâtiment plus traditionnel, aux codes esthétiques facilement identifiables, l'hôtel.

Malgré ce double visage architectural, le bâtiment conserve une unité par la monumentalité de ses aménagements et de ses espaces. Le gigantisme renvoie autant aux techniques industrielles déployées pour l'édification de la halle qu'à l'affirmation spectaculaire de l'identité néo-gothique de l'hôtel. Dans le détail, les choix de Barlow et de Scott reflètent une stratégie d'avant-garde : doter le bâtiment des techniques les plus modernes en matière de confort et d'hygiène. Ils accompagnent l'ambition de la compagnie *Midland* d'affirmer sa puissance et de se distinguer de ses concurrentes. La gare est un faire-valoir, un support de propagande au service de la compagnie[254].

---

253 ANDIA, B., BOWIE, K. (1987). *Les Grandes gares parisiennes au XIXe siècle*, Paris : Délégation à l'action artistique de la ville de Paris.

254 CASSON, M. (2009). *The world's first railway system : enterprise, competition, and regulation on the railway network in Victorian Britain*, *op.cit.*

La halle métallique de St Pancras est un cas d'école. Inspirée par la rupture technologique de la construction du Crystal Palace pour l'exposition universelle de 1850, Henry Barlow préconise l'édification d'une halle d'un seul tenant, concave, et non supportée par des pilastres à intervalles réguliers comme c'est par exemple le cas gare du Nord à Paris. La halle de Barlow est remarquable en ce qu'elle permet le déploiement d'une importante surface vitrée sans avoir besoin d'emprises complémentaires au sol au niveau des quais. Barlow choisit aussi de peindre les portants métalliques situés sur chaque aile latérale du bâtiment d'un bleu ciel pour exposer le voyageur à la lumière du jour. Le « *Barlow Blue* » restera une référence chromique et sera employée lors de la réhabilitation de la gare dans la première décennie 2000.

Malgré toute l'importance technique de la grande halle métallique de Barlow, la gare St Pancras est surtout identifiable par sa façade néo-gothique, celle du *Midland Grand Hotel*. Le style architectural tranche avec l'environnement urbain des alentours. La gare St Pancras marque l'affirmation du courant néo-gothique et son architecte, Sir Gilbert Scott, est une des figures de proue de ce mouvement. Le mouvement néo-gothique consacre un retour à une forme d'orthodoxie de la pratique architecturale par un respect scrupuleux des méthodes d'édification employées notamment au Moyen-Âge anglais. Ce choix est l'expression d'une vision doctrinale de l'architecture et son application à un édifice comme la grande gare St Pancras marque à la fois la consécration de ce style et un tournant dans son histoire[255].

Le mouvement néo-gothique connaît une première grande affirmation publique et séculière après l'incendie de Londres en 1832, où, pour remplacer le Parlement de Westminster désormais en cendre, un concours est lancé et remporté par des architectes qui appliquent le style néo-gothique. C'est l'apogée du mouvement et son affirmation comme architecture identitaire britannique. Au même moment, dans l'Europe de la restauration monarchique, le néo-gothisme devient le style architectural à la mode, symbole d'un lien avec les racines moyenâgeuses des différents États et d'affirmation identitaire face aux invasions impériales françaises des décennies précédentes. Cette diffusion du néo-gothisme se fait à double-sens, les architectes britanniques du mouvement évoluent et le modernisent en y intégrant désormais des références étrangères.

Peu avant de construire St Pancras, Sir Gilbert Scott remporte en 1858 le concours pour la construction du ministère des affaires étrangères. En 1859, le nouveau ministre en charge de cette administration s'oppose frontalement au projet néo-gothique conçu par l'architecte. Après quelques tensions, Sir Gilbert Scott est contraint de renoncer à son projet et d'adopter un style Renaissance italien : le reniement de ses principes est tel que Scott aurait vécu une forme de dépression à la suite de cet échec. Pour les mauvaises langues à l'époque, il se libérera de l'amertume qu'aurait suscité cet échec en reproduisant son dessein néo-gothique, avec une affirmation encore plus forte, pour le projet de gare à St Pancras[256].

L'hôtel de St Pancras fait figure de façade pour la gare, il masque intégralement la halle de Barlow, il étouffe même le caractère ferroviaire du lieu. Bien que la gare soit un bâtiment hors du commun, Scott y appliqua les préceptes du gothique médiéval. Il réussit à démontrer cependant une capacité d'adaptation moderne de sa doctrine. Scott utilise le fer dans les poutres qui

255 SIMMONS, J. (1968). *St Pancras Station*., *op.cit.*
256 BRADLEY, S. (2007). *St Pancras Station*, *op.cit.*

structurent une partie de l'hôtel, prouvant par ce choix des matériaux la capacité d'intégration des nouvelles techniques dans l'approche néo-gothique de construction. Il construit un hôtel comme un château, l'accolant à une halle métallique, et lui confère ainsi un statut de cathédrale. L'ambition théorique est atteinte : celle de prouver l'universalité de la conception néogothique, sa capacité à épouser les formes, les objets urbains de la modernité – quoi de plus moderne à l'époque qu'une grande gare ? – tout en l'inscrivant dans une esthétique voulue comme intrinsèquement historique. Néanmoins, cette ambiguïté néo-gothique, à la fois conservatrice et moderne, reste déterminée par le plan initial de l'ingénieur Barlow qui contraint la forme de l'hôtel, agence l'emplacement des arches d'accès aux quais et du campanile.

Dans l'entre-deux-guerres, quelques décennies après son inauguration, les critiques fusent contre l'hôtel de Sir Gibert Scott. Le *Midland Grand Hotel* devient la marque de l'audace fanée d'une époque et d'un style pompeux. La gare St Pancras est conçue en façade comme une cathédrale néo-gothique, témoignage d'une ambition esthétique hors-norme, à la fois spirituelle et historique.

1.3.2 Paris Nord : un dialogue entre la modernité et la tradition

Jacques Ignace Hittorff fut choisi par le baron de Rothschild en 1860 – même si les données historiques sont peu précises quant à la date exacte de leur collaboration[257]. Né à Cologne quand la ville était sous domination napoléonienne, il est citoyen français dans un premier temps. Cela lui permet d'aller étudier à Paris au début du XIXème siècle et d'être formé à l'École des Beaux-Arts. Hittorff est déchu de ses droits nationaux lorsqu'après le traité de Vienne de 1815 la Prusse reprend le contrôle de sa ville natale. Il est alors considéré comme étranger. Ce changement entraîne l'arrêt de sa formation dans un parcours élitiste d'architecte français. Cela ne l'empêche pas, grâce à l'alliance avec son beau-père, de poursuivre une brillante carrière[258]. Quand il rejoint le baron de Rothschild, Hittorff est à l'apogée de sa carrière professionnelle. Son empreinte dans Paris est conséquente : des églises comme celle de Saint-Vincent-de-Paul qu'il a construite avec son beau-père pour le Nouveau Quartier Poissonnière, place Franz Liszt, leur vaut d'être remarqué par Rothschild ; des places, comme celle de la Concorde dont il fut l'un des architectes sous la Monarchie de Juillet ; le cirque d'hiver toujours à la même époque ; enfin, la gare du Nord[259].

Son parti pris est de remplacer la précédente gare par une nouvelle, plus monumentale pour qu'elle soit « *digne de la capitale impériale et digne de recevoir les princes et personnalités de tous les pays* »[260]. Contrairement à la gare de l'Est qui bénéficie du tracé du boulevard de Strasbourg, la gare du Nord est encaissée dans un réseau viaire dense et l'aménagement de la place devant sa façade – aujourd'hui place Napoléon III - n'en permet pas d'apprécier les perspectives à leur juste valeur. Cette absence d'une réelle continuité entre les percées haussmanniennes et la gare serait moins la conséquence d'une méfiance entre le pouvoir impérial et le banquier de Rothschild, que d'une inimitié tenace entre l'architecte Hittorff et le baron Haussmann. Dans ses mémoires, le

---

257 NILSEN, M. (2008). *Railways and the Western European Capitals*, *op.cit.*

258 KIENE, M., CHECCONI, C. (2011). *Jacques Ignace Hittorff: précurseur du Paris d'Haussmann*, Paris : Éditions du patrimoine, Centre des monuments nationaux.

259 LAVEDAN, P. (1969). « Un Allemand à Paris au XIXe siècle : J. I. Hittorff, archéologue, architecte et urbaniste », *Journal des savants*, *3*(1969/1), 173-188.

260 SAUGET, S. (2009). *À la recherche des pas perdus*, *op.cit.*

préfet de la Seine indique que les nouvelles rues de Compiègne et de Saint-Quentin devaient déboucher sur les cours de départ et d'arrivée de la gare, mais que Hittorff aurait changé ses plans sans prévenir Haussmann[261], conduisant à cette situation étrange d'une gare gigantesque encerclée dans son quartier.

La façade de la gare est de facture néo-classique où s'alignent les colonnes ioniques, sans excès d'ornements. La critique à l'époque déplora la profusion de pierre et l'aspect académique de cette façade qui tenait plus d'une démonstration architecturale que d'un accompagnement fonctionnel des activités de transport[262]. À l'intérieur de la gare, les espaces originels étaient organisés en salles d'attente selon les classes de voyageurs, avec un buffet de gare, mais ils furent constamment réaménagés pour adapter la gare aux différentes évolutions de trafic et de technique : dès 1883, le nombre de voies est porté à treize, puis, en 1889, à l'occasion de l'exposition universelle, l'ensemble des espaces intérieurs sont remodelés pour amplifier la zone de déambulation, enfin une aile est adjointe au bâtiment – l'actuel pôle d'échange – pour faire passer la capacité à dix-huit voies[263].

L'architecture de la halle, très probablement inspirée des premières études des architectes Ohnet et Lejeune avant qu'ils ne soient remplacés par Hittorff, est un chef-d'œuvre d'élégance. La halle principale repose sur des piliers de métal sculptés et l'ensemble de la charpente métallique emprunte la technique de ferme Polonceau qui venait d'être développée. C'est de nouveau la façade qui est la plus porteuse d'un message à propos de la ville et du rôle de Paris. Son gigantisme – 180 mètres de large – est structuré par des statues commandées aux meilleurs sculpteurs de l'époque. Neuf incarnent des villes européennes, dont Paris, et quatorze des villes françaises desservies par la compagnie du Nord, comme un « *culte païen voué à la ville européenne* »[264].

1.3.3 Milano Centrale : un maëlstrom symbolique

À Milan, suite à l'échec du premier concours de 1906, un second est organisé en 1911 et le projet d'Ulisse Stacchini est retenu. L'architecte signe une convention avec l'administration des chemins de fer pour la réalisation d'une façade gigantesque. Les plans présentés reflètent un mimétisme avec la gare de l'Union à Washington, qui faisait référence pour sa capacité à faire converger les différentes lignes des compagnies ferroviaires. L'affirmation du caractère unitaire et central de la gare s'impose dans la zone urbaine de l'ancien champ de course, moins de mille mètres au nord de la précédente gare centrale. Stacchini envisage la gare comme un panthéon ferroviaire, une infrastructure censée imprimer un style architectural pour tout le quartier.

Ulisse Stacchini s'inscrit dans le goût de la fin du XIXème siècle. C'est l'époque de l'éclectisme Beaux-Arts qui a triomphé dans les gares parisiennes, la recherche d'une monumentalité inscrite dans des préceptes architecturaux qui reprennent des codes antiques, empruntés aux palais et aux temples. Les cinq grandes halles qui couvrent les quais sont cachées par une grande salle des pas perdus qui jouxte un immense bâtiment d'accès, divisé en fonction des arrivées et des départs ainsi que du dépôt des bagages. Devant ce bâtiment, une galerie réservée aux voitures et aux tramways permet l'accès à la gare en étant protégé des intempéries.

261 HAUSSMANN, G.E. (1890). Mémoires du Baron Haussmann, Paris : Victor Havard.
262 LAMMING, C. (2001). *Paris au temps des gares : grandes et petites histoires d'une capitale ferroviaire*, Paris : Parigramme.
263 *Ibid.*
264 DETHIER, J. (2008). *Gares d'Europe*, Paris : Denoël.

Trois classes de voyageurs sont inscrites dans l'aménagement des espaces, salles d'attente et restaurants de la gare. Pour Stacchini, la gare est conçue comme un reflet de ce voyage en train qui rassemble encore grands bourgeois et ouvriers.

Le projet va être mis en sommeil au moment, en 1914, où la guerre se déclare en Europe puis dans le monde. Dans l'Italie en guerre, les investissements dans les infrastructures se raréfient. Le projet de réorganisation du schéma ferroviaire milanais est ajourné comme celui la construction de la nouvelle gare centrale[265]. La vieille gare originelle de 1864 est utilisée au maximum de ses capacités pour l'effort de guerre. Elle devient un centre névralgique pour l'organisation logistique des troupes. Leurs départs et leurs arrivées sont représentés dans les journaux populaires de l'époque. La vieille gare, symbole d'un ordre passé, revit par la guerre. Ses usages et ses espaces sont réinventés. Au sortir du conflit en 1918, le pays est exsangue. Les ressources publiques manquent pour que le projet de construction de la nouvelle gare reprenne son cours. Dans les bureaux de l'administration centrale des chemins de fer à Rome, une maquette du projet de Stacchini traîne dans les couloirs, prenant la poussière. C'est à peine si elle évoque encore une possible concrétisation.

La situation à Milan reste pourtant difficile, tant sur le plan de la gestion des flux, de l'organisation de l'espace, que sur celui de l'organisation politique. Dans tout le pays, la multiplication des mouvements sociaux, l'assise importante des anarchistes, des socialistes et des sociaux-démocrates est alors perçue comme une menace par une partie de la bourgeoisie et de l'aristocratie. La paralysie des moyens de production et de circulation est la hantise des industriels et des grands propriétaires. L'Italie sombre dans le fascisme en 1924.

Le projet de Stacchini est à l'arrêt depuis la Première guerre mondiale. Il n'est réactivé qu'en 1926, lorsque l'architecte signe une convention d'engagement avec l'État. Cette convention prévoit une réalisation de la gare selon des plans qui ont été révisés et quelque peu adaptés face aux évolutions de la ville et des modes de transport[266]. La gare est inaugurée le 1er juillet 1931 par Benito Mussolini en présence du roi. L'aboutissement du projet de la gare est présenté comme le signe de l'affirmation du régime à l'époque, de sa capacité à mener à son terme la construction d'une infrastructure dont les plans traînaient dans les tiroirs de l'administration ferroviaire depuis trop d'années. La construction de la nouvelle gare centrale coïncide avec les travaux de comblement des canaux et des darses (la ceinture d'eau), qui avaient été imaginés depuis des décennies. C'est la traduction du « *bon fonctionnement* », cette volonté affichée par le régime central de mettre en mouvement les espaces des villes là où les administrations locales issues de l'ordre précédent faisaient obstacle à la concrétisation de ces projets[267].

Si la gare centrale de Milan n'est pas un projet fasciste dans son essence comme le montre l'exposé des racines historiques de sa conception, sa concrétisation en a les caractéristiques. Elle nécessite des moyens colossaux et une main d'œuvre nombreuse. La commande de l'État et la puissante administration ferroviaire assure la réalisation rapide de l'ouvrage en moins de cinq ans. Le régime fasciste, parmi les nombreuses transformations qu'il provoque dans la ville, utilise la

265 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale*, *op.cit.*
266 SELVAFOLTA, O., CASTELLANO, A. (1984). *Costruire in Lombardia 1880-1980*, *op.cit.*
267 FORTI, A. (1978). *Angiolo Mazzoni : architetto fra fascismo e libertà*, Firenze : Edam.

gare comme le témoin de sa capacité d'organisation mais aussi, en modifiant certains aspects visuels du bâtiment, comme un support d'expression de son idéologie et de ses valeurs.

On peut aujourd'hui encore observer dans la gare centrale de Milan de curieux dialogues. L'enveloppe monumentale voit s'exprimer un patchwork de représentations baroques et antiques, d'affirmation Art Déco dans un océan de volumes perdus et de monumentalité grandiloquente. Plusieurs épithètes permettent de qualifier son style impossible: *assyro-babylonien* mais aussi *liberty monumental*[268]… Le grand hall de la salle d'attente est orné de bas-reliefs célébrant les quatre grands modes de transport : routier, aérien, ferroviaire et naval. La science et la technique sont mises en exergue comme à l'accoutumée dans la rhétorique fasciste. Elles côtoient aussi à quelques mètres d'autres bas-reliefs représentant les douze signes du zodiaque. Dans les étages supérieurs, les murs sont recouverts des peintures du designer et architecte Marcello Nizolli qui figurent sur plusieurs tableaux des cartes des villes italiennes dans une vision abstraite, les représentant d'un surplomb géographique en lien direct avec la représentation de l'espace promue durant ces années de régime fasciste[269].

Au sol de la salle des pas perdus, peu avant d'arriver sur les quais, des aigles impériaux en mosaïque et des inscriptions S.P.Q.R. affirment avec force l'ancrage symbolique de la gare dans l'imagerie de l'État italien et dans la symbolique de la puissance romaine. C'est une représentation de l'italianité vautrée dans le fascisme : quelques faisceaux sont représentés ici et là sur les façades, l'inscription de la date de la construction de la gare en fonction du calendrier fasciste est figée dans la pierre – elle sera retirée à la fin de la guerre mais sa trace se devine encore aujourd'hui.

Quand on s'avance sur l'aile ouest de la gare, longeant le quai n°21, on aperçoit une rupture dans la forme du toit. La voûte métallique est cassée par une toiture plate qui signale le pavillon royal, d'où partaient les membres de la famille royale. Avant d'atteindre la porte d'entrée, les murs sont couverts de plaques d'inscription en mémoire des soldats tombés pour les guerres coloniales de l'Italie mussolinienne : conquête de la Libye, annexion de la Somalie. Ces plaques sont toujours présentes aujourd'hui. On entre dans le pavillon royal par une porte ornée d'une grande mosaïque sur laquelle est représenté Mussolini adressant un salut romain à Vittor-Emmanuele III entouré de ses troupes. Le pavillon royal, construit sur deux niveaux, reprend la rhétorique ornementale fasciste. Aujourd'hui, des stèles vides soulignent la disparition des bustes du Duce qui y étaient installés. Au sol, dans les marqueteries, des croix gammées ont été incrustées en 1938 lors de la visite d'Adolphe Hitler à Benito Mussolini pour sceller la collaboration intensive entre les deux pays, et ce faisant, sceller dans l'espace la continuité entre le régime fasciste et la lignée des régimes racistes et totalitaires de l'Europe de l'entre-deux guerres.

La gare centrale de Milan porte la marque du régime fasciste dans la ville, mais elle n'en est pas pour autant une gare fasciste. Elle est le témoin de la capacité du régime à récupérer un projet urbain lancé des décennies auparavant. La gare centrale de Milan est aussi un élément de rupture. Elle est née d'une anticipation ratée et d'une course effrénée des décideurs pour rattraper la vitesse de transformation de la ville. Pourtant, le projet de nouvelle gare centrale de Milan est

---

268 BOSSAGLIA, R. (1974). *Il liberty: storia e fortuna del liberty italiano*, Firenze : Sansoni.

269 TREVES, A. (1981). « La politique anti-urbaine fasciste et un siècle de résistance contre l'urbanisation en Italie », *Espace géographique*, *10*(1981/2), 115-124.

littéralement avalé par le régime fasciste à la fin des années 1920 et recraché comme un bloc composite agrémenté d'une esthétique contradictoire qui dévoile clairement des symboliques politiques, étatistes, et infiniment moins neutres que les premiers plans de Stacchini le laissaient penser. De qui la gare centrale de Milan est-elle le nom, sinon d'un État centralisateur et despotique, affirmant la grandiloquence de sa doctrine politique dans l'espace de la ville? À peine inauguré en 1931, cet objet urbain né d'intentions ambiguës va connaître rapidement de vives critiques[270].

1.4 L'origine des règles et des représentations dans l'aménagement des gares

Différentes recherches historiques ont porté sur les effets de l'apparition de ces grandes gares dans les villes de la seconde moitié du XIXème siècle[271]. Ces recherches montrent que les gares sont l'objet de régulation dès leur apparition. En retour, elles produisent aussi dans l'organisation des villes des conséquences pour le développement des activités industrielles et marchandes, jusqu'à reconfigurer les fonctions d'habitation.

1.4.1 L'émergence des enjeux publics des grandes gares

L'étude historique de l'émergence des grandes gares permet d'identifier les premières questions de régulation qui apparaissent avec leur construction et leur mise en service. On en retiendra deux aspects : la délimitation du domaine et du statut foncier des gares d'une part et la question de la sûreté d'autre part.

Le rapport à la propriété des gares est structurant dans chacun des trois cas. Pour contrôler l'usage de l'espace, des méthodes différentes sont utilisées. En Grande-Bretagne, ce sont les *railway acts* qui se multiplient durant la décennie 1840 et configurent l'organisation intérieure des gares et les services qui y prennent place. En France, la loi de 1836 organise les rapports entre l'État et les compagnies ferroviaires autour du principe des concessions. Les entreprises ferroviaires disposent de l'usage des infrastructures qu'elles bâtissent, mais leur terrain fait partie du domaine public. À la fin de la concession, le chemin de fer et les gares sont remis à l'État. Cette situation est amplifiée dans le cas italien. Les gares sont construites et gérées par des compagnies privées jusqu'à la nationalisation du chemin de fer en 1905.

Le second point qui cristallise les rapports entre acteurs publics et acteurs privés est celui des questions de sûreté. La sûreté englobe ici les mesures relatives à la sécurité des personnes et des biens et à la prévention des actes délictueux au sein des gares. La gestion des risques est négociée entre les compagnies et les administrations du fait d'une méconnaissance des besoins et d'une adaptation aux pratiques du transport ferroviaire. L'administration est parfois elle-même divisée, comme en France où le corps des Ponts et Chaussées doit vérifier la sécurité des constructions quand celui des Mines œuvre à la sécurité des machines. En Grande-Bretagne, les *railways act* configurent peu à peu les questions de sécurité des bâtiments par l'introduction de

270 SELVAFOLTA, O., CASTELLANO, A. (1984). *Costruire in Lombardia 1880-1980*, *op.cit.*

271 RICHARDS, J. MACKENZIE, J.M. (1986). *The railway station*, *op.cit.* ;
SCHIVELBUSCH, W., BOUTOUT, J.-F. (1990). *Histoire des voyages en train*, Paris : Le Promeneur;
BENJAMIN, W. (2003). *Paris, capitale du XIXe siècle*, *op.cit.* ;
BERDET, M. (2013). *Fantasmagories du capital. L'invention de la ville-marchandise*, Paris : La Découverte.

normes successives. En Italie, la constitution de l'administration des chemins de fer institutionnalise et standardise les pratiques sur les anciens réseaux des différentes compagnies.

La question de la prévention du crime fait resurgir celle de l'ordre et de la discipline[272]. Les grandes gares sont le creuset de l'activité industrielle ferroviaire. Elles sont régies par des obligations techniques liées à la précision, aux cadences, aux temporalités du transport ferroviaire. La précision des tâches à exécuter spécialise l'activité des employés des compagnies. Des militaires sont souvent embauchés pour assurer des fonctions d'encadrement et de gestion des gares. Cette organisation millimétrée inspire la confiance et fait rejaillir un prestige sur les entreprises ferroviaires. La connaissance des lieux et des nécessités du transport ferroviaire au sein des gares devient déterminante quand, par exemple en France, les pouvoirs publics instaurent une police ferroviaire qui est contestée par les compagnies privées[273]. Ainsi, dès l'origine, les grandes gares sont des espaces sous tension au sujet de leur sûreté, des espaces négociés entre autorité publique et entreprises privées.

1.4.2 L'aménagement de symboles : l'image de la gare comme représentation collective

Les grandes gares reflètent la nature industrielle du chemin de fer. L'activité industrielle au sein des gares et dans leur quartier immédiat – c'est là que sont entreposées les marchandises – est initialement un facteur négatif. Dans la ville bourgeoise, le besoin de cacher la crasse et les nuisances du chemin de fer conduit à l'expression architecturale qui a été présentée dans les trois cas. L'ambivalence entre le prestige de la façade et le tour de force technique des halles, souvent masquées, tient dans ce rejet de l'activité industrielle comme une valeur de la société et de sa bourgeoisie. La fréquentation massive des grandes gares dès leur mise en service donne l'impression de leur utilité évidente. Mais cette utilité est bien souvent créée au détriment de populations rejetées en dehors de la ville lors de la construction des lignes ferroviaires. À Londres, l'insertion profonde de certaines lignes ferroviaires (comme à St Pancras) est rendue possible quand il s'agit de traverser des quartiers entiers d'ouvriers pauvres dont les maisons sont détruites. Parfois, ces destructions de quartiers populaires conduisent à l'absurde. Ainsi dans le cas de St Pancras, les nouveaux sans-abris issus des maisons détruites pour la construction du viaduc ferroviaire trouvaient refuge dans les alcôves de ce même viaduc[274]. Au-delà du spectacle technologique, de l'effervescence des foules, de la modernisation, la grande gare ferroviaire reste bien une machine à dévorer la ville[275], à la reconfigurer, pour en accélérer certaines recompositions sociales.

Cette réalité de la dureté de la vie urbaine du XIXème siècle s'inscrit dans la transformation rapide des villes européennes, où les rues médiévales font place à de grandes avenues, où la quête hygiéniste et le scientisme font jaillir la lumière dans l'obscurité d'anciens quartiers mal famés. Les repères changent, les rues n'ont plus d'aspect auquel il soit possible de se référer. C'est dans ce cadre qu'interviennent les stratégies esthétiques et architecturales que l'on retrouve dans les gares. Les styles convoqués pour les trois gares, néo-gothique, éclectique Beaux-Arts, "assyro-babylonien" ou "liberty monumental", renvoient chacun à une lecture du passé,

272 DETHIER, J. (1978). *Le temps des gares, catalogue de l'exposition organisée au centre de création industrielle du 13 décembre 1978 au 9 avril 1979,* Paris : Centre de création industrielle.
273 SAUGET, S. (2009). *À la recherche des pas perdus*, *op.cit.*
274 KELLETT, J.R. (1969). *The Impact of Railways on Victorian Cities*, *op.cit.*
275 BOATTI, A. (2007). *Urbanistica a Milano*, *op.cit.*

proposent des codes, des symboles, racontent des histoires pour inscrire l'inédit – la gare – dans la continuité d'une temporalité historique[276].

Le cas de Milano Centrale est plus complexe car il est plus tardif et s'inscrit dans un contexte différent de celui de Londres. On pourrait cependant proposer une continuité avec la gare du Nord à Paris, les deux infrastructures ayant été réalisées sous des régimes dictatoriaux, étant utilisées comme des supports de propagande – l'une comme affirmation impériale de la nation en Europe (Paris Nord), l'autre comme affirmation de l'État central sur le territoire national (Milano Centrale)[277]. La gare de Milan s'inscrit cependant dans la continuité des illusions symboliques à l'œuvre au XIXème siècle. Son esthétique, arrêtée entre 1911 et 1926, reflète les dernières évolutions d'un style ancré dans une représentation du passé mélangée à la rhétorique fasciste sur le territoire. Ce mélange souligne plus encore l'illusion esthétique de la gare : la destruction du quartier, l'ampleur des travaux, la reconfiguration du nord de Milan marquent l'avènement d'une ville nouvelle, dont la modernité n'est exprimée que dans les canons esthétiques d'une représentation de l'antiquité.

1.4.3 Un lieu pour l'expression des échelles du pouvoir

La comparaison des histoires originelles de ces trois gares montre la dimension européenne profonde qui les a structurées, au moment où se constituaient les idéologies nationalistes. Cette dimension européenne est à la fois un point de perspective, pour que la gare soit l'expression d'un lien vers un ailleurs européen, et un point d'enfermement, quand la gare a vocation à représenter des symboles nationalistes ou un génie industriel particulier. Les acteurs des gares sont imprégnés d'un cadre européen où circulent modèles et prescripteurs. Le baron de Rothschild qui engagea la reconstruction de la gare du Nord fit appel aux industries de Glasgow pour mettre au point les charpentes métalliques de la gare, car il n'existait pas en France à l'époque les ressources nécessaires à la mise en oeuvre de cette technique[278]. Le même Rothschild possédait la compagnie Paris-Lyon-Méditerranée qui dépêcha à Milan son architecte pour construire la première gare centrale, la même qui servira d'anti-modèle lorsqu'il faudra la reconstruire. Les influences des uns et des autres étaient des objets de fascination, voire de frustration. La France engagea une compétition vis-à-vis du Royaume-Uni quand ses élites constatèrent le retard à la mise en œuvre des chantiers de chemin de fer. La politique impériale du Second Empire tendra vers l'objectif de dépasser le niveau de développement du réseau ferré britannique[279]. Par la suite, toujours à la recherche d'une puissance à laquelle se comparer, la France de la Troisième République substituera comme concurrent l'Allemagne prussienne au Royaume-Uni[280]. L'Italie mussolinienne fera de cette course nationaliste l'un des leviers du développement ferroviaire du pays à partir des années 1930. Dans ce cadre, la construction de nouvelles gares, dont la nouvelle gare centrale de Milan sera le premier grand chantier achevé en 1931, a participé de cette politique de démonstration de puissance industrielle du pays[281]. Cette concurrence entre nations implique la mise au point de techniques d'aménagement des gares qui

276 SCHIVELBUSCH, W., BOUTOUT, J.-F. (1990). *Histoire des voyages en train*, *op.cit.*

277 Sur ce point, RICHARDS J., MACKENZIE, J.M. (1986). *The railway station*, *op.cit.,* proposent d'ailleurs un parallèle entre les travaux d'Haussmann et les projets urbains des régimes totalitaires du XXème siècle.

278 BOWIE, K., TEXIER, S., BONNEFOY, L. (2003). *Paris et ses chemins de fer*, *op.cit.*

279 SAUGET, S. (2006). « La construction des gares entre Paris et Londres : une rivalité capitale », *op.cit.*

280 MITCHELL, A. (2000). *The great train race : railways and the Franco-German rivalry, 1815-1914*, New York : Berghahn Books.

281 FORTI, A. (1978). *Angiolo Mazzoni*, *op.cit.*

sont de plus en plus spécifiques à chacunes. Même si les modèles sont diffusés – comme le montre l'agenda des rencontres internationales ferroviaires – et que l'architecture des gares fait encore des emprunts à des styles divers, la perception des grandes gares s'ancre dans la continuité du discours nationaliste. La grande gare, comme objet technique développé dans chaque ville, offre aussi des points de comparaison pour les contemporains. L'expérience de l'arrivée dans une gare parisienne pour un voyageur britannique prêtait le champ à des comparaisons sur les comportements des voyageurs et sur l'aménagement des gares [282] dont on retirait des considérations sur le rapport entre la société et l'individu.

L'histoire de ces trois gares est enfin celle de décideurs influencés par les contours mouvants des frontières européennes. Comme on l'a vu, Jacques Hittorff était né Français jusqu'à ce que la nouvelle partition de l'Europe en 1815 lui fasse perdre sa nationalité et recouvrer celle d'un étranger dans son propre pays. Le mouvement architectural néo-gothique britannique prit son essor dans l'impossibilité faite aux jeunes architectes, durant la période napoléonienne, de pouvoir se rendre sur le continent pour développer leur inspiration. Le néo-gothisme fit du retour aux sources médiévales de l'Angleterre un élan esthétique et artistique qui caractérisa par la suite l'âge d'or victorien. Enfin, à Milan, l'affirmation progressive de l'État italien et sa consolidation à la fin du XIXème siècle eurent pour conséquence de guider les architectes des gares à se démarquer des influences passées des occupants autrichiens et français. Les grandes gares historiques européennes sont donc des objets qui reflètent dès l'origine des tensions contradictoires. Celles qui affirment le territoire national dans la ville tout en maintenant l'ambiguïté des frontières de celui-ci. Celles qui oscillent entre la dynamique universelle du réseau technique ferroviaire et l'essence identitaire nationaliste dont la maîtrise de la technique ferroviaire devait servir de révélateur.

*

Cette première approche historique des trois grandes gares invite à ne pas essentialiser l'objet dans une veine symbolique et à comprendre que, dès sa formation, la grande gare historique fut un objet en dynamique avec son environnement. Alors qu'elles marquent une rupture dans l'aménagement des villes du XIXème siècle et qu'elles signent l'avènement de la cité industrielle, ces trois grandes gares vont devenir progressivement des représentations non plus de l'avant-garde, mais du passé.

[282] RICHARDS, J., MACKENZIE, J.M. (1986). *The railway station*, *op.cit.*

2. La remise en cause des gares après la Seconde guerre mondiale

L'étude de la remise en cause des trois gares après la Seconde guerre mondiale permet de comprendre l'évolution du système d'acteurs qu'elle reflète. Les trois cas offrent l'opportunité de saisir le tournant qui fut opéré durant les Trente Glorieuses concernant l'aménagement des gares. Le contexte d'organisation du système ferroviaire a beaucoup évolué depuis la construction de chacune des gares, passant d'une organisation basée sur la concurrence entre entreprises privées avec l'intervention progressive d'États régulateurs à un système de nationalisation du chemin de fer où l'État est directement concerné par le devenir des gares. Elles font en effet l'objet d'interrogations sur leur utilité alors que l'usage de l'automobile se massifie et que l'aviation civile se développe. Elles sont aussi l'objet de projets d'adaptation aux mobilités pendulaires à Paris et à Milan. De nouvelles conceptions architecturales se structurent autour de projets phares auxquelles les gares sont parfois intégrées. Cependant, les réactions et les oppositions à ces projets ont contribué à former de nouvelles perceptions des grandes gares. Des notions de patrimoine et de préservation des infrastructures émergent alors.

2.1 Le nouveau contexte de l'organisation du système ferroviaire

La Seconde guerre mondiale marque une rupture temporaire dans la croissance du trafic de transport pour les trois grandes villes étudiées. Les destructions provoquées par les bombardements altèrent durablement les systèmes ferroviaires et les gares, qui avaient connu avant le déclenchement du conflit une sophistication importante de leurs équipements (électrification d'une partie des lignes, automatisation de certains services). Chaque gare connaît alors un contexte particulier : l'évolution de l'organisation du chemin de fer pour St Pancras (2.1.1.), la dualité de l'organisation ferroviaire pour Paris Nord (2.1.2.), l'achèvement de projets de gare dans le pays pour Milano Centrale (2.1.3.).

2.1.1 Le contexte britannique

Durant la première guerre mondiale, le gouvernement britannique a fortement renforcé l'emprise gouvernementale sur l'organisation du chemin de fer, au point de démontrer l'efficacité d'une intervention publique dans un secteur dont les profits commençaient à décliner. L'encadrement des coûts, des prix des billets, des relations avec les compagnies, débouche en 1921 sur une nouvelle organisation des rapports entre le gouvernement britannique et les compagnies ferroviaires. Des fusions entre les entreprises issues de la « folie ferroviaire » des années 1840 aboutissent à la constitution d'un oligopole formé de quatre grands groupes[283]. En conséquence, les grandes gares qui appartenaient chacune à une compagnie font désormais partie de réseaux plus importants. Pour la gare St Pancras, le service ferroviaire est ainsi mutualisé avec celui de King's Cross. En 1936, le grand hôtel *Midland* en façade de St Pancras est fermé. Sa construction originelle ne permet pas l'adaptation aux nouveaux standards de confort et le coût des investissements qui seraient nécessaires est trop élevé. Avec la fermeture de l'hôtel, la gare perd l'un de ses espaces les plus caractéristiques et son usage se réduit désormais uniquement à

283 GOURVISH, T.R. (2011). *British Railways, 1948-73: a business history*, Cambridge : Cambridge University Press.

l'activité ferroviaire. Durant la Seconde guerre mondiale, au moment des raids aériens allemands sur Londres, une partie de la halle ferroviaire de l'ingénieur Barlow a été détruite par un bombardement[284]. Au sortir de la Seconde guerre mondiale, la gare St Pancras a perdu de sa superbe.

En 1948, le secteur ferroviaire britannique est nationalisé puis, en 1963, un établissement public autonome est créé, *British Rail*. Dans le contexte d'aggravation des coûts d'exploitation du transport ferroviaire et de développement de l'automobile, le rapport Beeching de 1962[285] remis au gouvernement fait apparaître les gares comme un coût qui grève la productivité du système ferroviaire[286]. La question de la viabilité économique du chemin de fer est un enjeu politique dans les débats électoraux. Une opinion récurrente se diffuse associant les interrogations sur le chemin de fer avec celles sur le déclin économique britannique[287].

2.1.2 Le contexte français

En France, la Société Nationale du Chemin de Fer est créée en 1937 après fusion des grandes compagnies privées. La SNCF prend la forme d'une société d'économie mixte dont l'État est actionnaire à hauteur de 51%. À la fin de la Seconde guerre mondiale, l'administration ferroviaire prolonge les méthodes qui avaient cours dans les compagnies privées. Ce n'est que progressivement que les services sont rationalisés[288].

La situation reste complexe à Paris malgré la création du monopole ferroviaire[289]. L'opposition historique entre la ville de Paris et l'État concernant le chemin de fer avait abouti en 1897 à la constitution d'un métropolitain intra-muros au gabarit et aux normes techniques différentes de celles du réseau ferré national. Cette différenciation visait à empêcher le développement d'un chemin de fer de surface qui aurait recomposé la ville. Le métropolitain avait ainsi été construit par des compagnies privées à l'occasion des Expositions universelles et s'était développé depuis lors jusqu'en 1939. La fusion entre les compagnies concurrentes au début des années 1930 conduit à un monopole de fait de la Compagnie du métropolitain parisien (CMP) sur les transports souterrains. Les transports de surface sont alors assurés par la Société des transports en commun de la région parisienne (STCRP), sous un régime de concession octroyée par le département de la Seine. En 1938, devant le refus du conseil général de financer la dette produite par le renouvellement du matériel et du réseau, l'État intervient et crée une autorité organisatrice, le Comité des transports parisiens (CTP). En 1942, le gouvernement de Vichy exclut les représentants des collectivités locales et transforme le comité en un Conseil, tout en octroyant à la CMP qui gérait le réseau souterrain la charge de gérer aussi les transports de surface. À la fin de la guerre, la Conseil des transports parisiens est transformé en une administration provisoire, institutionnalisée en 1948 sous deux entités : d'un côté l'Office régional des transports parisiens (ORTP) chargé d'organiser les différentes offres de transport ; de l'autre une entreprise publique chargée des opérations de transports tant souterrains que de surface : la

284 SIMMONS, J. (1968). *St Pancras Station*, *op.cit.*
285 CLOUGH, D.N. (2013). *Dr Beeching's remedy: a cure for a century of the railway's ills*, Hersham : Ian Allan.
286 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2006). *British Rail, 1974-97: from integration to privatisation*, Oxford : Oxford University Press.
287 LOFT, C. (2006). *Government, the railways and the modernization of Britain Beeching's last trains*, London, New York : Routledge.
288 BOWIE, K., TEXIER, S., BONNEFOY, L. (2003). *Paris et ses chemins de fer*, *op.cit.*
289 LARROQUE, D., MARGAIRAZ, M., ZEMBRI, P. (2002). *Paris et ses transport s: XIXe-XXe siècles, deux siècles de décisions pour la ville et sa région. Paris : Recherches / IPRAUS.*

Régie autonome des transports parisiens (RATP). En 1949, en plus du réseau métropolitain, la RATP reçoit la gestion de la ligne de chemin de fer historique reliant Paris à Sceaux[290].

Au début des années 1950, avec la SNCF, l'État dispose désormais d'une branche puissante et monopolistique. À Paris, son action est complétée, sinon concurrencée, par la RATP, dont les compétences incluent la maîtrise du chemin de fer standard, comme le montre l'inclusion de la gestion de la ligne de Sceaux dans ses missions.

2.1.3 Le contexte italien

En Italie, la construction des grandes gares italiennes a connu un renouveau conséquent durant la deuxième décennie du fascisme, entre 1930 et 1940[291]. Instruments de propagande, les grandes gares construites à Bologne, à Florence, ou initiées à Rome dans le cas de la gare de Termini, sont des infrastructures récentes au sortir de la Seconde guerre mondiale[292]. Bien que dessinée avant l'avènement du régime, Milano Centrale reste une construction engagée et terminée sous le fascisme. Elle en représente une forme de monumentalité[293] et en reste une trace visible dans la ville[294] lors de l'avènement de la République italienne en 1947.

Dans la nouvelle Italie républicaine, les chemins de fer de l'État, après avoir été fortement contrôlés sous Mussolini[295], sont un enjeu politique de premier plan.[296]. Les alliés ont confié la direction des chemins de fer à un général de l'armée italienne, Giovanni di Raimondo. Lors du vote pour l'instauration de la République Italienne en 1947, les chantiers de gares en cours sont un enjeu de l'affirmation du nouveau régime. Un premier chantier est alors engagé pour terminer la gare de Roma Termini. Cette gare avait été commandée par Mussolini pour accueillir les visiteurs d'une hypothétique exposition universelle consacrée au fascisme qui devait se tenir en 1942 (on parlera du projet E42). Après de multiples projets, le chantier est entamé en 1937 mais il est interrompu en raison des besoins liés aux efforts de guerre : seule une aile est achevée. En 1947, le nouveau gouvernement républicain décide de reprendre la construction de la gare et fait appel à un concours d'architectes pour en transformer les plans initiaux. Dans les attendus du concours, l'administration des chemins de fer de l'État demande que l'aménagement de la gare de Roma Termini incarne le « *nouveau mode de vie à Rome et le changement des idéologies politiques* »[297]. La gare de Roma Termini est en chantier à partir de 1948 et sera achevée en 1954.

À la même époque, Milano Centrale fait l'objet d'une réflexion nourrie à la fois de la part des acteurs municipaux, des fonctionnaires des chemins de fer de l'État ainsi que des architectes, qui, par-delà les incommodités originelles de la gare centrale, déplorent aussi les symboles fascistes qui s'y inscrivent. Envisagée au sortir de la guerre comme un objet urbain à transformer, la gare centrale de Milan offre ainsi le terrain d'élaboration d'un nouveau discours sur la technique, sur l'architecture, sur la ville, en rupture avec le passé fasciste. Le retour de la

290 PADEIRO, M. (2009). *Le métro hors les murs: prolongements de lignes et évolution urbaine de la banlieue parsienne*, thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, Champs-sur-Marne : Université Paris-Est Marne-la-Vallée.
291 S.A. (1994). « Il progetto per la stazione di Roma Termini, Metron n°40 », *L'architettura cronache e storia*, *469*(1994/11), 803-806.
292 FORTI, A. (1978). *Angiolo Mazzoni*, *op.cit.*
293 BORSI, F. (1986). *L'ordre monumental : Europe 1929-1939*, Paris : Hazan.
294 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale*, *op.cit.*
295 GIUNTINI, A. (2001). *Il paese che si muove : le ferrovie in Italia fra '800 e '900*. Milano : Franco Angeli.
296 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie. L'identità italiana n° 30*, Bologna : Il Mulino.
297 S.A. (1984). *Angiolo Mazzoni: 1894-1979 : architetto nell'Italia tra le due guerre : Galleria comunale d'arte moderna, Bologna, 20 ottobre 1984-3 gennaio 1985*, Bologna : Grafis.

démocratie signifie un desserrement de l'emprise de l'État sur l'organisation des pouvoirs locaux. La municipalité milanaise élabore un nouveau plan directeur d'aménagement en 1954, dans la veine des plans produits depuis la fin du XIXème siècle. Les migrations intérieures italiennes connaissent alors un accroissement exponentiel. Entre 1951 et 1961, 300 000 personnes migrent vers Milan, le mouvement atteignant son apogée en 1962 quand la ville accueille plus de 100 000 nouveaux habitants[298] et que les dernières lois de restriction de circulation issues du régime fasciste sont abrogées[299].

L'organisation des transports publics milanais a évolué durant les années 1930 quand les missions de l'entreprise publique de gestion des tramways ATM ont été élargies à la gestion de l'ensemble des transports en commun milanais. Après la fin de la seconde guerre mondiale, la municipalité de Milan fonde une entreprise complémentaire, *Metropolitana Milanese*, chargée de mettre en œuvre le réseau souterrain. Enfin, dans le contexte d'accroissement démographique et de développement des mobilités, la compagnie régionale ferroviaire *Ferrovie Nord Milano*, qui n'a pas été nationalisée en 1905, maintient une position stratégique dans sa gare historique de Cadorna, qui est reconstruite en 1954 suite aux bombardements durant la guerre.

2.2 La remise en cause: détruire les gares pour les moderniser ?

Pour chacune des gares, il sera envisagé une destruction pour les adapter aux nouveaux besoins urbains et à la concurrence de l'automobile. Ces projets de destruction ne connaissent pas tous la même précision ni la même volonté de mise en œuvre. Ils sont très détaillés pour la gare de Milano Centrale, envisagés pour celle de London St Pancras, et vaguement évoqués à Paris dans le cadre d'une réflexion plus abstraite sur le devenir du nord de la capitale.

2.2.1 À l'origine des projets : de nouvelles conceptions de la modernité pour les transports et la ville

Après la Seconde guerre mondiale, les trois grandes gares font figure de vieilles infrastructures inadaptées à une époque où les nouveaux modes de déplacement et la croissance démographique appellent des solutions radicales pour l'aménagement des villes. Le mouvement moderne en architecture, né de l'expérience du Bauhaus qui connaît après la seconde guerre mondiale son apogée, aussi bien dans la formation des architectes que dans la mise en œuvre des projets, générait des solutions souvent radicales pour le réaménagement des villes[300]. Il se caractérise par une volonté de faire table rase de l'ancien ordre urbain et de reconstruire la ville en séparant les différents flux de circulation et les différentes activités. Il propose aussi une esthétique à contre-sens des ornementations Beaux-Arts caractéristiques du XIXème siècle. L'apparence des bâtiments y est minimaliste, elle ne doit traduire que leurs simples fonctions.

Les grandes gares sont placées au centre des projets de méga-structures[301] qui sont construites à Montparnasse[302], ou encore à Grand Central et à Penn Station à New York[303]. Dans ce dernier cas, la vieille gare historique est rasée en 1966 pour édifier le Madison Square Garden

298 FOOT, J., SQUIRRU, E. (2003). *Milano dopo il miracolo*, Milano : Feltrinelli.
299 TREVES, A. (1981). « La politique anti-urbaine fasciste et un siècle de résistance contre l'urbanisation en Italie », *Espace géographique*, *op.cit.*
300 RAGON, M. (2010). *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes. 1940-1991 - 3,* Paris : Seuil.
301 ROUILLARD, D. (2004). *Superarchitecture: le futur de l'architecture, 1950-1970*, Paris : Éditions de la Villette.
302 ANDREU, S., LELOUP, M. (2013). *La tour Montparnasse, 1973-2013: je t'aime, moi non plus*, Paris : La Martinière.
303 RIOT, É. (2016). « Un tournant patrimonial: New York Grand Central (1903-1978) », *Flux*, (2016/1), 21-31.

ainsi qu'un complexe de bureaux, de centre commerciaux et une nouvelle gare souterraine[304]. Pour Grand Central, des travaux ont déjà été engagés depuis la fin des années 1950 avec l'édification de la tour PanAm et doivent être poursuivis avec le projet de Marcel Breuer qui aurait eu pour conséquence de raser le bâtiment historique de la grande salle d'attente[305].

Au cœur de ces méga-structures, les grandes gares ont des contours flous : on y chemine par des souterrains, des immeubles de bureau les surplombent, on ne les distingue plus du reste de leur environnement. La mise en œuvre des projets pour moderniser les villes aboutit ainsi à une remise en cause de la singularité des gares qui deviennent des bâtiments banals, qu'il est même parfois difficile de distinguer d'autres immeubles de bureaux. Ces bâtiments, qui un siècle auparavant avaient été affirmés dans l'espace de la ville par la construction de campaniles modernes ou de halles gigantesques[306] s'effacent en souterrain ou sont recouvertes par des immeubles aux fonctions peu identifiables et à l'esthétique répétitive[307].

L'époque est à la modernisation des villes[308]. La recherche de solutions pour décongestionner les centres urbains suite à la massification des flux l'automobile impose de revoir l'organisation des trames viaires ainsi que celle des voies ferroviaires. Aux abords des villes, l'essor de l'aviation civile commerciale fait naître de gigantesques aéroports dont l'un des enjeux est d'être reliés aux centres urbains par des voies supportant des flux importants.

Cette combinaison du contexte politique et urbain avec la perception de la modernité durant la décennie 1950 et au début des années 1960 influence les réflexions relatives à l'avenir des trois gares étudiées. A des degrés divers, chacune est l'objet de projets envisageant sa destruction partielle ou totale. Cependant, aucune des intentions exposées ou détaillées durant cette période n'aboutira.

2.2.2 Milano Centrale : "retirer l'épine plantée dans le coeur des Milanais" pour moderniser la ville

Dans le cas de Milano Centrale, la destruction d'une partie de la gare est un projet qui a mobilisé les différents acteurs concernés (*Ferrovie dello Stato,* municipalité, architectes) pendant plus de dix ans, de 1953 jusqu'en 1964.

Au sortir de la Seconde guerre mondiale, la gare centrale de Milan ne plaît pas, notamment dans le milieu architectural, et en particulier chez les tenants du modernisme. Le verdict de Carol L. Meeks sur l'architecture de la gare et son esthétique est sans appel : Milano Centrale est un « *brontosaure grotesque* » d'une « *monumentalité rétrograde* »[309]. Sa gigantesque porte cochère de façade (galerie des taxis), notamment, est considérée par Meeks comme « *la plus prétentieuse au monde* »[310]. Alors que les halles couvrant les quais sont « *parmi les plus belles jamais construites* » grâce aux ingénieurs qui les ont réalisées malgré des « *traditions obsolètes* », leur

304 SCHLICHTING, K.C. (2001). *Grand Central Terminal: railroads, engineering, and architecture in New York City*, Baltimore : Johns Hopkins University Press.
305 CLAUSEN, M.L. (2005). *The Pan Am building and the shattering of the modernist dream*, Cambridge : MIT Press.
306 BOURILLON, F. (2008). « Les gares dans la ville. Le lieu, l'espace, le bâtiment », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *38*(2008/6), 158-163.
307 RAGON, M. (2010). *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes. 1940-1991-3, op.cit.*
308 PICON-LEFÈBVRE, V. (2003). *Paris-ville moderne: Maine-Montparnasse et la Défense, 1950-1975*, Paris : Norma.
309 MEEKS, C.L.V. (1956). *The railroad station; an architectural history.*, *op.cit.*
310 *Ibid.*

« *remarquable* » structure est cachée par la débauche d'espaces et d'ornements « *inutiles* » qui rendent l'orientation en gare « *illisible* »[311].

Dans ce contexte critique, au moment où la nouvelle gare de Roma Termini est en cours d'achèvement[312], les *Ferrovie dello Stato* organisent en 1953 un concours architectural pour l'amélioration des accès à la gare centrale de Milan afin de résoudre durablement la question du dénivelé et de ses grands escaliers si peu pratiques[313]. Premier prix ex-aequo, le projet *Dopodomani*[314] – « après-demain » - de Giulio Minoletti et Eugenio Gentili Tedeschi propose une solution radicale, visant à faire basculer la gare centrale dans la modernité d'une ville qui s'adapte à l'automobile[315]. Il marque aussi l'autorité croissante de G.Minoletti, qui obtient ce premier prix après avoir siégé entre 1948 et 1953 à la commission d'étude du nouveau plan régulateur de la ville[316]. C'est un architecte-urbaniste très au fait des enjeux et des stratégies pour le développement de la ville qui porte donc le projet *Dopodomani*.

Concrètement, *Dopodomani* est un renversement de l'esthétique et des fonctions de la gare conçue par U.Stacchini bien au-delà des objectifs initiaux du concours : les architectes ne proposent pas moins qu'une réinscription totale de l'infrastructure dans le tissu urbain. Le projet prévoit la destruction de la galerie des taxis et l'édification à sa place d'un immeuble de grande hauteur – une des versions devait atteindre 160 mètres – dont l'exploitation des recettes de vente et de location des bureaux auraient permis d'équilibrer l'ensemble de l'opération. L'immeuble de bureaux serait devenu la façade de la gare centrale et aurait intégré sur la place un système de rampes de circulation inclinées assurant l'accès direct au niveau des quais des véhicules et des autobus, ainsi que l'accès à un grand parking sous-terrain. Si cette première proposition pour la gare centrale est accueillie avec intérêt, comme en témoigne le premier prix qui lui est attribué, elle ne sera pourtant pas réalisée. L'écart démesuré entre l'objectif initial du concours – une question d'escaliers – et la proposition primée – la destruction d'une partie de la gare et l'édification d'un gratte-ciel – témoigne de la vivacité du débat de l'époque sur le devenir de Milano Centrale.

Ce projet est une première étape, et Giulio Minoletti sera sélectionné pour la conception de la nouvelle gare de Porta Nuova-Garibaldi, à quelques centaines de mètres de la gare centrale, en 1956. Le site de Porta Nuova offre plus de possibilités car la gare doit y être entièrement reconstruite. Par rapport au projet *Dopodomani*, la gare de Porta Nuova-Garibaldi intègre une plus grande intermodalité avec le transport routier, qu'il soit individuel ou collectif, et anticipe la future ligne du métropolitain. La proximité des deux gares, distantes d'à peine mille mètres, va avoir un impact notable lorsque Giulio Minoletti est rappelé en 1958 pour remanier son premier projet *Dopodomani*. Il développe une nouvelle proposition pour Milano Centrale, autour d'un projet plus large encore que le premier. Il s'agit alors d'envisager Milano Centrale dans une

311 *Ibid.*

312 S.A. (1994). « Il progetto per la stazione di Roma Termini, Metron n°40 », *op.cit.*

313 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale*, *op.cit.*

314 MINOLETTI, G., GENTILI TEDESCHI, E. (1953). *Concorso per il più agevole afflusso del pubblico alla stazione centrale di Milano*, non édité.

315 RIOT, É. (2012)., « Dopo domani o l'altro ieri? I progetti di trasformazione della Stazione Centrale di Milano raccontano la città », *Dialoghi Internazionali-città Nel Mondo, 18*(2012/12), 50-57.

316 LOI, M.-C. (s.d.). « Giulio Minoletti e Milano, Itinerari di architettura Milanese », [en ligne], [consulté le 12 mars 2014, sur http://www.ordinearchitetti.mi.it/download/file/13800].

approche systémique en la reliant à la nouvelle gare de Porta Garibaldi. C'est le sens du projet présenté, « *le nœud des gares milanaises »* intégrant un « *Air Terminal* »[317].

Le contexte a évolué depuis 1953-1954. Découvert dans les archives de l'architecte[318], le corpus de presse que G. Minoletti s'était constitué à l'occasion du projet du « *nœud des gares milanaises* » entre la fin 1958 et le début de l'année 1960 montre tout le contexte et le débat intellectuel dans lequel il évoluait. Ce corpus de presse est constitué de coupures d'articles de la presse nationale et locale qui retracent soit la réception de ses propositions, soit les différents débats, voire les controverses, qui entourent l'aménagement de la ville. L'accroissement du trafic automobile et la fascination pour le développement de l'aviation civile commerciale sont au cœur des réflexions sur l'accompagnement de l'essor économique de la ville. Ils sont aussi des vecteurs pour affirmer le caractère international de Milan, longtemps contenu sous le fascisme.

La croissance des circulations automobiles se traduit par un encombrement des rues. L'essor du transport aérien entraîne une multiplication des points d'accès aux compagnies aériennes dans les villes. Ces points d'accès s'intègrent dans les étages des immeubles ou bien en rez-de-chaussée où les voyageurs d'une compagnie s'enregistrent et prennent des bus qui les conduisent aux aéroports. Il peut y avoir autant de points d'accès que de compagnies. Ces points sont désignés par le terme de terminaux aériens ou « *Air Terminal* ». En réponse à l'enjeu de la multiplication des points d'accès des compagnies ferroviaires en ville et des difficultés qu'ils peuvent générer avec le stationnement d'autobus les reliant aux aéroports, Giulio Minoletti reprend le projet *Dopodomani* de 1953 avec son acolyte Eugenio Gentili Tedeschi.

Ils modulent les éléments fondamentaux de leur première proposition pour insister davantage sur deux nouvelles transformations de la gare : une transformation partielle du bâtiment historique, préservant la plupart de ses espaces, et une transformation totale de la place Duca d'Aosta, devant la gare, qui permette à l'infrastructure de s'intégrer véritablement dans les réseaux de transport de la ville.

Le projet connaît d'importantes évolutions à mesure que les négociations entre l'administration ferroviaire et la ville se renforcent. « *Le nœud des gares milanaises »* témoigne peu à peu d'une vision systémique de l'ensemble de la zone couvrant la gare centrale, Porta Nuova-Garibaldi, jusqu'à la place de la République. G. Minoletti propose un raccordement sous-terrain et mécanique des deux grandes gares. Il suggère le percement de rues souterraines en sens unique pour diriger les flux automobiles plus simplement, à partir des autoroutes urbaines qui sont envisagées dans le plan directeur d'aménagement de la ville qu'il a lui-même contribué à définir. À l'intérieur du « *nœud des gares milanaises »*, l'Air Terminal véhicule la force de la modernité du transport aérien au point de transfigurer la gare en une piste d'aéroport urbain. Initialement, un héliport était envisagé sur le toit de l'immeuble de bureau en façade de la gare. Il est déplacé à l'arrière de la gare dans la proposition finale, au niveau des voies, sur un bâtiment couvrant le faisceau ferroviaire. Cette couverture des quais ouvre de nouvelles perspectives et a vocation à s'étendre si nécessaire. La presse évoque même alors une destruction des halles de la gare afin de les remplacer par une piste d'aviation qui couvrirait l'ensemble des quais.

---

317 MINOLETTI, G., GENTILI TEDESCHI, E. (1960). *Il nodo delle stazioni milanesi*, Milano : Edizioni Milano Moderna.
318 *Fondo Giulio Minoletti,* GMIN, Mendrisio : Archivio del Moderno.

Le projet de 1960 est moins dur dans son appréciation du bâtiment historique que le premier, bien que sa portée soit bien plus importante. Il faut lire les présentations écrites de chaque projet pour mesurer l' évolution à l'oeuvre dans l'appréciation du caractère historique de la gare centrale de Milan par G.Minoletti. Dans le premier projet, en 1953, la destruction d'une partie du bâtiment de la gare et son remplacement par l'immeuble de bureau de grande hauteur étaient célébrés comme l'opportunité d' «*ôter l'épine plantée dans le cœur des milanais : celle d'avoir la gare la plus laide d'Italie* »[319]. En 1960, pour le second projet, l'architecte concède qu'« *il est évident que, trente ans après qu'elle ait été bâtie, [la gare] est devenue une sorte de monument dans un certain « panorama » de la ville, d'où l'idée que sa partielle démolition pourrait donner lieu à de nombreuses discussions* »[320]. Cependant, bien qu'il ménage l'historicité de la gare qui se traduit par son « *caractère même de monument* »[321], Minoletti réaffirme alors l'importance d'une modernisation de Milano Centrale afin d'en améliorer les fonctions, non sans continuer à distiller une critique mordante sur les qualités architecturales de l'édifice historique : «*Comme il a été démontré partout et toujours, il y a des conditions historiques par lesquelles la vie urbaine exige que ses structures soient proportionnées aux nouvelles nécessités. Le sacrifice, si l'on peut ainsi nommer la suppression d'un élément d'architecture qui est né [déjà] vieux et fort discutable, semble bien justifié par l'ensemble des solutions qui doivent le remplacer* »[322]. Le projet de 1960 ouvre ainsi une nouvelle perspective dans la coexistence entre le nouvel immeuble préconisé et la vieille gare de Stacchini qui devient un argument pour rassurer sur la pérennité de l'existant : « *il sera bien possible de voir en vis-à-vis deux architectures différentes, soit par époque, soit par style* »[323].

Comme celui de 1953, le projet de 1960 pour la transformation de la gare centrale de Milan n'est pas concrétisé. S'agit-il d'un échec ? Évoquant ses souvenirs, Emilio Gentili Tedeschi indique en 1996: « *notre proposition était une poésie, nous espérions qu'en demandant dix mille, on aurait pu obtenir un, mais dès le début, nous savions que le projet était trop ambitieux* »[324]. La grandiloquence du projet, mais aussi sa technicité et sa conception systémique témoignent d'une construction sophistiquée des réponses aux impératifs urbains de l'époque, qui déborde le seul périmètre de la gare pour prendre en compte les questions de la congestion automobile et de l'accroissement des services d'accueil aérien.

---

319 "*un secondo importante elemento estetico che tolga finalmente ai milanesi la spina nel cuore di avere la più brutta stazione d'Italia*" dans MINOLETTI, G., GENTILI TEDESCHI, E. (1953). « Concorso per il più agevole afflusso del pubblico alla stazione centrale di Milano. Progetto "dopodomani" », non édité.

320 MINOLETTI, G., GENTILI TEDESCHI, E. (1960). « Progetto di sistemazione del nodo centrale dei trasporti di Milano », Non édité.

321 *Ibid.*

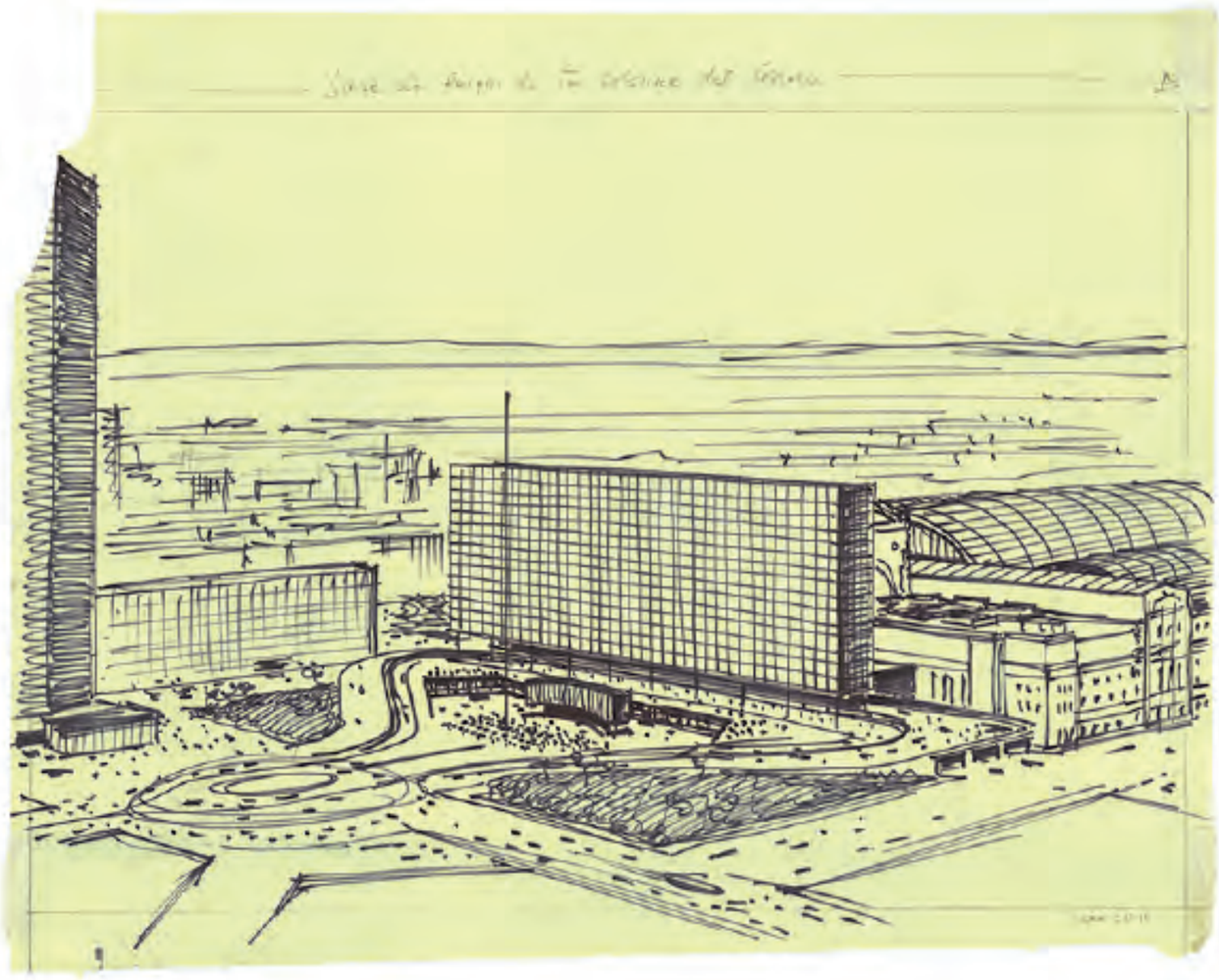
322 *Ibid.*

323 *Ibid.*

324 ZUCCHI, E. (1995). *Dalla grande scala al dettaglio tecnologico*, Tesi di laurea, sous la direction du professeur Luciao Crespi, Milano : Politecnico di Milano, p.420.

Dopodomani
Les projets de G.Minoletti et d'E.Gentili Tedeschi pour la gare de Milan en 1953

Fondo Giulio Minoletti, Archivio del Moderno, Mendrisio



Autour d'un projet d'organisation systémique des relations entre les places de transport (à gauche), Minoletti proposait de réaménager la façade de la gare centrale (ci-dessus) en détruisant une partie de ses bâtiments (plan ci-contre) pour y ériger un building permettant de mieux se jouer du dénivelé entre le niveau des quais et celui de la rue.

GMin 515 / GMin C561 / GMin C511 Fondo G.Minoletti, Archivio del Moderno, Mendrisio.

2.2.3 London St Pancras : le spectre de la fermeture et de la destruction

Le projet concernant St Pancras vise directement la fermeture la gare et une hypothétique démolition. Le projet de fermeture vient de la rationalisation du monopole public British Rail (BR) à partir de 1960, qui vise à réorganiser les activités et les sites pour parvenir à des gains de productivité. Les dirigeants de British Rail envisagent le regroupement de certaines lignes ferroviaires au sein de certaines gares et la fermeture des sites d'origine. C'est le cas pour la gare St Pancras. Sur le site des gares jumelles de King's Cross et de St Pancras, British Rail transforme les dépôts de fret et réforme l'organisation des trains de chacune des gares afin de les concentrer sur la seule gare de King's Cross . Le devenir de St Pancras est alors en question[325].

En 1966, un groupe de travail mené par le comité de coordination des transports pour Londres (*transport coordinating council for London,* organe du *Greater London Council,* l'autorité locale) rend un rapport sur l'utilisation des terrains et l'urbanisation du quartier des deux gares. La proposition de British Rail de réorganiser les fonctions ferroviaires de la gare St Pancras pour les attribuer aux gares de King's Cross et de Euston ouvre la voie à une éventuelle vente de l'infrastructure à des fins de promotion immobilière. L'enjeu de cette transaction aurait été de couvrir les coûts de l'électrification de la gare de King's Cross. Le projet de développement immobilier vise l'implantation d'un immeuble de bureaux sur l'emplacement de l'hôtel-façade historique de la gare St Pancras.

Le 25 août 1966, le journal *The Times* relate l'intention de l'opérateur public British Rail de procéder à la fusion de King's Cross et de St Pancras. Le quotidien affirme que la halle de la gare St Pancras serait reconvertie en un grand terrain de sport ou en une salle d'expositions, et que l'hôtel pourrait être détruit[326]. Sans préciser les plans, l'organisation ferroviaire confirme que ces propositions pourraient être présentées aux décideurs de British Rail dans les prochaines semaines[327]. L'article suscite des réactions parmi ses lecteurs, avec d'un côté une minorité de partisans de la destruction de la gare, jugée hideuse et démesurée, et de l'autre, plus nombreux, ceux qui souhaitent sa préservation. Plusieurs arguments sont avancés par les opposants à la destruction : la peur de voir se reproduire les conséquences de la destruction de la gare historique de Euston trois ans plus tôt, qui a fait place à un édifice moderniste ; la nécessité de préserver l'héritage de l'architecture victorienne.

---

325 COLLINS, M.F., PHAROAH, T. (1974). *Transportation organization in a great city: the case of London*, London : Allen & Unwin, p.236.
326 BRADLEY, S. (2007). *St Pancras Station*, *op.cit.*
327 SIMMONS, J. (1968). *St Pancras Station*, *op.cit.*

2.2.4 Paris-Nord : les vicissitudes de la vision moderne

Pour le cas de Paris-Nord, la transformation de la gare reste une option de la fin des années 1950 à la fin des années 1960. La gare a subi des modifications pour être adaptée au trafic de banlieue mais elle reste proche de la saturation[328]. Les projets de transformation de l'infrastructure sont en fait peu détaillés à l'époque. Ils sont évoqués dans une réflexion plus large sur l'usage des grandes gares dans la modernisation de Paris qui se joue sur deux plans différents, l'un sur le statut de la capitale, l'autre sur l'organisation de son développement.

Le premier est celui d'une affirmation de la dimension européenne de Paris. La signature des traités de Rome en 1957, puis le mouvement de décolonisation, provoquent une réflexion sur le rôle de la centralité politique de la capitale. D'une part, la ville est à la tête d'une nation-métropole et non plus d'un empire colonial, d'autre part elle est au cœur d'un nouvel espace institutionnel qui est celui des communautés européennes (CECA, Euratom, CEE). Prenant en compte ces évolutions, l'architecte Maurice Rotival signe des esquisses d'un remodelage de Paris comme une nouvelle capitale de l'Europe[329]. Il poursuit ainsi des vues exposées dès la fin de la guerre, en 1945, où il proposait la reconstruction des villes européennes autour de leurs activités financières, culturelles et politiques[330], anticipant en cela la tertiairisation des activités. Comme le rappelle Carola Hein dans *The Capital of Europe*[331], les projets Rotival de 1960 et de 1963 pour le centre de Paris[332] proposent de construire un gigantesque quartier d'affaire, ultra-moderne, positionné sur une gare née de la fusion des gares du Nord et de l'Est. Nouvelle porte de Paris, le quartier serait entièrement dédié aux activités européennes. Cette vision de l'architecte n'est pas isolée. La signature des traités de Rome en 1957 est suivie d'un concours entre différentes villes européennes pour accueillir le siège des nouvelles institutions communautaires[333] qui stimule les réflexions sur la construction de nouveaux quartiers administratifs et d'affairesfacilement joignables depuis les autres pays européens[334].

À l'époque, le Grand Prix de Rome qui récompense les architectes issus des Beaux-Arts (le prix sera supprimé en 1968) reflète dans les intitulés du concours cet intérêt pour la place mondiale et européenne de Paris : le sujet de 1958 porte sur « *un panthéon pour l'Europe* », celui de 1960 sur « *un centre d'affaires d'une grande capitale* » et en 1967 sur « *une maison pour l'Europe dans l'hypothèse d'une transformation du centre de Paris* »[335]. Enfin, le conseil municipal de Paris engage en 1963 une campagne publique pour faire de Paris la capitale de la nouvelle Europe[336]. Dans ces réflexions, la gare du Nord émerge comme un terrain parmi d'autres pour cette nouvelle ambition européenne de la ville.

---

328 COLLARDEY, B. (2009). « La saga des grandes gares parisiennes : Paris-Nord », *Rail Passion*, *142*(2009/9), 142-143.

329 HEIN, C. (2004). *The Capital Of Europe: Architecture And Urban Planning For The European Union*, Westport : Greenwood Publishing Group.

330 ROTIVAL, M. (1945). « Essai de réorganisation européenne avec le "planning" moderne », *L'Architecture Aujourd'hui*, (1945/1), 8-13.

331 HEIN, C. (2004). *The Capital Of Europe: Architecture And Urban Planning For The European Union*, *op.cit.*

332 ROTIVAL, M. (1963). *Paris centre: restructuration du coeur : ordre d'opérations n°2*, Paris : Institut d'urbanisme et d'aménagement de la région de Paris.

333 Pour la proposition parisienne, voir CAMELOT, R., DE MAILLY, J., ZEHRFUSS, B. (1957). « Paris capitale de l'Europe. Projet de candidature pour Paris capitale des communautés européennes », non édité.

334 HEIN, C. (2004).*The Capital Of Europe*, *op.cit.*

335 *Ibid.*

336 FOURCAUT, A., BELLANGER, E., FLONNEAU, M. (2007*). Paris-banlieues, conflits et solidarités : historiographie, anthologie, chronologie, 1788-2006,* Paris : Creaphis.

Le second temps des réflexions sur la gare est celui de la réorganisation de la région parisienne après la prise du pouvoir par le Général de Gaulle. Cette politique s'est traduite à l'intérieur de Paris par la mise en œuvre de projets de recomposition des îlots insalubres, dans le quartier de la place d'Italie, de la place des fêtes et de Belleville, ainsi que par des opérations de prestige devant figurer le nouveau visage de la Paris moderne comme à Maine Montparnasse, au front de Seine et à la Défense[337].

Le pouvoir gaulliste prépare la modernisation de Paris en trois étapes : le plan d'aménagement et d'organisation générale de la région parisienne – PADOG - en 1960, le schéma régional en 1965 puis en 1968 le schéma directeur pour Paris[338]. Lors de la présentation de ce schéma directeur en février 1968, l'article de Pierre Trey dans Le Monde relate les changements qui sont envisagés: « *il est proposé [...] de créer trois ou quatre noyaux nouveaux d'emplois tertiaires, très puissants et très concentrés. Ils seraient implantés sur les gares Lyon-Austerlitz, Nord et Est, Batignolles-Saint Lazare et Montparnasse, où le processus de transformation est déjà engagé. [...] Le rôle des trois ou quatre pôles prévus sur l'emplacement des gares sera précisément d'attirer et de fixer la plus grande partie »*[339] des emplois tertiaires qui sont alors perçus comme des objectifs indispensables au maintien d'un haut niveau d'emploi dans la capitale.

L'autre élément important du schéma directeur est la liaison envisagée entre les gares à l'intérieur de Paris. « *Il s'agit [...] de favoriser dans de bonnes conditions de rapidité les déplacements d'affaires, « le haut niveau hiérarchique » utilisant l'automobile, faute de quoi les nouveaux pôles ne rendraient pas les services que les dirigeants et les cadres en attendent. Le flux automobile prévu sera [...] d'une « grandeur suffisante pour justifier leur passage par une voie rapide spécialisée, notamment entre les gares du Nord et d'Austerlitz »* ». Ces voies de circulation qui auraient dû relier les gares devaient être construites sur l'emplacement du canal Saint Martin dont on prévoyait l'assèchement pour y creuser l'autoroute. Si la construction envisagée d'autoroutes urbaines sur l'emplacement des canaux est connue, la conception originelle de ce projet l'est moins : c'est bien d'une liaison entre les grandes gares parisiennes qu'il s'agissait de construire, dans la continuité de l'idéal hausmannien un siècle plus tôt, où les grandes percées prenaient ces mêmes grandes gares comme point de départ et d'arrivée.

Cette vision moderne pour la gare du Nord est donc ambivalente : comme un aimant, la gare doit être le lieu de concentration d'emplois tertiaires en grand nombre, capable de faciliter l'accès aux banlieusards sans pour autant les conduire jusqu'au centre de Paris. La gare est « *un pôle* », « *un entonnoir* », une marque qui différencie l'intérieur de l'extérieur de Paris, les banlieusards qui y viennent en train du « *haut niveau hiérarchique* » qui y accède en automobile.

Cette vision de gares transfigurées par les activités tertiaires embrasse l'ensemble des grandes gares parisiennes, elle n'est pas spécifique au cas de la gare du Nord. Elle fut concrétisée pour le cas de Paris Montparnasse et partiellement réalisée dans le cas de la gare de Lyon. Pour les autres gares, elle connaîtra un coup d'arrêt au début des années 1970, coup d'arrêt porté par

337 PICON-LEFÈBVRE, V. (2003). *Paris-ville moderne*, *op.cit.*

338 VALADE, B. (2008). « Variations sur l'urbanisme d'état en région parisienne », *L'Année sociologique,* (2008/1), 121-142.

339 TREY, P. (1968, 15 février). « Le schéma directeur de Paris prévoit la création de trois ou quatre grands centres d'affaires. Instrument de production ou cadre de vie? », Paris : *Le Monde.*

un mouvement, plus large et plus global qu'à Londres, de protection du patrimoine historique en réaction aux projets de réaménagement.

*

Les programmes de modernisation des grandes gares durant la période 1960-1970 font peser des risques de destruction partielle ou totale des édifices historiques dans chacun des cas étudiés. La menace est directe pour le cas de la gare St Pancras, elle est diffuse pour celui de Paris Nord et de Milano Centrale. Au coeur de chacun des projets impliquant une éventuelle destruction, la volonté d'adapter les gares aux évolutions des transports et des mobilités dans les villes soulève un intérêt controversé. C'est le ferment d'un mouvement de contestation de ces projets qui facilitera le basculement de la perception des grandes gares. Leur historicité va devenir un fondement de leur sanctuarisation dans la ville.

3. La patrimonialisation des gares : l'institutionnalisation de l'objet historique et ses contraintes réglementaires

Comme le montre la section précédente, la question de la destruction des gares a été envisagée à Londres, Paris et Milan à des périodes légèrement concordantes. Si des projets ont bien été envisagés pour détruire et transformer les trois grandes gares, ils n'ont pas abouti. Les gares n'ont finalement pas été démolies, au contraire, elles sont devenues des infrastructures préservées. Un tournant s'est ainsi opéré entre la fin des années 1960 et le début des années 1980.

Ce tournant est un changement de perception des gares. Il s'est traduit par une institutionnalisation progressive de leur caractère historique. L'institutionnalisation passe concrètement par des réglementations patrimoniales et des dispositifs de sauvegarde des bâtiments vis-à-vis de toute tentative de modifications radicales, comme celles envisagées dans les décennies 1950 et 1960. La grande gare est ainsi passée du statut d'infrastructure qui pouvait être modifiée, destructurée et reconstruite pour correspondre à de nouveaux plans d'aménagement et de nouvelles fonctions, à celui d'un objet historique devant être préservé. Au cœur de cette évolution, la valeur historique des gares est devenue supérieure à celle de leur adaptation à de nouvelles fonctions nécessitant leur destruction.

Ces trois gares sont patrimonialisées dans le cadre d'un tournant d'ampleur internationale concernant la préservation des édifices industriels construits au XIXème siècle. Ce tournant patrimonial se structure en trois temps. Le premier temps est celui de la contestation publique des projets de modernisation des gares et des controverses juridiques qui en naissent. Deux terrains sont emblématiques et fondateurs : ceux de la gare St Pancras de Londres et de la gare Grand Central à New York (3.1.). Le second temps est celui de la production d'une connaissance et d'une prise de conscience par le biais d'expositions importantes qui accompagnent et structurent le changement de la perception collective des gares (3.2.). Ce changement de perception va se caractériser dans un troisième temps par l'institutionnalisation du tournant patrimonial, c'est-à-dire par son inscription dans un ordre réglementaire et normatif qui contraint sur le long terme les possibilités d'actions sur l'espace des grandes gares (3.3.).

3.1 La convergence des cas de Londres et de New-York autour de la préservation des gares

Le projet de fermeture et de destruction de la gare St Pancras suscite une controverse inédite autour de la préservation des gares construites aux XIXème siècle. À la même époque, en 1966-1968, le projet de destruction de la gare Grand Central de New York engendre une réaction de l'opinion publique qui s'amplifie dans le cadre d'une controverse juridique sur le devenir du bâtiment construit au début du XXème siècle.

3.1.1 La controverse sur la démolition de St Pancras à Londres

La diffusion du projet de fermeture-destruction de la gare St Pancras par voie de presse lance un débat qui durera plus d'une année, de septembre 1966 à novembre 1967. Dans les colonnes de journaux influents, contempteurs et contemplateurs de la gare s'affrontent. La controverse est amplifiée par les prises de position des défenseurs du patrimoine victorien. A leur tête, la Victorian Society, association de préservation du patrimoine, rencontre une popularité certaine et s'affirme comme une organisation influente[340]. Son président, Nikolas Pevsner, déclare son opposition au projet de fermeture de St Pancras sans condamner la possibilité d'adapter l'édifice historique de la gare[341]. Il fait alors référence à l'architecture de la gare de Roma Termini, achevée en 1954 et qui avait été construite en respectant et en mettant en valeur les vestiges du mur servien. Cette comparaison est savoureuse : N.Pevsner insiste sur l'ouvrage moderniste de Rome et sur la capacité d'intégration des données archéologiques par les architectes italiens, renvoyant l'hypothétique transformation de la gare St Pancras, qui date d'à peine un siècle, à la destruction d'une ruine antique.

Le poète John Betjeman devient la figure de proue du mouvement de résistance. Homme de lettre, évoluant dans les milieux conservateurs, il est connu depuis plusieurs années pour les différents combats qu'il mène contre l'architecture moderne londonienne. Il s'oppose ainsi à la disparition des bâtiments construits au XIXème siècle et vulgarise par ses publications les qualités jusque-là démodées de la technique victorienne. Fataliste, il déclare à l'époque qu'il craint pour le devenir de St Pancras face à la volonté de British Rail de transformer cette gare « *trop belle et trop romantique pour survivre, [...] qui n'est pas de cette époque* »[342]. La mobilisation publique dans la presse dure tout le mois de septembre 1966, faisant pression sur le gouvernement travailliste. Ce dernier met en place une commission chargée de présenter des solutions, où siègent des représentants du gouvernement, de British Rail et des *boroughs* (arrondissements) de Camden et d'Islington[343].

3.1.2 Le cas Grand Central à New York, un mouvement de contestation au long cours

Parallèlement au cas de la gare St Pancras se joue aussi celui, à New York, celui de la gare Grand Central. Il ne s'agit pas ici de détailler le mouvement de contestation et la controverse qui ont eu lieu[344]. Cependant, les similitudes entre les deux cas sont saisissantes et ont été trop peu

340 BRADLEY, S. (2007). *St Pancras Station*, *op.cit.*
341 SIMMONS, J. (1968). *St Pancras Station*, *op.cit.*
342 *Ibid.*
343 *Ibid.*
344 L'histoire de la patrimonialisation de la gare de Grand Central constitue une controverse publique importante de 1966 à 1977 et provoquera une modification du Droit public états-unien concernant le rapport au patrimoine. L'analyse de cette

explorées, alors qu'elles montrent la structuration à l'œuvre, à l'époque, d'un tournant patrimonial relatif aux gares[345].

La similitude entre les deux cas est d'abord le fait des projets de restructuration des gares historiques qui sont chacun motivés par une plus grande rationalité économique de l'usage des terrains ferroviaires. Que le propriétaire de la gare soit public (à Londres) ou privé (à New York), le devenir de chacune des gares est pesé vis-à-vis des besoins de désendettement de chaque organisation ferroviaire. À New York, le cas de la patrimonialisation est emblématique car il concentre les trois temps analysés dans cette section : le projet de destruction de la gare est porté après une première destruction concrète d'une gare voisine (Penn Station), le mouvement d'opposition est composite mais fortement structuré par le biais d'associations, enfin la controverse est résolue par l'entremise d'un choix réglementaire arbitré par les institutions juridiques.

La sauvegarde de la gare Grand Central tient aussi aux acteurs emblématiques du mouvement de contestation. Ces acteurs sont principalement des femmes, avec comme porte-parole médiatique l'ancienne First Lady Jacqueline Onasis. Durant la période de la fin de la contestation en 1976-1978, Jean Déthier, architecte-conseil au Centre Pompidou pour le Centre de création industrielles, séjourne aux États-Unis dans le cadre de la préparation de l'exposition « *Le Temps des Gares* » qui se tiendra en France et en Europe de 1978 à 1983. Il se souvient de son impression d'un combat de femmes contre une ville dont l'aménagement est décidé par des hommes, dimension peu connue de la mobilisation de cette époque. Les recherches sur la sauvegarde de Grand Central s'articulent surtout sur la question de la patrimonialisation et de ses usages. Or, les différentes monographies sur la sauvegarde de la gare[346] ont en commun de relater le combat de femmes contre des décideurs masculins à l'époque sans nécessairement relever ce fait caractéristique de la controverse. Comme se souvient Jean Déthier :

> *« Il y avait quatre femmes qui régissaient. C'est une histoire de femmes qui s'identifièrent à la gare comme expression, je ne dirais pas féministe, mais comme un symbole de féminité dans la ville. Donc, [avec Jacqueline Kennedy], c'étaient Catherine Huxtable [critique d'architecture du New York Times], Margot Wellington, et une autre jeune femme qui était l'assistante, [… et] qui maintenant dirige une grande agence de communication sur l'événementiel et l'architecture à New York [...]. Il y avait une espèce de joie, d'enthousiasme, puisqu'elles étaient convaincues qu'elles allaient y arriver, et comme tous leurs interlocuteurs étaient des mecs dans les administrations, [et chez] les spéculateurs [...]. Elles en ont fait, ça n'a jamais été dit, mais [...] je l'ai ressenti, un espèce de combat contre le machisme des décideurs dans la ville [...]. »*
>
> (Entretien avec Jean Dethier, Directeur des expositions du centre de la création industrielle - en retraite, Centre Pompidou, à Paris le 19 août 2013)

La controverse sur la gare de Grand Central a duré une décennie. Elle constitue un lien chronologique entre ses débuts en 1966, au moment où pointe la menace sur St Pancras, et la fin de la controverse par la sauvegarde de la gare Grand Central en 1978, dans les mêmes temps que la sauvegarde des gares françaises.

---

controverse a donné lieu à une communication dans le cadre du séminaire de la chaire « inventer les gares aux XXIème siècle » organisé en septembre 2013, à partir des ouvrages suivants :
CLAUSEN, M.L. (2005). *The Pan Am building and the shattering of the modernist dream*, *op.cit.* ;
SCHLICHTING, K.C. (2001). *Grand Central Terminal*, *op.cit.* ;
BELLE, J., LEIGHTON, M.R. (2000). *Grand Central : gateway to a million lives*, New York : Norton;
ROBERTS, S. (2013). *Grand Central : how a train station transformed America*, New York : Grand Central Pub;
ROBINS, A., ENGLISH, F.F., NEW YORK TRANSIT MUSEUM (2013). *Grand Central Terminal : 100 years of a New York landmark*, New York : Tabori & Chang.

345 RIOT, É. (2016). « Un tournant patrimonial: New York Grand Central (1903-1978) », *op.cit.*

346 Voir note précédente.

3.2 Une nouvelle perception de l'historicité des gares : le rôle des grandes expositions de New York en 1974 et de Paris en 1978.

Les grandes gares sont perçues différemment durant les années 1970, en partie grâce à d'importantes expositions qui revalorisent leur caractère historique. Ce point est ici considéré comme essentiel. Il permet de comprendre comment les grandes gares, jusque là perçues essentiellement à travers le prisme de leur activité de transport, deviennent un objet d'interrogation quant à leur valeur patrimoniale et à leurs aspérités architecturales. Cette interrogation, soulevée initialement par les mouvements d'opposition aux projets de destruction des gares, se transforme en un savoir exposé, ordonné et documenté, à l'occasion de deux expositions majeures : l'une sur l'architecture des Beaux-Arts à New York en 1975 (3.2.1.), l'autre à Paris puis en Europe sur les caractéristiques sociales et culturelles des gares de 1978 à 1983 (3.2.2.).

3.2.1 La critique de la conception moderniste des gares: l'exposition new-yorkaise sur l'architecture de l'Ecole des Beaux-Arts en 1975-1976

L'influence de l'exposition new-yorkaise sur la perception des gares est soulignée dès 1986 en introduction de la thèse de Karen Bowie sur les grandes gares parisiennes[347]. Concernant l'importance de cette exposition sur le changement de regard porté sur l'architecture du XIXème siècle, on se référera aussi à l'article de Felicity Scott[348]. Elle montre notamment comment l'architecture dite Beaux-Arts, caractérisée notamment par les grandes gares new-yorkaises de Penn Station et de Grand Central, est alors revalorisée dans le cadre d'une controverse académique sur le devenir des théories modernistes dans les écoles d'architecture et de planification américaines.

À New York, le critique d'architecture Arthur Drexler est un militant assidu de la défense de Grand Central contre le projet de sa destruction par des promoteurs immobiliers[349]. Il est aussi le directeur des expositions d'architecture et de design au Museum of Modern Art. En 1975, alors que la bataille pour la patrimonialisation de la gare de Grand Central est sur le point de se conclure, une exposition est organisée au MoMA sur le style architectural de l'Ecole des Beaux-Arts de Paris[350]. Arthur Drexler en explique les raisons: « *bien que le mouvement moderne ait réussi à créer des chefs-d'œuvre singuliers, il a échoué lamentablement en matière d'urbanisme. Dans ce domaine, les principes Beaux-Arts ont mieux fonctionné en soutenant l'identité de l'environnement urbain tout en façonnant la conception de bâtiments [...] à toutes les échelles* »[351].

L'exposition « *The Architecture of the Ecole des Beaux Arts* » présente ainsi les bâtiments sur lesquels s'exerçaient les architectes formés aux Beaux-Arts de Paris : bibliothèques, bâtiments publics et grandes gares. L'exposition organisée par A.Drexler marque un tournant dans la réflexion sur la valeur des gares. Elle participe à la remise en cause académique du modernisme dans la conception de la ville[352]. Elle favorise aussi l'intérêt pour la question de l'identité de

347 BOWIE, K. (1986). *L' "éclectisme pittoresque" et l'architecture des gares parisiennes au 19e siècle*, *op.cit.*
348 SCOTT, F.D. (2004). « When Systems Fail : Arthur Drexler and the Postmodern Turn », *Perspecta*, *35*(2004/1), 134-153.
349 CLAUSEN, M.L. (2005). *The Pan Am building and the shattering of the modernist dream*, *op.cit.*
350 Exposition « *The Architecture of the Ecole des Beaux-Arts* », Museum of Modern Art, New York, 29 octobre 1975-4 janvier 1976.
351 THE MUSEUM OF MODERN ART (1975). « Communiqué de presse du Museum of Modern Art de New York pour la présentation de l'exposition "Ecole des Beaux Arts"», non édité.
352 SCOTT, F.D. (2004). « When Systems Fail Arthur Drexler and the Postmodern Turn », *Perspecta*, *op.cit.*

l'environnement urbain. Le style international porté par le mouvement moderne se caractérisait notamment par le dépassement des identités locales dans les projets d'architecture. La production d'édifices standardisés, véhiculant des styles de vie et des pratiques, devait s'affranchir des stratégies ornementales et de la rhétorique architecturale, notamment monumentale, qui était typique du style Beaux Arts. En condamnant l'impuisssance du style moderniste par rapport au style Beaux Arts à pouvoir soutenir l'identité de l'environnement urbain, l'exposition ouvre une perspective à la question de ce qui constitue l'identité d'un environnement. Dans ce cadre, c'est la dimension historique, si bien véhiculée par le style Beaux-Arts, qui est consacrée.

L'exposition new-yorkaise de 1975-1976 amorce ainsi la redécouverte de l'architecture et de la valeur esthétique de l'ingénierie du XIXème siècle. L'exposition accompagne l'essor de la valeur patrimoniale des édifices Beaux Arts, comme pour le cas de la gare Grand Central. Jean Déthier se souvient ainsi de la progression importante que constitue la reconnaissance du style et de l'ingénierie des infrastructures Beaux-Arts dans le combat pour la patrimonialisation :

> *« [Les partisanes de la sauvegarde de Grand Central] étaient profondément convaincues que la gare de Grand central à New York, c'était quand même [...] l'influence culturelle du courant architectural de l'école des Beaux Arts de Paris. [...] À un moment où on leur disait, « oui mais enfin vous êtes des nostalgiques de l'architecture », [...] elles ont travaillé avec des historiens du chemin de fer, des historiens de l'architecture, de l'art, et aussi des historiens de l'ingénierie. [...] Je me souviens que Margot [Wellington] m'a dit à un moment, « on a franchi une étape décisive pour ne plus être accusé simplement d'esthétisme nostalgique ». Et cette étape a consisté à montrer que la gare de Grand Central n'était pas seulement un chef-d'œuvre d'architecture et d'urbanité, un lieu de rencontre majeure dans la ville, mais [aussi] un exemple exceptionnel d'ingénierie urbaine et d'urbanisme, [...] il s'agissait aussi, de revaloriser un chef-d'œuvre de l'ingénierie américaine et de l'esprit d'initiative américain et des grands projets. [...] À l'époque, l'architecture du XIXe siècle était en Amérique comme en Europe extrêmement dévalorisée, méprisée. C'est comme ça qu'on a rasé les Halles Baltard à Paris. »*
>
> (Entretien avec Jean Dethier, Directeur des expositions du Centre Pompidou - en retraite, Centre Pompidou à Paris le 19 août 2013)

Une autre exposition, française celle-ci, va témoigner de ce tournant dans la perception des gares. Il s'agit de l'exposition « *Le Temps des Gares* » organisée en 1978 au Centre Pompidou sous la direction de Jean Déthier.

3.2.2 Le Temps des Gares en 1978-1979 : une exposition inédite dans sa forme, son objet, son échelle de diffusion et sa réception

« *Le Temps des Gares* » est une exposition française qui fut un pivot pour le changement de la perception collective des gares. Elle fut organisée dans les premières années d'activité du Centre Pompidou à Paris. Un entretien avec le directeur de l'exposition, Jean Déthier, a permis d'en retracer les fondements, la méthode de sa conception ainsi que la circulation des idées et des contacts à laquelle elle donna lieu. L'entretien permet de montrer que « *Le Temps des Gares* » fut l'opportunité de tisser des liens importants entre les milieux préservationnistes américains et européens. En outre, le travail à partir desles archives du Centre Pompidou sur la réception critique de l'exposition ainsi que sur ses conditions de circulation en Europe démontrent son importance dans la formation d'un nouveau regard sur la valeur architecturale des gares et sur la nécessité de les préserver.

Le Centre Pompidou, inauguré en 1977, est composé de différents départements dont le Centre de création industrielle (C.C.I). Ce dernier est chargé de promouvoir la culture et la connaissance sur les produits et les pratiques de la société industrielle et de consommation. Jean

Déthier est l'architecte-conseil du C.C.I.. De nationalité belge, il a été formé durant les années 1960 à l'école d'architecture et d'arts plastiques La Cambre à Bruxelles. Durant ses années de formation, il est marqué par la politique de destruction du vieux Bruxelles et de sa transformation moderniste, autour notamment du projet de liaison des gares du Nord et du Midi, liaison qui s'établira par la destruction d'un ensemble d'habitats vieux de plusieurs siècles, pour permettre le creusement d'une tranchée de raccordement entre les deux gares. Jean Déthier connaîtra ainsi l'activisme du groupement des « luttes urbaines », mobilisation collective en réaction aux projets de réaménagement de la ville. À La Cambre, il reçoit aussi les enseignements d'une jeune philosophe française, qui ne peut encore enseigner en France dans les formations d'architecturemais qui produit une nouvelle pensée sur la manière de concevoir et développer les villes : Françoise Choay. Au début des années 1970, il rejoint le Centre de création industrielle du Centre Pompidou comme architecte-conseil où il dirigera de nombreuses expositions d'architecture dans le cadre d'une politique de diffusion et de vulgarisation.

L'exposition « *Le Temps des Gares* » se tient du 13 décembre 1978 au 9 avril 1979 au sein du Centre Pompidou et reçoit plus de 200 000 visiteurs : un record de fréquentation pour une exposition d'architecture et de technique. Le contenu de l'exposition est préparé deux ans auparavant par Jean Déthier qui recueille du monde entier un corpus d'une dizaine de milliers de photographies et de documents sur les gares de différents pays. Il en retiendra environ un millier, qui seront exposés. L'exposition n'est pas constituée à partir d'une trame linéaire et chronologique, mais selon un parcours thématique et analytique qui permet de dépasser les seules questions architecturales et techniques pour proposer un croisement de regards inédit, entre sociologie, histoire, anthropologie et architecture[353].

L'exposition permet aussi d'expérimenter de nouvelles formes de conception muséographique. Elle donne lieu à la commande de dix œuvres auprès de peintres et de plasticiens, pour chacune des thématiques. Des représentations théâtrales sont organisées et une partie des surfaces est consacrée à des ateliers pour les enfants, lesquels ont été aussi invités à concevoir une œuvre clôturant le parcours d'exposition. L'affiche du « *Temps des Gares* » est emblématique des nouvelles perceptions véhiculées par l'exposition. Dessinée par Dominique Appia, elle figure une tour de Babel traversée de quais et de trains, depuis les locomotives vapeur jusqu'aux nouveaux TGV à peine mis en service à l'époque.

[353] Voir annexe 2A

Encadré 6

Le *Temps des Gares*, une réception positive de l'exposition

Les archives de presse du Centre Pompidou montrent une réception critique particulièrement favorable. Les articles parus dans des journaux aux opinions éditoriales différentes convergent pour encenser l'exposition et le tournant qu'elle participe à créer dans la perception des gares. Ainsi, on note ces quelques commentaires parmi les articles recensés :

« C'est peut-être le but politique de l'exposition: les gares, nous sommes maintenant décidés à nous battre pour les sauver. C'est là le coup de génie de son responsable, Jean Dethier. Il a préféré que ses gares fusent de toutes parts: il a compris que son colossal rassemblement n'était fait que pour nous enivrer de l'air du temps des gares. Le CCI de Beaubourg nous offre là l'un de ses réquisitoires les plus violents.»[354]

« Cette exposition est aussi une révélation: l'architecture est politique! Les gares, le propos initial de l'exposition est au long du parcours détourné pour ne servir que de prétexte à une analyse critique des pratiques sociales, urbanistiques et esthétiques encourues par les différents pouvoir dans le monde entier depuis le XIXème siècle. Une exposition-dissertation très claire sur les rapports entre l'architecture, l'urbanisme et la politique ».[355]

« En el « Centro de Creacion Industrial » del Centro Georges Pompidou se presenta, con gran asistencia de publico, la que puede considerarse mejor y mas completa exposición sobre ferrocarril realizada hasta ahora ».[356]

« Il aura fallu une exposition pour nous faire voir ce qui, sous nos yeux, disparaissait dans l'évidence: les gares ».[357]

Outre le changement de perception, l'exposition facilite aussi une plus forte singularisation de la gare comme un objet à part dans le système ferroviaire. Parmi les quelques critiques négatives recensées, deux s'interrogent en creux sur l'essentialisation/fétichisation de la gare comme objet, au point que son expression ne soit plus réduite qu'à ses qualités sociales, architecturales, sans prendre en compte l'activité industrielle originelle qui a justifié son édification :

> *« A l'issue de ce voyage, on s'avise d'une absence. On a à peu près tout évoqué, sauf le cas des hommes qui font fonctionner les gares. Les cheminots sont introuvables».*[358]

Dès la conception de l'exposition, il est envisagé qu'elle soit présentée dans plusieurs pays d'Europe[359], comme l'indique un document de présentation de l'exposition[360]. Cependant, le succès public à Paris lui confère des retombées médiatiques importantes et amplifie son itinérance en Europe, au point que l'exposition aurait accueilli un nombre total d'environ deux millions de visiteurs entre 1978 et 1983. C'est qu'indique Jean Déthier :

> *« Ce sont les institutions étrangères qui nous ont demandé de faire venir l'exposition. Il y a eu une presse dithyrambique abondante en France, mais aussi une presse abondante en Italie en Espagne Grande-Bretagne. [...] Dans les gros quotidiens suédois, allemand, suédois, espagnol, anglais, des pleines pages et parfois plusieurs pleines pages dans les quotidiens, quant aux revues, les hebdomadaires les quotidiens, des reportages de 10, 12 pages en couleurs sur l'exposition, c'était incroyable ! »*
> (Entretien avec Jean Dethier, Directeur des expositions du Centre Pompidou - en retraite, Centre Pompidou à Paris le 19 aout 2013)

---

354 VAYSSIÈRES, B. (1979, 5 janvier). *Libération*, cité dans CENTRE NATIONAL D'ART ET DE CULTURE GEORGES POMPIDOU (1979). « Extraits de presse relatifs à l'exposition "le temps des gares"», non édité.

355 *Ibid.*, p.1., LA BOUVERIE, N. (1979, 15 janvier). *Bruxelles Jeunes.*

356 *Ibid.*, p.6., REONDO, J.-C. (1979, 18 février). *Agence de presse EFE.*

357 *Ibid.*, p.8, DESCAMPTS, C. (1979). *La Quinzaine Littéraire.*

358 *Ibid.*, p.8, DULAC, S. (1979, 12 janvier). *L'Écho de la Bourse.*

359 D'après les documents d'archives du Centre Pompidou sur l'exposition « Le Temps des Gares » : document « itinérance de l'exposition en France et à l'étranger » n° 1977 001/391, et document « Les gares, une grande exposition spectacle » n° 1977 001/384. Je remercie vivement M. Jean Déthier de m'avoir permis d'accéder à ces archives au Centre Pompidou.

360 Voir document d'archive, CENTRE POMPIDOU (1977). « Notice de présentation », n° 1977 001/384, p.4 : *« L'exposition « les gares » a été conçue pour itinérer au complet […]durant cinq ans environ ».*

Cette diffusion à travers toute l'Europe continentale justifie ainsi l'importance du « *Temps des Gares* » dans la modification du regard sur l'infrastructure et son appréhension comme un objet socio-technique. Il existe dans les faits une concomitance entre l'exposition *Le Temps des Gares*, la fin du mouvement de sauvegarde de Grand Central et l'inauguration du Centre Pompidou. Comme le rappelle Jean Déthier, l'inauguration du Centre Pompidou en 1977 est un événement de portée nationale voire internationale dans le monde culturel. La médiatisation de l'ouverture du centre est renforcée à New York par le fait que la première grande exposition proposée, intitulée « Paris New York » est l'objet de nombreux commentaires dans les différents médias. L'organisation de l'exposition *Le Temps des Gares* quelques mois après l'ouverture du centre bénéficie ainsi de sa renommée. Aussi, les pourfendeurs de la destruction de Grand Central à New York relaient l'information sur l'exposition *Le Temps des Gares* :

> *« [Je] crois avoir modestement contribué à leur combat, en ce que Margot [Wellington] et son assistante ne se sont pas privées vis-à-vis de la presse et des décideurs de dire que le plus grand musée du monde d'avant-garde préparait une exposition sur la valorisation des gares et notamment la sauvegarde des gares anciennes et leur réhabilitation. [...] Il faut se souvenir que l'ouverture du centre Pompidou [...] avait eu des répercussions colossales dans les médias du monde entier. Par son architecture, par son ampleur, par ses ambitions, par sa multidisciplinarité, par les premières expositions flamboyantes qui étaient présentées : Paris-Berlin, Paris-Moscou, Paris-New York. Paris-New York était la toute première, ça a eu un écho particulièrement fort à New York. »*
>
> (Entretien avec Jean Dethier, Directeur des expositions du Centre Pompidou - en retraite, Centre Pompidou à Paris le 19 aout 2013)

Des deux côtés de l'Atlantique, l'organisation de ces deux expositions, l'une sur la valeur architecturale du style de l'École des Beaux-Arts, l'autre sur les gares entendues comme objets socio-techniques, contribuent à façonner une nouvelle perception des grandes gares existantes. Ces deux expositions accompagnent autant qu'elles influencent les différentes controverses qui ont cours durant cette période autour des projets de transformation des gares. Le mouvement d'opposition aux projets de destruction se mue en un processus de protection patrimoniale qui va s'institutionnaliser et contribuer à figer les grandes gares en des quasi-monuments historiques.

3.3 L'institutionnalisation de la protection des trois gares

À l'échelle de chaque gare, les mouvements de préservation des bâtiments vont aboutir à la mise en place d'une réglementation contraignante concernant l'aménagement des espaces. Cette patrimonialisation des gares est portée par le contexte d'un changement global de perception de ces infrastructures. La gare St Pancras est la première gare européenne à bénéficier d'une protection patrimoniale, tandis que la gare de Paris Nord est sauvée de trop fortes altérations grâce à un mouvement plus large de contestation des destructions de quartiers dans Paris et que celle de Milano Centrale bénéficie de ce mouvement de patrimonialisation à la suite de l'acceptation de ses aspérités architecturales d'origine.

3.3.1 L'inclusion de la gare St Pancras dans le système réglementaire de protection patrimoniale

À l'été 1967, un an après le déclenchement de la polémique sur le devenir de la gare St Pancras, la commission installée par le gouvernement,afin de résoudre la controverse, rend ses propositions. La fusion des deux gares de St Pancras et de King's Cross est confirmée. La façade de la gare de King's Cross serait préservée mais la gare serait entièrement reconstruite au-delà. La gare St Pancras serait définitivement fermée, sa grande halle serait bien reconvertie en un grand

terrain de sport, mais aucune garantie n'est en revanche apportée sur le maintien de l'hôtel de façade. La polémique reprend alors par voie de presse[361].

La résolution de la polémique intervient au niveau gouvernemental par l'intermédiaire du ministre du Logement. Son portefeuille inclut aussi la protection du patrimoine. Durant les travaux de la commission, son secrétaire parlementaire fait connaître une position de principe qui instituerait une protection réglementaire du bâtiment de la gare pour qu'il ne soit pas altéré et que son activité ne soit pas arrêtée. Pourtant, la réglementation de protection des monuments historiques ne s'applique pas à St Pancras. C'est donc dans le sens de la préservation de la gare, option réclamée par l'opinion publique, que le ministre du Logement annonce le classement de la gare St Pancras sur la liste de protection des monuments historiques (Grade I), le 2 novembre 1967[362]. La gare est ainsi sauvée d'une hypothétique démolition. Cette classification patrimoniale est une victoire, à la fois pour les opposants au projet de démolition comme John Betjeman, mais aussi plus largement pour les organisations de défense de l'architecture victorienne comme la *Victorian Society* ou le *Greater London Committee's historic building* – la commission spéciale pour le patrimoine organisée au sein de la collectivité locale du grand Londres. À la suite de cette classification de la gare St Pancras, le projet originel de fusion des deux gares jumelles de St Pancras et de King's Cross est ajourné en 1968.

La mobilisation qui a eu lieu pour préserver la gare peut être considérée comme un événement fondateur. Pour la première fois, une grande gare devient un monument historique. Pour S.Bradley[363], la lutte pour la sauvegarde de St Pancras s'inscrit dans un mouvement populaire d'adhésion à l'héritage technique et architectural victorien. L'imaginaire victorien est celui de l'âge d'or de la prospérité et de l'expansion. Aussi, dans la Londres du début des années 1960, les associations de préservation du patrimoine, comme la *Victorian Society*, opposent la force d'un mythe de l'âge d'or du pays au modernisme d'une société économiquement dégradée. Les grandes gares deviennent ainsi des symboles à préserver comme des symboles du passé de la prospérité industrielle britannique.

Pour M.Glendinning[364], cette période marque un point de rupture entre le modernisme et les mouvements de préservation du patrimoine. Jusqu'alors, la distinction entre les constructions modernes et le bâti ancien était souhaitée à la fois par les architectes modernistes et par les plus conservateurs, soucieux de préserver l'intégrité des constructions sans que puissent se mélanger les styles. À partir de la fin des années 1960, on observe une radicalisation des mouvements pour la préservation du patrimoine. Le cas de St Pancras en est l'un des exemples, où la bataille d'opinion vise à empêcher l'altération du bâtiment en tant que joyau de l'architecture du XIXème siècle. De la coexistence entre deux cultures architecturales, on passe à un affrontement entre deux conceptions de la ville.

3.3.2 À Paris, la bataille pour la sauvegarde de la gare d'Orsay et ses conséquences pour Paris-Nord

361 SIMMONS, J. (1968). *St Pancras Station*, *op.cit.*

362 *Ibid.*

363 BRADLEY, S. (2007). *St Pancras Station*, *op.cit.*

364 Voir le chapitre 9 « From counter-culture to control, western triumphs of conservation, 1968-1989 » dans: GLENDINNING, M. (2013). *The Conservation Movement : A History of Architectural Preservation : Antiquity to Modernity*, London : Routledge.

En France, c'est dans le contexte de la critique grandissante de la modernisation de Paris que la sauvegarde de la gare du Nord va se jouer. Les débats autour du devenir des Halles de Baltard et de la gare d'Orsay constituent des points d'achoppements entre les tenants de la modernisation, incarnés par les acteurs publics et principalement ceux de l'État, et les critiques de cette modernisation qui vont rechercher dans la sauvegarde de l'architecture du XIXème siècle un motif de résistance aux projets de modernisation. Ces mobilisations soulignent la montée en puissance de collectifs et d'associations de défense dans la conduite des projets urbains parisiens.

Le cas d'André Fermigier illustre l'opposition entre décideurs publics et société civile. Ancien professeur d'histoire devenu journaliste au *Nouvel Observateur* puis au *Monde*, il s'essaie à la critique architecturale durant cette période de controverses autour de l'urbanisme parisien[365]. Dans la préface au recueil des articles publiés pendant vingt ans par le journaliste, François Loyer insiste sur la conversion progressive d'André Fermigier du modernisme à la protection du patrimoine du XIXème siècle[366]. Contestant la puissance des architectes des bâtiments publics et des palais nationaux (BPPN) formés sous la troisième République et sous le régime de Vichy, il s'inquiète d'abord de leur style que donnent à voir la construction de la Maison de la Radio et les avant-projets des Halles et du Front de Seine : du « *Mussolini mal recuit*[367] » comme il le définit alors. Il pose aussi la question du manque de concertation des projets, de l'indifférence dans laquelle sont détruits des quartiers entiers de Paris, ainsi que des choix opérés pour la construction des villes nouvelles, ces « *villes dont personne ne veut*[368] ».

Par son action éditoriale, André Fermigier se fait l'écho des mobilisations toujours plus importantes autour du mouvement de sauvegarde des Halles de Baltard promises à la destruction après le déménagement des marchés centraux de Paris. L'autre grand projet concentrant les critiques est celui de la destruction envisagée de la gare d'Orsay. Ce projet rappelle fortement celui envisagé pour la gare de Milan en 1954, *Dopodomani*. Après la nationalisation des chemins de fer en 1937, alors que la gare d'Orsay fut la première gare électrifiée, c'est la Caisse des dépôts et consignations qui est propriétaire du bâtiment de la gare. En 1955, elle lance un concours de transformation de la gare pour en faire un immeuble. En 1956, les architectes attitrés de la Caisse des Dépôts, R.-A. Coulon et E. Gilet, présentent leur premier projet : transformer la gare d'Orsay en immeuble administratif d'Air France. Le projet connaît des vicissitudes. La seconde version vise la reconstruction de la gare en un centre administratif pour la Sécurité Sociale. A la fin des années 1960, le projet des architectes s'inspire de la proposition de Le Corbusier, pour faire de la gare d'Orsay le site d'un complexe de Congrès, intégrant un hôtel de standing international – « *un tombeau quatre étoiles*[369] » décrira André Fermigier.

Le projet de destruction de la gare suscite une opposition aussi importante que celle qui s'organise au même moment pour la sauvegarde des Halles. En 1970, le gouvernement autorise la démolition de la gare, mais la mobilisation va croissant et, en 1973, la gare est finalement inscrite à l'inventaire des monuments historiques. En 1977, le Président de la République Valéry Giscard d'Estaing annonce le chantier d'un nouveau musée dans Paris consacré à l'art du XIXème siècle,

365 FERMIGIER, A. (1991). *La bataille de Paris: des Halles à la Pyramide, chroniques d'urbanisme*, Paris : Gallimard.
366 *Ibid.* Voir la préface de François Loyer.
367 *Ibid.*
368 *Ibid.*
369 *Ibid.*

au sein de la gare d'Orsay réorganisée. Le statut patrimonial de la gare est confirmé l'année suivante par son classement en monument historique. Dix ans après la Grande-Bretagne, à la suite d'une controverse née d'une vision moderne, très proche de celle développée pour la gare de Milan en Italie, la France marque à son tour une évolution vers des réglementations plus patrimoniales.

A la suite du cas d'Orsay, les gares parisiennes font l'objet de débats pour leur conservation patrimoniale. Alors qu'il était envisagé en 1968 d'en faire de nouveaux grands centres d'affaires, il est désormais question de préserver leur architecture du XIXème siècle. Ce tournant rapide et total touche la gare du Nord. En 1974, à la suite d'Orsay, la gare est ainsi inscrite à l'inventaire des monuments historiques, mais il faut attendre 1978 pour qu'elle soit classée monument historique.

3.3.3 À Milan, la lente acceptation du caractère historique de la gare à la suite du mouvement de patrimonialisation

À Milan, ce n'est pas la contestation qui conduit à la patrimonialisation de la gare mais plutôt l'échec des projets Minoletti suite à un sous-investissement dans l'infrastructure[370]. En 1981, à l'occasion des cinquante ans de la gare et de l'automatisation du contrôle de ses segments ferroviaires, une exposition est organisée pour commémorer l'anniversaire de sa mise en service. C'est l'occasion pour les acteurs décisionnaires de l'aménagement d'engager une nouvelle réflexion sur la valeur et l'importance symbolique de la gare dans la ville.

Durant les travaux préparatoires de l'exposition « *Le Temps des Gares* » à Paris, J.Déthier s'est entouré d'une équipe d'historiens qui ont exploré les différentes archives de gares par pays. Pour l'Italie, Pier-Paolo Saporito fut chargé de rassembler les archives et les documents. C'est dans ce cadre qu'il a travaillé sur la gare de Milano Centrale. Quelques mois plus tard, à l'occasion du cinquantième anniversaire de l'inauguration de la gare, c'est lui qui dirige l'exposition installée dans la gare et qui lui est consacrée[371].

Pour la première fois depuis les débats des années 1960, le discours des acteurs sur Milano Centrale, dont on peut lire les traces dans le catalogue de l'exposition[372], montre la gare sous de nouveaux angles, essentiellement patrimoniaux. Le recours à un large éventail de représentations iconographiques et une faiblesse du texte explicatif sont justifiés pour « *générer un ferment nouveau et original qui doit se projeter jusqu'en l'an 2000* »[373]. L'ambition est claire, la connaissance de la gare et la transmission de son histoire doivent changer d'échelle et dépasser les précédentes considérations critiques.

Le catalogue de l'exposition s'ouvre sur sept introductions reflétant les points de vue des différents acteurs du projet : le Président du conseil des ministres, le ministre des Transports, le directeur général de l'entité publique ferroviaire, le maire de Milan, et enfin le responsable de l'exposition et ses conseillers. Les propos reflètent l'évolution de la perception de la gare et l'inscription de son histoire dans une nouvelle perspective. Les uns et les autres décrivent la gare comme le point d'ancrage d'une vision pour la ville de Milan et comme le point d'articulation entre la ville et le reste du pays.

370 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale*, *op.cit.*
371 SAPORITO, P. (1981). *La Stazione centrale di Milano*, *op.cit.*
372 *Ibid.*
373 *Ibid.*

Encadré 7

Les louanges au patrimoine de la gare de Milan à l'occasion de son cinquantenaire en 1982

Pour le Président du conseil italien, l'exposition marque un moment nouveau, celui du chemin vers l'intégration européenne à laquelle doit se lier « *le développement et la culture de notre pays, un chemin non seulement ferroviaire, mais aussi idéal. Réfléchir sur ce cheminement c'est aussi réfléchir sur nous* »[374].

Le ministre des Transports pose la gare centrale comme un témoin vivant « *des épisodes dramatiques de la guerre, de l'exode des [habitants] affolés, des bombardements continus [où cette gare, par les] structures très solides de ses fondations a offert un refuge sûr aux milanais qui pour diverses raisons ne pouvaient pas abandonner la ville* ». Ce rappel de l'utilité de la gare centrale durant la Seconde guerre mondiale est nouveau. Il inscrit officiellement l'infrastructure dans l'histoire nationale et en fait un lien avec le vécu local. La gare est ici présentée comme le creuset de ce souvenir de la destruction de Milan.

Cette intégration de l'infrastructure dans le discours sur la continuité historique de la ville est évoquée aussi par le directeur général de l'entité autonome publique des chemins de fer de l'État, Ercole Semenza. Il présente la gare au-delà de ses simples fonctions de transport et considère que l'importance architecturale de Milano Centrale doit l'amener à être placée au même rang que l'église « *Sant'Ambrogio, le Castello Sforzesco voire même, le Duomo* ». Comme une cathédrale, la gare aurait gagné ses titres de noblesse urbaine « *au-delà de son importance ferroviaire […, elle] est un point de référence chargé de significations, elle a été le témoin d'événements historiques et mondains, d'arrivées et de départs mémorables ; sous ses halles se sont rencontrées des personnages célèbres et des pauvres gens, des amoureux et des migrants* ». Milano Centrale est saisie ici dans sa dimension sensible, on lui attribue des qualités que sa structure, son architecture rendent possibles.

Le maire socialiste de Milan, Carlo Tognoli, insiste d'ailleurs sur cette dimension architecturale. « *Quelle que soit la volonté de juger d'un point de vue esthétique ou pratique* » , dit-il, « *[la gare centrale] représente avant tout un signe indiscutable de la volonté d'agir et de la vitalité de Milan* ».

Afin de clore cette tension permanente autour de la critique de l'aspect de la gare et de son incommodité, le directeur de l'exposition, Pierpaolo Saporito insiste sur la permanence de l'édifice dans la ville, malgré les débats et projets qui ont pu remettre en cause l'existence en l'état de la Stazione Centrale : « *La Milan de l'après-guerre [...] est entrée indubitablement en conflit avec cet édifice, dans lequel elle ne se reconnaissait plus, mais elle a eu la sagesse de ne pas se laisser conditionner par son message extérieur. … Cette tolérance et ce pragmatisme lombards ont permis de dépasser le choc des propos et des contenus entre les deux cultures, ce qui permet, dans un climat « post-moderne » désormais, d'analyser, de connaître, voire même d'apprécier cette architecture dans un esprit détaché et peut-être un peu affectueux parce que [la gare] fait désormais partie intégrante de la mémoire collective des milanais.* »

L'acceptation de la gare comme un monument historique apparaît très clairement dans la conclusion du commissaire de l'exposition : « *il faut signaler qu'un des fils conducteurs de cette exposition est justement celui-ci : comprendre aussi une ville et une société à partir d'un de ses édifices représentatifs* ». La gare est donc une représentation, historique et contemporaine à la fois de la ville et de la société. Elle n'est plus uniquement une concrétisation, une incarnation de la modernité ou de la technique du transport ferroviaire. Elle représente dans la ville comme un écrin pour des symboles et des souvenirs, des discours et des projections de la mémoire.

374 *Ibid.*

Cette évolution des discours et de la perception de la gare par les décideurs conduit, peu après la fin de l'exposition en avril 1982, à une classification patrimoniale de l'édifice[375]. La gare centrale de Milan est reconnue d'intérêt particulier au sens de la loi 1089 du 1er juin 1939, c'est-à-dire comme bien public préservé et protégé de toute altération sans contrôle préalable de l'administration publique en charge de la protection du patrimoine (la sur-intendance à la protection patrimoniale).

*

Les conséquences de ce tournant patrimonial sont majeures pour cette recherche. La grande gare historique constitue aujourd'hui un espace technique sous fortes contraintes de réglementation patrimoniale. Il faut en respecter l'intégrité, ses ornements, parfois même certains de ses équipements d'origine (meubles, lustres etc.). Cependant, le degré de sophistication de la réglementation patrimoniale permet certaines adaptation selon les cas.

375 *Ibid.*

Chapitre 3

La libéralisation du secteur ferroviaire au Royaume-Uni, en France et en Italie

La libéralisation ferroviaire est souvent associée uniquement aux mouvements réglementaires provoqués par la mise en œuvre des directives européennes depuis 1991. Pourtant, elle caractérise aussi les politiques des transports menées dans le cadre de la modernisation des États et de leurs administrations à partir des années 1960 et jusqu'au début des années 1990. La libéralisation ferroviaire s'inscrit donc à deux échelles : celle des États et celle de l'intégration communautaire.

La libéralisation ferroviaire peut emprunter différentes formes dans sa mise en œuvre : 1) la séparation des activités au sein du monopole est un préalable qui peut ouvrir la voie à 2) une mise en concurrence de certaines de ces activités entre différents opérateurs voire à 3) une privatisation de l'ensemble de ces activités et le retrait des institutions publiques de tout engagement économique dans le domaine. Leur rôle se transforme alors en celui d'un régulateur. Ces trois voies de mise en œuvre n'ont pas besoin d'être toutes appliquées pour caractériser la libéralisation du secteur ferroviaire. Seule l'une d'entre elles peut suffire à montrer cette évolution.

En revanche, le degré d'application de la libéralisation ferroviaire varie. La question de l'ouverture à la concurrence n'est ni systématique, ni uniforme. Il est possible de libéraliser le secteur ferroviaire sans ouvrir simultanément à la concurrence, dans le cadre de longues périodes d'adaptation des anciens monopoles ferroviaires. C'est le cas en France depuis trente ans. De même, la concurrence ferroviaire emprunte deux modes principaux : la concurrence *par* le marché, c'est-à-dire l'exercice d'une compétition entre des entreprises ferroviaires sur le même réseau, et la concurrence *pour* le marché, c'est-à-dire la compétition pour obtenir une concession d'exploitation d'une ligne ferroviaire particulière. Dans les deux cas, la concurrence ne peut donc pas être soudaine, elle appelle une organisation précise, des règles, des lois, des institutions pour pouvoir s'appliquer.

Le point commun des secteurs ferroviaires du Royaume-Uni, de la France et de l'Italie au début des années 1970 est leur inscription dans le giron public, en tant qu'organisations monopolistiques de transport ferroviaire. À l'issue de la période étudiée dans ce chapitre, au début des années 2000, les trois cas montrent au contraire un renversement complet de la tendance. Aucune des organisations ferroviaires du début des années 1970 – *British Rail*, SNCF, *Ferrovie dello Stato* – n'existe encore sous la même forme. *British Rail* a disparu, SNCF n'est plus une société à capitaux mixtes public-privé mais est devenue un établissement public à caractère industriel et commercial, et *Ferrovie dello Stato* n'est plus une administration autonome mais une société par actions détenue par le gouvernement italien qui a planifié sa privatisation partielle. Ces évolutions marquent à la fois une convergence vers l'intégration des principes concurrentiels

européens et une singularisation de chaque cas. Cette singularisation est fonction des spécificités nationales et de la perception positive ou non de la libéralisation ferroviaire européenne au sein de chaque pays.

Ce chapitre présente successivement les cas britannique, français et italien en insistant sur les configurations institutionnelles que la libéralisation ferroviaire a amenées dans chacun de ces pays. Les règles, les institutions, les principes d'organisation de l'activité ferroviaire issus de la libéralisation tracent les contours d'un mouvement de fond qui participe à restructurer les pratiques des acteurs. Ce cadre ainsi explicité apportera les bases pour comprendre, dans les prochains chapitres, les raisons pour lesquelles la question des gares est devenue sensible à mesure que ce mouvement de libéralisation a progressé. La question des gares est présentée en appoint de chaque cas de libéralisation. Les transformations des règles économiques ont produit des effets dans les techniques de gestion et d'aménagement des gares que des recherches historiques ont mises en exergue.

La présentation comparée de chaque cas dans ce chapitre doit permettre de comprendre les différences et les convergences dans les modes d'application de la libéralisation ferroviaire. Les caractéristiques historiques du monopole ferroviaire sont présentées pour comprendre comment elles influencent le processus de libéralisation une fois qu'il est décidé. Enfin, le lien entre l'origine historique du monopole et son évolution dans le processus de libéralisation permet d'esquisser le degré de mise en œuvre des principes de concurrence.

1. Un processus contrasté, au long cours : le cas britannique

Le cas britannique est celui d'un monopole constitué à partir de 1948, ce qui est tardif en comparaison avec le monopole public italien de 1905 et le monopole public français de 1937. Dix ans après sa création, *British Rail* est rapidement l'objet de politiques publiques visant à en rationaliser la gestion. En croisant les analyses de Terry Gourvish[376], Christian Wolmar[377], et Richard Gibb[378], ainsi que les analyses issues des approches critiques des politiques publiques de Robert Jupe et Graham Crompton[379] et les dernières évolutions constatées dans le secteur durant la préparation de cette thèse, il est possible de synthétiser le processus de libéralisation du secteur ferroviaire britannique en quatre grandes phases :

- La première phase de 1960 à la fin des années 1970 est marquée par une politique de libéralisation du monopole public autour de nouveaux principes de gestion qui passent notamment par des fermetures massives de lignes et de gares.

- La période de 1980 à 1996 constitue la seconde phase, avec la sectorisation des activités jusqu'à la privatisation du monopole en 1996.

- La troisième phase, de 1997 à 2010, se caractérise par les réajustements stratégiques opérés par les acteurs publics et privés suite aux conséquences de la privatisation et au retour au pouvoir des travaillistes.

- Enfin, depuis 2010, on assiste à une quatrième phase caractérisée par une stabilisation relative des intérêts des différents acteurs et du modèle d'organisation, notamment par un repositionnement de l'État dans l'organisation du secteur.

À ces différentes phases de libéralisation correspondent des événements ferroviaires : nouveaux projets, accidents, évolutions techniques. Ces différentes phases se traduisent par des lois et l'instauration d'organismes de contrôle qui connaissent, à partir de la fin des années 1980, de nombreuses évolutions, parfois très rapides.

---

376 GOURVISH, T.R. (2011). *British Railways, 1948-73: a business history*, Cambridge : Cambridge University Press.
GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97: from integration to privatisation*, Oxford : Oxford University Press.
GOURVISH, T.R. (2008). *Britain's railways 1997-2005 : Labour's strategic experiment*, Oxford : Oxford University Press.

377 WOLMAR, C. (1996). *The great British railway disaster*, Shepperton : Ian Allan.
WOLMAR, C. (2005). *On the wrong line : how ideology and incompetence wrecked Britain's railways*, London : Aurum.
WOLMAR, C. (2001). *Broken rails : how privatisation wrecked Britain's railways*, London : Aurum.
Les deux derniers titres sont complémentaires, la version de 2005 étant une édition complétée et rémaniée de la version de 2001.

378 CHARLTON, C., GIBB, R., LOWNDES, T. (1995). « Rail privatization and local authority reorganisation », *Journal of Transport Geography*, *3*(1995/3), 221-226 ;

CHARLTON, C., GIBB, R., SHAW, J. (1997). « Regulation and continuing monopoly on Britain's railways », *Journal of Transport Geography*, *5*(1997/2), 147-153 ;

GIBB, R., LOWNDES, T., CHARLTON, C. (1996). « The privatization of British Rail », *Applied Geography*, *16*(1996/1), 35-51.

379 CROMPTON, G., JUPE, R. (2003). « "Such a silly scheme": the privatisation of Britain's Railways 1992-2002 », *Critical perspectives on Accounting*, *14*(2003), 617-645.

JUPE, R., CROMPTON, G. (2006). « "A deficient performance": the regulation of the train operating companies in Britain's privatised railway system », *Critical perspectives on Accounting*, *17*(2006), 1035-1065.

1.1 *British Rail* : vie et mort d'un monopole public

Dans cette section, les deux premières phases de libéralisation sont abordées. Elles portent d'une part sur la mise en œuvre d'une gestion rationnelle des chemins pendant trois décennies, et d'autre part, sur le processus de privatisation engagé au début des années 1990.

Jusqu'à la première guerre mondiale, l'histoire ferroviaire britannique est autant le produit d'un investissement massif des décideurs industriels et des spéculateurs financiers que celui d'une rationalisation progressive et timorée par le gouvernement. La guerre de 1914-1918 change la donne économique. Le gouvernement met sous tutelle les compagnies privées pour en garantir les recettes durant la période de réquisition et d'effort de guerre. Cette expérience marque un apprentissage de relations renforcées entre le gouvernement et les acteurs du secteur. L'État acquiert une maîtrise progressive des logiques comptables du secteur : les salaires des cheminots sont garantis ainsi que les recettes des compagnies[380]. A l'issue de la guerre, un ministère des transports est créé en 1919 pour coordonner les activités routières et ferroviaires[381]. La nationalisation n'est pourtant pas à l'ordre du jour. La publication d'un livre blanc en 1920 préconise la rationalisation du réseau ferré autour de sept regroupements régionaux. Finalement, il n'y en aura que quatre dans l'*Act* parlementaire de 1924.

Après la deuxième guerre mondiale, les majorités travaillistes élaborent une gestion publique du secteur ferroviaire. En 1947, le gouvernement travailliste instaure la commission des transports britanniques, *the British Transport Committee* (BTC). Sa mission est de superviser différents secteurs du transport : fret, poste, maritime, routier et ferroviaire. L'organisation de la commission en branches permet d'établir une péréquation économique entre les différentes activités. L'alternance politique et le retour au pouvoir des conservateurs à partir de 1953 atténue cette première tentative de contrôle public. La direction exécutive du BTC est dissoute. Les chemins de fer sont régionalisés en six directions autonomes tout en restant publics. Ils disposent d'une relative liberté de fixation de prix jusqu'à un plafond autorisé. L'équilibre des comptes est requis. Cette réforme amplifie le déséquilibre du secteur par rapport à l'accroissement du trafic automobile dans le pays. Le secteur ferroviaire décline et son organisation aggrave certaines incohérences économiques.

Le Premier ministre Harold Mac Millan dissout le *British Transport Committee* en 1962 et crée *British Railways Board,* dont les activités sont produites sous la marque *British Rail.* Le gouvernement commande plusieurs rapports pour améliorer la gestion publique de l'activité ferroviaire. Les rapports de Richard Beeching pour le *British Railway Board* de 1963[382] et de 1965[383] marquent ainsi l'entrée du secteur ferroviaire britannique public dans une logique de rationalisation des coûts. Le premier rapport de 1963 sur l'avenir du secteur ferroviaire britannique[384], à un moment où l'automobile s'impose, propose une nouvelle logique comptable. *Bristish Rail* doit être réorganisé pour recouvrir, en sept ans avant 1970, les 166 millions de livres sterling de sa dette. De nombreuses lignes sont fermées, et par là même, des gares deviennent désaffectées. La rationalisation des lignes nationales vers Londres engage aussi une modification

380 GOURVISH, T.R. (2011). *British Railways, 1948-73: a business history, op.cit.*
381 HAYWOOD, R. (2009). *Railways, urban development and town planning in Britain : 1948-2008*, Farnham, Burlington : Ashgate.
382 BRITISH RAILWAYS BOARD (2013). *The reshaping of British railways: report and maps*, London : Collins.
383 BRITISH RAILWAYS BOARD (1965). *The development of the major railway trunk routes.*, London.
384 BRITISH RAILWAYS BOARD (2013). *The reshaping of British railways: report and maps, op.cit.*

des plans de transport hérités de la période privée. Jusqu'alors, différentes lignes ayant la même assise géographique pouvaient déboucher dans plusieurs gares adjacentes, comme c'est alors le cas à St Pancras et à King's Cross. Le rapport Beeching et le nouveau mode de gestion ouvrent une réflexion sur la réorganisation des gares londoniennes. Durant cette période, une stratégie de cessions d'actifs, notamment de terrains ferroviaires, est engagée pour accompagner cet effort. Néanmoins, à l'issue de la période, brève, où les objectifs devaient être accomplis, le secteur reste en échec[385].

L'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en 1979 ne signe pas la fin immédiate de la logique monopolistique. L'action du nouveau gouvernement conservateur est caractérisée par une vague importante de privatisations d'entreprises publiques. Pourtant, *British Rail* n'est pas à l'agenda politique des dénationalisations. Deux raisons principales sont exposées par les différents chercheurs sur le sujet[386]. D'une part, la prise de pouvoir de Margaret Thatcher en 1979, même si elle s'établit sur un agenda néo-libéral, reste fondée sur un fort pragmatisme électoral. Afficher comme priorité la privatisation du secteur ferroviaire pourrait effrayer l'opinion et conduire à un blocage du pays. L'appréhension de ce blocage est suffisamment forte pour ne pas inscrire le secteur dans l'agenda des réformes. D'autre part, des considérations économiques conduisent à cette exception ferroviaire dans la stratégie de désengagement de l'État. Le secteur ferroviaire n'offre pas les conditions nécessaires à un marché concurrentiel. Les coûts d'entrée sur le marché et la complexité technique du secteur structurellement déficitaire sont des freins au succès d'une privatisation à court terme.

Pour autant, la mise à l'écart de *British Rail* de la stratégie de désengagement de l'État n'empêche pas une profonde remise en cause des pratiques de gestion à l'intérieur du monopole. L'entreprise est réorganisée autour de logiques de gestion compartimentées. Les directeurs locaux sont peu à peu engagés dans une gestion intéressée au résultat. Les compétitions entre les différentes filiales de *British Rail* sont encouragées pour atteindre une meilleure allocation des ressources. Surtout, progressivement, les salariés du groupe ferroviaire deviennent des salariés de droit privé, pouvant être licenciés. Les différentes filiales de diversification d'activité de *British Rail* (hôtellerie, restauration de passagers, navettes maritimes sur la Manche) sont peu à peu privatisées durant les premières années de la décennie 1980[387]. Cette préservation du statut public de l'entreprise n'en est donc pas moins théorique, car, dans la pratique, elle démontre tous les aspects d'une mise au pas selon les règles du marché, à la recherche d'une meilleure productivité.

Cette mise au pas produira des effets. La rationalisation des dépenses amène *British Rail* à gagner en autonomie budgétaire par rapport à sa situation calamiteuse des années 1970. Peu avant l'éclatement du monopole au début des années 1990, *British Rail* est devenue une compagnie rentable et quasi-autonome des pouvoirs publics sur le plan financier. Maintenu sous la tutelle du Ministère des transports qui décide la nomination du président de l'entreprise et de ses objectifs financiers, *British Rail* dégage peu à peu suffisamment de profits pour compenser le

385 POULTON-SMITH, A. (2013). *Beeching: 50 years on*, Stroud : The History Press;
CLOUGH, D.N. (2013). *Dr Beeching's remedy : a cure for a century of the railway's ills*, Hersham : Ian Allan;
LOFT, C. (2006). *Government, the railways and the modernization of Britain Beeching's last trains*, London, New York : Routledge.

386 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97*, *op. cit.* ;
WOLMAR, C. (2001). *Broken rails*, *op. cit.* ;
GIBB, R., LOWNDES, T., CHARLTON, C. (1996). « The privatization of British Rail », *op. cit.*

387 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97*, *op. cit.*

désengagement progressif de l'État britannique (la contribution du gouvernement britannique passe de 1 milliard de livres sterling en 1983 à 499 millions en 1988)[388]. Les subventions ne représentent alors plus que 15% des recettes en 1988. La recherche d'une rentabilité du monopole public visait à en préparer la découpe et la privatisation à court terme[389]. Les bons chiffres comptables ne sauraient masquer alors les faibles investissements dans l'infrastructure et l'innovation pour le transport ferroviaire.

Pourquoi a-t-on privatisé le chemin de fer britannique ? Lorsque Margaret Thatcher quitte le 10 Downing Street en 1990, et même si *British Rail* est rationalisé selon des logiques de rentabilité, l'entreprise publique est l'un des derniers monopoles encore en place. À l'arrivée au pouvoir de John Major en 1990, le secteur ferroviaire britannique devient un nouvel objectif à atteindre pour réduire l'action de l'État dans la gestion directe des affaires économiques. Deux raisons majeures à la dénationalisation tardive du secteur ferroviaire britannique peuvent être avancées. D'une part, cette décision ne serait qu'une évolution apparaissant inéluctable *a posteriori*, suite aux règles comptables et organisationnelles appliquées depuis le début des années 1980. D'autre part, le contexte européen encourageait la mise en œuvre de principes de dénationalisation comme la séparation entre gestion de l'infrastructure et du service de transport avec le vote de la directive 91/440 initiant la libéralisation du secteur[390].

La dénationalisation du secteur ferroviaire britannique est votée en 1993 à travers le *Railways Act* qui pose les bases du nouveau cadre réglementaire[391]. Deux acteurs sont créés pour porter la réalisation d'un marché concurrentiel : l'*Office of Rail Regulator,* à la tête duquel se trouve le *Rail Regulator,* agent public autonome chargé de la coordination et de la mise en place des politiques concurrentielles et sectorielles, et l'OPRAF, *Office of Passengers Rail Franchising,* agence publique chargée de l'étude et de l'attribution des franchises ferroviaires aux entreprises souhaitant l'attribution d'une ligne.

La dénationalisation de *British Rail* emprunte toutes les voies possibles pour le retrait de l'État de la gestion du secteur ferroviaire. Trois méthodes principales peuvent être engagées pour dénationaliser un secteur ou une entreprise[392] : éclater le monopole public en une myriade de compagnies et de filiales, privatiser ces filiales, ouvrir le marché à la concurrence. Au Royaume-Uni, la libéralisation du secteur ferroviaire a été menée selon des méthodes radicales[393], dans le sens où toutes les options ouvertes pour dénationaliser ont été activées[394]. Dans un premier temps, *British Rail* a été éclaté en plus d'une centaine de compagnies. Concernant le transport de voyageurs, les activités furent divisées en vingt-cinq compagnies différentes dont chacune, par la suite, a été privatisée selon le système des franchises. Le principe ici adopté était de créer artificiellement un marché concurrentiel[395], autour d'une concurrence pour l'accès au marché,

388 *Ibid.*
389 CROMPTON, G., JUPE, R. (2003). « "Such a silly scheme": the privatisation of Britain's Railways 1992-2002 », *op.cit.*
390 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97*, *op. cit.*
391 S.A. (1993). « Railways Act 1993 » [en ligne], [consulté le 11 avril 2014 sur <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1993/43/contents>].
392 GOMEZ-IBANEZ, J., DE RUS, G. (2006). *Competition in the railway industry: an international comparative analysis*, Cheltenham : Edward Elgar.
393 FREEMAN, R., SHAW, J. (2000). *All change: British railway privatisation*, London : McGraw-Hill.
394 GIBB, R., LOWNDES, T., CHARLTON, C. (1996). « The privatization of British Rail », *op.cit.*
395 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97*, *op. cit.*

c'est-à-dire l'accès à la possibilité de faire rouler des trains sur des zones déterminées obtenues par un système d'enchères, et non autour d'une concurrence ouverte sur la même zone.

Pour permettre l'accès au réseau, un opérateur indépendant de gestion de l'infrastructure est créé, *Railtrack*, dont les règles de fonctionnement et le modèle économique reposent sur les droits d'accès au réseau et les contributions des opérateurs privés. *Railtrack* est ainsi chargé d'entretenir et de maintenir le bon état de fonctionnement du réseau, dont les gares. L'ensemble des 2500 gares britanniques passe alors sous le contrôle de *Railtrack,* qui instaure le principe de de délégation de la maintenance des gares à l'opérateur franchisé principal.

Cette libéralisation fut caractérisée par les profondes ruptures qu'elle provoqua : rupture d'organisation avec l'éclatement de l'entreprise publique, rupture de pratique de gestion avec l'instauration du principe des franchises, rupture du rôle de l'État avec le désengagement, à partir de 1994, de sa mission d'entretien du réseau confié à l'entreprise privée *Railtrack*. Ces ruptures cumulées provoquèrent une désorganisation du système et un ralentissement des décisions et des investissements nécessaires au maintien et à la compétitivité du secteur ferroviaire. Les conséquences les plus visibles furent les grandes catastrophes ferroviaires de la fin du XXème siècle et du début de ce siècle.

1.2 Les catastrophes ferroviaires et leurs conséquences

Entre 1999 et 2002, les britanniques font face à de nombreux accidents ferroviaires, dont la plupart sont causés par des manques d'entretien du réseau et par une inadéquation entre les procédures de sécurité et le vieillissement de ce réseau. Quatre accidents sont emblématiques de cette période : l'accident ferroviaire de Ladbroke Grove, qui fit 523 blessés et 31 morts le 5 octobre 1999, l'accident ferroviaire d'Hatfield qui fit 35 blessés et 4 morts le 17 octobre 2000, l'accident de Great Heck qui provoqua la mort de 10 passagers et blessa 82 autres voyageurs, enfin, l'accident de Potters Bar qui tua 7 voyageurs et où 76 autres furent blessés le 10 mai 2002. Cette suite d'accidents connut un important écho médiatique et leurs causes, dues au mauvais état du réseau, ont provoqué une réorganisation du système ferroviaire et, *in fine*, sa renationalisation partielle pour assurer les investissements nécessaires[396].

Sans être l'accident le plus meurtrier, le déraillement d'Hatfield est celui qui engendre de profondes transformations dans l'organisation du système[397]. Peu de temps après l'accident, l'enquête prouve que les causes du déraillement étaient imputables au mauvais état des rails qui montraient des fissures tant à l'endroit de l'accident qu'au-delà. Le gouvernement britannique ordonne alors l'inspection générale de l'ensemble du réseau ferré. L'enquête démontre le piètre état et le faible entretien du réseau. Le gestionnaire de l'infrastructure, *Railtrack,* est contraint d'engager un plan de remplacement et de maintenance des rails très coûteux. Ce plan absorbe ses capacités financières. Cet engagement est d'autant plus nécessaire que les résultats des enquêtes sur l'accident imputent au gestionnaire d'infrastructure des responsabilités graves, dont celle d'avoir privilégié sa rentabilité à court terme plutôt que la maintenance du réseau[398].

396 GOURVISH, T.R. (2008). *Britain's railways 1997-2005: Labour's strategic experiment, op.cit.*
397 *Ibid.*
398 *Ibid.*

Quelques semaines après les premiers travaux d'entretien et de renouvellement du réseau, *Railtrack* est déclaré en situation de faillite. Le gouvernement britannique résorbe la dette accumulée. Après qu'a été constatée la faillite de l'entreprise, une nouvelle entreprise est fondée en 2001 : *Network Rail* (Réseau Ferré). Chargée d'assumer à son tour les fonctions occupées jusqu'alors par *Railtrack*, *Network Rail* offre la particularité d'être une entreprise privée, avec un fonctionnement privé, des méthodes d'organisation proches d'autres organisations cotées en bourse, mais qui n'a pas d'objectif de profit. Souvent qualifiée de *non-for-profit company* ou encore de *non-for-dividende company*, *Network Rail* contracte des dettes qui sont garanties par le gouvernement britannique et n'en paie que les taux d'intérêts afférents. Elle doit investir dans le renouvellement du réseau et sa maintenance en intégrant les règles de la concurrence ferroviaire, c'est-à-dire en tablant sur les montants des franchises et les redevances d'accès au réseau pour renflouer ses comptes. Pour certains chercheurs comme Russ Haywood[399] ou des chercheurs plus critiques comme Robert Jupe[400], cette forme originale d'une entreprise privée opérant avec les conditions et les garanties d'une entreprise publique reflète le choix pragmatique du nouveau gouvernement travailliste d'alors. Le *New Labour* aspirait à une synthèse entre les idéaux de la vieille gauche britannique et les méthodes libérales de l'ère Thatcher-Major. Aussi, un retour à une forme nationalisée de l'organisation du secteur ferroviaire, que ce soit par une entreprise publique ou une administration, comportait le risque d'afficher un retour aux anciennes pratiques travaillistes comme la gestion monopolistique du secteur. La création de *Network Rail* n'est pas l'unique démonstration de l'action des travaillistes vis-à-vis du secteur ferroviaire, ni son expression la moins ambiguë.

1.3 La reprise en main travailliste et la reconfiguration du secteur (la troisième phase de libéralisation)

Les accidents ferroviaires constituent un appel spectaculaire au retour de la puissance publique dans l'organisation du système ferroviaire et un contrecoup symbolique majeur à la vague de privatisation de 1993/1996. Pourtant, on ne saurait résumer la période suivant les accidents ferroviaires à un simple enchaînement de cause à effet entre catastrophe ferroviaire et réengagement du gouvernement central. Les racines du délabrement du système ferroviaire britannique sont nombreuses et profondes. Les tergiversations constantes depuis la fin de la seconde guerre mondiale concernant l'organisation du système ferroviaire britannique ont empêché une continuité de ses formes d'organisation sur le long terme. L'application de principes de gestion parfois plus idéologiques que pragmatiques a oblitéré une vision de long terme. Ces errements ont eu des conséquences pour la prise en compte des besoins matériels et la pérennité des infrastructures à la fois lors du contrôle public du secteur que durant sa phase de privatisation.

La reprise en main des travaillistes sur le secteur ferroviaire s'accompagne d'un remodelage de l'organisation des rapports entre puissance publique et intérêts privés, mais aussi

399 HAYWOOD, R. (2009). *Railways, urban development and town planning in Britain : 1948-2008, op.cit.*

400 JUPE, R. (2007). « Public (Interest) or Private (Gain)? The Curious Case of Network Rail's Status », *Journal of Law and Society*, 34(2007/2), 244-265.

JUPE, R. (2009). « New Labour, Network Rail and the third way », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *22*(2009/5), 709-735 ;

JUPE, R. (2011). « 'A Poll Tax on wheels': Might the move to privatise rail in Britain have failed? », *Business History*, *53*(2011/3), 324-343.

de revirements et de changements de priorités au cours de ce qui constitue une troisième phase de libéralisation. Cette troisième phase de libéralisation est marquée par des hésitations importantes concernant la régulation du secteur ferroviaire, entre d'une part les intentions affichées dans la période préparatoire des réformes[401] lorsque Tony Blair accède au pouvoir (1996-1999) et la mise en œuvre effective et progressive des réformes (2000-2009).

Lors de son arrivée au pouvoir en 1996, le gouvernement Blair avait institué un nouveau ministère, le *Department for Transport, Environment and Regions,* qui avait notamment conduit les politiques de *devolution* ainsi qu'une nouvelle orientation vers une plus grande intégration entre transport et aménagement[402]. En 2001, ce regroupement ministériel des différentes politiques publiques s'interrompt. Le ministère est éclaté en différentes entités. L'ancien *Department of Transport* renaît, avec une petite évolution sémantique : il se nomme désormais *Department for Transport*. Le changement de dénomination, aussi anecdotique soit-il en apparence, reflète en fait une nette reprise en main des politiques d'organisation des transports par le pouvoir central.

Dans un premier temps, le gouvernement travailliste pose les bases d'une refonte de la régulation du secteur ferroviaire à l'occasion du *Transport Act* de l'an 2000,[403] qui constitue sa première action importante dans le domaine des politiques publiques de transport. Outre le secteur ferroviaire, cette loi apporte des avancées majeures pour l'ensemble des modes de transport et de déplacement, préfigurant par exemple à Londres la mise en œuvre de la *congestion charge* ou encore la privatisation partielle du métro.

Pour le secteur ferroviaire, le *Transport Act* de 2000 institue une nouvelle agence gouvernementale, la *Strategic Rail Authority* (SRA), chargée de préparer la refonte de l'organisation institutionnelle du système ferroviaire hérité de la privatisation et de piloter les politiques de financement nécessaires pour assurer les investissements et le renforcement de la sécurité sur le réseau ferré. La faillite de *Railtrack* en 2001 intervient conjointement à l'instauration de la SRA. Cette dernière est ainsi chargée de surveiller les activités de *Network Rail* qui remplace *Railtrack*. La SRA s'acquitte alors d'un double rôle, à la fois celui de préparer l'avenir du réseau ferré britannique, en même temps que celui de contrôler, pour le compte du gouvernement, la bonne réalisation des missions de *Network Rail*. Enfin, la SRA se voit confier le contrôle et l'attribution des franchises ferroviaires, rôle jusqu'alors dévolu à l'*Office of Passenger Rail Franchising*[404]. La SRA forme donc une agence gouvernementale autonome de l'influence politique sans pour autant en être totalement indépendante. Assurant l'élaboration stratégique des réformes et des investissements nécessaires, la SRA configure un nouvel équilibre entre les différents acteurs du secteur ferroviaire. Elle traduit aussi la volonté politique du gouvernement d'intervenir directement dans la régulation des activités sans emprunter les formes traditionnelles qui avaient été connues jusqu'alors.

La SRA coexiste durant cette période (de 2001 à 2006) avec le *Rail Regulator*, entité publique autonome créée par le *Railways Act* de 1993 dans le cadre de la privatisation du secteur. La tension sur le secteur du transport ferré liée à l'urgence des investissements crée des situations

401 LABOUR PARTY (1997). *New Labour, because Britain deserves better*, London : Labour Party.
402 HAYWOOD, R. (2008). *Railways, urban development and town planning in Britain: 1948-2008, op.cit.*
403 S.A. (2000). « Transport Act 2000 », [en ligne], [consulté le 11 avril 2014 sur http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/38/contents].
404 Voir infra.

de friction entre la SRA et le *Rail Regulator*, notamment du fait d'un manque de lisibilité dans le partage de leurs compétences. Le *Rail Regulator* était conçu initialement comme un corps de régulation autonome disposant de pouvoirs élargis. Son indépendance vis-à-vis du pouvoir politique devait être totale. Cependant, cette indépendance est mise à mal par l'échec du système ferroviaire privatisé à faire face aux investissements nécessaires et aux conséquences des nombreux accidents. De plus, les velléités des travaillistes à reposer les bases d'un nouveau cadre de régulation accroissent le contraste entre la SRA, bras armé du gouvernement pour la réorganisation du secteur ferroviaire, et le *Rail Regulator*, institution jalouse de son autonomie, inscrite dans une conception dogmatique de la régulation du marché, où l'interférence gouvernementale est perçue comme un facteur de déséquilibre de la concurrence ferroviaire[405].

En apportant sa garantie aux dettes de *Network Rail*, le gouvernement britannique procède à la quasi-nationalisation de l'infrastructure ferroviaire[406]. En outre, la réforme du système de franchises, dont l'attribution est désormais compétence de la SRA, bouscule le statu quo du *Rail Regulator* et amorce la refonte totale des instances de régulation du marché : en 2002, la durée des franchises est ramenée de 15 à 7 ans pour permettre une meilleure maîtrise des contrats par la puissance publique. En 2003, avec le *Railways and Transport Safety Act*[407], le gouvernement entérine le changement de cadre institutionnel. Le *Rail Regulator* est supprimé et remplacé par l'*Office of Rail Regulation*, aux pouvoirs désormais collégiaux là où le *Rail Regulator* était un poste exécutif nominal. L'*Office of Rail Regulation* absorbe aussi les fonctions de contrôle financier jusqu'alors dévolues à la SRA.

1.4 Le paysage contemporain de la régulation ferroviaire britannique : l'introuvable épilogue du *soap opera* ferroviaire

Avec le *Railways Act* de 2005[408], ultime loi ferroviaire du gouvernement travailliste, la *Strategic Rail Authority* est supprimée. Ses pouvoirs de régulation financière sont transférés à l'ORR. Le gouvernement central, lui, récupère la prérogative d'examen et d'attribution des franchises. Les capacités de contrôle financier de l'ORR sont réduites par rapport au précédent *Rail Regulator*, le gouvernement maintenant un pouvoir de décision sur les objectifs et les moyens financiers attendus pour le secteur ferroviaire, à travers des impératifs délivrés à l'ORR. Au sein du *Departement for Transport* sont désormais définis la coordination des horaires entre les différentes lignes, les objectifs annuels pour l'entretien et l'investissement sur le réseau, ou encore les relations entre *Network Rail* et les opérateurs sous franchise[409].

Avec d'une part la quasi étatisation de *Network Rail* du fait de l'adossement de sa dette à la garantie de la signature du gouvernement britannique, et d'autre part les conséquences du *Railways Act* de 2005, le Royaume-Uni offre une situation contrastée par rapport à la précédente période de libéralisation qui avait vu la privatisation de British Rail et le désengagement de l'État.

405 GOURVISH, T.R. (2008). *Britain's railways 1997-2005: Labour's strategic experiment, op.cit.*
406 JUPE, R. (2009). « New Labour, Network Rail and the third way », *Accounting, Auditing and Accountability Journal.*, *22*(2009/5), 709-735.
407 S.A. (2003). « Railways and Transport Safety Act 2003 »
408 S.A. (2005). « Railways Act 2005 »
409 HAYWOOD, R. (2008). *Railways, urban development and town planning in Britain: 1948-2008, op.cit.*

En 2006, comme le constate Russ Haywood[410], l'administration centrale n'a jamais été aussi puissante dans l'organisation des activités ferroviaires depuis le début des années 1990.

La complexité de la privatisation du système ferroviaire britannique et les débats intenses qu'elle a suscités ont conduit certains experts en économie publique à débattre de cette période en la qualifiant de « *soap opera* » ferroviaire[411]. Le système contemporain de régulation semble stabilisé sur le plan des acteurs. L'*Office of Rail Regulation* est devenu en 2015 l'*Office of Rail and Roads [ORR]* du fait de l'élargissement de ses prérogatives au contrôle de la gestion des autoroutes. Le *Departement for Transport* poursuit ses missions d'attribution des franchises. *Network Rail* est toujours le gestionnaire du réseau ferroviaire britannique. Pourtant, sur le plan du modèle économique, la situation est moins stable.

Des débats perdurent sur trois points principaux. Premièrement, les rapports entre l'ORR et le *Department for Transport* (DfT) offrent des points de vue contrastés sur la bonne marche du système ferroviaire. Deuxièmement, la capacité du DfT est interrogée quant à son aptitude à gérer et déterminer l'attribution des franchises en raison de la trop grande technicité des appels d'offre, mais aussi en raison du système de régulation contraignant qui a été mis en place pour pallier les erreurs initiales de la privatisation de 1993/1996. Enfin, le statut de *Network Rail* est souvent critiqué pour son inertie et ses coûts face à l'évolution du secteur ferroviaire britannique. Dans ce débat mouvant, l'*Association of Train Operating Companies* (ATOC), l'organisation représentative des compagnies ferroviaires privées, intervient pour demander plus de prérogatives et délester les institutions publiques de certaines de leurs prérogatives acquises à la faveur de la re-réglementation du système depuis quinze ans.

1.4.1. Franchise ou open-access, concurrence pour ou sur le marché : les intérêts contradictoires du pouvoir central et de l'autorité de régulation sectorielle

Le premier point, relatif aux différences d'approche de la concurrence ferroviaire, entre le ministère et l'agence de régulation, reflète le modèle hybride de la concurrence au Royaume-Uni. Le cas des deux gares londoniennes de King's Cross et Euston est emblématique. La situation de ces deux grandes gares londoniennes qui jouxtent St Pancras est le fruit de la mise en pratique de la privatisation ferroviaire. La loi de 1996 avait prévu qu'en plus de l'attribution d'une franchise d'exploitation d'une ligne à une compagnie ferroviaire, d'autres compagnies pouvaient se greffer sur le même réseau pour proposer des services complémentaires. L'autorisation de circulation est délivrée par l'ORR – le régulateur sectoriel- après examen de la capacité de circulation ferroviaire restant sur la ligne.

On observe ainsi une légère ambivalence des rôles entre d'une part le contrôle de l'attribution des franchises ferroviaires par le *Department for Transport* (le gouvernement), à savoir la concurrence *pour* le marché, et d'autre part le contrôle des activités ferroviaires en concurrence frontale, dites d'*open-access* ou concurrence *sur* le marché par l'*Office of Rail and Roads* (organisme administratif indépendant). Cette différence se ressent dans les appréciations contrastées entre le DfT et l'ORR sur les meilleurs modèles de concurrence acceptables – *sur* ou *pour* le marché.

---

410 *Ibid.*

411 LYONS, A. (2006). « Looking Beyond the Railway Soap Opera », *Public Money & Management*, *26*(2006/5), 267-268.

Comme le rappelle Peter White, professeur à l'université de Westminster en 2012 :

« Nous continuons d'avoir l'ORR dans un rôle de régulation des activités de concurrence sur le marché [open access], et il y a des différences entre l'ORR et le DfT. La déclaration sur la politique ferroviaire faite par le DfT en avril [2012] était plutôt négative à propos de la concurrence sur le marché [open access], alors que l'ORR est un peu plus positive. Il y a un contraste entre les deux dans des publications et déclarations récentes. Le problème du DfT est qu'il a un fort intérêt [à percevoir] les ressources provenant des franchises, puisqu'il les attribue. Par exemple, pour la franchise de la côte Est, la compagnie principale qui part de King's Cross dégage d'importants bénéfices par rapport à ses coûts opérationnels et verse un dividende [premium back] à l'État. Les appels d'offre ont été départagés à partir du montant du dividende promis [par les différents candidats]. Alors, bien sûr, si vous laissez accéder un opérateur concurrent [sur la même ligne, qui lui ne doit rien reverser à l'État…] » [traduction de l'auteur][412].

(Entretien avec Peter White, Professeur, University of Westminster à Londres le 5 juiller 2012)

1.4.2. La régulation des investissements ferroviaires par périodes quinquennales

Le deuxième point de fuite dans le paysage britannique contemporain est la question de la technicité du cadre économique de la régulation ferroviaire. Le *Railways Act* de 2005 institue des périodes quinquennales de planification des investissements ferroviaires. Deux instruments réglementaires existent : le premier, le *High Level Output Specification*, se traduirait par « document d'assignation des hauts niveaux de productivité attendus ». Ce document, produit d'un côté par le gouvernement d'Angleterre et du Pays de Galles, et de l'autre, par le gouvernement autonome d'Ecosse, fixe des critères précis à atteindre en matière de productivité, de ponctualité, de niveau de trafic passagers à atteindre, etc. Le second document, le *Statement of Funds Available*, « déclaration des fonds disponibles », vise à sanctuariser les investissements nécessaires appelés par le HLOS. Ces deux instruments combinés HLOS/SOFA forment un appareil réglementaire qui instaure une planification financière *de facto* entre le gouvernement britannique, ses entités autonomes nées de la dévolution des pouvoirs, et le gestionnaire d'infrastructure *Network Rail*. Cependant, l'organisation de cette planification du système ferroviaire en périodes quinquennales, initiée en 2005, favorise un rythme de négociation et de projection sans fin. Comme l'explique Mike Goggin, ancien responsable de la stratégie des gares pour Network Rail :

> *« [À propos] de Network Rail et la période de contrôle quinquennale : il faut environ deux ans et demi pour préparer chaque période. Ainsi, vous commencez à travailler sur la période suivante à peine vous en avez terminé une. C'est un processus sans fin. Dès maintenant par exemple [juin 2012], la prochaine période de contrôle commence le 1er avril 2014. D'ici la fin du mois de juillet [2012], le gouvernement d'Angleterre et du Pays de Galles et le gouvernement d'Ecosse […] doivent publier par la loi ce qui est appelé la spécification du haut niveau de production [High Level Output Specification, HLOS] et leur déclaration de fonds disponibles [Statement of Funds Available, SOFA]. HLOS fixe les projets pour lesquels ils sont prêts à investir en fonction d'objectifs, ils disent "nous souhaiterions voir autant de millions de trajets voyageurs chaque année, nous souhaiterions améliorer la sécurité de tant de pourcentages, nous voulons une amélioration de la performance des trains de 1%", tout ce genre de choses » [traduction de l'auteur]*[413].
>
> (Entretien avec Mike Goggin, Directeur des affaires internationales, *Stear Davies Gleave* à Londres le 23 juin 2012)

---

412 [Traduction de l'auteur] version originale : "*We still have the role of the ORR in regulating open access operation, and there is some difference between the ORR and the DfT. The DfT rail policy statement in April was rather negative about open access, the ORR is a bit more positive. There's a contrast between the two in recent publications and statements. The problem for the DfT is this, because it allocates the franchise awards, it has a vested interest in the outcome of the franchise. So the East Coast franchise, the main operator from Kings Cross, makes a large surplus over its direct operating costs and pays a premium back to the State, and the competing bids were judged on paying back that premium. And of course if you let in an open access operator…*"

413 [Traduction de l'auteur] version originale : « *I've talked about Network Rail and the five-year control period. It takes about 2 ½ years to prepare for each control period. So you almost start working on the next control period as soon as you finish one. It's a never-ending process. So right now, the next control period starts on April 1 2014. By the end of July this year, the government of England and Wales and the government of Scotland, because they're now separate, have to declare by law what they call the High Level Output Specification and their Statement of Funds Available (HLOS and SOFA). HLOS sets out which projects they are minded to buy and what outputs to they want "We wish to see so many million more passenger journeys each year, we wish to see safety risk improved by x%, we want the performance of trains to improve by 1%", all these things they can say.* »

Comme le montrera le chapitre sur l'aménagement-gestion des gares, la question de la planification quinquennale des investissements ferroviaires est une des clés qui permet de comprendre l'équilibre financier entre les acteurs de l'aménagement des gares.

1.4.3. Réformer encore ? Les ambitions du rapport Mc Nulty

Enfin, le troisième point d'analyse est la question du devenir du système britannique. Commandé par le gouvernement britannique conservateur à la fin de l'année 2010, le rapport Mc Nulty, [414] « *Realising the potential of GB Rail : Rail Value for Money study* », ouvre une nouvelle période de questions pour le secteur ferroviaire. À partir d'une comparaison de l'industrie ferroviaire entre le Royaume-Uni, la Hollande, la France, la Suède, et la Suisse, Roy Mc Nulty établit que les coûts de production du système ferroviaire britannique sont supérieurs d'environ 40% aux coûts des secteurs ferroviaires des autres pays. Il montre aussi que les voyageurs britanniques paient leurs billets 30% plus cher au km-passager que dans les autres pays, et que les contribuables britanniques subventionnent le secteur ferroviaire 30% de plus que dans les autres cas. Le rapport Mc Nulty accentue la prise de conscience des acteurs du secteur et les décideurs politiques au sujet de l'inefficacité économique des choix d'organisation ferroviaire britannique. On ne saurait résumer cette inefficacité aux seules conséquences de la privatisation de 1993-1996. Le rapport Mc Nulty démontre que les évolutions de la régulation ferroviaire depuis vingt ans ont favorisé la complexité croissante des relations entre les acteurs du secteur.

Le rapport pointe ainsi plusieurs facteurs pour comprendre l'inefficience économique du chemin de fer britannique :

- les rôles confus du gouvernement et des acteurs industriels sur leurs compétences respectives,
- la fragmentation des décisions,
- la trop grande centralisation de *Network Rail* et la gestion à trop court terme des opérateurs privés,
- l'inefficacité des incitations budgétaires à la réduction des coûts,
- l'échec des franchises sur le long terme,
- les structures de prix devenues hyper-complexes, le manque de culture commune et de partage des bonnes pratiques entre les différents acteurs, la technicité juridique et contractuelle.

Toutes ces barrières se relient dans une culture ferroviaire devenue un obstacle à l'efficacité du système. Dans le fond, c'est l'absence d'une vision claire et affirmée qui aurait fait défaut, comme l'indique Roy Mc Nulty :

«the lack of leadership has contributed to the problems in relationships and culture in the industry ».

[414] MCNULTY, S.R. (2011). « Realising the potential of GB Rail: final independent report of the Rail Value for Money study », London : Department for Transport and Office of Rail Regulation.

Les évolutions préconisées par le rapport rebattent les cartes des grands principes de la libéralisation ferroviaire. Les acteurs sont appelés à coopérer les uns avec les autres, jusqu'à reformer des ensembles ferroviaires cohérents où la distinction entre gestion de l'infrastructure et opérations de transports serait réduite. Comme l'indique Mike Goggin, expert ferroviaire, ancien cadre dirigeant de *Network Rail* en 2012 :

> *« Mc Nulty a dit que " l'industrie doit être plus en phase avec les incitations, et ce doit être le gouvernement qui doit y aider ", mais il a dit aussi que les parties prenantes devaient collaborer [entre elles]. La manière dont nous avançons aujourd'hui est par la construction d'alliance entre les franchises et Network Rail. Ils construisent des alliances où, dans les cas les plus extrêmes, ils n'auront qu'un seul directeur général qui contrôlera les deux parties du business. Des prérogatives séparées, des organisations séparées, mais un seul directeur général, qui vérifiera en transversal les activités pour prendre les meilleures décisions. Ils vont ouvrir les livres de compte, et ainsi, si vous êtes l'entreprise franchisée ferroviaire, vous verrez pour la première fois les coûts réels de Network Rail sur un bout de territoire, et nous, Network Rail, nous serons capables de voir une partie de vos recettes – exactement le chiffre d'affaire que vous générez, et si c'est vraiment valable d'opérer la franchise ferroviaire »*[415].
>
> (Entretien avec Mike Goggin, Directeur des affaires internationales, *Stear Davies Gleave* à Londres le 23 juin 2012)

La mise en œuvre des principes concurrentiels au Royaume-Uni est ainsi un long chemin sinueux qui aboutit aujourd'hui à une situation complexe, moins caricaturale, à laquelle la privatisation de 1996 avait donné lieu. La place du pouvoir public face aux acteurs privés s'est sensiblement rééquilibrée lors des deux dernières décennies.

415 [Traduction de l'auteur] version originale : « *McNulty said "they industry needs to do more to align incentives, and it needs government to help with that, but it also said the parties need to collaborate. So the way we're all moving now is alliancing between the franchises and Network Rail. They're trying to build alliances where, in the most extreme form, they'll have one managing director who looks after both parts of the business. Separate businesses, separate legal entities but one managing director who looks across the business and tries to make the best industry decision. They are opening the books, so you as a train operator will see Network Rail's real costs for the first time on that bit of geography, and we Network Rail will be able to see your bit of revenue - just exactly how much money you're earning and whether it's really worth running that franchised train.* »

2. De l'avant-garde des réformes à la permanence d'une gestion centralisée et intégrée : la libéralisation du secteur ferroviaire français

L'introduction de la concurrence ferroviaire en France est la plus lente à se mettre en place par rapport aux deux autres cas étudiés, du fait de la permanence d'une conception centralisée et intégrée du secteur ferroviaire. Comme cela a été présenté précédemment dans le cas britannique, l'application de la concurrence a donné lieu à de nombreuses réformes successives depuis trente ans. En France, les réformes du secteur ferroviaire dans le sens d'une libéralisation européenne s'échelonnent lentement de 1995 à 2008, puis s'accélèrent à partir de cette date pour constituer désormais un cycle de réformes incessant. Ce récent mouvement de réformes ininterrompu est la conséquence d'une difficulté à appliquer l'agenda ferroviaire européen depuis 1990 alors que, dans le courant des années 1970, un premier mouvement de libéralisation, national celui-ci, avait participé à la modernisation du chemin de fer français.

2.1 La constitution et l'évolution du monopole public ferroviaire

2.1.1 SNCF : une étatisation plus qu'une nationalisation

En 1938, par convention signée avec les compagnies privées historiques, le monopole ferroviaire est instauré par l'État et donne lieu à la naissance de la société nationale des chemins de fer français. La SNCF marque le basculement de la logique privée à la logique publique de la gestion du chemin de fer et de ses gares. Cependant, depuis des décennies, à mesure que s'étaient regroupées les compagnies ferroviaires, notamment à la faveur du vote de lois qui en rationalisaient l'organisation, il s'était institué un système dual concernant la gestion du secteur ferroviaire. À chaque compagnie privée qui opérait sur une aire géographique, correspondait un département administratif du ministère des transports, de sorte que, lors de la nationalisation, le transfert des appareils productions dans le domaine public n'a pas nécessité une grande transformation des pratiques de gestion. Ainsi, le développement architectural des gares continuait de s'inscrire dans la logique de la ligne ferroviaire. Les équipes techniques et architecturales qui s'occupaient du développement des gares pour le compte des compagnies privées se voyaient prolongées dans leurs fonctions. Les travaux historiques sur la SNCF montrent ainsi cette continuité du savoir technique sur les gares, mais aussi, comment ce basculement consensuel du domaine privé vers le domaine public a permis la prolongation des pratiques historiques des compagnies privées en matière d'aménagement durant les premières années du monopole public[416].

La SNCF devient rapidement un acteur prééminent de l'État dans le domaine économique. Le statut spécial des cheminots contribue à renforcer une identité corporatiste qui s'exprime lors de grèves importantes et dont le taux de syndicalisation fait l'une des organisations

[416] RIBEILL, G. (1985). « Aspects du développement du réseau ferré français sur la longue durée. L'approche historique », *Cahier/Groupe Réseaux,1*(1985/1), 10-25.

professionnelles les plus importantes dans le débat politique. Les travaux des historiens montrent que les premières années du monopole sont essentiellement consacrées à la dimension technique de l'activité ferroviaire pour répondre à la fois aux exigences de la reconstruction alors que le réseau ferré a été fortement endommagé durant la seconde guerre mondiale, et à la fois à la modernisation des techniques. Comme il a été présenté dans le chapitre précédent, ce n'est qu'à partir des années 1960 que la SNCF engage une logique de recherche et de développement qui aboutira sur le projet de la grande vitesse ferroviaire.

Le statut du monopole public est particulier : il s'agit d'une société d'économie mixte dont le capital est détenu à 51% par l'État et à 49% par les anciennes compagnies ferroviaires. Ce pacte d'actionnaire est ratifié dans les conventions de 1938 ayant conduit à la nationalisation. Les modifications de la convention vont illustrer l'avancée vers des logiques de libéralisation dès le début des années 1970.

2.1.2 Une libéralisation au long cours : la mutation de la SNCF depuis les années 1970

La fin de la présidence de Charles De Gaulle puis celle de Georges Pompidou sont marquées par le développement d'une logique technocratique dans le champ de l'aménagement du territoire. La place accordée aux principes de gestion et l'innovation en matière de fiscalité et de comptabilité publique sont emblématiques de la France de la fin des années 1960[417]. La publication, en 1967, du rapport Nora sur la gestion des administrations publiques marque le choix d'une rationalisation de l'intervention de l'État dans les différents secteurs industriels. En cause, la gestion des grands monopoles publics est appelée à être plus indépendante des décisions politiques et, pour ce faire, l'adoption de principes comptables et d'autonomie de gestion doit permettre de rechercher des gains de productivité.

Pour la SNCF, le rapport Nora permet d'accélérer la reconfiguration des logiques de gestion à l'œuvre depuis le début des années 1950[418] et débouche sur la signature le 27 janvier 1971 d'un avenant à la convention de 1938 entre l'État et les actionnaires privées du monopole. Cet avenant préconise l'instauration d'une logique d'autonomie de la SNCF vis-à-vis de l'État, et notamment la recherche d'une autonomie budgétaire à travers l'application de nouveaux principes comptables, qui doivent permettre d'identifier les gains de productivité à engager. Du fait du desserrement du contrôle administratif de l'État, Georges Ribeill qualifie cette évolution de « libéralisation » de la SNCF[419]. Cette autonomie renforcée du monopole public va affecter directement l'aménagement des gares.

Comme le souligne Georges Ribeill, « ce tournant commercial et libéral va affecter notamment la consistance des services de base et accessoires offerts en gare. Libre de les définir, l'entreprise va chercher à promouvoir ceux qui sont rémunérateurs ou rentabilisés après réduction du coût des opérations élémentaires associées (notamment par transfert des opérations manuelles sur des machines électroniques ou des automates), et sacrifier ceux qui sont

417 BEZES, P. (2002). « Aux origines des politiques de réforme administrative sous la Vème République : la construction du "souci de soi de l'État" », *Revue française d'administration publique*, *2*(2003), p. 3

418 FINEZ, J. (2013). « Les économistes font-ils l'économie ferroviaire ? », *Revue Française de Socio-Économie, 1*(2013), 15-34.

419 RIBEILL, G. (1996). « D'un siècle à l'autre, les métamorphoses de la grande gare française », *Annales de la recherche urbaine, 71*(1996), 55-65.

déficitaires »[420]. Les conséquences pour les gares françaises de cette libéralisation appuyée sur les progrès techniques et technologiques vont être significatives. En 1973, la SNCF lance l'opération « ACCES », acronyme rassemblant les grandes transformations qui doivent apparaître dans l'espace de la gare : accueil des voyageurs, choix de la date de départ, compostage, entrée facilitée, sortie libre, sont les grands traits de la nouvelle approche du service en gare qui naît de la nouvelle organisation de l'entreprise ferroviaire. Le plan ACCES libéralise l'accès à la gare puisqu'il supprime les ultimes barrières qui existaient notamment pour l'accès aux quais. Il engendre aussi la disparition d'une partie des guichets d'accueil en gare. Ce plan sera intensifié au début des années 1980 par l'usage des distributeurs automatiques de billets puis par les avancées technologiques en matière de régulation des flux et de contrôle des accès. Des métiers ferroviaires au sein de la gare disparaissent comme ceux des services de bagages accompagnés, des porteurs de bagage. Le nombre de contrôleurs en gare diminue avec la suppression du ticket de quai dont devaient s'acquitter les personnes accompagnant les voyageurs auparavant.

L'évolution du rapport aux services délivrés en gare, l'automatisation de certaines fonctions, s'accompagnent d'un renforcement de la distinction entre grandes et petites gares. Dans ces dernières, la présence humaine est parfois supprimée au jeu de l'automatisation des services de distribution des billets, les plus petites gares deviennent alors des haltes. Pour les plus grandes gares, l'adaptation aux nouvelles logiques de gestion de l'entreprise publique ouvre, déjà à l'époque, la voie à la commercialisation de certains espaces : des galeries marchandes font leur apparition en gare du Nord ou en gare de Lyon à Paris, les espaces publicitaires sont multipliés. Pour Georges Ribeill, sans qu'il en apporte des chiffres explicites, ces innovations sont « *autant de ressources auxiliaires de l'exploitation proprement dite qui prennent un poids significatif dans le compte des recettes de la SNCF ou de quelques filiales* »[421].

Cette première période de libéralisation du monopole public doit donc être rappelée, car elle engendre des modifications significatives du rapport à l'espace de la gare et à son organisation. La libéralisation correspond ici à un desserrement de l'emprise administrative de l'État dans la conduite des affaires de la SNCF et le gain de son autonomie de décision. Cette libéralisation ferroviaire ne passe pas cependant par la confrontation de la SNCF à d'autres entreprises ferroviaires sur le domaine de la circulation des trains par exemples. Elle marque cependant une tentative de stimulation d'un secteur de transport qui souffre à l'époque, avant que le programme de lignes à grandes vitesses ne soit entériné, d'une érosion massive de sa clientèle du fait de la concurrence frontale, celle-ci, des autres modes de transport que sont l'automobile et l'avion.

2.1.3 La transformation en établissement public et l'impact du projet TGV sur la logique économique ferroviaire

La convention de 1938 devant expirer en 1982, le statut de la SNCF est l'objet d'une nouvelle stratégie politique lors de l'arrivée au pouvoir d'une majorité socialiste en 1981. La SNCF est transformée en établissement public à caractère industriel et commercial, soit un statut de quasi-entreprise publique. Pour Jean Finez[422], la création de la SNCF en 1938 correspondait

420 *Ibid.*
421 *Ibid.*
422 FINEZ, J. (2013). « Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011) », *La nouvelle revue du travail, 2*(2013).

plus à une étatisation qu'à une nationalisation du fait du maintien de la forme capitalistique réunissant l'État et les compagnies ferroviaires privées historiques. Le passage au statut d'établissement public en 1984 marque cette fois-ci l'accomplissement de la nationalisation, en ce que les anciennes compagnies ferroviaires privées n'ont plus aucun droit de vote au conseil d'administration de la SNCF devenue un établissement public à part entière.

La nouvelle logique d'organisation de la SNCF recourt à des techniques de gestion qui sont issues des sphères de l'économie privée. Comme cela sera précisé dans le chapitre suivant concernant l'introduction de la grande vitesse en France, les travaux du service de la recherche de la SNCF créé en 1966 ont fait basculer l'organisation ferroviaire dans une logique socio-économique par rapport à la logique technico-industrielle qui prévalait jusqu'alors. L'introduction de l'informatique et la rationalisation de l'approche des besoins des voyageurs dans l'optique d'un accroissement de la rentabilité précèdent donc l'instauration du statut d'établissement public à caractère industriel et commercial[423]. L'avènement de la SNCF comme établissement public intervient donc alors que des logiques de marketing et de nouvelles approches économiques de la gestion ferroviaire ont été forgées depuis plus d'une décennie.

C'est ainsi qu'à l'occasion de la mise en service des lignes à grande vitesse, la SNCF met en œuvre de nouvelles techniques de tarification. Au début des années 1990, l'établissement public applique les méthodes du *yield management* empruntées au secteur aérien[424], qui consiste à appliquer une variation des tarifs des billets de train en fonction du degré de remplissage des wagons ainsi que de la concurrence modale sur le même trajet. Le billet de train ne reflète ainsi plus uniquement la longueur du trajet mais transcrit désormais aussi l'environnement économique du transport, d'un point de vue de la maximisation de la gestion des trains (le niveau de remplissage des voitures) et de l'environnement concurrentiel modal.

2.1.4 L'adaptation récente aux règles concurrentielles européennes

L'affirmation de la libéralisation des transports à l'échelle communautaire au début des années 1990 modifie l'agenda de réformes politiques du secteur ferroviaire français. Contrairement aux évolutions constatées entre la fin des années 1960 et la fin des années 1980, où l'organisation ferroviaire avait été profondément réformée par l'État dans une optique d'autonomie et de rationalisation budgétaire, les réformes qui naissent de l'intégration européenne seront plus longues à être mises en place et vont donner lieu à des adaptations incessantes.

La France applique le principe de distinction des activités de transport vis-à-vis de la gestion de l'infrastructure ferroviaire en choisissant de séparer les activités en deux organisations distinctes, ce qui aboutit à la création de *Réseau Ferré de France* en 1997. La création de RFF marque l'affirmation d'une application à la lettre de la directive européenne 91/440, qui préconise la séparation des activités sans indiquer formellement la méthode à adopter. Ainsi, la séparation des activités en Allemagne est effectuée par l'entremise d'une réorganisation de la Deutsche Bahn où la gestion de l'infrastructure devient l'objet d'une entreprise filiale. Deux modèles émergent à

---

423 PICARD, J.-F. (1994). « Le TGV, enjeu de société? », *Architecture Intérieure Créé*, *262*(1994/12), 46-49.

424 FINEZ, J. (2014). « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », *Revue française de sociologie, 55*(2014/1), 5-39.

l'époque en Europe : celui de la séparation totale, dite « désintégration » (cas français, cas suédois), et celui de la séparation comptable, qui s'opère par la filialisation d'activités au sein d'une holding (cas allemand, cas italien).

Malgré l'importance de la décision de séparer en deux entités distinctes les activités de transport des activités de gestion d'infrastructure, la France reste l'un des pays les plus en retard dans la mise en œuvre des différents paquets ferroviaires durant la première décennie 2000. Deux éléments notables permettent de caractériser ce retard : le secteur ferroviaire ne dispose pas d'une autorité administrative de référence à même de pouvoir répondre aux éventuels litiges entre opérateurs, et le rôle de l'État n'affiche pas les garanties nécessaires à sa neutralité en étant à la fois un État régulateur et un État propriétaire de la SNCF et de RFF. En juin 2008, la commission européenne met en demeure la France de se conformer aux principes édictés dans les trois paquets ferroviaires, et notamment de transcrire dans le droit national les directives du troisième paquet, visant l'ouverture à la concurrence du transport international de voyageurs au 1er janvier 2010.

2.2 Préparer la concurrence ferroviaire sans l'assumer : les réformes ferroviaires depuis 2008

À partir de l'été 2008, le gouvernement français doit répondre d'une injonction de la commission européenne de se mettre en conformité avec les directives qui prévoient l'ouverture à la concurrence du transport international de passagers au 1er janvier 2010. Cette mise en demeure ouvre un cycle de réformes et de concertations. La transformation continue des cadres réglementaires est structurée en plusieurs étapes. Chacune pose les jalons d'un nouveau paysage réglementaire et politique où les questions ferroviaires sont désormais traitées par de nouveaux acteurs. Dans cette période de réformes continues, la question de la gestion et de l'aménagement des gares apparaît à la marge tout en constituant un nœud problématique dans la marche vers la libéralisation. La place des gares dans le nouveau système ferroviaire français concentre ainsi les contradictions et les tendances de l'évolution du chemin de fer national dans un cadre réglementaire désormais européen.

2.2.1 Vue d'ensemble : la succession des réformes entre 2008 et 2014

À partir de l'été 2008, le gouvernement français engage une procédure d'urgence parlementaire pour mettre en conformité la législation française avec les directives européennes ferroviaires. Députés et sénateurs sont invités à discuter puis amender la loi d'orientation et de régulation des activités ferroviaires (ci-après loi ORTF) qui, malgré la procédure d'urgence, ne sera votée qu'en décembre 2009. De nombreux aspects des débats regardant l'organisation du secteur ferroviaire ne sont pas tranchés à l'occasion de cette loi. Aussi, le gouvernement de François Fillon renvoie-t-il à des Assises du Ferroviaire le soin de convoquer les différents acteurs du secteur à partir de 2010 et jusqu'aux premiers mois de 2012. Ensuite, le nouveau président de la République, François Hollande, met en œuvre par l'intermédiaire du gouvernement de Jean-Marc Ayrault une réforme ferroviaire promise dans son programme électoral. Cette réforme est préparée en deux temps. D'abord, entre novembre 2012 et avril 2013, une mission de préfiguration de la réforme confiée à Jean-Louis Bianco, proche du président de la République, entouré de haut-fonctionnaires, pose les principes de la réorganisation du système

ferroviaire français, puis, de juin 2013 à août 2014, la loi portant réforme ferroviaire est débattue et votée par les sénateurs et les députés.

Entre l'année 2008 et le 1er janvier 2015, l'organisation du système ferroviaire s'est métamorphosée. L'équilibre initial né de la scission entre gestion de l'infrastructure du réseau et activités de transport en 1997 est remplacé par un nouvel équilibre où le rôle de l'État a été repensé et où des aspects formels, comme la question des gares, posent des difficultés permanentes pour concilier esprit des réformes et modalités pratiques de leurs applications.

2.2.2 La loi ORTF de décembre 2009 et ses décrets d'application: entre dédoublement du rôle de l'État et imperfections du processus de libéralisation

Suite à la mise en demeure de la France par la commission européenne de se conformer aux échéances prévues pour l'ouverture à la concurrence du transport international de passagers, le gouvernement français déclare l'urgence sur le texte de loi d'orientation et de régulation des activités ferroviaires. Cependant, comme le feront remarquer députés et sénateurs lors des auditions, la procédure d'urgence enclenchée en août 2008 ne débouchera sur le vote de la loi qu'en décembre 2009, soit près de 18 mois après le début des travaux. Le projet de loi d'orientation et de régulation des transports ferroviaires[425] va être débattu et amendé par les sénateurs et les députés et va dessiner les contours d'une nouvelle régulation du secteur ferroviaire autour de trois points importants : la mise en place d'une autorité de régulation des activités ferroviaires, la clarification de la répartition des compétences entre l'État, RFF et la SNCF, enfin, la répartition des compétences entre ces acteurs sur des points spécifiques comme celui des gares.

L'étude du processus parlementaire d'amendement et de vote de la loi ORTF est riche d'enseignements. Il permet de souligner quelques lignes de force lors des débats sur la question de la création de l'autorité de régulation sectorielle et sur celle des gares.

D'abord, l'autorité de régulation est qualifiée de « *commission* » ; elle devient « *autorité* » à la suite du vote de la loi en première lecture au Sénat en mars 2009. Les statuts de l'autorité sont aussi renforcés dans le sens d'une plus grande indépendance vis-à-vis du pouvoir politique : l'autorité de régulation devient une autorité administrative indépendante dotée de la personnalité juridique morale. Son président est un décideur politique dont les critères de nomination sont strictement encadrés afin d'éviter toute intervention du pouvoir politique. Sur ce dernier point, l'extrême précaution du législateur à définir les incompatibilités de fonctions conduit à une situation ubuesque où aucun décideur public ne serait en mesure de pouvoir présider l'autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF), retardant sa création. A ce titre, la loi dite Grenelle 2, votée après la loi ORTF, intègre un amendement rectificatif permettant la désignation du président de l'autorité. L'ancien député-maire de Chanteloup-les-Vignes, Pierre Cardo, est désigné président de l'ARAF au cours de l'été 2010.

Concernant les gares, les travaux des parlementaires modifient singulièrement l'importance qui leur est accordée dans le projet de loi. Une rapide étude du nombre

[425] S.A. (2009). « Loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports, version consolidée au 10 décembre 2009 », *Journal officiel de la République Française*.

d'occurrences du mot « gare » dans les différentes versions du texte de la loi depuis le projet présenté par le gouvernement jusqu'au texte définitif voté en décembre 2009 démontre que c'est par le travail des sénateurs, et surtout des députés, que la gare devient un enjeu majeur. Ainsi, lorsqu'il est inscrit au bureau du Sénat en juillet 2008, le projet de loi gouvernemental ne comporte que deux fois la mention du mot « gare », puis il est noté quatre fois en mars 2009 à l'issue du premier vote au Sénat ; enfin, il apparaît dix fois après les travaux des commissions de l'Assemblée, lors de son vote en deuxième lecture, puis en vote final après le passage en commission mixte paritaire. L'émergence de la thématique des gares dans les travaux des parlementaires est en rapport avec l'importance du lieu pour les décideurs publics. Ainsi, l'insertion des gares dans les travaux législatifs est surtout le fait d'élus qui cumulent responsabilités nationales et responsabilités locales, comme en témoignent les comptes-rendus des travaux des commissions. Dossiers, contributions, interventions et auditions par les commissions : le travail parlementaire est une fenêtre d'opportunité pour les acteurs du monde ferroviaire. Ils peuvent faire valoir leurs propres priorités de la réforme. Ainsi, on ne peut négliger les conséquences de l'audition des représentants de la SNCF ou de RFF dans l'évolution du texte de loi.

Encadré 8

À qui confier les gares françaises?
Analyse d'un débat parlementaire lors des travaux sur la loi ORTF en 2009

L'analyse des débats parlementaires montre deux options ouvertes concernant les gares : soit en confier la gestion et la propriété à Réseau Ferré de France, soit confier la gestion de l'ensemble des gares à la SNCF. La première option, favorable à RFF, est portée par Hervé Mariton lors des travaux préparatoires au vote en première lecture de la loi. La seconde option, favorable à la SNCF émerge lors de la deuxième lecture, après l'audition des dirigeants de l'opérateur ferroviaire.

La première option portée par le Député Hervé Mariton est issue d'une démarche législative préalable autour du paiement des infrastructures ferroviaires. Sur la question de la tarification d'accès aux infrastructures ferroviaires, le député H. Mariton avait préparé en 2008, pour la commission des finances de l'Assemblée nationale, un rapport sur les paiements des péages ferroviaires, dans lequel il posait déjà les termes du débat sur la propriété des gares. Il y insiste sur deux aspects, celui de l'enjeu des gares dans l'organisation concurrentielle du secteur ferroviaire d'une part, et celui de leur capacité de production de revenus d'autre part :

«[… U]ne réflexion pourrait être engagée sur la propriété des gares. L'ouverture à la concurrence en 2010 du transport international de voyageurs placera les concurrents de la SNCF dans l'obligation de recourir aux installations de cette dernière. Cette situation pourrait être invoquée comme un obstacle à l'ouverture à la concurrence, si les possibilités où les redevances d'accès n'étaient pas jugées satisfaisantes par les nouveaux entrants sur le marché des transports ferroviaires. Le transfert de la propriété des gares à RFF résoudrait cette question. […] Mais le principal avantage d'un transfert de propriété des gares à RFF serait de lui attribuer des sources de revenus supplémentaires et la maîtrise de la valorisation de ces actifs immobiliers importants. Les revenus hors trafics tirés de l'exploitation des gares sont d'ores et déjà élevés, de l'ordre d'une centaine de millions d'euros par an pour les seuls commerces présents dans l'enceinte des gares. […] Les gares pourraient également être valorisées, en tant que patrimoine immobilier, dans des opérations d'aménagement et constituer la base de cessions partielles ou complètes d'actifs susceptibles de désendetter RFF. […] Alors que RFF a aujourd'hui démontré ses capacités et ses compétences, une étude approfondie devrait être conduite sur les conditions du transfert de la propriété des gares à RFF. *»*[426]

Hervé Mariton exprimera ses réserves un an plus tard, en juillet 2009, dans son avis sur le projet de loi ORTF où l'option envisagée est plutôt de confier la gestion de l'ensemble des gares à la SNCF. Pour cela, un rapport gouvernemental déposé peu avant les travaux parlementaires joue un rôle important dans la connaissance de la question par les députés et sénateurs. Préparé par Fabienne Keller, sénatrice du Bas-Rhin et ancienne maire de Strasbourg, le Rapport sur la gare contemporaine[427]*remet la question des gares dans une perspective politique. Elle préconise notamment une meilleure association entre les différentes parties-prenantes, décideurs politiques, investisseurs et gestionnaires ferroviaires. Pour autant, son rapport n'avance pas un transfert des gares à RFF, et conforte au contraire la création d'une branche d'activité distincte, ce qu'elle justifie dans l'entretien accordé en septembre 2010:*

« La SNCF a des missions régaliennes et des missions d'exploitant. Donc ce que j'ai dit pour les gares, c'est qu'il fallait très clairement séparer la mission des gares de la SNCF qui était une mission régalienne pour le compte de tous les transporteurs, et puis les missions de transporteur, c'est un peu schizophrène, mais dans une maison comme cela, cela fait sens d'avoir une direction séparée, ce qui a été fait avec la direction de Gares et Connexions. […] Gérer des gares, c'est quand même un métier, et c'est quand même plus simple que le principal occupant, à 95%, qui est quand même la SNCF, le gère. C'est une vision un peu théorique. Mais il faut ceci dit que ce soit une entité très indépendante par rapport aux exploitants pour qu'il n'y ait pas de traitement différent par rapport à la SNCF pour ce qui concerne les autres exploitants. *»*[428]

Finalement, les parlementaires s'accorderont sur le scénario favorable à la SNCF, celui de lui confier la gestion de l'ensemble des gares françaises, en laissant l'opportunité à RFF de construire et gérer les nouvelles gares situées sur les futures lignes à grande vitesse. Ce choix marque un renforcement des prérogatives de la SNCF sur la question des gares et ouvre la voie à une période de financement de projets, ce que traduisent les propos de Guillaume Pépy, président de la SNCF, qui déclare en octobre 2009, peu avant le vote de la loi :

« La décision prise par le Parlement dans le récent projet de loi relatif à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires de maintenir les gares sous gestion SNCF me paraît sage parce que nous avons un savoir-

426 MARITON, H. (2008). « Rapport d'information sur les péages ferroviaires », Commission des finances, de l'économie générale et du plan, n°875, Paris : Assemblée nationale.

427 KELLER, F. (2009). « La gare contemporaine », *Rapport au Premier ministre.*

428 Entretien avec Fabienne Keller, Sénatrice du Bas-Rhin, 20 septembre 2010, Sénat, Paris.

faire en la matière et que nous avons envie de le faire. Nous allons de plus y consacrer des ressources financières sous forme d'investissements. »[429]

Ici, Guillaume Pépy ne mentionne pas la mise en conformité avec les règles européennes d'ouverture à la concurrence comme étant le motif principal de la réorganisation de l'activité ferroviaire et de la gestion des gares. La SNCF est présentée comme la structure la plus à même d'apporter le savoir-faire pour transformer la gare en un lieu qui réponde aux aspirations de développement d'espaces multimodaux, intégrés dans des logiques de développement durable, disposés à s'adapter à des partenariats public-privé.

La loi ORTF opère ainsi une distinction entre fonctions dites régaliennes et fonctions plus opérationnelles. Elle reflète l'émergence d'une dissociation entre l'État acteur économique, par le biais de la SNCF et de RFF, et l'État régulateur, dont l'expression va se renforcer avec la mise en œuvre de *l'Autorité de régulation des activités ferroviaires* (ARAF). L'État acteur économique renforce les prérogatives de la SNCF sur les gares au détriment de RFF. Ce renforcement accompagne l'émergence au sein de la SNCF de la branche d'activité dédiée aux gares au printemps 2008, *Gares & Connexions*. Cette branche est structurée pour répondre aussi aux impératifs d'équité et de transparence à l'égard de l'ensemble des entreprises ferroviaires. Cependant ni le rapport Keller, ni la loi ORTF ne parviennent à résoudre les points spécifiques qui concernent la gestion des gares et la mise en œuvre des principes concurrentiels en France. La seconde période, celle des Assises du Ferroviaire et de la préparation du décret spécifique à la tarification des gares, s'avère déterminante[430].

[429] Déclaration de Guillaume Pépy dans le compte-rendu des travaux de la commission du développement durable et de l'aménagement du territoire du 7 octobre 2009.

[430] La formation de la branche d'activité *Gares & Connexions* fera l'objet d'une partie du chapitre 5 et la question du décret-gare sera explicitée dans le chapitre 7.

2.2.3 Les Assises du Ferroviaire et le décret gare (2011-2012) : entre concertation des acteurs et nouvelles règles du jeu

Sous l'égide de Nathalie Kociusko-Morizet, ministre de l'Écologie et des Transports, le gouvernement organise une concertation avec les différents acteurs du secteur ferroviaire entre septembre 2010 et février 2012. La question des gares y est abordée sous l'angle de la « gouvernance du système ferroviaire ». Il s'agit de trouver les modes d'organisation, de financement et d'exploitation économique des gares dans une perspective de long terme, là où la loi ORTF n'a pas permis d'éclaircir ces points. Les Assises du Ferroviaire sont organisées en tables-rondes et en groupes de travail qui produisent chacun des comptes-rendus thématiques. Les quatre commissions instituées traitent de la question de l'intégration européenne, de la gouvernance du système ferroviaire, du modèle économique ferroviaire, et de l'avenir de la filière ferroviaire. L'objectif officiel des Assises est de « *replacer les questions de qualité et de service rendu aux clients ainsi que celles du renforcement de la compétitivité des acteurs français pour la France et pour l'export au cœur de la politique des transports ferroviaires* »[431]. Le choix des termes traduit l'orientation politique que souhaite donner le gouvernement de centre-droit de l'époque: « qualité de service », « client », « compétitivité », « export », autant de mots d'une orientation résolument libérale. La question de l'ouverture à la concurrence du trafic national et régional est d'ailleurs posée comme un horizon politique devant être préparé.

Parallèlement aux Assises du ferroviaire, et suite aux dispositions inscrites dans la loi ORTF, le Conseil d'État prépare le décret sur la tarification des gares dans l'organisation concurrentielle des activités ferroviaires. Publié en janvier 2012, le « *décret sur les gares de voyageurs* » témoigne de l'action de l'État pour produire des règles du jeu tarifaires des gares dans la compétition dans laquelle elles doivent théoriquement être inscrites désormais[432].

2.2.4 Une nouvelle méthode pour préparer et mettre en œuvre la loi de juin 2014

Durant la campagne pour l'élection présidentielle de 2012, François Hollande promet la mise en oeuvre d'une grande réforme ferroviaire. L'orientation vers l'ouverture totale du secteur ferroviaire à la concurrence marque une différence entre le président de la République sortant et le candidat socialiste. La victoire de François Hollande puis la formation d'une majorité de centre-gauche à l'Assemblée nationale favorisent le renversement des choix politiques, dans le sens d'une réforme du secteur ferroviaire qui n'est plus désormais orientée vers l'objectif de la concurrence, mais qui vise à simplifier et renforcer le secteur sur un plan industriel et commercial uniquement.

À partir des Assises du Ferroviaires établies sous l'égide de l'ancienne majorité, une mission de préfiguration de la réforme ferroviaire est mise en place. Jean-Louis Bianco, ancien ministre des Transports et proche du nouveau président de la République, est nommé préfigurateur de la réforme. Des auditions sont conduites entre novembre 2012 et avril 2013 où a lieu la remise d'un rapport. Parallèlement, le président de la commission Transport de l'Association des Régions Françaises, Jacques Auxiette, remet un rapport concernant l'avenir du transport régional. Cette méthode est inédite ; elle vise à rassembler les éléments du débat pour équilibrer les différents intérêts, tout en prenant en compte les discussions qui ont été engagées

431 Texte de présentation des Assises.
432 Les modalités du décret-gare seront explicitées dans le chapitre 4.

depuis 2008. Comme le rapporte Jean-Louis Bianco dans l'entretien accordé en septembre 2013 alors que le projet de loi vient d'être mis à l'agenda des parlementaires :

> *« Il y avait, […] comme souvent en France, des rapports, des commissions, au Parlement, mais finalement on en était resté à une étape […], les assises du ferroviaire, qui avait été organisée par Nathalie Kozisucko-Morizet mais c'était sous le précédent gouvernement. Et le précédent gouvernement n'avait pas eu le temps ou la volonté ou la capacité de faire quelque chose. Donc il faut bien que le nouveau gouvernement de cette nouvelle majorité s'appuie sur un rapport pour préparer la réforme qu'ils entendaient faire. J'ajoute que Nathalie Kosziusko-Morizet avait fait du bon travail, que les assises du ferroviaire fabriquaient les éléments de consensus. […] Donc là il s'agissait au fond que le nouveau gouvernement et la présidence de la République, puisque le président a suivi cela, aient des propositions pour pouvoir faire sa réforme. Voilà la raison pour laquelle j'ai été choisi. En plus[…] j'ai été ministre des Transports, et j'ai été également ministre des Affaires sociales, ce qui pour cette fonction pourrait être utile. »*
>
> (Entretien avec Jean-Louis Bianco, Directeur de la mission de préfiguration de la réforme ferroviaire, Services du Premier Ministre à Paris le 23 septembre 2013)

La réforme est votée en août 2014 après une grève conséquente menée à l'initiative des syndicats de cheminots en juin 2014. La SNCF et RFF sont regroupés au sein d'un même établissement public préfigurant une holding, le groupe SNCF, et chacune des entités est rebaptisée pour signifier la distinction entre les deux métiers : SNCF devient *SNCF Mobilités* et RFF, *SNCF Réseau*. La conduite de la réforme ferroviaire de 2014 repousse les échéances d'ouverture à la concurrence qui avaient été initialement prises par le gouvernement de F. Fillon. La réforme ferroviaire est justifiée pour améliorer la cohérence du système et sa productivité. En creux cependant, la question de l'ouverture à la concurrence reste bel et bien posée. Elle n'est pas abordée frontalement, mais le souci d'un équilibre entre les différentes échelles de décision, régionale, nationale, européenne, transparaît dans les choix qui ont été finalisés. Jean-Louis Bianco, rapporteur spécial de la mission de préparation de la réforme ferroviaire, indique ainsi :

> *"La différence avec le gouvernement précédent est qu'il […] allait [ouvrir à la concurrence] sans hésiter. Mais en même temps, on est d'accord, J. Auxiette [le président de la commission Transport de l'Association des régions de France] et moi, le gouvernement, et en privé les syndicats, y compris Sud, que ça se fera. Alors ils roulent des mécaniques, ils font des grandes gesticulations, mais on ne va pas tout seul s'opposer à la concurrence en Europe, même si […] je fais partie de [ceux qui doutent de la pertinence de la] concurrence! […] Même à droite, en tout cas une partie de la droite, on n'aime pas la concurrence. Et puis quand on y va, on y va de manière hallucinante, dogmatique, idéologique, on cède aux pressions les plus stupides. Donc moi je préfère un discours qui soit moins négatif sur la concurrence […] mais qui dans la pratique soit extrêmement sévère sur les conditions [de mise en œuvre] ».*
>
> (Entretien avec Jean-Louis Bianco, Directeur de la mission de préfiguration de la réforme ferroviaire, Services du Premier Ministre à Paris le 23 septembre 2013)

L'importance de l'échelle communautaire est décisive dans les négociations préparatoires de la réforme ferroviaire. Un travail important est mené par Jean-Louis Bianco pour faire valider les principes de la réforme française par les représentants des institutions communautaires. Ces derniers réaffirment dans leurs discours l'importance et les bienfaits de l'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire. Ces arguments sont balayés par le préfigurateur :

> *[…] J'ai passé des heures et des heures à discuter avec le directeur général de la DG MOVE et avec le commissaire lituanien Kalas[…] qui avait des positions très idéologiques au départ. J'ai réussi je crois à les convaincre, en tout cas ils l'ont écrit […], que la question n'était pas d'ériger comme on dit à Bruxelles « des murailles de Chine partout », mais de voir où il pouvait y avoir des risques que la concurrence soit faussée. […] Kalas est très profondément libéral dans son esprit, mais [il] a très vite compris qu'il ne fallait pas qu'il y ait des mouvements sociaux partout, s'il y avait une réforme trop dure, et surtout, [il] [se méfie de] la Bundesbahn[sic] en particulier. […] le commissaire a dit qu'il allait produire des documents […] prouvant […] à tout le monde que la concurrence avait entraîné une formidable baisse des coûts notamment dans le fret. Les documents sont surréalistes. C'est une étude du Boston Consulting Group ou quelque chose comme ça qui est une étude complètement théorique, disant qu'en fonction des modèles économiques, on peut attendre de la concurrence une baisse de tant, etc. C'est hallucinant de malhonnêteté intellectuelle ! »*

(Entretien avec Jean-Louis Bianco, Directeur de la mission de préfiguration de la réforme ferroviaire, Services du Premier Ministre à Paris le 23 septembre 2013)

2.2.5 La réunification du secteur ferroviaire en France dans un contexte de renforcement des principes concurrentiels à l'échelle européenne

Les « *murailles de Chine* » évoquées par Jean-Louis Bianco restent l'une des métaphores les plus marquantes employée par la Commission européenne dans le cadre de la mise en oeuvre du quatrième paquet ferroviaire. Comme cela a été présenté dans le premier chapitre de la thèse, la période 2010-2015 est marquée par une nouvelle étape d'intégration communautaire en matière ferroviaire. Outre la remise à plat des différentes directives accumulées depuis 1991 en matière de libéralisation ferroviaire, cette nouvelle étape vise aussi à parachever l'organisation du secteur ferroviaire européen en appliquant un même cadre concurrentiel à l'ensemble des types de lignes, c'est-à-dire en ouvrant à la concurrence les lignes nationales et régionales dans tous les États membres. Les *« murailles de Chine »* consistent en un ensemble de recommandations techniques, organisationnelles, comptables, qui doivent parer à tout conflit d'intérêt à l'intérieur des groupes ferroviaires intégrés qui peuvent être composés, par exemple, d'une filiale dédiée à la gestion de l'infrastructure ferroviaire et d'une autre spécialisée dans le transport.

Or le projet du gouvernement socialiste est de parvenir à réunifier au sein d'un même groupe la gestion de l'infrastructure ferroviaire et l'exploitation du transport, projet qui sera dénommé durant la phase des débats parlementaires « *le projet d'un pôle public unifié du secteur ferroviaire* ». La loi portant réforme ferroviaire du 4 août 2014 aboutira ainsi à la réunification de l'ancienne SNCF, tout en maintenant une distinction juridique entre les différentes activités. Fruit de la créativité française en matière administrative, trois établissements publics sont ainsi liés entre eux pour former le groupe SNCF : l'équivalent d'une holding de tête, l'EPIC SNCF, qui chapeaute deux autres établissements publics, l'ancien *Réseau Ferré de France* devenu *SNCF Réseau* et l'ancienne SNCF devenue *SNCF Mobilité*.

Dans cette situation, le gouvernement français doit prendre en compte la nécessité de réformer le secteur ferroviaire français en prévenant toute configuration conflictuelle avec les principes concurrentiels communautaires. En ce sens, la question des « *murailles de Chine* », ces dispositifs et garanties devant être apportés pour éviter toute entrave à la concurrence, est décisive. Zoé Choimet, alors conseillère pour les transports ferroviaires du Premier ministre Jean-Marc Ayrault, témoigne ainsi de ce travail de reconfiguration du secteur ferroviaire qui intègre pleinement l'orientation européenne autour des « murailles de Chine »:

> *« Un certain nombre de murailles de Chine ont été proposées par la Commission européenne […] qui sont si fortes qu'elles donnent le sentiment d'un modèle séparé sous un faux nez. Les murailles de Chine descendent tellement profondément dans le peigne hiérarchique qui fait que vous n'avez plus la possibilité de construire votre propre groupe. La construction d'un pôle public unifié, ce n'est pas cosmétique, ce n'est pas uniquement de mutualiser dans les deux groupes la partie RH dirons-nous, pour avoir une logique d'ensemble. Si vous voulez, […] la discussion consiste à trouver le bon dosage quitte à un renforcement de l'ARAF par la loi, par l'établissement de règles claires, notamment des règles sur l'investissement tellement objectivées que d'une certaine manière elles ne rendent pas possible les conflits d'intérêts. »*
>
> (Entretien avec Zoé Choimet, Conseillère technique du Premier ministre, Cabinet du Premier Ministre à Paris le 21 mars 2013)

Un équilibre sera atteint dans la loi votée en août 2014 entre d'une part la réunification de la SNCF – potentiellement porteuse de conflits d'intérêts – et le renforcement des prérogatives

de l'ARAF pour contenir ces dérives. Les avis de l'ARAF sur les documents de référence du réseau et des gares (ceux-ci seront explicités dans les prochains chapitres) deviennent obligatoires, là où ils n'étaient que consultatifs depuis 2010. La régulation ferroviaire française sort donc renforcée de la réforme d'août 2014.

2.2.6 La régulation ferroviaire à la française: de l'ambition d'un "État stratège" à la réalité d'un "État fantôme"

L'intégration des principes concurrentiels européens à l'occasion des réformes ferroviaires depuis 2008 s'accompagne d'une multiplication d'instances de dialogue, de concertation et de contrôle. Ces instances dépassent le seul stade de la préparation des réformes (Assises du Ferroviaire, mission de JL Bianco de préfiguration). Elles visent à assurer leur bonne mise en oeuvre ainsi qu'à garantir la bonne application des principes concurrentiels, notamment en matière de transparence des informations. La loi ORTF de 2009 permet la création de *l'Autorité de régulation des activités ferroviaires* (ARAF). Le décret sur les gares de voyageurs de janvier 2012 institue les *instances régionales de concertation* (IRC) qui rassemblent les financeurs des gares (collectivités locales, autorités organisatrices de transports, entreprises ferroviaires) afin de débattre des différents projets d'investissement dans les gares, le tout coordonné par les préfets de région. Enfin, la loi portant réforme ferroviaire d'août 2014 instaure le *Haut comité du système de transport ferroviaire*[433], sorte de parlement industriel ferroviaire composé de trente-sept membres désignés par les différentes parties prenantes du secteur, chargé de remettre des avis sur demande du gouvernement, ainsi qu'après publication des avis de l'ARAF sur le document de référence du réseau. En outre, un second comité est instauré, le c*omité des opérateurs du réseau*[434], qui vise à regrouper l'ensemble des entreprises ferroviaires qui utilisent le réseau ferré afin de régler leurs petits litiges. Ce comité est placé sous la coupe de... SNCF Réseau, alors qu'une partie de son objet relève des domaines de compétences de l'ARAF.

Tout en s'étant conformé aux principes de l'ouverture à la concurrence ferroviaire européenne, le système ferroviaire français se caractérise ainsi par une application rétive des principes du marché ferroviaire. Dans le même temps, la mise en oeuvre de ces principes transforme le gouvernement du système ferroviaire en démultipliant les organes de concertation et de décision, au point de former en 2015 un cadre de régulation potentiellement contradictoire.

Le schéma de la page suivante montre ainsi les potentielles tensions de pouvoir que provoque cet empilement d'instances. La réforme d'août 2014 a consacré le rôle de la SNCF dans l'organisation de la concertation des entreprises ferroviaires, en amont des contrôles et des prérogatives de l'ARAF, l'autorité de régulation sectorielle. L'instauration d'un Comité des opérateurs du réseau offre la possibilité de délester l'ARAF de situations litigieuses pouvant être résolues de gré à gré quand elles portent sur des détails précis. Cependant, cette instance comporte aussi le risque d'une gestion autorégulée de la concurrence entre les opérateurs. Aussi, l'ARAF est affaiblie dans ses prérogatives d'organisation de la régulation du secteur ferroviaire par l'instauration du Haut comité du système de transport ferroviaire, lequel peut être saisi pour rendre des avis sur l'organisation ferroviaire française. Or les procédures de l'ARAF prévoient

433 S.A. (2015). « Décret n° 2015-499 du 30 avril 2015 relatif au Haut Comité du système de transport ferroviaire ».

434 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2015). « Avis n°2015-019 du 27 mai 2015 sur le projet de décret relatif au comité des opérateurs du réseau et à la charte du réseau ».

qu'en cas de préparation d'un avis ou d'une auto-saisine, l'Autorité de régulation ouvre des consultations publiques, lesquelles s'accompagnent d'une présentation transparente des différentes contributions remises par les différentes parties prenantes. Il y a donc sur ce point une forme de concurrence institutionnelle portée par une tension entre régulation étatique et régulation par les principes communautaires. Cette concurrence oppose le Haut comité, clairement identifié comme une instance de concertation de la filière ferroviaire française à une échelle nationale et étatique, à l'Autorité de régulation sectorielle qui veille à l'organisation du secteur ferroviaire selon les principes concurrentiels portés à l'échelle communautaire.

Ces instances de concertation visant à rassembler les acteurs du secteur sont autant d'exemples d'une « *démocratie de veille* » théorisée par John Keane (« *monitoring democracy* ») [435]. Cette « *démocratie de veille* » ne fonctionne que par la multiplication de ces instances de débats et de concertation qui permettent de contenir les débordements liés à la structuration de marchés concurrentiels par exemple. L'ensemble de ces instances forment progressivement un État fantôme (« *shadow State* ») dans le sens où leurs pouvoirs restent limités mais leur simple existence contraint les acteurs à devoir s'expliquer, à produire des informations, à mettre en œuvre un dialogue en dehors de la seule sphère de l'activité (ici ferroviaire) ou du marché concurrentiel.

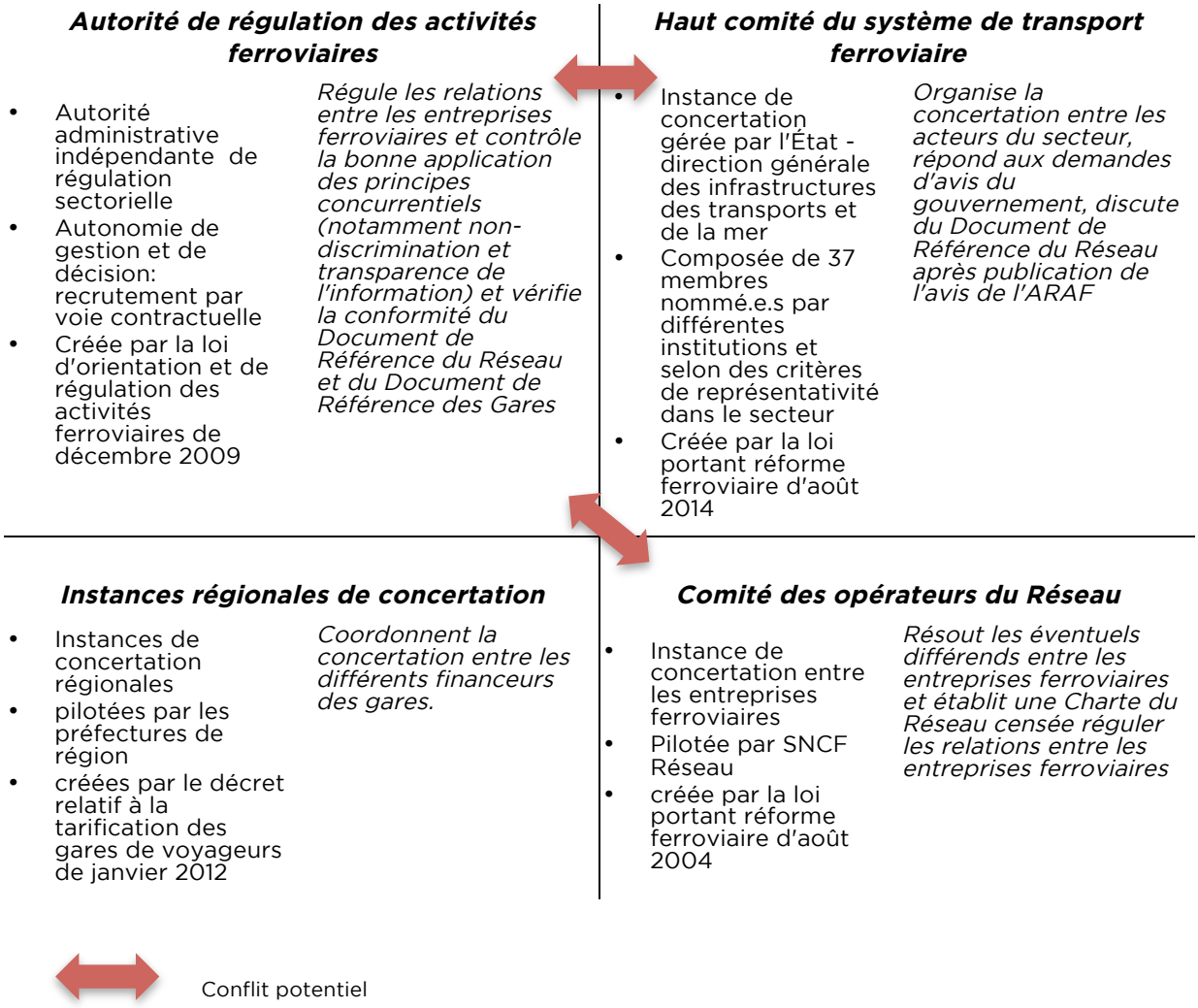
Les débats parlementaires de la réforme ferroviaire de 2014 ont largement relayé l'idée d'instaurer un "*État stratège*", résurgence multi-séculaire d'une vision étatiste et nationale de l'économie de notre pays. Pourtant, le constat de la démultiplication des instances de concertation et, ce faisant, la possible mainmise d'une entreprise puissante (SNCF) pouvant se jouer d'autant de divisions institutionnelles pour affermir son pouvoir et ses intérêts, conduit plutôt à envisager les réformes de 2009 à 2014 comme celles ayant consacré l'avènement d'un "*État fantôme*".

435 KEANE, J. (2009). *The Life and Death of Democracy*, London : Simon & Schuster. Cité par :
NIGEL, T. (2013). « Callon and the life of democracy », *in* AKRICH, M., BARTHE, Y., MUNIESA, F. (éd.) (2013). *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon*, (393-403), Paris, : Presses des Mines.

Schéma 1

L'organisation de la régulation du système ferroviaire français depuis 2009

Sources : à partir des lois 2009 et 2014 de réforme ferroviaire, décret du 21 janvier 2012 sur les gares de voyageurs.
Étienne Riot 2015



3 La libéralisation ferroviaire italienne : une réforme dans un mouvement de modernisation de l'action publique

La concurrence ferroviaire est introduite en Italie à la faveur du calendrier des réformes européennes qui suivent la signature de l'Acte unique en 1986. Ces réformes ont des conséquences pour l'organisation de l'État italien. Les chemins de fer y occupent une place prépondérante, reflétant l'ambiguïté de la construction administrative italienne, entre la nécessité historique d'une administration accompagnant matériellement l'unité du pays (3.1) et les impératifs contemporains d'une modernisation de son tissu économique où l'action de l'État, jusqu'au début des années 1980, était déterminante. La réforme du secteur ferroviaire s'inscrit ainsi dans un mouvement plus large de redéfinition de la place de l'État à partir des années 1990 (3.2.). Des trois cas, la libéralisation ferroviaire italienne est celle qui s'inscrit le plus précisément dans la chronologie communautaire, c'est-à-dire que ce processus de libéralisation est plus nettement porté par l'impulsion de l'intégration européenne (3.3.).

3.1 *Ferrovie dello Stato* : une entreprise publique qui matérialise l'État

Le développement du secteur ferroviaire est concomitant avec l'avènement de l'État italien moderne. Dans un premier temps, l'Italie pré-unitaire fait preuve d'un retard de développement de son secteur ferroviaire au regard des progrès accomplis en Grande-Bretagne, mais aussi en France en Allemagne. Dans des États comme celui du royaume de Piémont-Sardaigne, l'administration déjà sophistiquée impose un système de franchise entre les compagnies ferroviaires privées et l'administration publique. Ces franchises permettent l'édification sur des financements privés de ces lignes ferroviaires tout en maintenant le statut de ce nouveau domaine dans le giron public[436]. Au sud de la péninsule, et plus particulièrement dans les États pontificaux, les autorisations de construction de lignes ferroviaires ne remettent pas en cause le statut de la propriété privée de la ligne lorsque celle-ci est achevée. Au moment de l'unification de l'État italien, la diversité des situations en place rend la coordination du système ferroviaire difficile. C'est en ce sens qu'en 1865, le tout nouvel État italien unifié procède à une rationalisation de son système ferroviaire. La loi de 1865 donne à l'État le pouvoir de posséder les lignes ferroviaires construites tout en maintenant la possibilité pour les compagnies privées d'exploiter et de tirer profit des lignes existantes et à venir. Plutôt qu'une nationalisation, il est choisi de procéder à un regroupement de l'ensemble des compagnies ferroviaires autour de trois grandes entreprises à capitaux privés basées chacune sur une aire géographique.

Après une décennie de fonctionnement sur le modèle de la loi ferroviaire de 1865, le l'organisation du système ferroviaire ne permet pas de répondre aux enjeux de développement économique pour lesquels le chemin de fer est devenu central. Une commission d'enquête est chargée en mars 1878 d'évaluer les possibilités de réforme pour augmenter l'efficacité du système[437]. À la suite des travaux de la commission, une nouvelle loi ferroviaire est votée en 1885.

436 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie,* Bologna : Il Mulino.
437 *Ibid.*, p.125.

Elle généralise le principe de propriété publique des voies ferrées tout en permettant leur exploitation privée par un système de franchise, sur le modèle développé à l'époque aux Pays-Bas[438]. Avec cette réforme, le jeune État italien développe une spécialisation de son administration sur les questions ferroviaires. Une des failles de cette réforme réside dans le calendrier choisi pour les conventions d'exploitation des lignes : les compagnies ferroviaires se voient octroyer la possibilité d'exploiter une ligne pour des périodes de soixante ans au maximum, renouvelables par tranche de vingt années. Cette longue durée de franchise ne donne pas à l'État la possibilité de contrôler suffisamment le respect des engagements financiers signés avec les compagnies ferroviaires dans les conventions. Les dirigeants politiques s'inquiètent alors du pouvoir acquis par les grandes compagnies[439]. De 1898 à 1905 la question de la nationalisation du secteur ferroviaire est un point de tension dans les équilibres politiques des gouvernements italiens successifs. À l'époque, nationaliser le secteur ferroviaire reste une option radicale et novatrice en Europe. Cependant, l'expérience helvétique de nationalisation partielle opérée à partir de 1898 suite à un référendum rencontre un fort écho en Italie expliquant en partie la mise à l'agenda politique d'une nationalisation du chemin de fer italien[440].

À la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle, les cheminots italiens représentent une classe d'ouvriers corporatiste et syndiquée, à forte qualification dans un pays encore majoritairement rural. Les premières grèves nationales, à l'échelle du jeune État italien, sont organisées par les cheminots[441]. La peur d'un blocage du pays s'insinue dans les milieux libéraux et industriels au point que le ministre de l'Intérieur Giovanni Giolitti propose en 1902 de transformer les compagnies ferroviaires en un corps de l'armée, empêchant par là même la syndicalisation de ses salariés[442]. Cette option soulève une controverse chez les cheminots. La voie de la nationalisation n'est pour autant pas écartée. En 1906, la loi de nationalisation est votée, les compagnies ferroviaires nationales sont regroupées sous l'entité de *l'Amministrazione autonoma delle Ferrovie dello Stato* – l'administration autonome des chemins de fer de l'État. La particularité des *Ferrovie dello Stato r*éside dans ce statut d'administration autonome. Son directeur général est nommé par le ministre des Travaux publics, mais ce directeur général dispose d'une autonomie de fonctionnement pour organiser les salariés du secteur ferroviaire en fonction des besoins et des équilibres à atteindre. Lors de la nationalisation, l'administration ferroviaire représente plus de 100 000 cheminots, alors que l'Italie ne compte que 66 000 instituteurs et à peine 100 000 fonctionnaires civils et militaires.

Durant la première guerre mondiale, les chemins de fer sont utilisés dans le transport des troupes vers le front au nord. Le chemin de fer nationalisé et les grandes gares italiennes constituent alors un espace matériel où se forge une conscience nationale durant cette période de guerre[443]. À l'issue du conflit, en 1918, la situation pré-insurrectionnelle de l'Italie engendre un climat de déséquilibre politique.

---

438 *Ibid.*, p.126.

439 PAPA, A. (1973). *Classe politica e intervento pubblico nell'età giolittiana : La nazionalizzazione delle ferrovie*, vol. 2, Napoli : Guida, p.93. cité dans MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie*, *op.cit.,* p.130.

440 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie*, *op.cit.*, p.132.

441 MAGGI, S. (2009). *Storia dei trasporti in Italia*, Bologna : Il Mulino.

442 PICCOLO, S., OSTUNI, M.R., CASTAGNOLI, A. *et al.* (2005). *1905 : la nascita delle Ferrovie dello Stato*, Milano : Leonardo international.

443 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie*, *op.cit.*, p.144 : *« il treno della Grande guerra rimasse bene impreso nella memoria collettiva di ameno due generazioni per i canti delle tradotte, recitati dai soldati che si recavano al fronte, dopo aver salutato alla stazione madri e fidanzate in lacrime.*

En octobre 1922, la Marche sur Rome consacre la prise du pouvoir par Benito Mussolini et le parti fasciste. Comme le note Stefano Maggi, "*la politisation socialiste des cheminots, ainsi que l'état de chaos qui s'était créé dans l'entreprise ferroviaire, conduisent le gouvernement fasciste à prendre des décisions drastiques*"[444]. L'administration ferroviaire est la cible d'une reprise en main politique de ses effectifs. Le nombre de cheminots passe de plus de 225 000 en 1922 à moins de 175 000 en 1923[445]. L'adhésion au parti national fasciste devient un prérequis pour les cadres de l'organisation dont les salaires sont progressivement augmentés. Une milice ferroviaire est créée et adossée à la milice fasciste dès 1923. La relative autonomie des *Ferrovie dello Stato*, qui constituait un exemple de l'inventivité des gouvernements libéraux de la monarchie parlementaire au début du siècle, s'estompe à mesure que le régime fait des instruments techniques les fers de lance de son emprise sur le pays et sur le territoire.

Le régime fasciste institue le ministère des Communications, chargé de superviser les administrations des chemins de fer, de la marine marchande et des postes. Ce regroupement reflète la tentative d'une rationalisation des activités de réseau ainsi que leur prise en compte comme des éléments fondamentaux du rapport au territoire entretenu par le fascisme[446]. Si la rhétorique mussolinienne vis-à-vis des villes est ambiguë en ce qu'elle y voit le terreau des dérives d'une société industrielle incontrôlable[447], il n'en reste pas moins que la mainmise de l'État sur les appareils de production des services ferroviaires, postaux et maritimes marque une tentation de réguler la croissance urbaine de l'Italie par la maîtrise de ses flux de communication.

Pour les chemins de fer, cette période marque une évolution importante. Jusqu'à la fin des années 1920, durant la première phase du régime, la technique ferroviaire est envisagée dans sa dimension utilitaire. Elle est le cœur de métier d'une partie de l'administration que le pouvoir cherche à discipliner. À partir des années 1930, lors de la phase que les historiens dénomment « *soutien au régime* »[448], le chemin de fer est une administration fortement rationalisée dont la productivité est en hausse[449]. Au sein des chemins de fer, l'architecte en chef Angiolo Mazzoni devient responsable de l'ensemble des programmes de construction du ministère des communications. Il dirige ainsi la construction de nombreuses gares, offices de poste, *case di risposo*, sorte de centres de loisirs ayant vocation à organiser les temps libres des travailleurs des chemins de fer et des postes[450]. Ces édifices s'imposent dans les villes, marquent l'espace par leurs dimensions mais aussi par leur propagande inscrite dans leurs façades, leurs ornements, leur décorum[451]. La période du fascisme, outre le renforcement du contrôle politique de l'administration ferroviaire par le régime, marque aussi le renforcement de la représentation de l'État sur le territoire par la construction de ces nouveaux édifices.

Anche al ritorno, in stazione si consumarono tante scene importanti di vita familiare legate all'arrivo delle tradotte, per la gioia di ritrovare un congiunto combattente o per la delusione ripetuta del mancato arrivo. »

444 *Ibid.*

445 *Ibid.*, p.166.

446 BIANCHETTI, C., AGOSTI, G. (1992). *Città immaginata e città costruita : forma, empirismo e tecnica in Italia tra Otto e Novecento*, Milano : FrancoAngeli.

447 TREVES, A. (1981). « La politique anti-urbaine fasciste et un siècle de résistance contre l'urbanisation en Italie », *Espace géographique, 10*(1981/2), 115-124.

448 MILZA, P., BERSTEIN, S. (1980). *Le fascisme italien, 1919-1945*, Paris : Seuil.

449 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie*, *op.cit.*, pp. 169-170.

450 FORTI, A. (1978). *Angiolo Mazzoni: architetto fra fascismo e libertà,* Roma : Edam.

451 ANGELO, A. (1984). « La stazione, 150 anni di cultura e progetto », in S.A. (1984). *Angiolo Mazzoni: 1894-1979 : architetto nell'Italia tra le due guerre : Galleria comunale d'arte moderna, Bologna, 20 ottobre 1984-3 gennaio 1985*, Milano : Grafis.

Au sortir de deuxième guerre mondiale, c'est un général de l'armée italienne qui avait été nommé sous le fascisme au sein du conseil d'administration des FS qui est nommé à la tête de l'administration ferroviaire. Les *Ferrovie dello Stato* sont réformés pour que leur direction ne soit plus le fait d'une seule personne, le directeur général comme au temps du fascisme, mais par un binôme, l'administrateur délégué et le directeur des opérations, chapeautés par un conseil d'administration nommé par les instances politiques. L'administration des *Ferrovie dello Stato* est en proie à une forte bureaucratie dans le contexte d'installation d'une démocratie des partis politiques en Italie, où les rapports entre Démocratie Chrétienne et Parti Communiste définissent une part importante des nominations dans les instances publiques. Le chemin de fer italien perd en productivité et ne parvient pas à se renouveler face à la concurrence de l'automobile, dont le développement est fortement soutenu par les pouvoirs publics lors de la reconstruction du pays.

3.2 Un symbole de la dérive des comptes publics

Jusqu'au début des années 1980, les *Ferrovie dello Stato* forment un exemple de rente monopolistique victime de ses propres dérives. Après la signature de l'Acte unique en 1986, les *Ferrovie dello Stato* deviennent un point de mire des réformes nécessaires de l'économie publique italienne. L'administration est devenue en 1985 « *ente autonoma* », un établissement autonome[452]afin de la séparer de l'influence des pouvoirs politiques et de l'orienter vers une gestion plus proche de celle des entreprises. Comme l'indique Stefano Maggi dans son histoire des chemins de fer italiens[453], alors que l'activité ferroviaire du monopole a plus que triplé en 1985, les recettes qu'elle produit restent au même niveau que celles produites en 1905 à valeur constante, car les charges ont plus que doublé. Cette comparaison pointe les coûts de production plus élevés que la moyenne des autres compagnies ferroviaires nationales européennes au début des années 1980, et surtout, une productivité bien plus basse. D'après la Conférence européenne des ministres des transports[454], en 1994 la dette des *Ferrovie dello Stato* représente 4,9% du produit intérieur brut italien, alors qu'à la même époque, et malgré les travaux engagés pour le TGV, la dette de la SNCF s'élève à 2,6% du PIB. Cette comparaison illustre la dérive des coûts importante qui a eu lieu dans l'établissement ferroviaire italien. Elle est aussi à mettre en relation avec la grave crise financière et politique qui traverse l'Italie au début des années 1990.

En 1991, alors que les enquêtes des juges anti-corruption mettent à jour de graves dysfonctionnements des institutions nationales et révèlent une classe politique minée par les affaires de corruption, l'Italie connaît une crise de sa dette souveraine. Cette crise politique et financière menace la stabilité de l'État à court terme ainsi que l'intégration européenne dans lequel le pays est engagé comme membre fondateur. En conséquence, pour faire face à l'inertie de l'économie nationale, une politique de forte libéralisation de l'économie publique est engagée. Elle passe par la transformation complète des règles du secteur public : les grands établissements deviennent des sociétés par action, les conditions de travail des fonctionnaires italiens ne sont plus inscrites dans la juridiction administrative mais dans la juridiction civile[455].

---

452 Loi n°210 du 18 avril 1985 instituant l' « Ente Ferrovie dello Stato ».

453 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie, op.cit.*, p.227.

454 CONFERENCE EUROPENNE DES MINISTRES DES TRANSPORTS (1998). *La restructuration des chemins de fer en Europe*, Paris : OCDE.

455 CARACCIOLO, P. (ed.), LAZAR, M. (2009). *Refaire l'Italie ? : l'expérience de la gauche libérale*, Paris : Éditions de l'ENS Ulm.

Cette politique libérale est marquée par la transformation des grands groupes publics, du pétrole, de l'armement, des postes et des chemins de fer, en entreprises capitalisées. Cette évolution à marche forcée est opérée par le comité interministériel de programmation économique (CIPE), qui joue un rôle prépondérant dans la conduite de l'agenda politique de cette époque. Le CIPE, qui regroupe les ministres en charge de différents portefeuilles allant de l'économie aux transports en passant par l'agriculture, le tourisme, le commerce extérieur, etc., est un organe interministériel particulier qui peut mettre en œuvre, par des décisions ayant force de décret, des pans entiers de réformes prévues dans des lois.

La résolution du CIPE du 12 août 1993 transforme le statut d'établissement public des chemins de fer en société par actions (*società per azioni*, SpA)[456]. *Ferrovie dello Stato SpA* est une entreprise dont le capital est détenu intégralement par le ministère des Finances. Il s'agit là d'une évolution historique puisque l'établissement public avait eu plusieurs tutelles dans le courant de son histoire, entre les ministères des Travaux publics et ceux des Transports, sans revenir sur la période fasciste où l'administration ferroviaire était partie intégrante du ministère des Communications. Avec la réforme de 1993, les relations entre l'État et l'entreprise ferroviaire sont donc régies par de nouveaux principes d'organisation, sur le modèle des entreprises privées, ainsi que par de nouveaux préceptes comptables. L'entreprise FS SpA est liée à des objectifs de productivité et de réduction des coûts consignés dans des plans de programmation. Elle n'est plus propriétaire du réseau, mais signataire d'une convention d'exploitation avec l'État pour une durée de 70 ans. Le statut des cheminots est transformé, les négociations avec les puissantes organisations syndicales aboutissent à des plans de départ en retraite anticipée, et le nombre des salariés du groupe ferroviaire passe de plus 215 000 au début des années 1980 à moins de 120 000 après la transformation de l'administration en entreprise[457].

3.3 L'intégration européenne, une impulsion majeure de réorganisation du secteur ferroviaire

Après la crise de la dette souveraine du début des années 1990[458] qui justifie le recours à des politiques de libéralisation de l'appareil étatique, l'intégration européenne agit comme une impulsion majeure de changement de l'organisation des chemins de fer italiens. Cette impulsion emprunte trois voies, la libéralisation du cadre réglementaire pour préparer l'ouverture à la concurrence (3.3.1.), un programme d'investissement dans des infrastructures stratégiques, dont celles de la grande vitesse ferroviaire (3.3.2.), enfin, la libéralisation des modes d'investissement public dans ces infrastructures (3.3.3.).

456 MANZONI, F. (2005). *La liberalizzazione del servizio di trasporto ferroviario: profilo economico aziendali e giuridico amministrativi.*, Brescia : Università degli Studi di Brescia.

457 MAGGI, S. (2003). *Le ferrovie, op.cit.,* p.230.

458 La question de la dette souveraine constuira l'agenda économique et financier des gouvernements italiens jusqu'à la qualification aux critères lui permettant d'accéder à la monnaie unique.

3.3.1 La libéralisation du secteur ferroviaire et la préparation de l'ouverture à la concurrence

La réforme ferroviaire européenne, impulsée par la directive 91/440, accentue la dynamique de libéralisation du secteur ferroviaire italien. Après l'évolution des relations entre l'État et l'administration devenue une entreprise à capital public, la réforme est approfondie en 1997 et en 1999 sous les gouvernements de centre-gauche de Romano Prodi et de Massimo D'Alema[459].

La directive Prodi du 30 juin 1997 marque une première révision du mode de gestion de l'entreprise depuis 1992. Elle institue une séparation entre le gestionnaire d'infrastructure et l'opérateur de transports ; elle définit aussi de nouvelles relations contractuelles avec un plan d'affaires de 4 ans qui doit guider des objectifs de réduction des coûts. Elle institue aussi une charte des services qui consiste à subventionner les lignes déficitaires nécessaires au service public de transport[460].

Le gouvernement de Massimo D'Alema reprend la réforme pour en préciser certains contours. Outre la préparation du cadre réglementaire nécessaire à la retranscription des directives européennes visant la libéralisation du secteur (licences ferroviaires, tarification d'accès aux infrastructures, etc.), la directive D'Alema accentue la séparation des différentes activités ferroviaires selon la logique de la filialisation. De 2000 à 2002, plusieurs entreprises sont créées sous l'égide de *Ferrovie dello Stato* qui devient une société *holding*[461].

3.3.2 Les plans européens pour les infrastructures de communication et l'investissement public dans le chemin de fer

Les gouvernements italiens engagent des plans d'investissement qui reprennent les programmes d'aménagement d'infrastructure définis à l'échelle européenne pour parfaire l'intégration des différents territoires des États-membres dans le marché unique. C'est par exemple le cas du plan européen de construction de corridors de transports[462]. Le gouvernement italien l'applique à l'échelle de son territoire par des projets de lignes à grande vitesse destinées à relier les grandes villes de la péninsule. La ville de Milan est alors projetée comme un nœud entre les différents axes des lignes à grande vitesse, entre le nord et le sud d'une part et de l'ouest à l'est de la région septentrionale du pays d'autre part.

En mars 2001, le président de la République italienne signe un décret validant le *Plan général des transports et de la logistique*[463]. Initiative inédite depuis la fin des années 1960, ce plan marque le retour d'une logique nationale de programmation des grandes infrastructures de transport. Il accompagne à la fois les initiatives communautaires relatives aux corridors ferroviaires et les politiques de réforme de l'État italien, en actant le principe de libéralisation et de fédéralisation des activités de transport (la libéralisation concerne l'ouverture des marchés, la

459 MARCUCCI, E. (2002). « The process of Railway De-Verticalisation in Italy : State of the Art and Possible Evolutions », *Trasporti Europei*, *20-21*(2002/8), 25-37.

460 FARINA, G. (2007). *Dallo stato imprenditore allo stato regolatore, il processo di privatizzazione delle Ferrovie dello Stato*, Napoli : Università delgi Studi di Napoli Federico II.

461 D'ALESSIO, E. (2002). « Appendix: The Full Legislative Story of the Rail Transport Reform Process », *Trasporti Europe, 20-21*(2002/8).

462 PRIEMUS, H., ZONNEVELD, W (2003). « What are corridors and what are the issues? Introduction to special issue: the governance of corridors », *Journal of Transport Geography*, *The Governance of Corridors, 11*(2003/3), 167-177.

463 S.A. (2001). « Piano generale dei trasporti e della logistica », *Decreto del Presidente della Repubblica.*

fédéralisation concerne le transfert des politiques de transport aux échelons régionaux et provinciaux).

3.3.3 La poursuite de la libéralisation de l'État italien dans le cadre du programme d'infrastructure

Dans la logique des expérimentations menées en Grande-Bretagne et aux États-Unis depuis le début des années 1990, la loi italienne du 17 mai 1999 instaure le modèle de partenariats public-privés. Sans nommer ainsi explicitement cet outil, la loi indique favoriser l'utilisation « *à l'intérieur des administrations publiques, des techniques de financement d'infrastructure en ayant recours aux capitaux privés* »[464]. Si l'on retrouve dans l'esprit de cette loi le pragmatisme politique et la volonté d'accélérer la modernisation du pays qui a alors cours[465], cette ouverture aux capitaux privés accompagne aussi une tentative de rationalisation des grands projets d'aménagement d'infrastructure par les pouvoirs publics. La loi de mai 1999 instaure ainsi le principe d'une unité technico-financière des projets, c'est-à-dire la nécessité d'une veille et d'une actualisation régulière du suivi des projets par les différentes parties prenantes. L'association aux capitaux privés est ici censée faciliter cette volonté de contrôle.

En 2001, le changement de gouvernement et le retour de Silvio Berlusconi au pouvoir marquent un tournant. Afin de mettre en œuvre les objectifs du plan général sur les transports, le gouvernement Berlusconi agit sur deux axes, l'un législatif avec le vote d'une importante loi pour la réalisation des infrastructures, et l'autre financier avec un effort d'investissement nouveau.

Avec la *loi-objectif* pour les infrastructures stratégiques[466], le projet de lignes à grande vitesse est renforcé incluant les rénovations et les mises à niveau des gares entendues comme « nœuds ferroviaires »[467]. Les projets concernant les gares ne sont pas détaillés à ce stade, mais leur mention indique qu'elles deviennent des espaces ciblés pour les prochains investissements. La loi-objectif détaille ainsi, région par région, les objectifs d'infrastructure à mettre en œuvre, et, pour chaque région, les « nœuds ferroviaires » et les gares concernés. Sur le plan de l'effort financier du gouvernement, le plan de programmation économique et financière de la période 2002-2006, document traditionnel présentant les engagements du gouvernement italien, est présenté en décembre 2001. Il reflète la pleine mise en œuvre des partenariats public-privé. Outre l'injection de 51 milliards d'euros dans l'économie italienne par l'investissement public dans des projets d'aménagement et d'infrastructure, il renforce la méthode née en 1999 d'un recours à l'évaluation des projets selon des méthodes comptables de l'investissement privé. C'est dans ce cadre de mise en œuvre des décisions européennes d'aménagement, des directives européennes de libéralisation du secteur des transports, et de libéralisation de l'État italien que les grandes gares italiennes deviennent une cible d'investissements massifs durant la dernière décennie.

---

464 [Traduction de l'auteur] version originale : « *all'interno delle pubbliche amministrazioni, l'utilizzo delle techniche di finanziamento di infrastrutture con il ricorso ai capitali privati* ».

465 CARACCIOLO, P. (ed.), LAZAR, M. (2009). *Refaire l'Italie ? : l'expérience de la gauche libérale, op.cit.*

466 S.A. (2001). « Legge n. 443 "delega al governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive" ». En italien, cette loi est appelée seulement « *legge obiettivo* », ayant été votée dans les premières semaines du nouveau gouvernement Berlusconi, elle marque les fondements de sa politique économique pour le pays incluant ainsi la politique pour les infrastructures.

467 « *nodi ferroviari* » selon les termes de la loi.

3.4 Le chemin de fer italien contemporain : place à la concurrence frontale et à la privatisation

Après le tournant de la fin des années 1990 et du début des années 2000, le chemin de fer italien a connu une période de développement durant la première décennie 2000 autour de la mise en service des lignes à grande vitesse dans le pays. À partir des années 2010, le paysage ferroviaire italien est de nouveau bouleversé par deux faits marquants : l'ouverture d'une concurrence frontale sur les lignes nationales et la marche vers la privatisation des *Ferrovie dello Stato*. L'ouverture des lignes à grande vitesse en 2010 dans la péninsule correspond aussi à l'ouverture à la concurrence ferroviaire sur les lignes nationales. En 2008, un consortium d'investisseurs italiens, emmené par l'emblématique patron de Ferrari, Luca di Montezemolo, investit plus d'un milliard d'euros dans une nouvelle entreprise, *Nuovo Trasporti Viaggiatori*, et commande à Alstom des exemplaires de son nouveau train, l'automotrice à grande vitesse, nouvelle version, plus luxueuse du TGV. Un nom est donné au nouveau service devant relier les principales villes du pays : Italo. La mise en service des lignes à grande vitesse en 2010 est l'occasion pour les *Ferrovie dello Stato* et leur filiale *Trenitalia*de de redimensionner leur offre ferroviaire. Les anciens trains pendulaires à grande vitesse sont complétés à leur tour de nouveaux trains de technologies plus récentes et mieux adaptés au nouveau réseau, et l'ensemble est rebaptisé *Frecce* (« les flèches). La concurrence frontale entre Italo et Trenitalia intervient à partir du printemps 2012 sur les nouvelles lignes de la grande vitesse entre Turin, Milan, Rome et Naples. Cas rare en Europe, c'est d'une concurrence sur le marché dont il s'agit, c'est-à-dire d'un partage du même réseau ferré par deux compagnies concurrentes.

Le second fait marquant de la période contemporaine est l'annonce en 2014 par le gouvernement de Matteo Renzi d'une privatisation partielle du groupe *Ferrovie dello Stato Italiane*. Pour se préparer à la conquête de marchés hors des frontières nationales, le groupe *Ferrovie dello Stato* avait été rebaptisé *Ferrovie dello Stato Italiane* (FSI)[468] en 2011. Par-delà la propagande officielle (« *l'apport de capitaux privés stimulera la productivité et le service rendu aux passagers* »), cette ouverture partielle du capital du groupe public ferroviaire est surtout une des pièces d'un vaste programme de privatisations engagé pour palier les problèmes d'endettement du pays. Outre les chemins de fer, l'Italie est ainsi engagée dans une cession massive de la plupart de ses services publics (Poste, contrôle aérien etc.).

Encadré 9

Ciao l'État! Un changement de nom très symbolique

Le changement de nom du groupe ferroviaire, outre qu'il témoigne d'une volonté d'internationalisation des activités, est aussi un peu curieux, en italien comme en français. La traduction littérale de Ferrovie dello Stato Italiane est ainsi « Voies ferrées de l'État italiennes ». L'adjectif est en effet décliné au féminin pluriel, se rapportant au mot féminin pluriel Ferrovie (voies ferrées) et non au mot État, qui est masculin et singulier (ce qui aurait formé : « Ferrovie dello Stato italiano »). Le nouveau nom renforce ainsi l'attachement entre l'entreprise ferroviaire et son identité nationale contre son origine administrative. Le nouveau logo de l'entreprise, qui n'est qu'une évolution de celui existant jusqu'alors, minore les termes « dello stato » pour rendre plus intelligible « Ferrovie Italiane ». Il ne serait pas impossible que le groupe soit entièrement renommé « Ferrovie Italiane » à l'issue du processus de privatisation engagé en 2014. En ce sens, Ferrovie Italiane adopterait un nom générique semblable à celui de DB – Deutsche Bahn, NS – le chemin de fer hollandais etc.

[468] PUATO, A. (2011). « Moretti: "Pronti a vendere Grandi Stazioni" », *Corriere della Sera*, p.6.

4. La transformation du rôle des États d'acteurs productifs en régulateurs du marché

La comparaison de ces trois cas montre que les processus de libéralisation ferroviaire empruntent des formes différentes d'un pays à l'autre. Les décisions qui y sont prises engagent les acteurs au long cours. La singularité de chaque cas montre que la seule règle européenne ne suffit pas à comprendre totalement comment la concurrence ferroviaire est appréhendée dans chaque pays. C'est bien la rencontre entre les organisations passées, le rôle de chaque État dans le secteur ferroviaire, et la cohérence entre les objectifs politiques nationaux et l'agenda de libéralisation ferroviaire européen qui déterminent le mouvement de libéralisation ferroviaire dans chaque pays. Il en résulte que les degrés d'ouverture à la concurrence dépendent de ces équilibres.

4.1 L'ancienneté des libéralisations ferroviaires

La comparaison des cas britannique, français et italien offre un contraste saisissant d'un pays à l'autre. La libéralisation ferroviaire y est mise en œuvre en différentes étapes et selon différentes formes d'impulsion. Au Royaume-Uni et en France, la modernisation des organisations ferroviaires a été impulsée par les institutions nationales bien avant les politiques communautaires sur le sujet.

Dans les deux cas, la libéralisation ferroviaire initiale correspond à un changement de perception du rôle de l'État dans l'organisation des chemins de fer. On notera un mouvement inversé entre la France et le Royaume-Uni. En France, la libéralisation ferroviaire engagée à la suite de la renégociation de la convention entre l'État et la SNCF au début des années 1970 est la conséquence d'une mise en pratique rapide (moins d'une décennie) d'une nouvelle doctrine économique visant la rationalisation des comptes publics. Cependant, à partir des années 1980 et jusqu'à la fin des années 1990, le mouvement de libéralisation est beaucoup plus lent. Il faut attendre les réformes liées à l'agenda européen pour les politiques ferroviaires pour que l'organisation du secteur ferroviaire soit de nouveau profondément transformée. Ces réformes européennes laissent apparaître une tension constante, encore à l'œuvre aujourd'hui, autour du rôle de l'État dans la définition des logiques économiques qui doivent s'appliquer au secteur ferroviaire. L'État reste à la fois un acteur économique majeur, supportant la dette du secteur ferroviaire, possédant la SNCF, favorisant son évolution dans le sens d'une préservation de ses intérêts économiques. L'État s'est aussi muté en un arbitre du secteur ferroviaire, timide dans un premier temps, puis qui s'est renforcé depuis 2008. Cette mutation légitime les principes politiques charriés par la libéralisation ferroviaire : le besoin de transparence, d'indépendance de l'arbitre, la nécessité de produire des comptes économiques ferroviaires irréprochables, etc.

Au Royaume-Uni, la libéralisation ferroviaire naît aussi d'une tentative de rationalisation des comptes publics, et ce, dès le début des années 1960. Pourtant, la libéralisation ferroviaire va être mise en œuvre sur une période plus longue, de 1970 à 1996, jusqu'à devenir un enjeu politique majeur au début des années 1990. La réforme ferroviaire y apparaît alors comme une

illustration des choix politiques libéraux du gouvernement de John Major. Fortement critiquée, la libéralisation ferroviaire d'alors passe par une application radicale des principes de sa mise en œuvre : la destruction du monopole public, sa privatisation, la gestion du système ferroviaire par franchises correspondent à l'une des expériences les plus avancées en matière de libéralisation ferroviaire en Europe. Pour autant, cette ultime étape de la libéralisation ferroviaire britannique connaît un coup d'arrêt quelques mois après avoir été mise en œuvre. La réalité de la décadence du réseau ferroviaire britannique, les graves accidents qui s'y sont déroulés, contribuent à interroger la pertinence d'un désengagement du gouvernement britannique dans le secteur. On assiste ainsi depuis 1996 à une politique de re-réglementation ferroviaire où le gouvernement britannique joue un rôle pivôt pour relever le système ferroviaire et organiser ses activités dans le sens d'une rationalité équilibrée entre investissements publics et logiques de marché.

Le cas italien enfin se distingue des deux précédents par la plus faible distinction qu'on y observe entre libéralisation impulsée à l'échelle nationale et libéralisation dans la perspective communautaire. La libéralisation ferroviaire italienne a été mise en oeuvre dans un mouvement commun de modernisation de l'État italien et dans sa marche vers le marché unique de l'Union européenne dont le pays est l'un des fondateurs. La libéralisation ferroviaire est ainsi appliquée dans les temps impartis par l'agenda européen et l'Italie fait figure, en apparence, de bon élève de l'application des réformes. Parallèlement au mouvement de libéralisation, l'investissement dans l'infrastructure de la grande vitesse prépare l'ouverture à la concurrence du transport national, fait notable au regard du cas français qui ne présente pas cette particularité. La libéralisation ferroviaire italienne part donc d'un mouvement communautaire européen pour ensuite se décliner à l'échelle nationale. Elle favorise les mutations du rôle des institutions étatiques dans l'organisation du secteur ferroviaire, dans le sens où le monopole public, le plus ancien des trois étudiés, est progressivement transformé en une entreprise publique qui s'est adaptée durant les deux dernières décennies aux principes du marché.

4.2 De l'État au marché : l'émergence de la régulation ferroviaire indépendante

La libéralisation ferroviaire dans chacun des trois pays passe par l'instauration d'instances de régulation indépendantes qui consacrent le dépassement de l'État comme une seule figure d'acteur productif impliqué dans l'activité ferroviaire. Avec la mise en place des instances de régulation, les États deviennent aussi des producteurs et des exécutants de règles du marché ferroviaire. Les instances de régulation de l'activité ferroviaire agissent comme des "gendarmes du marché". Elles tranchent les situations de litige, elles vérifient la conformité des documents d'information que doivent produire les gestionnaires d'infrastructure, enfin, elles peuvent se saisir dans certains cas de questions visant à améliorer le fonctionnement même du marché, autour par exemple des questions de tarification ou d'accès aux infrastructures. L'histoire des différentes libéralisations ferroviaires dans chacun des trois cas étudiés montre que la question de la régulation relève d'un facteur culturel et d'un facteur européen. Le facteur culturel se traduit par la prédisposition plus forte à instaurer la régulation par un organe indépendant, comme ce fut le cas au Royaume-Uni, là où la réticence à mettre en oeuvre l'indépendance du régulateur a longtemps constitué un obstacle à la bonne transcription des directives européennes en France et en Italie.

4.2.1 Une expérience de longue date de la régulation ferroviaire au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, le régulateur est institué avec le processus de privatisation. Le *Rail Regulator* de la période de privatisation apparaît comme une déclinaison dans la réalité du secteur ferroviaire de la figure de l'agent walrasien, grand coordonnateur des intérêts des offreurs et des demandeurs. L'évolution vers une plus forte implication des décideurs publics durant la première décennie 2000 marque le basculement vers un modèle plus commun de nos jours, celui d'un régulateur public indépendant avec *l'Office of Rail and Road*. Cependant, comme cela a été détaillé, on note que le gouvernement britannique, par l'intermédiaire du contrôle des franchises confié au *Department for Transport*, reste un acteur prééminent de la régulation du secteur ferroviaire.

4.2.2 En France et en Italie, la question des gares comme enjeu de la régulation

En France et en Italie, une situation inverse de celle du Royaume-Uni peut être constatée. Initialement, l'application des principes concurrentiels a nécessité de former de nouvelles instances chargées de réguler les questions tarifaires, lorsque la séparation entre la gestion de l'infrastructure et les activités de transport fut effective. En France, la mission de tarification des infrastructures ferroviaire a existé depuis la fin des années 1990 jusqu'en 2009, au sein de l'administration du ministère de l'Equipement et des Transports. Or, ce statut de sous-direction administrative d'un ministère n'apportait pas les garanties d'indépendance nécessaires appelées par les directives européennes. En Italie, la situation a été identique. De 2003 à 2013, l'*Ufficio per la Regolazione dei Servizi Ferroviari* (URSF - bureau pour la régulation des services ferroviaires) a été chargé, au sein du ministère des Infrastructures et des Transports, de veiller à la régulation des activités concurrentielles. Comme pour le cas français, la Commission européenne a considéré que cette instance n'apportait pas les garanties d'indépendance suffisante pour permettre de veiller efficacement à la bonne marche concurrentielle du marché ferroviaire.

Ainsi, à quelques mois d'écart, la France et l'Italie se sont dotées d'agences administratives indépendantes chargées de la régulation de leurs secteurs ferroviaires. En France, l'Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF) a été formée sur la base de la loi d'orientation et de régulation des transports ferroviaires du 9 décembre 2009. En Italie, l'*Autorità di regolazione dei Trasporti* (ART - Autorité de régulation des transports) a été créée à la suite du décret-loi du 6 décembre 2011[469]. Chacune de ces autorités de régulation sectorielle s'appuie sur les autorités nationales chargées de veiller à l'application de la concurrence, en France l'Autorité de la concurrence, en Italie, l'*Autorità garante della concorrenza del mercato* (AGCM - Autorité garante de la concurrence sur le marché).

A ce stade de la démonstration, sans entrer dans le détail qui sera développé dans les chapitres suivants, il convient de noter que ces instances de régulation ont contribué dans les dernières années à former un corpus juridique conséquent dans lequel les questions des gares sont abordées. Les gares représentent ainsi des enjeux de régulation qui occupent les instances de régulation dès lors qu'elles sont mises en place. Le cas italien montre que, pour ce qui concerne les premiers travaux de régulation portés par l'URSF entre 2009 et 2012, les décisions relatives aux gares sous tous leurs aspects (possibilités d'accès, modes de tarification, information des

[469] S.A. (2011). « Decreto-Legge del 6 dicembre 2011, n. 201 Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici. » *Gazetta ufficilale n.284 del 6-12-2011 - Suppl. Ordinario n. 251.*

voyageurs etc.), représentent 44% des décisions rendues. Par la suite, la transformation de l'URSF en Autorité indépendante fait perdurer l'intérêt sur la question puisque l'Autorité diligentera une enquête importante visant à améliorer la régulation des gares dans le cadre concurrentiel[470]. Ces travaux sont fondés sur une doctrine concurrentielle affermie par les décisions de l'Autorité *antitrust*[471].

Le cas français repose sur la même articulation entre régulation sectorielle ferroviaire et régulation concurrentielle. En France, la part des décisions relatives aux gares de voyageurs est moins importante dans l'ensemble des décisions rendues par l'ARAF par rapport à la situation italienne. Néanmoins, les questions sur les gares sont continues lors des avis que rend l'ARAF chaque année sur les documents d'information que doit produire le gestionnaire d'infrastructure. Ces avis traduisent les difficultés de régulation des gares comme infrastructure essentielle du marché ferroviaire[472]. Le cas français s'illustre aussi par la double action régulatrice entre approche sectorielle et approche juridique de la concurrence. Il est notable qu'il est revenu d'abord à l'Autorité de la concurrence de s'auto-saisir de la question des gares, avant même que n'existe l'autorité de régulation sectorielle l'ARAF. Dans ses avis de 2008[473], 2009[474] et 2011[475], ainsi que dans sa décision et son avis de 2013[476], l'Autorité de la concurrence a ainsi clairement signifié son souhait d'orienter la gestion des gares dans le sens d'une activité du gestionnaire d'infrastructure (RFF puis SNCF Réseau) plutôt que de la maintenir dans le giron de l'exploitant de transport (SNCF puis SNCF Mobilités). Cependant, les avis de l'Autorité de la concurrence ne sont pas suivis de faits. La SNCF continue à ce jour à maintenir la gestion et l'exploitation des gares dans le giron de l'EPIC en charge des activités de transport.

*

En définitive, le chemin de la libéralisation ferroviaire ne prend pas uniquement son origine dans l'intégration européenne. Il est bordé de contingences et de choix politiques propres à chacun des pays étudiés. Cependant, une convergence des pratiques de libéralisation peut être observée, impulsée par le processus d'intégration communautaire depuis 1991 en matière

---

470 AUTORITA DI REGOLAZIONE DEI TRASPORTI (2014). « Delibera n.70/2014 - regolazione dell'accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie e avvio del procedimento per la definizione dei criteri per la determinazione del pedaggio per l'utilizzo delle infrastrutture ferroviarie » ;
AUTORITA DI REGOLAZIONE DEI TRASPORTI (2014). « Allegato alla Delibera n°70 del 31 ottobre 2014 - Accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie : misure di regolazione ».

471 AUTORITA GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (2013). « A443 - NTV/FS/Ostacoli all'accesso nel mercato dei servizi di trasporto ferroviario passeggeri ad alta velocità ».

472 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2011). « Avis 2011-002 du 2 février 2011 relatif au document de référence du réseau ferré national pour 2012 » ;
AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2012). « Avis 2012-005 du 25 janvier 2012 relatif au document de référence du réseau ferré national pour l'horaire de service 2013 » ;
AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2012). « Avis n°2012-025 du 14 novembre 2012 relatif au projet de document de référence des gares de voyageurs pour l'horaire de service 2014. »

473 CONSEIL DE LA CONCURRENCE (2008). « Avis n°°08-A-17 du 3 septembre 2008 sur le projet de loi relatif à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et collectifs ainsi qu'à la sécurité des transports. »

474 AUTORITE DE LA CONCURRENCE (2009). « Avis n°09-A-55 du 4 novembre 2009 sur le secteur du transport public terrestre de voyageurs. »

475 AUTORITE DE LA CONCURRENCE (2011). « Avis n°11-A-15 du 29 septembre 2011 sur un projet de décret relatif aux gares de voyageurs et autres infrastructures de services du réseau ferroviaire ».

476 AUTORITE DE LA CONCURRENCE (2013). « Décision n°13-D-16 du 27 juin 2013 relative à une demande de mesures conservatoires concernant des pratiques mises en oeuvre par le groupe SNCF dans le secteur du transport de personnes » ;
AUTORITE DE LA CONCURRENCE (2013). « Avis n°13-A-14 du 4 octobre 2013 relatif au projet de loi portant réforme ferroviaire ».

ferroviaire. Cette dynamique ne se traduit pas uniquement par une mise en œuvre de la concurrence ferroviaire, les différents degrés d'ouverture entre chaque cas en témoignent. La plus forte convergence réside plutôt dans la mise en œuvre d'autorités de régulation indépendantes au sein des États. Cette évolution marque le basculement d'une logique d'États investis comme producteurs de l'activité ferroviaire vers une logique d'États organisateurs et garants des règles du marché. Le maintien d'un fort investissement de l'État comme producteur est prééminent en France, il s'affaiblit en Italie et il est réduit au Royaume-Uni où ses fonctions de régulation sont au contraire prééminentes.

Chapitre 4

L'interconnexion et la grande vitesse : vecteurs de l'encastrement des principes concurrentiels en gare (1970-début des années 2000)

Ce chapitre présente la transformation des trois gares étudiées à l'occasion du développement de projets urbains et de transport (Londres et Paris), de systèmes d'interconnexion ferroviaire (Londres et Paris, Milan à la marge) et de la mise en service de lignes à grande vitesse (Londres, Paris et Milan). Ces trois types de projets ont des conséquences sur la conception des gares, modifient leurs contours et l'utilisation de leurs espaces. Ils engendrent aussi une modification des pratiques des acteurs et un apprentissage des concurrences techniques, c'est-à-dire l'extension des modes de décision à des acteurs jusqu'alors extérieurs aux organisations ferroviaires (promoteurs, autorités de transport locales).

La question de l'interconnexion ferroviaire accompagne un mouvement plus large d'équipement des banlieues des grandes villes, alors que depuis le début du XX^{e} siècle et surtout durant l'entre-deux-guerres, puis après la Seconde Guerre mondiale, les villes se sont développées par-delà leurs limites historiques. Le chemin de fer, qui avait initialement permis l'extension des zones d'habitation, devient insuffisant dans sa configuration historique pour répondre aux besoins de déplacements[477]. L'interconnexion répond alors au besoin de modernisation des moyens de transport autant qu'à la mise en œuvre de plans stratégiques d'aménagement à l'échelle macrorégionale, comme à Paris[478].

Les grandes gares se transforment durant la période des années 1970 jusqu'au début des années 2000 : le développement de l'interconnexion ferroviaire et de la grande vitesse y impliquent des modifications conséquentes de l'espace. Au-delà des enjeux techniques, l'interconnexion et la grande vitesse agissent aussi sur l'organisation et les méthodes d'aménagement des grandes gares. La concomitance de ces deux vecteurs est le fait de la contingence historique et celui d'un enchaînement particulier. Selon la définition que l'on en donne, l'interconnexion ferroviaire répond initialement à des objectifs métropolitains et régionaux jusqu'à s'étendre aux territoires européens en intégrant l'interconnexion des lignes à grande vitesse européennes. La grande vitesse ferroviaire est le fruit de la recherche scientifique et technique autour de la maîtrise des courants électriques. Elle se concrétise à partir des années 1970 en France puis à partir des années 1990 en Europe. Dans un premier temps, ce chapitre présente des définitions de l'interconnexion et de la grande vitesse.

---

477 CAPUZZO, P. (2002). « Moderniser la grande ville : *suburbs*, transports et modes de vie », *Histoire & Sociétés*, (2002/1), 53-66.

478 MOSELEY, M.J. (1980). « Strategic planning and the Paris agglomeration in the 1960s and 1970s : The quest for balance and structure », *Geoforum*, *11*(1980/3), 179-223.

Pour chacune des trois gares étudiées, la mise en œuvre de l'interconnexion et de la grande vitesse correspond à des logiques singulières où se reflètent des choix nationaux et des enjeux locaux entre 1970 et 2000. **Le choix de cette période au long cours - plus de trente ans - vise à démontrer comment, dans une certaine mesure, l'application des principes de la concurrence ferroviaire depuis le début des années 2000 a pu être conditionnée par plusieurs décennies d'adaptations et de changements dans l'organisation de ces trois grandes gares**. Ces adaptations et ces changements ne peuvent se résumer à leur dimension matérielle. Ils sont le fruit d'une modification des jeux d'acteurs. Les acteurs modifient leurs pratiques d'aménagement de l'espace des gares en intégrant à différents degrés les spécificités organisationnelles, réglementaires et techniques de l'interconnexion et de la grande vitesse. Les limites chronologiques de ce chapitre atteignent la période contemporaine où a eu lieu l'ouverture réglementaire à la concurrence du transport international ferroviaire en Europe. Ce chapitre vise à comprendre si le précédent de l'adaptation des gares aux principes de l'interconnexion et de la grande vitesse a pu faciliter ou du moins préparer l'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement de leurs espaces.

Pour mettre en exergue ce lien entre les techniques, leur mise en œuvre et les acteurs, la suite du chapitre est composée de trois temps, l'un sur le cas de Londres[2], le suivant sur le cas parisien[3] et le dernier sur le cas milanais[4]. Au sein de chaque cas, l'articulation entre interconnexion et grande vitesse dans les gares est présentée chronologiquement. L'enchaînement n'est pas le même d'un cas à l'autre. Le présent chapitre vise ainsi à démontrer que :

- À St-Pancras, la gare est d'abord intégrée à un projet urbain de promotion immobilière. Ensuite, elle devient un élément central à plusieurs échelles, puisque le choix du site pour recevoir le terminal de la ligne à grande vitesse devant relier Londres au tunnel sous la Manche facilite sa spécialisation en une gare internationale pour la grande vitesse ferroviaire.
- À Paris, la gare du Nord est d'abord transformée par l'arrivée de lignes ferroviaires interconnectées du nouveau réseau express régional (RER). Cette interconnexion modifie la forme de la gare en la dédoublant en souterrain et en créant des espaces d'échange entre les différentes zones de quais. Par la suite, l'arrivée de la grande vitesse densifie encore plus les flux qui s'y sont démultipliés sous l'effet de l'interconnexion. Ces deux grandes étapes d'évolution participent à décloisonner les relations entre les organisations ferroviaires, SNCF et RATP. Grande vitesse et interconnexions constituent aussi une opportunité pour appréhender la gestion de différents systèmes techniques au sein de la gare et de leurs corollaires organisationnels.
- À l'inverse des deux cas précédents, l'importance de la gare de Milano Centrale est relativisée à la fois par les projets d'interconnexions ferroviaires (le *passante ferroviario*) et par l'adaptation des autres gares milanaises lors de la mise en œuvre de la grande vitesse italienne.

1. Interconnexion et grande vitesse : quelques définitions

La période de 1970 au début des années 2000 est marquée par la mise en œuvre de projets ferroviaires urbains et interurbains. Ils visent pour les premiers à dimensionner le réseau ferroviaire à l'échelle métropolitaine, via l'interconnexion des lignes, et pour les seconds à raccourcir les durées de parcours via les lignes à grande vitesse.

1.1. L'interconnexion : de l'enjeu régio-métropolitain à l'enjeu européen

1.1.1 Définitions

Plusieurs travaux définissent l'interconnexion ferroviaire[479]. Cependant, on notera l'effort de Corinne Tiry de rassembler l'ensemble des propositions existantes dans le cadre de sa recherche sur les mégastructures de transport[480]. À partir des définitions de l'interconnexion qu'elle présente, une définition de synthèse a été construite ici, qui servira de base aux développements de ce chapitre : *« L'interconnexion permet de relier (Desportes) au moins deux réseaux (Dupuy) par un processus de mise en compatibilité de systèmes techniques hétérogènes modifiant globalement leurs modalités d'exploitation (Offner) et l'articulation de territoires d'échelles différentes (Margail). Elle permet ainsi de faire se connecter entre eux plusieurs modes de transport à toutes les échelles de transport (Varlet) et offre la possibilité de passer d'un réseau à un autre (Ascher). Le processus enclenché par l'interconnexion n'est pas une situation stable. L'ambition d'intégration provoque des reconfigurations des réseaux concernés et des systèmes d'acteurs afférents (Offner). La tendance à l'interconnexion est une évolution majeure dont l'effet est de renforcer la centralisation autour des « nœuds d'interconnexion » (Ascher). L'interconnexion « par les nœuds » renvoie exclusivement au rapprochement physique des réseaux au niveau d'un nœud. L'interconnexion « par les flux » signifie un degré où elle passe forcément par une mise en relation d'infrastructures (Margail). »*

Cette définition permet de cerner les enjeux non-techniques de l'interconnexion : le processus, les échelles et les nœuds. Le processus traverse les organisations ferroviaires au long cours. Il les pousse à intégrer d'autres logiques de fonctionnement et à s'ouvrir à d'autres modes de gestion. Les échelles de l'interconnexion inscrivent les réseaux dans de nouvelles dimensions, d'abord métropolitaines et régionales, puis dans une échelle européenne, d'après F. Ascher, par exemple avec la grande vitesse ferroviaire. Les nœuds qui matérialisent la rencontre des réseaux dans le cadre des lignes interopérables, ou bien qui permettent d'organiser le passage d'un réseau à l'autre, sont déterminants pour la mise en œuvre de l'interconnexion. Ainsi, c'est la question des nœuds qui est déterminante pour comprendre la transformation des gares lors de la mise en œuvre de l'interconnexion.

---

479 MARGAIL, F. (1996). « De la correspondance à l'interopérabilité : les mots de l'interconnexion », *Flux, 25*(1996/12), 28-35.
RICHER, C. (2008).« L'Émergence de la notion de pôle d'échanges, entre interconnexion des réseaux et structuration des territoires », *Les Cahiers scientifiques du transport, 54*(2008/12).
TIRY, C. (2008). *Les Mégastructures du transport : typologie architecturale et urbaine des grands équipements de la mobilité*, Paris : Certu.
DUPUY, G. (1991). *L'Urbanisme des réseaux : théories et méthodes*, Paris : Armand Colin.

480 TIRY, C. (2008). *Les Mégastructures du transport*, *op. cit.*

1.1.2 Les gares dans l'interconnexion : une question majeure pour la conception architecturale.

L'histoire des gares est travaillée par la question de l'interconnexion, d'abord dans la réflexion architecturale des années 1960 et 1970, dans le cadre des utopies pour une recomposition des villes autour des réseaux qui les structurent. Cette évolution de la pensée architecturale va être importante car elle va déterminer des modes d'aménagement et offrir des pistes pour concrétiser dans l'espace des gares, le moment venu, les projets d'interconnexion ferroviaire. Concrètement, la création des espaces d'interconnexion dans les gares demande des efforts de conception souterraine et appelle une nouvelle approche de la gestion des flux de déplacement, des logiques d'accès aux gares et de la perception de ces espaces voués à être coupés de la lumière naturelle dont ils bénéficiaient jusqu'à présent.

Comme le montrent les recherches de D. Rouillard[481] et L. Busbea[482] d'une part et de C. Tiry[483] d'autre part, les mouvements architecturaux radicaux des années 1960 vont se réapproprier la logique de la mégastructure que les modernistes ont développée à Paris Montparnasse ou à Shinjuku, au Japon. Dans le courant des années 1960, plusieurs projets de mégastructures autour d'une conception souterraine de la ville sont présentés. Paul Maymont suggère par exemple une ville de Paris retravaillée depuis la Seine où différents niveaux de circulation sont enterrés pour permettre la réintroduction de jardins et d'espaces verts en plus grand nombre en surface[484]. D'autres exemples utopiques comme *Linear City*, *Vertical City* et *City Nucleus in Space* entre 1963 et 1966 par les architectes R. Abraham et F. St. Florian sont conçus pour une ville où la surface est dégagée des circulations et où les mobilités sont organisées dans des tubes enterrés[485]. Dans le projet *City Nucleus in Space*, Abraham et St. Florian précisent le fonctionnement de ces villes enterrées : elles disposent d'espaces publics entre les tubes de circulation, appelés centres de transfert, ou *interchange*[486]. Ces projets illustrent parmi d'autres le courant mégastructuraliste[487]. La grande gare ferroviaire y est renvoyée à un ensemble conceptuel plus vaste. La limite entre l'espace urbain et le lieu de transport s'y amenuise. La fonctionnalité stratégique de l'espace de transport devient primordiale. Envisagées non plus comme des monuments ou des points finaux d'une ligne, les gares doivent être conçues à partir de la perception qu'en auront les usagers. La gare-nœud devient une sorte de matrice de l'expérience de la ville par les usagers.

La décennie 1960 correspond ainsi à un changement d'échelle des théories et des réflexions sur les gares par le prisme architectural. La prise en compte des différents modes de transport et la réflexion autour de la mégastructure ouvrent la voie à l'assimilation des grandes gares à des espaces d'*interchange*, des *nœuds*, des *pôles*.

Il ne faut pas surévaluer l'influence des théories architecturales de l'époque. La conception souterraine des voies ferrées était déjà mise en œuvre, que ce soit pour les métropolitains de Londres ou de Paris, ou encore pour l'enterrement des voies lorsque leur multiplication posait un problème de capacité spatiale, comme à New York Grand Central ou

481 ROUILLARD, D. (2004). *Superarchitecture : le futur de l'architecture, 1950-1970*,Paris : Éditions de la Villette.
482 BUSBEA, L. (2007). *Topologies : the urban utopia in France, 1960-1970*, Cambridge, Mass. : MIT Press.
483 TIRY, C., (2008). *Les Mégastructures du transport*, *op. cit.*
484 MAYMONT, P. (1968). « Proposition pour Paris », *L'Architecture aujourd'hui, 138*(1968), 18-21.
485 ROUILLARD, D. (2004). *Superarchitecture*, *op. cit.*
486 *Ibid.*
487 TIRY, C. (2008). *Les Mégastructures du transport*, *op. cit.*

dans la configuration de la gare d'Orsay. Néanmoins, la nouveauté de l'interconnexion n'est pas uniquement dans la mise en relation, même souterraine, de deux réseaux de transport, mais plutôt dans le maintien, en un nœud, de toutes les possibilités d'échange d'un réseau à l'autre, d'un mode à l'autre. Pour les gares qui étaient jusque-là en cul-de-sac, l'interconnexion implique donc d'adapter l'espace à la logique traversante des voies de circulation des trains.

1.1.3 Un jeu d'échelles de la région-métropole à l'Europe

Si l'application de l'interconnexion aux gares vise d'abord les projets régionaux et métropolitains comme le *passante* à Milan, le RER à Paris ou *Thameslink* à Londres, la définition de F. Ascher permet aussi d'inclure les projets de raccordement des réseaux de grande vitesse ferroviaire en Europe. L'interconnexion de la grande vitesse ferroviaire européenne peut ainsi être considérée comme une forme ultime et contemporaine d'un mouvement de fond entamé il y a quarante ans.

L'insertion de l'interconnexion dans les systèmes de transport métropolitains et régionaux se matérialise dans les gares avec la construction d'espaces souterrains adaptés aux flux massifs des voyageurs pendulaires. Ces flux dépassent souvent les capacités originelles qui étaient nées de la construction des grandes gares. De nouvelles solutions ont été nécessaires afin de dimensionner les espaces des gares pour qu'ils puissent être à la mesure de la nouvelle échelle des flux. Alors que la grande gare avait été conçue comme un point charnière entre la ville et la ligne ferroviaire, sa transformation en un nœud de réseau l'inscrit dans une échelle paradoxale. Aux lignes nationales des débuts (comme la liaison Paris-Lille dans le cas de la gare du Nord par exemple, ou la liaison Londres-Derby à St-Pancras) se sont ajoutées des liaisons plus courtes et infrarégionales (dans le cas de Paris Nord, il s'agit des lignes de banlieue au nord et au sud de Paris). C'est donc dans une échelle non plus uniquement nationale mais infranationale que la gare nœud de réseau s'inscrit désormais.

Plus récemment, l'Union européenne a affiché un objectif d'interopérabilité pour guider le développement des réseaux à grande vitesse. C'est un facteur supplémentaire de modification des échelles dans lesquelles s'inscrivent les grandes gares. Ces grandes gares ont souvent été des points de départ pour les grandes liaisons internationales à la fin du XIX^{e} siècle. Elles ont joué un rôle déterminant dans la standardisation de l'offre de transport international durant les Trente Glorieuses. Avec la grande vitesse ferroviaire, elles deviennent des nœuds sur un réseau supranational et non plus uniquement des points sur des lignes internationales. Cette évolution est révélatrice de la nouvelle échelle de leur aménagement. Gares historiques utilisées pour accueillir les trains à grande vitesse dans leurs pays, Paris Nord, London St Pancras et Milano Centrale sont aussi travaillées par les logiques du réseau européen à grande vitesse. Ce réseau est porteur de logiques d'organisation des compagnies ferroviaires qui facilitent la standardisation du service en gare auprès des voyageurs. Cette logique de standardisation s'exprime par exemple dans le soin apporté par *Eurostar* à assurer une continuité de ses services d'une gare à l'autre, quel que soit le pays, tout comme *TGV Europe*, filiale de SNCF circulant sur la ligne Paris-Milan, dont les services d'accueil et de vente dans les gares italiennes ne doivent pas différer de ceux proposés

dans les gares françaises[488]. Une autre forme de tension sur l'aménagement de l'espace des grandes gares résulte ainsi de ce réseau européen à grande vitesse interconnecté.

1.2. La grande vitesse ferroviaire

La grande vitesse ferroviaire se développe historiquement en France et au Japon suite aux recherches sur la vitesse des trains où l'électricité est substituée au charbon et au pétrole[489] comme énergie de traction. À partir des années 1960, la technologie de la grande vitesse ferroviaire marque une différence vis-à-vis des projets développés à la même époque, comme l"aérotrain. Ce projet, consistant en la propulsion d'un véhicule en sustentation, à partir d'une énergie fossile, occupe une partie des recherches avec un intérêt particulier de l'État. En France, la grande vitesse ferroviaire s'impose peu à peu dans le contexte du premier choc pétrolier, dont l'impact conduit l'État à investir dans le projet de TGV pour accélérer son développement[490]. L'avance prise par les services de recherche internes de la SNCF depuis 1966 a conduit au développement de cette technologie en dehors de toute commande initiale. Le « Turbotrain » devient le Train à grande vitesse dont la première ligne doit être inaugurée sur le tronçon Paris-Lyon.

Les lignes à grande vitesse sont partiellement compatibles avec le réseau historique. Hormis les travaux d'électrification, la force de la grande vitesse ferroviaire réside, pour la France et le Japon, dans cette capacité d'adaptation partielle des trains au réseau d'origine, sans obligation de créer une nouvelle structure *ex nihilo,* contrairement au projet d'aérotrain. À partir de leur construction, durant les années 1970, les lignes à grande vitesse vont devenir la vitrine d'une modernité retrouvée du chemin de fer. Constituant une alternative crédible à l'aviation commerciale sur les lignes intérieures, la grande vitesse suscite l'intérêt d'autres pays européens et ouvre des perspectives techniques à une époque, les années 1980, où la construction européenne est portée par l'abaissement total des frontières pour réaliser la libre circulation des personnes.

Comme le note J.-F. Picard, « le service de la recherche de la SNCF créé en 1966 constitue une sorte de tournant déontologique. On voit alors la prospective en matière ferroviaire passer des mains des ingénieurs dans celle des économistes […], il s'agit de raisonner en termes économiques d'induction de l'offre, en jouant sur deux caractéristiques d'un transport moderne : la vitesse et la fréquence de desserte »[491]. La grande vitesse ferroviaire est ainsi plus qu'une évolution technologique, elle véhicule de nouvelles approches économiques dans la conception de l'offre commerciale ferroviaire. La notion de distance métrique et la fabrication tarifaire sont remises en cause par le jeu de la vitesse et de la crédibilité retrouvée du transport ferroviaire par rapport à la voiture ou à l'avion. La grande vitesse ferroviaire est mise en œuvre progressivement dans différents pays européens, même si la France fait figure de pionnière en la matière. Comme le montrent les travaux de Jean Finez autour de l'histoire de la tarification commerciale de la SNCF[492], l'introduction de la grande vitesse ferroviaire reconfigure les méthodes de construction tarifaire et ouvre la voie à une logique concurrentielle, essentiellement portée par la compétition

488 Le point précis de l'influence des compagnies internationales sur les espaces des gares sera abordé dans le chapitre 7.
489 PICARD, J.-F. (1994). « Le TGV, enjeu de société ? », *Architecture intérieure-Créé, 262*(1994/11), 46-49.
490 *Ibid.*
491 *Ibid.*
492 FINEZ, J. (2014). « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », *Revue française de sociologie, 55*(2014/1), 5-39.

modale entre avion et train. Durant la décennie 1980, la SNCF développe ainsi des systèmes de réservation dont la logique a d'abord été éprouvée dans le secteur aérien. C'est ainsi que s'enracine en France, dans le courant des années 1990, une nouvelle conception tarifaire basée sur le yield management, c'est-à-dire sur une fixation des tarifs en fonction de critères de remplissage des trains et de concurrence modale sur le tronçon emprunté. La grande vitesse ferroviaire est donc bien plus qu'une innovation technologique. Elle ouvre de nouvelles logiques économiques au sein des grandes organisations ferroviaires.

2. London St Pancras : une gare entre promotion immobilière, interconnexion et grande vitesse (1980-2000)

La gare de St Pancras représente un cas unique en Europe. Sa transformation en terminal londonien du trafic à grande vitesse transmanche a coûté près d'un milliard d'euros, ce qui en fait un projet de premier rang parmi les autres rénovations de grandes gares historiques à la même époque. La gare a été restaurée à l'occasion de la construction des quais pour la grande vitesse ferroviaire ainsi que pour y intégrer une gare d'interconnexion. Le tout s'est déroulé depuis la fin des années 1990 dans un contexte très particulier de mise en œuvre d'une privatisation radicale du chemin de fer dans un premier temps, puis d'un retour de l'intervention publique. Le contexte de la transformation de St Pancras est marqué par trois grandes évolutions. La transformation des terrains de King's Cross et St Pancras est un enjeu politique local majeur dès les années 1980 (2.1.). La mise en œuvre d'une ligne d'interconnexion permettant de relier le nord et le sud de Londres intervient à la marge dans la conception de la transformation de St Pancras (2.2.). Enfin, sa sélection comme terminal ferroviaire de liaison à grande vitesse entre la capitale britannique et le tunnel sous la Manche est le dernier facteur décisif de la transformation de la gare (2.3.).

2.1. Les prémices du renouvellement urbain des terrains de King's Cross et de St Pancras

2.1.1 Tenir son rang : le tournant financier de la capitale britannique

En 1979, l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher marque le début d'une politique de rupture avec les choix économiques des années précédentes. Son gouvernement organise au début des années 1980 une vaste privatisation des entreprises d'État et initie une politique de déréglementation massive des activités financières. Sur le plan des politiques publiques d'aménagement, le retour au pouvoir des conservateurs se traduit par une forme de centralisation des décisions relatives à l'action locale. Plus particulièrement, Londres est un enjeu politique majeur. L'État britannique y renforce son pouvoir d'aménagement et affaiblit ceux, locaux, du *Greater London Council* (GLC) en 1986.

La capitale britannique apparaît alors comme un terrain où se matérialisent les décisions politiques en cours. Ce qui est qualifié de *big bang* financier, à savoir la déréglementation complète des activités boursières et d'investissement en 1986, dans la veine de la *New Right* britannique et américaine, provoque des besoins pour les entreprises du secteur qui cherchent à multiplier leurs bureaux pour accompagner leur croissance. La ville, dont l'histoire des activités économiques tient autant à son passé de port de négoce qu'à celui de centre industriel, se spécialise progressivement dans les métiers de la finance. Les temps financiers ne connaissent pas les limites des fuseaux horaires. La position historique de Londres sur le méridien de Greenwich lui confère ainsi un avantage comparatif important, favorisant les activités de spéculation à une échelle mondiale en permettant de traiter autant sur les marchés de l'Amérique du nord que sur ceux, émergents, de l'Asie. Par cette combinaison de choix politiques, de culture historique et de

facteurs géographiques, la ville de Londres devient le centre névralgique de l'activité financière, attirant des employés hautement qualifiés par-delà ses frontières.

Après une première période d'intense évolution du quartier de la City, au début des années 1980, le discours politique va favoriser l'intérêt pour une restructuration des terrains ferroviaires et industriels autour de King's Cross. Traduisant le ressentiment important dans l'opinion publique au sujet des immeubles construits depuis les années 1970 à Londres, le prince Charles déclare devant les architectes, urbanistes et promoteurs en 1986 : *« Les promoteurs immobiliers et leurs conseillers en aménagement ont fait en quinze ans plus de mal que la Luftwaffe. Les forces aériennes allemandes ont détruit une partie de notre ville mais ne l'avaient pas remplacée par quelque chose de pire que les ruines »*[493]. Dans la conclusion de son propos, le prince Charles invite les promoteurs à laisser la City tranquille, en d'autres termes, à chercher ailleurs dans la ville les terrains opportuns pour la construction de nouveaux quartiers.

Au début des années 1980, le quartier de King's Cross, à cheval entre les *boroughs* de Camden et d'Islington, est une zone de déréliction où se croisent prostituées et *junkies*. Le quartier est réputé pour son fort taux de criminalité. Pourtant, c'est aussi un quartier populaire de culture ouvrière qui concentre des logements sociaux et bénéficie d'une forte tradition politique travailliste que les habitants ont souvent exprimée lors de mobilisations autour du maire du *borough* de Camden[494].

Après la réfection des Docks, le gouvernement britannique recherche une nouvelle zone dans la ville où la transformation d'espaces désindustrialisés offrirait l'opportunité d'installer des immeubles de bureaux et de développer des opérations foncières pour les nouveaux cadres de l'industrie financière. Les terrains de *British Rail* et *British Gas* offrent ces opportunités. Ils sont vastes, centraux, situés autour des gares de King's Cross et de St Pancras. Malgré sa conservation comme monument historique depuis 1967, l'activité ferroviaire y est devenue faible et une partie des espaces, notamment ceux du grand hôtel, sont désaffectés et parfois squattés.

2.1.2 Le premier projet pour King's Cross-St Pancras et son coup d'arrêt

Le quartier de King's Cross apparaît alors comme le terrain idéal pour la reconversion urbaine des anciens sites industriels afin d'y développer une zone mixte dédiée aux activités tertiaires et à l'habitat de haut standing. Les acteurs de cette première étape du projet de transformation du quartier sont le gouvernement britannique, son entreprise publique du chemin de fer, l'ancienne entreprise de l'équipement des routes – *British Road Services* – qui a été privatisée et les promoteurs privés à la tête de consortiums intégrant des architectes et des ingénieurs. Les institutions locales londoniennes ne sont pas impliquées directement dans la négociation[495].

L'action du gouvernement britannique passe par une impulsion générale en faveur de la spécialisation financière de Londres et par le contrôle et la rationalisation de la gestion de *British Rail* (BR). Il refuse d'investir dans *British Rail* et interdit à l'entreprise de recourir aux marchés

493 PAWLEY, M., BRANDOLINI, S. (1988). « Dietro l'interscambio di King's Cross a Londra : 50 ettari da disegnare », *Casabella, 545*(1988/4), 18-27.

494 NEWMAN, P., PAPIN, D. (2010). « De King's Cross à St. Pancras, le nouveau quartier de l'Eurostar : géopolitique de trente ans de conflits », *Hérodote, 137*(2010/2), 93-118.

495 PAWLEY, M., BRANDOLINI, S. (1988). « Dietro l'interscambio di King's Cross a Londra: 50 ettari da disegnare », *op. cit.*

pour se financer. Cette double contrainte pousse à une transformation de la gestion de l'entreprise, dont les terrains deviennent des actifs à valoriser, avec de nouveaux acteurs comme les promoteurs immobiliers[496]. Avec le vote du *Derelict Land Act* en 1982, le gouvernement britannique encourage le recensement et la mise en valeur des terrains inutilisés par BR. Les quinze gares londoniennes sont alors l'objet de travaux de rénovation et de recensement de leurs terrains[497]. Le gouvernement britannique, par ses objectifs et ses logiques politiques, construit à l'époque un contexte favorable à l'émergence de *British Rail* comme acteur principal du projet de restructuration de la zone de King's Cross.

Un élément complémentaire qui explique la montée en puissance de l'entreprise ferroviaire dans la négociation initiale du projet tient à la faiblesse des plans d'urbanisme locaux qui ne contiennent pas d'impératifs en termes d'habitat ou d'implantations économiques. Ils énoncent seulement des principes généraux concernant les retours attendus pour les habitants du quartier en cas d'implantation de nouveaux services et de nouvelles entreprises[498]. Cette faiblesse, en 1987, est essentiellement la conséquence de la suppression par le gouvernement central du *Greater London Council* (GLC), autorité supramunicipale qui pouvait imposer des contraintes par des stratégies de planification qui étaient opposables aux promoteurs. Ce choix se traduit ainsi par une plus forte marge de manœuvre accordée aux investisseurs privés[499].

D. Papin et P. Newman avancent que le mode de financement du tunnel sous la Manche édicté par le gouvernement Thatcher serait la raison motivant l'action spéculative de *British Rail* sur la zone de King's Cross : le refus d'investissement public dans le projet de tunnel n'aurait que renforcé le besoin d'une diversification des actifs[500]. Si cette obligation d'un financement non-public de l'infrastructure est aussi évoquée par D. Gourvish dans son histoire du tunnel sous la Manche[501], il faut nuancer la position de D. Papin et de P. Newman. Deux arguments peuvent être avancés : *British Rail* n'est pas la seule organisation à l'œuvre sur le plan des enjeux de promotion foncière et le lien avec le projet du tunnel sous la Manche semble bien plus ambigu.

D'une part, au centre des terrains ferroviaires de King's Cross, une importante parcelle enclavée appartient à *National Freight Consortium*, qui s'appelait encore au début des années 1980 *British Road Services* – entreprise publique du réseau routier – et qui a changé de nom lors de sa privatisation. Détenue par ses salariés et ses dirigeants, *National Freight Consortium* cherche une introduction en bourse à partir de 1986 et accélère pour ce faire sa politique de valorisation de ses actifs immobiliers. Ainsi, plutôt que de s'allier avec *British Rail* pour mener l'opération de régénération des terrains qu'elle possède, ce qui aurait demandé un certain temps de négociation, *National Freight Consortium* se rapproche d' un promoteur privé qui a particulièrement réussi sur le marché immobilier londonien depuis le début des années 1980, *Rosehaugh Stanhope*. *National Freight Consortium* et *Rosehaugh Stanhope* créent une filiale commune pour porter le projet de promotion des actifs immobiliers sur le site de King's Cross : *London Regeneration Consortium*[502].

---

496 GOURVISH, T. R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97: from integration to privatisation*, Oxford : Oxford University Press.

497 ÔKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le Rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, Thèse de doctorat, Paris : Université Paris-Sorbonne, p.132.

498 BURDETT, R. (1988). « Il progetto urbanistico per l'area di King's Cross, Londra », *Domus, 700*(1988/12), 50-57.

499 EDWARDS, M. (2010) « Collected papers 1989-1994 ».

500 NEWMAN, P., PAPIN, D. (2010). « De King's Cross à St. Pancras, le nouveau quartier de l'Eurostar », *op. cit.*

501 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2006). *The official history of Britain and the Channel Tunnel*, London, New York : Routledge.

502 EDWARDS, M., « Collected papers 1989-1994 », *op. cit.*

D'autre part, la question de la route londonienne de la liaison avec le tunnel sous la Manche n'est pas encore tranchée à la fin des années 1980[503]. Le choix du terminal international transmanche dans Londres est un sujet de controverses entre les acteurs publics et privés. À partir de l'étude chronologique présentée par le centre de recherche de la Bartlett sur les grands projets de transport[504], en la recoupant avec l'analyse de Michael Edwards[505], on peut même avancer que le lien entre le tunnel sous la Manche et la réhabilitation du quartier de King's Cross est très ambigu à la fin des années 1980.

Certes, la signature du traité franco-britannique engageant la construction du tunnel précède les premières consultations pour la transformation de King's Cross, liant probablement les retombées financières espérées du projet immobilier à une possibilité de financer le projet du tunnel. Pour autant, à cette même période, l'absence de décision claire sur l'implantation du terminal londonien de l'*Eurostar* agit aussi comme un facteur de spéculation supplémentaire sur le projet immobilier. La possibilité de faire de King's Cross le terminal de la ligne à grande vitesse reliant le tunnel sous la Manche est ainsi un argument important pour la réussite financière de l'opération[506]. En ce sens, *British Rail* organise une stratégie d'influence des différentes institutions, afin de faire voter en 1991 un *act* au Parlement britannique attribuant à la gare de King's Cross le statut de futur terminal international ferroviaire londonien, alors que les débats sur le tracé de la ligne ne sont toujours pas tranchés. Ce sera d'ailleurs la raison de l'échec du vote de cet *act*, car le gouvernement souhaitera que le tracé de la ligne vers Londres soit clairement défini (arrivée depuis le sud de la ville ou par contournement vers l'est et le nord) avant de choisir la gare accueillant l'*Eurostar*.

Dans les faits, début 1987, *British Rail*, en tant que propriétaire de la majorité des terrains, propose un projet de transformation de la zone King's Cross-St Pancras. Dans un premier temps, les architectes de la section technique de *British Rail* présentent un plan de restructuration des gares et de leurs alentours[507]. Dans un second temps, *British Rail* organise un concours pour sélectionner les partenaires privés, investisseurs, promoteurs et architectes, qui vont l'accompagner dans la réalisation du projet, quitte à en renégocier les contours. En décembre 1987, deux groupes sont retenus avant le choix final. On retrouve le *London Regeneration Consortium* conduit par *Rosehaugh Stanhope*, qui est lié à deux équipes d'architectes, *Skidmore, Owings & Merrill* (SOM) et *Foster Associates*, ainsi que le consortium guidé par *Speyhawk & McAlpine*, lié au cabinet d'architectes *York, Rosenberg & Mardell* (YRM)[508]. Comme le remarque M. Edwards[509], la stratégie du développement immobilier du quartier est confiée à des architectes et non à des aménageurs.

Le choix du consortium privé qui travaillera finalement avec *British Rail* est effectué par la direction immobilière de *British Rail – British Rail Property Board* – sans consultation des autorités publiques locales[510]. Le consortium de *Rosehaugh Stanhope* remporte le concours, et, peu de temps après, le projet architectural de Norman Foster s'impose sur celui de SOM. L'objectif de Foster

503 OMEGA CENTRE (2008). *Project Profile: UK Channel Tunnel Rail Link*, London : UCL Bartlett.
504 *Ibid.*
505 EDWARDS, M., « Collected papers 1989-1994 », *op. cit.*
506 *Ibid.*
507 BURDETT, R. (1988). « Il progetto urbanistico per l'area di King's Cross, Londra », *op. cit.*
508 PAWLEY, M., BRANDOLINI, S. (1988). « Dietro l'interscambio di King's Cross a Londra: 50 ettari da disegnare », *op. cit.*
509 EDWARDS, M., « Collected papers 1989-1994 », *op. cit.*
510 BURDETT, R. (1988). « Il progetto urbanistico per l'area di King's Cross, Londra », *op. cit.*

est vaste : un parc ovale inclurait à sa base les gares de King's Cross et St-Pancras, qui seraient unies par une nouvelle infrastructure couvrant la rue qui les sépare. Les gares réunies formeraient une porte monumentale sur le nouveau quartier, construit comme un ensemble d'immeubles disposés autour d'un parc reprenant la trame des jardins londoniens, incluant une relation directe avec le Regent's Canal, limite septentrionale de la zone.

Le projet émerge dans un contexte de spéculation immobilière sur le marché des bureaux. Surtout, la faible concertation des institutions locales déclenche un mécontentement chez les habitants et dans les milieux universitaires, notamment ceux de la *Bartlett School of Planning*. Afin d'éviter un contentieux administratif qui pourrait lui coûter des pénalités économiques au point de lui enlever toute marge d'action, l'autorité locale, le *Borough of Camden*, engage un rapport de force entre négociation et refus de prise de décision, se jouant des délais pour repousser les autorisations de chantier[511]. On notera l'intervention de la Commission européenne auprès du gouvernement britannique, fin 1991, lui demandant de reprendre l'ensemble de l'évaluation de l'impact environnemental de l'opération de King's Cross. Dans cet enchaînement de modification des contextes financier et politique, le projet s'éteint progressivement et est ajourné le 17 décembre 1991.

2.2. L'interconnexion *Thameslink* et ses conséquences sur le réaménagement de la gare de St-Pancras

Le projet Foster a le mérite de poser les grands enjeux de l'avenir du site. L'opportunité foncière est ainsi présentée au regard des connexions à venir entre les gares de King's Cross-St Pancras et l'aéroport de Stansted, ainsi que l'éventuelle ligne internationale reliant le tunnel sous la Manche et la connexion avec les réseaux de métro. La connexion avec l'aéroport de Stansted est une expression réduite d'un projet plus large, la liaison *Thameslink*. Initialement, *Thameslink* est un projet visant à réactiver une ligne ferroviaire qui liait le sud et le nord de Londres jusqu'au début du XXème siècle. La ligne, désaffectée à la fin des années 1930 est identifiée par *British Rail* comme un projet important de rénovation au début des années 1980 pour désengorger les lignes ferroviaires londoniennes. BR obtient l'accord du gouvernement en 1985 pour redévelopper la ligne[512].

Thameslink sera un projet en deux phases. La première phase émerge chez les décideurs durant la même période que le premier projet Foster pour St Pancras. Les importantes dérives économiques du projet conduiront à une restructuration des équipes et des logiques de financement avant la mise en œuvre de la deuxième phase, *Thameslink 2000*, durant les années 1990[513]. Le projet *Thameslink* a un impact important sur la gare de Saint-Pancras. Identifié comme un nœud de connexions en devenir, le pole King's Cross-St Pancras doit accueillir une gare de la ligne *Thameslink*.

511 EDWARDS, M., « Collected papers 1989-1994 », *op. cit.*

512 SIMMONS, J., BIDDLE, G. (1997). *The Oxford companion to British Railway history from 1603 to the 1990s*, Oxford : Oxford University Press.

513 OMEGA CENTRE (2010). *Project Profile: UK Channel Tunnel Rail Link*, *op. cit.*

2.3. *« Appelons-là London Azincourt : d'une flèche directe dans le cœur de Paris »* : comment St-Pancras est devenue une gare reliant Londres au tunnel sous la Manche

À Londres, après l'échec du premier projet Foster dans le cadre de la spéculation sur les terrains de King's Cross, les efforts menés par les autorités locales du *Borough of Camden* portent leurs fruits. Les plans alternatifs dont ils avaient soutenu l'élaboration par des professeurs de la *Bartlett School of Planning*[514] deviennent des supports pour réactiver le projet de développement urbain autour de St Pancras, lors du retour au pouvoir des travaillistes en 1996. Le nouveaau gouvernement déclare que le terminal de l'*Eurostar* sera la gare de St Pancras[515]. Il clot ainsi un débat d'une décennie sur l'implantation d'une nouvelle gare pour le trafic transmanche.

Le débouché du tunnel sous la Manche en Grande-Bretagne a nécessité, dès l'origine du projet, de faire des choix déterminants pour le réseau ferroviaire. Une fois que les trains à grande vitesse durent emprunter les voies ferrées britanniques, quel type de réseau devait être mis à disposition et pour quel type de desserte ? Cette question essentielle conditionnera pendant près d'une décennie, de 1987 à 1994, le choix des terminaux londoniens des trains empruntant le tunnel sous la Manche. De cette période résultera la situation bien connue désormais d'un trafic transmanche disposant, à Londres, de deux gares différentes, d'abord Waterloo, puis St Pancras, après son inauguration en novembre 2007.

2.3.1 Le montage économique britannique du projet du tunnel et ses conséquences pour British Rail

Le gouvernement Thatcher fait approuver le projet de tunnel sous la Manche par le vote du *Channel Tunnel Act* en 1987. Il contient deux impératifs législatifs qui vont avoir de lourdes conséquences pour la conduite du projet. Le gouvernement conservateur impose un mode de financement privé de l'infrastructure du tunnel. Pour la première fois, selon D. Gourvish[516], une infrastructure de cette ampleur est financée par un montage privé autour de grands consortiums bancaires. Le second impératif vise l'entreprise publique ferroviaire, *British Rail*. BR doit garantir la continuité de la circulation au sortir du tunnel sur les lignes ferroviaires britanniques. Cette continuité de circulation doit être mise en œuvre dans des délais impartis, délais stricts qui sont dictés par le montage financier privé du projet du tunnel. En d'autres termes, il est fait injonction à l'entreprise publique ferroviaire d'assurer la mise à niveau du réseau que vont emprunter les trains qui circuleront dans le futur tunnel. Pour ce faire, BR doit présenter un plan de remise à niveau des installations ferroviaires et des investissements nécessaires. Cependant, dans la continuité du désengagement financier progressif du gouvernement britannique vis-à-vis de BR, la loi lui fixe un plafond de dépenses d'investissement maximales à 400 millions de livres sterling[517]. Les travaux que doit engager *British Rail* vont de l'électrification de vieilles lignes ferroviaires à la mise en œuvre d'une nouvelle signalisation et de nouveaux dépôts ferroviaires, ainsi que, si possible, la construction de nouvelles gares ou du moins, l'adaptation des gares existantes aux exigences du futur trafic international.

---

514 FOLLETT, M.E., FRANCIS, W. *et al.* (1993). *King's Cross and St Pancras options : report by independent assessors,* Croydon : Union Railways.

515 OMEGA CENTRE (2008). *Project Profile: UK Channel Tunnel Rail Link*, *op. cit.*

516 GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2008). *The official history of Britain and the Channel Tunnel*, *op. cit.*

517 OMEGA CENTRE (2008). *Project Profile: UK Channel Tunnel Rail Link*, *op. cit.*

En résumé, avec le *Channel Tunnel Act* sont posées les bases pour la conduite du projet : le tunnel sous la Manche est construit par un consortium privé dont les retours sur investissement doivent naître des droits de passage qui seront acquittés par les opérateurs ferroviaires, lesquels, à l'époque, sont publics. Les lignes ferroviaires doivent pour ce faire être adaptées en Grande-Bretagne par l'opérateur public selon des contraintes budgétaires très strictes.

2.3.2 Les trois phases initiales du projet de liaison entre le tunnel et Londres

British Rail présente un projet de travaux et une première estimation des coûts en 1988. Pour l'ensemble des tâches qui lui sont demandées, BR estime que 700 millions de livres sont nécessaires, soit presque le double du plafond autorisé par le *Channel Tunnel Act*. Pour contourner cette limite, BR propose au gouvernement de scinder son investissement en trois phases[518]. La première, estimée alors à 450 millions de livres, concerne l'électrification des anciennes lignes, l'adaptation de la signalisation, la mise à niveau de portions de ligne, la construction de dépôts ferroviaires et de terminaux de fret et enfin, l'insertion d'une gare internationale sur le site de la gare de Waterloo à Londres ainsi que l'achat des locomotives et wagons du futur *Eurostar*. La deuxième phase du projet, estimée alors à 250 millions de livres, porte sur l'électrification des lignes du nord de Londres et la construction d'une gare régionale à Ashford dans le Kent. Enfin, une troisième phase est suggérée pour le développement d'une ligne à grande vitesse pour 200 millions de livres. Ces plans originels pour résoudre la question du lien entre la sortie du tunnel sous la Manche et l'utilisation du réseau ferré expliquent en partie le choix initial de Waterloo comme gare terminale du trafic transmanche. La gare est située dans la continuité des lignes arrivant à Londres par le sud.

La direction de BR envisage que le trafic ferroviaire induit par le tunnel sous la Manche puisse être amplifié si ces trains desservent de nombreuses capitales régionales britanniques, y compris au nord de Londres, vers l'Ecosse et le Pays de Galles. Ce projet d'« *Eurostar* régional » implique que le choix du terminal londonien réponde à une bonne articulation entre les lignes britanniques et la liaison avec le tunnel sous la Manche. Il sera finalement abandonné au début de 1995, dans le cadre de la privatisation de *British Rail*.

Cependant, ce projet fait partie des éléments qui conduisent, dès les premières phases d'étude internes, à observer que la dimension capacitaire du réseau ferroviaire existant ne serait pas suffisante pour remplir l'objectif d'une continuité de service entre la sortie du tunnel et la circulation sur les voies britanniques. Entre 1988 et 1990, la troisième phase de travaux qui avait été présentée par BR, celle d'une construction d'une ligne *ad hoc* à grande vitesse, passe du statut d'hypothèse à celui d'objectif. Une étude publiée en 1990 par le gouvernement local du Kent répond aux réticences initiales du gouvernement britannique liées au coût du projet. L'étude affirme la nécessité, à moyen terme, de trouver une alternative au réseau ferroviaire existant car il ne pourrait pas faire face aux conséquences de l'augmentation du trafic transmanche à partir des années 2000.

[518] GOURVISH, T.R., ANSON, M. (2004). *British Rail, 1974-97*, *op. cit.*

2.3.3 Le besoin d'une seconde gare londonienne pour répondre à l'enjeu capacitaire du trafic transmanche

L'élaboration d'une ligne à grande vitesse *ad hoc* du tunnel vers Londres engendre deux conséquences majeures. La première est d'ordre économique, pour faire face aux prévisions budgétaires hors norme induites par le nouveau projet. Dès 1989, le gouvernement britannique lève son opposition à la troisième phase, celle de la construction d'une ligne à grande vitesse, en imposant un mode de financement public-privé pour la gestion du projet. BR s'associe ainsi avec des financeurs et des promoteurs dans le cadre d'une *joint venture* pour l'élaboration stratégique des travaux, *BR-Eurorail*. La seconde conséquence porte sur le choix des gares. L'estimation d'un fort trafic transmanche impose des capacités d'accueil que la seule gare de Waterloo ne saurait satisfaire, dès lors que le nombre de ses quais est limité, bien qu'elle soit mise en travaux dès 1990 pour préparer l'arrivée des premiers *Eurostar* à l'horizon 1994. La recherche d'un second terminal londonien pour le trafic transmanche s'inscrit ainsi d'abord dans l'optique de soulager la gare de Waterloo d'une partie de son trafic.

En 1989, la question d'un second terminal transmanche dans Londres devient une nouvelle priorité dans le projet. Plusieurs hypothèses sont retenues. La localisation de la seconde gare relève déjà d'une ambition plus urbaine et métropolitaine. Fin 1988, BR annonce que le site de King's Cross est celui qu'elle souhaiterait adapter pour accueillir le trafic transmanche. Une gare souterraine est envisagée sous King's Cross. Celle-ci offre à la fois un fort potentiel d'intermodalité entre les différentes lignes de transports urbains et une grande opportunité foncière. Cette perspective est en concurrence avec d'autres ambitions urbaines. L'une, plus métropolitaine, consiste à faire déboucher la nouvelle ligne en dehors de l'hypercentre londonien, soit à l'ouest de la ville, à White City, soit à l'est, dans le cadre des ambitions de régénération des zones désindustrialisées de Newham, qui sont appuyées par l'homme politique de centre-gauche John Prescott.

2.3.4 Une conjonction d'intérêts économiques, politiques et territoriaux favorise la validation du choix de King's Cross-St Pancras, puis de Stratford

Au début des années 1990, les conséquences du *Channel Tunnel Act* sur la configuration des acteurs et du projet sont donc très importantes. Cependant, comme l'indique T. Gourvish[519], *« the shadow of railway privatisation complicated the issue »*. En termes de complication, la privatisation de *British Rail*, annoncée dès 1991 et actée en 1993 pour être effective en 1995-1996, achève de déséquilibrer les acteurs tout en offrant de nouvelles opportunités pour conduire le projet de liaison ferroviaire entre Londres et le tunnel.

D'abord, en 1990, BR ne parvient pas à financer ses plans initiaux (les trois phases) en raison de l'échec du consortium *BR-Eurorail*. Cet échec illustre la difficile équation posée par les pouvoirs publics à l'entreprise ferroviaire pour parvenir à financer un projet aux dimensions hors norme. De cet échec naît un rapprochement avec l'entreprise d'ingénierie *Arup*. BR envisageait de construire la nouvelle ligne dans le sud de Londres. Arup propose une nouvelle stratégie avec le projet d'un tracé par le nord-est. Cette alternative renforce l'hypothèse d'un terminal de l'*Eurostar* sur le site de King's Cross-St Pancras. Parallèlement, entre avril 1991 et octobre 1992, le premier

519 *Ibid.*

projet de valorisation foncière de King's Cross, initié dès 1987 par BR dans le cadre d'un consortium public-privé, prend fin à cause de la crise immobilière et de l'insolvabilité d'un des partenaires financiers. Cet échec ouvre une opportunité de reconsidérer le site King's Cross-St. Pancras dans sa totalité. La route par le nord-est proposée par Arup favorise l'option de King's Cross-St Pancras en y intégrant l'opportunité d'un nouveau projet urbain.

Cette option d'une arrivée dans Londres par l'est est renforcée par l'implication politique des dirigeants locaux qui souhaitent revitaliser l'aménagement de la zone de Westham dans une perspective urbaine et métropolitaine[520]. L'arrivée par l'est offre aussi l'avantage d'un impact moindre en termes de destructions d'habitation ou d'altération de l'environnement[521]. Les manifestations des habitants du sud-ouest de Londres en réaction aux plans initiaux en 1988 et 1989 ont accentué le besoin d'une alternative du point de vue du gouvernement britannique, alors conservateur, car ces habitants-électeurs étaient situés sur des circonscriptions électorales leur étant traditionnellement favorables.

Même s'il est le plus coûteux et que le gain de temps qu'il offre est plus faible que celui des projets initiaux, le tracé par le nord-est d'*Arup* et *British Rail*, est validé par le gouvernement en octobre 1991. Il s'inscrit dans le nouveau cadre financier des *private finance initiatives* (PFI). Instaurées fin 1991/début 1992 par le gouvernement britannique, les PFI initient ce qui sera par la suite appelé en France "partenariats public-privé". Supportant l'investissement initial pour la construction d'une infrastructure, un opérateur privé se voit en échange confier par la puissance publique l'exploitation pour une durée permettant d'amortir les fonds engagés et de rémunérer la prise de risque. Une société filiale de BR est créée, avec *Arup* comme partenaire privé : *Union Railways*, en charge de l'ingénierie du projet et de la réalisation de la ligne à grande vitesse. Une seconde société filiale doit aussi porter, à terme, le développement de l'*Eurostar* pour la partie britannique de son trajet : *European Passenger Service*.

En 1993, le vote du *Railways Act* entérine le choix de la libéralisation du secteur ferroviaire et de la privatisation de *British Rail*. Le monopole public est divisé en une myriade d'entreprises filiales afin de préparer leur privatisation. *Union Railways* et *European Passenger Service* sont ainsi touchées par ce processus. Leur privatisation s'opère de 1994 à 1996 dans le cadre d'un appel d'offres à des consortiums internationaux. D'une part, l'objectif est de confier la construction et l'exploitation de la ligne à grande vitesse à un opérateur privé, et d'autre part, de finaliser le tracé et les gares où les trains devront s'arrêter.

Peu avant de lancer le processus de privatisation, en février 1994, le gouvernement britannique officialise le choix du site de St Pancras comme nouvelle gare de l'*Eurostar* à l'issue de la construction de la ligne à grande vitesse. Il indique aussi qu'une station intermédiaire peut être envisagée entre Londres et Ashford. Le cas de la gare de Stratford, à Londres, est plus complexe et entre dans la négociation de la privatisation. Le gouvernement britannique demande aux candidats de considérer trois options possibles : la construction d'une gare à Stratford ouverte aux trafics locaux comme internationaux, la construction d'une gare à Stratford exclusivement internationale, ou bien l'absence de nouvelle gare à Stratford. Ainsi, le début de l'année 1994 voit

520 Cette ambition d'aménagement à l'échelle métropolitaine formera le projet *Thames Gateway*.
521 OMEGA CENTRE (2008). *Project Profile: UK Channel Tunnel Rail Link*, *op. cit.*

s'opérer des choix déterminants pour la configuration des portes londoniennes du tunnel sous la Manche. La vieille gare de St Pancras a vocation à accueillir l'*Eurostar* et doit pour ce faire être totalement repensée. La gare d'Ebbsfleet est validée par le gouvernement. Dans le cadre du processus de privatisation et d'une intense campagne politique des décideurs locaux, la gare de Stratford émerge finalement comme une nouvelle gare internationale londonienne, ayant vocation à desservir aussi des lignes nationales.

*

Dans le cas de St Pancras, les trois projets – urbain, interconnexion, grande vitesse – sont indissociables dans la transformation de la gare. Chacun des projets influence la réalisation de l'autre. L'espace de la gare est ainsi l'objet d'une triple tension qui explique en partie l'importance des investissements dont elle fera l'objet. La facture totale de 900 millions de livres sterling couvrira à la fois la rénovation de la gare, l'insertion des lignes de la grande vitesse, la construction des tunnels d'approche, l'insertion de la gare souterraine d'interconnexion et l'adaptation des espaces dans l'environnement immédiat de la gare. Celle-ci est le point de convergence de chacun des projets : pour le projet urbain, elle est une clé de voûte à partir de laquelle se définit toute la stratégie d'aménagement des friches ferroviaires ; pour l'interconnexion ferroviaire, elle permet de raccorder la ligne interurbaine *Thameslink* au réseau de transport métropolitain *(underground)* ; pour la ligne à grande vitesse, la gare répond aux enjeux capacitaires des trains à grande vitesse depuis le tunnel sous la Manche, de même que sa situation plus centrale que celle de Waterloo renforce l'attractivité de la ligne à grande vitesse par rapport au trafic aérien.

3. La métamorphose de Paris-Nord par l'interconnexion, puis par la grande vitesse

La gare de Paris-Nord connaît une métamorphose par l'insertion des lignes d'interconnexion (le RER), puis par celle des lignes à grande vitesse nationale (TGV Nord) et européenne (liaison transmanche, liaison nord européenne). Cette métamorphose consiste en une transformation de la gare, plus importante encore que celle qui avait eu lieu dans l'entre-deux-guerres avec l'électrification des lignes. La gare conçue comme un espace terminus devient traversante (3.1). L'arrivée de la grande vitesse impose aussi d'adapter les espaces pour repenser les flux de voyageurs et s'inscrit dans un mouvement de fond à l'échelle nationale où les équipes de la SNCF se saisissent du projet de grande vitesse pour repenser l'approche conceptuelle des gares (3.2).

3.1 Une gare stratégique pour l'interconnexion ferroviaire parisienne

Le projet d'une interconnexion des lignes ferroviaires à l'intérieur de Paris est présenté durant l'entre-deux-guerres mais il sera l'objet de nombreuses tergiversations et ne sera pas mis en œ uvre[522]. La réalisation d'un projet de nouvelles lignes ferroviaires dans Paris sera amorcée au début des années 1960 dans le cadre d'une stratégie d'aménagement de l'Ile-de-France. L'objectif est de répondre à l'incapacité des transports publics à faire face à l'augmentation des flux de transports entre Paris et sa banlieue.

La mise en œuvre de ces projets sera concrétisée par la construction du réseau express régional (RER), en plusieurs phases. À la fin des années 1950, le RER s'appelle encore « métro express régional ». Il n'est pas envisagé à l'origine comme un projet d'interconnexion, mais bien comme une ligne de métro supplémentaire d'envergure régionale. Lors de la présentation du schéma d'aménagement de la région parisienne, en 1965, le plan Delouvrier prévoit ainsi une organisation d'un réseau en « H », où la liaison est-ouest de Paris serait traversée par deux lignes nord-sud distinctes, l'une passant par la future station Auber et l'autre, au niveau de la station Nation[523]. Dans un premier temps, le principe du métro régional est de prolonger les différentes lignes ferroviaires venues de la banlieue à l'intérieur de Paris sans nécessairement les connecter les unes avec les autres. C'est durant les phases de construction (ligne A, puis lignes B et C, et enfin ligne D) que des évolutions importantes auront lieu pour la conception d'ensemble du réseau.

522 Sur l'histoire et les étapes de réalisation du réseau express régional parisien, voir :
GERONDEAU, C. (2003). *La saga du RER et le maillon manquant*, Paris : Presses de l'École nationale des ponts et chaussées.
CARON, F. (2008). « La ligne de Sceaux, laboratoire de la science ferroviaire », *Revue d'histoire des chemins de fer, 38*(2008), 166-189.

523 BRION, A. (1982). *L'Interconnexion R.A.T.P.-S.N.C.F. sur la ligne B du R.E.R. à la gare du Nord: une étude géographique*, s.n.

3.1.1 La conception et la mise en œuvre de l'interconnexion parisienne, le RER

Première phase du RER, la ligne A est construite sans que soit achevée la jonction centrale qui nécessite d'aménager la gare de Lyon et la nouvelle gare des Halles. Cette première phase permet l'arrivée des lignes est et ouest au niveau des stations Auber et Nation. A ce stade, il est toujours envisagé que le tronçon qui reliera Auber et Nation soit rejoint par la ligne venue du nord qui s'arrêtera dans la nouvelle gare de Châtelet-Les Halles. Parallèlement à la liaison Auber-Nation, l'ancienne ligne d'Orsay, sur l'autre rive de la Seine, sera reliée d'Est en Ouest, et elle sera rejointe par la ligne de Sceaux, venue du Sud, qui sera prolongée jusqu'à la station Saint-Michel-Notre-Dame.

Dans un second temps, en 1969, la direction du projet change. Cette nouvelle direction doit conduire la réalisation de la jonction entre la station Nation et la station Auber par la gare de Lyon et Châtelet. C'est alors qu'une transversalité du sud vers le nord, aboutissant en gare du Nord et passant par Châtelet, est proposée. Le projet est très simple : dans la future gare de Châtelet-Les Halles, les lignes A et B doivent se croiser. C'est un projet qui porte plus loin l'ambition de faire aboutir la ligne de Sceaux du sud vers le centre de Paris ; il s'agit désormais de la rendre transversale jusqu'à la gare du Nord. Le projet comporte des enjeux techniques[524], mais avant tout organisationnels. Il faut que les équipes de la SNCF et de la RATP travaillent ensemble. Les ouvrages de l'une ou l'autre des parties doivent pouvoir être utilisés en commun. Ainsi naît l'interconnexion : plus qu'un enjeu technique, elle marque un dépassement du contingentement des réflexions et des missions, la prise en compte d'une altérité en termes d'organisation et de régulation par les différents acteurs[525].

3.1.2 La réflexion conceptuelle sur la place des gares dans l'interconnexion parisienne

La phase d'étude pour le développement du réseau express régional donne lieu à une nouvelle prise en compte des gares, via des commandes publiques d'études sur l'adaptation des gares au nouveau service. La différence notable par rapport aux réflexions techniques et structurelles de la fin du XIX^{e} siècle est la prise en compte d'une approche de la gare par des échelles nouvelles, celle de la région, et par des cadres cognitifs issus de l'urbanisme et de l'aménagement (articulation avec le quartier, prise en compte des modes de vie).

L'Atelier parisien d'urbanisme (*Apur*), placé sous la tutelle du préfet de Paris, est chargé de produire une première série d'études sur l'aménagement des secteurs nord et est de Paris, et de réfléchir par là-même au devenir des gares du Nord et de l'Est. Un jeune professeur d'architecture australien formé au MIT, Norman Edwards, va concevoir la réponse de *l'Apur* à la question des gares du Nord et de l'Est[526]. Il a suivi les cours de K. Lynch et propose d'appliquer les préceptes théoriques sur l'importance des nœuds dans les pratiques et dans la perception de la ville[527]. Les deux gares doivent être jointes par la construction d'un nouveau pôle situé entre elles[528], pôle qui permettrait, sur plusieurs étages, d'empiler différentes fonctions, du parking pour

524 GERONDEAU C., *La saga du RER et le maillon manquant*, *op. cit.*

525 DEBARNARDI A., « Acteurs de l'interconnexion », *Flux*, 1999, vol. 15, n^{o} 38, p. 15-29.

526 EDWARDS N., *Gare de l'Est, gare du Nord: propositions d'aménagement*, Paris, Atelier Parisen d'Urbanisme, 1971.

527 SANICKA, J., GEORGE, P. (1979). *Transformations des actions dans le secteur de la gare de l'Est et de la gare du Nord à Paris*, Thèse de doctorat, Paris 1, Paris, 1979. p.96

528 Le pôle projeté était situé à l'emplacement actuel de la gare de Magenta du RER E, mais au niveau de la surface du quartier.

autocars aux rampes d'accès pour les taxis, d'immeubles de bureaux à de nouvelles galeries commerçantes.

Parallèlement à l'étude de l'Apur, l'atelier-séminaire Tony Garnier de l'Ecole des Beaux-Arts de Paris (ASTG) planche sur l'intégration des gares dans une échelle régionale. La différence d'approche entre les travaux de l'Apur et de l'ASTG est flagrante. Celle de l'Apur est centrée sur les gares et le secteur nord-est de la capitale (avec un développement important sur la question du devenir des abattoirs de La Villette). Celle de l'ASTG favorise l'approche abstraite de l'espace par une construction statistique et rationalisée de la région-capitale. La place du chemin de fer est mineure par rapport aux infrastructures aéroportuaires et autoroutières d'intérêt international, dont les emplacements sont au centre des propositions de l'ASTG. Entre le projet de l'Apur, prévoyant l'insertion entre les deux gares de ce qui ne s'appelle pas encore un pôle d'échange, et celui de l'ASTG, qui envisage l'avenir des gares en fonction des lignes nationales ou internationales qui doivent y déboucher, une troisième proposition est élaborée à l'occasion de travaux de fin d'études en architecture. Les architectes M. Baczko-Zakrzewski et P. Zakrzewski signent une utopie radicale[529] d'une *« gare multiréseaux »* qui envisage la destruction des deux gares du Nord et de l'Est et leur remplacement par une mégastructure fusionnant les espaces des deux anciennes gares et intégrant différents niveaux de services de transports.

3.1.3 Creuser Paris-Nord pour en faire une gare traversante

À partir de 1976, les travaux d'aménagement du RER en gare du Nord vont aboutir à la construction d'une nouvelle partie de la gare, en souterrain, et à la réorganisation des quais au niveau de la surface. Comme pour la gare de Lyon, les travaux de la gare du Nord ont lieu sans interruption du trafic. Les coûts sont partagés entre la RATP et la SNCF, des liaisons sont ajoutées entre les lignes de surface et les quais enterrés, les accès au métro sont reliés[530].

L'opération engage peu de destructions dans le quartier, seul un immeuble est racheté par la SNCF pour permettre l'élargissement des faisceaux ferroviaires. À cette occasion, d'anciens bâtiments techniques, des remises et des bureaux sont détruits aux abords de la gare pour permettre l'insertion des nouvelles voies du RER. Les travaux sont conduits à ciel ouvert, ce qui permet une réduction sensible des coûts[531].

L'interconnexion RER provoque une réorganisation des faisceaux ferroviaires de la gare. Une première rationalisation des lignes de banlieue avait eu lieu peu avant la Seconde Guerre mondiale[532]. Avec l'insertion de la nouvelle gare souterraine, l'ordonnancement des lignes est profondément remanié. Auparavant, les lignes de banlieue étaient insérées avec les lignes nationales. La logique des lignes de départ et d'arrivée constituait la clé de la répartition des voies et donc des quais dans la gare. Avec les travaux de l'interconnexion, cette logique est remise en cause. Comme l'indique l'un des documents du projet[533], la construction du RER doit permettre *« l'achèvement du regroupement de la banlieue »*. Cette réorganisation segmente l'espace de la gare entre,

529 BACZKO-ZAKREWSKI, M., ZAKRZEWSKI, P. (1976). « Gares multiréseaux Paris, France: proposition pour une gare en prenant pour exemple un réaménagement des Gares Nord et Est », *Architecture, 399*(1976).

530 RATP, SNCF (s.d.). « Interconnexion des réseaux SNCF et RATP à gare du Nord et gare de Lyon ».

531 RATP, SNCF(s.d.). « Interconnexion des réseaux SNCF et RATP : Gare du Nord : construction d'une gare souterraine commune avec la RATP et de ses raccordements aux voies de surface : avant-projet ».

532 COLLARDEY, B. (2009). « La saga des grandes gares parisiennes: Paris-Nord », *Rail Passion, 142-143*(2009/09).

533 RATP, SNCF (s.d.). « Interconnexion des réseaux SNCF et RATP à gare du Nord et gare de Lyon », *op. cit.*

d'une part, la halle historique qui accueille désormais les grandes lignes nationales et régionales, et, d'autre part, la halle complémentaire située à l'est de la gare qui regroupe toutes les lignes de banlieue auparavant dispersées et se situe au-dessus de la gare souterraine du RER, afin de faciliter les correspondances.

La gare du Nord devient un espace qui n'est plus structuré par la logique duale des départs et des arrivées mais par la destination du voyage, entre liaisons pendulaires de courte distance et liaisons de longue distance. Les travaux d'aménagement du RER sont menés sans interruption du trafic en gare du Nord, comme un reflet de l'absence d'alternative pour la transformation du site : la gare semble indépassable et son activité ne peut être interrompue.

Les plans pour la gare souterraine RER de Paris-Nord reprennent certains des termes de la doctrine architecturale de l'époque, comme celui de *"la salle d'échange"*, espace qui incarne la possibilité de transfert d'un réseau à l'autre. La gare souterraine préserve le bâtiment historique en surface. A l'exception d'un parking en silo inséré à la place de l'ancienne halle aux bagages, le projet RER n'entraîne que des modifications discrètes à l'extérieur pour le bâtiment historique. La construction de la nouvelle gare souterraine du RER offre par ailleurs l'opportunité d'insérer une dalle routière utilisée par la suite par la RATP pour ses bus. Sur un plan architectural, la disposition des espaces est conçue de façon à faciliter les transitions entre différents modes de transport. La gare souterraine marque l'ouverture des deux organisations ferroviaires RATP et SNCF l'une à l'autre. Sa construction voit naître aussi les premières réflexions sur la signalétique dans ces espaces.

L'insertion de la gare souterraine offre l'opportunité d'amplifier les liaisons physiques entre la gare et le quartier où elle est située. Présentées comme des aménagements pour anticiper les évolutions futures de la gare, deux connexions sont intégrées dans les plans du projet en 1976 : une liaison directe de la gare RER vers la station de métro La Chapelle et un accès en vue d'une hypothétique liaison souterraine avec la gare de l'Est. Ces deux nouvelles connexions ne seront pas concrétisées dans la phase de mise en service des lignes B et D du RER. La liaison avec la station La Chapelle ne sera mise en service que durant les années 1990, à l'occasion de l'opération Gare du Nord Échanges, et la liaison avec la gare de l'Est sera finalement utilisée lorsqu'il faudra insérer en grande profondeur la gare de Magenta du RER E, au début des années 2000.

3.1.4 Une nouvelle conception pour l'aménagement de la gare et la gestion de ses espaces

Cette transformation de la gare du Nord à Paris est une opération au long cours, de 1976 jusqu'en 1990, quand est mis en service le dernier tronçon du RER D. Peu à peu, elle devient l'une des plus importantes gares en Europe et dans le monde par l'importance de sa fréquentation quotidienne[534]. Le rôle de la SNCF dans le projet reste ambigu. Le projet d'interconnexion fut porté initialement par la RATP, afin d'accroître son rôle dans l'organisation des transports en Ile-de-France. Pour la SNCF, la construction du RER marque un tournant dans son organisation interne. La jonction des lignes de banlieue rend nécessaire la création d'une direction spécialisée[535]. Avant le projet, les lignes de banlieue étaient gérées dans la continuité des anciennes

534 GERONDEAU, C. (2003). *La saga du RER et le maillon manquant*, *op. cit.*
535 *Ibid.*

compagnies privées. *« L'achèvement du regroupement de la banlieue »* dans la gare du Nord constitue donc à la fois une opération technique et une nouvelle conception de la gestion du chemin de fer.

Pour mesurer les répercussions de l'insertion de l'interconnexion ferroviaire au cœur des espaces de la gare, l'analyse d'un corpus documentaire particulier, celui de la revue interne de la SNCF spécifique à la zone d'exploitation couvrant la gare du Nord, permet de montrer l'importance des transformations engagées alors. *Région de Paris-Nord informations* puis *Paris-Nord informations* est un bulletin d'information interne de la SNCF qui paraît à partir de 1981. Il est distribué à l'ensemble des agents de la région d'exploitation Nord, qui s'étend bien au-delà de la seule gare parisienne. Le premier numéro marque l'achèvement des travaux de la construction du RER B et anticipe l'ouverture du trafic sur la ligne. On y retrouve la trace des implications de l'interconnexion pour l'aménagement de la gare, où *« le regroupement de la banlieue nord »*, objectif fixé dès 1974, se traduit d'abord par le rapatriement du personnel de la SNCF dans des locaux situés sur le terrain de la gare. *« Une centaine de conducteurs assurant le service banlieue au dépôt de Paris-La Chapelle, leur personnel d'encadrement et deux agents administratifs ont pris possession des lieux. »*[536] Les différents magazines relatent les transformations importantes induites par la mise en service de la ligne B du RER. Des portes ouvertes sont organisées pour permettre aux passagers de découvrir les espaces souterrains et la nouvelle salle d'échange du trafic banlieue[537]. D'autres pour comprendre le fonctionnement du nouveau ticket magnétique permettant l'interopérabilité tarifaire sur l'ensemble du réseau RER, géré par la RATP etla SNCF, etc.. La dimension technique des conséquences de l'interconnexion dans la gare va être explicitée dans les numéros suivants et ce, jusqu'aux premiers retours de l'expérience des voyageurs.

Ainsi, on note une très nette différence dans le traitement de l'information entre la période allant de la mise en service du RER en gare du Nord, du premier trimestre 1981 jusqu'au premier trimestre 1983[538],et celle faisant état de la mutation complète du site et de ses usages, de la fin de l'année 1983 à la fin de l'année 1985. L'interconnexion ferroviaire n'est plus le seul sujet dans les articles qui traitent spécifiquement de la gare. Là où les articles de la première période, de 1981 à 1983, font état des caractéristiques techniques et de l'organisation spatiale de l'interconnexion dans la gare souterraine, les articles de la seconde période, après 1983, montrent au contraire un processus permanent de transformation et d'adaptation de la gare.

L'interconnexion ferroviaire n'est plus traitée uniquement sous l'angle de ses caractéristiques techniques. La gare est présentée sous l'angle des flux considérables de passagers, *« atteignant plus de 100 000 voyageurs par jour »*[539], et des premiers constats de dégradations du matériel et des espaces, abordées avec la question des graffitis, *« une forme d'art graphique que l'on aimerait voir s'exprimer ailleurs »*[540] . L'interconnexion ferroviaire sort de la stricte logique du projet d'ingénierie par laquelle elle était abordée jusqu'alors.

Deux autres tendances s'affirment aussi à partir de 1983 dans les articles sur les dimensions spatiale et technique de la gare : l'aménagement de la gare routière et la mise en chantier de travaux au long cours. Sur la dalle située à la surface de la zone d'interconnexion, la

536 S.A. (1981). *Paris Nord Information*, *2*(1981/2-3), p.10.
537 *Ibid.*, p.7.
538 S.A. *Paris Nord Information*, *1,2,3,4,5,6*.
539 S.A. (1985). *Paris Nord Information*, *3*(1985/10).
540 S.A. (1983). *Région de Paris Nord Information,7*(1983/2), 6-8.

RATP ouvre à la fin 1983 une gare routière servant de terminus et de point de départ à une dizaine de lignes de bus, qui est toujours en service aujourd'hui. La gare routière est présentée comme une nécessité née de l'opportunité de réorganiser l'offre de transports en commun après la mise en service des lignes de RER[541]. Parallèlement, l'interconnexion avec la ligne D est toujours en travaux. Aussi, face à l'augmentation prévisible des flux, une nouvelle mise en chantier de la gare est planifiée à la fin de 1985. Trois phases de travaux sont prévues, jusqu'au début des années 1990, portant sur l'ensemble des espaces de la gare[542]. L'objectif est d'adapter la gare à l'augmentation des flux provoquée par l'interconnexion ferroviaire ainsi que d'anticiper les changements d'organisation de l'activité grandes lignes liée à la mutation des services ferroviaires (grande vitesse, politique tarifaire, etc.).

L'analyse de ce corpus de documents d'informations internes montre ainsi l'influence de la mise en œuvre de l'interconnexion ferroviaire sur l'évolution de l'espace de la gare du Nord, mais aussi le cycle de changements qu'elle engendre. L'interconnexion transforme l'espace de la gare, elle transforme aussi l'appréhension de l'activité ferroviaire qui doit y être réalisée en termes d'accueil et de gestion des flux.

3.2 Paris-Nord, une gare pour parachever la deuxième phase de la grande vitesse en France

La construction de la première ligne française de Paris à Lyon est menée avec une intervention limitée de l'État. Le gouvernement français pousse la SNCF à supporter le financement de la ligne Sud-Est uniquement par un endettement auprès des banques nord-américaines, ce qui accroît l'exigence de rentabilité de la future ligne[543]. À partir de 1981, l'alternance politique représentée par l'arrivée au pouvoir de François Mitterrand permet une réorientation des choix en matière de politique de transports, que cela concerne l'organisation des compétences, avec la loi d'orientation des transports intérieurs en 1982, ou la politique industrielle et d'aménagement du territoire, avec l'amplification des projets de construction de lignes à grande vitesse.

3.2.1 La deuxième phase de la grande vitesse en France

Sans retracer dans le détail le développement des lignes à grande vitesse, sujet sur lequel la littérature est dense, il faut noter l'évolution du rôle de l'État ainsi que celui de la SNCF dans la généralisation de la grande vitesse ferroviaire. Le projet du TGV Atlantique est le deuxième engagé, à la suite de la ligne Paris-Lyon. Contrairement à cette dernière, la ligne Atlantique est fortement financée par l'État. L'une des conséquences de cette évolution du financement tient notamment au soin apporté à la conception du réseau, au-delà du seul projet technique[544]. Le projet de grande vitesse ferroviaire ne se résume plus uniquement à la technologie du matériel roulant, il embrasse désormais une réflexion sur ses espaces, dont les gares. Ainsi, un numéro spécial de la revue éditée par l'administration du ministère de l'Equipement, *Diagonal,* est consacré

541 S.A. (1985). *Région de Paris Nord Information, 6-7*(1985).
542 S.A. (1985). *Région de Paris Nord Information,12*(1985).
543 PICARD, J.-F (1994). « Le TGV, enjeu de société? », *op. cit.*
544 ZEMBRI, P. (1994). « De la banlieue à la métropole urbaine, le TGV, le réseau et le territoire », *Architecture Intérieure-Créé*, *262*(1994/11), 62-63.

au devenir des gares dans le cadre de cette deuxième phase de développement de la grande vitesse, caractérisée par les projets de lignes vers l'Atlantique et vers le Nord :

> *« La rénovation du réseau et le retour en grâce de la technique ferroviaire ont des conséquences évidentes sur l'importance accordée aux gares dans nos villes. Elles redeviennent des équipements majeurs à l'échelle du quartier, de la métropole ou de la région. Nous vivons le second temps des gares. »*[545]

Dans le même numéro, Jean-Marie Duthilleul, à la tête du nouveau département d'architecture de la SNCF, annonce clairement que la question du renouvellement des gares va de pair avec l'extension du réseau à grande vitesse :

> *« Il faudra attendre 1986-1987 pour que la SNCF présente le TGV non plus comme un train mais comme un réseau performant. […] C'est sur ce double phénomène, la mise en place d'un réseau et le renouveau du train, que nous avons pu mettre en place une nouvelle expression du mythe de la gare. »*546

Etienne Tricaud, directeur général d'AREP, l'agence d'architecture de la SNCF[547], analyse aussi ce basculement de la logique du projet technique ferroviaire à celui, plus large, du réseau technique territorialisé. C'est dans le cadre de cette évolution des projets des lignes à grande vitesse que les gares deviennent l'objet d'une attention particulière motivée par un intérêt renouvelé :

> *« [Avec] la manière dont le TGV a pris en France dans les années 1980, la SNCF s'est retrouvée d'un coup projetée dans la modernité, alors que les trains, […] c'était le truc des gens fauchés, des bidasses, […] et c'est devenu de nouveau le mode de transport des hommes d'affaires, des départs en vacances avec le TGV […]. Notamment avec le TGV Atlantique, c'est pour ça que le tournant est intéressant avec les années 1989-1990, puisqu'il y a eu deux phases de mise en service du TGV […], puisque le TGV Paris-Lyon a été vécu […] dans la foulée fonctionnaliste comme une espèce de navette, une espèce d'aérotrain, Paris-Lyon, un avion auquel on avait coupé les ailes et qui faisait des navettes rapides, alors que le TGV Atlantique a été perçu comme un élément d'irrigation et d'aménagement du territoire finalement. […] Dans les documents historiques, [le] lancement du TGV Sud-Est a été [accompagné d']images du TGV qui allait à toute vitesse, le TGV orange qui traverse la campagne. Le TGV Atlantique a été lancé par ce qu'on appelait « l'arbre à boules », qui était une carte de France avec des petits ronds autour de chaque ville desservie et le temps de parcours avant et après la mise en service du TGV qui disait "Voilà, Nantes est à quatre heures de Paris et demain à deux heures de Paris avec le TGV." Et donc, tout le monde a compris que c'était un réseau, le TGV, et qui dit un réseau dit des points, des lignes et des gares, et c'est ça que la SNCF a compris : que la renaissance du train pouvait tirer la renaissance des gares, ce qu'elle n'avait pas du tout compris avec le TGV Sud-Est dix ans plus tôt. »* [548]
>
> (Entretien avec Etienne Tricaud, Directeur d'*AREP*, à Paris, le 6 juillet 2012)

Cette évolution marque ainsi la rencontre entre la technologie de la grande vitesse et la stratégie d'aménagement des gares. Les gares connaissent un renouveau, une « *renaissance* », et celle de Montparnasse devient la figure de proue d'un vaste mouvement de rénovation des grandes gares. L'adaptation des gares où doit s'arrêter le nouveau TGV Atlantique est menée selon une méthode globale, appliquée à chacune des situations pour créer une continuité esthétique et usuelle, ainsi que l'explique Etienne Tricaud dans le même entretien :

> *« [Avec la première ligne TGV Paris-Lyon], les gares étaient [comme des] stations de métro d'un grand métro qui faisait Paris-Lyon. […Le TGV] Atlantique a été vécu [, lui,] comme une transformation du territoire et toutes ces gares, autant de gares, autant de portes d'entrée dans le réseau, le réseau étant ce " truc" magique qui fait que d'un coup, tac, on est dans un lieu qui est à deux heures de Paris dans la ville, ou à une heure au Mans ou autour[…]. Donc, nous, on a beaucoup développé cela. En même temps qu'on faisait Montparnasse, on travaillait sur trente sites à peu près. […Pour] certains on repeignait [seulement] la façade […, pour] d'autres, on rajoutait un bout de toile. Il y a eu un peu de toile partout, c'était une écriture du réseau, c'était très volontariste […], il y avait un aspect manifeste là-dedans, on n'hésitait pas à appuyer un peu sur les signes*

545 HENNINGER, J.-P (1991). « La place de la gare », *Diagonal*, *88*(1991/3), p.8.
546 LEMONIER, M. (1991). « Le renouveau des gares, entretien avec Jean-Marie Duthilleul », *Diagonal*, *88*(1991/3), p.11.
547 L'histoire d'Arep sera présentée dans le chapitre 5.
548 Entretien avec Étienne Tricaud, directeur d'Arep, 6 juillet 2012, au siège d'Arep-Gares & Connexions, Paris.

pour dire qu'une gare c'est deux choses, c'est à la fois un lieu de la ville, la gare de Saint-Brieuc ce n'est pas Tours ni Le Mans, chacune doit porter les signes de la ville dont elle est la porte, mais en même temps, dans l'autre sens, c'est toutes les portes d'un même réseau, et chaque gare doit porter les traces, les marques [de ce réseau]. »
(Entretien avec Étienne Tricaud, Directeur d'*Arep*, à Paris, le 6 juillet 2012)

3.2.2 La formation d'une ambition architecturale nouvelle pour les gares : la doctrine Duthilleul

Ce mouvement de rénovation et cette approche de conception de l'aménagement des gares dans une logique de réseau apportent à la SNCF un nouveau savoir-faire sur l'utilité, l'aménagement et la fonction du bâtiment-gare. L'adaptation à l'arrivée des trains à grande vitesse accompagne ainsi une mutation du métier d'aménageur de gare au sein de l'opérateur public. En interne à la SNCF, Jean-Marie Duthilleul et Etienne Tricaud fondent une activité d'aménagement et d'architecture autour de trois principes unitaires : l'unité de conception, l'unité des textes fondateurs, l'unité des produits[549].

L'unité de conception vise à regrouper l'ensemble des métiers de conception des gares. Ingénieur-architecte, diplômé de l'École polytechnique, Jean-Marie Duthilleul rationalise l'approche des gares en rassemblant les différents corps de métier concernés par leur aménagement au sein de la direction de l'Architecture, de l'aménagement et du bâtiment. À l'époque adjoint de Jean-Marie Duthilleul, Etienne Tricaud se souvient des difficultés et de la stratégie déployée pour faire converger les différents métiers et les différentes pratiques au sein de cette nouvelle direction. La conception intégrale de la gare, depuis ses moindres détails jusqu'aux superstructures, sert de vecteur pour centraliser les décisions et renforcer la nouvelle direction de l'architecture :

« On a mis en place des équipes qui allaient jusqu'au bout... […] On était ayatollesques […], on disait "On dessine tout" […] : les horloges, les bornes d'appel d'urgence, les sièges, la signalétique, les kits de poteaux qu'on a mis en place à l'époque, parce qu'à l'époque, c'était tout et n'importe quoi le mobilier des gares. Et avant même de parler de dessiner ces objets, on s'est dit "Il faut mettre de l'ordre là dedans." C'est-à-dire qu'il faut arrêter que les bornes incendie soient juste posées là parce que [c'est plus facile pour celui] qui les entretient, que les bancs soient là parce que c'est plus facile pour les gens qui balaient, que les horloges elles soient là, parce que c'est plus facile [ainsi] de les alimenter. Il fallait réinverser complètement le dispositif, c'est-à-dire, pour le voyageur, où est-ce qu'il a besoin d'une horloge, où est-ce qu'il a besoin d'un siège, où est-ce qu'il a besoin d'une cabine téléphonique [?]. Voilà, […] on s'est dit, il faut remettre de l'ordre dans tout ça, réorganiser, réordonnancer tous ces équipements dans une logique d'usage pour le voyageur et ça a été épique parce que la première fois, on a dit, on va essayer de voir dans la SNCF qui s'occupe de quoi et puis on a dit "Ah oui c'est vous qui vous occupez des horloges, alors, venez à la réunion [à telle date], etc." et on s'est aperçu la première fois que la salle de la réunion était trop petite parce qu'il y avait trente personnes différentes, […] on a [ainsi] commencé […] à organiser, à géométriser, à ordonnancer, [ce] qui a débouché aussi sur des éléments de dessin [sur les différents éléments de la gare, dont les dessins] même si ce n'était pas le premier but pouvaient contribuer à une cohérence visuelle et à une identité des lieux. »
(Entretien avec Étienne Tricaud, Directeur d'*Arep*, à Paris, le 6 juillet 2012)

Pour « *mettre de l'ordre* » dans l'aménagement des gares, les équipes de Jean-Marie Duthilleul et d'Étienne Tricaud édictent des principes qu'ils rassemblent dans des chartes, c'est là **l'unité des textes fondateurs** évoquée en 1991 par Jean-Marie Duthilleul. Ces chartes sont autant des déclarations d'intentions que des codes de référence pour les différents acteurs. Dans un article de 1992 paru dans la *Revue générale des chemins de fer*, Jean-Marie Duthilleul présente les

549 LEMONIER M., « Le renouveau des gares, entretien avec Jean-Marie Duthilleul », *op. cit.*, p. 1991.

trois niveaux de charte qui ont été produits[550] depuis la mise en œuvre du réseau Atlantique, et peu avant sa généralisation au futur réseau à grande vitesse Nord[551] :

- Une charte générale, « Malicorne 1987 », cadre les grands principes d'une nouvelle architecture ferroviaire des gares, centrée sur l'innovation de la grande vitesse. Cette première charte générale pose des règles et de grands principes.
- Une charte-guide définit ensuite les principes de conception des gares construites sur le réseau Atlantique, puis sur le réseau Nord.
- Enfin, des chartes spécifiques aux ambiances sonores, à l'éclairage, à l'agencement des espaces intérieurs sont édictées.

En dernier lieu, **l'unité du produit**, qualifiée aussi **d'unité d'image,** traduit en fait le mouvement de standardisation de l'espace des gares apporté par la grande vitesse ferroviaire. Comme l'indique Jean-Marie Duthilleul dans la même interview, il s'agit d'aménager la gare de sorte qu'on y retrouve les *« mêmes guichets, puisque c'est la même SNCF qui vend, mêmes garde-corps qui accueillent le voyageur à Montparnasse et le guident vers la ville à Nantes ou à Poitiers, mêmes mobiliers, etc. Ceci dans un équilibre à doser finement entre unité d'image et identité de chaque site. »*[552]

La construction du réseau pour le TGV Atlantique préfigure ainsi l'ensemble des outils qui seront appliqués pour le réseau du TGV Nord. La question des gares est devenue centrale dans la conception des espaces de la grande vitesse. À travers les différentes chartes, on observe l'affirmation du pouvoir des équipes architecturales dans la définition et la mise en œuvre des stratégies d'aménagement des sites. Auparavant morcelée, segmentée en fonction des impératifs techniques, la gare devient un objet dont les représentations peuvent être désormais généralisées et standardisées sous l'impulsion des équipes de Jean-Marie Duthilleul. On trouve trace de cette évolution dans les nombreuses interviews accordées par J.-M. Duthilleul à la presse spécialisée durant cette période de nombreux chantiers de gares[553].

3.2.3 Paris-Nord et la grande vitesse : la projection européenne de la doctrine française sur les gares

En 1993 a lieu la mise en service du TGV Nord. La gare du Nord doit être réaménagée pour faire place à l'arrivée du TGV et à la réduction importante du temps de trajet entre Paris et Lille. Surtout, ce projet de grande vitesse ferroviaire, contrairement aux réseaux Sud-Est et Atlantique, ouvre cette fois-ci une perspective sur l'Europe. Jean-Marie Duthilleul intègre cette dimension dans les phases d'étude du projet de la LGV Nord-Europe et l'expose en 1989[554] :

> *« Le réseau à grande vitesse va s'étendre sur toute l'Europe pour relier les grandes métropoles. De grande ville à grande ville, comme aux temps médiévaux, on va de place forte en place forte, de cité en cité où l'on accède par la porte : la gare. Entre deux, le territoire est étranger, on est dans le réseau, dans le temps du voyage, hors territoire. Les nouvelles places fortes sont métropoles régionales, capitales européennes, places financières, économiques : Lille, Bruxelles, Cologne, Amsterdam... Entre*

---

550 DUTHILLEUL, J.-M. (1992). « Une ligne, des gares », *Revue Générale des Chemins de Fer*, (1992/1), 111-123.

551 Voir annexe 4A « Malicorne »

552 LEMONIER, M. (1991). « Le renouveau des gares, entretien avec Jean-Marie Duthilleul », *op. cit.*, p.12.

553 DUTHILLEUL, J.-M., BOCQUET, D. (1989). « Pour une esthétique du réseau. Du TGV Atlantique au TGV Nord», *Aménagement: construire pour le transport*, 6(1989), collection *Cahiers du CCI*, 105-109.
MICHEL, F. (1994). « La reconquête du sens, entretien avec Jean-Marie Duthilleul, architecte en chef de la SNCF, et Etienne Tricaud, ingénieur-architecte, responsable de l'Agence d'Etudes des Gares », *Architecture Intérieure-Créé*, 262(1994/11), 72-76.
DUTHILLEUL, J.-M. (1992). « Une ligne, des gares », *Revue Générale des Chemins de Fer*, (1992/1), 111-123.
DUTHILLEUL, J.-M. (1998). « La gare et la ville », *Revue Générale des Chemins de Fer*, (1998/4), 9-99.

554 DUTHILLEUL J.-M., BOCQUET, D. (1989). « Pour une esthétique du réseau. Du TGV Atlantique au TGV Nord», *op. cit.,* pp. 108-109.

elles, le paysage. […] Mais ces gares sont porteuses d'un autre enjeu, unique : donner un visage à l'Europe. Quelles images portent l'Europe en cette fin de siècle ? Un drapeau bleu et jaune, un bâtiment du Parlement européen […] Demain, les gares du Nord à Paris, de Lille, de Bruxelles-Midi ou de Londres Waterloo seront les dieux de l'Europe. On a coutume de dire que ce qui différencie une gare d'une aérogare, c'est que l'aérogare fait complètement partie du réseau aérien, elle est hors la ville, alors que la limite entre la ville et le réseau ferré passe dans la gare. Demain, on pourra dire que la limite entre la ville et l'Europe passe dans chaque gare. Cela mérite bien un décor. […] Le réductionnisme fonctionnel n'est plus de mise. Le monument au train renaît de l'imaginaire collectif. »

Les principes de cette charte sont co-signés par les ingénieurs-architectes du groupe Watford[555] en 1991, quelques semaines après l'adoption de la directive 91/440 préparant l'avènement du marché ferroviaire. Jean-Marie Duthilleul ancre ainsi ses principes dans une échelle supranationale, anticipant l'intégration communautaire du secteur ferroviaire :

« Avec les architectes de douze réseaux ferroviaires européens réunis en France plusieurs jours en octobre, nous avons d'ailleurs écrit en outre une charte commune, à l'unanimité – Eh oui, l'Europe se bâtit ! – pour affirmer le rôle structurant et la place majeure de la gare dans la ville, dans l'Europe de la fin de siècle. »[556]

3.2.4 La LGV Nord-Europe et ses conséquences pour l'espace de Paris-Nord

La grande vitesse ferroviaire se développe dans le Nord de la France avec la liaison Paris-Lille ainsi qu'à la faveur de la décision de la Conférence européenne des ministres des Transports (CEMT) de mettre en œuvre une liaison ferroviaire transnationale à grande vitesse. Le premier projet, appelé PBKA pour les villes qu'il doit relier, Paris, Bruxelles, Köln et Amsterdam, donnera naissance au service *Thalys*.

Préalablement, la gare du Nord devient le terminus de la nouvelle liaison à grande vitesse entre Paris et Lille en 1993. La mise en service du tunnel sous la Manche implique l'aménagement d'un terminal international dédié aux contrôles douaniers, rendus nécessaires pour des raisons de sécurité d'accès au tunnel à partir de l'ouverture des lignes *Eurostar*, le 6 mai 1994. Enfin, les trains *Thalys* entrent en service le 23 janvier 1995 en assurant les liaisons à grande vitesse prévues par le projet initial PBKA, et, en 1997, la liaison Paris-Nord-Bruxelles devient la première ligne à grande vitesse intégrale entre deux villes européennes.

La gare du Nord est profondément modifiée pour assurer l'arrivée de ces nouvelles lignes, dont la gestion dépasse le cadre traditionnel des compagnies ferroviaires de l'époque. Fruits d'une coopération internationale européenne, *Eurostar* et *Thalys* marquent l'ouverture à des méthodes de travail, des contraintes techniques complexes – notamment l'alimentation électrique et les systèmes de signalisation. Les conséquences pour la gare du Nord ne sont pas uniquement matérielles, elles se mesurent aussi en termes d'organisation des pratiques. Etienne Tricaud considère que cette période d'adaptation de la gare du Nord à la grande vitesse ferroviaire européenne constitue le moment où la notion d'une approche concurrentielle est devenue une réalité concrète pour la SNCF :

« On avait déjà une préfiguration de [la concurrence] depuis 1994-1995 avec la mise en service à la gare du Nord d'Eurostar, Thalys, qui sont des terminaux pour des transporteurs autres que SNCF pur jus, que Voyages ou Transilien ou TER, et qui demandaient déjà dans la gare d'avoir leur information propre, leur contrôle, leur vente de billets, leur espace d'attente, leurs quais parfois dans certains coins […]. Pour nous [… la concurrence] était déjà intégré[e] dans [le] travail sur Paris-Nord, sur Lille-Europe ».

(Entretien avec Étienne Tricaud, Directeur d'*Arep*, à Paris, le 6 juillet 2012)

---

555 Le goupe Watford sera détaillé dans le chapitre 6.

556 LEMONIER, M. (1991). « Le renouveau des gares, entretien avec Jean-Marie Duthilleul », *op. cit.*, p.12.

Concrètement, entre 1993 et 1995, la gare du Nord est réaménagée pour faciliter ses accès depuis la rue, notamment celui des taxis, amplifier son offre de guichets de vente de billets, permettre l'embarquement contrôlé des passagers pour Londres devant emprunter le tunnel sous la Manche. La nouvelle zone d'attente pour le trafic transmanche nécessite la construction d'un niveau supplémentaire qui prendra la forme d'une mezzanine, implantée comme un belvédère sur le quai transversal. Aussi, dans la nouvelle halle aménagée avant de pouvoir accéder aux quais de l'*Eurostar* est construit un *« espace affaires, spécifique à la clientèle internationale »*[557].

Ainsi, la forme de la gare du Nord telle qu'elle apparaît aujourd'hui est née essentiellement d'un double mouvement, celui de l'interconnexion ferroviaire qui a provoqué des changements continus dans l'organisation des espaces et des fonctions de la gare depuis la fin des années 1970. Le second mouvement est celui de la grande vitesse ferroviaire européenne qui a servi de levier au réaménagement plus récent des espaces. Les travaux d'interconnexion dans le cas parisien montrent que l'infrastructure de la gare du Nord est remodelée en profondeur dès les années 1970. L'adjonction de la nouvelle halle banlieue au début des années 2000 renouvelle l'enveloppe de la gare mais n'en modifie pas le plan fonctionnel. L'inauguration de la ligne de RER E dans la gare jumelle de Magenta ne fait qu'amplifier un mouvement de transversalité des flux qui avait été rendu possible par le creusement de la nouvelle gare banlieue RER dans les années 1970. Aussi, cette évolution doit être soulignée pour dépasser un clivage trop souvent rencontré dans les recherches en aménagement. Ce clivage oppose la période moderniste des années 1960-1970 à la période contemporaine. La période des années 1960-1970 serait caractérisée par l'absence de vision interconnectée de la ville et un renforcement de la distinction entre transports ferrés, routiers et doux. Si la question du *zoning* et de la séparation des flux est indiscutable, l'insertion planifiée à cette même époque de lignes d'interconnexion ferroviaire tend à relativiser cette opposition[558]. Concernant les gares, la démonstration historique montre plutôt qu'il n'y a pas d'opposition évidente entre les périodes, mais plutôt une continuité, une amplification dans la période contemporaine de mouvements amorcés durant la période moderniste.

---

557 *Architecture Intérieure-Créé*, 1994.

558 Deike Peters propose ainsi cette opposition comme un des arguments de présentation de la renaissance des gares au début du XXIème siècle [Traduction de l'auteur] version originale : « *Whereas modernist urbanism was strongly tied to a vision of a functionally segregated, car-oriented city, the emerging postmodern urbanism of the 21st century is strongly linked to a vision of multi-nodal, polycentric urban regions featuring vibrant, attractive, walkable cores where commercial, residential, and leisure uses are not separated but mixed.* » in :
PETERS, D., (2009). « The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics », *Critical Planning*, *16*(2009), p.177.

4. Milano Centrale : une gare à la marge de l'interconnexion milanaise, qui reste majeure pour la grande vitesse

La gare de Milano Centrale est affectée indirectement, à partir des années 1980, par les projets d'interconnexion ferroviaire puis par ceux de la grande vitesse. La gare centrale de Milan était née d'un consensus autour du besoin de démanteler les chemins de fer à l'intérieur de la ville pour s'adapter à son expansion[559]. En conséquence, une forme de gare terminus avait été choisie et son architecture valorisait sa situation de principale gare de voyageurs. Pourtant, à partir des années 1980, la reconstitution d'une interconnexion ferroviaire dans le cœur de la ville, le *passante ferroviario*, renverse la logique d'une centralité de la gare puisqu'un nouveau système de liaison transversale se fait jour, valorisant non plus une seule gare, mais différents points du nouveau réseau. Contrairement aux cas de St-Pancras ou de Paris-Nord, la gare milanaise est « évitée » par l'interconnexion (4.1). L'implantation sur le réseau de la grande vitesse italienne sera moins stratégique que celle des gares parisienne et londonienne (4.2). Il résulte de ces évolutions que la gare qui n'est plus aussi « centrale » dans le système ferroviaire milanais.

4.1 L'interconnexion milanaise : un facteur de marginalisation de la gare centrale dans la ville

Le réseau ferré milanais est redéployé à partir des années 1980, suite à des projets débattus par les différents acteurs depuis le début des années 1960[560].

4.1.1 Le passante*, un projet d'interconnexion au carrefour d'enjeux institutionnels*

Le projet d'interconnexion milanaise vise à raccorder le nord-ouest au sud-est de la ville et concerne trois grands acteurs :

- La municipalité de Milan (*Comune di Milano*) et ses agences techniques, l'entreprise de gestion des transports terrestres ATM et l'entreprise chargée du développement du métro *Metropolitana Milanese*.
- L'administration du chemin de fer national, *Ferrovie dello Stato* (FS).
- Une compagnie ferroviaire régionale, *Ferrovie Nord Milano* (FNM), résultant des lignes locales non-étatisées en 1906.

Comme le montre Fabienne Margail[561], le projet naît dans les études préparatoires du premier plan intercommunal de l'agglomération de Milan, en 1963. Il n'aboutira qu'au début des années 1990, avec la mise en chantier des lignes d'interconnexion. Entre-temps, l'équilibre entre les acteurs a connu différentes évolutions. La mairie de Milan, qui souhaitait initialement focaliser ses investissements sur le métro milanais, prendra progressivement le pouvoir sur le projet d'interconnexion au gré des changements de majorité politique. *Ferrovie Nord Milano* deviendra une société publique lors de la régionalisation italienne de 1975, durant laquelle les nouveaux pouvoirs de la région Lombardie lui permettront d'intervenir dans la politique ferroviaire

559 ANGELERI, G., COLUMBA, C. (1985). *Milano centrale: storia di una stazione*, Roma : Abete.
560 MARGAIL, F. (1988). « Le Passante ferroviario de Milan », *Flux*, *33*(1998), 22-35.
561 *Ibid.*

métropolitaine. Enfin, les *Ferrovie dello Stato* négocieront pour éviter toute concurrence entre le *passante* et leur offre de transport, mais aussi toute amputation trop importante de leurs réserves foncières aux abords des gares. Le projet pourra être mis en œuvre grâce à un compromis organisé par la municipalité de Milan au début des années 1980.

Comme le note F. Margail à propos de l'affirmation de la municipalité de Milan dans le projet, « le passante, d'épine dorsale d'un projet de rééquilibrage du territoire métropolitain, devient un outil de relance du développement de la ville […] »[562]. La ville installe une commission spéciale pour le projet en 1981 et elle parvient à un accord avec les différentes parties, FS et FNM, en 1984, par l'intermédiaire du conseil régional. Le consensus est le suivant : l'interconnexion ne doit ni interférer avec le projet de construction d'une troisième ligne de métro, ni interférer avec les lignes ferroviaires de moyenne et de longue distance, ni empêcher le maintien d'une forte desserte régionale sur le réseau FNM, notamment entre les secteurs de Bovisa et de Cadorna.

En conséquence, la gare de Porta Garibaldi, utilisée par les *Ferrovie dello Stato*, doit bien être desservie par le *passante*, mais uniquement en souterrain afin que ses réserves ne soient pas amputées et que le développement des lignes à longue distance ne soit pas obéré. La gare de Cadorna, utilisée par le réseau régional FNM, est modernisée car, dans le cadre du consensus pour la construction du *passante,* la région obtient d'en faire un centre important pour la desserte du nord-ouest milanais. Enfin, la municipalité de Milan procède à la construction de la troisième ligne de métro à partir des années 1990, qui croise certaines stations du *passante*, afin d'alléger la croissance de trafic sur les autres lignes une fois l'interconnexion mise en service. Les travaux pour le *passante* entrent dans une phase opérationnelle au début des années 1990 et s'achèvent au début des années 2000. Les répercussions du consensus sur le projet de *passante* redéfinissent l'équilibre entre les gares milanaises.

4.1.2 Le réseau du passante *et le renforcement des gares secondaires milanaises*

La gare centrale de Milan n'est pas connectée au réseau *passante.* Au début des années 2000, lorsque le *passante* est totalement complété et que le réseau ferroviaire milanais est optimisé pour la desserte urbaine, on observe un rééquilibrage entre les fonctions des différentes gares milanaises.

L'étude de la carte du réseau montre l'importance de la gare de Cadorna, desservie par les trois lignes de métro, par le réseau régional et disposant d'un terminal de liaison aéroportuaire propre. La gare de Porta Garibaldi est desservie par une ligne de métro et par le *passante.* Enfin, Milano Centrale est desservie uniquement par deux lignes de métro, sans connexion avec le *passante.*

La conséquence de la non-intégration de Milano Centrale dans le projet du *passante* se reflète dans les investissements dont ont bénéficié les gares de Garibaldi et de Cadorna. Face à la concentration des services ferroviaires dans une gare unique, Milano Centrale, avant-guerre, Cadorna et Garibaldi font désormais figure d'alternative et contrebalancent l'importance de la gare centrale. Gare régionale et métropolitaine, Milano Cadorna a aussi été réhabilitée à l'occasion

562 *Ibid.*

de l'insertion d'une liaison ferroviaire directe en gare vers l'aéroport de Milan Malpensa. Gare nationale dont les terrains ont été préservés d'une utilisation excessive pour le projet de *passante*, à la fin des années 1990, Milano Porta Garibaldi offre des opportunités foncières importantes pour la ville, qui en fera un nouveau quartier d'affaires au début des années 2000[563].

4.2 La grande vitesse italienne, une technique au service de la concurrence ferroviaire

Dans un premier temps, la grande vitesse italienne est fondée sur l'utilisation de trains pendulaires permettant d'épouser les courbes importantes des lignes ferroviaires causées par la géographie italienne. Dans un second temps, à la fin des années 1990, le gouvernement engagera une politique de grands travaux pour édifier un réseau de grande vitesse ferroviaire sur le modèle français avec une infrastructure propre. En conséquence, les temps de parcours seront considérablement diminués entre les plus grandes gares du pays. Parallèlement, ce projet de nouvelles lignes ferroviaires à grande vitesse coïncide avec l'ouverture à la concurrence ferroviaire sur les lignes nationales dès 2010.

4.2.1 La concomitance entre grande vitesse ferroviaire et libéralisation

Engagés en 1998, les projets de ligne entre Milan et Rome visent à réduire la distance entre les deux centres économiques et politiques de la péninsule, alors que, jusqu'à présent, la technologie pendulaire avait été privilégiée face aux dénivelés importants, dans le Nord du pays notamment. Les lignes à grande vitesse sont achevées durant la première décennie des années 2000.

La grande vitesse est développée d'après l'expérience française du TGV Atlantique, en anticipant les effets attendus pour les territoires qu'elle doit desservir. Cependant, avec plusieurs années de décalage par rapport au projet français, les lignes à grande vitesse s'inscrivent dans un contexte différent : la place de l'État dans l'organisation du chemin de fer est renégociée pour permettre l'émergence d'un marché concurrentiel, ce qui sera étudié dans le prochain chapitre.

En 1998, le Comité interministériel pour la planification économique, le CIPE, acte la libéralisation du chemin de fer italien. Dans les objectifs fixés pour transformer l'établissement autonome en entreprise capitalisée, mais possédée à 100 % par l'État, la question des gares apparaît comme un objet important d'investissements à venir .

La transcription des directives européennes du début des années 2000 est menée au-delà des objectifs minimaux attendus. L'ouverture à la concurrence est prévue au 1er janvier 2010 sur les lignes internationales ainsi que sur les lignes nationales. Les segments du réseau à grande vitesse sont les premiers à être l'objet de la confrontation des offres. L'entreprise NTV est formée par les grands noms du capitalisme italien. Elle ambitionne de relier les plus grandes villes du pays par des trains à grande vitesse de grand confort, l'Italo, produits par Alstom (automotrice grande vitesse).

563 BOATTI, A. (2007). *Urbanistica a Milano : sviluppo urbano, pianificazione e ambiente tra passato e futuro*, Milano : CittàStudi.

4.2.2 Les effets de la grande vitesse concurrentielle sur Milano Centrale et les autres gares milanaises

Plusieurs nouvelles gares sont construites ou reconstruites à l'occasion de la mise en œuvre du projet de grande vitesse ferroviaire : Roma Tiburtina, Reggio Emilia – équivalent transalpin de la gare TGV Haute-Picardie. Mais aussi d'anciennes gares qui deviennent à nouveau des centres importants pour le développement de la grande vitesse : Ostiense à Rome, Rho, Rogoredo et Garibaldi à Milan.

Ces nouvelles gares de la grande vitesse ferroviaire démultiplient les possibilités d'arrivée dans le centre de la ville de Milan. Pour des raisons notamment publicitaires, il est plus intéressant pour les compagnies ferroviaires d'afficher un temps de parcours le plus réduit possible entre Rome et Milan. Or, la situation de la gare centrale de Milan, au nord du centre de la ville, la rend moins compétitive que les gares situées dans le sud de la ville, directement placées sur la ligne à grande vitesse qui peuvent faire gagner jusqu'à une dizaine de minutes de trajet.

*

L'évolution du système ferroviaire milanais autour de l'interconnexion ferroviaire et de la grande vitesse ferroviaire déplace le centre de gravité du réseau ferré de la ville. La gare de Milano Centrale, bien qu'importante en termes de flux, n'est pas aussi bien connectée que la gare de Porta Garibaldi au centre d'affaires. Elle n'est pas aussi bien située sur le réseau à grande vitesse que la gare de Rogoredo, dans le sud du centre de la ville. L'affaiblissement de la centralité de la gare configure ainsi le choix des entreprises ferroviaires lors de l'ouverture de la concurrence sur les lignes nationales et internationales en Italie. La gare de Porta Garibaldi est celle où s'exprime le plus la concurrence, avec trois compagnies proposant des liaisons à grande vitesse (FS, Italo, TGV Europe). La gare de Rogoredo, dans le sud de la ville, est utilisée pour les trains Italo, permettant de réduire d'une quinzaine de minutes le temps de trajet entre Milan et Rome. La situation de Milano Centrale n'en fait pas un espace disputé par les différentes compagnies. De fait, elle devient une gare exclusivement utilisée par les entreprises du groupe historique *Ferrovie dello Stato* (trains régionaux, Thello, Frecce).

*

Ce chapitre a montré combien les évolutions qui sont intervenues à partir des années 1970-1980 dans chacune des gares ont fortement structuré leur espace et leur configuration matérielle actuels. L'espace de ces gares, leur insertion ou non dans des réseaux interconnectés, leur adaptation à la grande vitesse ferroviaire, leur situation dans les villes sont dépendants de cette histoire de plus de trente ans. L'infrastructure de la gare est ainsi porteuse des visions et des conceptions qui y ont été appliquées il y a des dizaines d'années, avant que ne s'établissent les règles du marché ferroviaire concurrentiel européen. Dans le même temps, la nature de ces évolutions, l'interconnexion et la grande vitesse, est riche de changements pour l'organisation des entreprises ferroviaires ainsi qu'en termes de confrontations de différents univers techniques et réglementaires.

Pour reprendre les propos d'Étienne Tricaud, il n'y pas eu besoin d'attendre la transcription de directives européennes dans les législations nationales pour que la concurrence soit éprouvée dans les gares. L'arrivée de *Thalys* et d'*Eurostar* en gare du Nord a constitué un enjeu pour la prise en compte de différentes caractéristiques techniques. Dans le cas français, cette concurrence de systèmes socio-techniques - au sens des différentes caractéristiques techniques, réglementaires, voire commerciales entre ces offres - a été prise en compte par les aménageurs des gares. La formalisation de chartes, de règles d'aménagement a constitué un socle d'action pour l'aménagement de la gare. Le cas français montre ainsi durant cette période une concurrence entre différents systèmes socio-techniques dans l'espace de la gare.

À Londres, la gare St Pancras reflète les négociations entre les parties prenantes des différents projets (urbain, interconnexion, grande vitesse) dans lesquels elle s'inscrit. Cette concurrence entre les projets a contribué à cadrer fortement les possibilités d'aménagement de la gare, mais aussi, comme cela sera explicité dans le prochain chapitre, le modèle économique de son fonctionnement.

Le cas milanais, enfin, est un révélateur en creux de l'importance des projets d'interconnexion et de grande vitesse dans l'appréhension des principes concurrentiels pour l'exploitation des gares. La gare de Milano Centrale est relativisée par les projets d'interconnexion et de lignes de la grande vitesse ferroviaire. Ces projets sont déterminants pour comprendre, par la suite, les enjeux de financement du devenir de la gare. Dès lors que le bâtiment, immense, appelle des investissements immenses eux-aussi, il est nécessaire que cette monumentalité puisse avoir un corollaire en termes de centralité. C'est tout l'enjeu qui traversera les politiques d'aménagement de la gare par la suite.

Chapitre 5

L'aménagement-gestion des gares : origines et caractéristiques d'une nouvelle activité ferroviaire

Ce chapitre vise à comprendre comment *l'aménagement-gestion* des gares est devenu une nouvelle activité, à part, dans le système ferroviaire. À l'issue du chapitre, une définition précise sera apportée à *l'aménagement-gestion*. Il naît de la conséquence de fond de la libéralisation au long cours des secteurs ferroviaires nationaux. La singularisation de l'activité d'*aménagement-gestion* dans l'activité ferroviaire est aussi la conséquence de choix locaux et nationaux qui configurent singulièrement chaque cas étudié. La comparaison des trois cas explicite les différences et le lien matériel intrinsèque entre les contours de l'aménagement-gestion (ses règles, ses acteurs) et chacune des situations à Londres, Milan et Paris.

Chaque cas est présenté dans un ordre permettant de préciser progressivement l'activité d'*aménagement-gestion* dans les systèmes ferroviaires. Ainsi, le cas londonien permet d'introduire comment la gestion des gares peut se singulariser à l'intérieur d'un système ferroviaire. Le cas de St Pancras et des autres gares de la ligne HS1 montrent que le cadre économique et politique des projets ferroviaires peut délimiter un périmètre de gestion spécifique pour les gares (1.). Le cas de Milano Centrale montre comment une politique d'aménagement des gares se constitue, à la fois dans un contexte d'expérimentation sur un site (la gare de Roma Termini) et dans un contexte de politique nationale d'investissement dans les infrastructures (2.). Dans le cas de Paris Nord et des gares françaises, l'*aménagement-gestion* est plus facilement identifiable tant il a donné lieu à une lutte de pouvoir au sein de la SNCF (3.).

Dans ces trois cas, l'*aménagement-gestion* des gares est porté par le mouvement de libéralisation ferroviaire soit parce qu'il sous-tend l'action sur le long cours (Royaume-Uni), soit l'oriente de manière décisive dans le cadre des réformes européennes ferroviaires de la fin des années 1990 (comme en Italie où l'*aménagement-gestion* émerge lorsque le monopole ferroviaire est ouvert à la concurrent) ou lors de celles de la fin des années 2000 (comme en France). Pour montrer cette logique entre libéralisation ferroviaire et émergence de l'*aménagement-gestion*, un schéma est présenté à la fin de chacune des trois premières parties. Ces schémas synthétisent les informations présentées dans ce chapitre à partir de celles exposées initialement dans le chapitre 3 sur la libéralisation ferroviaire.

1. La gestion singulière de la gare St Pancras dans le système ferroviaire britannique

Il existe un cadre général pour la gestion des gares britanniques qui est le fruit de la privatisation du secteur depuis 1996. Cependant, la gare St Pancras y déroge. Avec les trois autres gares de la ligne HS1, elle est une exception dans le système ferroviaire britannique Son mode de gestion est la conséquence du financement complexe du projet de la ligne à grande vitesse.

1.1 Le cadre général de gestion des gares britannique dont St Pancras est l'exception

Le cadre général pour la gestion des gares britanniques s'est formé par l'évolution du secteur ferroviaire suite à sa privatisation. Il est aussi modifié, plus récemment, par un nouvel intérêt politique pour la question de l'aménagement des gares, entre discours d'urbanisme et recherche de profits.

1.1.1 La gestion des gares au Royaume-Uni : une coexistence de différents modèles

La gestion des gares est déterminée soit par le type de concurrence qui a lieu sur la ligne où elle est située, soit selon la dimension de la gare. Dans le cas du type de concurrence, si une compagnie ferroviaire est titulaire d'une franchise d'exploitation d'une partie du réseau, il lui revient de gérer les gares situées sur ce réseau. S'il s'agit d'une concurrence entre différentes compagnies ferroviaires sur une même partie du réseau, les gares sont gérées par la compagnie dont le trafic est le plus important. Enfin, dans les dix-neuf plus grandes gares britanniques, hormis celles de la ligne à grande vitesse HS1, le gestionnaire national de l'infrastruscture, *Network Rail*, est le gestionnaire attitré et non pas les compagnies ferroviaires. Dans les faits, il existe donc deux types principaux de gestion de gare, excepté les gares de HS1. Le premier type de gares regroupe celles situées sur les lignes en franchise ou en concurrence. Le second concerne les grandes gares nationales et les gares londoniennes directement gérées par *Network Rail*.

1.1.2 La question politique du financement des gares

L'organisation concurrentielle du chemin de fer britannique avait pour objectif de réduire le financement public du système. Cependant, lorsqu'il s'agit de convenir d'investissements dans les gares, il est difficile de faire abstraction de ces fonds public. À la fin de la décennie 2000, le débat britannique sur le système ferroviaire se focalise sur les questions de coûts. En particulier, les gares sont propices pour développer de nouvelles méthodes de financement des projets. Plusieurs raisons peuvent expliquer cet intérêt renouvelé : les difficultés rencontrées par *Network Rail* pour parvenir aux investissements nécessaires, la trop forte centralisation de son organisation, enfin, la recherche de nouvelles sources de financement des projets dans un contexte de crise.

En 2009, dans son rapport au ministère des transports, *Better Rail Station*[564] l'urbaniste Peter Hall réaffirme l'importance d'un investissement massif dans les gares, quelle que soit leur taille. Autour des gares et à partir d'elles se développent des projets urbains importants articulant recherche de nouveaux usages, meilleure intégration des gares dans les offres de mobilité et stratégies foncières. Peter Hall propose une déclinaison locale de la logique de négociation entre les différents acteurs ferroviaires et institutionnels.

1.1.3 L'évolution du financement des gares

L'autre question posée est celle de l'investissement nécessaire dans les gares par les différents acteurs. Faisant suite au rapport Hall/Green, le gouvernement britannique institue deux fonds pour le financement des gares. Ces fonds visent à parer les effets de l'expiration des franchises sur les décisions d'investissement dans les gares. Le *National Station Investment Program* permet d'injecter des fonds publics dans des aménagements spécifiques pour les gares. Un fond complémentaire de 100 millions de livres est aussi créé pour des travaux dont l'amortissement dépasse la durée de la concession. Responsable des questions patrimoniales pour ATOC, l'association représentative des exploitants ferroviaires privés, Alec McTavish illustre ainsi l'utilité des deux programmes :

> *« Un bon exemple serait un parking. Si je suis à un an de l'expiration de ma franchise, je ne vais pas financer [les aménagements pour construire] un parking, car ma franchise va se terminer et que [cela] ne m'apportera rien. Le fonds complémentaire de 100 millions, c'est « regardez, le gouvernement donnera au même exploitant ferroviaire l'argent pour le parking en échange de quoi il l'exploitera, le maintiendra et ainsi de suite, et à la fin de la franchise, ce sera le bien [du gouvernement], donc, quand l'appel d'offre [pour la franchise] sera réouvert, les concurrents devront payer plus cher pour la franchise et le gouvernement pourra ainsi se rembourser, et le parking sera prêt pour la prochaine franchise »* [565].
>
> (Entretien avec Alec McTavish, directeur des politiques et de la planification, ATOC, à Londres, le 25 septembre 2012)

En 2011, le rapport Mc Nulty *Rail Value for Money* [566] pour l'office national de l'audit, ouvre un débat autour de la longueur des franchises ferroviaires accordées comme cela a été présenté dans le chapitre 3. À partir du constat que des franchises trop brèves ne permettent pas les investissements nécessaires pour une meilleure exploitation du réseau, ni l'introduction des innovations indispensables à la compétitivité du mode ferroviaire par rapport aux autres modes de transport, le rapport engage le gouvernement conservateur vers un allongement sensible des franchises ferroviaires, de quinze à quarante ans, et vers une plus grande délégation de service et de compétences aux entreprises franchisées, notamment en incluant la gestion des gares dans les lignes dédiées. Les compagnies ferroviaires expriment à l'occasion un intérêt à investir dans les gares, et donc à développer et gérer l'aménagement au long cours des espaces, lorsqu'elles disposent d'un temps suffisant. Au cœur de l'arbitrage entre investissement et aménagement, le

---

564 GREEN, C., HALL, P. (2009). *Better rail stations: an independent review presented to Lord Adonis, Secretary of State for Transport*, London : Department for Transport.

565 [Traduction de l'auteur] version originale : « *There is another fund of a 100 million, that was designed to bring forward good schemes, schemes that have an economic payback, in other words they were financially worth will, but they weren't going ahead because franchises were near there end, and a good example would be car parking. If I am a year away from the end of my franchise I am not going to providee a car parking […] because my franchise is going to an end and therefore, I am not going to enjoy it. […] The 100 millions pounds fund is "look, government will give to the same operator the money for the carpark and the train operator will manage it, maintain it and so on, and at the end of that franchise, it will be an asset so, when the competition is restarted, the bidder will pay more for the franchise and the government will get its money back, and there will be a carpark ready for the next franchise.* »

566 Sur ce sujet, voir :
MCNULTY, S. R. (2011). *Realising the potential of GB Rail: final independent report of the Rail Value for Money study*. London : Department for Transport and Office of Rail Regulation, London.
JUPE, R. (2012). « Evolutionary change? An evaluation of the McNulty report on rail », *Public Money and Management*, *32*(2012/3), 177-184.

calcul d'un retour sur l'investissement est décisif. Ainsi, le temps joue comme un lien entre l'aménagement de l'espace et l'investissement consenti. Dans le cas britannique, l'appel à des franchises plus longues ouvre la voie à une plus grande implication des compagnies ferroviaires dans la gestion des gares. L'ATOC prend position en faveur en ce sens:

> *« Une franchise de 15 ans signifie plus d'opportunités en termes d'investissement [dans les gares]. Une franchise plus courte rend plus difficile l'investissement, parce que lorsque vous investissez, vous souhaitez un retour sur votre investissement. L'intérêt pour les gares est donc partiel »* [567].
>
> (Entretien avec Alexander McTavish, directeur des politiques et de la planification, ATOC, à Londres, le 25 septembre 2012)

Enfin, le rapport[568] commandé par *Network Rail* auprès du cabinet de conseil spécialisé dans les transports *Steer Davies Gleave*, facilite le renouvellement des approches pour le financement des gares. La préconisation d'associer non plus seulement le gouvernement britannique via *Network Rail*, mais aussi les collectivités locales et les financeurs privés se traduit notamment dans la différence d'approche autour des projets de gare. La question de l'environnement de la gare est considérée à partir de l'intérieur de l'infrastructure et non plus uniquement à travers son environnement immédiat. Ainsi, ce rapport renforce les techniques déjà en cours d'expérimentation dans les grandes gares londoniennes où la gestion du site de la gare est un croisement entre approche ferroviaire et exploitation commerciale. En tant que donneur d'ordre sur ce rapport de *Steer Davies Gleave*, quand il travaillait à *Network Rail*, Mike Goggin revient sur la réception du rapport :

> *« Le rapport [de SDG] s'est très bien passé, avec beaucoup de personnes [impliquées]. Ce que cela a fait basiquement, […] c'est de poser [les choses] auprès du gouvernement et des autres financeurs, particulièrement les financeurs locaux, les régions. […] Comme l'argent [public] va se réduisant à cause de la crise économique, et de la réduction du déficit public engagé par l'actuelle coalition gouvernementale, si l'argent doit venir, ce sera du secteur privé ou de financements locaux. Le rapport a donc présenté les raisons pour lesquelles il serait bon de financer les gares localement, quels sont les bénéfices locaux qui pourraient advenir. Dans ce sens, il a démontré que si vous investissez dans une gare, et non seulement autour, vous obtenez un meilleur retour que les approches techniques traditionnelles ne le permettent au Royaume-Uni. »*[569]
>
> (Entretien avec Mike Goggin, directeur des affaires internationales, Steer Davies Gleave, à Londres, le 23 juin 2012)

Ces dernières années marquent donc une évolution dans le financement et la gestion des grandes gares britanniques. Les rapports successifs, la mise en œuvre de nouvelles techniques de financement et les négociations entre les acteurs ont abouti à un système complexe et sophistiqué. Dans ce contexte, les gares de la ligne HS1, St Pancras, Stratford, Ebbsfleet, Ashford, sont gérées à part, dans le cadre de la concession de HS1. Elles s'inscrivent ainsi dans un autre équilibre d'intérêts et d'acteurs.

---

567 Traduction de l'auteur. Version originale : *« A 15 years franchise means new opportunities for that, in terms of investment. A shorter franchise made it difficult to invest in station. Because when you invest you want your money back. »*

568 GLEAVE, S. D. (2011). *The Value of Station Investment–Research on Regenerative Impacts*. London : Network Rail.

569 [Traduction de l'auteur] version originale : « *We loved the report! The report has gone down very well, with a number of people. What it basically does is try and make a case to government and other funders – particularly local funders, the regions - my assumption is that the money from central government is going to be reduced because of the economic crisis, the current coalition government which is trying to reduce the government deficit. So if money is going to come in it will either be from the private sector or from local funding. So the report was about making the case for why it is good to fund stations locally – what are the local benefits that might arise. In that regard it demonstrates that if you invest in a station, and not just in it but around it as well, you get a better return than that the U.K.'s formal traditional appraisal techniques would allow. »*

1.2 À l'origine du statut d'exception des gares de la ligne HS1ltd : l'interminable financement du projet CTRL

Pour faciliter la lecture de cette partie, une suite de schémas a été préparée, retraçant les évolutions complexes de ce projet, ***en annexe 5A***

Comme l'a montré le chapitre précédent, les origines du projet de tunnel sous la Manche ont amplement configuré le financement de la ligne à grande vitesse entre le tunnel et la capitale britannique. La ligne devait être construite par des filiales de *British Rail* (BR), *Union Railways* (UR) et *European Passenger Services* (EPS). La construction de cette ligne à grande vitesse a en outre été préparée dans le contexte complexe de la privatisation du chemin de fer britannique entre 1993 et 1996. UR et EPS ont ainsi été vendus au consortium *London and Continental Railways* (LCR) en 1996. EPS est alors rebaptisé *Eurostar UK*.

En 1996, le vote du *CTRL Act* par le parlement britannique consacre LCR comme porteur du projet en charge de sa réalisation. Conformément à la vente de UR et de EPS, LCR doit construire la ligne à grande vitesse CTRL. Pourtant, très rapidement, deux coups d'arrêt vont être porté au projet .

1.2.1 L'échec financier du consortium privé chargé de la construction du Channel Tunnel Rail Link

Le premier coup d'arrêt se produit en 1998. Avant même avoir commencé les travaux, le consortium LCR annonce qu'il ne peut pas boucler le financement de l'opération. La construction du CTRL est en péril, les partenaires privés ne parvenant pas à convaincre leurs différents financeurs. Ces difficultés proviennent d'une combinaison de facteurs. Un incendie s'est déclaré dans le tunnel sous la Manche en 1996, interrompant le trafic ferroviaire pendant de longs mois. Mais aussi, les évaluations initiales du nombre d'usagers du trafic ferroviaire transmanche se révèlent trop optimistes face aux chiffres de fréquentation réelle. Les coûts des travaux ont été aussi sous-estimés. En conséquence, les recettes du trafic ferroviaire sont bien plus faibles qu'escomptés par LCR et il lui devient impossible de pouvoir financer le projet et le réaliser dans les temps. Cette situation contraint le nouveau gouvernement travailliste à intervenir[570].

Dans un premier temps, le gouvernement adosse la dette de LCR à celle de l'État britannique. Il engage de fait sa responsabilité dans le projet. Le gouvernement oblige aussi la signature d'un contrat de gestion pour l'*Eurostar* afin d'assainir les relations entre LCR et sa filiale *Eurostar UK*. La gestion de *Eurostar UK* est l'objet d'une « sous-franchise », dans le sens où un contrat de gestion est signé après un appel d'offre que remporte le consortium *Inter Capital and Regional Railways* (ICRR). ICRR est majoritairement détenu par un opérateur de transport privé britannique, *National Express*, par la SNCF et par la SNCB. En 1999, la logique de consortium bascule dans une logique de groupe avec la constitution d'*Eurostar Group*. De fait, il s'agit d'une séparation progressive au sein du projet CTRL entre la partie exploitation de transport (*Eurostar*) et la construction de l'infrastructure. *Eurostar Group* deviendra en 2009 une entreprise pleine et entière, filiale de la SNCF.

570 GOURVISH, T., ANSON, M. (2006). *The official history of Britain and the Channel Tunnel*, London, New York : Routledge.

Dans un second temps, la construction du CTRL est scindée en deux étapes. L'ancienne filiale de BR chargée de la construction de la ligne à l'origine s'appelait *Union Railways*. Elle faisait partie des entreprises rachetées à BR par LCR en 1996. Cette entreprise de projet (elle n'était dédiée qu'à la construction du CTRL) est scindée en deux entités. *Union Railways South* est en charge de la construction de la phase 1 de CTRL, qui consiste en la construction de la ligne à grande vitesse depuis la sortie du tunnel sous la Manche jusqu'à Fawkham Junction. Cette première phase doit être financée par LCR, et à l'achèvement des travaux, il est prévu que *Railtrack*, le gestionnaire privé du réseau britannique, rachète le tronçon ferroviaire. La deuxième phase est confiée à *Union Railways North*, non plus sous l'égide de LCR mais sous la direction de *Railtrack*. Par cette évolution, le gouvernement britannique réduit ainsi la charge qui pèse sur LCR dans l'exécution du chantier : LCR doit supporter la moitié des travaux et la nouvelle charte prévoit le rachat de la ligne par *Railtrack* une fois les travaux complétés.

1.2.2 Les répercussions de l'effondrement du système ferroviaire privatisé et de la banqueroute de Railtrack

Le second coup d'arrêt se produit en 2002. Du fait de la faillite de *Railtrack* suite aux accidents ferroviaires (voir au chapitre 3), l'équilibre du modèle établi en 1998 est rompu. Avec la naissance de *Network Rail*, le gouvernement britannique est contraint, une énième fois, de revoir ses plans et de procéder à un refinancement de l'opération. Cette fois-ci, *Railtrack* transfère ses droits de propriété sur le premier tronçon de CTRL à LCR qui vend les droits d'exploitation de la ligne à *Network Rail*. Cela revient de fait à une nationalisation partielle supplémentaire de l'infrastructure puisque les investissements de *Network Rail* sont garantis par le gouvernement britannique. Par cette mesure, LCR est dégagée du financement de la fin des travaux de la phase 1 de CTRL[571].

La seconde phase de travaux jusqu'à Londres ne peut plus être financée par *Railtrack* suite à sa faillite. Comme la phase 1 a été rachetée par *Network Rail*, LCR dispose de marges de manœuvres financières pour la phase 2. C'est un renversement total de la logique financière du projet. En 1996, le *CTRL Act* prévoyait un système de construction de la ligne financé par les droits d'exploitation de son trafic. En 2002, la reconfiguration du financement s'assimile à une quasi-nationalisation pour permettre l'achèvement du projet. Elle permet aussi, après avoir détaché les opérations de transport en 1998, de détacher cette fois-ci les opérations immobilières et foncières. L'objectif est clairement affiché par les institutions de récupérer les fonds qu'ils ont engagé par la cession de certains actifs à terme, lorsque l'ensemble du projet sera terminé. Au cœur de la mise en œuvre immobilière et foncière du CTRL, une filiale de LCR est à l'œuvre depuis 1996. Il s'agit de *London and Continental Station and Property* (LCSP). L'entreprise est chargée de conduire les projets de construction des gares de la ligne, dont la gare St Pancras ainsi que la valorisation des terrains, dont ceux qui sont situés derrière St Pancras, sur la zone de King's Cross.

---

571 On notera que pour achever les travaux, une filiale de LCR est créée, *Rail Link Engineering* (RLE) composée de cabinets d'ingénierie dont le français Systra. De fait, entre le plan de recapitalisation de 1998 et la réorganisation de 2002, les entreprises françaises, Systra et SNCF, deviennent des acteurs essentiels de l'achèvement du projet de ligne à grande vitesse.

Il faut bien saisir le tournant qui se joue avec les différentes recapitalisations du projet ainsi que, finalement, leur nationalisation *de facto*. Le financement du CTRL était initialement appuyé sur les revenus de l'exploitation de transport à court terme. Avec le retour des institutions publiques dans le financement et la conduite du projet, le retour sur investissement est escompté à plus long terme, notamment en tenant compte de la valorisation de l'infrastructure et des biens immobiliers qui lui sont adjacents.

1.2.3 Le retour du gouvernement britannique comme financeur central du projet

Avec les modifications importantes survenues en 1998 puis en 2002, *London & Continental Railways* est une entreprise dont la capitalisation a évolué en fonction des besoins de réorganisation du financement du projet CTRL. L'achèvement de la phase 1 en 2006 dans les délais et en respectant le budget complémentaire établi en 1998, ainsi que le bon avancement des travaux de la phase 2 entre Fawkham Junction et St Pancras laissent supposer en 2006 un achèvement rapide des chantiers.

Cette perspective de la fin des travaux et de l'ouverture totale de la ligne à grande vitesse aiguise les intérêts des acteurs. En janvier et février 2006, une campagne de presse met en scène le ministre des transports, le directeur de LCR ainsi qu'un banquier d'affaires influent, Sir Adrian Montague. Ce dernier, ancien conseiller du gouvernement, est soutenu par la banque *Goldman Sachs* et représente un consortium de fonds d'investissements. Il se déclare prêt à racheter l'ensemble de LCR pour prendre possession de la ligne CTRL, avant même son achèvement[572].

Cette déclaration suscite un débat autour du rôle du gouvernement britannique dont on soupçonne qu'il a approuvé cette démarche dans le but de préparer médiatiquement la revente de l'ensemble de la ligne[573]. Elle crée une pression sur la négociation entre les acteurs qui va permettre une clarification définitive de leur rôle dans le projet. Le 20 février 2006, l'*Office of National Statistics*, organisme gouvernemental indépendant, annonce la prise de contrôle gouvernemental de *London and Continental Railways*. Au-delà des aspects techniques, c'est une relecture des équilibres financiers et comptables de LCR par l'*Office of National Statistics* qui aboutit à classer LCR comme une *public non financial corporation*, c'est-à-dire, comme une entité publique de la même configuration que la poste britannique *Royal Mail*. En d'autres termes, les choix engagés en 1998 d'adosser la dette de LCR à celle du gouvernement britannique sont interprétés a posteriori en 2006 comme une prise de contrôle *de facto* de LCR par le gouvernement. Sans qu'il s'agisse d'une propriété publique, LCR est considérée dès lors comme un établissement public du fait du contrôle de la dette. En conséquence, le gouvernement britannique est jugé actionnaire majoritaire de l'entreprise face aux investisseurs privés.

Cette volte-face se prolonge en mars puis en avril 2006 avec une organisation de LCR[574]. Cette nouvelle organisation distingue le rôle de directeur exécutif de LCR et celui en charge de l'achèvement des travaux de la seconde phase qui est confiée à un autre cadre exécutif, incluant notamment la rénovation de la gare St Pancras. Le gouvernement annonce en avril 2006 que LCR reste sous contrôle public jusqu'à l'achèvement total du projet. Cette évolution est fondée sur

572 WRIGHT, R., SAIGOL, L. (2006, 15 février). Bid plan for Channel tunnel rail group, *Financial Times*.
573 WRIGHT, R. (2006, 16 février). LCR cites approach as 'damaging distraction', *Financial Times*.
574 WRIGHT, R. (2006, 30 mars). LCR reforms encouraged Darling to delay sale, *Financial Times*.

deux arguments : la volonté de maîtriser les coûts du chantier, alors qu'une revente de l'ensemble de la ligne pouvait provoquer une inflation des coûts de fin de chantier, et la volonté de prendre le temps du scénario d'une éventuelle privatisation à l'achèvement de l'infrastructure. Le gouvernement britannique indique ainsi réfléchir à un morcellement à terme de LCR en trois entités[575], la première reprenant ses parts d'action dans la navette du tunnel sous la Manche, une seconde chargée de la valorisation des propriétés foncières, notamment londoniennes, et la troisième dédiée uniquement à la ligne ferroviaire HS1. Ces annonces sont essentiellement motivées par le retour sur investissement escompté. La logique du gouvernement britannique reste avant tout de rembourser les contribuables des investissements qu'ils ont consentis dans le projet.

Ultime étape, en 2009, à l'issue de l'achèvement du *Channel Tunnel Rail Link*, le gouvernement annonce la nationalisation formelle de *London and Continental Railways*. En rachetant cette fois-ci l'ensemble des actions de LCR, l'entreprise et ses filiales deviennent une propriété directe du ministère des transports. **Cette nationalisation prépare en fait la privatisation des actifs de l'entreprise**. LCR est en effet propriétaire de l'infrastructure. CTRL est rebaptisé *High Speed One*, et sa direction exécutive est assurée par une société dédiée, publique, *HS1 Ltd*. La maintenance et la gestion quotidienne de la ligne sont assurées par *Network Rail CTRL*, filiale de *Network Rail* dédiée à la ligne à grande vitesse. LCR possède aussi *Eurostar UK Ltd*, mais le contrat de gestion de l'entreprise qui liait le consortium européen IRCC (incluant la SNCF) à EUK arrive à terme en 2010. Ce faisant, le ministre des transports annonce en mai 2009, dans une déclaration à la Chambre des communes, que la prise de contrôle de LCR vise à assurer au gouvernement britannique la plus grande marge de manœuvre pour privatiser une partie de ses actifs et rembourser l'investissement consenti depuis une dizaine d'années au nom des contribuables britanniques.

1.2.4 La privatisation de la ligne ferroviaire et de la gestion de ses gares en 2010

À partir de mai 2009, des négociations s'ouvrent pour engager la privatisation d'une partie des actifs de LCR. La privatisation porte sur l'infrastructure technique de la ligne à grande vitesse en incluant la gestion et la maintenance des gares qui y sont rattachées. **Ce faisant, la privatisation de LCR crée une exception dans le système ferroviaire britannique : contrairement aux autres lignes ferroviaires et aux autres gares, la ligne à grande vitesse n'est pas concernée par les mêmes procédures d'attribution de franchise, ni par les mêmes méthodes de fixation des prix d'utilisation de l'infrastructure.**

La privatisation est opérée à partir de juin 2010[576]. Après un appel d'offre international, le nouveau gouvernement conservateur reçoit de nombreuses réponses qui augmentent sensiblement le prix de vente prévu initialement[577]. Le processus de privatisation s'inscrit dans une période singulière, celle de la crise économique mondiale et plus particulièrement celle de la crise des dettes souveraines. De fait, la privatisation de la ligne à grande vitesse offre l'opportunité pour le gouvernement britannique d'affecter les recettes de la vente à la baisse de la dette[578], et

575 WRIGHT, R. (2006, 19 février). LCR working on break-up plan for a year, *Financial Times*.
576 WRIGHT, R. (2010, 21 juin). UK high-speed rail link auction opens, *Financial Times*.
577 WRIGHT, R. (2010, 22 juin). Hammond hopes sale of HS1 will foster competition, *Financial Times*.
578 TIMMINS, N. (2009, 8 décembre). Channel rail link in assets sell-off, *Financial Times*.

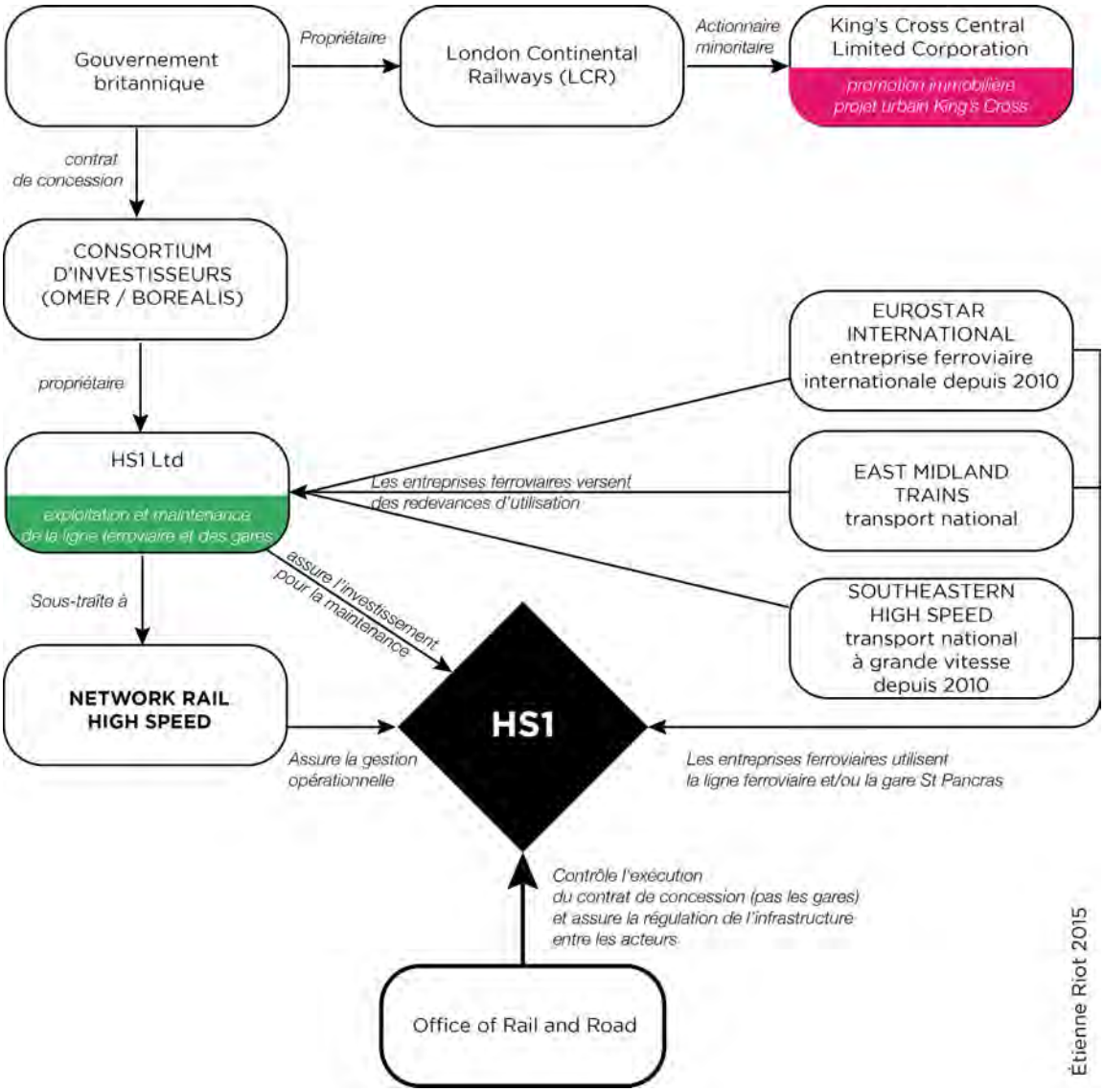
offre aux groupements de banques d'investissement et aux fonds de pension la garantie d'un placement sûr et des revenus à long terme alors que les marchés financiers s'effondrent[579].

En conséquence, en novembre 2010, le gouvernement britannique octroie la ligne à grande vitesse *Channel Tunnel Rail Link* ainsi que ses gares au consortium canadien emmenée par *Borealis Infrastructure*[580] pour plus de deux milliards de livres. Ce consortium est un fond de pension des employés publics de l'Ontario et des professeurs de l'Ontario. L'investissement dans les grandes infrastructures de transport est une stratégie développée depuis la fin des années 1990 par le fond de pension. *Borealis* est devenu en quelques années l'un des principaux acteurs des privatisations d'actif britanniques[581], et en ce sens, l'achat de la concession CTRL accroît son expertise et son implication dans la gestion des grandes infrastructures de transport au Royaume-Uni. *Borealis* rachète à LCR, et ainsi au gouvernement britannique, la gestion et la propriété de la ligne CTRL pour une durée de trente ans.

Le fonds d'investissement emmené par *Borealis* rachète la société de contrôle de la ligne, *HS1 Ltd*. Selon le contrat de concession signé avec le gouvernement britannique, *HS1 Ltd* doit maintenir et garantir un investissement suffisant de la ligne et de ses gares. Elle reprend et continue la délégation de la gestion quotidienne et des opérations techniques à la filiale de *Network Rail* spécialisée sur la grande vitesse, *Network Rail - High Speed*. Elle sous-traite aussi la gestion opérationnelle des contrats immobiliers en gare à la division commerciale de *Network Rail*. Ce faisant, *HS1 Ltd* prend le contrôle de la gare St Pancras.

579 WRIGHT, R. (2007, 4 juin). Investors line up to own transport facilities, *Financial Times*.
580 WRIGHT, R. (2010, 22 juin). Hammond hopes sale of HS1 will foster competition, *Financial Times*.
581 NEWLANDS, C. (2014, 24 août). Ontario Teachers' Pension Plan keen to catch HS2, *Financial Times*.

Schéma 2
Le fonctionnement général de la concession HS1
Étienne Riot, 2015.



Le schéma ci-dessus (extrait de l'annexe 5A) résume le fonctionnement global de la concession HS1. Il marque l'aboutissement du processus de financement, de construction et de mise en service de la ligne HS1 qui a été décrit dans ce chapitre. **Pour autant, ce schéma ne précise pas la régulation des gares sur la ligne HS1.** Celle-ci est une partie spécifique de l'organisation de la concession. Cette question sera abordée dans la deuxième partie de la thèse, car elle est intrinsèquement liée au modèle d'exploitation des gares.

La question de l'influence des investisseurs financiers dans la gestion quotidienne de la concession, et notamment de ses gares, doit d'emblée être envisagée comme étant restreinte. Certes, le choix de concéder pour trente ans l'exploitation et la gestion de la ligne est lourd de conséquences pour la régulation de la ligne. Cependant, à l'intérieur de cette régulation, la place de l'investisseur privé est relative quand il s'agit des détails opérationnels du fonctionnement ferroviaire. Le choix de l'investissement est ainsi avant tout motivé par la sécurité des revenus

qu'il va rapporter, par la robustesse de la liaison de transport, c'est-à-dire, par une perception globale du lien entre Londres et Paris par les investisseurs. Comme le note la présidente-directrice générale de *HS1 Ltd* à propos des investisseurs :

> *« [Les investisseurs] prennent certainement en compte l'aspect monopolistique de l'infrastructure, c'est ce qui vient en premier [ils se disent :] "est-ce qu'il y a quelque chose d'autre qui pourrait la concurrencer, est-ce que quelqu'un d'autre pourrait la fournir ? ". Ensuite, je pense qu'ils considèrent le transport en termes de liaison Londres-Paris – de grandes villes attractives. Nous aurons toujours besoin d'une connexion entre ces deux villes, donc je ne pense pas qu'ils s'inquiètent d'une éventuelle disparition de la demande. Je ne pense pas qu'ils connaissent en détail le nombre de trains par heure nécessaires, ils ne vont pas dans un tel niveau de détail. C'est [une réflexion] bien plus générale, " cela a toujours existé, les gens ont besoin d'aller d'un point A à un point B" et en arrière-fond " les villes se développent et deviennent importantes, et il en va de même pour les liens entre elles ". »*[582]
>
> (Entretien avec Nicola Shaw, présidente directrice générale, *HS1 Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014)

1.2.5 Les conséquences de la mise en concession de l'infratsructure pour St Pancras et les gares de la ligne HS1

Les quatre gares de St Pancras, Stratford, Ebbsfleet et Ashford ont un statut à part dans le système britannique, car elles sont sous la responsabilité de *HS1 Ltd*, le concessionnaire de la ligne. Le statut d'Ahsford au sein de la concession est encore plus complexe car la construction de la gare avait été décidée avant le vote définitif de la loi *CTRL* (voir encadré ci-dessous).

Encadré 10
Ashford International, ovni emblématique du statut d'exception des gares HS1

La gare d'Ashford est un ovni réglementaire. À Ashford, l'espace de la gare à grande vitesse forme le terminal international, tandis que la gare d'origine qui avait été reconstruite à l'occasion des travaux de la ligne CTRL est dédiée au trafic régional et national. À Ashford, la gare pour la grande vitesse est ainsi jointe à une gare de réseau classique, formant ce que l'on qualifie dans cette thèse de « double gare » d'Ahsford (dans les documents officiels, il est parlé de « l'autre gare d'Ashford portant le même nom » pour qualifier le bâtiment lié au réseau classique). Dans dans les faits pour les usagers, la « double gare » d'Ashford se remarque surtout par les espaces différents de part et d'autre des quais, en fonction qu'ils soient gérés par Eurostar – et inclus dans le contrat de concession – ou dans le périmètre de Network Rail – et exclus du contrat de concession.

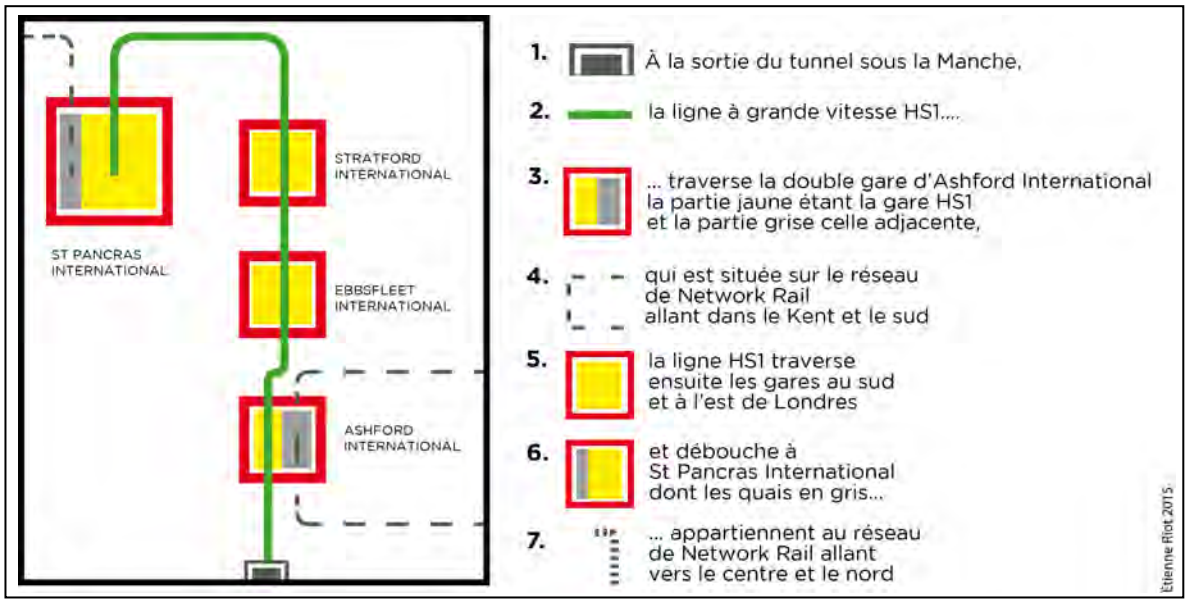
La gare St Pancras connaît aussi cette cohabitation d'un réseau classique et d'un réseau à grande vitesse. Cependant, sa rénovation a été incluse dans la phase 2 du projet CTRL, tandis qu'Ashford avait été construite avant même la phase 1 du projet CTRL. Sa construction avait été menée dans le cadre d'un partenariat public-privé. Sa gestion répond donc de ce contrat intial qui a précédé le CTRL Act. Parmi les quatres gares de la ligne HS1, elle est donc gérée indépendemment : les contrats de nettoyage, de sécurité, de maintenance sont différents des trois autres gares, mais son pilotage reste assuré par le concessionnaire HS1 Ltd.

Le tracé de la ligne à grande vitesse structure ce statut d'exception. Les gares sont soit exclusivement dédiées à son trafic (Stratford, Ebbsfleet) soit elles sont aussi connectées au réseau classique (St Pancras, Ashford). Le schéma ci-dessus synthétise ainsi comment le statut d'exception de la gestion des gares de la ligne HS1 est structuré par le caractère unique de la ligne à grande vitesse à ce jour. Contrairement à la France ou à l'Italie ou existe un réseau de lignes à grande vitesse, le Royaume-Uni ne dispose à ce jour que de cette ligne HS1.

---

582 [Traduction de l'auteur] version originale : « *They certainly consider the monopoly aspects of the infrastructure, so that comes up first – "Is there something else that could compete with it could somebody else deliver?" Secondly, I think they think about the transport aspect in terms of London and Paris particularly - big thriving cities - we are always going to have a need for a connection between those cities, so I don't think they have any concern that the demand is going to disappear. […] I don't think they know anything in detail about how many trains an hour should you have, they don't get into an extraordinary level of detail. It's at a very high level, "it's always going to be here. People need to travel from A to B", and in the background "cities develop and cities become more important, and therefore the connections between cities do too ».*

Schéma 3
Les gares de la ligne HS1
Étienne Riot, 2015.



La conséquence de l'exception de HS1 par rapport au reste du système britannique est la non-intégration des gares dans la stratégie nationale engagée depuis 2008. Les gares de la ligne, incluant donc la gare St Pancras, ne sont pas éligibles au programme national d'investissement dans les gares (NSIP, voir au début de ce chapitre). L'investissement dans la gare St Pancras doit être supporté par le concessionnaire de la ligne. Comme cela sera présenté dans les prochains chapitres, cette configuration implique un strict contrôle des investissements pour les aménagements et la maintenance de la gare. En effet, le contrat de concession liant le gouvernement britannique au fond d'investissement canadien prévoit une *restitution en l'état* de l'infrastructure à l'expiration de la période des trente années de concession[583].

1.2.6 En pratique, l'organisation de HS1 Ltd

HS1 Ltd est une entreprise composée d'une petite équipe d'une trentaine de salariés. L'entreprise a pour mission principale de superviser la gestion opérationnelle de la concession de la ligne à grande vitesse. La question des gares est traitée par plusieurs directions : la direction de la propriété immobilière, la direction marketing, le conseil en patrimoine et le secrétariat général[584]. *HS1 Ltd* procède à une intense contractualisation avec les acteurs traditionnels de la gestion des gares britanniques. Pour la partie opérationnelle de la grande vitesse ferroviaire, *HS1 Ltd* est liée à *Network Rail High Speed*, subdivision du gestionnaire national d'infrastructure. Pour la partie commerciale de la gestion des gares, *Network Rail* est le gestionnaire immobilier délégué par *HS1 Ltd*. Cependant, *HS1 Ltd* centralise la stratégie commerciale de l'animation de ses gares et en fixe les lignes directrices.

583 Le chapitre 7 démontrera combien la notion d'une restitution en état de fonctionnement de l'infrastructure est complexe à traduire économiquement.

584 Entretien non enregistré avec Lucy Lazzeri, secrétaire générale et directrice juridique, HS1 Ltd, à Londres, le 18 septembre 2014.

En ce sens, *HS1 Ltd* est une structure hors-norme, à côté du reste du système ferroviaire britannique qui peut piloter et fixer ses priorités de développement au gestionnaire d'infrastructure nationale qui lui, possède un capital de connaissances sur le secteur et un savoir-faire opérationnel le rendant incontournable.

En définitive, la gare St Pancras représente une exception dans le paysage ferroviaire britannique. Positionnée sur une ligne à grande vitesse dont la propriété est partagée entre le gouvernement britannique et un fond d'investissement, la gare est un actif ferroviaire dans le cadre d'une opération de privatisation partielle de l'infrastructure. Ce faisant, elle répond à un cadre de régulation différent et à des méthodes de gestion singulière par rapport au reste des gares britanniques.

Tableau 3
Les différents modes de gestion des gares dans le système ferroviaire britannique contemporain
Source : Network Rail, rapport d'activité. Étienne Riot, 2015.

Type de gare	Gestionnaire des gares
Gares situées sur les lignes en franchise d'exploitation.	La compagnie ferroviaire titulaire de la franchise
Gares situées sur les lignes où se concurrencent différentes compagnies.	La compagnie principale sur la ligne
Grandes gares nationales de Brimingham New Street, Bristol Temple Meads, Edinburgh Waverley, Glasgow Central, Leeds, Liverpool Lime Street, Manchester Piccadilly, Reading.	Network Rail
Grandes gares londoniennes de Cannon Street, Charing Cross, Euston, King's Cross, London Bridge, Liverpool Street, Paddington, St Pancras International (lignes nationales), Victoria, Waterloo.	Network Rail
Gares de la ligne à grande vitesse HS1 : St Pancras International, Stratford, Ebbsfleet, Ashford.	HS1

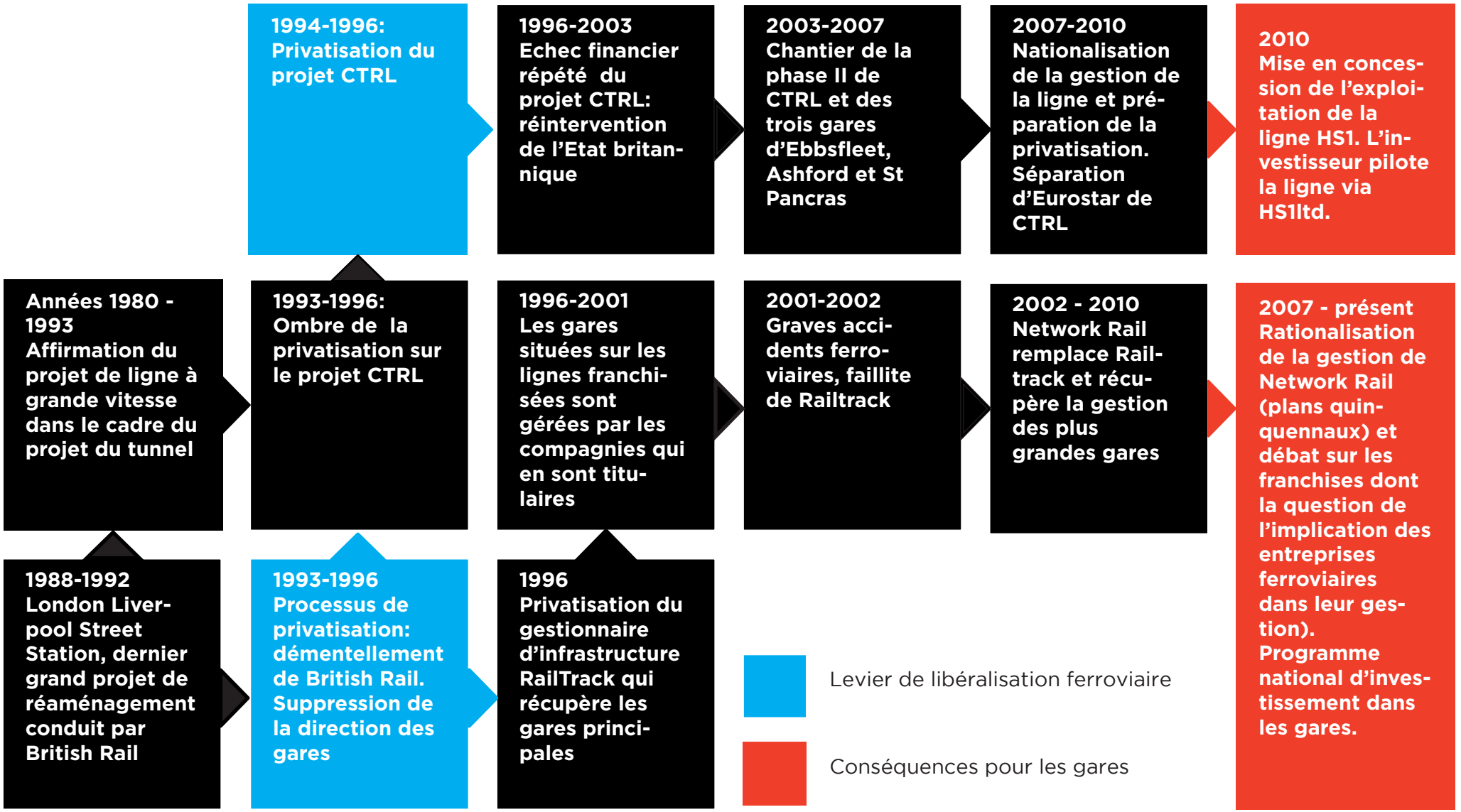
*

L'aménagement-gestion de la gare St Pancras apparaît progressivement dans l'intrication des différentes phases du projet CTRL. La gestion hors-norme de la gare aujourd'hui résulte du financement chaotique du projet depuis son origine. La construction de la ligne à grande vitesse prévoyait la coexistence de deux systèmes, celui de la LGV et celui de la ligne traditionnelle. Cette distinction ne portait pas nécessairement sur les gares. Dans le projet global initial, tous les éléments qui le constituaient (construction de la ligne, exploitation du trafic ferroviaire pour en rembourser l'investissement, gestion intégrée des terrains et des gares) étaient liés entre eux pour assurer son financement global. Or, ils ont été dissociés progressivement. Le retrait de la partie transport du cœur du projet dès 1998-1999, puis la distinction sans cesse plus importante opérée par l'État entre l'infrastructure de transport et ses terrains fonciers ont permis de séparer au bout du compte chacune des composantes initiales du projet de LCR pour en privatiser certaines, dont l'infrastructure. Plutôt que de se rembourser sur les opérations de transport, le gouvernement britannique a préféré jouer la carte de la valorisation de son patrimoine, d'abord avec la concession de HS1, ensuite avec la valorisation foncière des terrains initialement confiés à LCR (ce point sera abordé dans le chapitre 8).

Schéma 4

De la libéralisation ferroviaire britannique à HS1 ltd

Étienne Riot, 2015



2. La difficile institution d'un ordre marchand pour la gestion des grandes gares italiennes

L'ancienne administration publique ferroviaire est devenue un établissement autonome au début des années 1980. Lors de la crise de la dette souveraine italienne, le gouvernement a procédé à sa transformation en société par actions en 1993. Dans le cadre de cette *privatizzazione*, selon les termes juridiques italiens, les différents départements de l'entreprise ont été réorganisés en aires de spécialité puis en aires commerciales. Par la suite, la marche vers l'intégration monétaire européenne a constitué l'axe principal de l'agenda des gouvernements réformistes de Romano Prodi et Massimo D'Alema entre 1996 et 2001. Avec la directive Prodi de 1997, la société *Ferrovie dello Stato* est engagée dans un processus dit de *societarizzazione*, c'est-à-dire de filialisation de ses activités ferroviaires. Avec la directive D'Alema de 1998, les *Ferrovie dello Stato* ont été guidés vers la séparation entre la gestion de l'infrastructure et la gestion des services de transport. Dans ce contexte de réformes continues, la question des gares est au cœur d'une double conjecture. La rénovation de la gare de Roma Termini initiée à l'occasion des grands travaux dans Rome pour le Jubilée de l'an 2000 (2.1) va offrir un terrain pour mettre en pratique une nouvelle manière d'aménager et de concevoir la gestion des gares (2.2). Cependant, l'émergence d'un métier spécifique de gestionnaire de gare s'inscrit aussi dans le contexte sensible de dépassement des graves dérives de gestion et des conflits d'intérêts de la politique immobilière au sein de l'organisation ferroviaire italienne (2.3).

2.1 Roma Termini, un laboratoire pour l'expérimentation d'un modèle de rénovation des gares italiennes

Depuis 1994 et l'annonce par le Pape de l'organisation du Jubilé en l'an 2000, la ville de Rome engage un ensemble de réflexions et de plans d'aménagement pour accompagner les conséquences de ces festivités. Fête religieuse, la perspective d'un afflux de voyageurs appelle une mise à niveau des grandes infrastructures de la ville. C'est en ce sens qu'est engagé le plan national pour le Jubilée. L'État et la Mairie de Rome sont parties prenantes en tant que financeurs[585] aux côtés du Vatican. Le plan concerne plusieurs grands projets de transport, comme la liaison ferroviaire entre l'aéroport et les gares de la ville et la réhabilitation de la gare de Roma Termini. Pour l'usage des terrains ferroviaires situés et en ville qui pourraient entrer dans le cadre des travaux pour le Jubilée, une société mixte est fondée, *Roma 2000*, regroupant l'État, les *Ferrovie dello Stato* et les entreprises de BTP[586].

À partir de 1997, le projet de réhabilitation de la gare de Roma Termini voit le jour. Il est discuté entre différents acteurs au sein de l'entreprise *Ferrovie dello Stato* et fait l'objet d'un premier projet de requalification qui doit inclure un développement des surfaces commerciales. Une société filiale du groupe *FS* est créée pour permettre la conduite du projet, *Termini Spa*[587]. Au

585 S.A. (1999). « Les transformations de Rome pour le Jubilé 2000 », *Rives nord-méditerranéennes* (1999/2), 65-70.
586 S.A. (1998). « Ferrovie - Domani assemblea Metropolis, arriva Grandi Stazioni». *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
587 MELETTI, G. (1998). « FS, il Consiglio ridimensiona Cimoli », *Corriere della Sera*, p.23.

début de l'année 1998, le projet de réhabilitation de Roma Termini se caractérise par un plan de transformation des espaces et par une réorganisation de la gestion de la gare. Auparavant, l'espace de la gare était l'objet de dizaines de directions différentes au sein des FS sans qu'il n'y ait clairement une seule autorité de tutelle pour l'ensemble de ses espaces. En conséquence, ce morcellement des directions relatives à la gestion de l'espace de la gare engendrait aussi une multiplication des contrats avec des sous-traitants et des exploitants commerciaux dans la gare. En 1998, les dirigeants de *Termini Spa* remettent en jeu les contrats commerciaux en gare[588], centralisent les fonctions de direction et de planification de l'ensemble des espaces de la gare[589], ce qui rend possible le démarrage des travaux de requalification de la gare.

Les FS ont recherché un architecte capable de gérer la complexité technique de l'espace et de comprendre aussi l'objectif de mêler activité ferroviaire et développement commercial pour le projet de requalification. Cet architecte qui va conduire le projet de Roma Termini est Marco Tamino. Il revient alors d'un séjour d'une dizaine de mois en France où il a travaillé aux côtés de Jean-Marie Duthilleul et d'Étienne Tricaud au sein de l'agence d'architecture des gares *AREP* nouvellement créée. Il a aussi enseigné au sein de l'Institut d'urbanisme de Paris comme professeur invité, en développant notamment des recherches sur les pôles d'échange, et il a participé aux séminaires de recherche d'Isaac Joseph et de Karen Bowie sur la gare du Nord à Paris durant lesquels s'est développé par ailleurs le concept des pôles d'échange :

> *« Durant ma carrière […], je me suis occupé des problèmes de la mobilité […]. Le fait [est] que la mobilité a détruit tout ce qui constituait les éléments fondamentaux dans notre rapport au territoire : les éléments historiques, culturels, nationaux etc. […* et] *ce qui donne sa cohérence à la ville contemporaine est qu'elle est faite justement de morceaux séparés qui n'ont plus d'ordonnancement. Il n'y a plus l'ordre formel des choses. Ce mouvement continu [de la mobilité] traverse la ville physique, pour lequel […] Isaac Joseph [disait que] tous ces morceaux qui n'ont plus de [continuité] vivent grâce à ces flux incessants de personnes, de marchandises, d'informations, qui parcourent [la ville] toute la journée à toutes les heures. »* [590]
> (Entretien avec Marco Tamino, architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

Il s'intéresse alors au concept de pôle d'échange et à son application aux grandes gares italiennes. Pour le compte de *Termini Spa*, il conduit le projet de réhabilitation de la gare de Rome et encadre pour ce faire une équipe d'ingénieurs et de planificateurs :

> *« L'idée était […] d'essayer de voir si, en Italie, on pouvait faire quelque chose de ce genre, qui puisse bénéficier de cette énorme énergie, de cet énorme potentiel qu'il y a à l'intérieur des [grandes] gares […] qui sont à l'intérieur des villes. »* [591]
> (Entretien avec Marco Tamino, Architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

Les travaux de réhabilitation de la gare commencent début 1998 et s'achèvent par l'inauguration de la gare rénovée le 31 janvier 2000, en présence du Président de la République et du Président du conseil des ministres. Roma Termini est un laboratoire pour la rénovation des treize autres grandes gares italiennes, pour lesquelles l'entreprise ferroviaire réfléchit à la forme que doit emprunter les investissements en ce sens/l'orientation à donner à ses investissements ?.

---

588 S.A. (1998). « Roma è il banco di prova », *La Stampa.*

589 S.A. (1997). « Ferrovie, le grandi stazioni viaggiano verso il mercato », *Corriere della Sera.*

590 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Nella mia carriera d'urbanistica, mi sono occupato dei problemi della mobilità. … Il fatto che la mobilità ha distrutto tutti quelli che erano gli elementi fondamentali del nostro rapporto con il territorio: storici culturali, nazionali ecc.. Quello che tiene insieme i pezzi della città contemporanea che è fatta appunto di tanti pezzi separati che non danno più il suo ordine. … Non c'é più il ordine formale delle cose. C'é questo movimento continua attraverso sopra la città fisica, quella fisica, … c'era uno francese, Isaac Joseph : […] tutti questi spezi che non hanno più ordine vivono grazie a questi flussi incessante di persone, di merci, di informazioni, che la perconno tutta la gionata a tutti gli orari. »*

591 [Traduction de l'auteur] version originale : *« L'idea era appunto di provare a vedere se in Italia si poteva fare una cosa di questo genere che sfrutasse queste enorme energia, queste enorme potenziale che c'é dentro le stazione ferroviarie, grandi, che sono dentro i centri delle città. C'é stato nominato una struttura tecnico amministrativa, per gestire questa trasformazione…* »

Roma Termini permet de tester concrètement la rénovation et la modernisation de la gare tant pour ses espaces que pour ses usages :

> *« Tous les prototypes [qui seront utilisés pour les autres grandes gares] sont tous de Termini, où nous avons expérimenté la signalétique, les systèmes d'écriture, les caractères, tous sont identiques.[…] C'est un projet pilote parce que nous [y] avons fait l[es] expérience[s], nous [y] avons appris le métier »* [592].
> (Entretien avec Marco Tamino, architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

La réhabilitation de Roma Termini sert donc de laboratoire aux *Ferrovie dello Stato*, elle permet aussi d'intégrer une nouvelle compétence, celle de refaire les gares pour en valoriser les espaces :

> *« À peine inaugurée, [Roma] Termini était parfaite. Nous avons fait un règlement pour les commerçants. Tu as un commerce dans la gare, il est clair que tu dois pouvoir faire savoir qui tu es, comment tu t'appelles etc., pour autant tu ne peux [insérer tes enseignes] que de la manière dont je te le dis, et où je te le dis. Il était ainsi interdit d'insérer des pancartes qui pouvaient se voir de loin, cela [était réservé] seulement aux* ***Ferrovie****. Tout le reste était [contrôlé], la vitrine où l'on peut [placer des indications] à un [certain] endroit, qui ne peut pas aller au-delà de la vitre. Au début cela a très bien fonctionné »* [593].
> (Entretien avec Marco Tamino, architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

2.2 De *Termini Spa* à *Grandi Stazioni Spa* : le projet initial de réseau de grandes gares

La réalisation et l"achèvement des travaux de Roma Termini permettront d'accompagner le projet des *Ferrovie dello Stato* concernant la rénovation des autres grandes gares du pays. Ce projet passe par la transformation de *Termini Spa* en *Grandi Stazioni Spa*. La nouvelle société est envisagée dès la fin de l'année 1997 sous la forme d'une privatisation partielle. *Grandi Stazioni Spa* est formellement créée le 18 avril 1998 comme société filiale de l'entreprise des *Ferrovie* en charge de la politique immobilière, *Metropolis*[594], et en remplacement de *Termini Spa* dans laquelle avait été élaborée la stratégie spécifique au cas de Roma Termini.

Grandi Stazioni Spa est ainsi créée pour permettre le pilotage du projet devant reproduire à l'échelle du pays l'expérience en cours à Roma Termini. L'objectif, outre le projet de requalification des gares est d'utiliser la nouvelle entreprise *Grandi Stazioni* pour « *optimiser les coûts de gestion qui pèsent sur les résultats des Ferrovie dello Stato pour 250 milliards de lire chaque année* »[595].

La reproduction de la méthode utilisée à Roma Termini nécessite d'attirer des investisseurs privés. Par la privatisation partielle de *Grandi Stazioni Spa*, l'entreprise ferroviaire peut gagner une autonomie financière vis-à-vis du gouvernement italien, son actionnaire unique, et rechercher une nouvelle source de profits extra-ferroviaires. Marco Tamino est alors appelé à diriger le programme de développement national de la nouvelle entreprise *Grandi Stazioni Spa* après avoir dirigé celui de Roma Termini :

---

592 [Traduction de l'auteur] version originale : *« I prototti che sono tutti questi di termini, dove abbiamo esperimentato questi segnali, questi sistemi, la scritta sotto, i caratteri, tutti eguali. […] E un progetto pilota. Perche qui abbiamo fatto l'esperimentazione, abbiamo imparato il mestiere. »*

593 [Traduction de l'auteur] version originale : *« c'era questa gerarchia, quindi, Terminii apena inaugurata era perfetta. Abbiamo fatto regolamento per i commercianti. Tu hai un negozio dentro la stazione, è chiaro che devi fare vere chi sei come ti ciahmi ecc, pero scrivi come ti lo dico io e dove ti lo dico io, era proibita cosi per esempio la scritta bandiera, che si può vedere da lontano, questo vale solo i sistemi delle ferrovie. Tutto il resto deve essere, c'é la vetrina, sopra la vetrina, c'e uno spazio dove devi metterli dentro la tua scritta e li donammo anche tipi, non puo uscire fuori dal vetro. All'inizio ha funzionato tutto benissimo. »*

594 S.A. (1998). « Ferrovie - Domani assemblea Metropolis, arriva Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

595 *Ibid.*

« [Roma] Termini a été une grande réussite […][596]. Comme j'avais déjà fait Termini, je suis passé consultant de Grandi Stazioni [créée en 1998]. Et à l'intérieur [de Grandi Stazioni], j'ai organisé une équipe de professionnels, d'architectes, d'ingénieurs, d'intégrateurs, d'experts de la sécurité ferroviaire… Et ensuite, nous avons constitué ce grand projet [de requalification des 13 grandes gares] que j'ai organisé comme planificateur, et donc, tout le projet a été conçu en interne à Grandi Stazioni, sans concours d'architecture. […] L'objectif [était] de les transformer, de les améliorer, de les nettoyer, de les rendre modernes, […] mais aussi de créer cette situation de services et de profits pour les Ferrovie. Les deux choses peuvent très bien fonctionner ensemble, nous l'avons prouvé à [Roma Termini] » [597].
(Entretien avec Marco Tamino, architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

On notera la précision relative à l'internalisation de la direction du projet de requalification qui, selon l'architecte, tenait tant à l'expérience accumulée à Termini qu'à la nécessité de maîtriser les enjeux de la requalification, entre modernisation de bâtiments historiques et génération de valeurs ajoutés commerciales :

« La gare est comme une boîte du même âge que son époque, mais quand vous vous y mettez, les personnes, [elles], sont modernes, les vêtements sont modernes, les valises sont modernes, et ce que vous y mettez doit [aussi] y être moderne, pour autant, être détaché du reste […] Moi, j'ai choisi ce langage très minimaliste, quasi invisible, parce que ce sont des parties modernes. […] Dans le [guide de règles] standard[isées] des 12 gares, il y avait cette règle qu'il ne [devait pas] y avoir de couleurs, parce que les couleurs se mettent chez les commerçants, sur tout ce que vous voulez, mais [pour les parties nouvelles], les seules couleurs [devaient être celles] de l'acier et du verre, la couleur RAL 9006[598]» [599].
(Entretien avec Marco Tamino, architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

La conception interne du projet de requalification permet ainsi une standardisation des projets de réaménagement à l'échelle des treize grandes gares :

« Y a-t-il eu une standardisation du projet Grandi Stazioni sur les 13 grandes gares ?
- Oui, […] tous les éléments de base sont standardisés pour toute l'Italie, donc, les escalators sont tous les mêmes, les ascenseurs sont tous les mêmes, les toilettes, pareilles pour tous. […] Cela […] coûte moins [cher], [notamment pour la] manutention. Il y a un centre d'approvisionnement [unique pour toute l'Italie] : les mêmes toilettes, les mêmes portes, les mêmes robinets, les billetteries, tout est pareil, que vous soyez à Palerme, à Turin ou à Rome » [600].
(Entretien avec Marco Tamino, architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

Il y a là le reflet de la stratégie d'un « réseau » de grandes gares dont l'offre de service serait répliquée tout le long du réseau ferroviaire :

« Ce sont des gares du réseau [ferré] italien : ce sont des points d'un réseau. [Certains de leurs éléments sont donc] conçus comme des éléments de réseaux. Ce sont des projets conçus pour être des éléments du même système » [601].
(Entretien avec Marco Tamino, Architecte, *Ingenium Real Estate*, à Rome, le 1er février 2012)

La constitution de ce réseau des douze puis treize plus grandes gares italiennes, dont Milano Centrale, a donc pour point de départ le projet de Roma Termini. La gare rénovée

---

596 L'argument de la réussite commerciale de Roma Termini est utilisé à plusieurs reprises durant la mise au point du projet Grandi Stazioni, comme on peut le lire dans Roma è il banco di prova (1998). *La Stampa.*

597 [Traduction de l'auteur] version originale : « *Col obiettivo di trasformarle, di migliorarle, di ripulirle, di renderle moderne,…, ma anche di creare questa situazione di servizi e di valore per le ferrovie. Le due cose possono lavorare benissimo insieme, l'abbiamo provato a Termini.* »

598 RAL 9006 est un standard chromatique international. Il qualifie la couleur gris-acier.

599 [Traduction de l'auteur] version originale : « *E la scatola medesima di un epoca ma quando ci metti dentro, le persone sono moderne, i vestiti sono moderni, e le valigie sono moderne e quello che ci metti tu deve essere moderno, però, staccato del resto […] io ho scelto questo linguaggio molto minimale, quasi invisibili, perche sono pezze moderni […]. Nello standard dei 12 stazioni c'erano questa regola che non c'erano colore, perche i colori si mettono sui comercanti, su tutto quello che vuoi, gli unici colori sono l'accaio, il vetro, e il RAL9006.* »

600 [Traduction de l'auteur] version originale : « *Y a-t—il eu une standardisation du projet GS sur toutes les gares?*
- si, quindi allora gli elementi base sono standard in tutt'Italia, quindi, glia scali mobili sono eguali per tutti, gli ascensori sono uguali per tutti, i servizi igienici, uguali per tutti. - Anche perche sono state comprate allo stesso momento? - Si così ti costono di meno, quando devi fare una manutenzione, c'è un magazzino per tutta l'Italia. Tutt'uguale. Le servizi igienici, tutti uguale, stesse porte, stessi robinetti, la biglietteria, tutte le biglietteria sono uguale nell'Italia, sia a Palermo in un edificio storico, a Roma, in un edifico della fine del fascismo, oppure se sei a quella di Milano. Naturalmente, poi cambia l'ambiente, pero, il grande contenuto storico ha la sua importanza e deve restarle. »

601 [Traduction de l'auteur] version originale : « *sono stazioni ferroviarie della rete italiane; Sono punti di una rete. Elementi che sono uguali per tutti. La scritte pittogramma è la stessa. Alcune cose sono dei progetti di rete. Progetti fatti per essere elementi dello stesso sistema.* »

inaugurée en 2000 sert de vitrine pour engager le même type de rénovation dans les autres grandes gares du réseau de *Grandi Stazioni*. La conception de l'aménagement de ces gares se veut standardisée, respectant néanmoins l'articulation entre la réhabilitation des monuments historiques que sont ces gares et l'insertion de nouveaux espaces, censés être orientés vers les services aux usagers. À ce stade du projet, telles sont les intentions de départ. Elles connaîtront une fortune diverse qui sera exposée dans la seconde partie de la thèse.

2.3 La création de *Grandi Stazioni* dans un contexte sensible : le dépassement des dérives de la gestion immobilière des *Ferrovie dello Stato*

Le projet de création de l'entreprise *Grandi Stazioni* Spa et de son ouverture à des capitaux privés connaît à l'origine des difficultés pour être validé par le Président des *Ferrovie dello Stato*. Arguments comptables, utilisation du projet en cours à Roma Termini, analyse des évolutions des pratiques, constituent les piliers de la démonstration du directeur général des FS lors de la présentation de son plan pour la rénovation des grandes gares au conseil d'administration des *Ferrovie dello Stato* au début du mois de mai 1998[602]. Lors du conseil, il présente comme un fait accompli la transformation de *Metropolis*, l'ancienne filiale des FS en charge des politiques immobilières, en une mini-holding qui chapeauterait de nouvelles entreprises créées pour la valorisation de pans spécifiques du patrimoine, parmi lequel le patrimoine relatif aux gares. En ce sens, la nouvelle entreprise *Grandi Stazioni* serait chargée de la supervision et de la gestion des projets de transformation des grandes gares. Ces projets de transformation doivent s'appuyer sur une politique commerciale. Pour faciliter leur financement et le développement de cette stratégie, le recours aux capitaux privés est envisagé.

Lors de la présentation au conseil d'administration des *Ferrovie*, le projet rencontre l'opposition de la plupart des membres du conseil, dont le Président, qui n'acceptent pas que la création de *Grandi Stazioni* et son éventuelle privatisation puissent échapper à un contrôle par le conseil d'administration[603]. Cette opposition du conseil d'administration n'est pas anecdotique. À l'époque, la direction de l'entreprise est installée depuis à peine deux ans, à la suite d'un grand scandale de corruption, qui s'apparente à une réplique de l'opération mains propres[604].

2.3.1 La question des gares dans une période d'assainissement des pratiques de gestion

Durant la procédure de privatisation de 1993, les *Ferrovie dello Stato* sont devenus une entreprise par action. À cette occasion est née *Metropolis*, la première entreprise filiale chargée de gérer et d'assurer la cession des biens immobiliers[605] non-ferroviaires (comme les *Dopolavoro*, ensembles immobilier et centres socio-culturels développés sous le fascisme). *Metropolis* fera partie des dizaines de petites sociétés filiales créées pour d'hypothétiques missions d'immobilier, de communication ou de marketing au sein du groupe ferroviaire. Ces filiales au fonctionnement obscur donneront lieu à des pratiques de rémunération hors-norme, à du népotisme et à des de graves dérives de gestion[606].

602 S.A. (1998). «Ferrovie - Domani difficile consiglio su riassetto immobiliare », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
603 MELETTI, G. (1998). « FS, il Consiglio ridimensiona Cimoli », *Corriere della Sera*.
604 MELETTI, G. (1996). « Ferrovie, parte l' operazione " pulizia " », *Corriere della Sera*.
605 S.A. (1998). « Ferrovie - Metropolis, Cesare Ferrero nuovo presidente », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
606 MELETTI, G. (1996). « Efeso e Cit, primi " bubboni " per Cimoli », *Corriere della Sera*.

Au début de l'année 1996, le scandale éclate : les *Ferrovie* sont à la dérive, ses comptes se dégradent mais la rémunération des dirigeants des filiales explose[607]. Les enquêtes des juges italiens produisent des interceptions d'écoutes téléphoniques qui révèlent des pratiques mafieuses dans l'entourage du président de l'entreprise et qui concernent notamment la question d'une prochaine cession des gares italiennes[608]. La question de *Metropolis* soulève des interrogations sur la raison pour laquelle des sous-filiales régionales ont été créées ayant l'objectif de promouvoir la construction sur les terrains ferroviaires et la réorganisation des gares. Le 15 septembre 1996, Lorenzo Necci, le président-directeur général des *Ferrovie dello Stato* est arrêté pour association de délinquance financière et délits contre l'administration publique, corruption aggravée, abus de pouvoir, falsification d'informations légales, tromperie aux dépends des *Ferrovie*. Si son procès l'absoudra des accusations[609] après qu'il aura accepté de collaborer avec la justice, la quasi-totalité de son conseil d'administration sera démise de ses fonctions et des peines seront prononcées contre certains de ses anciens collaborateurs. Pour le remplacer, Giancarlo Cimoli est nommé par le gouvernement en octobre 1996. Il a alors à son actif la remise en ordre de l'entreprise nationale des hydrocarbures, l'ENI.

Dès sa prise de fonction et durant l'année 1997, G. Cimoli, le nouveau directeur général doit démanteler la « galaxie de filiales »[610] aussi inutiles qu'obscures et coûteuses, héritées de son prédécesseur. C'est ainsi le cas de la filiale *Metropolis* et de ses sous-filiales. Cette évolution fait naître la question du devenir de la gestion immobilière de l'entreprise *Ferrovie*. Au même moment, la préparation de la régionalisation ferroviaire dans le cadre des directives européennes conduit le ministre des transports à envisager la fin de l'entreprise *Metropolis* et le transfert des biens immobiliers ferroviaires aux communes voire aux régions[611]. Cette période ouvre la voie à une nouvelle stratégie pour la question des gares à travers le démantèlement de *Metropolis*. Il est envisagé de céder les biens immobiliers en fonction de leur utilité.

Dans le but d'approfondir « l'assainissement » de la direction des *Ferrovie* et de conduire à bien la mise en conformité du secteur ferroviaire italien vis-à-vis des directives européennes, le Ministère du Trésor italien nomme un président du conseil d'administration et scinde ainsi la direction exécutive de l'entreprise. À la fin de l'année 1997, peu avant le lancement du projet *Grandi Stazioni*, les *Ferrovie* sont donc dirigés par un directeur général, Giancarlo Cimoli, issu de l'industrie chimique, proche de la majorité gouvernementale[612], ayant pour tâche de restructurer la direction de l'entreprise après le scandale de 1996, et un président du conseil d'administration, Claudio Dematté, ayant été nommé pour renforcer le contrôle des décisions et éviter que se reproduisent les dérives de la période 1992-1996.

Claudio Dematté a été nommé par le Président du conseil Romano Prodi, dans la veine du recours aux technocrates pour réformer les organes de l'État italien. Tout comme Romano Prodi, Claudio Dematté est un professeur universitaire, l'un des fondateurs de l'école de commerce de l'Université Bocconi de Milan, reconnu pour son expertise du monde des affaires et pour la conduite des entreprises. Pendant la période transitoire de 1992 à 1997 durant laquelle

607 MARRO, E. (1997). « Ferrovie, nuovo rischio caos: scioperano i capistazione», *Corriere della Sera.*
608 S.A. (1996). « Una super partita a Monopoli : " Io gli do le stazioni, tu prendi le navi... "», *Corriere della Sera.*
609 HAVER, F. (2001). « Inchiesta sulle Ferrovie Assolto Lorenzo Necci "Il fatto non sussiste"», *Corriere della Sera.*
610 MARRO, E. (1997). « Ferrovie, nuovo rischio caos: scioperano i capistazione », *op.cit.*
611 S.A. (1996). « Burlando : meglio trasferire ai Comuni il patrimonio immobiliare Fs », *Corriere della Sera.*
612 S.A. (1999). « L'ex ministro dei trasporti Claudio Burlando l'aveva soprannominato Diesel: lento, ma potente... », *Il Mondo.*

l'appareil politico-administratif italien s'est recomposé, il a été en charge de restructurer l'audiovisuel public italien, la *Rai*. Sa nomination à la tête du conseil d'administration des *Ferrovie* en 1997 doit à la fois assainir la direction de l'entreprise et préparer la transformation vers la logique concurrentielle du secteur ferroviaire européen, actée par les directives de 1991 et 1995.

Cette direction bicéphale des *Ferrovie* est ainsi à peine installée au début de l'année 1998 qu'elle doit se positionner vis-à-vis du devenir de la stratégie immobilière des gares. L'initiative pilotée par Giancarlo Cimoli est sanctionnée par le conseil d'administration du 2 mai 1998. Plutôt que de laisser carte blanche au directeur général dans le choix de la privatisation des gares, il est finalement décidé de confier au conseil d'administration le soin de préciser la politique immobilière de l'entreprise et de coordonner une éventuelle privatisation.

Cette centralisation des décisions exécutives concernant *Grandi Stazioni* reflète un rapport de force entre le Président du conseil d'administration et le directeur général de l'entreprise, mais aussi, la recherche d'une solution mieux adaptée concernant l'inclusion de partenaires privés dans le projet[613]. En définitive, la privatisation partielle de *Grandi Stazioni* sera décidée directement par le conseil d'administration des *Ferrovie*. Il est à noter que, au-delà de la question des grandes gares, ce conseil d'administration s'inscrit dans un contexte où le gouvernement italien presse les nouveaux dirigeants de l'entreprise d'engager des réformes structurelles importantes afin d'améliorer les résultats tant sur le plan financier que sur celui des services rendus[614].

L'arrivée au pouvoir de nouveaux dirigeants et la volonté de clarifier et d'assainir les règles de gestion favorisent l'émergence de *Grandi Stazioni* sous la forme d'une société filiale dont le capital doit être privatisé partiellement, sitôt sa création en 1998. En définitive, cette privatisation partielle de *Grandi Stazioni* ne s'est ni décidée, ni produite en quelques jours. Elle est le fruit d'une conjonction de deux facteurs. Le premier est celui du projet de réhabilitation de la gare de Roma Termini qui permet d'expérimenter un nouveau modèle d'exploitation des grandes gares. Cette expérimentation bénéficie d'un apport de fonds publics importants dans le cadre de la préparation des grands travaux du Jubilé à Rome. Le second facteur est le contexte de dépassement des dérives mafieuses de la gestion immobilière du monopole ferroviaire qui appelle une clarification et une stabilisation des modes de gestion.

La formation de *Grandi Stazioni* durera deux ans, de la fin de l'année 1997 jusqu'au 15 février 2000, date de la signature d'un contrat d'engagement entre *Grandi Stazioni* et le consortium emmené par *Benetton*. Sous le nom d'*Eurostazioni Spa*, ce consortium deviendra l'actionnaire de 40% du capital de l'entreprise[615]. Ce processus de privatisation sera détaillé dans le chapitre consacré aux enjeux immobiliers de la gestion des gares.

613 S.A. (1998). « Ferrovie - Dematté "Macché guerra in CDA, solo sereno dibattito." », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
614 GIANOTTI, B. (1998). « D'Alema ammonisce le FS. », *La Stampa*.
615 HUBERT-RODIER, J. (2000). « Benetton et la SNCF débarquent dans les gares italiennes », *Les Échos*.

2.3.2 La question des gares dans un contexte d'investissement public dans les infrastructures

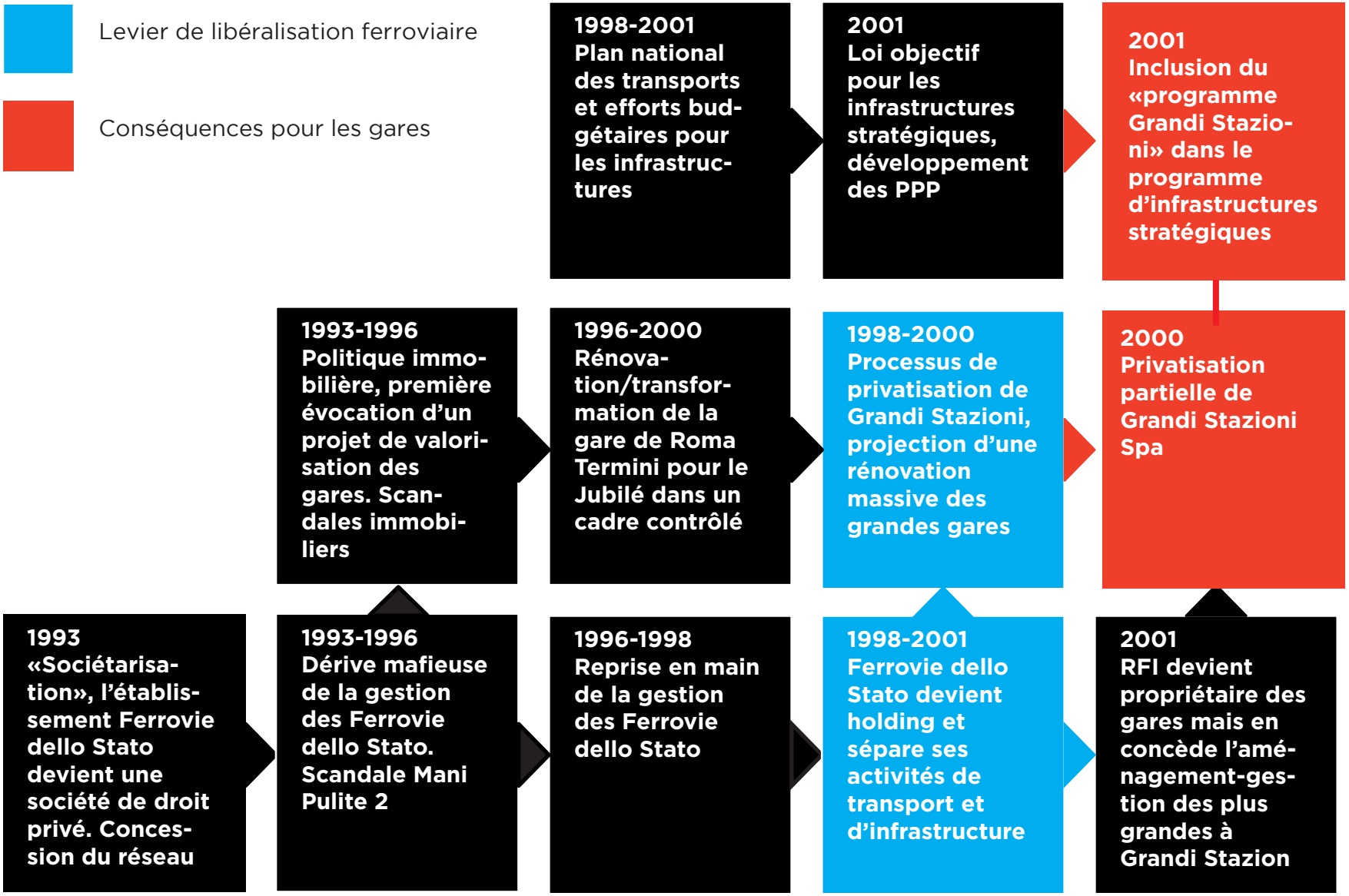
Si *Grandi Stazioni* est avant tout le nom de l'entreprise filiale des *Ferrovie dello Stato*, elle est aussi celui d'un programme public d'investissement. Dans les faits, la privatisation partielle de la gestion et de l'aménagement des grandes gares italiennes maintient des prérogatives aux pouvoirs publics, par l'intermédiaire du capital de la holding ferroviaire détenu par le ministère italien des finances. La phase de libéralisation du secteur ferroviaire à la fin des années 1990 sera suivie par une politique d'investissement dans les infrastructures définies comme stratégiques par les gouvernements des années 2000. En 2001, le gouvernement Berlusconi fait voter la loi dite objectif (*legge-obiettivo*) qui accentue et institue les recours aux partenariats publics-privés.

Dans le cas des gares, la situation est ambiguë car la privatisation de leur gestion et de leur aménagement est intervenue avant la définition de loi-objectif sur le programme d'infrastructures stratégiques de 2001. Or, pour être réalisé entièrement, le projet ambitieux de *Grandi Stazioni* de requalifier l'ensemble des treize grandes gares italiennes nécessite un équilibre entre investissement privé et investissement public. La période des années 2000 à 2010 marque alors un croisement des intérêts autour des gares entre les investisseurs privés arrivés au capital de *Grandi Stazioni*, et l'État italien, qui développe alors son programme d'investissement dans les infrastructures de transport. Ce point sera analysé dans le cadre du chapitre 8 de cette thèse.

Schéma 5

De la libéralisation ferroviaire italienne à Grandi Stazioni

Étienne Riot, 2015



3. Paris Nord, un terrain d'avant-garde dans la récente singularisation de la gestion des gares au sein de la SNCF

Les différents métiers qui ont trait aux gares sont devenus progressivement l'objet d'une organisation et d'enjeux stratégiques au sein de la SNCF. La singularisation de l'activité de gestion de gare au sein de la SNCF s'est effectuée par une rationalisation des pratiques. Cependant, la définition même de cette rationalisation est un enjeu de pouvoir et d'intérêts opposés, entre les tenants d'une approche gestionnaire des gares et ceux d'une approche aménagiste.

Le cas français présente ainsi une dualité : l'expérience acquise lors de la constitution du réseau TGV a favorisé la prééminence des architectes dans la conception d'un métier autonome de l'aménagement-gestion des gares, centré autour de la tension entre les enjeux ferroviaires et les enjeux urbains (3.1). À l'inverse, la marche vers une organisation de plus en plus marchande de la SNCF, depuis la première libéralisation de la fin des années 1970 jusqu'à la prise en compte de l'agenda européen à partir des années 1990, a favorisé la définition d'une activité de gestion des gares moins ancrée dans des questions de conception et d'aménagement, mais plutôt tournée vers les notions de qualité de service (3.2). La tension autour de la conception des gares opposant les architectes et les gestionnaires (3.3) a été partiellement résolue en 2009 avec l'avènement d'une branche d'activité autonome, *Gares & Connexions* (3.4). Par-delà ces questions d'organisation, une analyse de la construction comptable de l'aménagement-gestion au sein de la SNCF entre 2005 et 2014 permet de comprendre une logique à l'œuvre visant l'élargissement des projets d'aménagement-gestion des gares aux acteurs extérieurs (3.5).

3.1 L'avantage des architectes : l'expérience du TGV et la partition du système ferroviaire

L'aménagement des gares a connu un profond renouvellement de ses logiques de conception avec l'avènement du TGV. La nécessité de produire de nouvelles gares et d'aménager les existantes pour s'adapter au nouveau trafic a été le terreau pour une nouvelle approche de l'architecture des lieux. Cependant, ce renouveau de la réflexion architecturale sur les gares marque aussi l'affirmation des architectes des gares au sein de la SNCF sur l'ensemble de la question des gares. Dans le cadre du TGV Ouest par exemple, l'intervention sur la gare de Montparnasse mettra à terre le « rideau de douche », cette façade de la gare sans aspérité qui ne pouvait être distinguée d'un autre immeuble de bureau. La construction d'une véritable façade monumentale, transparente, courbée, marque une rupture de conception de la gare. ÉtienneTricaud, aujourd'hui directeur d'*AREP*, se souvient ainsi :

> *« On a travaillé d'abord sur Montparnasse, qui était un peu notre laboratoire, vous savez Montparnasse qui était cette gare des années 1970, […] avec la création de la tour et du centre commercial. Cette gare qui disparaissait sous un immeuble de bureaux, dont il ne restait absolument rien de la splendeur passée de l'âge d'or des gares. C'était intéressant d'opérer dans ce lieu là le retournement, c'est à dire, d'afficher que la gare pouvait de nouveau avoir droit de cité, en affirmant la gare sur la place et dans la ville et en même temps, en affirmant que rien n'était plus pareil qu'un siècle auparavant.. »*
> (Entretien avec ÉtienneTricaud, Directeur d'*Arep*, *AREP* à Paris le 6 juillet 2012)

3.1.1 De la direction de l'architecture, de l'aménagement et du bâtiment à la création d'AREP

Au début des années 1990, les architectes des gares constituent une équipe soudée qui forme la direction de l'architecture, de l'aménagement et du bâtiment. Elle capitalise progressivement sur l'expérience acquise lors de la construction des lignes TGV Atlantique, Nord puis Méditerranée et Est. Ces chantiers transforment de nombreuses gares (Nantes, Le Mans, Marseille, Strasbourg) et la construction de nouvelles (Lille Europe, Aix TGV, Avignon TGV, Champagne Ardennes TGV etc.). L'acquisition du savoir-faire est telle qu'elle permet d'envisager de l'exporter sur des marchés internationaux. La question est tranchée en 1997, avec la création d'une entité *ad hoc*, *AREP*, bureau d'architecture possédé par la SNCF. ÉtienneTricaud indique ainsi :

> *« Ce qu'on propose à l'époque à la SNCF, c'est de monter AREP, en disant plusieurs choses. D'une part, la SNCF prenant conscience des gares, se met […] à investir dans les gares un programme plus lourd, plus important. On leur dit soit vous embauchez un certain nombre de gens en plus, soit on monte une structure, […] il faut […] un minimum de noyau dur pour capitaliser ce savoir-faire […]. On est dans une période assez dure où on paie des bureaux d'études qui font une très grande partie de l'étude […] et qui disparaissent en fin de chaque affaire […]. Il fallait relancer des appels d'offre […] sans capitalisation possible […]. Donc on leur a dit, pourquoi ne pas déplacer un peu le curseur, c'est-à-dire qu'on continue de travailler avec la profession, mais il faut […] que l'expérience d'une opération serve à la suivante. […] Le deuxième [objectif] correspondait à une attente […] de l'extérieur. Cela commençait à se savoir qu'on avait une équipe qui était assez rodée pour ces lieux d'échange et de transport dans la ville. Beaucoup de collectivités venaient frapper à la porte en disant « est ce que vous pourriez venir travailler pour nous parce qu'on sent bien que la mobilité et le transport c'est le sujet de l'organisation de notre espace public et de l'espace urbain ». [Nous on répondait] « non, stop, on est la SNCF, on est un établissement public industriel et commercial, ce n'est pas notre mission » et donc, en créant AREP qui est une structure de droit privé même si son capital est SNCF donc 100% public, on avait un outil qui permettait de répondre à leurs sollicitations, et enfin, on avait un peu la même chose à l'étranger où […] c'était à nous d'aller chercher, où on voyait que ça bougeait et où on disait à la SNCF, écoutez il serait intéressant, même pour le groupe, qu'on puisse exporter ce savoir-faire. »*
> (Entretien avec ÉtienneTricaud, Directeur d'*Arep*, *Arep* à Paris le 6 juillet 2012)

La création d'*Arep* par la SNCF ne signifie pas la disparition de la direction de l'architecture, de l'aménagement et du bâtiment. Il s'agit en fait d'un dédoublement des structures. La direction de l'architecture, de l'aménagement et du bâtiment signe des contrats avec *Arep* à la demande d'autres directions de la *SNCF*, et le statut d'*Arep* en tant que société filiale lui permet de concourir pour des appels d'offre en dehors du périmètre d'action de la *SNCF*. *Arep* et la direction architecture-aménagement forment un seul ensemble, leurs dirigeants sont les mêmes, bien que les structures soient officiellement distinctes. Ce double pouvoir ne sera pas sans compliquer, par la suite, la distinction entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage.

Un élément complémentaire de la création d'*Arep* est l'internationalisation de ses terrains d'action. *Arep* est créée notamment pour porter la candidature des architectes de la SNCF au concours international pour la gare de Séoul en 1997. Pour pouvoir candidater, *Arep* est créée pour palier ainsi l'impossibilité faite à la direction de l'architecture de se présenter en son nom propre, la réponse aux appels d'offre n'étant pas dans les statuts de l'EPIC. *Arep* permet donc à la SNCF de rationnaliser et de capitaliser son savoir-faire sur la conception et la construction des gares, et dans le même temps, de projeter cette compétence dans le marché international des grandes infrastructures. ÉtienneTricaud justifie ainsi cette deuxième raison de la création de l'agence d'architecture :

> *« [Au début pour candidater à l'étranger, on avait inventé quelque chose comme] "agence des gares" de la SNCF, vu de l'étranger cela faisait très bien, on était associés à un bureau local […] cela prouvait que cela marchait, qu'il y avait un vrai savoir-faire des équipes et que cela pouvait s'exporter. […] En même temps cela incitait à créer des structures ad hoc, donc on a*

créé Arep en 1997. […] Dès les premiers pas [d'Arep], il y a eu une logique d'internationalisation : Séoul et puis chaque fois qu'on allait en Corée, on s'arrêtait en Chine, on a discuté notamment, on a eu des contacts à Pékin et à Nankin, c'était au moment où ils se demandaient s'il fallait refaire la gare de Nankin et puis il y a eu un incendie à la gare de Nankin qui a brûlé alors on s'est dit autant la refaire. … Après oui, le premier concours c'était Nankin, après il y a eu Xijimen, après il y a eu Shanghai, après il y a eu Huhan, après il y a eu Djinndao, après on a refait une gare à Shanghai, l'industrial park. »
(Entretien avec Étienne Tricaud, Directeur d'*Arep*, *Arep*, à Paris le 6 juillet 2012)

3.1.2 La partition du système ferroviaire en 1997 passe par les gares

En égrainant la liste des concours remportés pour la construction de nouvelles gares, ÉtienneTricaud ne précise pas que ces victoires contribuent à renforcer la position des architectes au sein de la SNCF. Leur prééminence s'affirme sur la question du développement des gares. Pourtant, durant cette même période, la SNCF entreprend un important virage organisationnel. Ce virage est lié à la création de *Réseau Ferré de France* en 1997 pour appliquer les principes des directives européennes sur la séparation entre infrastructure et service de transport. Les équipes de la maîtrise d'œuvre – celles de Jean-Marie Duthilleul – sont très investies dans le grand partage du domaine ferroviaire qui accompagne la naissance de RFF. Claude Laviolle qui travaillait pour la direction de l'immobilier se souvient ainsi de ce tournant qui permet aux architectes notamment, de se positionner vis-à-vis des gares :

« Le plus gros des effectifs de cette direction qui s'appelait « délégation à l'aménagement et au patrimoine », c'était les équipes de maîtrises d'œuvre qui travaillaient sur les gares avec Jean-Marie Duthilleul et c'étaient des équipes techniques de maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'ouvrage déléguée. Cette petite équipe d'une dizaine de personnes a été aussi de 1996 a 1997 et puis après, extrêmement mobilisée sur la création de RFF parce qu'il a fallu faire le partage des terrains et des bâtiments, cela a été un folle déperdition d'énergie, des discussions, cela a duré des années, aujourd'hui encore, le partage n'est pas complètement fait. Il y a encore 550 cours de gares dont on ne sait pas à qui elles sont. Ça donne une idée. Parce que les principes de partage, de découpage ont été trop complexes et donc on abouti à des propriétés entre RFF et la SNCF extrêmement imbriquées, dans les gares en particulier c'est un petit peu surréaliste.»
(Entretien avec Claude Laviolle, Directeur de l'immobilier, SNCF Direction de l'immobilier, à Paris le 16 juin 2013)

À l'occasion de cette réforme ferroviaire de 1996-1997, une nouvelle logique gestionnaire est mise en œuvre. La recherche de ressources en interne doit apporter de plus grandes marges d'autonomie à l'EPIC SNCF. C'est dans ce contexte, au même moment où la direction de l'architecture, du bâtiment et du patrimoine s'est dédoublée avec *AREP*, qu'une autre direction de la SNCF se transforme radicalement : la direction des gares.

3.2 Aborder les gares sous l'angle de la gestion et du service: l'héritage structurant de la *direction des gares et de l'escale*

En 1996, la SNCF se dote d'une *direction du développement des gares* aux fins d'exploitation commerciale de leurs espaces. La création de cette direction est concomitante de celle de Réseau Ferré de France. La *direction du développement des gares* sera renommée *direction des gares* (DDG) en janvier 2000 puis *direction des gares et de l'escale* (DDGE) en 2005[616]. Par rapport à la création parallèle d'*AREP*, la volonté interne de la SNCF était de promouvoir une maîtrise d'ouvrage capable de gérer les relations avec la maîtrise d'œuvre qui s'affirme à double titre, au sein de la direction de l'architecture et de son corollaire *AREP*.

616 OKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, Thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Jean Robert, Paris : Université Paris IV.

3.2.1 La création d'une direction pour développer la gestion des gares au sein de la SNCF

La *direction du développement des gares* est décidée sous la brève présidence de Loïck Leflock-Prigent en 1996. Celui-ci, en voyage au Japon, découvre que la nouvelle gare d'Osaka est financée entièrement par les activités extra-ferroviaires. Il décide à son retour en France de structurer une direction pour développer l'exploitation des gares[617]. Le premier directeur, Patrice Leroy, est issu de la direction régionale de Paris Est. Dans un entretien pour la revue spécialisée *le Rail*, il présente les raisons de la mise en place de cette nouvelle direction. On peut y lire déjà une certaine distanciation vis-à-vis des préceptes architecturaux alors dominants :

> *« [Cette direction] correspond à un prise de conscience de la SNCF quant à la place de la gare aussi bien au sein du réseau ferroviaire, vis-à-vis des autres modes de transport public, au sein du quartier et de la ville. […] Historiquement, il fallait un arrêté préfectoral pour ouvrir un commerce ce qui en a limité le nombre. […]Nous avions jusqu'ici une conception des gares strictement liée au voyage, y compris dans leur aménagement, dans la gestion des flux, avec une priorité : donner de la transparence aux gares. »*[618].

La création de la direction des gares est l'occasion de diffuser un message sur leur potentiel économique en contraste avec la pauvreté de leur gestion à l'époque. François Batisse, dans ce même numéro de la revue *le Rail*, illustre la richesse cachée des gares et montre qu'une meilleure stratégie de gestion des espaces, à l'image des gares japonaises, permettrait de couvrir le déficit[619]:

> *« Si dans les gares françaises on vendait comme au Japon autant d'articles, produits et services divers que de billets de train, les bénéfices des ventes diverses couvriraient facilement le déficit de la SNCF. […] Tôt ou tard, une conception de gares conviviales et commerciales se substituera à la conception des gares où l'on prend le train sans y chercher autre chose faute d'offre. La gare des clients remplacera celle des usagers comme c'est le cas dans d'autres réseaux ».*

Officiellement pourtant, ce n'est pas le modèle japonais que souhaite développer la SNCF. Le directeur des gares, Patrice Leroy précise ainsi que l'établissement public cherche une bonne combinaison entre les espaces, et à améliorer la gestion des flux. Il déclare ainsi :

> *« À ceux qui me demandent, " à quand des centres commeriaux dans les gares ? ", je réponds que ce n'est pas notre objectif »*[620].

Quinze ans plus tard, en 2012, le centre commercial de la gare Saint Lazare est inauguré. Pour comprendre comment s'est opérée la mutation culturelle autour des objectifs de commercialisation des gares, il faut étudier cette évolution dans la période de 1999 à 2010 qui est marquée par l'action d'un nouveau directeur, Pascal Lupo.

3.2.2 Un directeur emblématique : l'arrivée de Pascal Lupo à la direction des gares

En 1999, Pascal Lupo remplace Patrice Leroy. Ancien directeur de la gare de Paris Nord dont il a conduit l'adaptation à la grande vitesse ferroviaire européenne et aux flux générés par la coupe du monde de football de 1998, il bénéficie d'une forte expérience opérationnelle de la gestion de site. C'est bien cette connaissance de la direction de la gare du Nord qui le légitime pour prendre la direction des gares au plan national. Pascal Lupo indique ainsi :

---

617 BATISSE, F. (1997). « La mise en valeur des gares », *Le Rail Hors-Série,* (1997/14).

618 SCASSO, C. (1997). « Priorité au transport, rencontre avec Patrick Leroy, directeur de la direction du développement des gares SNCF », *Le Rail Hors-Série,* (1997/14), 12-15.

619 BATISSE, F. (1997). « La mise en valeur des gares », *op. cit.*, p. 5-6.

620 SCASSO, C. (1997). « Priorité au transport, rencontre avec Patrick Leroy, directeur de la direction du développement des gares SNCF », *op.cit.,* p.13.

« On avait mis en place la nouvelle desserte de Thalys, pas de problème, la nouvelle desserte au Nord de la ligne D, pas de problème, la reprise de la circulation du TGV après l'incendie [dans les ateliers techniques de la gare du Nord en décembre 1997], pas de problème, la coupe du monde, construction des deux gares, pas de problème, […] j'étais un peu sur la lancée, je me disais que tout était possible. Quand je suis arrivé aux gares, on s'est dit, bon on peut y aller, il y avait une force d'entraînement fantastique. J'ai été nommé directeur des gares parce que j'avais fait ça à la gare du Nord ».
(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting*, à Saint Denis, le 18 novembre 2014)

Contrairement aux pratiques de gestion des carrières des hauts-dirigeants de la SNCF, où les directeurs exécutifs changent de responsabilités tous les trois ans environ, Pascal Lupo va rester presque dix ans en charge de la direction des gares, jusqu'en 2009. Cette longévité à la tête de la direction des gares offre l'opportunité de développer les activités de gestion sur le long terme. Polytechnicien, il s'est aussi imprégné des enjeux de gestion durant de longues années :

« J'ai commencé à faire de l'entretien de voies, il faut gérer. J'ai construit des ponts, il faut gérer. Quand on a 12000 personnes sous ses ordres à Paris Nord, on a des budgets. »
(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting*, à Saint Denis, le 18 novembre 2014)

Progressivement, la direction des gares est chargée d'opérer au-delà de ses premières missions qui visaient la commercialisation des espaces. Pascal Lupo propose une vision de ses neuf années à la tête de la direction des gares articulée en trois temps, dont il a semblé qu'ils peuvent être repris ici dans cette recherche. Le premier était consacré à la mise en place et au renforcement de la direction des gares au sein de la SNCF, le second temps portait sur la création de l'escale, cette activité qui consiste à rassembler les différents métiers qui s'exercent dans les gares et peuvent être détachés des seules activités de transport. Le troisième temps est enfin celui de la tarification de l'activité gare.

3.2.3 La transformation en direction des gares en 1999/2000

L'avènement de la *direction des gares* en 1999/2000 marque l'évolution de la *direction du développement des gares* en une direction de plein droit, rattachée alors à la *branche d'activité Voyageurs France Europe*. Cette réorganisation vise à singulariser l'activité au sein de la SNCF, notamment par le biais d'une rationalisation comptable, comme l'indique Pascal Lupo :

« Le vrai virage a eu lieu en 1999/2000 lorsqu'on a créé la direction des gares [qui a remplacé la direction du développement des gares…] c'était une business unit, au même titre que Grandes lignes, que Fret, que Transilien. Et là, il faut dire que c'était récent, puisque c'était en 1991/1992 que la SNCF avait quitté son organisation un peu fouillis où il y avait un seul compte, une comptabilité analytique. »
(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

La mise en place de la *direction des gares* permet de délimiter un périmètre sur lequel elle exerce ses prérogatives. Les gares sont définies en fonction de l'importance de leurs flux puis de l'opportunité d'étendre les actions de développement à d'autres gares de moindre importance, au point de concerner en 2006 les 165 plus grandes gares françaises. Ce périmètre connaîtra très peu d'évolutions jusqu'en 2009 quand la loi ORTF modifiera l'organisation de la SNCF et précisera le contour de la branche *Gares & Connexions*.

Cependant, comme cela sera présenté dans le chapitre 7, c'est durant cette période de gestion par la *direction des gares* que se structure la segmentation entre grandes, moyennes et petites gares. La création de la *direction des gares* en 1999/2000 est suivie d'une première rationalisation des métiers, dans le sens d'un regroupement des différents types de métiers qui s'exercent en gare.

Une communauté de chefs de gares est créée pour partager les bonnes pratiques et améliorer la qualité de service en leur sein. Comme l'indique Pascal Lupo :

> *« Les trois premières années, cela consistait à constituer le business unit, c'était plus petit, c'était plus agile. Cela consistait à constituer une communauté des chefs de gare. Reprendre possession des gares, c'est à dire, dire : ces gares-là, on s'en occupe bien et notre principal objectif c'est de s'occuper de ces gares. Alors que quand la gare appartient par exemple à Transilien, Transilien a d'autres choses à faire que de s'en occuper. Et puis l'idée c'était de les rendre propres, sûres et attractives. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

3.2.4 La démarche de certification des services et des espaces ("Gares en mouvement" et normes Afnor)

La deuxième période de 2003 à 2005 est structurée par la mise en œuvre du programme d'actions « *Gares en Mouvement* ». Avec ce programme, la direction des gares procède à des investissements importants pour améliorer l'accès aux gares pour tous les publics, mais aussi pour améliorer la qualité du service qui y est rendu. Initiative d'aménagement tout autant que de gestion, « *Gares en Mouvement* » vise la certification des activités opérées par les agents de la SNCF en gare[621]. Le programme d'investissement dans les gares permet de renforcer l'identité de la direction des gares, il offre aussi un objectif permettant de renforcer la cohésion des équipes qui forment cette même direction. Pascal Lupo se souvient ainsi :

> *« On a lancé en fin d'année 2003 « Gares en Mouvement » […]. C'était à la fois un slogan, c'était un mode de communication, c'était une charte graphique et c'était en plus un mode de management. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Le volet managérial de « *Gares en Mouvement* » a fait l'objet de recherches en sciences de gestion pour analyser notamment la réception de ce programme par les salariés de la direction des gares. Comme le montrent les travaux de Damien Collard[622], le volet managérial de *« Gares en Mouvement »* s'est traduit par une mise en normes des activités des agents. Des normes de prescription vestimentaire, de mode de réponses, de présentation de soi par les agents ont été systématisées. Pour ce faire, un système d'évaluations, de techniques de sondage par « enquêtes mystère » ont été initiées[623]. Pour D. Collard, le recours à ces évaluations a visé la production d'indicateurs pouvant être échangés entre les différents donneurs d'ordre. Dans le cas de la *direction des gares*, son rattachement à la branche d'activité « *Voyageurs France Europe* » passait par un contrat d'objectifs fondé sur le respect de certains critères de qualités. Comme l'indique D. Collard :

> *« La finalité de cette contractualisation étant, pour les donneurs d'ordre, d'être en capacité de mesurer la qualité des prestations rendues par les directions d'activité et, pour ces dernières, de pouvoir évaluer la qualité des services rendus par les unités opérationnelles, les producteurs de normes se sont mis d'accord pour standardiser le service et pour définir des normes et des indicateurs clairs, « objectifs », atteignables, et surtout mesurables.[624] ».*

---

621 FAVIN-LEVEQUE, J.-C. (2005). « La politique de services de la direction des Gares et de l'Escale », *Revue Générale des Chemins de Fer* (2005/135), 19-30.

622 COLLARD, D. (2012). « Déni du travail et tyrannie des normes. Quand les normes de service deviennent une fin en soi à la SNCF », *Travail et emploi,* (2012/132).

623 COLLARD, D. (2010). « De la stratégie orientée client aux « enquêtes client mystère » », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* (2010/4), 36-46.

624 COLLARD, D. (2012). « Déni du travail et tyrannie des normes. Quand les normes de service deviennent une fin en soi à la SNCF », *op.cit.*

Cette démarche de qualité – autour d'un processus de certification de la qualité de service par des normes AFNOR – représente un tournant majeur pour comprendre le cas français de l'aménagement-gestion. En effet, la recherche d'une standardisation du service n'est plus envisagée uniquement par la dimension matérielle de chaque gare mais bien par la relation commerciale devant être assurée par les différents agents qui y travaillent. Cette recherche de certification de la qualité de service correspond aussi à un objectif interne d'affirmation de la singularité des métiers de la gare vis-à-vis du reste de l'organisation de la SNCF. Pascal Lupo confirme cette intention :

> *« [On a fait cette certification] pour obliger tout le monde à bien travailler […] en interne. […] Les partenaires extérieurs étaient très contents de s'y plier, les gens comme* Relay *notamment, suivaient les choses, et puis on avait enfin, on commandait vraiment les gares. […] C'était une culture d'excellence, on était dans une culture d'excellence. ».*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

L'application à la gestion des gares de techniques de marketing de la qualité, comme la mise en œuvre d'indices de satisfaction et de normes de service n'est pas propre uniquement à la France. Le cas français est le plus simple à présenter pour mettre en lumière cette standardisation de la gare, c'est-à-dire la transformation de son espace en un produit clairement identifiable, certifié par des critères de qualité. Peu avant la mise en œuvre du programme *Gares en Mouvement*, la *Deutsche Bahn* développe aussi une stratégie de qualité pour ses gares, en utilisant des outils similaires d'indices de satisfaction et de normalisation des pratiques professionnelles, notamment pour celles de l'accueil en gare, comme le montrent les recherches de Claudia Wucherpfenning[625].

La démarche de certification[626] accompagne ainsi l'émergence d'un nouveau métier au sein de la direction des gares, celui dit de *l'escale*. L'objectif est de regrouper les différents métiers qui s'exercent en gare en interaction avec les publics. La création de l'escale permet de détacher les opérations purement techniques d'arrivée et de départ en gare (la signalisation, l'accès à l'énergie, etc.) des opérations liées à l'accueil et aux services rendus aux passagers (aide aux passagers pour l'accès aux trains, information, billetterie, etc.). Dans cette dynamique de standardisation du service et de l'accueil des passagers en même temps, tout en continuant le développement commercial des espaces des gares, la *direction des gares* devient la *direction des gares et de l'escale*. Cette évolution sémantique souligne l'appariement entre stratégie commerciale et stratégie de service, valorisation économique des espaces des gares et importance du site dans l'activité commerciale du transport.

3.2.5 La construction d'un modèle économique pour la gestion des gares

Enfin, la troisième période de 2006/2007 à 2009 est principalement consacrée au développement d'un modèle économique de la gestion de gare. L'objectif est alors de formaliser les relations entre les différents partenaires internes et externes à la SNCF, à partir d'éléments contractuels. La direction des gares et de l'escale produit ainsi différents contrats (contrat de prestation commune, contrat d'adhésion à la charte de la direction, contrat de prestation spécifique). Ces différents éléments structurent progressivement une conception économique et juridique du modèle de gestion des gares. Pour aboutir à ce cadre contractuel, un travail a été

---

625 WUCHERPFENNING, C. (2006). *Bahnhof: [stadt]gesellschaftlicher Mikrokosmos im Wandel. Eine « neue kulturgeographische » Analyse.*, Wahrnehmungsgeographische Studien n° 22, Oldenburg : BIS Verlag der Carl-von-Ossietzky Universität.

626 Voir les articles de la revue des chemins de fer 2004 juin p25-31 / 2005 N135 PP19-30 / 2003-07 N7-8 PP23 27 / 2002-08 N11 PP31-32 / 2002-06 N6 PP 5-14 / 2000 N9 27-29 / 2011-10 N209 PP58-61 / 2009-6 N184 PP47-51

mené pour transformer les espaces des gares en opportunités commerciales. Or, la SNCF n'est pas propriétaire mais affectataire du domaine public ferroviaire. Cela signifie notamment qu'elle dispose de prérogatives étendues sur ces espaces mais qu'elle ne peut pas les vendre[627]. Pour faciliter l'évolution vers le modèle d'exploitation commerciale des espaces, un travail est mené avec la Cour des comptes. Comme l'indique Pascal Lupo :

> *« La Cour des Comptes était venue nous faire un audit en 2003/2004, on leur avait dit « écoutez, vous allez nous aider », on est arrivé à l'idée qu'il fallait vraiment faire payer l'usage des gares »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

De ce travail conjoint entre la *direction des gares et de l'escale* et la Cour des comptes naîtra l'institutionnalisation d'une double comptabilité, l'une liée à la stratégie commerciale en gare autour des *autorisations temporaires d'occupation du domaine public non constitutives de droits*, à savoir, les concessions commerciales en gare, et l'autre liée à l'exploitation de la gare à des fins de transport en gare. Cette période marque ainsi la préfiguration du cadre économico-juridique des années 2010 qui culminera à partir de 2012 avec la publication du décret sur les gares de voyageurs instituant les redevances d'accès aux gares[628].

3.3 Les grandes gares françaises, objet d'une lutte de pouvoir entre gestionnaires et architectes

La *direction des gares et de l'escale* dispose depuis sa création d'une filiale spécialisée dans la commercialisation des espaces. Créée en 1996, la *société d'Aménagement des Commerces et des Concessions*, A2C, se voit adjoindre une filiale en 2002, la société *Parvis*. L'objectif de la création de *Parvis* est de rationnaliser la maîtrise d'ouvrage des projets de gares face à la maîtrise d'œuvre concentrée dans la *direction de l'architecture, des bâtiments et du patrimoine* et sa filiale *AREP*. La création de *Parvis* et sa filialisation au sein d'A2C marquent un durcissement des relations internes à la SNCF autour des projets sur les gares. Roland Legrand, alors directeur adjoint des gares, fut en charge de la création de *Parvis*. Il insiste sur le lien entre le développement de la stratégie commerciale et le besoin d'une maîtrise d'ouvrage face à la maîtrise d'œuvre, toutes deux étant internes à la SNCF :

> *« Parvis a été absorbé par A2C parce que précisément […] [le président d'AREP] ne supportait pas une filiale de maîtrise d'ouvrage, de même qu'AREP était une filiale des archis, Parvis et A2C étaient des filiales de la maîtrise d'ouvrage, donc moi j'avais créé en 2002 Parvis. […] A2C était créé depuis 1997, 1998, pour opérer les commerces. À l'origine A2C n'était pas investisseur, il était […] simplement exploitant des commerces et rétrocédait 95% des redevances que payait un preneur à la SNCF et donc touchait 5%. Après ils sont devenus en plus investisseurs. […] À titre personnel, je trouve que […] c'est une bonne structure, […] c'est quand même un levier pour faire du fric, […] ce n'est pas mirobolant, ce ne sont que des centaines de milliers d'euros de recettes, néanmoins ça a le mérite de faire sentir qu'on ne fait pas n'importe quoi avec les commerces. Et ce n'est pas du tout la manière de voir les commerces [du président d'AREP de l'époque], [qui] fait de l'émiettage des commerces, ce n'est pas du tout comme ça qu'on fait des commerces... »*
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

La question de l'implantation des commerces en gare représente en effet une source de tension entre les gestionnaires et les architectes. La finalité commerciale des gares ne se décrète pas, elle appelle des conceptions, des logiques d'organisation. Or, c'est précisément sur la capacité à décider ces logiques d'organisation que s'affrontent les deux directions, celle des gares et de

---

627 La question du domaine public ferroviaire a connu plusieurs évolutions pour les gares. Ce point sera détaillé dans le chapitre 8.

628 Le décret sur les gares et le modèle économique sur lequel il repose seront analysés dans le chapitre 7.

l'escale avec ses filiales A2C et *Parvis* et celle de l'architecture et des bâtiments avec sa filiale *AREP*. D'après les entretiens menés, trois cas majeurs ont cristallisé les perceptions des acteurs de ces deux directions : la conduite du projet des gares EOLE-RER E à Haussmann Saint Lazare et Magenta, les gares des lignes à grande vitesse Méditerranée et Est, enfin, les grandes restructurations de gares à Paris Saint-Lazare et Strasbourg. Dans le cas des gares du RER E, peu de temps avant de rejoindre la direction adjointe des gares, Roland Legrand dirige les deux nouvelles gares de Magenta et d'Haussman Saint-Lazare, constatant l'échec de la stratégie commerciale préconisée et mise en œuvre par la direction de l'architecture :

> *« J'étais chef des deux gares parisiennes d'Eole, Magenta et Haussman […] il n'y avait pas A2C et tout ça […]. Ce sont les architectes [de la direction de l'architecture et d'AREP] qui ont défini les concepts d'implantation des commerces et surtout de séparation des flux. […] Du coup […] les commerces dans les deux gares EOLE ont périclité, il n'y a plus de commerce maintenant, pourquoi, parce qu'on a séparé les flux, cela marchait le matin, cela ne marchait pas le soir et vice versa, de toute façon pour les commerçants il faut que cela marche tout le temps. Pour vous dire, l'intérêt de A2C, [eux] ce sont de vrais professionnels du commerce. »*
>
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

Les nouvelles gares pour accueillir le TGV Méditerranée posent des difficultés car leur mise en service est concomitante avec la stratégie de certification lancée par la direction des gares et de l'escale. Or la certification de l'accessibilité et des usages des lieux n'est pas possible à l'issue des travaux conduits par *AREP* et nécessite de nombreuses adaptations. Cette rencontre entre la logique de certification de service et qualité d'accueil et la conception des espaces est donc difficile. La logique de standardisation du service par la démarche de qualité révèle autant qu'elle crée les limites entre l'aménagement et la gestion de l'espace. Pascal Lupo se souvient ainsi :

> *« [Pour les] trois gares du TGV Med, on s'est dit elles sont neuves elles vont être certifiées, quand on a fait la certification. […] En fait il n'y en a qu'une qui a été certifiée rapidement, c'est Valence, mais un peu par hasard, parce que sa disposition permettait de bien gérer la gare. ».*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

L'affirmation d'une stratégie de maîtrise d'ouvrage au sein de la SNCF rencontre des réticences de la maîtrise d'œuvre. Les travaux pour les gares du TGV Est et les grands projets pour la gare Saint Lazare et la gare de Strasbourg cristallisent les tensions. Pour Roland Legrand :

> *« On était en crise directe avec [le Président de] l'AREP mais [qui était aussi] directeur de l'aménagement, donc vraiment une entité SNCF qui a comme filiale AREP. On était en crise ouverte puisqu'on souhaitait […] préfigurer la maîtrise d'ouvrage des gares au sein de la SNCF et donc forcément c'était directement orthogonal [au Président d'AREP] qui lui incarnait la maîtrise d'œuvre. [Le Président d'AREP] a toujours un discours qui l'arrangeait. Avant 1997, il prônait la séparation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre, à partir du moment où RFF a été créé, il a prôné l'intégration de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. »*
>
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

Le chantier de la gare Saint-Lazare à Paris est un terrain d'affrontement des différentes conceptions. L'affirmation de la maîtrise d'ouvrage face à la maîtrise d'œuvre est éprouvée par les conflits de légitimité entre chaque direction. Comme s'en souvient Pascal Lupo à propos de Saint-Lazare :

> *« C'est assez compliqué et assez difficile pour moi de le dire, c'était jamais à l'heure, jamais à temps, avec des idées loufoques, ne jamais tenir compte de ce que disait le maître d'ouvrage enfin des trucs comme ça. ».*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Confirmant cette tension entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, il en explique les raisons par une double logique, la difficulté d'articuler ambition architecturale et maîtrise

financière des projets d'une part, et la réticence au développement commercial des espaces d'autre part :

> *« La difficulté a toujours été de dépenser l'argent. On a mis en place des systèmes, on a créé Parvis, filiale d'A2C qui nous permettait d'avoir des moyens pour piloter et on avait effectivement une relation avec les architectes qui n'était pas simple. Avec AREP et [son président], on avait un vrai problème, c'était [s]a volonté d'être maître d'ouvrage. En France, on est dans un monde où les architectes sont dans une catégorie, sont mis sur un piédestal. Ce n'est pas du tout la même chose dans les autres pays. [Le Président d'AREP] avait une aura, des moyens plus ou moins connus pour paraître et en fait il me gênait beaucoup. […] J'étais chargé d'être le maître d'ouvrage, j'avais l'argent, j'étais responsable de la qualité, donc, il y avait beaucoup de points… avec des loupés phénoménaux qu'on a été obligés de rattraper […]. [Le Président d'AREP] avait du mal à comprendre les commerces en gare, par exemple, il s'y est opposé. Même si AREP travaille maintenant pour des centres commerciaux, il avait du mal à comprendre que la gare cela devait servir d'abord aux voyageurs. […] Aujourd'hui on se dit bien sûr bien sûr, mais en fait non, ce n'était pas évident. Des gens comme AREP portaient ce discours sur "pas besoin de commerces" ».*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

La place de la conception architecturale dans la stratégie d'aménagement-gestion des gares est ici révélée. Au-delà des conflits de personne, c'est bien une appréhension générale du projet d'aménagement qui est en cause. En reprenant les discours de Jean-Marie Duthilleul, Président d'*AREP*, et des différentes publications de l'agence, on retrouve la trace de l'ambition « itérative » de la conduite des projets. Le principe est celui d'allers retours incessants entre l'architecte et le site et ses commanditaires. Pourtant, cette logique itérative est, à l'époque, peu compatible avec l'ambition de la SNCF de se doter d'une maîtrise d'ouvrage puissante capable de diriger le financement de ses projets. Roland Legrand indique ainsi :

> *« [Etant] de formation de maîtrise d'œuvre, j'étais favorable à avoir une ligne architecturale des gares, puisque c'est très important, c'est bien, mais ce ne doit pas être du despotisme. […] Le positionnement de Jean-Marie Duthilleul au sein de la SNCF faisait que la maîtrise d'ouvrage ne pouvait pas s'exprimer, ne pouvait pas vivre. Le principe fondateur de la MOA c'est de maîtriser les budgets, le délai et si possible le programme, or, dans la démarche de conception duthilleulesque, c'est une démarche extrêmement itérative qui ne prône pas la prééminence du programme, c'est quand même un peu embêtant, c'est-à-dire qu'on fait des gares comme on peut faire une cravate et après on vend cela comme étant l'ouvrage qui correspond parfaitement à la commande. »*
>
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

En définitive, la tension entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre au sein de la SNCF emprunte plusieurs voies. C'est un conflit de logiques, un conflit de perception des règles de l'aménagement des gares et aussi un conflit de personnes. La prééminence des architectes forgée durant plus d'une décennie de travaux pour les gares à l'occasion du programme de grande vitesse ferroviaire a été capitalisée au sein d'une structure filiale, *AREP*, qui a permis d'amplifier la reconnaissance et la légitimité de ses dirigeants à porter un discours et une certaine idéologie de la conception des gares. Parallèlement, la montée en force d'une direction gestionnaire des gares s'est accompagnée d'une panoplie d'outils de contractualisation et de standardisation des services qui a permis de concevoir la gare comme un site de gestion et non plus seulement comme une infrastructure au service du transport. La rencontre de ces deux logiques s'est cristallisée dans l'affrontement entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, et elle s'est matérialisée dans la question de l'implantation des commerces. Enfin, sans exagérer la question du conflit de personnes, on peut s'interroger néanmoins sur le fait que le directeur de l'architecture et du bâtiment et celui des gares et de l'escale présentent des profils de formation très proches. Tous les deux polytechniciens, ayant embrassé des carrières de longue date à la SNCF, ils sont en concurrence à des moments similaires de leurs carrières respectives. Le conflit est aplani par une fusion des deux directions et leur transformation en une branche d'activité autonome avec à sa

tête une gestionnaire énarque : en mars, 2009 Sophie Boissard est nommée directrice générale de *Gares & Connexions*.

3.4 La formation de *Gares & Connexion*, branche autonome de la SNCF

Le contexte européen va être décisif pour la formation de l'aménagement-gestion des gares comme branche d'activité de la SNCF. *Gares & Connexions* naît en 2009 alors que la Commission européenne a mis en demeure le gouvernement français de se conformer aux directives du troisième paquet ferroviaire qui prévoient l'ouverture à la concurrence internationale au 1er janvier 2010.

3.4.1 L'accélération du calendrier politique et réglementaire en 2008 et 2009

En juin 2008, le gouvernement français est mis en demeure par la Commission européenne de se conformer au calendrier des directives européennes prévoyant l'ouverture à la concurrence du transport international le 1er janvier 2010. En septembre 2008, la ministre de l'écologie et du développement durable charge la sénatrice du Bas-Rhin, Fabienne Keller de conduire un rapport sur la situation contemporaine des gares. En mars 2009, dans la foulée de la remise du rapport par Fabienne Keller, le président de la SNCF, Guillaume Pépy, annonce la création de la nouvelle branche d'activité *Gares & Connexions*. En mai 2009, l'Autorité de la concurrence s'autosaisit de la question de l'organisation concurrentielle du secteur ferroviaire français[629], en considérant les gares comme un point essentiel de la problématique, ce qu'elle exprime fortement dans son avis rendu en novembre 2009, un mois avant le vote définitif de la loi d'orientation et de régulation du transport ferroviaire le 10 décembre 2009. Dans son rapport, l'Autorité de la concurrence stipule aussi combien la gare se caractérise comme une *installation essentielle* nécessaire à l'accomplissement de l'activité ferroviaire et sa gestion tend à former un monopole naturel dont il serait préférable qu'il revienne à une seule organisation indépendante. De ce fait, l'inclusion du gestionnaire dans un groupe ferroviaire comme SNCF présente des risques d'entorse à la concurrence, notamment pour la transparence des informations et l'équité de traitement des différents opérateurs. Par cette auto-saisine, l'Autorité de la concurrence participe à la construction de la problématique des gares dans l'activité marchande du transport ferroviaire en France. Le 1er janvier 2010, la concurrence ferroviaire pour le transport international de passagers est rendue possible par la loi, conformément aux directives européennes.

Dans un même mouvement, la loi ORTF de décembre 2009 confie la gestion de la totalité des gares françaises à la nouvelle branche *Gares & Connexions*. Cette séquence reflète une accélération majeure en faveur d'une constitution d'une branche de la SNCF dédiée à l'aménagement-gestion des gares. Elle est aussi le théâtre d'une compétition entre les acteurs. Comme on l'a vu, la formation de l'aménagement-gestion des gares comme activité ferroviaire répond de logiques internes à la SNCF souvent contradictoires. Durant la période 2008/2009, la compétition s'exporte en dehors de l'organisation SNCF.

---

629 AUTORITE DE LA CONCURRENCE (2009). « Avis n°09-A-55 du 4 novembre 2009 sur le secteur du transport public terrestre de voyageurs. »

La question des gares devient une problématique et un objet de débats et de réflexions dans le cadre du mouvement d'ouverture à la concurrence du trafic ferroviaire. Elle est l'objet central ou bien un des sujets de rapports n'ayant pas force de loi mais étant produit par des institutions de l'État (rapport au Premier ministre de Fabienne Keller sur les gares de voyageurs[630], rapport de Claude Abraham du conseil d'analyse stratégique sur l'ouverture à la concurrence[631]).

La politisation du débat, notamment par l'entremise du rapport de Fabienne Keller, permet d'accélérer la reconfiguration des activités d'aménagement-gestion autour de la nouvelle branche d'activité *Gares & Connexions*. La création de la branche, à l'initiative de la SNCF, concomitamment à la remise du rapport Keller pourrait être ainsi une décision politique de la direction de la SNCF pour maintenir sa prérogative sur les gares. Comme le souligne Roland Legrand, à l'époque directeur adjoint des gares et de l'escale :

> *« Gares & Connexions a été créée en réaction au rapport Keller. Le rapport Keller sort en avril 2009, sauf qu'il avait été pensé en 2008, le ministère s'en empare, [le Président de la SNCF] dit « il faut tout de suite une structure qui va bien sinon on va nous piquer les gares ». […] Et c'est comme ça que Gares & Connexions a été créée. »*
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

La création de la branche d'activité est aussi le résultat d'un faible nombre d'alternatives possibles pour répondre à l'équation de la mise en conformité aux principes concurrentiels.

Peu connue, l'hypothèse de la création d'une filiale chargée de la gestion des gares a pourtant bien été envisagée par la direction de la SNCF. Fin 2007, la presse se fait écho de ce projet sans en préciser formellement les contours[632]. Dans les faits, comme le confirme Pascal Lupo, alors directeur des gares et de l'escale, la SNCF envisage en 2007 la filialisation de la gestion des grandes gares parisiennes autour d'une hypothétique entité qui aurait pu s'appeler *Gares de Paris* sur le modèle d'Aéroports de Paris, avec un capital possédé par le gestionnaire d'infrastructures, RFF :

> *« [En 2007, on est à allé à] considérer une éventuelle filialisation, sur le modèle d'Aéroports de Paris, plutôt avec un actionnariat de RFF. [...]*
> *- C'était la continuité de la réflexion sur le recentrage de la SNCF autour du transport et de la mobilité ?*
> *- Oui, c'est ça. On avait fait tout le boulot, c'était facile à faire. […] l'idée c'était de faire Gares de Paris sur le modèle ADP. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Face à l'hypothèse d'une réflexion sur la filialisation de la gestion des grandes gares parisiennes, et non de l'ensemble des gares françaises, l'autre hypothèse se renforce, celle d'une branche dédiée à l'aménagement-gestion des gares, disposant d'une forte autonomie de décision pour satisfaire les principes concurrentiels. Comme l'indique Étienne Tricaud, actuel directeur général d'*AREP*, la question du devenir de l'activité d'aménagement-gestion s'est posée autour des techniques de gestion des projets pour les gares. Ses propos illustrent à la fois la distance vis-à-vis des logiques de maîtrise d'ouvrage publique jugées trop rigides et l'opportunité alors, d'avoir maintenu au sein de la SNCF la maîtrise d'œuvre avec la maîtrise d'ouvrage :

---

630 KELLER, F. (2009). « La gare contemporaine », *Rapport au Premier ministre*.

631 ABRAHAM, C., REVIAL, T., VIELLIARD, F. *et al.*, (2011). « Ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs », Paris : Centre d'Analyse Stratégique.

632 S.A. (2007, 6 décembre). « La SNCF va gagner de l'argent avec ses gares », *Le Figaro*.

« Il y a quelqu'un qui dit bon voilà, je suis un maître d'ouvrage,[…] j'ai le financement, j'ai un terrain, j'ai un programme, enfin non, je n'ai pas encore de programme, donc je vais m'adresser à un programmiste qui va me faire un programme, une fois qu'il est fait, je vérifie s'il rentre dans mon budget, ensuite je m'adresse à un architecte qui prend un bureau d'étude, qui s'adresse à des entreprises qui construisent et puis comment on exploite, ah bah oui il y aura demain des gens qui vont venir exploiter, on verra après, une fois que l'objet sera construit. […] La SNCF avait la chance de ne pas être soumise à toutes ces contraintes et d'avoir dans la même main tous les acteurs. »

(Entretien avec Étienne Tricaud, Directeur d'*Arep*, *AREP* à Paris le 6 juillet 2012)

3.4.2 La création de Gares & Connexions et le rapport de la sénatrice Fabienne Keller

La création de *Gares & Connexions* intervient en mars 2009, lors de la remise du rapport Keller. Formellement, *Gares & Connexions* absorbe la direction des gares et de l'escale, auparavant dans la branche *Voyageurs France Europe* rebaptisée elle-même *Voyages*, la direction de l'architecture des bâtiments et de l'aménagement, auparavant dans la branche Infrastructure, et les différentes sous-directions ayant trait aux gares régionales de la branche *Transport Public* rebaptisée *Proximités*. Ainsi, au sein de *Gares & Connexions*, les filiales des anciennes directions sont aussi rassemblées : A2C, *Parvis* et *Arep* sont désormais hébergées dans le même bâtiment, où la branche s'installe, avenue de la porte d'Ivry à Paris.

Cette création de *Gares & Connexions* est médiatisée, notamment avec la publicité faite au rapport Keller et par la nomination de Sophie Boissard à la tête de la branche[633]. Dans l'entretien qu'elle a accordé pour cette recherche lorsqu'elle a quitté ses fonctions de directrice de *Gares & Connexions* en 2012, Sophie Boissard confirme la stratégie de médiatisation de *Gares & Connexions* tout en faisant fi de l'expérience passée de la direction des gares et de l'escale :

« La SNCF est partie tard dans cette construction d'activité de gestionnaire de gares, les autres réseaux l'ont fait avant nous. Si on est partis tard, c'est sans doute aussi lié à la partition avec RFF, puisque d'une certaine manière […] la cote mal taillée [entre RFF et SNCF] passe aussi sur ce périmètre foncier autour des gares. […] Donc on est parti tard, on est parti avec un gros handicap d'image au départ, donc la médiatisation était aussi une manière de faire savoir qu'on avait vraiment changé pied et de mettre aussi en mouvement les acteurs, puisque finalement c'était aussi une manière de dire "«venez"» ».

(Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

Pour Pascal Lupo, cette médiatisation autour de la nouvelle branche d'activité marque un tournant, mais ne constitue pas une réelle innovation. Elle masque même les efforts entrepris depuis les dix ans durant lesquels a été renforcée la direction des gares :

« La présentation de Gares & Connexions a été très politique du genre "« c'est grâce à Keller, on va faire une business unit "» alors que cela faisait neuf ans que cela avait été fait. […] Ce qui me gênait le plus, c'était qu'on avait l'impression qu'il y avait dix mille personnes qui n'avaient rien foutu pendant neuf ans. »

(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)»

Son adjoint de l'époque à la direction des gares et de l'escale, Roland Legrand, le rejoint dans cette impression amère :

« Il faut savoir que Sophie Boissard qui venait du Conseil d'État avait été nommée six mois avant directrice de la stratégie [de la SNCF] et elle a tout de suite bougé en tant que directrice de Gares & Connexions. C'est comme ça que ça s'est passé. Du coup, cette structure-là n'a pas maturé fort et […] contrairement à ce qui a été dit et présenté, elle s'est grandement inspirée de ce qui avait été fait à la direction des gares. Tout le modèle économique de Gares et Connexions cela part de ce qu'on avait pu travailler avec Pascal Lupo. »

(Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

La chronologie des faits sur la question du modèle économique semble leur donner raison, notamment sur l'élaboration de la tarification des gares à partir d'une double caisse : l'une

633 VINCENDON, S. (2011). « Gares à vous », *Libération*.

concernant les activités ferroviaires non-régulées et l'autre relative aux activités de transport régulées[634]. Malgré les réserves des anciens directeurs des gares et de l'escale, le rapport Keller et la création de *Gares & Connexions* ont permis de diffuser à une plus large audience l'intérêt pour une conduite des projets de gare qui soit mieux partagée. Eric Veillard, directeur de l'aménagement des gares pour Réseau Ferré de France en 2012, confirme que le rapport Keller et la formation de *Gares & Connexions* ont permis d'enclencher une dynamique entre RFF et *Gares & Connexions* avec les acteurs publics, même si cette dynamique est laborieuse :

> *« Toutes les collectivités locales [sont] directement partie prenantes, voire même dans le pilotage politique des opérations. […] On peut estimer que le pilotage technique soit à Gares & Connexions soit à RFF en fonction de la maîtrise d'ouvrage parce qu'il y a des éléments que nous maîtrisons que ne maîtrisent pas les collectivités locales notamment sur le domaine ferroviaire. […] Le pilotage politique, et l'intégration urbaine du projet, c'est clairement de la responsabilité des collectivités locales, [depuis] le rapport Keller on essaie de faire rentrer cette notion [avec Gares & Connexions] mais on voit que ça a du mal. »*
> (Entretien avec Eric Veillard, Directeur du pôle aménagement et gares, RFF à Paris le 28 février 2011)

3.4.3 Gares & Connexions ou le dépassement de la logique maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre vers « le tout partenariat » pour l'aménagement-gestion des gares

La création de la branche *Gares & Connexions* est accompagnée d'annonces politiques importantes relatives à un investissement massif dans le développement des gares, autour d'une logique de partenariats publics-privés. L'élargissement des techniques de financement des projets de gare offre l'opportunité d'ouvrir les anciennes méthodes de gestion des projets, mais constitue aussi un risque pour le fragile modèle économique développé par la direction des gares et de l'escale pendant la décennie passée. Pour Étienne Tricaud, la création de *Gares & Connexions* offre l'opportunité de dépasser l'opposition maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre pour une logique de projet, où les acteurs sont associés en permanence :

> *« On pouvait avoir un processus beaucoup plus riche […] si l'ensemble de ces acteurs sont là dès le début et peuvent cheminer en parallèle, […] depuis les premières réflexions jusqu'à la réalisation et l'exploitation, […] simplement être sollicités au bon moment en fonction des besoins par quelqu'un qu'on va appeler directeur des projets et qui sera le chef d'orchestre de tout cela. Et ça, cela s'appelle le mode projet. C'est à dire qu'on passe d'un mode séquentiel linéaire à un mode itératif, ce que certains appellent de l'ingénierie concourante. […] Cela a été vraiment permis par la création de Gares & Connexions. […] Cela transforme nos modes de fonctionnement au quotidien, en plus on est dans le même bâtiment, donc on peut avoir ces échanges, le mode projet ce n'est pas toujours facile, c'est à réinventer chaque matin, mais je pense qu'on a fait beaucoup de progrès dans ce sens et que cela enrichit beaucoup le processus de conception des gares. »*
> (Entretien avec ÉtienneTricaud, Directeur d'*Arep*, *AREP* à Paris le 6 juillet 2012)

Pour Pascal Lupo, cette nouvelle dynamique, si elle est formalisée par l'organisation de la branche, ne fonctionne pas dans les faits. Elle risque de conduire à une hypertrophie de la logique partenariale vis-à-vis du métier de gestionnaire commercial intégré:

> *« [Lors de la création de Gares & Connexions, il y avait aussi le] message " on va dépenser beaucoup d'argent et tout et tout ", […] Cela donnait un peu la frousse, parce qu'en disant qu'il fallait mettre 5 milliards, cela voulait dire 500 millions de péages en plus. Ce qui m'a choqué, ce sont deux choses. La première chose c'est qu'en mettant la maîtrise d'oeuvre avec la maîtrise d'ouvrage, on va faire deux fois plus de chantiers dans l'année, c'est ce qu'avaient promis les architectes. Ça ne s'est pas fait. La deuxième chose qui m'embêtait c'était de dire, on va faire beaucoup de partenariats parce que les gares on peut en tirer des avantages, et en fait, quand on commence à brader quelque chose, ça n'a pas de valeur. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Sur ce dernier point, celui de l'intensification des partenariats pour la gestion des gares, on note une différence entre gestion commerciale intégrée, celle pilotée par A2C et développée

634 Ce point sera explicité dans le chapitre 7

pendant une décennie au sein de la direction des gares et de l'escale, et partenariat commercial, qui préfigure le recours massif aux financements extérieurs d'opérations de valorisation commerciale en échange d'une gestion au long cours des sites commerciaux en gare. Comme le montrera le chapitre 8, la formation de *Gares & Connexions* facilite ce basculement vers une organisation mixte des projets de valorisation et d'aménagement des gares.

3.4.4 Sophie Boissard, première directrice de Gares & Connexions : l'arrivée de hauts-fonctionnaires de l'État dans l'aménagement-gestion

L'arrivée de Sophie Boissard à la tête de la nouvelle branche d'activité de la SNCF n'est ni anodine, ni sans conséquence pour l'évolution du métier d'aménagement-gestion des gares. Sa nomination tranche le conflit résiduel entre le directeur des gares et de l'escale et celui de l'architecture et des bâtiments. Surtout, elle permet de faire reposer l'activité d'aménagement-gestion sur un cadre réglementaire qui est voué à se sophistiquer suite au vote de la loi d'orientation et de régulation des activités ferroviaires en décembre 2009. La nomination de Sophie Boissard est donc intéressante à étudier sur deux points : celui de son profil professionnel de haut-fonctionnaire de l'État, celui de l'importance de son réseau politique et institutionnel comme atout pour la formation de la branche *Gares & Connexions*.

Au Royaume-Uni, les homologues de Sophie Boissard pour cette recherche se sont définis comme des « professionnels du transport » dans les entretiens qu'ils nous ont accordés[635]. En Italie, les responsables des gares sont issus soit de carrières internes à l'opérateur ferroviaire, soit de l'ingénierie publique, soit du monde aéroportuaire[636]. Par rapport à ses homologues au Royaume-Uni et en Italie, Sophie Boissard est la seule dirigeante d'un gestionnaire de gare qui n'avait jamais exercé dans le domaine des transports avant sa nomination. Son arrivée à la SNCF à la fin de l'année 2008 marque un tournant dans son parcours professionnel. Haute-fonctionnaire de l'État, formée à l'École normale supérieure, à l'Institut d'études politiques de Paris et à l'École nationale d'administration, elle est conseillère d'État au début de sa carrière puis entre dans les cabinets politiques des gouvernements de centre-droit lors du second mandat de Jacques Chirac. Parmi les portraits qui lui ont été consacrés, on notera celui de Marie-Laure Delorme[637] indiquant en la citant que :

> *« Sophie Boissard croit en l'État : "Dans le système démocratique français, le service de l'État, cela reste le service de l'intérêt général. L'État doit se réinventer dans ses modes de fonctionnement, dans la formation de ceux qui le servent, il doit apprendre à fonctionner avec des autorités publiques différemment positionnées, organisées, mais on a plus que jamais besoin de l'État". »*

C'est donc une haute-fonctionnaire de l'État qui prend les commandes de la branche d'activité *Gares & Connexions* dans un contexte où cette activité doit se conformer aux principes concurrentiels européens. L'objectif est clairement perçu par les différents acteurs rencontrés. La connaissance des rouages de l'État, la capacité à comprendre les enjeux de régulation sont ainsi mis en avant par le directeur de la régulation et de la stratégie de *Gares & Connexions*, Jean-Michel Hua, en 2010 :

> *« Elle a apporté toute son expérience […] juridique publique et qui est précieuse dans ce domaine là. […] Il y a des choses qui étaient plus ou moins formelles et qui doivent le devenir par rapport au projet de loi, par rapport aux décrets, des relations avec*

635 Nicola Shaw (HS1), Mike Goggin (*Network Rail* puis Steer Davies Gleave)

636 Respectivement Carlo De Vito, président de Sistemi Urbani, Susanna Bernardini, directrice technique de Grandi Stazioni, Fabbio Bataggia ancien directeur général de Grandi Stazioni.

637 DELORME, M.-L (2009). *Les allées du pouvoir*, Paris : Le Seuil.

les politiques, qu'on avait déjà, mais plutôt en mode client-vendeur qu'en partenaire institutionnel et en tant que gestionnaire d'un périmètre régulé, on devient une forme de partenaire institutionnel_à notre modeste mesure et donc c'est angle là est assez précieux… »

(Entretien avec Jean-Michel Hua, Responsable de la stratégie, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 25 mai 2010)

La nomination de Sophie Boissard à la direction de *Gares & Connexions* intervient en effet en amont de la publication des décrets d'application de la loi d'orientation des activités ferroviaires de 2009. Dans la loi, la question de la régulation économique des gares est renvoyée à la publication d'un décret devant être préparé par le Conseil d'État. Si la loi est votée en décembre 2009, il faut attendre le 21 janvier 2012 pour que le décret relatif aux gares de voyageurs soit publié. Les prises de parole de la directrice des gares sont médiatisées, relayées par des portraits dans la presse. Cette mise en avant est assumée à l'époque par la directrice de la communication de *Gares & Connexions*, Caroline de Jessey, proche de Sophie Boissard auprès de qui elle travaillait dans une de ses fonctions précédentes :

« On a la chance d'avoir une directrice générale […] charismatique, qui a une parfaite compréhension des enjeux juridiques stratégiques et d'ouverture à la concurrence, et à ce titre, qui a un avis, une légitimité à communiquer. »

(Entretien avec Caroline De Jessey, Directrice de la communication, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 10 janvier 2011)

Pascal Lupo, qui a précédé Sophie Boissard à la direction des gares dans les faits confirme cet atout politique de la nouvelle directrice des gares pour l'évolution de la branche d'activité :

« La SNCF a besoin de se faire entendre par les politiques, quelqu'un qui serait plus politique, par exemple Sophie Boissard qui venait du cabinet de Lagarde et puis, appuyée par quelqu'un de poids comme elle, on s'est dit ça va marcher. On fait souvent des paris politiques. »

(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

L'arrivée d'une haute-fonctionnaire à la tête de la branche « gares » aide aussi à dépasser le conflit latent hérité des deux anciennes directions s'occupant des gares. C'est un passage d'une logique d'ingénierie à une logique de gestion-régulation publique qui s'affirme ainsi. Comme le note Roland Legrand, directeur adjoint des gares et de l'escale jusqu'en 2009 :

« [Le profil gestionnaire et non ingénieur de Sophie Boissard est devenu] nécessaire parce qu'il y avait Duthilleul en face, parce que Duthilleul c'est quand même à la fois un ingénieur X et puis un architecte. Dans […] la technocratie française, ça marche très bien. Maintenant, il se trouve qu'on a un peu plus d'énarques, des gens d'école de commerce, […] ce ne sont plus les X qui sont dans l'entreprise, […] le pouvoir n'est plus justement aux technico-techniciens qui sont très opérationnels mais qui ont une vision un peu secondaire des sujets qui devraient être principaux. »

(Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

3.4.5 En pratique, l'organisation de Gares & Connexions

Gares & Connexions est de structuration récente et a connu des évolutions depuis 2009. Afin de gérer les 3000 gares françaises, des agences territoriales ont été organisées, sans reprendre les divisions territoriales des autres branches de la SNCF. Ce décalage permet aux directeurs des agences régionales de *Gares & Connexion* d'embrasser parfois des territoires plus larges que ceux de leurs homologues des autres branches. Patrick Caillot, qui dirigeait l'agence d'Île-de-France avant sa reconfiguration en 2011, note que la création des agences régionales n'allait pas de pair avec une contractualisation avec les autorités organisatrices de transport :

« Là où on a un directeur de région, il y en a cinq pour la SNCF. On a créé huit agences territoriales […] avec la notion de couverture du territoire national pour gérer les 3000 gares, et avec comme frontière les frontières administratives du pays. [Les directeurs des agences régionales] n'ont pas de convention avec l'autorité administrative. »

(Entretien avec Patrick Caillot, Directeur des gares pour l'Ile de France, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 6 septembre 2010)

Cette situation sera améliorée par la publication du décret sur les gares de voyageurs en janvier 2012 avec la mise en place d'instances régionales de concertation censées réunir les différentes parties prenantes du financement des projets de gares. Le cas de l'Île-de-France est particulier. Initialement, en 2009, une agence territoriale francilienne est créée. Elle disparaît en 2011. Les gares d'Île-de-France servant principalement aux transports organisés par le STIF seront gérées par la direction Transilien. La stratégie des grandes gares, dont Paris Nord, sera désormais pilotée depuis le siège national de *Gares & Connexions*.

Les filiales issues des précédentes directions des gares ayant fusionné dans *Gares & Connexions* sont toujours actives. Leur regroupement a en revanche évolué. Née sous l'égide de la direction des gares et de l'escale comme filiale d'A2C en charge de la maîtrise d'ouvrage, *Parvis* est désormais une filiale d'*Arep*[638]. Sophie Boissard justifie cette organisation de la branche par ces différentes filiales pour des questions statutaires et de cœur de métier, éclairant le fort mouvement d'élargissement des compétences qu'a appelé la création du métier d'aménageur-gestionnaire de gares :

> *« [On s'est dit] on a besoin de deux bras, on a besoin d'un bras qui est finalement l'intermédiaire pour valoriser. [C'est] donc l'agent qui pour le coup fait, construit les négociations avec les opérateurs commerciaux ou assimilés qui sont présents en gare. Ça c'est la dimension valorisation du domaine, A2C, mais […] c'est tout petit, c'est une cinquantaine de personnes. Pourquoi est-ce qu'on a créé […] cette filiale, c'est parce qu'on a recruté pour le coup des gens qui viennent vraiment du monde des grandes foncières, notamment de l'immobilier commercial, qui ont ces compétences, qui d'ailleurs sont employés selon le régime de la convention collective du secteur. Parce que […] notre statut du personnel n'a pas ce type de métiers référencés, c'est trop […] spécialisé, du coup on a une équipe de bonne qualité, qui marche bien, et on a de la même façon, notre agence, notre bureau d'étude bâtiment qui fait de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre des études d'ingénierie bâtiment, c'est AREP et Parvis a rejoint AREP. »*
>
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

Dans le cas français, l'émergence de l'aménagement-gestion est visible dans les tensions et les évolutions de l'organisation des différents métiers au sein de la SNCF. Par-delà les éventuels conflits humains inhérents à toute organisation, le passage à une nouvelle forme de conception de l'aménagement s'illustre durant cette période. On constate ainsi que des systèmes de régulation s'opposent. La régulation par l'aménagement et l'ingénierie, prééminente pendant des décennies au sein de la SNCF a été modifiée à partir de 2008 sous l'effet de l'application in etremis des directives européennes. Bon an, mal an, la SNCF montre une capacité à s'adapter à la fois très lente et très innovante. Les efforts au long cours menés par la direction des gares et de l'escale et l'émulation avec la direction de l'architecture et des bâtiments ont permis la formation d'une branche d'activité puissante, capable de concentrer en son sein la stratégie de développement de l'ensemble des gares françaises, alors que d'autres acteurs pouvaient y prétendre, comme *Réseau Ferré de France*, voire les autorités organisatrices des transports comme les conseils régionaux.

[638] Cette dernière est devenue un groupe coiffant plusieurs filiales : *AREP* pour les projets français, essentiellement liés à l'architecture et à la mobilité, *AREP Ville* pour la diversification des projets architecturaux en France et dans le monde, *Parvis*, pour l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, enfin, *Menighetti Programmation* pour la programmation urbaine.

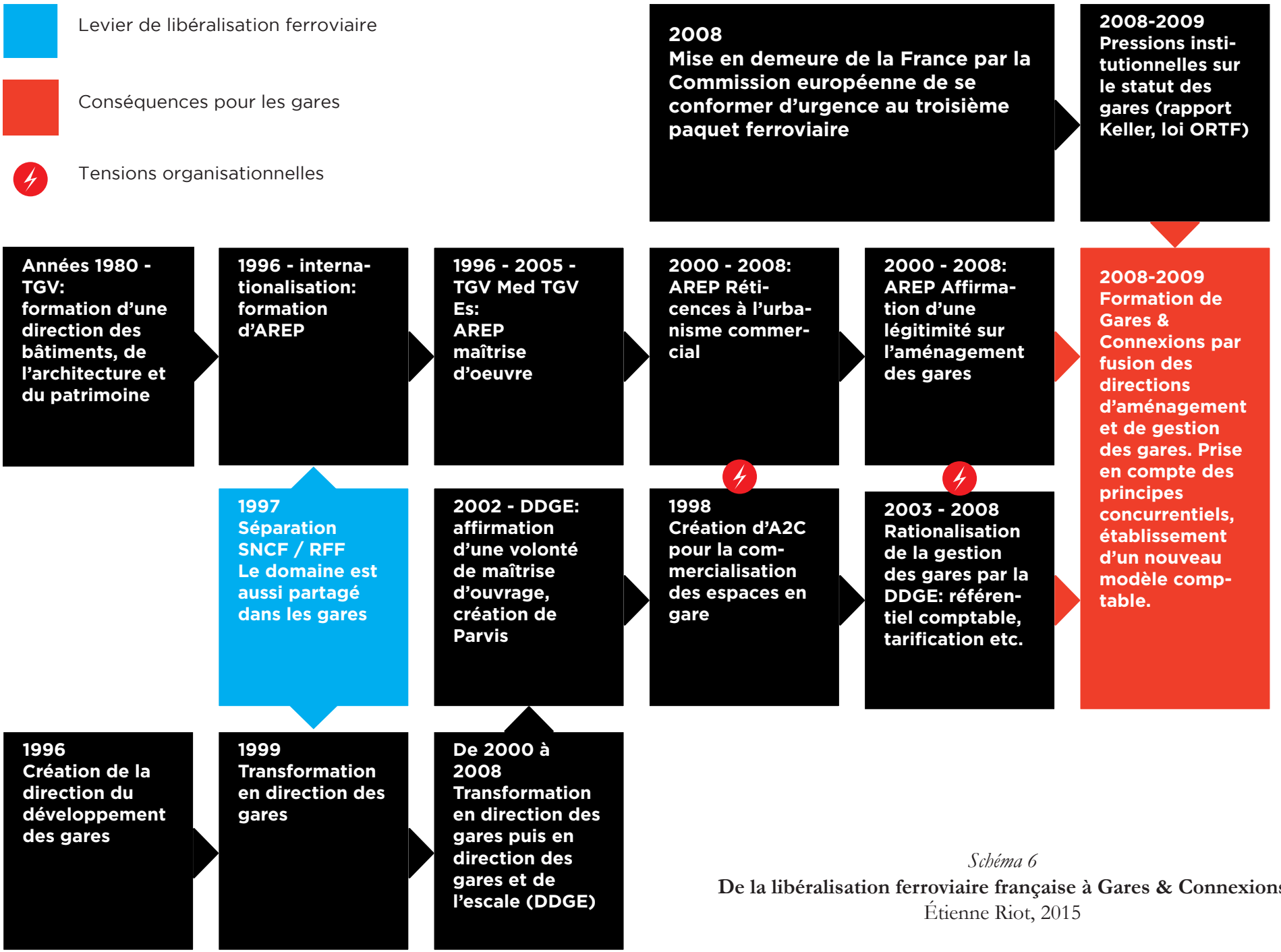


Schéma 6
De la libéralisation ferroviaire française à Gares & Connexions
Étienne Riot, 2015

4. L'aménagement-gestion : l'espace des gares saisi par l'évolution économique des modèles ferroviaires

L'aménagement-gestion des gares est un équilibre, parfois laborieux, entre deux systèmes de régulation : l'aménagement et ses techniques de programmation, d'appréhension de l'espace, de transformation du cadre existant, depuis la maîtrise d'ouvrage à la maîtrise d'œuvre, et la gestion de l'espace, c'est-à-dire la traduction économique de l'usage de l'espace par des règles d'organisation qui visent la capacité à maximiser l'exploitation, notamment commerciale, de l'espace. La diversification des usages en faveur d'une plus grande commercialisation des activités au sein des gares interfère avec les approches plsu classiques de leur aménagement, celles issues des architectes. Le directeur de la stratégie et de la régulation Étienne Piquet rappelle ainsi que les activités, bien que différentes, se conditionnent les unes et les autres dans l'espace limité de la gare :

> *« Cela a une incidence pour nous en termes de dynamique de l'espace, que vous puissiez aller acheter votre journal ou bien que vous puissiez aller dans un espace privatif dédié à une compagnie ferroviaire, cela n'a pas du tout le même impact en termes d'animation de l'espace et de gestion des flux, etc. »*
> (Entretien avec Étienne Piquet, Chef de département stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

Dans chacun des cas, la question centrale de la valeur de l'espace est l'objet d'une tension entre les acteurs, pour savoir qui peut la définir, qui peut la produire, qui doit se l'approprier, comment elle peut être partagée. Chacune des trois situations étudiées montre qu'il n'y a aucun systématisme dans la formation de l'aménagement-gestion. C'est au contraire la rencontre d'une multitude de facteurs, certains propres aux systèmes ferroviaires, d'autres liés aux cultures politiques et administratives nationales, d'autres encore fruit des interactions personnelles, qui influencent et déterminent in fine la situation contemporaine de l'aménagement-gestion des grandes gares dans les trois pays étudiés.

Cependant, en filigrane, une dynamique apparaît, celle de l'intégration communautaire. Agissant comme le pôle nord magnétique sur une boussole, la dynamique réglementaire de la concurrence ferroviaire attire irrésistiblement chacun des systèmes ferroviaires étudiés vers une mise au pas des règles nationales avec les principes concurrentiels des directives. La différenciation entre chaque cas semble provenir des situations de départ à partir desquels les systèmes ferroviaires convergent vers les principes concurrentiels.

4.1 L'*aménagement-gestion* des gares, fruit de différents processus de libéralisation et de transformation du système ferroviaire

4.1.1 Au Royaume-Uni, l'équilibre de la régulation et la présence de l'État comme interlocuteur central

Contrairement aux idées reçues, le rôle du gouvernement britannique est central dans l'organisation de la gestion et de l'aménagement des gares. Ce rôle est celui d'un acteur qui coordonne mais aussi qui délimite les champs d'intervention des acteurs privés. Le cas de la construction de CTRL, et ainsi de la rénovation de St Pancras, est emblématique des volte-faces qu'a opérées le gouvernement britannique sur la question ferroviaire, au gré des changements de majorité, mais aussi de la contingence du système ferroviaire.

Au Royaume-Uni, l'aménagement-gestion des gares est surtout guidé par le volet gestion. Les impératifs économiques et la recherche d'un modèle économique pérenne se traduisent par un morcellement de l'approche des gares jusqu'à une situation d'exception comme celle de St Pancras, dont la conception et la gestion est différente des autres grandes gares britanniques.

4.1.2 En France, une évolution entre rationalisation des méthodes et délégation des pratiques

L'aménagement-gestion des gares est en France la résultante d'une double dynamique. La première est celle de l'évolution parallèle des cultures d'aménageur et de celles de gestionnaires. En lien avec le mouvement de libéralisation ferroviaire européenne, la fin des années 1990 voit se structurer quasiment dans les mêmes temps *AREP* et la *Direction des gares*. L'une et l'autre vont développer de nombreuses activités et affiner des techniques qui participeront à former une culture d'aménagement et une culture de gestion des gares plus fortes que dans les deux autres cas étudiés. Sous l'impulsion de l'ouverture à la concurrence ferroviaire, la réunion de ces deux cultures au sein de la branche *Gares & Connexions* marquera une tentative de résolution des tensions entre ces deux activités.

Le passage d'une distinction formelle entre aménagement et gestion à une hybridation structurée dans une seule branche d'activité de l'aménagement-gestion est particulièrement observable dans le cas de l'extension des logiques de partenariats. En d'autres termes, la direction des gares et de l'escale pilotait la stratégie commerciale des grandes gares, au risque d'ailleurs d'entrer en conflit avec *Arep* et la direction de l'architecture. Après la création de *Gares & Connexions*, la question de l'exploitation commerciale des plus grandes surfaces en gare est plus largement confiée à des opérateurs privés dans le cadre de partenariats s'approchant de la logique des partenariats publics-privés, sous la maîtrise d'œuvre d'*Arep*. Ces partenariats seront explicités dans le chapitre 8. Ainsi, la singularisation de l'aménagement-gestion se traduit par l'implication plus importante d'acteurs extérieurs à la SNCF.

4.1.3 En Italie, une ambition nationale pour les gares dans un contexte de libéralisation

L'aménagement-gestion des gares s'est porté essentiellement sur le premier point, l'aménagement pour favoriser l'émergence du second, la gestion. Le projet de Roma Termini a servi de laboratoire pour la singularisation de l'activité d'aménagement-gestion. L'extension du concept de ré-aménagement de la grande gare à douze autres sites n'a pas été directement

réalisée. Au contraire, c'est la perspective même d'une réplication du projet de Roma Termini aux autres gares qui a servi de produit d'appel pour faire venir des financeurs privés pour concrétiser ce projet. *Grandi Stazioni* est ainsi né d'une stratégie d'État visant à faire de l'aménagement-gestion des grandes gares le cœur d'un partenariat public privé où les investisseurs privés assureraient l'aménagement de l'espace en échange d'une exploitation commerciale de la gare. La concrétisation de ce partenariat et sa mise en œuvre seront l'objet d'un développement dans le chapitre 8.

4.2 L'*aménagement-gestion* des gares comme activité : une définition

À l'issue de ce chapitre, il convient d'expliciter pour chaque cas la forme d'organisation qu'emprunte l'aménagement-gestion pour les gares étudiées. La comparaison offre ainsi un terrain fertile pour une définition de l'activité d'aménagement-gestion articulée au marché ferroviaire européen. Pour chaque cas, on distingue l'organisation principale titulaire de la gestion des gares en précisant son périmètre d'action. Le statut foncier de chacune des gares est précisé, il sera important pour la suite de la thèse. En indiquant si le gestionnaire de la gare doit aussi accomplir l'exploitation ferroviaire de la gare, il s'agit de préciser si les activités d'aménagement-gestion de la gare sont clairement séparées des autres activités ferrovaires ou bien si elles y sont encore rattachées. Par les activités d'exploitation ferroviaire, on entend toutes les opérations de manutention des trains en gare, de travail ferroviaire directement lié à l'activité de transport.

4.2.1 L'aménagement-gestion au sein d'une concession privée : St Pancras et HS1 Ltd

La gare St Pancras est une infrastructure dont la gestion et l'exploitation sont confiées au titulaire de la concession de la ligne à grande vitesse, *HS1 Ltd*. Les prérogatives de gestion et d'aménagement de la gare ont donc été transférées par le gouvernement britannique à la société d'exploitation de la concession pour trente ans. Afin de développer l'activité de la gare et d'assurer sa maintenance, *HS1 Ltd* fait appel à un sous-traitant, *Network Rail*, le gestionnaire du réseau ferré britannique.

Tableau 4
L'aménagement gestion à St Pancras
Étienne Riot, 2015.

Organisation titulaire	Périmètre d'activité	Statut de la gare étudiée	Exploitation ferroviaire	Gestion Commerciale	Aménagement de l'espace
HS1 Ltd, *concessionnaire privé*	*Les quatre gares de la ligne HS1*	*Propriété du gouvernement britannique concédée pour 30 ans*	*Oui, contrat de sous-traitance avec* Network Rail *High Speed*	*Oui, contrat de sous-traitance avec* Network Rail	*Oui, dans le cadre de procédures régulées*

4.2.2 L'aménagement-gestion au sein d'un transporteur-intégrateur : Paris Nord et Gares & Connexions

La gare de Paris Nord est l'objet d'une activité d'aménagement-gestion qui s'est décantée progressivement dans l'organisation de la SNCF. Durant les vingt dernières années, les différents métiers en gare furent ainsi délimités. L'ancien responsable de l'agence francilienne de *Gares & Connexions* témoigne ainsi de cette décantation :

> *« Les gens comme moi, ce sont des gens qui ont été formés à l'ensemble des métiers […] et qui aujourd'hui doivent se répartir en trois types de métier : l'exploitation et la gestion des gares […] c'est assez nouveau […], le métier de transporteur, […] c'est-à-dire celui qui transporte les clients dans ses rames, [et] les métiers qui sont aujourd'hui ceux de la circulation ferroviaire, qui sont dans une autre entité et qui se rapportent plutôt à un poste d'aiguillage, la conception du plan de transport et l'exploitation du plan transport. »*
>
> (Entretien avec Patrick Caillot, Directeur des gares pour l'Ile de France, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 6 septembre 2010)

Cette identification des métiers d'aménagement-gestion est le fait d'un besoin lié au statut de transporteur-intégrateur de la SNCF. En concentrant les métiers de gestion d'infrastructure ferroviaire et d'exploitation de transport, l'établissement public doit veiller à respecter à séparer strictement ces différentes approches. Jusque dans l'activité concernant les gares, la porosité entre gestion de l'infrastructure et exploitation des activités de transport existe. Ce modèle de transporteur-intégrateur n'est pas forcément bien perçu ailleurs en Europe, du fait des risques de porosité des informations notamment, alors que la connaissance des stratégies des entreprises ferroviaires est un élément important dans le système concurrentiel. Ainsi, comme l'exprime Nicola Shaw, la présidente-directrice-générale de *HS1ltd* à Londres :

> *« Mon interrogation concernant les gares possédées par SNCF tient dans le fait que si vous êtes un concurrence, vous devez les approcher pour obtenir l'accès aux gares. La minute où vous les approchez pour avoir accès aux gares, ils connaissent vos plans. Et comme la SNCF est pratiquement dans toutes les compagnies ferroviaires internationales en Europe, vous leur donnez ainsi un avantage compétitif. Je pense que c'est très intelligent de la part de SNCF, mais que cela rend les choses très difficiles pour les concurrents »* [639].
>
> (Entretien avec Nicola Shaw, Présidente directrice générale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

Tableau 5
L'aménagement gestion à Paris Nord
Étienne Riot, 2015.

Organisation titulaire	**Périmètre d'activité**	**Statut de la gare étudiée**	**Exploitation ferroviaire**	**Gestion Commerciale**	**Aménagement de l'espace**
Gares & Connexions *et SNCF Réseau (pour partie)*	*Toutes les gares françaises*	*Domaine public ferroviaire* (Gares & Connexions*) propriété de SNCF Réseau (pour partie)*	*Oui, partagée entre la branche et la direction de la circulation ferroviaire*	*Oui, avec la filiale A2C*	*Oui, avec la filiale* AREP *et Parvis*

639 [Traduction de l'auteur] version originale : *I think my concern about stations owned by SNCF is that if you're a competitor you have to approach them to get access to the station. The minute you approach them about getting access to the station, they know what your plans are. And since SNCF is in almost every international train operating company in Europe, then you've given away your competitive advantage. I think that's very clever of SNCF, but it makes thigs very difficult for competitors.*

4.2.3 L'aménagement-gestion dans une logique de PPP : Milano Centrale et Grandi Stazioni

La particularité de la gare de Milano Centrale par rapport aux deux cas précédents réside dans la forte séparation qui a été conduite entre la gestion de l'infrastructure ferroviaire et celle de l'aménagement-gestion des gares pour les espaces non-ferroviaires. Les spécialistes des gares ne s'y trompent pas d'ailleurs, comme le remarque Roland Legrand :

> *« Grandi Stazioni ne s'occupe absolument pas du ferroviaire, et cela se juxtapose, mais il n'y a absolument aucune interface. Ce n'était pas du tout l'approche intégrée justement de la SNCF qui disait « nous on ne fait pas des centres commerciaux, on fait du balisage commercial sur les flux », et du coup, la direction des gares et Gares & Connexions était aussi exploitant de gares. Grandi Stazioni n'est pas exploitant de gares, il est exploitant de centres commerciaux. C'est très important, il n'y a pas de modèle, c'est pour cela qu'il ne faut pas dire qu'il y a un modèle Grandi Stazioni. Grandi Stazioni, […] ils captent des flux, pas besoin de locomotives pour le coup, ils captent les flux, puisque les flux sont là, et puis c'est tout, mais ils ne font absolument pas d'exploitation de gare. »*
>
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

Dans les faits, la perception de R. Legrand est à relativiser ou du moins à préciser. Le partage de l'aménagement-gestion en Italie est plus complexe qu'il n'y paraît. Certes, les gares sont possédées par le gestionnaire du réseau, RFI., et les espaces commerciaux en gare sont gérés par *Grandi Stazioni* dont la privatisation a permis de financer de l'aménagement de ces espaces. Mais *Grandi Stazioni* a dû aussi en contrepartie financer les travaux de réhabilitation des gares historiques. La partie non-commerciale de la gare (les quais, etc.) est gérée par RFI pour ce qui tient de son aménagement technique à finalité ferroviaire. Enfin, les aménagements des dispositifs de sécurité et d'accessibilité sont directement financés par l'État italien. Il en résulte que, contrairement au cas du transporteur-intégrateur SNCF, l'aménagement-gestion des gares en Italie est plus segmenté en fonction de la finalité de l'usage des espaces et des contreparties demandées à chaque acteur. Cette segmentation est liée au besoin de recourir à des financements privés.

Tableau 6
L'aménagement gestion à Milano Centrale
Étienne Riot, 2015.

Organisation titulaire	Périmètre d'activité	Statut de la gare étudiée	Exploitation ferroviaire	Gestion Commerciale	Aménagement de l'espace
Grandi Stazioni	*Les treize plus grandes gares italiennes*	*Propriété de Réseau Ferré Italien, dont une partie des espaces est déléguée à* Grandi Stazioni	*Non, prérogative exclusive de RFI.*	*Oui.*	*Partiellement, pour les espaces commerciaux uniquement.*

*

Ce chapitre a présenté l'origine et les formes de l'organisation de l'aménagement-gestion des gares pour chaque cas étudié. Il montre que les gares font l'objet d'une activité particulière, portée par des organisations elles-mêmes définies dans le contexte européen contemporain, celui du marché ferroviaire. À ce stade de la thèse, il a été expliqué pourquoi, dans le contexte de libéralisation ferroviaire (chapitre 3), la gare St Pancras est devenue une gare de la ligne HS1 (chapitre 4), et pourquoi cette ligne HS1 a connu tant de soubresauts pour être financée puis achevée, la combinaison de l'ensemble de ces facteurs contribuant à singulariser la gare St Pancras du reste des gares britanniques (le présent chapitre). Il a aussi été démontré pourquoi la gare de Milano Centrale, gare honnie puis protégée (chapitre 2), écartée des projets urbains milanais (chapitre 4) est devenue la cible d'un programme de réaménagement (le présent chapitre) durant la même période où le secteur ferroviaire italien se transformait profondément (chapitre 3). Pour Paris Nord, il a été montré que l'aménagement d'origine (chapitre 2) a été retravaillé par son utilisation dans des projets de transport urbains et nationaux (chapitre 4). Parmi ces projets, l'ancien directeur de Paris Nord qui avait assuré la mise en service des *Eurostar* et des *Thalys* à la fin des années 1990 est devenu le directeur des gares de la SNCF au début des années 2000. Il a œuvré à faire émerger l'activité d'aménagement-gestion dans un contexte interne à la SNCF où se reflétait (le présent chapitre) l'application réticente et laborieuse des directives européennes ferroviaires (chapitre 3).

Le présent chapitre qui s'achève et les trois précédents exposent ainsi les différentes voies de l'encastrement des principes concurrentiels en gare. Les principes concurrentiels ne s'appliquent pas soudainement sur l'espace des gares comme la foudre s'abat sur un paratonnerre. Ces gares ne sont pas monolithiques, leurs caractéristiques sont l'objet de perceptions qui s'accumulent d'une époque à l'autre (chapitre 2) offrant la possibilité de les faire évoluer en changeant la représentation que l'on s'en fait. L'organisation des activités ferroviaires qui s'y déroulent n'est pas figée mais connaît justement d'incessantes évolutions dans lesquelles peuvent progressivement s'immiscer les principes concurrentiels (chapitre 3). Les évolutions techniques et les projets d'aménagement remodèlent les contours et les fonctions de ces gares, et ouvrent ce faisant, la possibilité de s'y voir développer différentes formes d'activités ferroviaire, là encore conditionnant progressivement l'espace des gares à une concurrence ferroviaire non par le marché mais par les caractéristiques techniques (interconnexion, grande vitesse, chapitre 4). Enfin, dans ce chapitre, dans l'interstice entre les projets d'aménagement de gares et de l'évolution des principes de leurs gestions, les principes concurrentiels peuvent s'intégrer. Il existe ainsi différentes voies pour l'encastrement des principes concurrentiels en gare et ces voies sont historiques (chapitre 2), institutionnelles (chapitre 3), techniques (chapitre 4) et organisationnelles (chapitre 5). Pourtant, la situation des gares dans le marché ferroviaire européen ne peut être comprise sans que ne soient analysés les acteurs de ce marché. Le schéma de la page suivante repositionne chacun des trois cas dans sa réalité contemporaine. Qui gère chacune de ces gares, pour quelles entreprises ferroviaires, sous l'œil de quel régulateur ? L'objectif de ce schéma est d'entamer la progression vers la deuxième partie de la thèse qui sera consacrée à étudier la boîte noire économique des gares dans le marché ferroviaire. Auparavant, le dernier chapitre de cette première partie, comme une transition, propose d'étudier les perceptions des acteurs de l'aménagement et de la gestion des gares. Si l'on a jusqu'à présent étudié l'encastrement des principes concurrentiels au long cours, qu'en est-il dans les pratique pour les acteurs de l'aménagement et de la gestion des gares. Comment se structure le marché ferroviaire européen au-delà des règles et des considérations matérielles ? Le chapitre suivant vise à comprendre l'encastrement social des principes concurrentiels chez les aménageurs et les gestionnaires des gares.

Schéma 7

Synthèse de la régulation, de la gestion et de l'activité de transport dans les trois gares

Étienne Riot, 2015

Qui régule?	Qui gère, aménage et exploite?	Qui utilise?

London St Pancras

OFFICE OF RAIL AND ROAD (ligne)
DEPARTMENT FOR TRANSPORT(gares)

SOUTHEASTERN HIGH SPEED
EUROSTAR INTERNATIONAL
EASTMIDLAND TRAINS
THAMESLINK FRANCHISE

INVESTISSEMENT ET GESTION GLOBALE
CONCESSIONNAIRE HS1 Ltd
SOUS-TRAITANT OPÉRATIONNEL **NETWORK RAIL HIGH SPEED**
SOUS-TRAITANT COMMERCIAL **NETWORK RAIL PROPERTY**

Milano Centrale

AUTORITÀ DI REGOLAZIONE
DEI TRASPORTI

TRENITALIA FRECCE
FERROVIENORD
THELLO
TRENITALIA IC

AMÉNAGEMENT, GESTION COMMERCIALE ET PARTIELLEMENT OPÉRATIONNELLE
FILIALE DE L'OPÉRATEUR HISTORIQUE FERROVIE ITALIANE **GRANDI STAZIONI**
GESTION OPÉRATIONNELLE FERROVIAIRE **RFI**

Paris Nord

AUTORITÉ DE RÉGULATION
DES ACTIVITÉS FERROVIAIRES
ET ROUTIÈRES

SNCF MOBILITÉ TGV ET INTERCITÉS
EUROSTAR INTERNATIONAL
THALYS
TER
TRANSILIEN
RER

GESTION GLOBALE ET OPÉRATIONNELLE
BRANCHE INTÉGRÉE DE L'OPÉRATEUR HISTORIQUE SNCF **GARES & CONNEXIONS**
FILIALES OPÉRATIONNELLES **AREP ET PARVIS**
FILIALE COMMERCIALE **A2C**

Étienne Riot 2015

Chapitre 6
Les forges de l'entre-soi professionnel : l'énonciation d'un savoir et la construction de la confiance dans le secteur de l'aménagement-gestion des gares

La libéralisation du secteur ferroviaire depuis vingt ans a progressivement spécialisé les fonctions de gestion et d'aménagement des gares au sein des organisations ferroviaires. Comme l'a montré le chapitre précédent, cette mise en œuvre s'est traduite par l'émergence de l'activité d'aménagement-gestion au sein du système ferroviaire. Elle a aussi nécessité une adhésion des acteurs de l'aménagement et de la gestion des gares à ces principes concurrentiels. Le chapitre 4 a montré que la conception de l'espace des gares a été modifiée par l'introduction de nouvelles technologies (grande vitesse) ainsi que par de nouvelles méthodes d'organisation (interconnexions entre des réseaux de différentes entreprises, changements de comptabilité, réorganisation des métiers).

Ce chapitre vise maintenant à démontrer que l'intégration des principes concurrentiels passe aussi par des relations sociales entre les acteurs. Comme le montrent Mark Granovetter[640] et Harrison C. White[641], les échanges économiques ne sont rendus possibles que par des relations de confiance entre les acteurs qui nécessitent au préalable leur inscription dans des réseaux sociaux. C'est sur cette base que porte l'analyse développée dans ce chapitre. Dans sa conclusion de l'étude de la formation de l'industrie de l'électricité aux États-Unis[642], Mark Granovetter souligne l'importance de ces relations sociales et de leur institutionnalisation. Ce chapitre ressort de la même logique et montre les mêmes processus à l'œuvre : « *Des processus et des relations construites initialement par des individus se sont institutionnalisés dans des organisations plus formelles, des alliances institutionnelles, des pratiques standardisées et des normes industrielles* »[643]. Cette étude sur les relations entre les acteurs et sur la formation des scènes et des techniques de coordination est ainsi essentielle. Elle doit permettre de comprendre comment un ensemble de mots, de techniques, de représentations se diffusent et participent à structurer le secteur de l'aménagement-gestion des gares dans la mise en œuvre des principes concurrentiels.

L'objectif est ici de démontrer que les différents réseaux sociaux professionnels des aménageurs et gestionnaires des gares sont autant de leviers pour parachever l'acceptation des principes concurrentiels par les acteurs. Ces réseaux sociaux sont de différents ordres et de différentes échelles. Il faut distinguer les réseaux sociaux des architectes-ingénieurs ferroviaires de ceux des gestionnaires des gares. Pour chacun, les échelles internationales et nationales sont

640 GRANOVETTER, M. (1983). « The strength of weak ties: A network theory revisited », *Sociological theory, 1*(1983/1), 201-233.

641 WHITE, H.C. (1981). « Where do markets come from? », *American journal of sociology* (1981), 517-547.

642 GRANOVETTER, M., MCGUIRE, P. (1998). « The making of an industry: electricity in the United States », *in* CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell.

643 *Ibid.*, p.168 [Traduction de l'auteur] version originale : « *Processes and relationships once shaped by individuals became institutionalized in more formal organizations, institutional alliances, standardized practices, and industry norms* ».

l'occasion de développer différentes stratégies relationnelles. Enfin, que ce soit pour les architectes ou pour les gestionnaires, au niveau international ou national, ces réseaux sociaux sont le fruit d'une mutation de structures relationnelles qui ont accompagné le secteur ferroviaire de longue date, comme l'Union internationale des chemins de fer (UIC), ou bien des créations nées de la mise en œuvre du marché ferroviaire européen.

Ces réseaux sociaux se donnent à voir par des scènes où ils se structurent et où s'observe leur expression. Pour qualifier ces scènes et les réseaux qu'elles portent, j'ai choisi le terme de *forge*. Il regroupe les observations de situations où des acteurs, venus chacun avec leurs représentations et la spécificité de leurs activités dans la gestion et l'aménagement des grandes gares, repartent de ces scènes en ayant défini des termes communs, des connaissances communes, des perceptions partagées sur les questions d'aménagement des gares. L'analyse de ces scènes visait à comprendre pourquoi les entreprises ferroviaires, les cabinets d'architecte et d'ingénieurs, les consultants en marketing et en publicité, et tous les autres acteurs qui ont trait au marché ferroviaire européen consentent à payer des frais de participation à ces colloques et à consacrer plusieurs jours.

Quatre scènes ont été étudiées à différentes échelles. Au niveau international, la conférence *Next Station* est une conférence professionnelle organisée par le groupe mondial des directeurs de gares au sein de l'Union internationale des chemins de fer. Au niveau international toujours, la conférence *Railway Terminal World* est une initiative commerciale consacrée à la gestion des gares qui faisait partie d'un salon professionnel international sur la gestion des aéroports (1.). Au niveau plus européen, la *Watford Conference* est rattachée au groupe informel, dit *Watford group,* des ingénieurs et architectes des organisations ferroviaires (2.). Enfin, en France, les *Ateliers de la gare* sont une initiative de la branche *Gares & Connexions* de la SNCF qui a organisé des cycles de rencontres publiques entre 2009 et 2014 où se rassemblaient les acteurs de l'aménagement et de la gestion des gares (3.). Pour étudier ces quatre scènes, plusieurs techniques ont été utilisées. L'observation participante au sein des différents colloques, la conduite d'entretiens semi-directifs avec les organisateurs et l'analyse des programmes détaillés des différentes éditions, incluant le recensement des thèmes et des sujets présentés[644].

644 Pour la conférence *Railway Terminal World* : participation à l'édition 2012 à Vienne, pas d'entretiens semi-directifs avec les organisateurs, étude des programmes des éditions 2008, 2011 et 2012. Pour *Next Station UIC*, participation à l'édition 2011 à Bruxelles et intervention à l'édition 2013 à Moscou, entretiens semi-directifs avec le gestionnaire et avec l'un des fondateurs de la conférence. Pour la conférence du Watford Group, participation à l'édition 2012 à Berlin et 2013 à Londres, entretien semi-directif avec l'ancien secrétaire général du groupe Watford en charge de l'organisation, étude des thèmes des interventions, étude de la liste des participants. Pour les *Ateliers de la gare* SNCF, participation à la moitié des ateliers organisés depuis 2011 et intervention dans un atelier en mars 2013, entretien avec la directrice de la communication de *Gares & Connexions*, étude de la liste des invités de la première édition.

1. L'échelle internationale : l'UIC et les initiatives privées

La coopération entre les organisations ferroviaires est consubstantielle à l'évolution du chemin de fer. Dès la fin du XIX[e] siècle, les différentes compagnies ferroviaires avaient mis en place des formes de négociation, soit par l'intermédiaire d'organisations techniques internationales, soit par l'entremise des États qui devaient signer des traités internationaux pour permettre la réalisation de chemins de fer d'un pays à l'autre. L'importance de ces institutions internationales techniques a été étudiée par Michèle Merger[645] et Georges Ribeill[646]. Michèle Merger démontre que la circulation des modèles techniques était l'affaire des investisseurs qui pouvaient choisir d'appliquer dans un pays des techniques qui avaient été développées dans un autre. Elle montre aussi que la connaissance de l'organisation des chemins de fer par leurs hauts responsables pouvait aussi impliquer en retour des modifications et des adaptations dans les systèmes déjà établis.

La question des gares n'apparaît que tardivement dans les sujets des conférences internationales ferroviaires, par rapport aux discussions engagées sur les normes d'écartement des voies, sur le franchissement des frontières ou encore sur les normes des horaires. C'est à la fin du XIX[e] siècle puis à la veille de la première guerre mondiale qu'une standardisation des services attendus en gare se généralise. Elle accompagne les efforts de standardisation des offres commerciales, qui préfigurera ensuite l'évolution des coopérations comme celle du *Trans Europ Express* présenté en introduction de la thèse.

La question des gares n'est pas centrale dans la coopération internationale ferroviaire. L'évolution des gares est bien abordée à l'occasion de différents congrès. Cependant, c'est un fait notable que, depuis vingt ans, la multiplication des rencontres internationales sur les gares constitue une spécificité de notre époque par rapport aux décennies précédentes. Au sein de l'Union internationale des chemins de fer, fondée en 1922, des colloques internationaux sont organisés tous les deux ans sous le titre *Next Station* (1.1.) et un groupe de travail des gestionnaires de gare a été constitué et se réunit régulièrement autour de travaux de standardisation et de normalisation des gares (1.2.). En complément de ces initiatives nées des institutions de coopérations ferroviaires, des rencontres internationales d'origine privée ont été instituées à la faveur de l'évolution concurrentielle du secteur ferroviaire européen, la *Railway Terminal World Conference*. Cette conférence privée organisée de 2008 à 2013 est un vecteur de représentations anglo-saxonnes et d'idéaux-types de l'aménagement gestion des gares (1.3.).

645 MERGER, M., CARRERAS, A., GIUNTINI, A. (1995). *Les réseaux européens transnationaux XIXe-XXe siècles: quels enjeux?*, Rennes : Ouest Éditions.

646 RIBEILL, G. (2007). « Aux origines de l'utopie du réseau ferroviaire européen intégré », *Histoire et Sociétés : revue européenne d'histoire sociale, 21*(2007), p.44.

1.1. *Next Station* : la structuration d'une communauté des savoirs des gestionnaires de gares de l'Europe jusqu'au monde

Les congrès *Next Station* sont organisés par l'Union internationale des chemins de fer. À ce jour, quatre éditions ont eu lieu : Rome en 2007, Paris en 2009, Bruxelles en 2011 et Moscou en 2013. L'origine de *Next Station* est liée à l'intégration des principes concurrentiels européens par les entreprises ferroviaires de chacun des États-Membres. Pascal Lupo, à l'époque directeur de la direction des gares de la SNCF, créée en 1996, a formé un groupe de partage d'informations avec ses homologues des groupes ferroviaires européens allemand, italien, belge, hollandais et espagnol. Ce « *club des directeurs de gares* » - son nom reste informel - va croiser les activités organisées par l'Union internationale des chemins de fer. Une conférence-visite est organisée au Japon à Yokohama à la fin de l'année 2004. C'est lors de cette première conférence, qui va préfigurer les suivantes, que le gestionnaire britannique *Network Rail* partage ses différentes stratégies de segmentation des offres commerciales qui va inspirer les autres gestionnaires de gares, comme le montre Kae Oki-Debayles dans sa thèse de 2008[647]. Pour Pascal Lupo, c'est de cette conjonction de partages d'informations à l'échelle européenne et d'initiatives de l'UIC que naît l'idée d'organiser *Next Station* :

> *« Le premier [colloque] a eu lieu en 2005 à Rome, on commençait […] à être visible avec les gens de l'UIC. Le club des directeurs [de gares] était appuyé par quelqu'un de l'UIC, un allemand, […] un ancien de Lufthansa (…). Et puis on a eu aussi beaucoup de chance, parce que le directeur des gares allemand était un ancien d'EADS et habitait à Rueil Malmaison. […* Il*] y avait Grandi Stazioni et puis on s'est attaché très vite les espagnols, car il y avait un espagnol à l'UIC, donc on a fait un petit noyau de directeurs de gares, de directeurs de directions des gares et on s'est dit « on va faire quelque chose », et ça a été Next Station. C'était un colloque [où on a beaucoup] parlé de commercialisation en 2005 à Rome et beaucoup de tarification et d'utilité de la gare à Paris en 2007. L'UIC avait organisé [avant] à Yokohama [une rencontre] où l'on avait beaucoup parlé commerce, c'était fin 2004 [et on avait bien vu…] que les gares surgissaient toujours sous deux angles: la commercialisation [et] la gouvernance. »*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Pour les deux dernières éditions de *Next Station*, Bruxelles 2011 et Moscou 2013, Pascal Lupo n'est plus directeur des gares de la SNCF. Il a été remplacé par Sophie Boissard qui représentera la SNCF à Bruxelles puis par Rachel Picard qui sera présente à Moscou. L'observation participante de ces deux dernières éditions permet de constater une certaine évolution dans l'utilité du congrès. Bruxelles 2011 marque le basculement vers un colloque plus généraliste et moins focalisé sur des thématiques comme celles de Rome 2007 et de Paris 2009. Le texte d'introduction du programme de la conférence 2011, signé par l'entreprise hôte, SNCB et par le président de l'UIC, montre ainsi la montée en généralité du colloque et son utilité comme scène de rencontre et de socialisation entre les différents acteurs des gares :

> *« Next Station est un lieu de rencontre mondial pour les gestionnaires de gare, les prestataires de service, les développeurs de projet, les agences de recherche, les journalistes spécialisés[…]. En bref, n'importe qui ayant n'importe quel intérêt pour les gares. C'est l'opportunité parfaite d'observer de près les nouvelles évolutions dans la sphère des gares ferroviaires et d'acquérir la connaissance à propos des thèmes comme la gare du futur, l'ouverture des gares à de nouveaux opérateurs, les évolutions dans le domaine des services et de l'intermodalité, l'aménagement et l'urbanisme dans les quartiers de gares, les modèles économiques pour les gares et le développement durable… »*[648]

---

647 OKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, Thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Jean Robert, Paris : Université Paris IV, p.142.

648 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Next Station is a worldwide meeting place for station managers, service providers, project developers, research agencies, specialised journalists… In short, anyone who has anything at all to do with stations. It provides the perfect opportunity to closely monitor new developments within the sphere of railway stations and obtain knowledge about contemporary themes such as the station of the*

1.1.1 « Next Station » à Bruxelles en 2011 : la mise en scène des principes concurrentiels et des réseaux de confiance

Le colloque de Bruxelles, dans la ville-phare des institutions européennes, permet de faire se rencontrer les acteurs professionnels, et de les faire se comparer et se mettre en scène. Le programme, concentré sur deux jours, alterne les tables rondes et les présentations thématiques. Les pays intervenant sur scène sont ceux qui constituaient le groupe des directeurs des gares, formé par Pascal Lupo quelques années auparavant. La France, l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas, l'Italie et l'Espagne sont ainsi l'objet d'études de cas qui sont présentées à un public de professionnels avertis. Les interlocuteurs échangent principalement en anglais, sans qu'aucun des pays représentés sur scène ne soit de langue anglaise.

Encadré 11
Observation de terrain à Next Station 2011 à Bruxelles (1)

Bruxelles, mars 2011: C'est dans un anglais international des affaires que les uns et les autres s'accrochent à des concepts qu'ils utilisent abondamment : *customer survey*, *customer experience*, *cost center*, *profit center* etc.. Loin des questions techniques, c'est la capacité à formuler des concepts managériaux et des principes économiques dans un anglais des affaires qui est valorisée dans les différents échanges. À la fin de chaque intervention thématique, des questions sont posées par les spectateurs dans la salle. Ce sont les homologues des personnes qui présentent sur scène. Ainsi, le dirigeant des grandes gares italiennes se fait interroger par le directeur de la stratégie de *Gares & Connexions* sur la fiabilité de ses indices de satisfaction de clientèle, dont il juge la méthode de conception peu fiable. Au sein des délégations nationales aussi des passes d'arme ont lieu. Les responsables des agences architecturales des chemins de fer belges annoncent des projets d'envergure pour la gare de Bruxelles Midi. Une fois cette annonce faite, l'un des hauts responsables de la holding ferroviaire intervient dans le public et recadre son collègue pour préciser que le niveau d'investissement attendu pour ce projet nécessite un arbitrage au plus haut niveau de l'entreprise, et ne peut être décidé uniquement au sein de l'agence de gestion des gares. Les questions mêlent ainsi demandes de précisions techniques, remises en cause de la capacité à produire les informations pour le fonctionnement du marché (indices de satisfaction de clientèle par exemple) et légitimité à évoquer les modèles économiques. Les termes des débats sont ceux policés par les directives européennes : *infrastructure manager, transparency, rail operator, essential facility*.

Au cours des deux jours de la conférence, une intervention surprise est annoncée. Une heure avant le déjeuner du deuxième jour, l'animateur des séances pleinières présente à la salle, comme une rock-star internationale, Santiago Calatrava. L'architecte espagnol a acquis une notoriété dans le domaine de l'architecture des infrastructures et notamment des gares avec la gare de Lyon Satolas et plus récemment celle de Liège Guillemins, au titre de laquelle il est présent durant le colloque *Next Station*. L'archi-star est ainsi convoqué pour exprimer sa vision de la gare du futur : il la présente à partir de l'expérience qu'il a vécue lors de la conception de la nouvelle gare TGV de Liège et explique son nouveau projet pour la reconstruction de la gare du World Trade Center de New York. La présentation de Calatrava met aux prises les gestionnaires des gares avec des terrains d'application où les frontières des États ont disparu : un architecte mondial, d'origine espagnole, exerçant aux États-Unis, insiste sur la dimension locale du projet de la gare de Liège où, explique-t-il, l'inclinaison de l'escalier qui mène de la place de la gare aux quais a été calculée pour reproduire à l'identique l'inclinaison de l'escalier du palais ducal de la ville. Global et local, l'architecte s'inscrit dans un discours rassurant les acteurs, démontrant son

future, opening stations up to new operators, new developments within the realm of service provision and intermodality, urban planning developments in station areas, economic models for stations and sustainability… », dans le programme de la conférence.

attachement au territoire où il matérialise son dessein, tout en se faisant le représentant d'une profession capable de trouver des solutions architecturales d'un continent à l'autre de la planète. Dans le public, la réception de la présentation est polie.

Encadré 12

Observation de terrain à Next Station 2011 à Bruxelles (2)

Bruxelles, mars 2011 : quelques bruissements se laissent entendre dans les rangs de certaines délégations. « *Quand on observe les taux de satisfaction de la clientèle pour sa gare de Liège Guillemins, qui sont très bas, on peut se demander si ça vaut le coup de missionner un architecte avec de tels honoraires !* » glisse ironique un membre de la délégation française. Ce à quoi un autre membre de la même délégation, mais qui appartient à une autre entreprise, répond avec sarcasme : « *C'est sûr que la gare de Lille Europe conçue par la SNCF est une gare chaleureuse, bien plus ouverte sur la ville, tellement ouverte d'ailleurs qu'il y fait très froid en hiver* ».

Les présentations qui se suivent sont ainsi un objet de discussions et de réactions, qui offrent l'opportunité aux différents acteurs de pouvoir se jauger, de comparer leurs perceptions, de remettre en cause leurs critiques, par-delà les limites des entreprises des uns et des autres. La conférence *Next Station* de Bruxelles s'achève par une après-midi de visite des gares de la SNCB. Des groupes sont formés dans lesquels se mêlent les différentes délégations. La visite guidée de deux gares emblématiques, Anvers Central et Liège Guillemins, est l'occasion pour les participants d'identifier les éléments originaux de la gare et de décrire par la même occasion les traits qui sont communs aux gares dont ils sont responsables dans leurs pays. La visite est aussi le support à une expression plus généraliste de ce que peut être une gare idéale.

Encadré 13

Observation de terrain lors d'une visite de groupe à Anvers durant Next Station 2011

Anvers, mars 2011 : un participant espagnol, à l'issue de la visite d'Anvers Central, alors que nous rejoignons la sortie de la gare, explique ainsi : « *Ce qui fonctionne dans cette gare c'est tout ça,* dit-il en présentant comme un panorama la vision de la gare qui se laisse apercevoir depuis la passerelle*, c'est tout ça, le mouvement, le spectacle de la gare, ces trains que l'on peut voir dès que l'on entre depuis la rue, c'est très important. Vous pouvez aller dans le café là à côté de la passerelle, vous voyez à la fois la rue d'où vous venez et les quais et les trains en-dessous*». Lorsque je lui demande si ce n'est pas une situation qu'il rencontre déjà pour l'aménagement des gares espagnoles, il répond : « *Pas de la même manière, quand on développe les grandes gares urbaines pour la grande vitesse, c'est ce genre d'atmosphère que l'on doit avoir en tête, donner à voir le fonctionnement de la gare, montrer que ça vit dès qu'on entre à l'intérieur* ».

Par rapport aux sessions de la conférence, les visites de terrain de la conférence *Next Station* sont le support pour un autre type d'échange et d'interactions. Les échanges des cartes ponctuent des discussions qui se tiennent lors de déambulation dans l'espace de la gare. La rencontre des acteurs se formalise d'abord par de petites conversations autour d'une considération matérielle de la gare : son éclairage, la disposition de ses quais, l'esthétique de la signalétique, l'organisation des flux, les matériaux utilisés, etc.. A l'issue de ces conversations, les acteurs s'échangent leurs cartes, en prenant le temps, si nécessaire, d'y ajouter un numéro de téléphone personnel ou une adresse électronique qui sera consultée sans être filtrée par un secrétariat au préalable. Attitude professionnelle banale, l'échange de la carte de visite matérialise le lien entre les acteurs et légitime l'échange d'informations à l'avenir. Au cœur de l'échange, c'est donc bien de l'acuité de l'information dont il est question. Lier avec un responsable important d'une entreprise ferroviaire, au point d'en disposer du numéro de téléphone personnel, c'est s'ouvrir la possibilité d'accéder à des informations sur l'activité ferroviaire au-delà des

informations communes. Lier est aussi une marque de confiance et de réciprocité. Informations et confiance, ces deux éléments forment la base nécessaire à tout échange dans le cadre marchand.

1.1.2 « Next Station » à Moscou en 2013 : la mondialisation de la conférence

À Moscou en 2013 se produit un changement d'échelle. L'Union européenne ne constitue plus une limite d'origine des participants et le Japon ne figure plus comme l'unique centre d'intérêt extra-européen. L'organisation de la conférence en Russie confère à la dimension internationale, véhiculée par l'UIC, un poids supplémentaire par rapport aux éditions précédentes. *Next Station* 2013 est ainsi l'occasion pour les délégations turques, chinoises, brésiliennes, iraniennes, de présenter les aspects de l'organisation des gares dans leurs pays ainsi que les évolutions économiques en cours. Cette édition de *Next Station* est plus formelle que la précédente. Elle porte la marque de l'hôte, la compagnie ferroviaire d'État RZD, dont le président est un des proches du président de la Fédération de Russie. Le directeur de la filiale en charge des gares Sergey Abramov est accompagné d'une dizaine de gardes du corps : son précédent poste de président administratif de la Tchétchénie lors du second conflit au début des années 2000 l'expose depuis à des menaces terroristes. Contrairement à l'édition 2011, *Next Station* 2013 est aussi marqué par une évolution plus commerciale, dans la tradition des salons-expositions d'affaire : des stands ont été dressés où l'on retrouve les enseignes de la restauration rapide, les spécialistes des tableaux d'affichage électronique ou encore des entreprises russes d'hydrocarbures qui présentent leurs projets de diversification autour d'une maquette d'une ville nouvelle construite à partir d'une gare.

Encadré 14
Observation de terrain à Next Station 2013 à Moscou

Moscou, le 17 octobre 2013 : entre deux conférences, les participants se retrouvent et échangent cartes de visites. Les plus rompus aux colloques internationaux marquent leur aisance relationnelle, montrent une décontraction, comme les dirigeants des grands groupes ferroviaires qui font marque de connivence en se saluant les uns les autres, ou bien, quand ils viennent de prendre leur fonction, comme c'était alors le cas pour Rachel Picard, sont accueillis par leurs collègues avec prévenance. Au détour d'un couloir, des agents de sécurité me barrent l'accès, m'arrêtent et me demandent dans un anglais fragile « *de quel pays êtes vous ? – je suis français. – vous venez pour la négociation ?* ». Au bout du couloir, dans une salle à l'écart de la conférence, les délégations française et russe sont en train de négocier les termes d'un contrat comprenant un jumelage entre les deux entreprises de gestion des gares et d'autres points. Le colloque *Next Station* est en effet l'occasion de signer des partenariats et des contrats commerciaux. En l'occurrence, pour *Gares & Connexions* et RZD, le colloque marque le début d'un jumelage entre différentes gares russes et françaises. C'est aussi le début de l'implantation sur le marché russe de l'agence d'architecture *Arep*, fililale de la SNCF, pour des projets dépassant le strict cadre ferroviaire et portant sur le développement urbain plus général. La présence d'une délégation brésilienne a lieu au moment où se déroule un appel d'offre international pour la conception d'une ligne à grande vitesse entre Rio de Janeiro et Sao Paolo, appel d'offre pour lequel la construction des gares est un argument de poids dans les propositions des candidats.

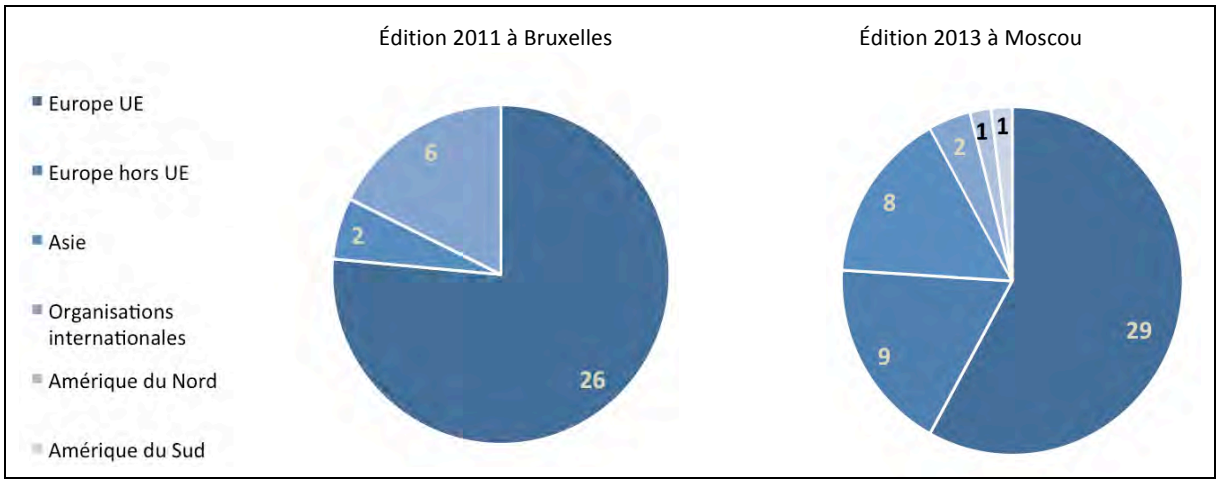
Pour RZD, la compagnie ferroviaire russe, *Next Station* est l'occasion de lancer un vaste programme de rénovation de ses gares. Le colloque a lieu au sein de la gare de Kazan, l'une des plus importantes de Moscou. Pour l'occasion, les salles d'attente ont été vidées, les espaces privatisés, les murs repeints, un mini-golf a été installé au centre de la grande halle de la gare où déambule la centaine de participants au colloque, bien moins que le nombre attendu initialement, bien moins encore que la dizaine de milliers de passagers censée y passer chaque jour. L'avenir du

colloque *Next Station* repose sur une ouverture internationale toujours plus importante. Moins portée par l'initiative originelle des gestionnaires de gare européens, la conférence entre dans le domaine activités de l'Union internationale des chemins de fer. En 2015, l'édition aura lieu à Marrakech, à l'occasion de l'inauguration de la ligne à grande vitesse ferroviaire et de ses gares. Comme l'indique Marc Guigon, en charge du pilotage de la conférence à l'UIC :

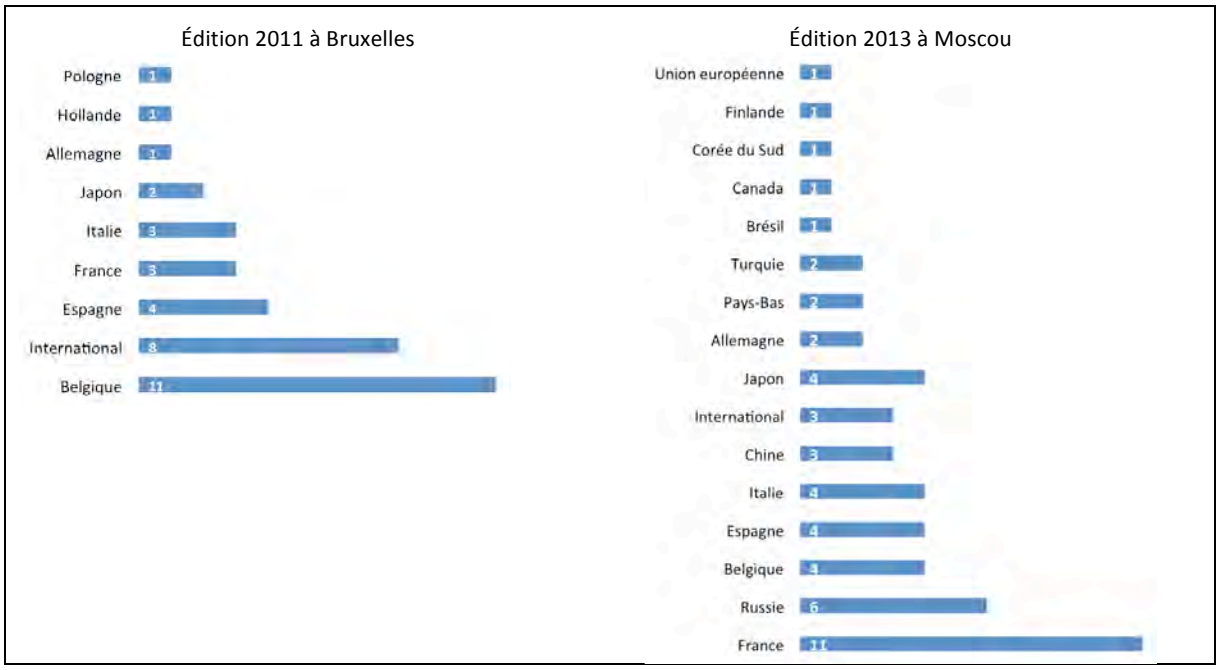
> *« On est sur un produit où on se pose beaucoup de question, […] est-ce que [Next Station doit être] poussé par l'UIC [parce qu'] il faut bien le faire […] si ça peut nous aider à nous faire connaître à l'extérieur mais voilà, […] les enjeux technologiques ne sont pas là, les enjeux industriels ne sont pas là, d'ailleurs ça s'est vu à Moscou. Next Station ce n'est pas la conférence mondiale sur la grande vitesse ferroviaire, [comme] celle qui a lieu à Philadelphie, Pékin et les autres [où il y a] vraiment du challenge industriel […]. Sur les gares il n'y a pas […] d'enjeu industriel, c'est tellement différent les organisations des gares, je vois la SNCF et Gares et Connexions ils viennent parce qu'ils doivent venir mais ils n'en ont pas grand chose à faire de Next Station […]. C'est une plateforme de rencontre, oui, c'est vrai, mais j'aimerais bien que ce soit plus que ça […]. »*
>
> (Entretien avec Marc Guigon, conseiller senior pour le transport de passagers, Union internationale des chemins de fer, à Paris le 18 octobre 2014)

Comme le montre une rapide analyse statistique de l'origine continentale des intervenants lors du colloque résumée dans le graphique ci-dessous, la majorité d'entre eux vient des pays de l'Union européenne. Pourtant, entre les deux dernières éditions de *Next Station*, la part d'intervenants originaires d'autres pays que les États-Membres de l'UE s'accroît. Le second graphique présente l'origine nationale des intervenants. Comme ce fut par ailleurs constaté sur place, ce deuxième graphique montre qu'aucun Britannique n'intervient ni ne semble assister à la conférence. Parmi les pays de l'UE qui participent à *Next Station*, ce sont ceux où exercent les grands groupes ferroviaires issus des monopoles historiques qui sont les plus actifs au sein du colloque.

Graphique 1
Continents d'origine des intervenants aux congrès Next Station de l'UIC.
Sources : liste des intervenants, programme des conférences 2011 et 2013. Étienne Riot 2014.



Graphique 2
Pays d'origine des intervenants aux congrès Next Station de l'UIC[649].



Aujourd'hui, l'avenir de la conférence est remis en cause par l'évolution des pratiques et sans doute aussi par l'usure du concept. Les connaissances autour des gares ont été largement débattues et diffusées lors des quatre dernières éditions. Que doit porter encore cette conférence dans ce cadre ? C'est en comparant avec les autres scènes mises en place que l'on peut mieux comprendre l'utilité d'une conférence comme *Next Station* par rapport à d'autres formes plus institutionnalisées et plus régulières. Ainsi, parallèlement à *Next Station*, le groupe initial des directeurs des gestionnaires de gare européens qu'avait structuré Pascal Lupo entre 2000 et 2009 (voir au début de cette partie) est devenu un groupe de travail institué au sein de l'Union

649 Dans ce tableau, par « Union Européenne », on entend les intervenants s'exprimant au nom d'une institution de l'Union européenne. Par « International » on entend les intervenants s'exprimant au nom d'une organisation ou d'une institution internationale.

internationale des chemins de fer : le *station manager global group (*groupe mondial des directeurs de gare).

1.2. La structuration du *station manager global group* au sein de l'UIC dans un contexte de tensions concurrentielles

Le club des directeurs de gares qui avait été esquissé dix ans plus tôt lors de l'avènement des filiales et des directions dédiées à la gestion des gares dans les entreprises ferroviaires est devenu au sein de l'UIC le *station manager global group*, groupe mondial des gestionnaires de gares. C'est un groupe de travail rattaché à la commission « passagers » de l'UIC. L'UIC est essentiellement une organisation de coopération technique entre les différentes entreprises ferroviaires. Dans le cas du *station manager global group,* ce groupe d'échanges de bonnes pratiques emprunte la voie classique des commission de l'UIC : des délégations nationales se retrouvent régulièrement pour mettre en place des outils pour l'harmonisation de certains aspects de la gestion des gares, comme la classification des gares, les normes de signalétique, qui sont ensuite proposées sous formes de fiches standardisées aux organisations ferroviaires membres de l'UIC.

Dans le cadre concurrentiel désormais, le *station manager global group* peine à s'affirmer et à être reconnue par les différentes entreprises ferroviaires, comme le souligne Marc Guigon :

> *« Il y a la SNCF, les Allemands, les Espagnols, les hollandais, les Italiens [mais] il n'y a pas les Britanniques. […] De manière plus générale, on parle de fiches 413 sur la signalétique. Sur l'information en gare. On a sorti une fiche UIC sur la classification des gares. On parle de quoi ? On parle de Next Station, sur les prochains thèmes. On parle peu de ce qui fait le cœur du travail de chacun, enfin même pas du tout […] parce que cela n'intéresse pas tout le monde. Il n'y a que [le représentant espagnol] qui est directeur des gares. A part lui il n'y a pas de station manager, Gares & Connexions envoie un n-4 ! Cela ne les intéresse pas. »*
>
> (Entretien avec Marc Guigon, conseiller senior pour le transport de passagers, Union internationale des chemins de fer, à Paris le 18 octobre 2014)

Là où le colloque *Next Station* est une scène pour tisser des réseaux relationnels interpersonnels, la pratique de coopération n'est pas aussi suivie dans le cadre des groupes de travaux. Ce peut être un révélateur supplémentaire du climat qui s'est installé avec la structuration progressive du contexte concurrentiel. Le rôle de coopération porté par l'UIC est mis à mal par la logique de la compétition entre les groupes ferroviaires. La possibilité de transmettre des informations sensibles entre les différentes entreprises par l'intermédiaire de l'UIC la transforme en instance où il est risqué de trop partager, de trop mettre en commun des informations, des stratégies et des pratiques.

Lors de l'entretien avec Marc Guigon, il est apparu plus clairement que le devenir de l'UIC se pose dans le cadre de la montée en puissance du cadre concurrentiel. La place de l'UIC en tant qu'organe de coopération est remise en cause car les entreprises ferroviaires qui y participent sont en concurrence entre elles d'une part, et qu'elles ont des stratégies différentes en matière de régulation du cadre concurrentiel d'autre part. Il faut rappeler que le marché ferroviaire est régulé à l'échelle de l'Union européenne autour d'instances spécifiques :

- l'*Agence ferroviaire européenne* (*european railway agency* - ERA), est une autorité administrative qui produit les cadres réglementaires techniques pour l'application des principes concurrentiels édictés par la Commission européenne,

- l'organisation nommée *Communauté européenne des compagnies ferroviaires et gestionnaires d'infrastructure* (*Community of European Railways and infrastructure manager* – CER) représente les intérêts des entreprises ferroviaires auprès des instances de régulation (ERA) et de direction des politiques communautaires (Commission et Parlement).

Ainsi, l'UIC, instance de coopération technique entre les entreprises ferroviaires, est placée entre deux logiques d'action : coopérer avec les organes de régulation de l'Union pour parfaire le cadre réglementaire technique du marché ferroviaire européen, et dans le même temps, travailler de concert avec la CER qui représente les intérêts politiques des compagnies ferroviares au sens où elle vise à peser sur la régulation européenne du marché ferroviaire. Comme le note Marc Guigon :

> *« Certains [groupes ferroviaires] [ne] veulent plus [de l'UIC]. Mais ils savent qu'il y en a besoin. Je ne sais pas si la propriété de l'entreprise ferroviaire a une influence [sur le rapport à l'UIC], mais c'est la relation concurrentielle et la relation avec la Commission européenne [qui expliquent cette évolution]. »*
>
> (Entretien avec Marc Guigon, conseiller senior pour le transport de passagers, Union internationale des chemins de fer, à Paris le 18 octobre 2014)

Plus précisément, la difficulté posée par la volonté de coopération de l'UIC avec l'agence de régulation ferroviaire européenne, l'ERA, est freinée ouvertement par le groupement des entreprises ferroviaires, la CER. Le travail de normalisation technique effectué par les différentes commissions de l'UIC se heurte désormais à la défense des intérêts industriels portée par les entreprises ferroviaires. La crainte que les travaux de l'UIC n'aident à formaliser des normes très contraignantes dans le cadre communautaire suscite des tensions parmi les entreprises ferroviaires. Certaines souhaitent que l'UIC abaisse le niveau de coopération et de partage des informations techniques avec l'ERA.

Pourtant, l'ERA ne disposant pas des moyens et des connaissances nécessaires, elle reprend les documents de normes techniques édifiés par l'UIC. La nature de ces documents pouvant évoluer au sein de l'UIC, une coordination a été proposée aux membres de l'UIC pour que l'ERA puisse régulièrement mettre à jour les informations qu'elle récupère de l'UIC. Marc Guigon illustre par ses propos toute la difficulté de mettre en œuvre cette coordination ainsi que les limites posées par les entreprises ferroviaires, rétives à une trop forte régulation européenne :

> *« J'ai fait un accord avec la European railway agency [ERA] […]. Nos documents […] à l'UIC [sont] techniques [et] l'Europe ne sachant pas comment faire les documents techniques - les horaires, les prix, les échanges de données, etc. - ils ont récupéré dix de nos documents qu'ils ont copiés-collés pour en faire [des] document techniques [de l'ERA]. Aujourd'hui, […] nos documents techniques […] évoluent avec nos groupes de travail qui se réunissent ici quatre fois par an (composés par) toutes les entreprises ferroviaires. [Lors de ces réunions, chacun] pren[d les] documents techniques in extenso et […] di[t] "moi j'échange ça, ça et ça, et est-ce que tout le monde est d'accord" et on marche sur cette voie-là […] et puis il y a l'ERA qui a ces documents techniques dans le secteur ferroviaire […]. On peut avoir des documents qui divergent [avec l'ERA]. Donc j'ai proposé quelque chose : […] se réuni[r] deux fois par an pour voir les endroits où [les documents] diverg[ent] [entre nous et l'ERA], pour remettre tout cela en cohérence. [On ne peut] pas s'imaginer [le temps que l'on a mis - un an ! -]pour trouver un accord propre histoire de [fixer la fréquence de révision] des documents entre l'UIC et l'ERA à deux foix par an. La Community of European Railway and Infrastructure Companies [CER] […] était contre, tout le monde était contre, mais on a mis un an et on a réussi à signer [cet accord de coordination]! »*
>
> (Entretien avec Marc Guigon, conseiller senior pour le transport de passagers, Union internationale des chemins de fer, à Paris le 18 octobre 2014)

Les documents produits par les groupes de travail de l'UIC sont ainsi des données sensibles. Ils aident à la formation des contours techniques de la régulation du marché ferroviaire européen. Ils sont un enjeu de captation par l'agence ferroviaire européenne afin de renforcer la définition technique des règles concurrentielles du secteur. A ce titre, les opérateurs ferroviaries font montre d'une résistance dans le partage de ces informations :

> *« Première réunion [après la signature de l'accord d'harmonisation des documents techniques entre l'ERA et l'UIC], la DB [Deutsche Bahn] est là, elle dit : " l'ERA c'est notre ennemi, on n'a pas à discuter avec l'ERA ". Parce que c'est le régulateur ».*
>
> (Entretien avec Marc Guigon, conseiller senior pour le transport de passagers, Union internationale des chemins de fer, à Paris le 18 octobre 2014)

La confrontation entre les scènes de coopération – l'UIC – et les instances de défense des intérêts dans le cadre d'une compétition – la CER face à l'ERA – est un levier de tension qui pose la question du devenir de l'UIC. Marc Guigon constate ainsi :

> *[Pour certains membres de l'UIC], l'ERA c'est notre ennemi. [Pour ces membres] ce n'est pas à l'UIC, mais à la CER de discuter avec l'ERA, c'est aux politiques européens de discuter, ce n'est pas à l'UIC de le faire. […] Pour certaines entreprises ferroviaires, l'Europe, c'est l'ennemi à abattre. [Les opérateurs ferroviaires] ont extrêmement peur de la régulation, ils ont peur de l'arrivée des [opérateurs] tiers. »*
>
> (Entretien avec Marc Guigon, conseiller senior pour le transport de passagers, Union internationale des chemins de fer, à Paris le 18 octobre 2014)

Au regard de la pression qui s'exerce sur l'UIC du fait de ces tensions réglementaires et de son positionnement contradictoire face à la logique régulatrice du marché ferroviaire, le rôle de l'UIC comme organisateur de *Next Station* est bien plus consensuel. Sans être stratégique sur un plan commercial ou technologique, *Next Station* est une démonstration d'unité des gestionnaires de gare, une forge d'un entre-soi professionnel où le partage des expériences, la mise en scène des savoir-faire soude une communauté d'entreprises face à une logique réglementaire européenne qui leur est extérieure et qu'elles tentent d'appréhender dans la crainte de réglementations qui leur soient trop défavorables.

1.3. *Railway Terminal World Conference* : l'expérience d'une foire aux informations pour l'aménagement et la gestion des gares

Railway Terminal World Conference a existé de 2008 jusqu'à 2012, adossé à l'organisation d'une foire professionnelle des gestionnaires aréoportuaires, *Terminal Passenger Expo*. A l'origine, l'initiative est conduite par UKIPME, une entreprise britannique d'organisation de salons professionnels et d'édition de magazines professionnels de niche autour de secteurs d'activité nécessitant la coordination de différents acteurs : services postaux, ingénierie automobile, logistique, aéroports, et, depuis 2008, grandes gares.

Encadré 15
Observation de terrain à la Railway Terminal World Conference à Vienne

Vienne, avril 2012 : c'est une conférence un peu particulière. On n'y retrouve aucun logo d'organisation internationale technique ferroviaire comme l'UIC. En revanche, l'association internationale des compagnies ferroviaires, l'IATA, est présente près des comptoirs d'accueil des visiteurs. Après quelques mètres, on s'interroge pour savoir si l'on est bien dans une conférence ferroviaire. On peine d'abord à trouver l'entrée des salles de conférence. Dans le centre des congrès de Vienne, en ce mois d'avril 2012, l'allée principale est bordée à droite d'une gigantesque salle d'exposition où l'on vend des aéroports en kit : bouts de toitures, moquettes, comptoirs, bornes d'enregistrement, luminaires, tapis à bagage, sièges d'attente, plans d'architecte, des exposants s'affairent à lier contact avec des responsables commerciaux de gestion aéroportuaire. A gauche de l'allée, des portes s'ouvrent sur d'autres salles, réservées aux conférences. Toutes les 45 minutes, les spectateurs passent d'une salle à l'autre, au gré des études de cas présentées concernant des aéroports : « *Dallas c'est par là, ils parlent de Singapour à côté. Vous avez vu les Émirats ?* ». Un groupe pourtant ne change pas de salle. C'est la partie du congrès consacrée aux grandes gares ferroviaires. Quelques minutes plus tard, lors des premières prises de parole, le doute se dissipe, des représentants britanniques, ceux que l'on ne voit jamais dans les conférences de l'UIC, livrent leurs expériences, expliquent leurs projets, abreuvent l'auditoire de chiffres et de sommes. Des consultants expliquent les marches à suivre pour développer des services commerciaux dans les gares, comment y faire du profit. Les intervenants se succèdent, avec un fort prisme anglo-américain.

L'absence des britanniques au sein de *Next Station* ne doit donc pas être interprétée comme une absence d'intérêt ou d'à propos sur le sujet. Les intervenants anglo-saxons sont plus présents au sein de *Railway Terminal World Conference* qui constitue ainsi une autre scène où se construisent les réseaux sociaux interpersonnels entre les acteurs de la gestion et de l'aménagement des gares.

La conférence-exposition est l'occasion de faire se rapprocher le monde de l'aménagement-gestion aéroportuaire de celui de l'aménagement-gestion des gares ferroviaires. Des passerelles symboliques sont ainsi construites sur les points communs qui relient chacune des activités : des intégrations modales entre transport aérien et ferroviaire (les liaisons ferroviaires dans les aéroports), des synergies thématiques comme la gestion des foules, les questions de surveillance et de sûreté. Rassemblés sous la thématique de lieux de transit (*passenger terminal*), gares ferroviaires et aéroports deviennent le terrain de jeux d'entreprises fournissant des biens techniques spécifiques, chacun circonscrit à des demandes de pointe. Dans la foire *Railway Terminal World Conference*, la gare ferroviaire devient à son tour l'espace d'un kit d'assemblage de différents services et d'offres technologiques. Le gestionnaire-aménageur des gares peut y faire son marché, décider de comparer deux fabricants de sièges pour salles d'attente, se tenir informer des dernières technologies en matière d'affichage d'informations pour voyageurs. Surtout, à l'occasion des prises de parole lors des sessions de la conférence, les gestionnaires-aménageurs de gare peuvent se jauger.

En support à cette conférence, UKIPME édite chaque année un magazine diffusé aux décideurs des entreprises de gestion et d'aménagement des gares. Magazine éponyme de la conférence, *Railway Terminal World* liste chaque année les projets de grandes gares en cours de construction dans le monde.

Depuis l'arrêt de la conférence en 2013, le magazine a pris le relais de la diffusion des informations et de la mise en scène médiatique des différents cas d'étude de gare. Une analyse du

contenu de ce magazine permet de mieux comprendre le prisme anglo-saxon qui y est à l'œuvre. La brochure d'information pour les clients souhaitant faire paraître des publicités dans le magazine[650] indique ainsi que le magazine « *est distribué aux personnes parmi les plus influentes de l'industrie des grandes gares* »[651] et accompagnant cette phrase d'une liste d'une trentaine de responsables d'organisations ferroviaires de par le monde. *Railway Terminal World* sous forme de magazine a été diffusé de 2010 à 2015, exception faite de l'année 2013. Aussi, le magazine *Railway Terminal World* diffuse une perception des questions de l'aménagement-gestion des gares à travers des études de gare qui facilitent l'essentialisation de chaque lieu. Chaque gare est « *exemplaire* », sa conception « *extraordinaire* »[652].

Au sein du corpus des 104 articles publiés entre 2010 et 2015, les photographies qui représentent distinctement une gare ont été recensées. Il s'agit de photographies où la gare est reconnaissable soit par la forme du bâtiment soit par l'insertion d'une légende explicative. Les photographies ont été recensées par gare puis par ville. La liste ci-dessous présente les gares puis les villes qui apparaissent plus d'une fois dans le corpus.

Tableau 7
Occurences photographiques des gares et de leurs villes d'implantation
dans les articles du magazine Railway Terminal World
Source : Railway Terminal World Magazine, 2009-2014, corpus de 104 articles. Étienne Riot 2014.

Nom de la gare	*Occurences*		*Occurences*
1 London St Pancras	*7*	12 Liverpool Central	*2*
2 Dubai Metro	*6*	13 Liverpool Paradise Station	*2*
3 Birmingham New Street	*4*	14 London Blackfriars	*2*
4 London Euston	*4*	15 London Bridge	*2*
5 London Waterloo	*4*	16 London King's Cross	*2*
6 West Kowloon	*4*	17 London Liverpool Street	*2*
7 London Paddington	*3*	18 Marseille Saint Charles	*2*
8 Vienna Central	*3*	19 Melbourne Metro	*2*
9 Anvers Centraal	*2*	20 New Delhi station	*2*
10 Berlin Hauptbahnhof	*2*	21 Oslo Central	*2*
11 Liège Guillemins	*2*	22 Paris Lyon	*2*
Nom de la ville	*Occurences*		*Occurences*
1 Londres	*28*	11 Berlin	*2*
2 Dubaï	*6*	12 Liège	*2*
3 Paris	*6*	13 Los Angeles	*2*
4 Vienne	*5*	14 Marseille	*2*
5 Birmingham	*4*	15 Naples	*2*
6 Hong Kong	*4*	16 New Delhi	*2*
7 Liverpool	*4*	17 New York	*2*
8 Melbourne	*3*	18 Oslo	*2*
9 Amsterdam	*2*	19 Tokyo	*2*
10 Anvers	*2*		

A travers ce tableau se confirme une évidence : le magazine *Railway Terminal World* traite surtout d'un monde anglo-saxon avec une sur-représentation des cas londoniens. Parmi les cas

650 S.A. (2014). *Media Schedule 2014, Railway Terminal World*, London : UKIPME, p.4.
651 *Ibid.*
652 L'étude du contenu des articles est présentée en annexe 6A.

plusieurs fois évoqués, ceux du métro de Dubaï et de la gare St Pancras le sont à de nombreuses reprises. Il existe ainsi une construction médiatique de l'idée de modèle accolé à la gare St Pancras (modèle d'aménagement et de standard de service pour les grandes gares etc.) passant outre la dimension hors-norme de l'investissement qui y fut nécessaire.

1.4. Conclusions sur la comparaison entre *Next Station*, le *Station Manager Group* et *Railway Terminal World Conference*

Ces trois scènes servent aux acteurs à tisser leurs réseaux relationnels et faire valoir leurs compétences et leurs connaissances en matière de gestion et d'aménagement des gares. *Next Station* permet aux acteurs d'échanger de bonnes pratiques, dans le cadre de la mise en scène d'un colloque, mais ne suffit pas à masquer les tensions qui pèsent sur l'UIC, organisme de coopération technique, dans un univers de défiance vis-à-vis des instances de régulation, pour lesquelles, bon an, mal an, l'UIC est un relais de formalisation technique via le *Station Manager Global Group*. À l'inverse, *Railway Terminal World Conference* est une initiative privée, hors de toute préexistence de coopération. L'objectif est la mise en relation de professionnels aux intérêts connexes. La logique d'organisation des conférences puis des supports de diffusion est celle d'une activité économique en soi (celle de l'organisation des rencontres professionnelles et de la diffusion d'une presse spécialisée). La recherche d'information et la capacité à se constituer un réseau sont la principale raison pour laquelle les participants s'acquittent de frais d'inscription conséquents. Cependant, cette initiative n'a pas été reconduite depuis 2012 après quatre éditions.

Au sein de *Next Station* comme de *Railway Terminal World Conference*, la prééminence donnée à l'image comme support de présentation et d'expression renforce le caractère iconique des gares qui sont présentées. Ces scènes sont aussi de puissants vecteurs de visions pré-conçues de l'aménagement des gares. Elles valorisent les réalisations extraordinaires, les tours de force techniques et les gares les plus emblématiques. Dans sa critique des archi-stars, Leslie Sklair souligne combien la représentation des bâtiments emblématiques dépasse la réalité de l'objet même. Selon elle, ce jeu de miroir entre la réalisation architecturale et sa représentation photographique favorise la seconde. La représentation supplante la réalité, elle devient un vecteur de promotion des intérêts des commanditaires et des architectes dans le cadre d'une circulation marchande des idées :

> *« Ce qui renforce la confiance et encourage le snobisme professionnel, est que l'iconicité est simplement une question de publicité, de mode, d'auto-promotion par le client ou le promoteur, aidé et adoubé par l'architecte et ceux qui produisent ces images. L'exploitation commerciale de l'art de la photographie d'architecture est souvent prise comme un exemple de ce processus […]. Cela relie l'idée […]qu'il n'y a pas d'architecture ou d'architectes iconiques, mais seulement des images iconiques »*[653].

La constitution de réseaux professionnels et d'apprentissage des règles du marché nécessite pourtant des dynamiques sur le long terme, qui dépassent les seuls enjeux de promotion, comme la deuxième partie ci-dessous vise à le démontrer avec le cas du *Watford Group*.

---

653 SKLAIR, L. (2006). « Iconic architecture and capitalist globalization », *City, 10*(2006/01), 21-47.

[Traduction de l'auteur] version originale : « *The one that bolsters professional confidence and encourages professional snobbery, is that iconicity is simply a matter of publicity, fashion, self-promoition by the client or the developer aided and abetted by the architect and by those who produce the images. The commercial expoitation of the art of architectural photography is often held up as an exemplar of this process (…). This connects with the idea (…) that there are no iconic buildings or architects, only iconic images ».*

2. L'échelle européenne: la tentation corporatiste des architectes-ingénieurs de gares

Le *Watford Group* est un réseau d'acteurs particulièrement soudés. Il est le fruit de plusieurs dizaines d'années d'existence. À l'origine, des architectes britanniques, hollandais et suédois se sont réunis en 1962 la première fois dans la ville de Watford en Grande-Bretagne, pour échanger sur les pratiques en matière d'architecture et de design ferroviaire. Peu traité dans la littérature académique ferroviaire[654], le *Watford Group* constitue pourtant un cas d'étude d'un réseau professionnel qui s'est adapté aux transformations de son secteur au point de constituer aujourd'hui un élément important pour l'organisation d'un savoir d'aménagement des gares dans un univers concurrentiel.

2.1 L'évolution du Watford Group : l'internationalisation de la conférence et des Brunel Awards

2.1.1 Un réseau britannique devenu international

De 1962 à 1987, le *Watford Group* reste une réunion annuelle interne à *British Rail*, organisée par sa direction de l'architecture où sont invités les architectes hollandais et suédois. En 1988, la conférence Watford accueille l'architecte Jean-Marie Duthilleul, qui a pris quelques mois auparavant ses fonctions à la direction de l'architecture de la SNCF, avec son collègue Étienne Tricaud. Ce dernier se souvient de l'intégration dans le groupe Watford, qui permettait aux architectes-ingénieurs de la SNCF de se projeter dans d'autres références internationales, le tout dans un cadre informel propice aux échanges :

> *« Je me rappelle de la première Watford conférence dans un petit chateau du Kent, on est arrivé un soir de pluie, en sortant nos deux trois diapositives sur la dalle Montparnasse, et la porte Océane ! […] C'était une très bonne expérience parce que tout le monde se posait des questions dans les réseaux européens un peu de la même nature. La France avait un petit coup d'avance en ayant lancé le TGV qui a quand même fait renaître le train en Europe […] et du coup, on a eu un très bon accueil. »*
> (Entretien avec Etienne Tricaud, Directeur, *AREP*, à Paris le 6 juiller 2012)

L'année suivante, Duthilleul demande à un de ses jeunes collègues, Andreas Heym, de le représenter lorsque la conférence est organisée pour la première fois hors du Royaume-Uni à Lugano, en Suisse. Andreas Heym est aussi architecte, il a été formé en Allemagne dont il est originaire et, outre le français, parle donc l'allemand et l'anglais. Aujourd'hui directeur des relations internationales d'AREP, filiale de *Gares & Connexions*, il se souvient :

> *« [En 1989 lors de sa première participation au Watford Group] je n'avais pas de mission particulière, mais j'y allais pour montrer deux ou trois trucs que l'on faisait, mais c'est là où on se rendait compte que British Rail avait des problèmes liés à leur disparition, à leur séparation, de maintenir cette conférence qui était à l'origine la conférence annuelle des architectes ferroviaires britanniques. […] En 1989 justement, lors de cette conférence à Lugano, tout le monde s'est regardé et s'est dit que là on était à Lugano, que c'était pas mal, qu'on voyait des choses et on s'est dit "et si on allait ailleurs, l'année prochaine ? " mais toujours dans l'idée que ce serait une conférence anglaise qui irait ailleurs […] l'année [suivante]. C'est là où j'ai levé mon petit doigt en disant "écoutez nous on est en train de terminer le TGV Atlantique, donc, vous ne voulez pas venir en France ? " Donc les anglais ont dit oui on va voir pourquoi pas. C'est ce qui nous a amené à la vraie Watford Conference à l'étranger en 1990 [en France]. »*

654 Hormis un numéro de 1996 d'*Architecture Créé* qui évoque l'adhésion du groupe Watford à la SNCF.

(Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

En 1990, cette *« vraie Watford Conference à l'étranger »* marque le basculement de l'initiative britannique en un réseau d'acteurs qui est porté par les transformations de l'époque:

> *« L'Europe du rail commençait à émerger, il y avait des trains internationaux, il y avait des ICE des TGV, tout ça commençait vraiment, la révolution de la grande vitesse, et donc, voir ce qui se passe ailleurs, tout le monde était intéressé, et donc, [après Malicorne en France en 1990] c'étaient les norvégiens qui ont repris le flambeau en 1991 et depuis elle est allée à d'autres endroits, au fur et à mesure, c'est une conférence qui est devenue plus internationale avec l'arrivée des américains, des japonais… »*
>
> (Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

Après l'expérience de Lugano, l'année suivante en 1990 à Malicorne en France, Jean-Marie Duthilleul s'appuie sur le *Watford Group* pour édifier une « *déclaration du groupe Watford* » concernant l'aménagement des grandes gares, dont il fait part dans un article de la revue générale des chemins de fer en 1992 :

> *« Déclaration du groupe Watford, octobre 1990, Malicorne, France.*
> *Vitesse, confort et économie renouvellent l'offre ferroviaire et changent les données et la perception des relations entre les villes. Le voyage en train retrouve sa place en Europe, avec sa part de rêve, de mythe et d'émotion. Les gares, lieux d'expression forts de cette renaissance, doivent mettre en scène les nouvelles technologies des trains de l'Europe. Redevenues portes d'accès privilégiées aux villes, les gares doivent en retour s'affirmer comme des portes d'entrée claires et lisibles sur un réseau de transport performant. La gare doit exprimer l'identité qui lui confère la rencontre des dynamiques de la ville et du voyage. Sur le territoire et dans les villes, par le dialogue avec les responsables politiques et les acteurs économiques et sociaux, les concepteurs ferroviaires affirment leur volonté collective d'exprimer et de magnifier dans un projet fort les fonctions primaires de la gare. S'appuyant sur l'héritage de 150 ans d'histoire ferroviaire européenne, ils devront être dans le futur des promoteurs de l'identité retrouvée de ces lieux magiques. Cette déclaration a été signée par les 12 délégatoins participantes : BR, DE, DB, FS, NSB, NS, OBB, RENFE, SCB CFF FFS, SJ, SNCB NMBS, SNCF. »*[655]

On peut lire en creux de ces intentions à la fois l'adhésion aux techniques de grande vitesse pour réhabiliter les gares, mais aussi, l'adhésion au projet européen dont la relance de l'intégration est opérée depuis 1986 et qui fixe la perspective de 1992 pour l'abaissement des frontières. À cette époque, le *Watford Group* se structure tout en continuant à rester un groupe informel, sans statut juridique. Un secrétariat général est établi officiellement en 1993, un système de direction tournante est instituée, faisant porter la responsabilité du financement et l'organisation de la conférence à une des organisations ferroviaires qui reçoit dans son pays les délégations des membres du *Watford Group* puis transmet à un autre pays membre le soin d'organiser la conférence l'année suivante.

Pourtant, le projet du *Watford Group* se transforme rapidement à mesure que disparaissent les monopoles ferroviaires au Royaume-Uni puis aux Pays-Bas, et que la réunification allemande est le prétexte à une réforme importante de la *Deutsche Bahn*. Au sein de ces anciens monopoles publics, les fonctions d'architecte et de designer sont souvent filialisées, externalisées, voire privatisées. Andreas Heym se souvient des enjeux de cette évolution pour le *Watford Group* :

> *« Ça nous a posé des problèmes métaphysiques parce que ce n'était plus de vrais ferroviaires, c'étaient des semi-privés ou bien des privés tout court ou des semi-libéraux, […] mais comme on les aimait bien, ça nous a posé des questions sur la charte, ça nous a cassé la tête, comment faire avec du privé qui du coup pouvait faire par exemple du tramway, alors que nous nous faisons du ferroviaire, et que l'UITP suit le light rail, avec ces gens-là on n'avait rien à voir non plus, parce qu'on trouvait que*

655 Publié dans DUTHILLEUL, J.-M. (1992). « Une ligne, des gares », *Revue Générale des Chemins de Fer,* (1992/6), 111-123.
Cette charte a été rédigée par Andreas Heym et il se verra progressivement investi de la mission de gérer l'organisation du Watford Group, en étant élu par ses membres en 1993 comme secrétaire général, fonction qu'il exercera jusqu'en 2008.

la gestion d'un réseau national c'est une autre problématique à gérer que de gérer le tramway d'une agglomération. […]RFF […] venait aussi à un moment donné. Donc il y a cette idée qu'il y a normalement les concepteurs ferroviaires qui sont des architectes purs et durs ou du designer pur et dur, sauf que le design [désormais], il n'est plus forcément chez le constructeur mais il n'est fait [que] par des designers extérieurs[…]. »
(Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

Le *Watford Group* reflète alors l'éclatement des métiers et des nouvelles formes d'organisation induites par la libéralisation des anciens monopoles ferroviaires. Les équilibres changent entre architectes et designers, selon les choix de conception intégrée ou sous-traitée par les entreprises ferroviaires :

« Je pense que du point de vue de la conception ferroviaire, la perturbation vient du changement de la commande, quand il y avait encore tout in house avec des budgets internes, il y avait des architectes intégrés qui construisaient les choses pour leurs propres compagnies. Avec la privatisation et le libre accès, il y en a qui font les choses différemment, des entreprises où les gares jouent un rôle plus important que dans d'autres pays, donc il y a des architectes qui s'occupent aussi des ateliers des bâtiments d'infrastructures, d'autres compagnies ou l'infrastructure est faite par d'autres services donc les architectes des gares ne s'occupent que des gares après il y a des structures où l'on fait aussi du design graphique ou pas, ou des structures où l'on fait surtout du design graphique et pas de l'architecture, il y a cet éternel sujet entre conception et design management. Donc il y a ceux qui ont des forces internes, ce sont des concepteurs, et d'autres qui ne font que du design management, mais après il y a ceux qui sont capables de le faire bien et d'autres moins bien mais du coup tu ne peux pas en faire une règle. […] »[656]
(Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

2.1.2 Les Brunel Awards : remettre des prix pour distinguer la corporation et qualifier des pratiques

Le *Watford Group* devient moins informel par la création de prix qui récompensent les meilleures initiatives en matière d'architecture et de design ferroviaires. En 1985, à l'occasion des 150 ans du chemin de fer britanniques, la reine Elisabeth II inaugure la remise des *Brunel Awards* lors de la session annuelle du *Watford Group*. Seul prix dédié à l'architecture et au design ferroviaire, il est remis tous les trois ans à l'issue d'un appel à candidature auprès des entreprises ferroviaires. Plusieurs spécialités sont progressivement définies et stabilisées aujourd'hui en quatre catégories de récompenses : le meilleur bâtiment de gare (*station buildings*) ; le meilleur design, graphisme et art industriels ; le meilleur environnement et infrastructure techniques ; le meilleur matériel roulant. Cette remise de prix marque un tournant à la fois en matière de distinctions professionnelles, mais aussi pour la représentation de ce qu'est un matériel ferroviaire de qualité, comme à partir de 1995 où la catégorie design, art et graphisme industriels est créée :

« On regarde l'impact visuel, on ne regarde pas la qualité de la locomotive, ou de ses composants techniques, on regarde plutôt du point de vue du client, qu'est ce que ça rapporte et du coup on fait un prix qui n'est pas un prix pour les architectes, mais qui est un prix pour le commanditaire, le Brunel Award ce n'est pas un prix pour les architectes, mais pour les commanditaires. »
(Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

La dernière phrase de cet extrait invite à s'interroger sur le sens même de l'organisation d'un prix d'architecture et de design ferroviaire. Le prix, comme tout label, est un dispositif marchand au sens de la sociologie économique. Au même titre que des prix permettent d'attribuer une valeur à des vins et orientent les choix des consommateurs, dans la situation des *Brunel Awards*, les prix visent à distinguer des éléments ferroviaires non pas du point de vue de leur technicité, mais de leur *qualité d'usage* (design, ergonomie etc.). Comme le souligne Andreas Heym « *ce n'est pas un prix pour les architectes, mais pour les commanditaires* », à savoir principalement les

656 *Ibid.*

entreprises ferroviaires. En d'autres termes, en poursuivant la comparaison avec le prix accordé à un vin, là où un vin est distingué par un panel de spécialistes et de producteurs, le *Brunel Award* est attribué par les architectes-ingénieurs, par catégories, à des objets ou des réalisations que des entreprises ferroviaires ont commandés. Les *Brunel Awards* permettent ainsi d'asseoir la légitimité des aménageurs-ingénieurs à déterminer ce qui est bon ou ce qui ne l'est pas, à classifier aussi les différentes composantes qui font un « bon » environnement ferroviaire – au sens des espaces et des matériels. En un mot, les *Brunel Awards* constituent un *dispositif* du marché de l'aménagement-gestion des gares. Ce dispositif est principalement guidé par les aménageurs-ingénieurs et leur permet de *qualifier* les gares. Il leur offre l'opportunité de déterminer la qualité des composants d'une gare, les mêmes composants pouvant être produits par différents intervenants, mais étant le plus souvent commandés, c'est-à-dire achetés par les entreprises ferroviaires. En primant ainsi les meilleures réalisations par la délivrance d'un prix aux commanditaires, c'est-à-dire aux entreprises ferroviaires, les aménageurs-ingénieurs influencent la perception collective des usages et des choix en matière d'aménagement.

2.1.3 L'internationalisation du Watford Group après les Brunel Awards de 1995

La remise des *Brunel Awards* de 1995 est organisée avec l'UIC qui ouvre son répertoire d'adresses pour faire connaître la manifestation. À cette occasion, le *Watford Group* est rejoint par les architectes et designers japonais, et son ancrage européen évolue vers une inscription plus internationale de ses travaux :

> *« Il faut comprendre […] que [les Brunel Awards] étaient un événement assez visible, parce que la Watford Conference [était] presque une société secrète ! […] L'UIC a prêté sa liste d'adresses pour les invitations au concours, les appels à concourir étaient au départ envoyés à tous les membres de l'UIC, et donc du coup il y avait des réponses japonaises ».*
> (Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

À cette occasion donc, le *Watford Group* est rejoint par les architectes et designers japonais :

> *« Les collègues danois [de] DSB, avaient une coopération avec JR Okaïdo qui faisait que les architectes danois allaient au Japon pour faire une gare danoise. […] Les Japonais ont ainsi été invités en 1996 pour la Watford Conference au Danemark et là pour la première fois il y avait une délégation de Japonais qui avaient une sorte de statut d'observateurs, et jusqu'au début des années 2000, on a fait un vrai vote où l'on a dit "oui on accepte les japonais", parce qu'avant on avait des réflexions pour se dire " est-ce que le Watford est européen ?"»*
> (Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

Dans les faits, à partir des années 2000, le *Watford Group* intègre cette dimension internationale en organisant la conférence au Japon en 2006 et aux États-Unis en 2010. Les trois dernières éditions du *Watford Group* montrent aussi une présence continue des représentants japonais, montrant par là l'existence d'un intérêt nippo-européen au partage de l'information sur les techniques d'aménagement des gares comme le montre le tableau ci-dessous. Le suivant porte sur les thématiques abordées lors de ces conférences de 2001 à 2010. Les thèmes des conférences reflètent les interrogations sur la prise en compte des changements réglementaires en 2001, 2003 et en 2010, avec des intitulés directement liés au passage à la concurrence ferroviaire. À partir de 2011, la conférence est ouverte à toutes les propositions de thèmes.

Tableau 8

Nombre et origine des participants aux conférences Watford de 2012 à 2014

Source : liste des participants de chaque conférence. Étienne Riot 2014

Conférence de 2014 à Amsterdam			Conférence de 2013 à Londres			Conférence de 2012 à Berlin		
	Nombre	*Part*		*Nombre*	*Part*		*Nombre*	*Part*
Pays-Bas	27	*31%*	Royaume Uni	41	*34%*	Allemagne	21	*26%*
Japon	19	*22%*	Japon	16	*13%*	Japon	16	*20%*
Allemagne	7	*8%*	Pays-Bas	15	*13%*	Pays-Bas	10	*13%*
France	7	*8%*	Allemagne	9	*8%*	France	7	*9%*
Autriche	6	*7%*	France	7	*6%*	Autriche	6	*8%*
Suède	4	*5%*	Autriche	6	*5%*	Danemark	6	*8%*
Danemark	3	*3%*	Suisse	6	*5%*	Royaume-Uni	4	*5%*
États-Unis	3	*3%*	Danemark	5	*4%*	Suède	3	*4%*
Finlande	2	*2%*	Norvège	5	*4%*	Suisse	2	*3%*
Hongrie	2	*2%*	Suède	4	*3%*	États-Unis	2	*3%*
Royaume-Uni	2	*2%*	États-Unis	2	*2%*	Belgique	1	*1%*
Singapour	2	*2%*	Finlande	1	*1%*	Finlande	1	*1%*
Belgique	1	*1%*	Inde	1	*1%*	Singapour	1	*1%*
Corée	1	*1%*	Singapour	1	*1%*			
Espagne	1	*1%*						
Suisse	1	*1%*						
Total	**88**		**Total**	**119**		**Total**	**80**	

Tableau 9

Thèmes principaux des conférences Watford de 2001 à 2013

Source : http://watford-group.org/watford-conference/history/. Étienne Riot 2014.

Année	Pays hôte	Thème de la conférence
2001	**France**	*Projets de références, manuels, lignes directrices, bases de données,etc.: comment développer, communiquer, transmettre et maintenir les standards de qualité et les éléments d'identité visuelle dans des compagnies ferroviaires qui changent?*
2002	**Irlande**	*L'interaction entre l'ancien et le nouveau.*
2003	**Allemagne**	*Marques et marquages (branding) vs. orientation.*
2004	**Suisse**	*Gérer les processus de qualité.*
2005	**Danemark**	*Quel est l'état de l'art? À propos des aspects d'excellence dans le design ferroviaire.*
2006	**Japon**	*Amélioration technologique: comment l'amélioration technologique a changé le deisgn et l'architecture ferroviaires?*
2007	**Hollande et Belgique**	*Intégration du design ferroviaire dans les paysages (urbain).*
2008	**Autriche**	*L'avenir du design pour la mobilité et l'orientation des clients.*
2009	**Espagne**	*Capacité.*
2010	**France**	*Coopération/concurrence.*

2.2 Le déroulement d'une conférence : les rituels de l'entre-soi

Le *Watford Group* constitue un réseau important d'une centaine de personnes qui se retrouvent tous les ans pendant deux ou trois jours. Pour ce faire, l'organisation des trois journées de la conférence est rythmée par des cadres d'interactions très précis. La disparition d'un thème de discussion central favorise le renforcement de ces cadres d'interactions. Cette évolution permet aussi de mieux prendre en compte les quasi-rites qui se sont formés au fil des ans. La conférence est un point essentiel pour collecter l'information entre les différentes situations nationales, voire locales, concernant l'aménagement, l'architecture et le design des gares. Comme le note Étienne Tricaud, directeur général d'*Arep*, la conférence Watford permet de maintenir un suivi des différentes évolutions dans un contexte global de transformation du secteur ferroviaire :

> *« … C'est très riche oui, parce que c'est un dialogue à la fois sur le fond, parce qu'on se parle beaucoup, on se présente des projets, c'est le but, ce n'est pas du tout guindé et formel. On se projette des images et on les discute […] donc c'est très intéressant au point de vue métier et puis cela donne bien la température de ce qui se passe en termes d'organisation dans les différents réseaux, cela a quand même beaucoup bougé depuis vingt ans. […] C'est pour cela que c'est intéressant. »*
> (Entretien avec Étienne Tricaud, Directeur, *Arep* à Paris le 6 juiller 2012)

Les propos d'Andreas Heym recoupent cette conception de la conférence Watford comme un point névralgique de la profession des architectes ferroviaires :

> *« Ce besoin d'échange est nécessaire, finalement quasiment n'importe quelle profession a son association professionnnelle, avec des rencontres des séminaires, pour les juristes, les médecins c'est tout à fait normal, pour les architectes aussi. Pour les architectes ferroviaires, qui sont quand même un métier un peu spécifique dans des conditions un peu spécifiques, il n'y a que ce cercle là. »*
> (Entretien avec Andreas Heym, Directeur des relations internationales, *Arep*, à Westwood le 25 octobre 2013)

Ce « *cercle », « pas du tout guindé et formel »* est cependant très structuré par des moments de sociabilités qui constituent des rituels au sens anthropologique du terme[657]. La conférence est organisée en deux temps principaux. Le premier porte sur deux journées durant lesquelles se succèdent des présentations en différents formats où il est d'usage que les équipes nationales présentent des sujets qui sont regroupés en thématiques (design, environnement, sécurité, accessibilité etc.). Le second temps est organisé selon les années en ouverture de la conférence ou bien à la suite, et consiste en des visites de terrains du pays d'accueil. Des gares sont présentées et visitées en petits groupes selon les intérêts des participants.

En dehors de ces deux séquences de la conférence, le Watford Group se caractérise par une forte ritualisation de ses activités annexes. L'ancienneté du groupe, la connaissance réciproque de certains de ses membres et la formalisation de longue date autour d'une charte de fonctionnement, mais aussi des bouleversements provoqués par la libéralisation ferroviaire sur l'identité du métier d'architecte-designer de gare, tous ces éléments facilitent l'établissement et la perpétuation de rituels. Il s'agit bien de rituels au sens anthropologique. Les rites qui les composent sont facilement identifiables. C'est en comparant deux éditions (2012 et 2013) auxquelles il a été possible d'assister, et à partir des liens de confiance noués avec les personnes rencontrées durant ces deux années, qu'il est possible de les identifier :

[657] On distingue le rite du rituel, ce dernier pouvant être composé de plusieurs rites, voir : SEGALEN, M. (2009). *Rites et rituels contemporains : domaines et approches*, Paris : Armand Colin.

- L'inscription à la conférence une fois validée, le participant reçoit la liste de tous ses collègues, accompagnée de leurs coordonnées. Durant la conférence, il est de mise de se présenter sans obligatoirement tendre sa carte de visite, la liste faisant office d'annuaire.
- Deux dîners ponctuent les deux ou trois journées que dure la conférence. À la fin du premier, l'un des participants se lève de table, réclame l'attention et déclame une sorte de poème louant l'amitié du groupe. Lorsque les convives applaudissent à la fin de son poème, une participante du groupe depuis le début des années 1990 m'indique dans un sourire : « *c'est tous les ans pareil, il dit tous les ans exactement le même poème et nous l'applaudissons tous les ans de la même manière !* ».
- Le lendemain, à la clôture des visites de terrains et des présentations en séminaire de travail, le dîner de clôture est l'occasion de procéder à la *« candlestick ceremony »*, ou « *cérémonie du chandelier* ». Depuis l'internationalisation du groupe, un chandelier a été utilisé pour marquer les différents lieux où a été organisée la conférence. Ainsi, sur le socle du chandelier, chaque année, le nom de la ville d'accueil de la conférence est inscrit dans la continuité d'une spirale formée par les noms des villes précédentes (voir l'image à gauche ci-dessous). La bougie du chandelier est ensuite allumée et le chandelier passe dans les mains de tous les participants à la conférence. À la fin de ce relais, le chandelier est remis dans les mains d'un responsable de l'organisation de la conférence l'année suivante.

Image 1
La cérémonie du chandelier du groupe Watford
Source : photographies prises à la conférence Watford, octobre 2013. Étienne Riot.

Ces rites et ces rituels vont au-delà de l'anecdote. Ils renforcent la cohésion du réseau formé par les participants au *Watford Group* dans une solidarité professionnelle quasi-corporatiste. La continuité de la conférence y tient lieu de support pour la transmission d'une conception du métier d'architecte-designer ferroviaire. Le métier d'architecte-designer ferroviaire – pour lequel la gare est l'objet principal de la conférence – est ainsi inscrit dans la continuité. Il ne saurait être remis en cause dans le fond par le changement des principes d'organisation du secteur ferroviaire. Privatisation ou pas, concurrence ou pas, les architectes-designers continuent de transmettre leurs savoirs et ces rituels témoignent de cette continuité. Le rite du passage du chandelier est effectué à la fois avec une dose d'ironie par les participants, mais opère aussi un effet symbolique certain. En comparaison avec les habituelles rencontres internationales, comme celles décrites plus haut pour *Next Station* ou *Railway Terminal Conference*, le soin apporté à ce que les participants se sentent ici inclus dans un ensemble de symboles qui les relient apparente ce rituel à celui des corporations professionnelles[658].

658 *Ibid.*

3. L'échelle nationale : le cas français des Ateliers de la gare pour fabriquer le consensus entre les acteurs

En France, d'avril 2010 à mars 2014, trente réunions publiques se sont tenues au sein du siège de *Gares & Connexions*, la branche d'activité en charge de la gestion et de l'aménagement des gares françaises. Appelées *Ateliers de la gare*, ces rencontres constituent une expérience unique parmi les trois terrains étudiés. Elles reflètent des ambitions de la SNCF pour affirmer ses prérogatives sur la gestion des gares. Elles montrent aussi une scène où s'échangent les contacts entre les différentes parties prenantes et où se forge une convention sur les questions de la gestion et de l'exploitation des gares.

3.1 La conquête d'une légitimité sur la question des gares françaises

Initialement, la création de la branche d'activité *Gares & Connexions* appelle une communication sur l'existence de la nouvelle branche. La directrice nouvellement nommée en 2009, Sophie Boissard, est l'objet de quelques portraits de presse permettant de diffuser l'identité de *Gares & Connexions*. Un colloque annuel, *Villes en Gares*, est organisé avec l'Association des maires des grandes villes de France (AMGVF) dès juin 2010 pour débattre des gares comme enjeux de développement durable dans les villes. Il sera de nouveau organisé en 2011 autour des questions de gouvernement des gares et en 2013 au sujet de l'évolution numérique des gares, mais ce colloque vise surtout un public de collectivités.

Pour étendre la portée du débat et s'assurer de son relai auprès d'un nombre diversifié d'acteurs, une stratégie de communication est mise en œuvre par l'intermédiaire de la tenue des *Ateliers de la gare*. Ce sont des réunions publiques, filmées, dont la captation est ensuite diffusée sur le site internet de *Gares & Connexions*. Les présentations et les discussions font l'objet d'un compte-rendu écrit. Chaque année, à l'issue de la « saison », un numéro spécial du magazine professionnel *Villes et Transport* est édité, reprenant à grands traits les différents ateliers qui ont été organisés.

La démarche des *Ateliers de la gare* montre une volonté de former un discours et d'accorder les différentes parties prenantes autour de thématiques en forgeant des termes communs, des arguments partagés. Les *Ateliers de la gare* sont initiés par la première directrice de la branche, Sophie Boissard, avec le soutien de sa directrice de communication, Caroline de Jessey. Toutes les deux ont travaillé ensemble auparavant au sein du Centre d'analyse stratégique, ancien commissariat au plan dont Sophie Boissard avait été en charge de la transformation. Comme l'indique Caroline de Jessey :

> *« Sophie Boissard […] a toujours eu l'idée de lancer autour de la gare une série de rencontres et de réflexions, je l'ai totalement suivie dans son process en sachant que c'est vrai, au Centre d'analyse stratégique, on était totalement rompu à ce type d'exercice.»*
>
> (Entretien avec Caroline De Jessey, Directrice de la communication, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 10 janvier 2011)

La branche *Gares & Connexions* a été formée en 2009, précédant de quelques mois le vote de la loi d'orientation et de régulation des activités ferroviaires. Cependant le cadre réglementaire de l'utilisation des gares dans le contexte concurrentiel reste encore en cours définition à cette époque, en 2010. Le décret sur les gares de voyageurs qui encadrera le modèle économique de leur tarification ne sera publié qu'en janvier 2012. Parallèlement, le contenu de la loi ORTF de décembre 2009 laisse la possibilité à *Réseau Ferré de France* de pouvoir construire de nouvelles gares. Les régions aussi s'intéressent à la question de la gestion des gares puisqu'en tant qu'autorités organisatrices des transports ferroviaires régionaux, les gares représentent un enjeu économique ainsi qu'un levier d'aménagement non négligeable[659]. Dans ce contexte, les *Ateliers de la gare* sont organisés durant toute cette période où la question du devenir de la gestion des gares est l'objet de tergiversations au niveau national.

L'environnement institutionnel de *Gares & Connexions* est ainsi concurrentiel car plusieurs organisations peuvent revendiquer une légitimité sur la question des gares. Or, les *Ateliers de la gare* permettent justement de faire venir chaque mois au siège de *Gares & Connexions* des parties prenantes très diversifiées : élus régionaux, dirigeants de concessions en gare, investisseurs-promoteurs, représentants d'associations d'usagers etc.. Sophie Boissard indique ainsi la portée stratégique de ces réunions mensuelles :

> *« On a fait beaucoup de communication simple et on a beaucoup travaillé avec de l'interactivité avec les Ateliers de la gare qui ont très bien marché. C'est […] finalement une manière, un peu décalée, de créer l'univers des gens qui s'intéressent aux gares, de mettre en connexions les différents univers autour de la gare, de les faire dialoguer et d'une certaine manière de créer des dynamiques, ce qui est une manière pour nous d'être plus efficaces et plus innovants surtout. »*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF à Paris le 13 octobre 2012)

3.2 La sélection des thématiques de discussion, révélatrice des enjeux

Les *Ateliers de la gare* sont organisés par saisons annuelles, à raison de six à huit éditions par saison. En général, un thème est choisi comme fil conducteur. Il révèle le plus souvent les enjeux de positionnement de *Gares & Connexions*. La première saison est éclectique mais elle permet d'aborder la question de la centralité de la gare tant comme espace que lieu de services. La seconde saison se concentre sur l'objet dans une réflexion plus analytique (il s'agit alors de parler de « la *gare* » et non plus « des *gares* »). Le programme de la deuxième saison reprend l'ensemble des chapitres constituant le catalogue de l'exposition « Le Temps des gares » de 1978 (voir chapitre 2). C'est l'occasion de tracer une filiation entre le contenu de l'exposition et la communication de la branche d'activité. *Gares & Connexions* s'accapare ainsi un statut réflexif et capte un héritage symbolique.

Alors qu'il assiste à la dernière édition de la deuxième saison, Guillaume Pépy, le président de la SNCF, prend la parole pour expliquer que les *Ateliers de la gare* doivent s'orienter désormais vers des débats répondant à des problématiques contemporaines des gares, au premier rang desquelles celle de leur modèle économique. La question n'avait été abordée qu'une fois, lors de la première saison, pour savoir si les gares formaient « *de nouveaux centres commerciaux* ». À l'appel du président, les équipes de *Gares & Connexions* organisent ensuite tout une série de rencontres :

---

659 MAULAT, J. (2014). *Coordonner urbanisme et transport ferroviaire régional : le modèle à l'épreuve des pratiques. Le cas des métropoles de Toulouse et de Nantes,* Thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Francis Beaucire, Paris : Université Paris I;
MAULAT, J., KRAUSS, A. (2014). « Using contrats d'axe to coordinate regional rail transport, stations and urban development: from concept to practice », *Town Planning Review, 85*(2014/2), 287-311.

« *la gare est-elle un bien immobilier comme un autre ?* », « *que peut-on concéder en gare ?* », « *des gares privées est-ce envisageable ?* », « *la gare de demain, quel modèle économique ?* »[660] etc.

Durant la troisième saison portant sur les enjeux économiques, des intervenants seront invités à présenter des points de vue iconoclastes, notamment lors de l'atelier consacré à la privatisation des gares. A la fin de la séance, l'animateur des débats, Julien Damon, procède à un sondage auprès de l'assistance : « *Qui est pour la privatisation des gares* ? ». Certaines mains se lèvent, au premier rang, là où siègent les dirigeants des entreprises concessionnaires en gare. Le débat permet aussi à des salariés de la SNCF de s'interroger sur la pertinence d'un accès gratuit aux quais, ou encore, à des économistes néo-libéraux de pourfendre le modèle français et de suggérer sa mise en pièce via des privatisations. Enfin, la quatrième saison des *Ateliers* est articulée autour de la question de la prospective et du devenir des gares à court terme (dix ans).

3.3 Le déroulement des Ateliers de la gare *:* SNCF *ex machina*

Les *Ateliers de la gare* sont organisés au siège de *Gares & Connexions*, avenue de la porte d'Ivry à Paris. C'est le bâtiment d'une ancienne usine de conception automobile qui a été réaménagé en une forme de ruche de bureaux ouverts, donnant sur un patio intérieur arboré, là où sont organisés les débats. Les intervenants présentent les enjeux thématiques depuis une scène à côté de laquelle une vieille automobile est placée. L'animateur des débats utilise souvent en introduction la présence de cette automobile pour marquer combien les débats participent au dépassement d'une société centrée sur la voiture et replacer la question du débat sur les gares dans la recherche d'un nouveau modèle, plus vertueux.

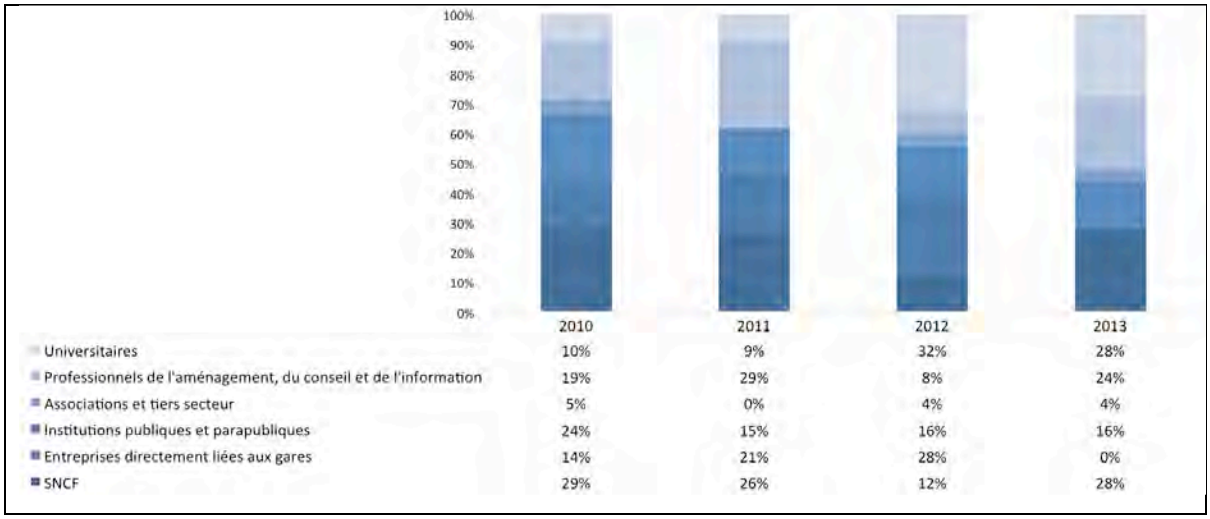
Au premier rang de la salle, on retrouve régulièrement les mêmes personnes : des dirigeants des sociétés concessionnaires des espaces en gare, des élus, des responsables d'associations d'usagers. Dans la salle, des salariés de *Gares & Connexions* ainsi que de *Réseau Ferré de France*, des étudiants et des chercheurs, des fonctionnaires de collectivités, et des retraités passionnés composent l'essentiel du public. Sur le côté de la salle, l'équipe de communication de *Gares & Connexions* procède au suivi des débats sur les réseaux sociaux et diffuse par messages écrits les temps forts des discussions.

Les intervenants des *Ateliers de la gare* évoluent progressivement d'une saison à l'autre. Lors des premières éditions, leur origine est plus diversifiée que dans les deux dernières saisons. Dans le graphique ci-dessous, les intervenants ont été classés selon leur organisation de provenance. Lors des deux premières saisons, la composition des panels d'intervention est éclectique. La troisième saison montre une répartition plus nette entre les entreprises ayant trait aux gares (concessionnaires, etc.), les universitaires et les responsables de la SNCF. La quatrième saison montre au contraire une prééminence des universitaires et des professionnels de l'information, du conseil et de l'aménagement. Outre des effets induits par les choix des thèmes abordés, l'implication croissante des intervenants universitaires et des professionnels de l'aménagement, du conseil et de l'information marque l'importance des *Ateliers de la gare* comme scène où est produit un discours qui est partagé entre des univers marchands et non-marchands. Dans la salle, les responsables des entreprises concessionnaires sont présents, ainsi que

[660] L'intégralité des thèmes abordés lors des *Ateliers de la gare* est présentée en annexe 6B.

fonctionnaires des collectivités et des salariés de SNCF, de *Gares & Connexions* et de *Réseau Ferré de France*. Les intervenants sur scène forment le discours qui est ensuite partagé, de ce fait, ils *cadrent* les termes des débats. Dans cette configuration, la projection d'images véhicule des représentations communes des enjeux sur les gares.

Graphique 3
Groupes professionnels des intervenants sur la scène des Ateliers de la gare[661]
Étienne Riot 2013



À l'issue des débats qui débutent en général à 18h30 et s'achèvent peu après 20h, le public se retrouve autour d'un cocktail. Durant cette phase, on assiste à une séparation de l'assistance en deux groupes. Autour du cocktail, l'essentiel du public ne reste que quelques minutes. Près de la scène, le public plus intéressé par des enjeux de négociation avec *Gares & Connexions*, dont les responsables des entreprises concessionnaires, se regroupe par petites grappes autour des responsables de la branche qui sont présents.

Les *Ateliers de la gare* sont ainsi une illustration d'une scène où se forment des conventions entre les parties prenantes de l'aménagement et de la gestion des gares. Autour des thématiques abordées, les acteurs conviennent des termes des débats, ils échangent leurs visions ainsi que leurs considérations sur des points précis. Ces échanges sont consensuels et donnent peu lieu à des controverses. Certaines surgissent parfois comme lorsqu'un universitaire économiste libéral aligne les poncifs habituels préconisant privatisation à tout crin et bien-être collectif qui en résulterait. Lorsqu'est abordée à plusieurs reprises la question de l'usage commercial des gares bien au-delà des pratiques en cours, l'assistance rappelle son attachement à la gare comme espace public et l'animateur souligne que la complexité du lieu le rend difficilement classable. Un représentant des associations d'usager des transports intervient systématiquement à la fin de chaque *Atelier*. Il parle toujours du besoin d'insérer des espaces pour les vélos en gare. Sa prise de parole se ritualise peu à peu à mesure que se succèdent les Ateliers. Les débats, lisses, donnent l'impression d'une mise en scène convenue où les acteurs essaient d'équilibrer leurs points de vue. Pour les questions économiques (privatisation, concession, centres commerciaux), les débats permettent aux différents acteurs de jouer à se faire peur : « *et si la gare était complètement privée, et si elle était un centre*

661 Méthode : les intervenants sont recensés à partir des programmes des ateliers. Ils sont ensuite classés selon leur profession indiquée sur les programmes.

commercial géant ». Les échanges arrondissent ces peurs et permettent à *Gares & Connexions* d'apparaître comme une organisation aux choix pondérés, attachée à les partager, en apparence[662].

Par-delà les débats, les *Ateliers* permettent aussi de relier les différents publics ayant trait aux gares. Ils permettent aussi à certains, comme les concessionnaires commerciaux, de pouvoir diffuser leur perception de la gare et de s'inclure parmi les acteurs légitimes du discours réflexif sur les gares. La présence sur scène d'universitaires avec des responsables de concessions commerciales participe à légitimer l'action de ces derniers dans l'espace de la gare. Or, l'espace de la gare est juridiquement un domaine public, dont l'exploitation commerciale a été rendue possible depuis vingt ans par un long travail de formalisation d'outils et d'adaptation des pratiques[663]. Ainsi, en discourant sur la gare, en partageant publiquement un point de vue et une explication de leurs pratiques, les acteurs privés des gares sont inclus dans l'unité symbolique du lieu. Ils y prennent place, les *Ateliers de la gare* permettent d'y forger leur légitimité aux yeux du public, par-delà les seuls contrats et autres négociations commerciales.

662 Le chapitre suivant montrera que le consensus apparent dans les débats des Ateliers de la gare est bien moins présent quand il s'agit de trancher les financements dans les gares.

663 Ce point sera explicité dans le chapitre 8.

4. Les forges de l'entre-soi professionnel

La comparaison de ces quatre scènes, *Next Station-station manager global group*, *Railway Terminal World Conference*, *Watford Group*, *Ateliers de la gare*, peut paraître inéquitable tant chacune des scènes est différente de l'autre. Pourtant, elles forment des *forges de l'entre-soi* professionnel, comme des scènes où se formalisent les liens entre les acteurs, des conventions autour des termes des débats, mais aussi des projections communes sur des problématiques précises de l'aménagement et de la gestion des gares. Bien évidemment, ces quatre scènes ne sont pas suffisantes pour tracer avec exhaustivité le contour des différentes instances de socialisation entre les acteurs de l'aménagement des gares. Elles ne permettent pas non plus de caractériser précisément les réseaux professionnels qui s'y structurent car les données manquent à ce titre. En revanche, l'analyse fine du déroulé et des thématiques abordées dans chacune de ces scènes offre un aperçu des intérêts qui s'y forment, mais aussi, les tensions qui s'y cristallisent.

Situées à des échelles où s'agrègent différents intérêts (agrégation des intérêts nationaux dans les conférences internationales, des intérêts locaux dans les conférences nationales), l'étude de ces conférences dessine en creux des logiques à l'œuvre dans l'édification du marché ferroviaire européen. L'énoncé des pratiques et des problèmes permet aux acteurs de se positionner les uns vis-à-vis des autres. La captation de l'information sur la gestion et l'aménagement des gares est un enjeu central. Elle participe aussi à former des légitimités et structurer la confiance entre les acteurs.

4.1 Énoncer et capter une information commune sur l'aménagement et la gestion des gares

Les *forges de l'entre-soi professionnel* permettent la constitution d'une vue plus ou moins homogène de l'aménagement des gares entre les acteurs. De manière générale, ces scènes existent pour permettre la transmission effective de l'information au sein du secteur de l'aménagement et de la gestion des gares. La recherche de l'information permet aussi de maîtriser les termes de la discussion, à travers la maîtrise de leur énonciation. En analyse des politiques publiques, l'approche par les énoncés va au-delà de la simple analyse des discours. Pour Philippe Zittoun, elle « *permet de renvoyer autant au contenu qu'à l'activité sociale d'énonciation* »[664]. En utilisant ici cette approche par les énoncés on observe qu'elle est efficace pour comprendre que la formulation de l'information est sans doute tout aussi importante que son contenu même. Cette logique a été plus particulièrement observée en France où la lutte de la SNCF dans le maintien de ses prérogatives sur les gares passe par une stratégie de communication qui met en scène les acteurs par ses soins et lui permet de maîtriser les débats et de rationaliser les controverses autour de l'aménagement des gares.

La recherche de l'information est essentielle pour les différents acteurs. La participation à ces différents réseaux formels et informels, dont la stabilité n'est pas toujours garantie, tient à la

664 ZITTOUN, P. (2013). « Entre définition et propagation des énoncés de solution », *Revue française de science politique*, *63*(2013/3), 625-646.

recherche d'une donnée essentielle dans un contexte concurrentiel : l'information. Comme l'indiquent Laurel Smith-Doerr et Woody Powell, *« les connexions sont […] vitales dans les environnements rapides, mais les forces qui favorisent les liaisons sont moins conduites par la loyauté et l'association et plus par le besoin de rester informé. […] La plupart des connaissances techniques sophistiquées sont tacites de fait – un mélange indissociable de conception, de processus et d'expertise ; ainsi, elles ne sont pas transférables par des licences ou par un achat »* [665].

4.2 Forger l'entre-soi professionnel en se repérant et en se légitimant

Quelle est la portée, au fond, de *Next Station* ? Ce n'est pas lors de cette scène que l'on découvre soudainement les manières de gérer les gares en Europe, ou bien encore, de construire et d'aménager une gare. Les différentes délégations y viennent pour s'inspirer des exemples étrangers mais aussi pour prouver et faire démonstration de leur force. Les dirigeants des entreprises ferroviaires viennent aussi se légitimer mutuellement. Plutôt que d'accéder à distance, via internet ou par téléphone, aux différentes informations qui sont présentées lors du colloque, ce sont surtout les à-côté qui y sont valorisés : la participation au dîner de gala, l'échange des cartes de visite comme prétexte à une meilleure connaissance de l'organisation des entreprises.

Pourquoi structurer autant le *Watford Group*, quels sont les moteurs de sa longévité ? L'histoire de son évolution montre que le groupe des architectes ferroviaires est un relais pour structurer et promouvoir leur conception des gares dans un univers ferroviaire en profonde transformation.

Pourquoi la SNCF a-t-elle organisé près de trente réunions publiques sur les gares au siège national de *Gares & Connexions*? En partie pour canaliser le débat sur les gares françaises au moment même où existait une concurrence institutionnelle possible sur cette question. En d'autres termes, face aux tensions provoquées par l'insertion de la logique marchande compétitive au cœur du système ferroviaire, ces différentes scènes permettent de construire des repères de valeurs, de termes, voire de règles et de circonscrire le terrain de jeu en mettant à l'épreuve les rapports de force.

4.3 Des forges comme soubassement social du lien entre gares et marché ferroviaire européen

Si l'on dépasse la seule origine nationale des intervenants (ceux qui présentent sur scène) et que l'on agrège les nationalités par blocs régionaux (Amérique du Nord, UE, etc.), on obtient, pour chacune des scènes internationales étudiées (*Next Station, Railway Terminal World, Watford*), des résultats sans équivoque : dans les faits, il n'y a pas une mondialisation des cultures ferroviaires. Certes, la part des intervenants venus hors de l'Union européenne est en progression notable dans ces conférences internationales. Mais la vaste majorité (en moyenne 75%) des

---

665 SMITH-DOERR, L., POWELL, W.W. (2005). « 17 Networks and Economic Life », *in* SMELSER, N.J., SWEDBERG, R. (eds.) (2005). *The handbook of economic sociology*, (379-402), Princeton : Princeton University Press.
[Traduction de l'auteur] version originale : *« connections are […] vital in high velocity environments, but the forces fostering linkages are less driven by loyalty and association and more by a need to stay informed. […] Much sophisticated technical knowledge is tacit in character – an indissoluble mixture of design, process, and expertise ; thus it is not effectively transferred by licensing or purchase. »* Laurel SMITH-DOERR, Walter W POWELL, « 17 Networks and Economic Life », in *The handbook of economic sociology*, Princeton University Press, 2005, p. 379-402.

intervenants sont des ressortissants des États-Membres de l'Union européenne. Ces scènes sont dont plus européennes, au sens du territoire géographique de l'UE, qu'elles ne sont mondiales.

Le croisement de la liste de l'ensemble des intervenants aux différentes éditions de *Next Station, Railway Terminal World, Watford Group et Ateliers de la Gares*, montre un nombre résiduel de personnes qui sont intervenues (c'est-à-dire qui ont présenté publiquement) dans deux types différents de conférences. Ce constat permet d'avancer l'hypothèse d'une forte compartimentation entre chacune des scènes étudiées. Chacune porte sur l'aménagement-gestion des grandes gares, mais chacune l'aborde sous un angle particulier. Cette compartimentation est le reflet d'une conception multiple de la grande gare dans le système ferroviaire concurrentiel. Ces différentes scènes ne se confondent pas, elles se complètent. Leurs dynamiques, les informations qu'elles permettent de faire circuler ne se superposent pas à l'intérieur des organisations ferroviaires. Au contraire, les différents acteurs reviennent au sein des organisations ferroviaires avec des informations différentes et complémentaires. Comme le montre la différence entre le *Watford Group* et la conférence *Next Station*, les cultures d'origines de l'aménagement-gestion se retrouvent dans chacune, *Watford* étant le reflet de la culture des aménageurs là où *Next Station* est celle des gestionnaires et des aménageurs-gestionnaires. Dans le cas particulier du *Watford Group*, la conférence agit comme une source de cohésion du métier d'ingénieur-architecte des gares. Si son contenu a été progressivement élargi, la conférence reste un moyen de fortifier les connaissances et l'unité professionnelle d'architectes et d'ingénieurs qui se voient concurrencer dans leurs propres organisations par les gestionnaires.

Ces différentes scènes donnent à voir les bases d'un *business group* au sens que lui donne Mark Granovetter[666] : un ensemble d'entreprises liées entre elles par des systèmes formels ou informels de relations. Les deux formes les plus abouties semblent être *Next Station*, en y incluant le groupe de l'UIC, et le *Watford Group*. Ces deux formes lient entre elles les entreprises ou directions d'aménagement-gestion des gares de sorte d'orienter la structure réglementaire du marché ferroviaire. À la fois spécialisées sur les gares et têtes de pont de problématiques liées à l'ensemble de l'activité ferroviaire, les scènes de rencontre entre les acteurs permettent de créer des liens entre les organisations ferroviaires qui sont autant d'opportunités pour compléter la représentation des intérêts de ces acteurs.

Ces différentes scènes sont aussi des lieux informels qui participent à la production des dispositifs du marché ferroviaire concernant les gares. Comme le rappelle Michel Callon, la formation des différentes abstractions économiques n'est pas que le fait de spécialistes isolés, elle est formée dans des « *forums hybrides* » où s'entrecroisent spécialistes et non-spécialistes : « *La connaissance […], les éléments de théorie économique formulés par les différents protagonistes ne sont pas le fruit d'efforts d'abstraction et de théorisation de spécialistes dans la quiétude de leurs bureaux. Ils sont accomplis collectivement par des non-spécialistes (femmes et hommes d'affaires, fonctionnaires, etc.) qui jouent un rôle essentiel. Ainsi, le champ dans lequel l'économie-discipline est produit ressemble à des forums hybrides dans lesquels les non-experts participent activement à des débats, des tests […]– en bref, à des expériences et de l'apprentissage collectif.* »[667]

---

666 GRANOVETTER, M. (2005). « 19 Business Groups and Social Organization », *in* SMELSER, N.J., SWEDBERG, R. (eds.) (2005). *The handbook of economic sociology*, (429-450), Princeton : Princeton University Press.

667 CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell, p.30.

Dans l'étude de Koray Çalışkan sur la formation du prix du coton[668] par exemple, la fixation du prix du coton s'établit en partie à la marge d'un processus, mais de façon décisive, dans le cadre d'un groupe de travail permanent autour des questions de la production de coton. Les discussions au sein de ce groupe permettent de faire le lien entre la négociation ayant eu lieu préalablement dans le marché au coton avec le contexte extérieur, mondial, de la production de coton. Sans aller jusqu'à influencer la formation directe des tarifs d'accès aux gares, les différentes scènes étudiées ici sont autant d'espaces où il est possible pour les acteurs de se représenter et de mettre au point des techniques d'aménagement-gestion des gares et leurs contours économiques.

[Traduction de l'auteur] version originale : « *The knowledge produced by these experiments, the elemnts of ecnoomic theory formulated by the different protagonists, are not the fruit of efforts to abstract and theorize by specialistes in the calm of their cabinets. They are collective achievements in whichc non-specialists (businessmen, civil servants, etc.) play an essential rôle. Thus, the social field in which economic theory is produced resembles […] hybrid forums in which non-experts actively participate in debates, tests and attemps at intepretation – in short, in exprimentation and collective learning.* »

668 ÇALIŞKAN, K. (2007). « Price as a market device : cotton trading in Izmir Mercantile Exchange », in CALLON, M., MILLO, Y., MUNIESA, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *55*(2007/s2), p.256;
ÇALIŞKAN, K. (2010). *Market threads : How cotton farmers and traders create a global commodity*, Princeton : Princeton University Press.

Deuxième partie
Les agencements marchands des grandes gares historiques

La première partie vient de montrer combien l'application des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des grandes gares historiques est le fruit d'un encastrement à plusieurs dimensions. L'analyse historique, socio-technique, relationnelle et organisationnelle montre que les principes concurrentiels n'apparaissent pas soudainement, à la seule faveur de l'application des directives européennes. Ils sont travaillés et structurés par les acteurs autant qu'ils rencontrent la matérialité de l'infrastructure au long cours. S'ils sont travaillés et structurés par les acteurs, ils rencontrent surtout la matérialité de l'infrastructure au long cours.

Cependant, la compréhension de l'interférence entre le marché ferroviaire européen et l'aménagement-gestion des grandes gares historiques ne peut être complète si l'on ne prend pas en compte leur fabrique économique. Selon Neil Fligstein, dans son analyse du marché unique européen[669], le processus marchand ne peut se résumer à la seule construction sociale de l'échange. Son analyse se distancie en cela des courants structuralistes de la *new economic sociology*. Il considère en effet que trois éléments fondamentaux doivent être mis en œuvre pour permettre l'échange marchand : le transfert de droits de propriété, l'instauration de structures de gouvernance, la mise en place de règles d'échange. En ce sens, l'apport de N. Fligstein constitue un lien entre l'approche du marché par la notion d'encastrement, comme cela a été exposé dans la première partie, et l'approche cognitiviste, ou performatrice, issue des travaux, plus francophones, autour de Michel Callon, Fabian Muniesa et François Vatin.

Comme Neil Fligstein, Michel Callon analyse l'échange marchand par la finalité d'un transfert de propriété d'un bien et met l'accent sur les règles de cet échange. La définition des droits de propriété d'un bien et celle des règles pour son échange deviennent les enjeux de l'analyse du processus marchand. Ces droits de propriété ne doivent pas être confondus avec l'usage que l'on en fait dans le langage commun. Il s'agit d'une conception plus large, qui résulte de la qualification du bien. Une fois qualifié, le bien peut être détaché de celui qui le possède ou qui l'a formé, et sa propriété peut être transférée à l'acheteur. Si l'interaction entre les différents acteurs reste prise en compte, celle entre les acteurs et les techniques qu'ils mobilisent pour former ces règles devient tout aussi importante. En ce sens, M. Callon propose le terme d'*agences*, à savoir le rassemblement d'humains et de non-humains. Il reprend là les préceptes de la sociologie de l'acteur-réseau, c'est-à-dire l'association des techniques, des outils, des idées et des

669 FLIGSTEIN, N., MARA-DRITA, I. (1996). « How to Make a Market : Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union », *American Journal of Sociology*, *102*(1996/1), 1-33.

personnes sur un même plan. C'est l'association des acteurs et des techniques qui forme des agences dynamiques accomplissant le processus marchand.

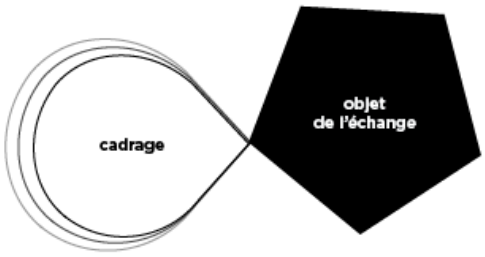
La question de l'organisation de ces agences et de leurs finalités permet à M.Callon de substituer au « *soi-disant marché* » le concept d'*agencement marchand*. Il a ainsi défini le concept de *cadrage,* en rapport avec la notion qualifiée d'*externalité* en théorie économique, et de *débordement* par M.Callon. La question des agencements marchands a en effet émergé à la suite d'une réflexion autour de la notion d'externalités dans l'approche du marché de la théorie économique classique. La notion d'externalité permet de renvoyer en dehors de l'abstraction théorique les éléments les plus irréguliers qui empêchent, *de facto*, la mise en œuvre de modèles économiques formalisés – par exemple pour la théorie de l'équilibre général. Comme l'explique M. Callon, le partage opéré par la théorie économique orthodoxe est parfois renforcé par ses contempteurs, à savoir les courants de pensée radicaux qui focalisent leur critique du capitalisme sur l'analyse des externalités. Pollution, chômage, droits humains et sociaux, ce que la théorie classique rejette en dehors de son approche de l'équilibre général du marché, les critiques radicales les isolent encore plus[670]. Or, comme le souligne M. Callon, l'existence du marché constituant le présupposé théorique de l'économie-discipline, l'alternative pour interroger le phénomène marchand est de renverser ce présupposé, en considérant que « *le marché n'existe pas* ».

Dès lors, il devient possible de concevoir l'échange marchand comme une itération entre l'acheteur et le vendeur visant à lisser les externalités, les irrégularités dans l'échange pour parvenir au « *transfert pacifique, via la valorisation monétaire, des droits de propriété d'un bien* ». Ces itérations sont autant de *cadrages* activés par des *agences*.

*

Un *cadrage* est la résultante de l'action d'une *agence*. L'*agence* est constituée d'humains et de non-humains, qui interagissent. Le *cadrage*, dans l'*agencement marchand*, a pour finalité de profiler le bien, de contribuer à sa définition et à l'exécution de son échange. Il s'opère sur l'objet de l'échange. Le cadrage est dynamique. Le schéma ci-contre le représente comme une action qui délimite les contours et le contenu de l'objet de l'échange.

Schéma 8
Interprétation graphique d'un cadrage
Étienne Riot 2015



670 CALLON, M., LATOUR, B. (2013). «"*Tu ne calculeras pas!*" ou comment symétriser le don et le capital», in CALLON, M. (ed.). *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Paris : Presses de l'École des mines, pp.9-41.

L'agencement marchand est ainsi formé de cinq *cadrages* : **la passivation du bien**, l'**activation d'agences qualculatrices**, **l'organisation des rencontres marchandes**, **l'attachement marchand et la formulation du prix**. Dans chacun des prochains chapitres, nous analyserons ces cinq *cadrages* pour comprendre que la gare se situe au cœur d'agencements marchands aux finalités différentes. Avant de définir précisément ces cadrages, il convient de présenter les agencements pour lesquels ils seront étudiés.

Schéma 9
Interprétation graphique d'un agencement marchand
Étienne Riot 2015

*

L'observation empirique sur le terrain a été formalisée par l'application du cadre théorique de l'*agencement marchand*. Trois *agencements marchands* semblent expliciter la fabrique économique de l'aménagement et de la gestion des gares dans le contexte européen contemporain.

Premier agencement repéré : celui dont la finalité est de faire de la gare une installation essentielle. Dans cet *agencement*, l'enjeu est de parvenir à réguler l'utilisation des gares comme infrastructure dont l'accès est vendu temporairement par le gestionnaire de la gare à l'entreprise ferroviaire (Chapitre 7).

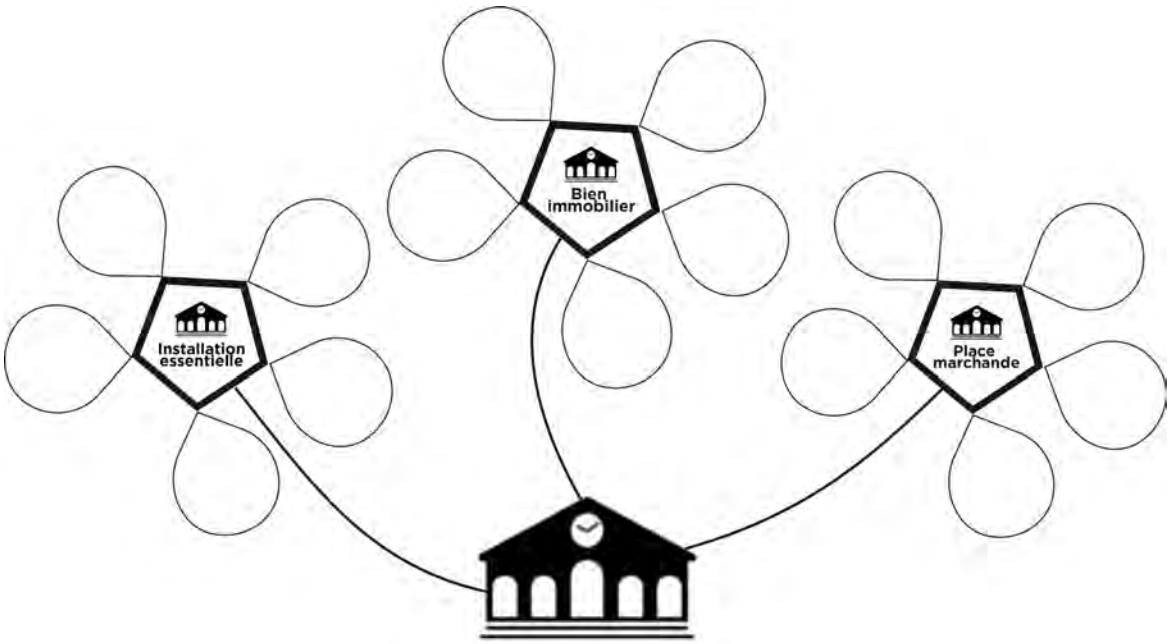
Le deuxième agencement qui sera analysé est celui qui vise à faire de la gare un bien immobilier échangeable entre les acteurs. Cet *agencement* s'inscrit à la marge de la libéralisation ferroviaire, dans le contexte de la rationalisation des ressources des anciens monopoles publics. Il confronte les gestionnaires-aménageurs des gares aux investisseurs-promoteurs immobiliers (Chapitre 8).

Le troisième agencement est enfin celui de la *place commerçante* (Chapitre 9)[671]. Il vise à utiliser les flux générés par les gares pour en tirer une activité commerciale. Cet *agencement* est intrinsèquement lié au précédent puisqu'il en est conditionné par la transaction opérée autour de la gare comme bien immobilier, laquelle en influence le modèle économique comme *place commerçante*.

Comme le montre le schéma ci-dessous, ces trois *agencements marchands* s'appliquent pour chaque gare étudiée. L'objectif de cette seconde partie est ainsi de retracer la formation de chacun de ces *agencements* à partir de leurs cinq cadrages théoriques.

[671] Le concept de *place marchande* sera explicité en introduction du chapitre 9.

Schéma 10
Représentation des trois agencements marchands en gare
Étienne Riot, 2015.



*

Chacun de ces agencements marchands est formé par cinq cadrages qu'il convient maintenant de préciser dans le cas des gares. Le premier cadrage, **la passivation**, vise à délier le bien au cœur de l'échange. La *passivation* se traduit par des outils comme des règlements, des lois, des négociations, des documents qui permettent de qualifier un bien, de déterminer ce qui le constitue. La *passivation* doit permettre d'attribuer au bien des droits de propriété qui vont être échangés à l'issue de l'*agencement marchand*. Comme indiqué précédemment, ces droits de propriété doivent être envisagés au-delà de la conception courante que l'on s'en fait. Dans le cas des gares, la question des droits de propriété va bien plus loin que la seule conception foncière et juridique que l'on pourrait s'en faire a priori. La gare constitue à la fois un espace matériel immobile et un espace de service meuble, adaptable. Différents types de transferts de droits de propriété peuvent s'y jouer. Dans ses recherches sur l'économie des services, Jean Gadrey propose une définition précise de ce que constitue le droit de propriété quand il porte sur une réalité immatérielle comme un service. C'est un « *droit d'usage pour une période de temps limitée sur des capacités socio-techniques appartenant au prestataire* »[672]. Cette ambivalence entre la matérialité et l'immatérialité de la gare traverse l'analyse de la *passivation* des trois terrains, dans chacun des *agencements* étudiés. La gare y est à la fois matérielle, constituée de quais, de bâtiments, de halles et de verrières, mais elle est aussi immatérielle en ce qu'elle forme un support pour la production d'un service, lequel est produit par son utilisation.

672 GADREY, J. (1992). *L'économie des services*, Paris : La Découverte.

Une fois la *passivation* achevée, **les agences qualculatrices s'efforcent de cadrer la gare pour en mesurer et en qualifier la valeur**. Elles rassemblent des acteurs éparpillés – ingénieurs des entreprises ferroviaires, avocats, décideurs politiques, consultants, économistes – et leurs techniques – depuis les formules mathématiques jusqu'aux tableurs de données, en passant par les doctrines juridiques. Appréhendés d'un seul tenant, acteurs et outils forment ces *agences qualculatrices*. Par ce dernier terme, Michel Callon renvoie l'opération de mesure et de *valuation* (le fait de donner une valeur et de la qualifier) à un double mouvement, à la fois quantitatif et qualitatif. L'opération de calcul de la valeur d'un objet et sa mesure économique servent autant à constituer des références comptables quantitatives qu'à conférer au bien des qualités intrinsèques. En complément de l'approche théorique de M. Callon sur cette question, les travaux de François Vatin et du groupe « Mesure », ont porté sur l'enjeu de la mesure et de l'évaluation dans le processus marchand. Au cœur du *qualcul* a lieu un processus de métrologisation de l'objet, à savoir sa mesure et sa quantification qui augmentent sa qualification initiée lors du cadrage de *passivation*. Cette métrologisation permet d'affranchir la relation marchande du besoin de construire la confiance sur le seul critère de la relation interpersonnelle. Ce critère est notamment difficile à mettre en œuvre quand l'échange porte sur un très grand nombre d'objets, ou bien, comme c'est le cas avec les gares, quand il engage de nombreux acteurs. Ainsi, comme l'indique François Vatin[673], « l*a métrologisation du marché décrite par l'économie des conventions comme par la sociologie des marchés ne cesse […] de s'affirmer au fur et à mesure que l'on quitte l'univers traditionnel du commerce fondé sur la confiance interpersonnelle qui lie, selon une logique d'interconnaissance des individus eux-mêmes, offreurs et demandeurs, pour entrer dans celui du marché industriellement* **normé. La confiance, indispensable à la réalisation de l'échange marchand, repose alors sur la certification de la qualité des biens** [674] *par les acteurs privés [entreprises, groupement d'entreprises] ou publics [État et accords internationaux] ».*

Les cadrages de *passivation* et de *qualcul* sont souvent liés puisque la définition des qualités des biens est renforcée par celle de leur mesure. Ils profilent le bien, dans le sens où ils orientent l'échange marchand autour de ce bien et structurent la relation entre l'acheteur et le vendeur. Dans toutes les dimensions des échanges, qu'ils portent sur des objets de consommation courante comme des pots de yaourt ou sur un objet singulier comme une grande gare historique, ces cadrages sont observables. Comme le précise François Vatin, « d*e moins en moins […] les produits se présentent "nus" au regard d'un client armé de sa seule capacité intuitive de jugement ; ils sont cadrés par des métrologisations multiples dont rendent compte, à un premier niveau, les écritures sur l'emballage et les notices indiquant les modes et précautions d'emploi, mais que l'on peut suivre dans l'univers tentaculaire des organismes de normalisation, de certification, d'évaluation, dans les lois, décrets, circulaires, accords commerciaux internationaux, et, au final, dans les archives des tribunaux qui ont à trancher des contentieux* »[675]. Dans le cas des gares, ces cadrages seront justement étudiés dans l'articulation entre les échelles européenne et nationales, via les outils réglementaires et normatifs déployés.

Pour parfaire l'échange entre l'acheteur et le vendeur, le troisième cadrage est celui de **l'organisation de rencontres marchandes**. Ce cadrage relie ceux opérés en amont (la *passivation* et le *qualcul*) et ceux exécutés en aval de l'agencement (les *attachements* et la *formulation des prix*). Les

673 VATIN, F. (2013). *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, pp.22-25.
674 Je souligne ici.
675 *Ibid.*, pp.22-23.

rencontres marchandes sont l'ensemble des dispositifs matériels et immatériels qui permettent de faire se lier l'acheteur et le vendeur. La rencontre a lieu par l'intermédiaire de dispositifs qui profilent l'un et l'autre – via l'utilisation d'outils de marketing relationnel qui orientent et déterminent un profil de clientèle, par exemple – ou bien par des dispositifs matériels, organisés dans l'espace. La vitrine du magasin, les rayons des supermarchés, les comptoirs des grands magasins, mais aussi, comme on le verra, les salles d'attente pour les voyageurs, les boutiques de vente de billets, et d'autres formes spatialisées de ces dispositifs favorisent la rencontre des acheteurs et des vendeurs. Les foires commerciales et des salons professionnels – comme les salons de l'immobilier par exemple – entrent aussi dans cette analyse des rencontres marchandes.

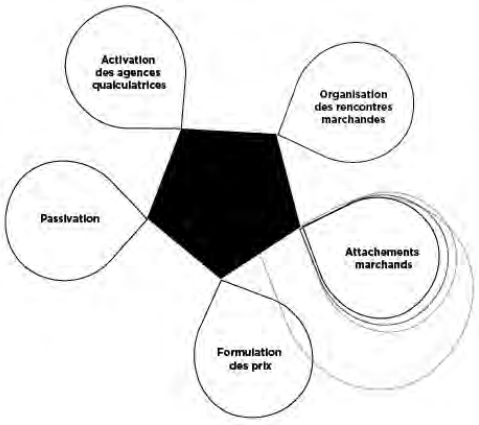
Le cadrage des **attachements marchands est celui qui permet la réalisation effective de l'échange en produisant les conditions d'un lien entre l'acheteur et le vendeur**. Les *attachements marchands* sont indispensables à la concrétisation de la transaction. Ils sont de différentes formes, et vont des outils incitant et attachant progressivement les acheteurs et les vendeurs, aux outils contraignant l'échange du fait de leur nature coercitive. Exemple d'outil attachant progressivement acheteurs et vendeurs : le dispositif de médiation publicitaire. Un utilisateur peut en effet choisir d'acheter une marque d'ordinateurs plutôt qu'une autre en fonction, notamment, des arguments diffusés par les campagnes publicitaires qui le lient peu à peu à ladite marque. Exemple d'outil plus coercitif produisant l'attachement : l'acte juridique qui sanctionne et contraint les acteurs à procéder à l'échange. Il s'agit du contrat, du décret, du code commercial engageant les acteurs à transférer les droits de propriété d'un objet ou d'un service et stabilisant ce transfert par l'instauration de sanctions en cas de non-respect de certains termes de l'échange. Pour le cas des gares, la question des *attachements marchands* est fondamentale. Elle s'illustre notamment dans les différentes formes de liaisons juridiques établies entre les acteurs de l'aménagement et de la gestion. Elle est aussi présente dans l'action de régulation opérée par les autorités sectorielles qui arbitrent, valident et peuvent sanctionner une transaction entre les acteurs échangeant autour et avec la gare.

Enfin, le cadrage de **la formulation des prix** est la résultante des cadrages précédents. Contrairement au présupposé de la théorie économique orthodoxe, où le prix permet d'équilibrer les intérêts de l'offre et de la demande, dans les agencements marchands le prix apparaît *ex post*, comme le résultat des différents cadrages qui ont permis de qualifier, quantifier, lier les biens entre les vendeurs et les acheteurs. Le prix sanctionne ce processus dynamique et marque l'achèvement de l'agencement marchand. François Vatin résume ainsi ce renversement de la conception classique du prix : « *Le prix marchand ne s'invente pas librement sur le marché comme la théorie économique "standard" le laisse accroire; le prix ne résulte pas d'une négociation désincarnée sur la scène marchande, car les objets qui s'échangent sont déjà indicés par toutes ces opérations métrologiques préalables que le marché va sanctionner avec plus ou moins de marge et de liberté*[676]. » Appliquée aux gares, la question du prix de la gare sera abordée dans chacun des trois agencements qui vont être analysés. La formulation du prix tenant à la conception même de cette formulation, il sera alors nécessaire, le cas échéant, de déconstruire les équations et formules comptables qui sont utilisées pour donner un prix à la gare.

*

[676] *Ibid.*

Schéma 11
Interprétation graphique d'un débordement
Étienne Riot, 2015.



Dernier élément du cadre théorique à prendre en compte : la notion de *débordement*. Comme cela a été explicité en introduction, la question du *débordement* est liée à celle du cadrage. Le cadrage vise à contenir le *débordement*. Mais par leur action, les agences peuvent engendrer d'autres *débordements*.

Le schéma ci-contre montre que le cadrage de l'*attachement marchand* (par exemple un contrat de partenariat dans les gares entre un promoteur-investisseur et un gestionnaire de gare), peut engendrer à son tour des débordements qui vont conditionner et modifier la formulation des prix pour la location d'un espace commercial par exemple.

La notion de *débordement* sera donc intégrée dans l'analyse des *agencements marchands* des trois terrains d'étude. Ces *débordements* constituent dans les faits des résistances, ou bien des contingences imprévues dans le processus d'échange. Ils ne peuvent se résumer uniquement aux situations de luttes entre acteurs, mais résulter aussi d'interactions avec l'espace et les techniques d'aménagement.

*

Cette deuxième partie repose donc sur un cadre théorique qu'il s'agit d'appliquer à l'étude comparée des trois gares. L'analyse des cadrages des *agencements marchands* invite à prendre en compte les relations entre les acteurs ainsi que l'usage de leurs outils et de leurs techniques. Ces derniers forment des « *équipements du marché* »[677], des « *dispositifs marchands* »[678], qui constituent de fait « *la boîte noire* » de la fabrique économique des gares. La robustesse du modèle théorique des *agencements marchands* sera par la même occasion testée. Pour cette recherche, on a choisi de distinguer formellement les trois agencements marchands. Cette distinction n'est pas si visible dans la réalité. Les mêmes acteurs peuvent être aux prises avec différentes techniques qui les font intervenir au même moment dans différents *agencements marchands*. De même, la distinction entre les *cadrages* est délicate dans certaines situations, car l'observation empirique a montré une forte intrication des différents *cadrages* les uns avec les autres. L'attention portée aux techniques et aux actants pour repérer les cadrages à l'œuvre a tendance à minorer les éventuels débordements. Cette recherche a été menée alors que la réglementation de la gestion des gares connaissait de nombreuses évolutions. Les entreprises ferroviaires évoluent elles aussi au gré des changements réglementaires et de nouveaux objectifs économiques. Il en résulte que, même si les cadrages seront analysés dans les prochains chapitres, ils correspondent à une observation située dans le temps. L'analyse des débordements provoqués par ces agencements marchands et leurs cadrages pourrait utilement compléter cette approche.

677 *Ibid.*
678 CALLON, M., MILLO, Y., MUNIESA, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *55*(2007/s2), 1-12.

Chapitre 7

L'agencement de l'installation essentielle de transport : tarifer l'accès à la gare

La gare comme infrastructure de transport est une évidence pour l'activité ferroviaire. Cependant, l'ouverture à la concurrence ferroviaire engendre des questions concernant son utilisation. Comment une même gare peut-elle être utilisée par différentes entreprises ferroviaires ? Comment traiter chacune de ces entreprises sur un pied d'égalité avec les autres ? Comment facturer le coût de la gare de manière transparente et équitable, c'est-à-dire comment répartir le coût d'exploitation de la gare entre ses différents usagers ? L'utilisation de la gare comme infrastructure de transport par les différents acteurs dans le contexte concurrentiel du marché ferroviaire forme un *agencement marchand.*

La finalité de cet *agencement marchand* est de tarifer l'accès et l'usage de la gare comme *installation essentielle.* La notion d'*installation essentielle* a été forgée au croisement du droit de la concurrence et de la régulation économique des monopoles naturels. Reprise dans le contexte réglementaire européen, elle participe à la transformation du statut des gares. Les gares sont ainsi cadrées pour former un *agencement marchand.* **Cet *agencement* met aux prises différents acteurs : les gestionnaires de gares, les régulateurs sectoriels et concurrentiels, les entreprises ferroviaires ainsi que les clients de ces dernières.**

Les cinq cadrages de l'*agencement* de la gare en *installation essentielle* sont présentés dans les cinq parties de ce chapitre. Le simple fait de définir la gare comme *installation essentielle* dans les directives européennes active la passivation des gares en ce sens. Pour autant, la seule échelle européenne n'est pas suffisante pour accomplir l'agencement. C'est au niveau des États, et de l'organisation des systèmes ferroviaires dans le contexte de marché ferroviaire européen, que se formalise l'*agencement* de la gare en *installation essentielle.* Ainsi, la *passivation* à l'échelle européenne est resituée dans le contexte de formation et de déclinaison du concept d'*installation essentielle* **(1.)**. Puis, à l'échelle des États-membres, la *passivation* ainsi que les cadrages de l'*activation des agences qualculatrices,* des *attachements* et de la *formulation du prix* sont présentés pour chaque terrain, à St Pancras **(2.)**, Milano Centrale **(3.)** et Paris Nord **(4.),** à travers trois entrées : la formation de la régulation concurrentielle des gares, la production de l'information opposable entre les acteurs et la formulation de la tarification d'utilisation des gares.

Précisons, cependant, les limites dans lesquelles cette démonstration est établie. Les documents de régulation et d'information, ainsi que les formules tarifaires, constituent le cœur du matériau d'analyse des cadrages de *passivation*, de *qualcul* et d'*attachement*. La formation et l'utilisation de ces outils est partiellement observable, notamment quand ils débordent le cadrage, c'est-à-dire quand ils sont objets de contestation (comme la remise en cause d'une formulation tarifaire par exemple). Pour autant, ces outils ont été majoritairement observés une fois réalisés.

Or leur formation constitue une part non-négligeable de chaque cadrage. Une fois formé, les documents, les directives, les lois, les formules continuent d'agir au sens d'*actants*, influençant les acteurs et orientant les décisions.

La dernière partie de ce chapitre se distingue des précédents sur deux points. D'une part elle est fondée sur un analyse transversale et thématisée, et non sur une comparaison systématique. D'autre part, elle prend en compte une nouvelle figure de client potentiel des gares comme *installations essentielles* : le client-voyageur. La gare comme *installation essentielle* est directement utilisée par les entreprises ferroviaires pour séduire de nouveaux clients et accueillir ses propres passagers. Comme les travaux de sociologie des *agencements marchands* le montrent[679] la vitrine, la boutique, le distributeur automatique en gare conditionnent l'interaction marchande entre la compagnie ferroviaire et son client, **ils organisent les rencontres marchandes**. De même, la capacité à faire attendre le passager, à lui délivrer une information sur son voyage, et tous ces éléments qui permettent de le lier à l'entreprise ferroviaire (salons spécifiques pour les voyageurs de première classe, par exemple) constituent des dispositifs de médiation entre le client et l'entreprise ferroviaire, cadrant **l'attachement marchand**. Pour cette partie **(5.)**, la démonstration est donc construite sur la pratique empirique des espaces des gares, telle qu'elle a pu être constatée dans chacun des cas, mais aussi telle qu'elle est réglementée progressivement dans le cadre de la jurisprudence ferroviaire.

679 GRANDCLEMENT, C. (2008). *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*. Thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation, sous la direction d'Antoine Hennion. Paris : École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

1. La théorie économique et les injonctions communautaires comme fondements de la *passivation* de l'*installation essentielle*

La *passivation* des gares est activée initialement autour d'un principe : elles constituent un monopole naturel dans un système ferroviaire concurrentiel. Cette conception renvoie à la théorie économique de la régulation des monopoles naturels. En droit, la notion de monopole naturel a été traduite par celle d'*installation essentielle*. Apparue aux États-Unis, la notion d'*installation essentielle* a été reprise dans le droit communautaire européen durant les années 1990. La réglementation du marché ferroviaire européen reprend cette notion d'*installation essentielle*.

Le cadrage de la *passivation* des gares dans le marché ferroviaire européen se joue donc d'abord autour de la notion d'*installation essentielle*. Celle-ci engage des formes de régulation économique de la gare (1.1.). Dans chaque État-Membre, ces formes de régulation obligent la production d'un niveau d'information permettant de stabiliser le cadre de l'échange marchand entre les entreprises ferroviaires et les gestionnaires de gares (1.2.).

1.1. Les modèles théoriques de la régulation des monopoles

Que faut-il faire payer à une entreprise ferroviaire entrant en gare ? L'usure provoquée sur l'infrastructure, le montant des salaires du personnel en gare, les frais de l'entreprise gestionnaire de la gare sont autant de lignes comptables qui peuvent servir à déterminer le prix de l'utilisation de la gare. Pourtant, cette dernière constitue un monopole naturel pour l'entreprise qui la gère. La tarification des gares aux entreprises ferroviaires appelle une forme de régulation publique pour éviter que la gestion de la gare devienne un obstacle à l'exercice de l'activité ferroviaire. Cet encadrement de la tarification des gares est fondé sur des conceptions de la régulation économique des monopoles naturels.

Pendant de la notion *d'installation essentielle*, le concept de monopole naturel caractérise une situation où une infrastructure produit une rente pour l'entreprise qui la possède. C'est le cas des gares pour le marché ferroviaire, le propriétaire de la gare pouvant conditionner l'exercice d'une concurrence ferroviaire par les prix qu'il pratique pour l'usage de l'infrastructure. Une régulation publique du monopole naturel est nécessaire pour éviter d'atrophier l'activité et garantir la permanence de la concurrence entre les différentes entreprises ferroviaires. La question des monopoles naturels est traitée en théorie de la régulation économique[680]. La régulation économique doit permettre, par l'encadrement réglementaire de la tarification de l'infrastructure, de limiter les effets de rente et d'empêcher les distorsions de concurrence.

Pour réguler le tarif d'accès aux infrastructures d'un monopole naturel, deux grandes méthodes existent : la régulation du tarif par le modèle *cost plus* (recouvrement des coûts et intégration d'une marge bénéficiaire) ou par le modèle *price cap* (fixation d'un plafond de prix).

680 AVERCH, H., JOHNSON, L.L. (1962). « Behavior of the firm under regulatory constraint », *The American Economic Review*, (1962/1), 1052-1069.
BEESLEY, M.E., LITTLECHILD, S.C. (1989). « The Regulation of Privatized Monopolies in the United Kingdom », *The RAND Journal of Economics*, *20*(1989/3), 454.

Dans le cadre du modèle *cost plu*s, l'ensemble des charges afférentes à la gestion de l'infrastructure ainsi que la rémunération de l'entreprise – la marge bénéficiaire – sont répercutées sur le tarif que doit payer l'entreprise qui veut accéder à l'infrastructure. Selon Averch-Johnson en 1962, cette méthode est porteuse de trois contraintes qui ont donné leur nom à l'effet observé du même nom :

- le monopole n'est pas incité à réduire ses coûts, ni à rechercher une plus grande productivité, puisque ses coûts sont systématiquement répercutés dans le tarif,
- le monopole a tendance à surinvestir dans l'infrastructure, car l'importance de l'infrastructure va générer des coûts plus importants qui seront refacturés au client,
- enfin, la procédure de calcul des tarifs est lourde et fréquente, elle nécessite une connaissance précise de l'état de l'infrastructure et de ses coûts, et un ajustement annuel pour permettre un recouvrement des coûts d'une année sur l'autre.

Au début des années 1980, en Grande-Bretagne, lors de la libéralisation du secteur du gaz, la nouvelle méthode du *price cap* (plafond de prix) a été mise en œuvre. Le plafond de prix est une organisation différente de la régulation des prix du monopole naturel. Pour inciter l'entreprise à réduire ses coûts et à accroître ainsi sa productivité, un plafond de prix est fixé a priori. Au-dessous de ce plafond, le monopole est libre de fixer le tarif d'accès à l'infrastructure. Dans cette situation, tout écart entre le prix pratiqué et le coût effectif constitue une marge qui bénéfice à l'entreprise du monopole naturel. Cette marge représente le mécanisme incitatif de recherche de productivité. La détermination du niveau de prix maximal est produite sur des périodes quinquennales *ex ante*, sur la base de prévisions, et son ajustement est effectué *ex post* en fonction des marges dégagées.

Ces deux modèles représentent les deux choix les plus opposés[681] dans la régulation économique des monopoles naturels. Sans entrer dans le détail de ces modèles de régulation économique des monopoles naturels, il convient de préciser que bien des nuances existent entre l'un et l'autre. De même, par-delà l'opposition théorique entre *cost* et *price cap*, des situations ont été observées où le modèle *cost plus* pouvait être malgré tout efficace pour l'accroissement de la productivité en fonction de modulations dans l'application des critères de rendements ; et le modèle *price cap* pouvait être moins efficace en cas de raccourcissement des périodes de contrôle.

Pour autant, l'opposition entre les deux modèles à des conséquences pour l'organisation des acteurs des secteurs industriels concernés. Dans le cas des grandes gares ferroviaires comme infrastructures constituant un monopole naturel pour les activités du marché ferroviaire, deux facteurs-clés marquent les différences entre ces deux modèles : **le temps de la régulation n'est pas le même et les conséquences en termes de contrôle et de production de l'information sur le monopole diffèrent.**

Le modèle *cost* nécessite une évaluation *ex post* d'une année sur l'autre pour permettre le bon report des coûts dans le tarif du monopole. Cet ajustement appelle une production régulière, encadrée et abondante, d'informations. Le modèle *price cap* est une évaluation *ex ante* de l'activité

681 Pour alléger cette présentation des modèles économiques, je n'évoque pas la situation du *cost-of-service-regulation* qui reprend le modèle *cost plus* sans intégrer le taux de rendement aux actionnaires.

envisagée du monopole, qui repose sur la production de projections, lesquelles sont vérifiées lors de périodes de contrôles plus longues que les mises à jour annuelles du modèle *cost plus*.

La force des conceptions théoriques de la régulation, nées de raisonnements économiques industriels, est prééminente dans l'agencement marchand des gares comme *installations essentielles*. En d'autres termes, la transformation des grandes gares ferroviaires en des suites logiques comptables, mathématiques, leur codification dans des documents de marché reposent avant tout sur un pré-conçu puissant : le marché ferroviaire ne peut exister sans que soient domestiquées les caractéristiques monopolistiques des gares par une intervention publique.

1.2. La mise en œuvre de la notion d'*installation essentielle* dans le marché ferroviaire

La *passivation* des gares comme *installations essentielles* est engagée à l'échelle communautaire par les injonctions réglementaires en matière d'équité de traitement et d'information entre les différents acteurs du secteur ferroviaire. Pour garantir la transparence et l'équité entre les opérateurs, les directives européennes prévoient des documents contractuels, des méthodes comptables et tarifaires ainsi que des principes de régulation, qui visent à construire un cadre uniformisé dans l'ensemble de l'Union.

L'encadré ci-dessous montre comment **la production d'une information opposable** entre les acteurs est formée initialement à l'échelle de l'UE. L'information sur le réseau ferroviaire et ses infrastructures – et donc sur les gares – est déterminante dans le processus du marché ferroviaire. C'est à partir de cette information que les entreprises ferroviaires intègrent les différents éléments qui vont leur permettre à la fois d'utiliser la gare mais aussi d'évaluer le coût de cette utilisation. L'information produite doit donc être légitimée par l'ensemble des acteurs, ce que vise le processus de validation par les autorités de régulation. Le caractère opposable de l'information permet aux acteurs de se saisir des documents d'information produits pour engager des contestations ou amener la régulation du secteur à être précisée dans certaines situations. Cette information doit être ainsi contrôlée par les régulateurs ferroviaires – eux-mêmes prévus par cette directive.

Encadré 16
La définition des documents d'information obligatoires dans la directive 2012/34/UE

34ème paragraphe de l'introduction de la directive
Afin d'assurer la transparence et un accès non discriminatoire aux infrastructures ferroviaires et aux services dans les installations de service pour toutes les entreprises ferroviaires, toutes les informations requises pour exercer les droits d'accès devraient être publiées dans un document de référence du réseau. Ce document de référence du réseau devrait être publié dans au moins deux langues officielles de l'Union, conformément à l'usage existant au niveau international.

Article 3, paragraphe 26 de la directive
« Document de référence du réseau », le document précisant de manière détaillée les règles générales, les délais, les procédures et les critères relatifs aux systèmes de tarification et de répartition des capacités, y compris toutes les autres informations nécessaires pour permettre l'introduction de demandes de capacité de l'infrastructure.

Article 27 de la directive

Document de référence du réseau

1. Le gestionnaire de l'infrastructure établit et publie après consultation des parties intéressées, un document de référence du réseau [...]. Le document de référence du réseau est publié dans au moins deux langues officielles de l'Union. Son contenu est mis gratuitement à disposition sous forme électronique sur le portail internet du gestionnaire de l'infrastructure et accessible par un portail internet commun [...].
2. Le document de référence du réseau expose les caractéristiques de l'infrastructure mise à la disposition des entreprises ferroviaires et contient des informations précisant les conditions d'accès à l'infrastructure ferroviaire concernée. Le document de référence du réseau contient également des informations précisant les conditions d'accès aux installations de service reliées au réseau du gestionnaire de l'infrastructure et la fourniture de services dans ces installations [...]. Le contenu de document de référence du réseau est défini à l'annexe IV.
3. Le document de référence du réseau est tenu à jour et, le cas échéant, modifié.
4. Le document de référence du réseau est publié au plus tard quatre mois avant la date limite pour l'introduction des services ferroviaires.

Il en va de même pour les questions tarifaires. La directive 2012/34/UE pose un cadre réglementaire qui oriente les acteurs, délimite des interdits et légitime certaines méthodes de tarification. L'encadré ci-dessous présente les éléments de base autour de la question tarifaire dans la directive 2012/24/UE. La directive agit comme un aiguillon puissant en faveur d'un mode de régulation tarifaire qui autorise le modèle *cost plus* – la répercussion des coûts d'exploitation augmentée d'une « marge raisonnable » – mais encourage à terme la mise en œuvre d'un modèle tarifaire *price cap* – la mise en œuvre de plans de productivité pour le gestionnaire de la gare, visant la réduction des coûts d'exploitation.

Encadré 17
Les principes tarifaires dans la directive 2012/34/UE

39ème paragraphe de l'introduction de la directive

(39) Les méthodes d'imputation des coûts établies par les gestionnaires de l'infrastructure devraient se fonder sur les meilleures connaissances disponibles quant à l'origine des coûts et imputer les coûts aux différents services proposés aux entreprises ferroviaires et, le cas échéant, aux types de matériel roulant.

40ème paragraphe de l'introduction de la directive

(40) Des systèmes de tarification adéquats pour les infrastructures ferroviaires combinés à des systèmes de tarification adéquats pour les autres infrastructures de transport et à des opérateurs compétitifs devraient conduire à un équilibre optimal et durable des différents modes de transport.

41ème paragraphe de l'introduction de la directive

(41) Lors de la perception de majorations, différents segments de marché devraient être définis par le gestionnaire de l'infrastructure, lorsque les coûts de la fourniture de services de transport, leurs prix sur le marché ou leurs exigences en matière de qualité de service diffèrent considérablement.

42ème paragraphe de l'introduction de la directive

(42) Il y a lieu que les systèmes de tarification et de répartition des capacités assurent à toutes les entreprises un accès égal et non discriminatoire et s'efforcent, dans la mesure du possible, de répondre aux besoins de tous les utilisateurs et de tous les types de trafic et ce, de manière équitable et non discriminatoire. Ces systèmes devraient permettre une concurrence équitable dans la fourniture de services ferroviaires.

44ème paragraphe de l'introduction de la directive

(44) Il convient que les systèmes de répartition des capacités et les systèmes de tarification émettent des signaux économiques clairs et cohérents permettant aux entreprises ferroviaires de prendre des décisions rationnelles.

Article 3, paragraphe 17

17) «bénéfice raisonnable», un taux de rémunération du capital propre qui prend en compte le risque, y compris celui pesant sur les recettes, ou l'absence de risque, encouru par l'exploitant de l'installation de service et qui est conforme au taux moyen constaté dans le secteur concerné au cours des dernières années;

Enfin, conformément aux principes de la directive, des autorités publiques indépendantes doivent être mises en place dans chacun des États-membres. Cette obligation d'indépendance vise à assurer la non-interférence du pouvoir politique à l'échelle nationale, dans les cas où l'une des organisations ferroviaires (entreprise ferroviaire ou gestionnaire d'infrastructure, ou les deux quand ils sont confondus dans la même structure) est soit possédée, soit créditée par les fonds publics (prise de participation au capital, propriété de l'entreprise, adossement de sa dette à la dette d'État). Les autorités de régulation indépendantes se sont donc formées lors de la dernière décennie dans l'ensemble des États-membres de l'UE. Ces autorités indépendantes naissent de lois et de décrets actant la réforme des systèmes nationaux ferroviaires et leur mise en conformité avec la réglementation européenne édictée dans les « paquets ferroviaires ». Ces autorités indépendantes de régulation de l'activité ferroviaire, appelées dans ce texte « **autorités sectorielles »** agissent comme une dynamique tout au long des différents cadrages.

Pour la *passivation* des gares en *installations essentielles*, les autorités sectorielles permettent de faire respecter les principes des directives européennes en matière de transparence de l'information et des tarifs. **Elles constituent ainsi une charnière entre l'échelle de régulation communautaire et l'échelle de régulation étatique**. Comme cela a été présenté dans le troisième chapitre, le Royaume-Uni, la France et l'Italie ont été dotés d'agences de régulation : depuis plus deux décennies pour la Grande-Bretagne (ORR) ; très récemment pour la France (ARAF/future ARAFER) et l'Italie (ART).

La directive européenne est ainsi un outil au service de la *passivation* des gares, au sens où elle oriente les acteurs, définit des techniques comptables et des principes tarifaires qui structurent l'action au sein de chaque État-Membre. Ce n'est pas la directive qui contient le détail

précis de chaque tarification de gare dans les États-Membres, mais c'est bien elle qui oriente et structure l'action de régulation tarifaire. En ce sens, la directive *passive* la gare, elle donne aux acteurs des bases régulières, ainsi que des fondements légitimes aux méthodes de tarification et aux stratégies comptables qui vont former la régulation de l'installation essentielle.

*

La production de l'information opposable a pour objectif de discipliner les rapports entre les parties prenantes afin de faciliter l'échange marchand autour de l'accès et de l'utilisation de la gare comme infrastructure de transport. La finalité de l'échange n'est possible que si un prix est formulé. Dans le cas des grandes gares et du marché ferroviaire européen, le processus de construction des prix est renvoyé à l'échelle des États-Membres, où sont élaborées des *formules tarifaires*.

La comparaison des trois gares doit permettre, à partir de chaque cas, de montrer les spécificités nationales de la construction des prix. Comme énoncé ci-dessus, le choix du modèle tarifaire selon les pays (*price cap* ou *cost*) conditionne la production de l'information opposable par les différents acteurs. Cependant, ce choix n'est pas suffisant pour comprendre la spécificité de la formation des tarifs. La « *mise en qualcul* »[682] des gares est un processus complexe où se jouent des représentations techniques de l'espace, des conceptions politiques du territoire, ainsi que des choix de politique industrielle ferroviaire. L'*activation des agences qualculatrices*, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs, des techniques et des concepts économiques, vise à produire un tarif. Dans le cadre du marché ferroviaire, ce tarif sanctionne l'utilisation de la gare par le paiement d'une contrepartie de son utilisation. C'est dans la conception de cette utilisation que réside l'ingénierie tarifaire.

[682] CALLON, M. (2013). « 13 Postface : La formulation marchande des biens », in *VATIN, F., Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure, op.cit*, p. 285.

2. L'agencement de St Pancras en *installation essentielle* : une gare gérée parmi trois autres dans un réseau ferré à part

L'*agencement* de la gare de St Pancras comme installation essentielle s'établit dans le contexte de la mise en concession de la ligne HS1, en 2010. La régulation de la concession de la ligne à grande vitesse HS1 et des gares qui y sont situées organise la passivation de St Pancras en installation essentielle. La production de l'information opposable à différents niveaux de précisions, ainsi que les concertations qu'engage cette production, contribuent à passiver la gare et à lier les différents acteurs autour de son utilisation. Enfin, la formulation d'un tarif d'utilisation de la gare, distinct de l'utilisation du réseau, est un processus complémentaire qui permet de qualifier et de quantifier l'espace dans le cadre de l'activité ferroviaire concurrentielle.

2.1. La régulation de la gare St Pancras dans le contexte de la concession de HS1

Comme l'a montré le chapitre 4, la ligne à grande vitesse HS1 et ses gares ont été l'objet d'une mise en concession en 2010. Le gouvernement britannique avait dû nationaliser le projet de construction de la ligne pour en assurer le parachèvement. Alors que les travaux de construction étaient en train de se terminer en 2006, le gouvernement avait indiqué qu'il procèderait, à terme, à une privatisation de l'exploitation et de la maintenance de la ligne par sa mise en concession. L'opération est menée en 2010 et la ligne HS1 est vendue pour trente ans au fond d'investissement canadien Boréalis Infrastructure. *HS1Ltd*, la société de gestion de la ligne devient ainsi propriété de Boréalis. La gestion opérationnelle de la ligne est assurée par contrat de sous-traitance par *Network Rail High Speed*. L'exploitation quotidienne des gares de la ligne est aussi sous-traitée. La gare d'Ashford, construite avant que ne soit signé le CTRL Act de 1996, qui avait formalisé la construction de HS1, est gérée en sous-traitance par *Eurostar International,* puis, depuis 2014, par l'entreprise *Mitie Facility Management*. La gestion opérationnelle des trois autres gares, Ebbsfleet International, Stratford International, et St Pancras International, construites ou rénovées en même temps que HS1, est confiée à *Network Rail High Speed*.

Tableau 10
Rappel des acteurs en gare de St Pancras

Caractéristique du système ferroviaire	Gestionnaire de la gare St Pancras	Sous-traitant pour l'exploitation ferroviaire	Entreprises ferroviaires utilisant la gare[683]	Régulateur de l'activité ferroviaire
Gare sur une ligne à grande vitesse concédée.	• *HS1 ltd*.	• *Network Rail* High Speed	• *Eurostar* International • Southeastern High Speed • East Midland	• Office of Rail and Road • Department for Transport (pour une partie de la régulation des gares)

683 L'entreprise titulaire de la franchise Thameslink, ligne d'interconnexion nord sud qui passe dans la gare souterraine de la gare n'est pas indiquée ici. La séparation entre la gare internationale – la gare de surface – et la gare souterraine est accentuée dans le cas de l'usage de l'installation essentielle. La gare souterraine ne sera donc pas étudiée dans ce chapitre.

2.1.1 Le double fondement de la régulation des gares

La concession de HS1 doit se conformer aux préceptes des lois de régulation ferroviaire (les *Railways Act* de 2005 et 2006), qui eux-mêmes transcrivent les directives européennes en matière de concurrence et d'organisation du marché ferroviaire. Formellement, la concession HS1 est l'objet d'un contrat juridique, appelé *Concession Agreement,* entre le gouvernement britannique et le concessionnaire. Cependant, l'organisation de la concession est aussi liée à l'exploitation des gares. Or, l'organisation de l'exploitation des gares n'est pas explicitée dans le *Concession Agreement*. Elle est codifiée dans un accord complémentaire, appelée *HS1 Station Leases* (contrat de location et d'occupation des gares). La justification de ce contrat tient dans la distinction qui est opérée entre la ligne ferroviaire (chemin de fer, signalisation, embranchements, dépôts) et les gares. Les statuts juridiques de l'un et de l'autre diffèrent.

Dans le *CTRL Act* de 1996, de nombreuses expropriations foncières ont été facilitées pour permettre la construction de la ligne à grande vitesse. Une condition particulière régit cependant ce système d'expropriation. Les terrains ayant été rachetés d'office par le gouvernement britannique ne peuvent être utilisés qu'à la seule et unique fin de la ligne à grande vitesse. En d'autres termes, si la ligne ferroviaire devait ne plus être utilisée, voire démantelée, il ne serait pas possible de reconvertir ses terrains pour d'autres usages, comme la construction d'une autoroute par exemple. En cas de démantèlement de la ligne, les terrains rachetés d'office pourraient être revendus à leurs propriétaires historiques[684].

Ce n'est pas le cas des gares. Outre le fait que la gare d'Ashford ait été construite avant la ligne à grande vitesse, sous un régime particulier de partenariat public-privé, les trois autres gares de la ligne à grande vitesse sont quant à elles des propriétés du gouvernement britannique, pleines et entières, au sens où le gouvernement peut choisir l'affectation de l'activité qui s'y déroule (et n'est pas contraint d'y imposer une activité de transport, même si c'est celle qui a cours aujourd'hui). Il en résulte que le statut des gares – leur utilisation et leur gestion – est codifié dans un accord complémentaire au *Concession Agreement*, le *HS1 Station Leases*. Contrairement au *Concession Agreement,* document public facilement accessible, il n'a pas été possible de lire le *HS1 Station Leases* pour cette recherche. Cependant, de nombreux extraits peuvent en être consultés via des documents de régulation fondés sur les principes du *Leases*.

Le *Concession Agreement* et le *HS1 Station Leases* constituent donc la double base réglementaire du statut de la gare de St Pancras dans le contexte de la concession de HS1. Cette dualité a des conséquences importantes sur le plan de la régulation. Les voies ferrées et leurs installations techniques sont régulées par l'*Office of Rail and Road*, le régulateur ferroviaire indépendant, et les gares sont régulées par le *Departement for Transport* (DfT).

---

684 Entretien avec Martin Oakley, responsable de la propriété de *HS1Ltd.*, à Londres, le 18 septembre 2014 [Traduction de l'auteur] version originale : *« what the legislation allows us to do: to buy the land for a particular scheme. So I'm not allowed to buy it for a railway and then change my mind halfway through and do something else with it. In that case, I've got to go back to the person I bought it from and say "If you want it back you can have it back". There has to be some discussion about values, but if I no longer need it I have potentially to offer it back to the person I bought it from. That's a national compensation/expropriation type rule, it doesn't matter if it's an airport, a railway, a local authority swimming pool, if you take it compulsorily, and force the acquisition, you might have to offer it back if you change your mind. »*

L'organisation de la concession de HS1 participe ainsi à la passivation de la gare de St Pancras en installation essentielle puisque la gare, comme les autres situées sur la ligne, est régulée distinctement du réseau ferroviaire. Cette régulation duale permet ainsi d'appliquer des modèles économiques qui se reflètent différemment selon l'utilisation du réseau et celle des gares.

2.1.2 Le modèle économique de HS1Ltd : une redevance pour les voies, un autre pour les gares

La dualité du fondement juridique de la concession se répercute à deux titres dans la régulation économique de HS1. La régulation économique des termes du *Concession Agreement* est assurée par l'ORR, tandis que ceux inscrits dans le *HS1 Station Leases* sont contrôlés directement par le *Department for Transport* (le ministère des transports).

La seconde conséquence tient au fait que la redevance d'utilisation d'HS1 n'est pas unique, mais dédoublée. Pour faire rouler un train depuis la sortie du tunnel sous la Manche jusqu'à la gare de St Pancras, une entreprise ferroviaire de passagers doit payer **une redevance d'utilisation du réseau,** le *Passenger Track Access Charge,* et s'acquitter aussi d'**une redevance d'utilisation des gares** qu'elle emprunte, le *Station Access Charge*. La constitution de chacune de ces redevances ne renferme pas les mêmes composantes comptables, car la question du modèle économique du concessionnaire est en jeu.

Le principe de la concession est de faire payer à un investisseur un montant correspondant à une partie des fonds publics engagés pour construire l'infrastructure. En échange, l'investisseur obtient le droit de percevoir les redevances d'utilisation de l'infrastructure, à la fois pour l'accès au réseau et pour l'accès aux gares. Cependant, le calcul de ces redevances d'utilisation est en enjeu complexe. La consultation organisée en 2009 par l'ORR, régulateur sectoriel, avant la mise en concession[685], oriente ainsi la formation de la redevance d'utilisation du réseau autour de deux principes : celui d'une facturation de la redevance sur la base des coûts d'exploitation et celui du recouvrement de l'investissement initial.

Encadré 18
La redevance d'utilisation du réseau HS1:
une construction comptable qui intègre le risque financier du concessionnaire

La redevance d'utilisation du réseau est construite à partir des coûts d'exploitation (appelés OMRC pour *Operation, Maintenance and Renewal Charges*) et d'un mécanisme de recouvrement de l'investissement du concessionnaire, l'IRC (*Investment Recovery Charges*). Les coûts d'exploitation OMRC sont régulés selon le modèle *price cap*. Afin d'assurer une bonne adéquation entre les ressources du concessionnaire et ses obligations de maintenance et de renouvellement de l'infrastructure, la régulation prévoit des périodes de contrôle quinquennales, les *Control Period* (CP). Avant chaque CP, un cycle de révision des coûts – la *Periodic Review* (PR) – est conduit durant une année par l'ORR, le régulateur sectoriel, et permet, après concertation des différentes parties prenantes, de fixer un niveau de charges d'exploitation. La concertation se produit autour d'un document présenté et réalisé par le concessionnaire *HS1Ltd*. Ce document est un plan stratégique quinquennal de gestion – le *Five Year Asset Management Statement* (5YAMS). Il présente les objectifs de coûts et la stratégie de gestion de l'infrastructure pour les cinq années suivantes. À l'issue de la *Periodic Review*, l'ORR valide ou invalide le 5YAMS et oriente ainsi la régulation économique des cinq années suivantes. Une fois validé, le 5YAMS est en effet est valable pour les cinq années suivantes de la *Control Period*. Cette régulation des charges d'exploitation contraint ainsi le concessionnaire à maîtriser ses coûts.

685 OFFICE OF RAIL REGULATION (2009). « Regulation of High Speed 1 - Statement by the Office of Rail Regulation », London.

Le second composant de la redevance d'utilisation du réseau est l'IRC. C'est un outil comptable qui doit permettre au concessionnaire de récupérer progressivement, le temps de la durée de la concession, le montant investi initialement. Ce second mécanisme, appelé *Investment Recovery Charge* (IRC – coût de recouvrement de l'investissement), vise à lisser sur les trente années de la concession le remboursement du montant investi par le concessionnaire, en facturant ce montant aux entreprises ferroviaires. L'investissement initial du concessionnaire (2,1 milliards £) correspond à une part du coût de construction de la ligne HS1 (6 milliards £). Sa répercussion auprès des entreprises ferroviaires fait ainsi supporter *in fine* le poids du financement du projet aux passagers des entreprises ferroviaires. Formellement, l'IRC est un montant en livres sterling (environ 70 £), qui est multiplié par le nombre de minutes passées sur le réseau HS1 et peut être aussi modulé par le type de train (international ou local). La détermination du montant de base de l'IRC (les 70 £) n'est pas le fruit d'un savant calcul technique ou scientifique, qui reflèterait l'usure de l'infrastructure, par exemple.

La fixation du montant de l'IRC (70 £ par minute) a été une décision politique du ministre des transports. Cherchant à trouver un équilibre entre les différentes parties prenantes (assurer au concessionnaire un retour sur investissement tout en conservant une stabilité économique pour les entreprises ferroviaires), ce montant a été tranché sans être le fruit d'un calcul mathématique et économique. Graeme Thompson, le directeur financier du concessionnaire *HS1Ltd*, confirme cet équilibre politique :

> *« [Le gouvernement] voulait [un montant d'IRC] assez bas pour que ce soit supportable pour les [entreprises ferroviaires] – il y a un enjeu d'avoir une redevance qui soit abordable. Mais dans le même temps, ils voulaient pouvoir vendre la concession avec le montant le plus élevé possible. Les 2,1 milliards de livre sterling qu'a payés le concessionnaire […] seront regagnés uniquement avec l'IRC pour les 30 ans à venir. C'est de là que vient le chiffre de 70 £. Je n'ai jamais vu de formules de type x+y+z. Tous les compétiteurs (pour la concession) ont reçu la même proposition d'accord de concession avec le (chiffre du montant de l'IRC fixé à) 70£ la minute. Ensuite, c'était aux compétiteurs de travailler avec cette base […]. Il n'y a pas de véritable science donc, c'est plutôt : s'ils faisaient [l'IRC] 140£ la minute, [les entreprises ferroviaires] auraient protesté et dit que ce fut trop cher. [Mais alors,] le gouvernement aurait pu vendre la concession 4 milliards au lieu de 2,1. [À l'inverse], ils auraient aussi pu la diviser de moitié – ce qui aurait été bien du point de vue des entreprises ferroviaires – mais ils n'auraient alors vendu qu'un milliard. »*[686]
>
> (Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014).

Le fait que la détermination du montant de l'IRC soit le fruit d'un arbitrage politique invite à considérer l'absence d'une formalisation mathématique a priori de la régulation économique de la concession. C'est la prise en compte des intérêts du secteur et la recherche d'un consensus qui détermine le prix de l'IRC. Aussi, comme le montrent les propos de G. Thompson, c'est par le mécanisme de l'IRC que le concessionnaire génère la majeure partie de son retour sur investissement.

Le fondement de chacune de ces redevances est un outil qui permet de passiver les gares situées sur HS1. **La redevance d'utilisation du réseau** est la plus complexe car elle supporte l'essentiel du risque économique de la concession, tandis que **la redevance d'utilisation des gares**, construite pour permettre la tarification la plus équitable entre les différents opérateurs, n'intègre pas les mécanismes financiers de la redevance du réseau. L'IRC est uniquement incluse dans la redevance du réseau, elle n'est pas une composante de la redevance d'accès aux gares.

686 [Traduction de l'auteur] version originale : « *One is that they wanted to make it low enough so that Eurostar and South-Eastern could afford to pay it, there's an affordability issue – what is an affordable access charge. But at the same time they wanted to sell the concession for the biggest amount of money possible. Now the £2.1 billion the shareholders paid - if you think we make no money really on OMRC, we make no money on stations, we make a bit on retail and car parks but virtually all the 2.1 billion is the next 30 years of track access income, the IRC element, NPV back to 2010. That was mainly where the figure of £70 came from. I've never seen the calculation of it as x + y + z. All the bidders got the same concession agreement with the £70 a minute, and then it was up to the bidders to work out what they'd be prepared to pay, given that they knew that it would be £70 increased in line with the RPI for the next 40 years. It was then up to each bidder to make a competitive bid based on what they saw. So there's no real science, it's all about : if they'd made it £140 a minute, Eurostar south-eastern would've shouted and said this is just too expensive. The government would have got three or 4 billion rather than 2.1 billion, but if they'd halved it – great from Eurostar and South-Eastern's point of view– but they would only have got £1 billion, so it was a trade-off*»

Cela signifie que le risque de l'investissement dans la concession est directement lié à l'exploitation du réseau, et non à l'exploitation des gares comme installations essentielles. Sur la ligne HS1 et dans le cadre de la concession, la *passivation* est activée autour du modèle économique qui oriente les différents facteurs et permet d'identifier les risques et d'attribuer des coûts. Cette distinction entre réseau et gare est formalisée par la distinction des redevances.

En contrepartie de l'investissement, *HS1Ltd* n'a pas à modifier le montant de ses redevances en fonction du résultat de l'exploitation des gares, via les baux commerciaux et la gestion des parkings. Cette étanchéité entre les revenus régulés pour l'application de la redevance et les revenus non-régulés commerciaux permet au concessionnaire *HS1Ltd* de percevoir ces derniers et d'augmenter son chiffre d'affaire. Cela signifie que la gare comme *installation essentielle* n'est pas une source de profits pour le concessionnaire – la redevance étant fondée sur le principe de la seule répercussion des charges d'exploitation – mais, à l'inverse, que la gare comme *bien immobilier* et *place commerçante* peut générer des profits pour le concessionnaire. Ce point sera abordé dans les deux prochains chapitres.

Le modèle économique de l'exploitation des gares dans le cadre de la concession, tel qu'il est formalisé par le *Concession Agreement* et le *HS1 Station Leases* isole ainsi clairement la redevance d'utilisation des gares de deux interférences : celle de la rémunération du retour sur investissement du concessionnaire et celle de la prise en compte des revenus extra-ferroviaires générés en gare. La redevance d'utilisation de la gare comme *installation essentielle* est formée avec la production d'une information détaillant ses modalités tarifaires qui correspondent à une description très précise du réseau, des gares et de l'organisation des relations entre les acteurs.

2.2. La production de l'information opposable : le *HS1 Network Statement* et le *HS1 Station Access Conditions*

L'information opposable qualifie l'ensemble des documents qui contiennent la définition de l'*installation essentielle* et de son mode de régulation. La production de l'information au sujet de la gare permet de passiver la gare comme une *installation essentielle* aux contours précis et inscrits dans les différents documents. La production de ces documents nécessite en effet de définir précisément les limites de la gare, ce qui la compose et la manière d'y former un tarif d'utilisation. Ces documents *fixent* la gare dans ses caractéristiques d'*installation essentielle*. Comme l'a montré la première partie de ce chapitre, les documents de référence sur le réseau ferroviaire doivent présenter les installations essentielles. Pour autant, la directive ne s'impose pas directement aux gestionnaires des gares. Elle est transcrite par le droit national. Dans le cas de St Pancras, cette transcription rencontre aussi le contexte particulier de la concession.

Outre le cadre réglementaire européen transcrit dans les lois ferroviaires britanniques (les *Railways Act*), l'information opposable est formatée par les contraintes du contrat de concession. Le *Concession Agreement* et le *HS1 Station Leases* forment la base d'information sur les installations essentielles de la ligne et sur les modalités de leur tarification. Le *Concession Agreement* définit le cadre tarifaire. Le *HS1 Station Leases* contient quant à lui la méthode d'élaboration du tarif spécifique aux gares. Cependant, l'information opposable n'est pas détaillée précisément dans les deux documents que sont le *Concession Agreement* et le *HS1 Station Leases*, et le concessionnaire *HS1Ltd* est tenu de produire chaque année un document de référence, appelé *HS1 Network*

Statement, où sont explicitées les caractéristiques de la ligne et des gares. Ce document est conforme aux directives européennes présentées dans la première partie. *Le HS1 Network Statement* présente l'ensemble des caractéristiques techniques des voies et des gares de la ligne.

Pour le détail de l'utilisation des gares, le *HS1 Network Statement* renvoie au *HS1 Station Access Conditions*. Ce dernier régit les pratiques et les tarifs relatifs aux gares. Il n'est pas établi sur une base annuelle. Il fut établi à l'origine lors de la mise en service des gares de HS1, en 2007, puis révisé en 2009 pour préparer la mise en concession de la ligne. Au-delà des questions techniques, le *HS1 Station Access Conditions* donne le détail de la tarification de la redevance. Le tableau ci-dessous récapitule la hiérarchie réglementaire autour de l'utilisation des gares de HS1 et ainsi, la base d'informations opposables utilisées par les acteurs.

Tableau 11
L'information opposable et la passivation de la gare St Pancras en installation essentielle
Sources : introduction des différents documents réglementaires de la concession de HS1. Étienne Riot, 2015.

Hiérarchie d'information	Objectifs de l'information opposable	Documents produits
1er niveau	Établissement du **cadre réglementaire** concurrentiel de la ligne et désignation des gares de la ligne.	• Railways Acts • CTRL Act
2ème niveau	Définition des **fondements économiques** de l'utilisation de la gare comme installation essentielle.	• Concession Agreement • HS1 Station Leases
3ème niveau	Détermination des **modalités tarifaires** de l'utilisation des gares et de **l'organisation des relations** entre les entreprises ferroviaires, le régulateur ferroviaire et le concessionnaire.	• HS1 Station Access Conditions • HS1 Network Statement
4ème niveau	**Régularisation des coûts** à long terme.	• HS1 Asset Management Statement • HS1 Asset Management Annual Statement

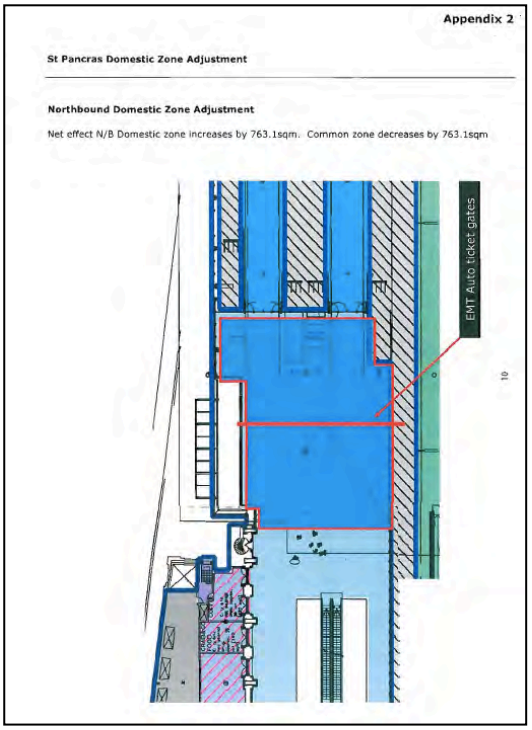
Le contenu de ces documents d'information donne un contour précis à chacune des gares. Le *Station Conditions* est ainsi complété d'annexes produites gare par gare. Il présente des tableaux où sont répertoriées les fonctionnalités et les composantes techniques de chaque gare, ainsi que les coûts qui s'y rapportent. Pour garantir la plus grande transparence dans l'application des coûts d'exploitation des gares, le *HS1 Station Access Conditions* expose ainsi de manière précise les critères de propreté et d'entretien attendus pour la gestion des espaces de la gare. Le *Station Access Conditions* détaille aussi l'organisation de l'espace des gares afin d'y isoler les zones spécifiques à certaines activités. Au sein de la gare St Pancras, par exemple, l'enjeu du *Station Access Conditions* est de préciser les limites des différents domaines qui s'y juxtaposent.

Le travail de précision permet de qualifier ces espaces par des termes qui sont partagés entre les différents acteurs. La partie de la gare qui entoure les quais les plus à l'ouest, ceux des voies de *Network Rail* sur lesquelles circule la compagnie *East Midland*, est ainsi appelée **Northbound Domestic Zone**. La partie de la gare qui entoure les quais les plus à l'est, qui entourent les voies de HS1 utilisées par la compagnie *Southeastern* pour les dessertes régionales du

Kent, est appelée **Southbound Domestic Zone**. Entre les deux séries de quais, ceux qui sont utilisés par *Eurostar* forment, avec la salle d'attente située en dessous, la zone appelée **International Zone**. Enfin, le reste des espaces de la gare est qualifiée de **Common Zone**.

En 2009, au moment de la préparation de la mise en concession, le *Department for Transport* organise une consultation visant à réviser les *Station Access Conditions*. Les différents acteurs sont amenés à préciser les modifications qu'ils souhaitent apporter au document sur la base de leur retour d'expérience, ainsi qu'en anticipation du futur cadre concessionnaire. C'est dans ce contexte que les différentes zones sont reprécisées. Une part important de l'amendement du *Station Access Conditions* portera ainsi sur la modification des surfaces de chaque zone. L'image ci-contre montre l'un de ces ajustements. Il portait sur l'agrandissement de la zone *Domestic Northbound*. La modification entraîne une augmentation de surface de plus de 700 m^2. La dimension des zones a ensuite des conséquences importantes sur la mesure des coûts et leur application proportionnelle aux espaces utilisés. Dans ce cas, on observe à la fois un élément de *passivation*, le plan détaillé inscrit dans un document qui va amender le Station Access Conditions, et une *agence qualculatrice*, l'action de repérer sur ce plan des mesures et des dimensions qui vont formater ensuite une partie de la procédure tarifaire.

Image 2
La redéfinition des zones dans le cadre de la concertation sur le Station Conditions en 2009.
Source : HS1Ltd Consultation on proposed revisions to the Station Access Conditions and Access Conditions Annexes, p.10.



Ces documents passivent la gare en installation essentielle, établissant des termes, instaurant des méthodes (les listes, les dénominations) qui qualifient les espaces et en assurent une appropriation régulière entre les acteurs, c'est-à-dire participent à la formation d'un langage commun sur l'usage de la gare. Ces différents documents sont aussi des leviers de *qualcul*. Pour être produits, ils nécessitent l'accord des différents acteurs, notamment autour de la mesure des zones qui composent la gare. Cette mesure – parmi d'autres – est primordiale pour le cadrage de *qualcul* qui permet d'élaborer la tarification.

2.3. La formulation tarifaire de la redevance d'utilisation de St Pancras : faire rentrer la gare dans un tableur.

La gare comme *installation essentielle* est transformée par l'application de formules tarifaires, puisque tout l'enjeu de la notion d'*installation essentielle* est de parvenir à créer et qualifier une valeur partagée entre les différents acteurs. Cette valeur forme des coûts qui sont répercutés sur les entreprises ferroviaires. Pour être valable, le tarif d'utilisation de la gare doit reposer sur des principes légitimés par les acteurs. L'ingénierie tarifaire s'exprime ici par les différentes méthodes qui sont déployées pour parvenir à produire des données chiffrées. L'ingénierie tarifaire s'assimile au cadrage de *qualcul*, elle permet, certes, la formation d'un tarif, mais elle contribue aussi à qualifier l'espace et à lui donner une valeur. Le modèle de régulation de la concession détermine les fondements du modèle tarifaire. Contrairement à la redevance d'accès au réseau construite sur le modèle *price cap* (plafond de prix), la redevance d'utilisation des gares est, elle, fondée sur le modèle *cost*. En conséquence, les acteurs doivent s'entendre sur le niveau précis des coûts à refacturer aux entreprises ferroviaires.

2.3.1 Les fondements de la tarification : des charges courantes recouvrables et des charges de long-terme

La redevance d'utilisation des gares est définie dans plusieurs documents. Le *Concession Agreement* pose le cadre global de la redevance pour les gares et le *Station Access Conditions* détaille les modes de calcul : elles doivent refléter des charges communes, qui correspondent aux charges totales d'exploitation, année après année, et des coûts exclusifs, qui font références à certains services spécifiques pouvant être demandés par des entreprises ferroviaires. **Les charges communes** sont constituées par les charges d'exploitation recouvrables (*Qualifying Expenditures* – QX), des charges d'accueil et de gestion pour les entreprises ferroviaires – par exemple les services de sécurité en gare – (*Other Charges for Passenger Operators]* et enfin les charges de long terme, lesquelles visent à financer le renouvellement et le maintien en bon état de la gare (*Long Time Charges* – LTC). **Les charges exclusives** sont majoritairement constituées par les charges spécifiques à une entreprise ferroviaire qui demanderait, par exemple, une ouverture tardive de la gare (*Exclusive Charge*). Pour cette recherche, les deux coûts principaux étudiés sont **les charges d'exploitation recouvrables (QX) et les charges de long terme (LTC)**. Elles démontrent en effet, par leur constitution, l'interaction la plus forte entre la logique d'évaluation et de mesure et la logique spatiale de la gare comme installation essentielle. La gare intervient dans sa matérialité pour orienter la formation de ces coûts et leur fixer une valeur. Les deux sections suivantes visent à démontrer ce lien.

2.3.2 La formation des charges courantes recouvrables (QX)

Les charges courantes renouvelables sont principalement constituées par les coûts d'exploitation de *Network Rail* High Speed, dans le cadre de la sous-traitance des opérations ferroviaires attribuée par *HS1Ltd*. Pour schématiser, l'exploitation de la gare étant sous-traitée à *Network Rail High Speed*, *HS1Ltd* n'est ici qu'un intermédiaire chargé de « *faire transiter des factures* »[687], à savoir de faire remonter les coûts d'exploitation de *Network Rail High Speed* et de les répercuter ensuite sur les entreprises ferroviaires.

687 Entretien avec Graeme Thompson, Directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres le 18 septembre 2014.

Les charges courantes renouvelables (QX) sont attribuées en fonction d'une double clé de répartition. Elles sont d'abord calculées dans le cadre des différentes zones de la gare, qui ont été définies dans le *Station Access Conditions*. Comme on l'a vu, ici la délimitation entre en jeu puisque c'est à partir du périmètre physique de ces zones que les différentes entrées de coûts sont affectées. Ensuite, le montant des charges QX au sein de chaque zone est divisé selon le degré d'occupation de l'entreprise ferroviaire. Le tableau ci-dessous représente l'équation de distribution des QX telle qu'elle est stipulée dans le document *Station Access Conditions,* pour le cas d'une entreprise ferroviaire internationale (comme *Eurostar* International, par exemple). L'équation permet de montrer que le tarif reflète à la fois une base comptable localisée dans la gare et une activation du principe d'*installation essentielle*. La localisation est rappelée par l'affectation de charges d'exploitation au domaine de la zone internationale ($IZQX$). L'*installation essentielle* est mise en pratique par la clé de répartition (POP) qui proportionne l'attribution des charges QX selon la part d'activité de l'entreprise dans l'activité ferroviaire générale de la gare.

L'attribution des charges d'exploitation recouvrables selon la formule indiquée dans le *Station Access Conditions* : l'exemple pour une entreprise ferroviaire internationale

$$\text{TVCIPO} = \frac{\sum\big((POP \times CZQX) + (IPOP \times IZQX)\big)}{\text{D}}$$

TVCIPO	est le montant total des charges variables facturées à l'entreprise ferroviaire internationale
POP	est la part d'activité de l'entreprise ferroviaire/au total de l'activité ferroviaire/jour
$CZQX$	est le montant des charges recouvrables d'exploitation de la zone commune
$IPOP$	est la part d'activité de l'entreprise ferroviaire internationale/à l'activité internationale/jour
$IZQX$	est le montant des charges recouvrables d'exploitation de la zone internationale
D	est le nombre de jours de l'année comptable

Les charges courantes renouvelables (QX) sont calculées sur une base annuelle, conformément au modèle *cost*. Elles sont établies sur une estimation initiale par *Network Rail High Speed,* puis transmises à *HS1Ltd* qui les traduit ensuite en QX applicables. Deux fois par an, un processus d'ajustement a lieu pour conformer les estimations initiales aux coûts d'exploitation constatés. Ce processus de toilettage (*wash-up process*) implique à son tour les entreprises ferroviaires et le concessionnaire. Les entreprises ferroviaires doivent valider le processus pour permettre au coût d'être effectivement facturé. Cette méthode est intéressante en ce qu'elle démontre que le prix n'est ni construit ni imposé, mais qu'il est fondé sur un accord et une légitimation de la part de l'entreprise ferroviaire qui doit le payer. La légitimité du prix n'est pas une question de fond mais de transparence. Tout coût d'exploitation doit être justifié par des factures, comme dans un rapport de propriétaire à locataire, en somme. Ce système, lié au modèle du plancher de coût, peut-il enclencher une course à la réduction des coûts qui serait demandée par les entreprises ferroviaires pour minimiser leurs charges ? Comme le souligne le directeur financier d'*HS1Ltd*, Graeme Thompson, c'est l'inverse qui est constaté dans la pratique, pour des questions de confort et de niveau de service aux voyageurs :

« Ce que nous constatons, en réalité, c'est que [les entreprises ferroviaires] veulent investir un peu plus et dépenser plus […] pour le facteur hygiène et pour leurs services aux voyageurs »[688].
(Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014).

2.3.3 Le processus de qualcul des charges de long terme (LTC)

La seconde composante principale de la redevance d'utilisation des gares est formée par les charges de long terme, les *Long Time Charges* (LTC). Ces charges sont particulièrement intéressantes pour cette recherche parce qu'elles lient l'espace de la gare au mode économique de la concession, tout en devant répondre de l'obligation de traitement équitable envers les entreprises ferroviaires. Le contrat de concession impose à *HS1Ltd* l'obligation d'assurer le financement des investissements nécessaires au bon fonctionnement de la gare, tant durant la concession qu'à l'expiration du contrat. Les charges de long terme recouvrent la question du maintien en bon état de fonctionnement de la gare, tout en prenant en compte le fait qu'il s'agit d'un bâtiment historique. Comme l'indique encore Graeme Thompson :

« En tant que concessionnaires, nous n'allons pas posséder ce bien à jamais donc nous avons des obligations selon le contrat d'occupation et selon le contrat de concession pour remettre la gare aux mains du ministère des transports en 2040 dans un "bon et substantiel état", selon les termes. Ce que cela signifie […], c'est que St Pancras ayant déjà 150 ans, je ne peux pas l'empêcher d'avoir 180 ans dans 30 ans. La gare sera plus vieille que lorsque nous l'avons eue. Mais le concédant veut s'assurer que nous n'y sous-investissons pas au point que le 1er janvier 2041, elle s'effondrera parce que nous n'aurons fait qu'un minimum d'investissement, et ce seulement durant les dernières années de la concession. Le bien deviendrait alors hors d'usage parce qu'il n'aurait pas été convenablement entretenu » [689].
(Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014).

Pour ce faire, *HS1Ltd* doit anticiper ses investissements et préciser sa stratégie de maintenance de la gare à long terme. Cette obligation ouvre plusieurs enjeux :

- la durée de la concession est de trente ans, jusqu'en 2040. Cette durée constitue-t-elle le seul horizon temporel pour la rénovation et la maintenance de la gare de St Pancras, qui aura presque 200 ans à l'expiration de la concession ?
- comment s'assurer d'un bon provisionnement des fonds nécessaires, et comment les répercuter sur les entreprises ferroviaires de sorte que la charge soit équitablement attribuée ?

Ces deux enjeux de la définition des charges de long terme ont nécessité plusieurs ajustements entre les acteurs dès le début de la concession. En 2009, dans sa consultation des parties prenantes au sujet de la future concession, l'autorité de régulation sectorielle ORR avait envisagé la question de la bonne organisation des relations entre les acteurs concernés[690]. La mise en œuvre de la concession se traduit par un ensemble d'obligations légales imposées au concessionnaire. Elles sont autant d'opérations de qualification et de quantification de l'espace, mais cette fois-ci, dans une perspective temporelle.

---

688 [Traduction de l'auteur] version originale : « *We generally find, in reality, that they want to invest a bit more and spend a bit more on toilets or something that is an important hygiene factor for their customer service* ».

689 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Because we are a concession, we are not going to hold this asset for ever so we have obligations under the lease and the concession agreement to hand the station back to the DFT in 2040 in "good and substantial repair" is the definition. What that means is… St Pancras is already 150 years old. I can't stop it being 180 years old in 30 years time. It will be older than when we got it. But they want to make sure that we don't maintain it such that on 1 January 2041 it all falls apart because we've done the minimum amount in the last few years such that the asset is run down because it has not been maintained properly. »*

690 OFFICE OR RAIL REGULATION (2009). « Regulation of High Speed 1 - Statement by the Office of Rail Regulation », *op. cit.*

HS1Ltd doit ainsi établir tous les cinq ans une revue de l'ensemble des composantes de la gare et leur attribuer une durée de vie rapportée au cycle de vie de la concession (*Life Cycle Report/Life Cycle Period*). Ce calcul permet de constituer les besoins de financement de long terme : au bout de combien d'années un ascenseur devra-t-il être remplacé ? Quelle est l'usure estimée d'une porte incendie ? Combien cela doit-il coûter de la remplacer et à quelle période cela peut-il être estimé ? L'espace de la gare devient une suite de lignes descriptives, temporelles et comptables dans des tableurs, ces tableurs permettant de stabiliser les sommes précises qui vont constituer les charges de long terme. Le travail autour des LTC est une opération de déconstruction de la gare en une multitude d'items. Ces items sont ensuite estimés selon leur cycle de vie, avec l'horizon temporel de la concession comme cadre de référence. Le rapport entre le coût de remplacement de ces items et celui de leur cycle de vie permet ainsi d'estimer le niveau de ressources nécessaires pour pouvoir investir les moments venus. La définition des LTC à partir des cycles de vie des items qui composent la gare est régulée par période quinquennale, afin d'ajuster au mieux la stratégie d'investissement et de permettre au régulateur – ici, le ministère des transports dans le cadre du HS1 Station Leases – de contrôler la bonne marche financière de la concession. Le schéma de la page suivante montre l'organisation de cette concertation, qui fait intervenir de nombreux acteurs : entreprises ferroviaires, concessionnaire, régulateur, mais aussi, à leurs côtés, des cabinets de conseil en ingénierie et en économie.

Les méthodes de qualification des cycles de vie et de stratégie d'investissement font l'objet de recommandations de la part des cabinets d'ingénieurs et de consultants chargés de vérifier leur pertinence et leur cohérence, soit pour le compte du *Department for Transport*, soit pour le compte du concessionnaire. C'est un travail d'expertise et de contre-expertise qui structure cette négociation. La logique financière fait parfois place au jugement technique, comme le souligne Graeme Thompson :

> *« Une part importante [est fondée] sur un jugement d'ingénieur, dans le cas des recommandations des fabricants pour le remplacement des ascenseurs tous les dix ans, certains ascenseurs sont vraiment très fortement utilisés et nous avons donc trouvé que ce devrait être plutôt tous les six ou sept ans, mais il y aussi d'autres actifs pour lesquels la période de dix ans est plutôt une période de quinze ou vingt ans. On commence avec les recommandations des fabricants pour savoir quand procéder, mais on affine sur la base d'une connaissance [understanding] des conditions des actifs »*[691].
> (Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014).

Enfin, la négociation des charges de long terme transforme la perception de l'espace. La gare devient un ensemble de 800 lignes comptables reflétant les 800 éléments-clés qui la constituent. Ces lignes comptables sont débattues, mesurées, évaluées au sein d'échanges avec les entreprises ferroviaires, puisque ce sont sur elles que les coûts des charges de long terme seront répercutés. Graeme Thompson indique ainsi :

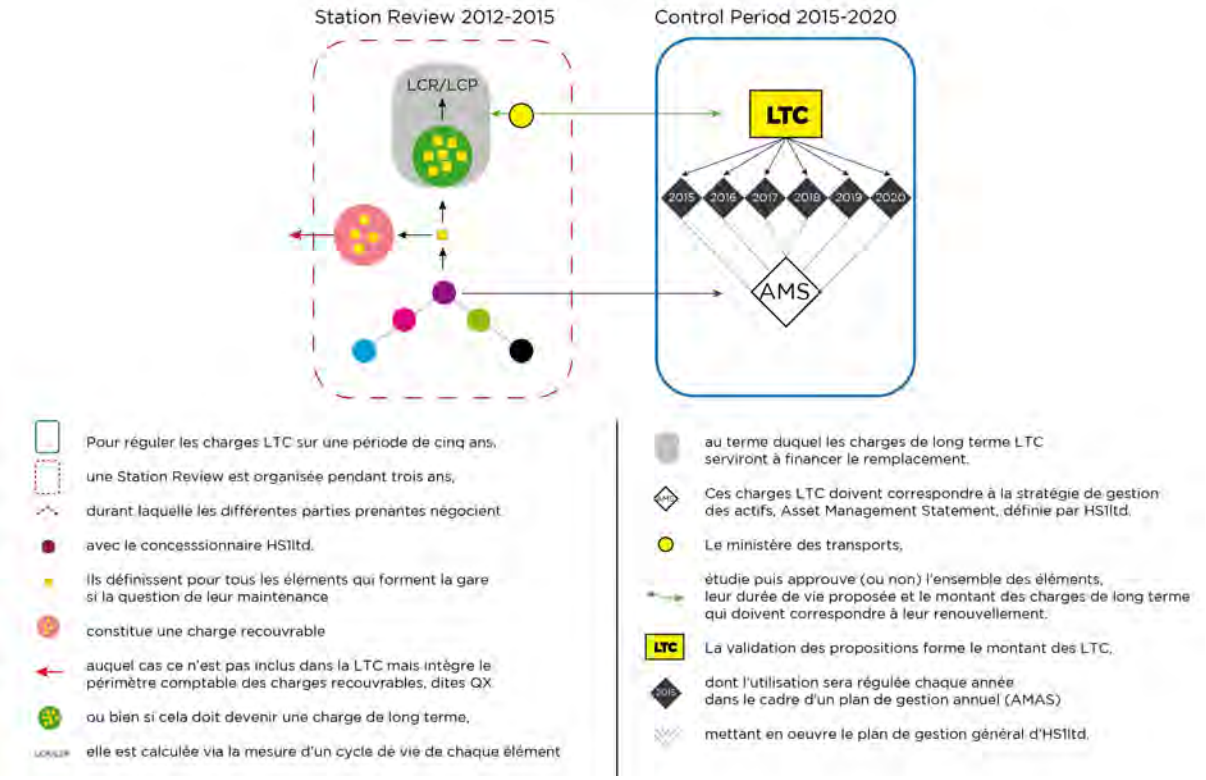
> *« Pour les charges de long terme, les entreprises ferroviaires sont très impliquées dans l'audit quinquennal. Nous avons eu dieu sait combien de réunions de travail [sur ce sujet]. Chaque gare a huit-cents lignes d'actifs clés. Nous les avons examinées, nous avons formé un coût unitaire et analysé les volumes : quand nous pensons que nous allons devoir remplacer chacun de ces 800 actifs clés dans chacune de nos quatre gares, nous le partageons avec les entreprises ferroviaires et écoutons leur point de vue »*[692].
> (Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014).

---

691 [Traduction de l'auteur] version originale : *« A lot of it is engineering judgement, in the case of a manufacturer's recommendation may be to replace a lift every 10 years, some lifts are very heavily used so we find that it's more like six or seven years, but there are other assets when the 10 years is more like 15 or 20 years. You start off with the manufacturer's recommendation about when things need to be done, but you refine this on the basis of an understanding of asset condition ».*

692 [Traduction de l'auteur] version originale : *« For LTC the train operators are very involved in the five-year review so we've had God knows how many workshops. Each station had 800 lines of key assets. We went through [these] and did a unit cost and analysed volumes: when do we think we going to have to replace each of these 800 key assets we have in each of the four stations. We shared that with the train operators and got their views».*

La régulation économique des charges LTC dans la redevance d'utilisation de la gare de St Pancras:
l'exemple de la période 2015-2020.



Il est parfois difficile de distinguer l'entretien courant de la gare de son maintien en état. Pourtant, la logique économique de la régulation de l'installation essentielle impose de faire la différence entre une charge d'exploitation et une charge de long terme. Dans le cadre de la discussion autour des charges de long terme, les différents acteurs se saisissent de l'occasion pour requalifier des charges de long terme en charge d'exploitation. Dans son approbation de la revue des charges de long terme[693], le *Departement for Transport* constate ainsi que, pour une base 100 représentant l'ensemble des coûts de la gare St Pancras répercutés aux entreprises ferroviaires, les charges de long terme, qui représentaient 75% des coûts avant leur audit, ne représentent désormais plus que 35% pour la nouvelle période quinquennale où elles seront appliquées. À l'inverse, la part des charges d'exploitation passe de 24% à 54% des coûts refacturés aux entreprises ferroviaires. Le directeur financier de la concession explique ces évolutions par la volonté de clarifier le modèle de la concession :

> *« HS1 n'a été privatisée qu'en 2010. Nous supportons un coût, nous devons le facturer, soit en LTC, soit en QX. Il y a toujours eu quelques zones grises. Peindre un mur, c'est du QX, c'est un travail de maintenance simple ; repeindre la halle Barlow, qui est un travail important, est plutôt un coût LTC parce que c'est une charge importante qui n'a lieu que tous les vingt ou trente ans. Donc, ce que nous avons fait dans le cadre de la Control Period 2 [2015-2020] fut de rendre les règles plus claires encore : un pot de peinture va dans les QX, mais repeindre l'infrastructure de base va dans les LTC »*[694].
> (Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014).

693 DEPARTMENT FOR TRANSPORT (2014). « HS1 Control Period 2 - Stations Review Final Decision. », London. p.14 : *"For St Pancras International Station the "L" elements decreased from 75% to 35% whilst "Q" elements increased from 24% to 54%."*

694 [Traduction de l'auteur] version originale : « *HS1 was only privatised in 2010. We incur a cost, we need to charge it to either LTC or QX. There have always been a few grey areas. Painting a wall is QX, it's a simple maintenance job, repainting the Barlow shed roof, which is a major job, is more an LTC cost because it's a big cost that occurs once every 20 or 30 years. So what we did as part of the detail for CP2 is make the rules far clearer: a pot of paint goes against QX, but a major job like re-pointing the brickwork goes against LTC.* »

Une fois stabilisées à l'issue de la concertation entre les acteurs, les charges de long terme sont appliquées pour une période de cinq ans, à l'issue de laquelle elles seront de nouveau l'objet d'un processus de réévaluation. Cependant, quelle que soit l'évolution de leurs montants, le *Station Access Conditions* indique qu'elles doivent être réparties au prorata des surfaces occupées par chaque zone. On retrouve ici les éléments de passivation analysés auparavant : la mesure de l'espace de chacune des zones forme un ratio d'application pour l'attribution des charges de long terme. Le tableau ci-dessous reprend la clé de répartition exposée dans le *Station Access Conditions*, où l'on voit que l'espace sert de technique de formulation et de mesure du coût de l'installation essentielle entre le gestionnaire et l'entreprise ferroviaire.

Tableau 12
La répartition des LTC selon les zones de la gare de St Pancras
Source : HS1 Station Access Conditions

Common Zone	Domestic Northbound Zone	Domestic Southbound Zone	International Zone
39,5% des LTC	9,42% des LTC	7,55% des LTC	43,53% des LTC

La régulation de la définition des charges de long terme est une démonstration d'une *agence qualculatrice*. La valeur des charges de long terme n'apparaît pas spontanément, elle le fruit d'un processus long et complexe où « interviennent » une pléiade d'acteurs organisés en entreprises, en administrations et en cabinets de conseil. Ils utilisent des tableurs, formalisent des calculs et produisent des estimations pour parvenir à stabiliser une valeur compréhensible et partagée des besoins en investissement dans la gare. La nécessaire transparence de ce processus (qui se doit d'être conforme aux préceptes de la régulation d'installation essentielle) explique pourquoi il est entièrement codifié dans les documents officiels de la concession.

La qualification et la quantification des charges de court et de long terme de St Pancras comme installation essentielle engendre ainsi un travail important au sein de chaque organisation liée aux gares. Au sein de *HS1Ltd*, la secrétaire générale de l'entreprise, Lucy Azzeri, est aussi responsable des affaires juridiques[695]. Sa fonction est stratégique car elle permet de coordonner le travail de formalisation économique de la régulation de la concession – et notamment des gares – avec les impératifs juridiques du contrat et des intérêts du concessionnaire. L'élaboration d'une formule tarifaire pour l'utilisation de la gare n'est en effet qu'une composante d'un appareil de régulation complexe, et fortement structuré par les impératifs d'un strict équilibre entre les acteurs. Les techniques de contrôle qui vont maintenant être exposées montrent comment cette tarification d'usage de l'installation essentielle participe à lier, à *attacher*, les différentes parties prenantes.

695 Entretien non-enregistré avec Lucy Azzeri, Secrétaire générale et directrice juridique, *HS1Ltd*, à Londres, le 18 septembre 2014.

2.3.4 Les techniques de contrôle de la redevance : le performance regime et le compte séquestre

Pour cette recherche, deux éléments techniques du fonctionnement économico-juridique de la concession ont été observés comme participant autant d'une *agence qualculatrice* que d'un *attachement marchand*. Le *performance regime* et le *compte séquestre* sont deux éléments inscrits dans le *Concession Agreement*. Ils sont activés par le paiement de la redevance d'utilisation de la gare.

Le *performance regime* sert à lier le montant de la redevance d'utilisation des gares à leur bonne exploitation par *HS1Ltd*. C'est un outil de contrôle formalisé par des taux d'utilisation optimale des éléments. Escalators, écrans d'affichage, ascenseurs, portes, etc. se voient appliquer un pourcentage minimal de bon fonctionnement sur une période donnée (un ascenseur doit, par exemple, être en bon état de fonctionnement 98% du temps sur une période de 28 jours). Des mesures régulières sont organisées. Les différents acteurs de la gare, l'exploitant *Network Rail*, les entreprises ferroviaires, peuvent contrôler l'état des éléments et signaler les défaillances. Le concessionnaire est tenu, quant à lui, de pourvoir aux dépenses nécessaires pour le fonctionnement optimal de ces éléments.

La technique du *performance regime* est souvent utilisée dans les organisations industrielles, notamment pour la mise en place de procédures de *qualité*. Ici, le *performance regime* est un outil de négociation complémentaire, une traduction chiffrée de la qualité attendue de l'espace de la gare et de son utilisation. C'est une technique qui accentue la qualification de l'espace en profilant le degré d'utilisation attendu. Dans le même temps, elle attache le gestionnaire, le concessionnaire, l'entreprise ferroviaire puisqu'elle conditionne la redevance à l'utilisation effective de la gare. De cette utilisation, le prix peut varier en cas de défaillance de la performance de la gare (pannes d'affichage, d'ascenseurs, d'éclairage, indisponibilité de certains espaces, etc.).

Le *performance regime* permet ainsi de profiler l'utilisation des charges d'exploitation en contraignant le concessionnaire à intervenir régulièrement pour assurer un niveau optimal de fonctionnement des composantes de la gare.

Le *compte-séquestre* (*Escrow Account*) organise l'utilisation effective des fonds constitués par les charges de long terme versées par les entreprises ferroviaires. Dans la présentation de la formation de la redevance de la gare, la question des charges de long terme a été détaillée. Ces charges sont tarifées par le concessionnaire *HS1Ltd*, mais lorsqu'elles sont versées, elles ne transitent pas par ses comptes. Elles sont déposées directement depuis les comptes des entreprises ferroviaires sur un *compte séquestre*[696] détenu par le *Departement for Transport*. Ce compte n'est pas à la disposition du concessionnaire. *HS1Ltd* doit enclencher une procédure contrôlée et codifiée, inscrite dans les documents réglementaires, pour pouvoir débloquer les fonds nécessaires à des investissements de long terme en gare, après consultation avec les entreprises ferroviaires et l'administration du *Department for Transport*.

[696] Dans les faits, il s'agit d'un assemblage de comptes-séquestres.

Selon la théorie des agencements marchands, le compte séquestre est un outil qui attache à son tour le concessionnaire et le gouvernement britannique, ainsi que les entreprises ferroviaires à la gare de St Pancras. Il relie les uns et les autres, soit en contenant les ressources nécessaires au bon maintien en l'état de la gare ; soit en étant codifié de sorte qu'il appelle le contrôle du *Department for Transport* pour pouvoir être utilisé ; soit, encore, parce qu'il est alimenté par les entreprises ferroviaires, qui paient ainsi le droit d'utiliser l'infrastructure en compensant sa dégradation inéluctable.

2.3.5 Le Station Access Agreement *: un outil juridique qui formalise la redevance d'utilisation*

Le *Station Access Agreement* est un contrat commercial liant l'entreprise ferroviaire et le concessionnaire *HS1Ltd*. Sa mise en œuvre est codifiée dans le *Station Access Conditions*. Le *Station Access Agreement* est le fruit d'une négociation entre l'entreprise ferroviaire et *HS1Ltd*. L'entreprise ferroviaire doit indiquer les services et les zones de la gare qu'elle souhaite utiliser, ainsi que le type de services ferroviaires qu'elle compte y déployer. *HS1Ltd* doit lui présenter non seulement un devis détaillé, mais aussi toutes les informations utiles à la compréhension des tarifs, dans un délai imparti. À l'issue de la négociation, l'entreprise ferroviaire peut valider ou réfuter la proposition. Le tarif d'utilisation de la gare ne s'impose donc pas à l'entreprise ferroviaire si, par exemple, elle conteste certains éléments de prévision des charges récupérables. Une fois la négociation aboutie, la transaction pour l'utilisation de l'infrastructure essentielle est rendue possible.

C'est ici un cas supplémentaire d'*attachement marchand*. La codification du contrat dans les documents d'informations opposables structure et encadre la négociation entre l'acheteur et le vendeur. **Le Station Access Agreement valide et oblige le transfert d'un droit d'utilisation de la gare comme infrastructure essentielle.** Le contrat *Station Access Agreement* attache l'un et l'autre, la transaction ne peut en effet pas avoir lieu si aucun *Station Access Agreement* n'est signé.

2.4 Synthèse : un agencement porté par la *passivation* et le *qualcul*

Le contexte de la concession de HS1 détermine et oriente l'agencement de la gare St Pancras comme une *installation essentielle*. Plus précisément, on remarque que les cadrages de *passivation* et de *mise en qualcul* de la gare participent fortement à son objectivation en *installation essentielle*. La prégnance de la régulation de la concession par un triptyque formé du concessionnaire, du gouvernement et des entreprises ferroviaires, se diffuse dans les différentes techniques ainsi que dans la formulation tarifaire de la redevance d'utilisation de la gare. La construction partagée des valeurs des charges de court et de long terme nécessite l'appel à des cabinets spécialisés, de même que l'activation d'outils comme le *performance regime* engage un travail de mesure et de quantification pour assurer la stabilité de l'*installation essentielle*, et donc sa tarification. Ce sont là autant d'appareillages, de dispositifs du marché (*market devices*) étudiés dans les approches cognitivistes de la sociologie économique. Pour devenir une *installation essentielle*, la gare St Pancras est l'objet d'un ensemble de documents juridiques qui sont autant d'exercices nécessaires à leur constitution. Elle est la finalité d'un ensemble de mesures et de techniques d'évaluation pour la faire entrer dans des tableurs qui produisent des formules tarifaires.

3. L'agencement de Milano Centrale en installation essentielle : une gare gérée parmi treize autres et intégrée au réseau ferré national

L'agencement de Milano Centrale en *installation essentielle* est un cas plus simple que les deux autres. La gare a été intégrée dans le périmètre du gestionnaire du réseau ferré national, *Rete Ferroviaria Italiana* (RFI) en 1999. En conséquence, la notion d'*installation essentielle* a été mise en œuvre au début des années 2000, lorsque le système ferroviaire a été réformé pour permettre l'ouverture à la concurrence ferroviaire. Contrairement aux deux autres cas, il n'existe pas de redevance d'utilisation des gares en Italie. L'utilisation de l'*installation essentielle* est intégrée dans la redevance globale d'accès au réseau ferré. Néanmoins, la déconstruction de l'algorithme tarifaire d'utilisation du réseau fait apparaître l'importance de Milano Centrale comme grande gare permettant de moduler le montant de la redevance d'utilisation du réseau quand elle est utilisée par les entreprises ferroviaires.

3.1 La régulation de Milano Centrale dans le contexte italien

À ce jour, la gare de Milano Centrale est utilisée par les entreprises du groupe *Ferrovie dello Stato Italiane*. Les lignes à grande vitesse, les lignes régionales et les lignes nationales y sont connectées. La gare accueille aussi les trains de la liaison aéroportuaire vers le principal aéroport de la ville, Malpensa. Les trains internationaux utilisaient initialement Milano Centrale, mais depuis l'ouverture de la concurrence internationale, ceux qui sont exploités par la SNCF arrivent désormais en gare de Porta Garibaldi. En revanche, si les trains de nuit entre Paris et Milan continuent d'arriver en gare Centrale, ils sont désormais regroupés sous la marque *Thello*, entreprise co-gérée par le Français *Transdev* et *Ferrovie dello Stato*.

Tableau 13
Rappel des acteurs en gare de Milano Centrale

Caractéristique du système ferroviaire	Gestionnaire de la gare Centrale	Sous-traitant pour l'exploitation ferroviaire	Entreprises ferroviaires utilisant la gare	Régulateur de l'activité ferroviaire
Gare située dans le nœud [697] ferroviaire de Milan, connectée au réseau régional et national	• *Rete Ferroviaria Italiana* (RFI) pour la partie ferroviaire. • *Grandi Stazioni* pour la valorisation immobilière (hors installation essentielle)	• *Grandi Stazioni* pour quelques aspects en rapport avec l'accueil des passagers (propreté, sécurité)	• Trenitalia (groupe FS) : trains à grande vitesse (*Frecce*) et nationaux. • *Trenord* (groupe FS et FNM[698]) : trains régionaux et liaison aéroportuaire *Malpensa Express* • CFF (compagnie nationale suisse) • *Thello* (compagnie internationale, filiale de FS et *Transdev*)	• *Autorità di Regolazione dei Trasporti* (ART)

3.1.1 Le fondement de la régulation des gares italiennes en installations essentielles

La passivation des gares est activée en l'an 2000, lorsque l'ancien établissement public *Ferrovie dello Stato* devient une société par actions. Dans le cadre de ce processus de « *societarizzazione* », le gouvernement italien procède à un réordonnancement juridique du système ferroviaire national. Les anciennes directions de *Ferrovie dello Stato,* devenu une SpA (*società per azioni*) sont rapidement filialisées, constituant des sociétés dont le capital est détenu entièrement ou majoritairement par le groupe FS. Avec le décret ministériel n°138/T du 31 octobre 2000, le gouvernement italien transforme d'un trait de plume le réseau ferroviaire national en un objet régulé pour la concurrence ferroviaire. Le contenu de ce décret vise en effet à faire du domaine ferroviaire national (le réseau ferré) une concession de l'État italien à la nouvelle Spa *Ferrovie dello Stato*. Ce réordonnancement juridique pose ainsi les fondements de la régulation des années à venir pour les gares et pour le réseau.

Comme l'indique le premier paragraphe de l'article 2 du décret[699]: « L'objet de la concession est constitué […] de la planification, de la construction, de la mise en service, de la gestion et de la manutention de l'infrastructure ferroviaire nationale […], **y compris les gares de voyageurs** […] ». Cette concession, d'une durée théorique de soixante ans, transforme ainsi l'ancien établissement public ferroviaire en un concessionnaire ayant un statut de société privée – même si l'intégralité de son capital est alors détenue par l'État, via le ministère des finances. Le décret porte aussi sur l'obligation d'instituer une direction de gestion de l'infrastructure qui soit indépendante, tant juridiquement que financièrement, du reste des activités ferroviaires du groupe Ferrovie. Comme l'a montré le chapitre 3, Ferrovie dello Stato SpA deviendra en 2003 une

697 Le principe de « nœud ferroviaire » sera explicitée dans la suite de cette partie.
698 FNM est l'acronyme de *Ferrovie Nord Milano*. Il s'agit d'une entreprise détenue par la Région Lombardie pour l'exécution de ses prérogatives régionales ferroviaires.
699 Decreto ministeriale 138/T du 31 octobre 2000 .

holding ferroviaire où les anciennes directions de l'établissement public auront été transformées en sociétés filiales. Parmi ces filiales, Rete Ferroviaria Italiana (RFI), devient l'entreprise chargée de l'exploitation du réseau ferroviaire. Le réseau ferré et les gares ont été remis en gestion à RFI par l'État italien lors de la « soccietarizzazione » des Ferrovie dello Stato, c'est-à-dire durant le passage du statut d'établissement public à celui de société par actions, puis à celui de de holding.

La particularité du modèle italien par rapport aux deux autres cas étudiés tient à l'usage de la méthode de filialisation des activités ferroviaires qui s'est imposée sur les infrastructures. Ainsi, pour la question des gares, RFI détient le monopole de gestion et d'exploitation de la gare comme *installation essentielle*. Cependant, pour assurer le financement à long terme de l'investissement dans la réhabilitation des gares, une autre société est créée à la même époque : *Grandi Stazioni*.

Avec la création de *Grandi Stazioni* en 1999, une division s'opère entre la gestion de la gare comme *installation essentielle* et celle la gare comme *bien immobilier*. *Grandi Stazioni* a signé un contrat avec RFI pour la gestion des sites des treize plus grandes gares – quatorze aujourd'hui. *Grandi Stazioni* assure quelques missions d'accueil et d'organisation de l'*installation essentielle* (propreté, surveillance), mais essentiellement dans la perspective de missions qui sont connexes avec sa prérogative principale de gestion du bien immobilier.

La séparation des activités de gestion immobilière et d'exploitation ferroviaire en gare ne fait qu'accentuer la distinction entre *installation essentielle* et *bien immobilier*. Cette différence, notamment la *passivation* de Milano Centrale en *bien immobilier*, sera explicitée dans le chapitre suivant, consacré à cet agencement précis. Elle se reflète ainsi dans le coût d'utilisation de la gare : le coût d'utilisation de la gare comme bien immobilier n'entre pas en compte pour déterminer celui de la gare comme *installation essentielle*.

Le fondement de la régulation des gares en *installations essentielles* est donc celui de leur inclusion dans la gestion du réseau ferré italien et de leur détachement des enjeux de gestion immobilière. La nette distinction entre *installation essentielle* et *bien immobilier* fait reposer la question de l'investissement de long terme sur la gestion immobilière du site, et non sur celle de l'*installation essentielle*. Dans la suite de ce chapitre, la question particulière de la location d'espaces en gare par les entreprises ferroviaires pour y implanter leurs salles d'attente sera analysée. Elle concerne le cadrage de l'*organisation des rencontres marchandes,* comme cela sera expliqué plus bas.

3.1.2 Le modèle économique : une application du modèle cost en fonction d'une typologie du réseau

La régulation économique de la gare de Milano Centrale comme *installation essentielle* n'existe pas sous la forme d'une redevance d'utilisation propre à l'accès à la gare. Dans le cas italien, la régulation économique porte sur l'ensemble du réseau, y compris les gares. Cette régulation reprend le modèle *cost*, à savoir l'application aux transporteurs des coûts d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure ferroviaire.

Le réseau ferré national est divisé en trois grandes catégories, afin d'y affecter ensuite un périmètre de calcul propre à chacun. Conformément aux principes des directives européennes, cette division du réseau en plusieurs catégories permet notamment de mettre en œuvre des appels

d'offre pour les services de transport régionaux (concurrence pour le marché) et d'ouvrir à la concurrence sur les lignes nationales les parties du réseau les plus propices à une concurrence directe entre les opérateurs ferroviaires (concurrence *open market*, sur le marché). Le réseau ferré italien est ainsi divisé en tronçons qui appartiennent chacun à l'une des trois catégories suivantes :

- réseau fondamental (pour les voies ferrées des liaisons nationales)
- réseau complémentaire (pour les voies ferrées d'intérêt local et régional)
- nœuds ferroviaires (pour les voies et les gares situées dans des périmètres urbains denses)

Cette typologisation du réseau est un travail de qualification qui engage ensuite les périmètres comptables et tarifaires. Elle fait émerger aussi le concept de *nœud*, notion de géographie des transports, où l'espace est lié au degré de connexions ferroviaires qui s'y font. La définition qu'en donne le décret est celle d'une « *aire caractérisée par une haute concentration de lignes ferroviaires, même confluentes, et d'installations* »[700]. **Dans cette définition, les gares sont renvoyées à la notion *d'installations*.** *L'installation* est la « *structure fonctionnelle pour assurer l'arrivée et le départ du train et, éventuellement, les opérations de leur composition et de leurs décomposition et leur détachement* »[701]. À l'intérieur de chaque *nœud*, on retrouve donc des lignes ferroviaires et des *installations*, parmi lesquelles la gare principale, définie comme « *l'installation caractérisée par une densité élevée de trafic et située à l'intérieur d'un nœud* »[702].

L'organisation réglementaire du système ferroviaire structure l'agencement de la gare en *installation essentielle*. La dénomination même du terme dans les décrets légitime une régulation de l'installation dans le cadre de la production d'une information opposable.

3.2 La production de l'information opposable sur le réseau italien : le PIR

La production de l'information opposable dans le cas italien vise à stabiliser le cadre de régulation du réseau ferré. Comme pour le cas britannique et pour le cas français, la production de l'information s'observe à différentes échelles, depuis la production de décrets jusqu'à celle de documents d'information publics.

Pour les gares italiennes, l'information est distribuée à un premier niveau législatif, avec les décrets ministériels n.43/T et 44/T des 21 et 22 mars 2000, qui fondent le cadre de tarification de l'infrastructure. Le nom du décret 43/T est à ce titre éloquent. Il s'agit du « *décret de détermination des critères de détermination de la redevance d'utilisation* ». Les critères utilisés pour le calcul de la redevance renvoient ainsi à la formation d'un prix unitaire au kilomètre. Or, le coût unitaire au kilomètre peut être l'objet d'un nouveau calcul dans le temps, comme ce fut le cas en 2006. La « *normattiva* » (cadre normatif de l'information opposable) est ainsi formulée, reformulée, amendée, le tout dans le contexte législatif italien. C'est par l'entremise de ces actes réglementaires que l'information opposable se constitue à la source. Il s'agit d'une différence majeure avec le cas britannique. Là où la gare de St Pancras est passivée par une information opposable ancrée dans

---

700 « *nodo : area caratterizzata da un'alta concentrazione di linee ferroviarie, spesso conluenti, e di impianti.* » art.2 du décret 43/T du 21 mars 2000.

701 *« impianto : struttura funzionale atta ad assicurare l'arrivo e la partenza dei treni e, eventualmente , le operazioni di composizione e scomposizione degli stessi nonché il loro stazionamento. »* art.2 du décret n.43/T du 21 mars 2000.

702 *« stazione principale : impianto caratterizzato da elevata densità di traffico e situato all'interno di un nodo. »* art.2 du décret 43/T du 21 mars 2000.

le contrat commercial liant le gouvernement britannique et le concessionnaire *HS1Ltd*, la passivation du réseau ferroviaire italien et de ses gares est codifiée exclusivement par des décrets et des lois. Outre les différences de méthode, cette différence est aussi porteuse de conséquences pour le détail des informations sur les gares et le réseau. **Dans le cas britannique, le contrat de concession de la ligne HS1 s'étend sur 250 pages, dans le cas italien, le décret de concession de l'ensemble du réseau ferré italien est contenu sur 10 pages.**

Malgré cette différence sur le fondement de l'information opposable, les niveaux complémentaires de production de l'information convergent dans le sens des principes édictés par les directives européennes en matière d'information sur le réseau ferroviaire. On retrouve ainsi l'équivalent du *HS1 Network Statement* sous la forme d'un document d'information sur le réseau ferré italien appelé le *Prospetto Informativo della Rete* (PIR – « déclaration d'information sur le réseau »). Le PIR est constitué de six sections et son organisation reflète une convergence entre les États-Membres, dont le but est de rendre plus lisibles les informations contenues dans ces documents réglementaires (la structure du document de référence étant indiquée dans les annexes de la directive 2012/34). Dans la structure du PIR italien, on retrouve par exemple les mêmes lignes d'organisation que dans celle du *Document de référence du réseau* (DRR) français.

Dans le PIR, la question des gares ne fait pas l'objet d'une annexe spécifique ni d'un chapitre spécial. Le PIR ne contient qu'un énoncé du service de base rendu par le gestionnaire d'infrastructure pour l'utilisation des gares. Il se limite à la définition du service susceptible d'être rendu en gare pour une entreprise ferroviaire. Le PIR est complété d'annexes techniques, notamment de plans du réseau et de listes de lignes et de gares, où sont référencées toutes les informations techniques qui les décrivent : présence de quais adaptés aux PMR, implantations de postes de vidéo-surveillance, de postes d'aiguillage automatisés ou non, etc.

Le PIR italien est ainsi principalement concentré sur la présentation des règles et des modes de régulation entre les acteurs. Son usage est orienté vers les services aux entreprises ferroviaires qui souhaitent intégrer ces données dans des logiques de préparation de lignes de transport. En formalisant les descriptions des gares au sein d'une conception globale de l'accès au réseau, le PIR passive les gares en *installations essentielles* : les gares sont présentées de manière linéaire, sous forme de tableaux où sont cochées leurs diverses caractéristiques et leur implantation sur les différentes lignes.

Comme dans le cas français, le PIR doit être validé par l'autorité de régulation des transports (ART dans le cas italien). Cette validation entérine la validité du document et légitime ainsi les informations qu'il contient. En un sens, le processus de validation du PIR constitue un attachement marchand puisqu'il lie le gestionnaire du réseau et des gares à des obligations contractuelles avec les entreprises ferroviaires. La validation conforme du document attache ainsi le gestionnaire et les entreprises ferroviaires à un ensemble de processus et de modalités tarifaires qui cadrent l'échange du droit d'utilisation de la gare comme *installation essentielle*.

Tableau 14
L'information opposable, outil de passivation de la gare de Milano Centrale comme installation essentielle
Source : introduction du PIR. Étienne Riot, 2015.

Hiérarchie d'information	Objectifs de l'information opposable	Documents produits
1er niveau	Établissement du **cadre réglementaire** concurrentiel général.	• Lois et décrets de 1993, 1998,1999, 2003
2ème niveau	Définition des **fondements économiques** de l'utilisation de la gare comme *installation essentielle.* Détermination des **modalités tarifaires** de l'utilisation des gares.	• *Decreto ministeriale* 2000/43 T • *Decreto ministeriale* 2002/13T
3ème niveau	Détermination de **l'organisation des relations** entre les entreprises ferroviaires, le régulateur ferroviaire et le concessionnaire.	• *Prospettivo informativo della rete*

3.3 La tarification de l'utilisation de Milano Centrale : un indice de variation dans un algorithme tarifaire global

Parmi les trois cas étudiés, celui de Milano Centrale se singularise par l'absence de redevance d'utilisation appliquée à la gare. Cette absence n'empêche pas de conférer à l'*installation essentielle* une fonction dans la formulation tarifaire.

3.3.1 Le fondement de la tarification: une redevance unique pour les gares et pour le réseau

L'utilisation de la gare comme *installation essentielle* est prévue dans le cadre de l'accès au réseau ferré. Il n'existe donc qu'une seule redevance d'utilisation du réseau incluant l'accès aux gares. La redevance d'utilisation associe le sillon ferroviaire – la *traccia oraria* – à des critères de distance et d'usure. Cependant, la construction de cette redevance d'utilisation permet d'observer que les gares sont un levier de variation du tarif produit. Pour ce faire, il est nécessaire de déconstruire l'algorithme tarifaire (« *algoritmo del pedaggio* »[703]).

3.3.2 La place des gares dans la formulation de la redevance du réseau

Les ressorts de la tarification de l'infrastructure ferroviaire italienne sont le fruit de la division du réseau en différentes catégories qui ont été présentées : le réseau fondamental, complémentaire et les nœuds. La structure principale de la redevance est ainsi composée :

- d'un coût unitaire calculé en fonction du nombre de chaque section de réseau (fondamental ou complémentaire) et du nombre de nœuds empruntés,
- d'un coût complémentaire, fonction de la distance et du temps de parcours dans chacune des sections (fondamentales, complémentaires) et des nœuds,
- d'un coût énergétique.

Au total, l'algorithme tarifaire est constitué : 1) d'un coût global, 2) d'un coût d'usage des portions du réseau principal, 3) d'un coût d'usage des portions du réseau complémentaire, 4) d'un coût d'usage du nombre de nœuds empruntés, 5) d'un coût des frais énergétiques.

[703] Decreto ministeriale 43/T du 21 mars 2000.

Pour chacun de ces cinq coûts, une formule est présentée dans le décret 43/T. L'annexe 7A de cette thèse présente le détail des trois premières formules (coût global, coût fondamental, coût réseau complémentaire) telles qu'elles sont présentées dans le décret[704]. Pour cette recherche, la quatrième formule est importante car elle porte sur la tarification de l'utilisation des nœuds. Or, selon les définitions des décrets d'origine sur la partition du réseau, les nœuds comprennent l'usage des gares.

Le coût de l'utilisation des nœuds selon la formulation indiquée dans le décret 43/T

$$PbaseMinute^N * \sum_{r=1}^{t} \sum_{p=1}^{n} Minutes_{r\,p} * \varphi_{.p} * \psi_{r.}$$

$PbaseMinute^N$	est le prix de base unitaire de la minute de stationnement dans un nœud
r	est l'indicatif du nœud
t	est le nombre de nœuds
p	est l'indicatif de phase horaire
n	est le nombre de phases horaires
$\varphi_{.p}$	est le coefficient d'utilisation du nœud en fonction de la phase horaire
$\psi_{r.}$	est le coefficient en fonction de l'utilisation de la gare principale située dans le nœud.

C'est dans cette partie de l'algorithme tarifaire que se loge *de facto* une tarification d'accès aux gares. La tarification de l'utilisation du *nœud* montre en effet qu'en son sein, le choix de la gare à laquelle veut accéder une entreprise ferroviaire peut faire varier sensiblement le montant du tarif d'utilisation. La dimension urbaine du *nœud*, sa constitution en un ensemble de gares et de lignes densément connectées introduisent dans la formulation tarifaire une prise en compte de la complexité des systèmes de transport urbains. Les deux éléments ici étudiés sont le coefficient de variation du prix en fonction des phases horaires choisies, et le coefficient de variation du prix en fonction de la gare choisie.

Avec le coefficient d'utilisation du *nœud* en fonction de la phase horaire ($\varphi_{.p}$), le coût d'accès peut être plus important lors des périodes de pointe, arbitrairement décrétées entre 6h et 9h du matin dans les annexes techniques. Cette prise en compte de l'encombrement des réseaux urbains montre une rencontre entre la logique de la tarification pour le marché ferroviaire et l'irréductibilité des contraintes urbaines de transport.

Dans le cas du coefficient d'utilisation de la gare ($\psi_{r.}$), le *nœud* révèle la hiérarchie établie entre les différentes gares en son sein. Dans les annexes techniques permettant de codifier le coefficient ($\psi_{r.}$), deux chiffres sont donnés. Si l'entreprise ferroviaire utilise la gare principale du *nœud*, le coefficient ($\psi_{r.}$) est égal à 4 ; sinon il est égal à 1. Un tableau indique en face de chaque *nœud* le nom de la gare principale. Alors que dans les annexes précédentes du décret, le *nœud* désigne un ensemble de lignes traversant une ville, dans cette annexe-ci, il prend le nom des

[704] On ne présente pas en revanche le cinquième coût, les frais énergétiques, car il ne représente pas d'intérêt ici.

grandes villes italiennes : Turin, Milan, Venise, Gênes, Bologne, Florence, Naples. En face de chaque ville, le nom d'une gare la consacre comme gare principale du *nœud*. **Pour Milan, la gare principale est Milano Centrale.**

La formulation tarifaire renferme ainsi un élément de qualification de la gare Centrale. La qualification de la gare comme gare principale du *nœud* milanais a pour conséquence de faire varier le coût d'utilisation de ce même nœud.

3.3.3 La codification de la gare dans l'algorithme tarifaire : comment Milano Centrale devient $[\psi_2.] = 4$

La formulation du prix d'utilisation de la gare de Milano Centrale par une entreprise ferroviaire est le fruit des cadrages qui viennent d'être exposés. La *passivation* des gares italiennes comme des *installations essentielles* incluses dans le réseau ferré national conditionne la production d'une redevance d'utilisation unique et globale.

La formulation de cette redevance d'utilisation est décrite dans des décrets où l'algorithme tarifaire est explicité et codifié, renvoyant la réalité du réseau ferré italien et de ses gares à une suite d'indices et d'écritures mathématiques. On peut reconstituer le code attribué à la gare de Milano Centrale dans ce dispositif de calcul. Si l'on reprend l'algorithme tarifaire pour la partie consacrée à la tarification de l'utilisation des *nœuds*, le croisement des informations de l'algorithme avec la codification contenue dans les annexes techniques et économiques offre l'enchaînement suivant :

- Pour permettre sa tarification, le réseau ferroviaire italien est divisé en trois catégories : principal, secondaire, *nœuds*. (art.3-1 du décret)
- Chaque *nœud* est codé par un chiffre. (art.6-1 du décret)
- Le *nœud* situé sur la ville de Milan porte le chiffre 2. (annexe technique n°5 du décret)
- Les *nœuds* sont composés de voies ferrées et de gares. (art.2-d et –e du décret)
- Au sein de chaque *nœud*, une gare peut être plus importante que les autres, il s'agit de la gare principale. (art.2-e du décret)
- L'utilisation de cette gare principale fait varier le coût d'utilisation du *nœud* 4 fois plus que l'utilisation des autres gares du *nœud*. (art.6-6 et annexe 16 du décret).
- Or la gare principale du *nœud* de Milan est Milano Centrale. (annexe 16)
- En conséquence, si l'on applique les différents codes (annexes 5 et 16) et les différentes formules de l'algorithme des prix (art.6-6), la gare de Milano Centrale peut se codifier $(\psi_2.) = 4$

La codification de la gare en $(\psi_2.) = 4$ est unique. Aucune autre gare du pays ne pourrait être définie par la même formule. Le cas italien offre ainsi un exemple sophistiqué de codification mathématique de la qualification et de la mesure du réseau ferré et de ses gares. L'absence de différenciation des droits d'utilisation des gares et du réseau se traduit par l'ambition d'une tarification globale.

3.3.4 La formalisation de la redevance d'utilisation : la traccia oraria *et son système de réservation.*

La redevance d'utilisation du réseau est appliquée formellement via la réservation d'un sillon ferroviaire, la *traccia oraria,* dans laquelle est inclus l'accès à la gare. La *traccia oraria* existe aussi en France pour la réservation de capacités sur le réseau ferroviaire national. Dans le cas italien, comme il n'existe pas de redevances spécifiques à l'utilisation des gares, le transfert du droit d'utilisation des *installations essentielles* passe par l'utilisation des *traccie orarie* dans lesquelles l'entreprise ferroviaire doit choisir les gares qu'elle va utiliser à partir du trajet qu'elle souhaite organiser. En ce sens, l'outil de sillon ferroviaire est un attachement pour l'utilisation de la gare comme *installation essentielle*.

Cependant, l'attribution de *traccia oraria* intervient après la signature de deux contrats. L'entreprise ferroviaire et RFI doivent convenir d'un accord cadre (*Accordo Quadro*) préparant la réservation de la *traccia oraria,* qui est quant à elle précisée dans un second contrat, appelé contrat d'utilisation (*Contratto di Utilizzo*). L'accord cadre, prévu pour cinq ans, lie l'entreprise ferroviaire et le gestionnaire du réseau des gares, tandis que le contrat d'utilisation constitue ce lien par la réservation du sillon. Le sillon est pré-réservé via une plateforme numérique qui permet d'établir précisément ce sillon ainsi que les gares empruntées. Cette formalisation en deux temps est le fruit d'une expérience de plusieurs années de gestion des relations entre RFI et les entreprises ferroviaires. La jurisprudence ferroviaire a montré que le dépôt d'une demande de sillons par une entreprise ferroviaire pouvait subir des délais de réponse importants de la part de RFI – délais entraînant l'impossibilité d'ouvrir une liaison au moment le plus opportun. Désormais, la réservation des sillons est strictement encadrée par ces deux contrats et via un site internet. Cette intermédiation juridique et numérique stabilise les relations, permet de comptabiliser les délais de réponse des différentes parties, et contribue à réguler la relation commerciale entre le gestionnaire et l'entreprise ferroviaire.

*

L'agencement de la gare de Milano Centrale en *installation essentielle* est une exception parmi les trois terrains étudiés. Son intégration au réseau ferré italien implique d'isoler son coût d'utilisation dans un algorithme tarifaire qui a été élaboré pour inclure toutes les formes de tarification applicables au réseau. La gare reste cependant un facteur de variation important de la tarification d'accès aux *nœuds*, cette conception à la fois technique et géographique d'une partie du réseau. En conséquence, la formulation tarifaire de la redevance d'utilisation du réseau intègre la question des gares dans celle de la tarification des *nœuds*. L'agencement fait intervenir des conceptions du réseau selon une typologie qui structure ainsi le processus marchand autour des gares comme *installations essentielles*.

4. L'agencement de Paris Nord en installation essentielle : une gare gérée parmi trois mille autres et distincte du réseau ferré national

La spécificité du cas français concernant l'*agencement* de l'*installation essentielle* réside dans la dualité entre l'opérateur historique (SNCF Mobilités) et celle du gestionnaire de l'infrastructure SNCF Réseau. Il en résulte que l'ensemble de l'*agencement* de la gare en *installation essentielle* est traversé par cette dualité.

4.1 La régulation de Paris Nord dans le contexte français.

La gare du Nord est l'une des plus importantes de France. Elle est aussi l'une de celles où la variété des lignes de transports proposées est la plus large. L'*agencement* de la gare en *installation essentielle* embrasse ainsi la complexité de l'utilisation de cette gare. La régulation est établie dans un contexte où la gestion de l'ensemble des gares françaises est intégrée à l'opérateur historique SNCF, via la branche *SNCF-Gares & Connexions*. Cependant, au sein de chaque gare, le domaine ferroviaire est partagé entre *SNCF-Gares & Connexions* et *SNCF Réseau* (l'ancien *Réseau Ferré de France*).

Tableau 15
Rappel des acteurs en gare de Paris Nord

Caractéristique du système ferroviaire	Gestionnaire de la gare du Nord	Sous-traitant pour l'exploitation ferroviaire	Entreprises ferroviaires et organisations de transport utilisant la gare	Régulateur de l'activité ferroviaire
Gare raccordée au réseau national, régional et infra-régional.	• SNCF - *SNCF-Gares & Connexions* • SNCF Réseau[705] (mais délégation à *SNCF-Gares & Connexions*)	• SNCF – Voyages • SNCF – Proximités • SNCF Réseau	• SNCF Mobilités (TGV, Intercités, TER) • *Eurostar* International (groupe SNCF) • *Thalys* (groupe SNCF)[706] • STIF[707] • AOT régionales[708] (via TER)	• Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières (ARAFER)[709]

[705] Anciennement *Réseau Ferré de France* avant la réforme d'août 2014.

[706] Bien qu'appartenant au groupe SNCF, *Eurostar* et *Thalys* sont des structures indépendantes. Leur capitalisation les inclut dans le groupe SNCF. Cependant, chacune dispose de ses propres licences ferroviaires.

[707] Le syndicat des transports d'Ile de France, STIF, via le financement du RER et des trains Transiliens, est l'un des principaux clients du gestionnaire de la gare. Les lignes de RER sont organisées principalement en sous-sol. Pour cette étude, et contrairement au cas de St Pancras, la gare en sous-sol est prise en compte.

[708] Les *Autorités Organisatrices de Transport* (AOT) sont principalement le Conseil régional de Picardie, futur Conseil régional des Hauts-de-France, via le financement direct des Trains Express Régionaux (TER). Contrairement au cas milanais où la Région Lombardie possède directement une entreprise ferroviaire, le cas français est caractérisé par le maintien d'une stricte séparation entre financeur-organisateur du transport ferroviaire et opérateur du transport.

[709] Dénommée *Autorité de régulation des activités ferroviaires* (ARAF) jusqu'en 2015.

4.1.1 Le fondement de la régulation des gares françaises : le grand partage du domaine ferroviaire

Avant que ne soit mise en œuvre, par l'entremise des directives européennes, la notion d'*installation essentielle* pour les gares, la partition du réseau ferré français a été engagée lors de la séparation des activités de transports de celles des activités de gestion de l'infrastructure. En 1997, la création de Réseau Ferré de France comme établissement public industriel et commercial distinct de la SNCF visait à la fois à se conformer à cette division entre infrastructure et service, mais aussi à reporter une partie de la dette accumulée par la SNCF sur la nouvelle entité créée. Le système ferroviaire a été découpé pour qu'une partie en soit attribuée à RFF comme son actif propre (pleine propriété), tandis que le reste du système est resté dans le domaine public ferroviaire possédé par l'État et remis en gestion à la SNCF (affectataire du domaine public – ce statut est proche de celui de propriétaire mais il n'accorde pas tous les droits). Or, dans la répartition des différents éléments du système ferroviaire, la question des gares a été traversée par ce grand partage. On observe ainsi que les gares sont morcelées entre RFF et la SNCF aux termes de l'article 5 de la loi du 13 février 1997[710] portant la création de RFF ainsi que du décret 1997-445 du 5 mai 1997[711].

Encadré 19

Le grand partage du système ferroviaire français en 1997: la délimitation du domaine de RFF

Article 5 de la loi du 13 février 1997

Les biens constitutifs de l'infrastructure et les immeubles non affectés à l'exploitation des services de transport appartenant à l'État et gérés par la Société nationale des chemins de fer français sont, à la date du 1er janvier 1997, apportés **en pleine propriété** à Réseau ferré de France. Les biens constitutifs de l'infrastructure comprennent les voies, y compris les appareillages fixes associés, les ouvrages d'art et les passages à niveau, les quais à voyageurs et à marchandises, les triages et les chantiers de transport combiné, les installations de signalisation, de sécurité, de traction électrique et de télécommunications liées aux infrastructures, les bâtiments affectés au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures. **Sont exclus de l'apport, d'une part, les biens dévolus à l'exploitation des services de transport, qui comprennent les gares,** les entrepôts et cours de marchandises ainsi que les installations d'entretien du matériel roulant, et, d'autre part, les ateliers de fabrication, de maintenance et de stockage des équipements liés à l'infrastructure, ainsi que les immeubles administratifs. […]

Annexe du décret 99/445 du 5 mai 1997

C – Bâtiments et installations. […] **Dans les gares** :

- les quais y compris leurs ouvrages de couverture et les plates-formes (à l'exception des plates-formes d'extrémité des gares terminus), les escaliers, rampes et ascenseurs des quais (à l'exception de ceux donnant accès aux bâtiments voyageurs), les passages souterrains, passerelles […] ; - les accès routiers voyageurs (à l'exception de ceux appartenant à d'autres gestionnaires et à l'exception des zones de stationnement) ; - l'éclairage de l'ensemble des installations ci-dessus, ainsi que les installations d'éclairage des voies de service qui relèvent de Réseau ferré de France […] ; - les installations autres que les bâtiments, appartenant à des postes d'aiguillage ou de régulation/circulation, à des sous-stations, à des centraux sous-stations ou nécessaires à la sécurité des circulations, situées dans les bâtiments de la Société nationale des chemins de fer français ; - les cours des chantiers de transport combiné.

[710] Loi n° 97-135 du 13 février 1997 *portant création de l'établissement public " Réseau ferré de France " en vue du renouveau du transport ferroviaire.*

[711] Décret n° 97-445 du 5 mai 1997 *portant constitution du patrimoine initial de l'établissement public Réseau ferré de France.*

Il résulte de ce grand partage une *passivation* complexe des gares comme *installations essentielles*. Elles sont à la fois des bâtiments, des ensembles, et des terrains où s'insère le réseau. Le partage de 1997 va être constitutif d'une ambivalence dans la régulation des gares par la suite, au moment où, en 2009, sera légiférée une organisation plus précise du réseau pour l'ouverture concurrentielle des lignes internationales ferroviaires. Cependant, entre le partage de 1997 et la législation de 2009 organisant la concurrence dans le transport international de passagers, une séquence de douze ans a constitué un terrain d'expérimentation pour réguler les gares françaises. Lors de cette séquence, des pratiques sont nées, elles ont été testées, et elles ont constitué un acquis en 2009, lors du travail de réglementation des gares de voyageurs pour la préparation de la concurrence ferroviaire internationale.

4.1.2 L'expérimentation du modèle de régulation économique : l'héritage de la direction des gares et de l'escale

Le modèle de régulation économique des gares est élaboré durant la troisième phase de développement de la direction des gares et de l'escale (DGE), entre 2006 et 2009, qui précède la création de *SNCF-Gares & Connexions*. Pour élaborer la tarification de l'accès aux gares, des tensions apparaissent au sein de la SNCF, entre les branches d'activité (Voyages, Proximité) et la DGE. Le principe même d'une tarification de l'accès à la gare est nouveau dans le système ferroviaire. Pour parvenir à mettre en place un système tarifaire, les dirigeants de la SNCF observent le système aéroportuaire et s'en inspirent. Le directeur de la DGE, Pascal Lupo, resitue ainsi le contexte dans lequel s'est développée, à l'origine, cette question tarifaire :

> *« La concurrence [allait] arriver, il [fallait] mettre en place une tarification de l'infrastructure en gare et cela a été très dur parce que les transporteurs ne voulaient pas payer. […* C'étaient Voyage, TER *etc.] et ils faisaient tout pour que je n'y arrive pas. On avait bien travaillé sur les péages d'infrastructure. On avait une bonne connaissance du péage des aéroports et c'était donc plutôt le modèle des aéroports qui était notre mode d'inspiration.»*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, directeur de *SNCF Consulting*, ancien directeur des gares et de l'escale, Saint-Denis, le 18 novembre 2014).

L'enjeu de la tarification de l'utilisation des gares dépasse ainsi le cadre mis en œuvre pour la tarification de l'infrastructure développé par RFF dans le cadre du partage du domaine ferroviaire et de la séparation des deux entités RFF et SNCF. La tarification des gares se construit sur différents niveaux de prestations vendues. Ces prestations correspondent au degré d'accueil, aux services mis à disposition des entreprises ferroviaires, comme les informations affichées, la présence de personnel en gare etc. La définition d'une première tarification dessine ainsi deux types de prestations : **une prestation de base et une prestation complémentaire.**

La définition de la prestation d'utilisation des gares de voyageurs est conduite par la direction des gares et de l'escale. Or, cette direction mène aussi de front le développement commercial des gares. La question se pose alors la méthode permettant de distinguer les recettes produites par l'activité commerciale des coûts générés par l'exploitation des gares comme installations essentielles. Ces réflexions conduisent au développement d'une technique comptable dite de **la double caisse** : la gestion des gares doit se refléter dans deux comptabilités différentes. L'une est celle qui doit servir à définir auprès des entreprises ferroviaires les fondements de la redevance d'accès. L'autre est celle qui reflète les activités commerciales générées en gare. Cette conception d'une double caisse comptable des gares va perdurer notamment dans le cadre de la régulation tarifaire qui sera négociée par l'État et la SNCF entre 2009 et 2012.

Après avoir posé les bases d'une tarification de l'accès aux gares, puis la différence entre le modèle économique lié à l'exploitation ferroviaire et celui de l'exploitation commerciale, direction des gares et de l'escale élabore une **modulation de la tarification** en fonction des types de transport ferroviaire. Au centre de la réflexion, il est question de mesurer l'usage de la gare comme infrastructure de transport en fonction du type de train emprunté. En effet, les trains des services de proximité comme Transilien, TER ont des fréquences plus importantes qu'un TGV par exemple, mais ils emportent potentiellement moins de voyageurs. Dans ce cas, le même tarif doit-il être appliqué à tous ? Comment construire une modulation de ce tarif ? Le critère retenu à l'époque est celui du temps de présence moyen des passagers en gare pour chaque type de train, comme l'indique Pascal Lupo :

> *« On a modulé la prestation de base. Il est évident que, dans une grande gare comme la gare de Lyon, le Transilien doit payer moins [que le TGV par exemple]. [On a donc choisi de prendre] le temps que passait un voyageur Transilien, douze minutes contre deux minutes pour un voyageur de TER et 44 pour un voyageur de TGV [ce qui nous permettait de constituer une donnée pour arriver] à notre algorithme. »*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, directeur de *SNCF Consulting*, ancien directeur des gares et de l'escale, à Saint-Denis, le 18 novembre 2014).

Au moment de la création de *SNCF-Gares & Connexions,* en 2009, la question tarifaire est en passe d'être stabilisée. Pascal Lupo, le directeur des gares avant que Sophie Boissard ne prenne la direction de la future branche, propose de formaliser le modèle tarifaire ainsi élaboré, en approchant l'administration du ministère des transports au moment même où est engagée la procédure législative d'élaboration d'une nouvelle régulation des activités ferroviaires. Le travail de tarification élaboré par la DGE offre à la France une base intéressante pour se conformer aux principes concurrentiels. Surtout, les difficultés rencontrées par la DGE pour imposer le principe de tarification de la gare aux transporteurs agissent comme un facteur de légitimation du modèle. Les résistances des branches de la SNCF à l'application de la tarification des gares – elle-même élaborée au sein de la SNCF – démontrent en effet que le modèle est étanche aux intérêts croisés entre les branches et qu'il renforce au contraire l'indépendance de la gestion des gares en *installations essentielles*. Pascal Lupo se souvient ainsi :

> *« J'ai vu […] la direction générale des infrastructures et de la mer […] fin 2008. J'ai vendu [ce modèle tarifaire en leur disant] : "Cela fait trois ans que je trime et les transporteurs me font la vie dure." Dans ce cas, vous n'êtes pas un jouet des transporteurs. […] Je me suis battu avec la double caisse, […] j'étais le seul à y croire puisque même dans les aéroports, [ils n']ont pas [ce principe]».*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, directeur de *SNCF Consulting*, ancien directeur des gares et de l'escale, à Saint-Denis, le 18 novembre 2014).

En définitive, au moment de la formation de *SNCF-Gares & Connexions*, la SNCF dispose déjà d'un travail important en matière de tarification de l'accès aux gares comme *installations essentielles*. Cette base repose sur plusieurs principes et plusieurs techniques :

- la distinction entre la prestation de base et la prestation complémentaire,
- la technique comptable de la double caisse,
- la modulation de la tarification en fonction des trains.

Comme cela a été présenté dans le chapitre 5, la formation de *SNCF-Gares & Connexions* répond d'une stratégie de captation de la gestion de l'ensemble des gares françaises par la SNCF, alors que se profile l'enjeu d'une réorganisation de cette gestion entre SNCF et RFF. La formation de la branche d'activité répond aussi des tensions internes à la SNCF, entre gestion

opérationnelle et commerciale des gares et pilotage des investissements en aménagement et construction des infrastructures. En conséquence, la branche *SNCF-Gares & Connexions* est dirigée par une nouvelle directrice, Sophie Boissard, elle-même arrivée peu de temps auparavant au sein de la SNCF. Sa nomination répond d'un double enjeu comme cela a déjà été présenté : il s'agit, d'une part, de renouveler la direction exécutive des gares en interne, et d'autre part, de piloter l'avènement du nouveau cadre de régulation des gares. Sur ce point, la question du modèle économique est finalement transmise de l'ancienne direction des gares et de l'escale à la nouvelle branche d'activité *SNCF-Gares & Connexions*. Roland Legrand, qui était alors l'adjoint de Pascal Lupo à la direction des gares et de l'escale, confirme cette récupération du modèle économique :

> *« Il faut savoir que Sophie Boissard, qui venait du Conseil d'État, avait été nommée six mois auparavant directrice de la stratégie [de la SNCF] et elle a tout de suite bougé en tant que directrice de SNCF-Gares & Connexions. C'est comme ça que ça s'est passé. Du coup, cette structure-là n'a pas maturé fort et […], contrairement à ce qui a été dit et présenté, elle s'est grandement inspirée de ce qui avait été fait à la direction des gares. Tout le modèle économique de Gares et Connexions cela part de ce qu'on avait pu travailler avec Pascal Lupo. »*
>
> (Entretien avec Roland Legrand, service des gares de voyageurs de RFF, ancien directeur adjoint des gares et de l'escale de la SNCF, à Paris, le 28 février 2011).

Le cas français montre ainsi que la *passivation* de l'*installation essentielle* et sa mise en *qualcul* débutent avant que ne soit posé un cadre réglementaire stable sur la question. Ce décalage est avantageux pour la SNCF, qui peut définir précisément son modèle économique. Ce travail de formulation tarifaire aura des conséquences importantes dans l'équilibre entre les acteurs. Par cet « héritage » tarifaire de la direction des gares, la SNCF dispose d'un levier stratégique qui s'impose à l'ensemble des acteurs (autorités de transport et État). Le cas du système de double caisse est l'un des plus emblématiques de ce levier stratégique à la disposition de la SNCF. Comme l'indique Michel Callon dans *The Laws of the Market* :

> *« Imposer les règles du jeu, c'est-à-dire les règles utilisées pour calculer les décisions, en imposant les outils dans lesquels ces règles sont intégrées, c'est le point de départ des relations de domination qui permettent à certaines agences* qualculatrices *de décider de l'allocation et de la distribution des surplus. »*[712]

La réglementation de l'*installation essentielle* est construite sur cette base entre 2009 et 2012, lorsque le gouvernement français adapte la législation pour permettre l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire international. La réglementation intervient ainsi après que les bases de *qualcul* ont été formées.

4.1.3 L'institutionnalisation du modèle de régulation économique : la loi de décembre 2009 et le décret sur les gares de voyageurs du 20 janvier 2012

Après la formation de *SNCF-Gares & Connexions* et le vote de la loi ORTF en 2009[713], l'ensemble des gares françaises est remis en gestion à *SNCF-Gares & Connexions*. Cette évolution marque un changement du périmètre d'action de la branche d'activité par rapport à l'ancienne direction des gares. Les articles de la loi ORTF qui imposent des principes concurrentiels dans la gestion de l'opérateur historique nécessitent aussi que les bases de tarification élaborées entre 2006 et 2009 soient inscrites dans un cadre réglementaire. Pour assurer l'équilibre de la régulation,

---

712 CALLON, M. (1998). « The laws of the markets », *Sociological review monograph*, *op.cit.,* p.46 [Traduction de l'auteur] version originale : « *Imposing the rules of the game, that is to say, the rules used to calculate decisions, by imposing the tools in which these rules are incorporated, is the starting point of relationships of domination which allow certain calculating agencies to decide on the location and distribution of surpluses.*»

713 Loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 *relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports.*

une Autorité de régulation des activités ferroviaires (ARAF) est créée. La loi ORTF de décembre 2009 renvoie aussi la question de la tarification des gares à un décret devant être élaboré par le Conseil d'État.

Des auditions sont organisées en 2010 avec les différents acteurs, et un premier projet est soumis aux différentes parties prenantes en 2011 : le comité des finances locales est saisi en mai 2011, l'ARAF en juin 2011, les présidents des régions sont consultés par courrier en juillet 2011, l'Autorité de la concurrence en septembre 2011. Enfin, l'ARAF et l'Autorité de la concurrence rendent chacune un avis[714] sur les débats et les différentes positions émises durant cette consultation. Le décret est publié au journal officiel le 20 janvier 2012[715].

Ce décret institutionnalise et étaie la méthode d'origine mise au point par la direction des gares et de l'escale concernant la formation tarifaire. **La méthode choisie est celle de la régulation économique de type *cost plus*, c'est-à-dire, le recouvrement de l'intégralité des coûts d'exploitation de la gare, année après année, par le gestionnaire de la gare auprès des entreprises ferroviaires**. Ces coûts intègrent aussi une part de marge constituée pour rémunérer le gestionnaire de la gare. Le modèle *cost plus* adopté dans le décret sur les gares de janvier 2012 marque un affaiblissement du champ de la régulation par l'autorité sectorielle, l'ARAF. En effet, dans le cadre de l'autre modèle général de régulation (le modèle *price cap* ou plafond de prix), le gestionnaire de l'infrastructure est incité à programmer des efforts de productivité et à maîtriser ses coûts. Pour ce faire, l'autorité sectorielle peut accompagner ces efforts par une négociation et une surveillance ex ante. À l'inverse, dans le modèle de régulation *cost plus*, l'autorité de régulation valide année après année les prévisions de trafic et de coût du gestionnaire de l'infrastructure. Elle n'est pas en mesure de faire pression sur ce dernier pour qu'il réduise ses coûts puisque le modèle de régulation économique ne permet qu'un contrôle du report effectif des coûts constatés pour l'exploitation de la gare sur les entreprises ferroviaires. Pour résumer, le choix du modèle *cost plus* est plus protecteur pour le gestionnaire de la gare et moins incitatif en matière de régulation des coûts. Il restreint aussi les possibilités d'orientation des modèles économiques de l'exploitation des gares par l'agence de régulation. C'est en sens que Michel Vermeulen, alors secrétaire général de l'ARAF en 2012, déplore ce choix :

> *« Le choix de la régulation qui a été fait dans le décret, est un choix frustre. Le cost plus, c'est l'état zéro de la régulation, puisque c'est assez simple : tous les ans, […] je compte puis je facture, je veux bien être PDG de cette boîte-là ! [En plus, dans le cas des gares] c'est [même] [la SNCF] qui fai[t] les prévisions de trafic, alors [ils peuvent se] couvrir un peu […]. Si on a une insistance sur les [modèles] comme price cap et cost plus, c'est qu'on [souhaite insister sur] les choses qui fonctionnent le mieux. [Pour] nous c'est l'efficacité et le coût du système qui sont les principales préoccupations ».*
> (Entretien avec Michel Vermeulen, alors secrétaire général de l'ARAF, à Paris, le 13 septembre 2012).

Quant à la technique comptable de la double caisse, initiée sous la direction des gares et de l'escale, le décret la complète en instituant un domaine d'activités dont les prix sont régulés dans le cadre de l'installation essentielle, et d'un domaine dont les prix ne sont pas régulés pour l'installation essentielle. En ce sens, le décret institue **le domaine régulé et le domaine non régulé**. Le *domaine régulé* regroupe l'ensemble des activités en gare qui sont directement liées à

---

714 AUTORITE DE LA CONCURRENCE (2011). « Avis n°11-A-15 du 29 septembre 2011 sur un projet de décret relatif aux gares de voyageurs et autres infrastructures de services du réseau ferroviaire »
AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2011). « Avis 2011-014 du 15 juin 2011 sur le projet de décret relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire. »

715 Décret n° 2012-70 du 20 janvier 2012 *relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire.*

l'exercice des activités ferroviaires : les espaces techniques, les salles d'attente, de vente de billets, mais aussi certaines surfaces sur les quais, comme les tableaux d'affichage. Le *domaine non régulé* représente les activités et services qui n'ont pas de rapport direct avec l'activité de transport ferroviaire mais qui sont tout de même présents en gare : les surfaces commerciales hors espaces de billetterie, les espaces publicitaires, etc. La distinction entre les deux domaines en gare sert de base matérielle à la constitution d'une comptabilité distincte pour chaque domaine, ce qui entérine le système comptable de **double caisse**. On retrouve la même situation qu'à St Pancras, où la distinction est aussi opérée entre revenus régulés et revenus non régulés, les uns et les autres s'appliquant à des périmètres bien définis.

Enfin, le décret renvoie à une circulaire ministérielle la définition de seuils permettant de catégoriser les gares. Cette catégorisation vise à établir des périmètres comptables, à l'intérieur desquels sont assemblés les coûts devant être facturés aux entreprises ferroviaires. Ainsi, le périmètre comptable d'une grande gare ne peut être le même que celui d'une simple halte. Comme le montrera la partie ci-dessous, consacrée à la formulation tarifaire de la redevance d'utilisation, la question du périmètre comptable influence sensiblement le montant de la redevance d'utilisation.

Le décret sur les gares de voyageurs de janvier 2012 forme ainsi une *passivation* des gares en *installations essentielles,* mais engage également le cadrage de *qualcul* en établissant les méthodes qui vont être activées pour la formulation tarifaire de la redevance. Avant d'analyser cette dernière, la production de l'information opposable sur les gares reste un préalable qui permet d'affiner et de stabiliser les gares comme *installations essentielles*. Dans le cas français, la production de l'information opposable reflète le grand partage initial du domaine ferroviaire.

4.2 La production de l'information opposable : le DRR et le DRG

Contrairement au cas britannique où les documents de référence se rapportent à la fois à des cadres réglementaires publics (les *Railways Acts*) et à des contrats inscrits dans le droit des affaires (le *Concession Agreement*), en France, la logique est toute autre. Les documents de référence sont uniquement inscrits dans des procédures administratives. Les lois de 2009, de 2014 et le décret spécifique aux gares de voyageurs de janvier 2012 sont adossés aux directives européennes. La loi de 2009 oblige les acteurs ferroviaires RFF et SNCF à produire des documents de référence contractuels. Le document principal appelé Document de référence du réseau (DRR) est complété – après le décret sur les gares de voyageurs de janvier 2012 – d'une annexe appelée *Document de référence des gares* (DRG). Le DRR et le DRG forment un annuaire technique et règlementaire du réseau ferré français et de ses gares. Ils indiquent les caractéristiques techniques des lignes, précisent les questions d'alimentation électrique, les modalités d'organisation des demandes des différents opérateurs, etc.

Jusqu'à ce jour, la séparation entre RFF et SNCF a conduit à une production complexe de ces documents. Le corps principal du DRR est rédigé par RFF, mais son annexe consacrée aux gares, le DRG, est préparée conjointement par RFF et par *SNCF-SNCF-Gares & Connexions*, reflétant ainsi la répartition des activités et des surfaces dans les gares. L'objectif du DRG est clairement indiqué dans le préambule des éditions 2012, 2013 et 2014 qui ont été étudiées pour cette recherche. « *L'objet du […] DRG est de présenter les grands principes qui régissent […] les relations*

entre SNCF/SNCF-Gares & Connexions d'une part, RFF d'autre part, et les Entreprises Ferroviaires/Candidats Autorisés qui demandent à bénéficier de l'accès par le réseau aux gares de voyageurs ouvertes au public, y compris les quais et les haltes, et leurs bâtiments, ainsi que des services fournis en gare […]. »[716]. Le DRG marque ainsi concrètement l'établissement d'un cadre de régulation entre les acteurs autour des gares selon leur seul usage comme *installation essentielle*.

En posant les termes, en signifiant les cadres de régulation et les modalités d'utilisation des gares pour les activités de transport, le DRG est un outil qui passive ainsi les gares en *installations essentielles*. Il est dans le même temps un outil de *qualcul* puisqu'il a vocation à être utilisé par les différentes parties prenantes pour établir leur transaction tarifaire autour de l'utilisation de *l'installation essentielle*. Étienne Piquet, responsable de la stratégie et de la régulation de *SNCF-Gares & Connexions* présente ainsi le DRG comme un mode d'emploi économique des gares de voyageurs :

> *« Le DRG, c'est un peu le mode d'emploi qui dit combien vous allez payer dans tel ou telle gare en fonction des départs train, et en fait, dans toute la méthodologie, il y a une sorte de décantation du décret[-gare] pour être dans un langage qui est moins juridique et qui est presque plus calculatoire pour dire, voilà comment on est arrivé à la constitution du tarif, donc selon les options que vous prenez, vous allez payer tel ou tel tarif. »*
> (Entretien avec Étienne Piquet, chef du service de la régulation et des finances de *SNCF-Gares & Connexions*, à Paris, le 30 mars 2013).

L'assimilation du DRG à un « mode d'emploi » est tout à fait révélatrice du processus marchand qui est l'œuvre. Le DRG peut être rapporté à un dispositif marchand, comme une explication du fonctionnement économique de la gare comme objet-installation essentielle. Le DRG agit ainsi comme un médiateur entre l'application des principes concurrentiels, les différentes parties prenantes et la gare comme *installation essentielle*.

Le cas français est spécifique car la co-production du document par *SNCF Réseau [anciennement RFF]* et par *SNCF-SNCF-Gares & Connexions* se reflète aussi dans les représentations de la gare que contient le DRG. Elles diffèrent selon l'un ou l'autre. Pour *SNCF-SNCF-Gares & Connexions*, la gare est schématisée en fonction de la typologie de ses espaces qui est elle-même issue d'une conception tarifaire et d'un modèle tarifaire propre à chacun de ces espaces (il sera détaillé dans la suite de ce chapitre). Pour *SNCF Réseau*, la gare est présentée selon ses équipements techniques :

[716] Document de référence des gares, horaire 2015, p.9.

Image 3
La représentation schématique d'une gare selon RFF.
Source : DRG horaire 2015

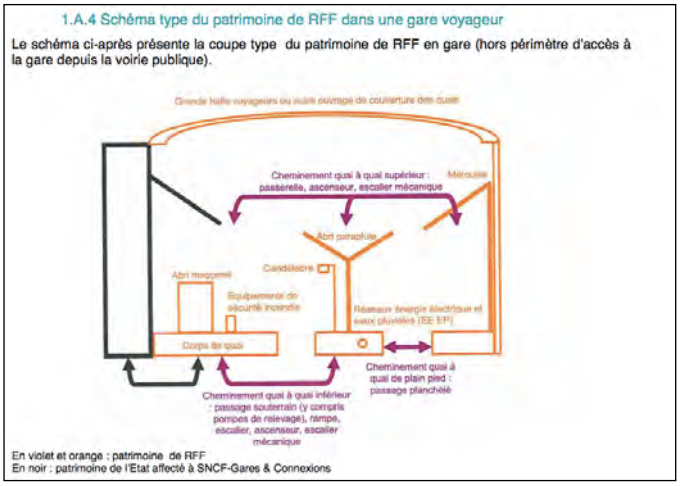
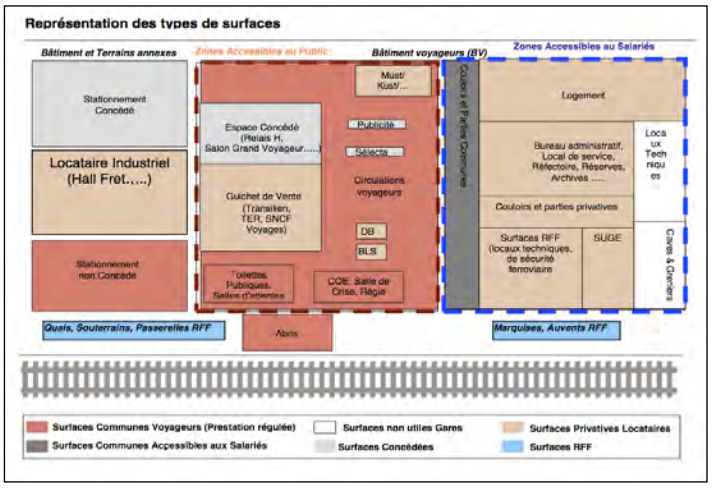


Image 4
La représentation schématique d'une gare selon SNCF-Gares&Connexions.
Source : DRG horaire 2015



Ces deux schémas sont issus du document de référence des gares pour l'horaire 2015. Ils sont une représentation graphique de la gare dans des sections spécifiques du DRG.

Pour *SNCF Réseau*, le schéma est introduit dans les premières pages de la partie dont il a la charge. C'est un schéma en plan de coupe. Il vise à préciser explicitement le positionnement de son patrimoine et le réduit à une présentation schématique de ses éléments matériels (candélabre, grande halle, abri maçonné, passage planchéié, cheminement quai à quai inférieur). La vue de coupe assimile la gare à un organisme complexe et vivant dont les différentes composantes matérielles sont présentées comme autant de petits organes interdépendants. Les différentes couleurs introduisent une classification du patrimoine, en noir celui dont *SNCF Réseau* n'a pas la responsabilité et qui renvoie à la partie du DRG rédigée par *SNCF-SNCF-Gares & Connexions*. On note que le bâtiment-voyageur ainsi dessiné en noir n'occupe qu'une partie mineure du schéma, comme si une gare était principalement caractérisée ici par ses quais et ses halles. Les éléments fixes sont représentés en orange tandis que les éléments de cheminement sont décrits en violet.

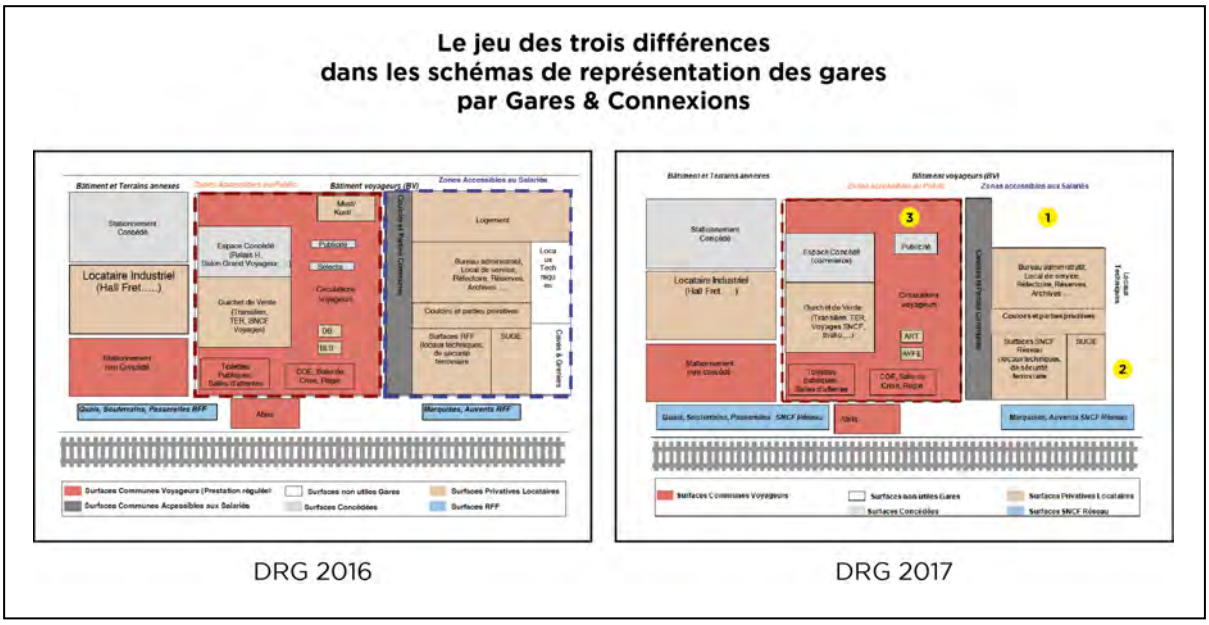
Dans la partie de *SNCF-SNCF-Gares & Connexions*, le schéma de présentation des gares est présenté dans le cadre de l'explication des méthodes tarifaires et de la conception de la gare en différentes zones de tarification en fonction de ses usages et de sa proximité aux différents flux. Le schéma est une présentation de la gare en surplomb. L'essentiel de la gare consiste en un assemblage d'espaces au sein du bâtiment voyageurs, formé de zones accessibles au public et de zones accessibles aux salariés, de bâtiments et de terrains annexes. La partie du patrimoine de la gare aux mains de *SNCF Réseau* est réduite à une petite représentation graphique près des voies ferrées. Les intitulés des zones recoupent les termes utilisés dans la suite du DRG pour expliquer leur mode de tarification.

La comparaison de ces deux schémas de représentation marque une singularité du cas français par rapport au cas britannique et au cas italien. Pour ces derniers cas, il n'existe pas dans

les documents de référence de représentation graphique aussi poussée de la schématisation des espaces, préalable à la justification de leur tarification. Ces deux schémas sont utilisés à des fins différentes, celui de *SNCF Réseau* pour représenter concrètement le patrimoine pour lequel il applique un tarif, celui de *SNCF-SNCF-Gares & Connexions* pour représenter les différentes zones pour lesquelles il applique un tarif à l'intérieur du patrimoine dont il est gestionnaire.

Enfin, l'étude des DRG produits pour les horaires de services de 2014, 2015, 2016 et 2017 montre que pour ce dernier, les conséquences de la réforme ferroviaire sont figurées aussi dans le document. Les DRG sont préparés deux ans avant l'horaire de service auxquels ils s'appliquent. Ainsi, le DRG pour l'horaire de service de 2017 a été préparé en 2015, soit dans le cadre d'application de la loi portant réforme ferroviaire[717]. Le DRG 2017 contient une différence dans la représentation des gares selon *SNCF-SNCF-Gares & Connexions* par rapport au DRG 2016 : les logements d'habitation en gare ont disparu. L'image ci-dessous compare les deux graphiques de présentation des zones de gare par *SNCF-SNCF-Gares & Connexions* dans les deux DRG. L'absence des logements est soulignée par le point (1), de même que celle des caves et greniers (2) ainsi que la réécriture de la zone dite de « Cœur de gare » (3) dont les composantes ont été modifiées. Plusieurs explications peuvent être apportées à ces changements.

La première est liée à la modification de l'organisation de la SNCF après la réforme d'août 2014. Le rapprochement de RFF et de SNCF est établi dans le cadre du nouveau groupe SNCF. Le groupe est structuré en un établissement de tête – SNCF – auquel a été rattachée la nouvelle activité SNCF Immobilier qui fusionne les anciennes directions respectives de RFF et de SNCF. La question des locaux en gare, pour ceux qui ne sont pas concernés par une activité ferroviaire, entre ainsi dans le périmètre de SNCF Immobilier et dans celui de *SNCF-Gares & Connexions*.



[717] Loi n° 2014-872 du 4 août 2014 *portant réforme ferroviaire*.

D'autre part le point (3) sur le schéma montre que certaines indications relatives aux zones utilisées par les voyageurs ont été simplifiées. Ces évolutions correspondent aux améliorations qui sont portées d'un DRG à l'autre, lesquelles augmentent depuis que l'ARAF doit rendre un avis conforme et non plus seulement un avis simple sur le DRG.

En effet, de 2010 à 2014, l'ARAF devait approuver le DRG mais si son avis était négatif, il n'avait aucune force puisque le décret de janvier 2012 sur les gares de voyageurs ne prévoyait qu'un avis simple, c'est-à-dire consultatif. Depuis la réforme ferroviaire de 2014, l'avis de l'ARAF sur le DRG est devenu conforme, c'est-à-dire qu'il peut être contraignant. Comme pour d'autres parties du document – comme les indicateurs de productivité en gare ou la production de plans détaillés sur les gares – l'action de l'ARAF modifie désormais le contenu du DRG et participe à la production directe de l'information opposable sur les gares.

Par rapport au cas britannique et au cas italien, le cas français se caractérise par une forte fragmentation de la définition et de la qualification des gares dans les documents réglementaires. Le travail de définition des espaces des gares est plus important en France qu'en Italie. Il couvre aussi un spectre beaucoup plus large qu'au Royaume-Uni. Dans le cas français, le DRG vise à couvrir l'ensemble des 3200 gares françaises, là où, dans le cas britannique, les documents de référence étudiés ne concernent que les gares de la ligne à grande vitesse n°1. L'information sur les gares contenue dans le DRG français est bien plus vaste que celle présentée dans le PIR italien puisque le DRG détaille les méthodes de zonage à l'intérieur des gares, du fait de leur statut d'*installation essentielle* dont la gestion est distincte de celle du réseau.

Tableau 16
L'information opposable, outil de passivation de Paris Nord en installation essentielle
Source : introduction des documents de référence du réseau. Étienne Riot, 2015.

Hiérarchie d'information	Objectifs de l'information opposable	Documents produits
1er niveau	Établissement du **cadre réglementaire** concurrentiel général.	• Lois de 1995, 1997, 2009 et 2014
2ème niveau	Définition des **fondements économiques** de l'utilisation de la gare comme installation essentielle.	• Décret sur les gares de voyageur du 21 janvier 2012
3ème niveau	Détermination des **modalités tarifaires** de l'utilisation des gares et de **l'organisation des relations** entre les entreprises ferroviaires, le régulateur ferroviaire et le concessionnaire.	• Document de référence du réseau • Annexe : Document de référence des gares

4.3 La tarification de l'utilisation de la gare du Nord

La redevance d'accès aux gares a été codifiée dans le décret paru en janvier 2012[718], deux ans après la loi d'orientation et de régulation des activités ferroviaires qui organisait l'ouverture à la concurrence du transport international de voyageurs. Ce décret ne marque pas une rupture dans l'organisation économique des gares telle qu'elle avait été formée sous la direction des gares et de l'escale. Pour autant, il élargit les méthodes de tarification. Il prend ainsi en compte le nouveau périmètre de gestion de *SNCF-Gares & Connexions*, qui n'est plus celui des 165 gares de l'ancienne direction des gares et de l'escale, mais celui des 3200 gares françaises.

4.3.1 Les fondements de la tarification : la segmentation des gares

Le décret organise la comptabilité des gares selon des **périmètres de gestion**. Ces périmètres répondent à l'enjeu de couvrir l'ensemble des 3000 gares françaises. Sans définir clairement les seuils entre chaque groupe de gare, le décret distingue ainsi les trois catégories suivantes :

- les gares nationales ont une comptabilité propre,
- les gares régionales ont une comptabilité portant sur l'ensemble des gares de cette catégorie dans une même région,
- les gares locales ont une comptabilité qui porte aussi sur l'ensemble des gares de la même catégorie dans la même région.

Si ces périmètres sont bien présentés dans le décret, les seuils qui permettent de classer une gare dans l'une ou l'autre des catégories ne sont pas indiqués.

Une circulaire ministérielle fixe les seuils de différenciation des gares est organisée en avril 2012. La mesure de l'intérêt national, régional ou local d'une gare dépend du nombre de voyageurs qui la fréquentent. Une gare est considérée d'intérêt national (catégorie A) à partir d'un seuil de 250 000 voyageurs annuels empruntant des lignes nationales ou internationales, ou bien si elle est une gare où les voyageurs sont uniquement ceux des lignes nationales ou internationales (c'est-à-dire sans services de TER ou de RER). Une gare d'intérêt régional (catégorie B) accueille de 100 000 à 250 000 voyageurs par an. Une gare d'intérêt local est empruntée par moins de 100 000 voyageurs par an.

La fixation de ces seuils permet de définir 131 grandes gares françaises, soit moins que les 165 gares qui formaient le périmètre d'intervention de la direction des gares et de l'escale jusqu'à 2008. Ces seuils, fondés sur un nombre de voyageurs – et non sur des mètres carrés, sur le nombre de quais ou d'autres critères – sont fondamentaux pour l'application de la formulation tarifaire puisqu'ils définissent le périmètre de gestion, c'est-à-dire, l'espace à partir duquel sont collectés l'ensemble des coûts devant être traduits en tarifs pour la redevance d'accès aux gares.

[718] Décret n° 2012-70 du 20 janvier 2012 relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire, *op. cit.*

4.3.2 Les fondements de la tarification : l'interdépendance de la double-caisse

C'est la spécificité la plus emblématique du cas français. Le domaine régulé (l'espace des activités ferroviaires) est distinct du domaine non-régulé (l'espace des activités commerciales). Cette distinction est une base méthodique pour faire payer aux entreprises ferroviaires la part des coûts de la gare qui se rapportent uniquement à l'*installation essentielle* (le domaine régulé). Cependant, afin d'alléger une partie de ce coût, la moitié des profits générés par l'exploitation des commerces en gare (le résultat courant du domaine non-régulé) est réinjectée en déduction des charges d'exploitation du domaine régulé. **Il s'agit là du principe de rétrocession de 50% du résultat du domaine non-régulé**.

Ce mécanisme est un argument aux mains de *SNCF-SNCF-Gares & Connexions* pour justifier auprès des entreprises ferroviaires les investissements en gare ayant une finalité commerciale. En effet, le développement de surfaces commerciales en gare peut enclencher un cercle vertueux de réduction des charges courantes d'exploitation qui sont facturées aux transporteurs. Un détail dans ce processus de rétrocession introduit une part de spatialisation du tarif : la comptabilité des grandes gares est propre à chacune et non commune à un ensemble de gares, comme c'est le cas pour les gares régionales et les petites gares. En conséquence, la rétrocession d'une partie des profits commerciaux en gare est calculée à partir de la comptabilité de chaque grande gare, sur son périmètre propre. Plus une gare est grande, attractive, capable de générer des revenus commerciaux importants, plus sa performance commerciale permet de faire baisser le coût des charges d'exploitation facturées aux entreprises ferroviaires.

4.3.3 La structure de la tarification : deux redevances d'utilisation ayant chacune deux fondements

Une entreprise ferroviaire qui souhaite utiliser la gare du Nord doit s'acquitter de deux redevances d'utilisation. L'une doit être versée à *SNCF-SNCF-Gares & Connexions*, l'autre doit être versée à SNCF Réseau. Chacune de ces redevances est composée d'une prestation de base et d'une prestation complémentaire qui permet de distinguer les degrés de services demandés par l'entreprise ferroviaire. Toutes les demandes ayant trait aux services de base indiqués dans les directives européennes (l'accès à la gare, les systèmes d'information voyageur, etc.) sont compris dans les prestations de base. Les demandes de location d'espace dans la gare pour installer un guichet de vente spécifique ou une salle d'attente sont facturées dans la prestation complémentaire.

Redevance d'utilisation payable à *SNCF Réseau* - quais		**Redevance d'utilisation payable à *SNCF SNCF-Gares & Connexions* - bâtiment**	
Prestation de base	Prestation complémentaire	Prestation de base	Prestation complémentaire

4.3.4 La tarification des prestations de base : principes généraux

En apparence, la formulation de la redevance d'utilisation des gares semble simple quand on lit le document de référence des gares (DRG). Pour la partie de *SNCF Réseau*, **cette redevance n'est pas formulée par une équation** mais par une liste de coûts qui correspondent à des charges formant la redevance. Pour la redevance payable à *SNCF-Gares & Connexions,* **une équation est en revanche présentée.** Elle montre que la redevance de base de *SNCF-Gares & Connexions* est composée d'une part fixe et d'une part pondérée. La pondération est fonction du type de ligne ferroviaire et de la capacité des trains (elle-même définie en fonction d'un nombre standard de places) :

La redevance d'utilisation de base payable à *SNCF-Gares & Connexions* selon la formulation inscrite dans le DRG	
P = f + c1 x c2 x p	
P	est le prix de la redevance d'utilisation
f	est la part fixe
p	est la part pondérée
c1	est le premier coefficient de pondération en fonction de la ligne ferroviaire (internationale/nationale, régionale, urbaine)
c2	est le second coefficient de pondération, en fonction de la capacité d'emport du train (petite, moyenne, grande capacité)

Le prix, même pondéré, doit permettre de répartir l'ensemble des coûts de l'infrastructure de transport aux entreprises ferroviaires. Les deux coefficients engagent chacun trois niveaux de pondération différents. **Il existe ainsi une base de tarification à neuf variantes**. *SNCF-Gares & Connexions* n'utilise pourtant pas tous les critères de modulation offerts par le décret de janvier 2012 sur la tarification des gares. La volonté de ne pas complexifier le calcul de la redevance de base est affirmée comme une ambition de clarté par les dirigeants de *SNCF-Gares & Connexions*. Comme l'indique Étienne Piquet de *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« On utilise les leviers les plus opposables possibles. Si par exemple il fallait qu'on compte le nombre de voyageurs, autant sur les TGV avec les billets en réservation on est plus ou moins capable de le faire, autant sur les aspects banlieue, on est incapables de le faire. On n'a pas les moyens de le faire. Tout l'enjeu c'est de trouver, face à un critère de modulation, l'outil de mesure que l'on utilise.»*
>
> (Entretien avec Étienne Piquet, chef du service de la régulation et des finances de *SNCF-Gares & Connexions*, Paris, le 30 mars 2013).

Encadré 20
Le pays aux mille tarifs de gare

Si l'on rapporte le fait que chaque grande gare de catégorie A représente un périmètre de gestion où sont calculés les coûts fixes (soit 131 gares) et que pour chaque gare, il existe neuf niveaux de prix, cela représente 1179 tarifs différents de redevance d'utilisation pour ces seules grandes gares. En ajoutant les gares de catégorie B, d'intérêt régional, qui sont regroupées en 21 groupes régionaux à partir desquels est établie leur comptabilité, et sur le périmètre desquelles s'applique aussi les neuf niveaux de prix, à nouveau s'ajoutent 189 tarifs différents. Enfin, en prenant en compte les petites gares de catégorie C, dont les coûts sont calculés à partir de 21 groupes régionaux de gares, mais auxquels ne sont pas appliquées de modulations. Il existe finalement 1389 tarifs d'accès aux gares en France. Ce morcellement extrême des tarifs d'accès aux gares est le résultat de l'approche double entre territorialisation du périmètre comptable à partir de la segmentation des gares et modulation tarifaire en fonction des types de transport.

4.3.5 Le profilage des coûts : comment les coûts deviennent tarif dans les redevances de base

La tarification des redevances de base de *SNCF Réseau* et *SNCF-Gares & Connexions* recouvre un ensemble de coûts qui sont identifiés comme constitutifs de la prestation de base. En cela, ils permettent de distinguer les coûts relatifs à la prestation complémentaire. Dans le cas de *SNCF-Gares & Connexions*, l'ensemble des coûts de la prestation de base sont en plus affectés à l'une des parts fixes ou variables de la redevance, avant d'être pondérés selon le type de train et le type de ligne ferroviaire. **Or, pour parvenir à attribuer un coût d'exploitation de la gare à l'une des parts, fixe ou pondérée, un intense travail de qualification et de calcul des coûts s'opère.** Ce travail articule l'identification d'un coût à un ensemble de clés de répartition qui permettent de le ventiler soit sur la part fixe ou pondérée de la redevance de base, soit sur la redevance complémentaire, soit en l'excluant du périmètre de calcul de ces redevances. Les clés de répartition constituent ici, en reprenant l'analyse des agencements marchands, un outil qui agit. Les clés de répartition forment autant de critères de **profilage des coûts. Elles agissent pour transformer les coûts d'exploitation de la gare en tarif d'utilisation de l'*installation essentielle***.

L'analyse du DRG montre qu'il existe plusieurs critères de *profilage*. Certains coûts sont profilés en fonction de ratios comptables, d'autres en fonction de critères d'organisation territoriale de *SNCF-Gares & Connexions*, d'autres enfin, sur des critères spatiaux. Cependant, ces clés de répartition/critères de profilage ne sont pas tous d'une logique et d'une régularité évidentes. C'est par exemple le cas d'un critère de profilage très particulier, que l'on appelle pour cette recherche **la spatialisation du prix**. On entend par là le *qualcul* de l'espace qui est opéré par *SNCF-Gares & Connexions* concernant l'espace des gares à des fins de tarification. Au sein des gares, *SNCF-Gares & Connexions* distingue deux zones. Les espaces qui sont traversés par les flux de voyageurs sont rassemblés dans la zone « Cœur de Gare ». Les autres n'ont pas de qualificatif.

À l'intérieur de la zone « Cœur de Gare », les surfaces sont distribuées entre les concessionnaires commerciaux et les entreprises ferroviaires – pour celles qui y installent leurs guichets, leurs salles d'attente réservées, etc. La mesure de ces surfaces offre ainsi une clé de répartition pour y affecter des coûts. Ce travail de métrologisation de l'espace implique une action quasi-artisanale au sein de *SNCF-Gares & Connexions* puisque la délimitation des zones est

effectuée gare par gare, en prenant en compte les spécificités de chacune. Responsable de la régulation de *SNCF-Gares & Connexions*, Béatrice Jarrige explique ainsi :

> *« Il y a une équipe [au sein de SNCF-Gares & Connexions] qui établit les tarifs par zone. On met des couleurs sur les plans, […] gare par gare pour le coup. Il n'y a pas de méthode absolue, il n'y a pas de surface bien placée ou de méthodes bien placées [a priori], c'est un zoning gare par gare ».*
> (Entretien avec Béatrice Jarrige, Chargée de la stratégie et de la régulation, SNCF *SNCF-Gares & Connexions* à Paris le 13 octobre 2012)

Cette méthode d'identification des coûts en fonction de zones coloriées sur des plans n'est pas jugée suffisamment stable par l'Autorité de régulation. Dans le cadre de son avis conforme pour le DRG 2015 et le DRG 2016, l'ARAF a ainsi remis en cause les méthodes initiales d'identification des zones :

> *« L'analyse de la méthodologie appliquée par SNCF-Gares & Connexions pour la construction des tarifs 2014 a révélé d'importantes lacunes dans l'affectation des surfaces en gare [transporteurs, locataires régulés et activités non régulées]. SNCF-Gares & Connexions indique avoir travaillé, pour les tarifs 2015 puis 2016, à fiabiliser la remontée des informations et le suivi des surfaces et de leurs évolutions, en adaptant les outils informatiques et les procédures avec les agences régionales. Les tests effectués par les services de l'ARAF semblent confirmer l'engagement d'une démarche de fiabilisation en vue d'une affectation des surfaces conformes à leur usage réel. »*[719]

Cet appel à une plus forte rationalisation des méthodes de mesure et de qualification des espaces témoigne de l'importance de la métrologisation dans la production de l'information tarifaire. Dès lors que cette qualification de l'espace vise à objectiver la comptabilité de l'*installation essentielle*, les seuls critères d'appréciation des équipes de *SNCF-Gares & Connexions* sont remis en cause. L'intermédiation de ce travail via des outils informatiques est ainsi considérée comme une garantie de stabilité de l'information produite.

Les techniques de profilage des coûts sont nombreuses. Les deux schémas des pages suivantes reprennent les informations contenues dans le DRG et déconstruisent la formation du tarif de redevance à partir d'une reconstruction du profilage des coûts. Afin de montrer les degrés de complexité engendrés par les choix de *SNCF-Gares & Connexions*, une comparaison est proposée. Le premier schéma expose la formation tarifaire de la redevance de *SNCF Réseau* tandis que le second montre celle de *SNCF-Gares & Connexions*.

719 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES, (2014). « Avis n°2014-021 du 4 novembre 2014 relatif aux projets de document de référence des gares de voyageurs pour les horaires de service 2015 et 2016 », p.3.

Du coût au tarif: la formulation de la redevance de gare - partie RFF/SNCF Réseau

1. Les coûts sont sélectionnés

- en étant exclus du calcul de la redevance
- en étant inclus dans le calcul de la redevance après avoir été attribués à des usages précis

2. Les coûts sélectionnés pour la redevance sont ensuite profilés

- abc — dans le cadre du segment de la gare (a,b, ou c)
- * — en fonction du type de gare
- m2 quais — au proratata des m2 utilisés par rapport à la surface du domaine RFF en gare
- § — par rapport au nombre d'unités de même type dans la gare
- % neige — au prorata du pourcentage d'enneigement
- J neige — au prorata du nombre de jours d'enneigemetn par an
- gestion — au prorata des charges de gestion du site à l'ensemble des sites RFF en gare
- reg/ non reg — au prorata de chaque périmètre de gestion
- immo — selon des critères immobiliers

3. Les coûts sont enfin formulés soit dans la redevance de base, soit dans la redevance complémentaire

Redevance de base — Redevance complémentaire

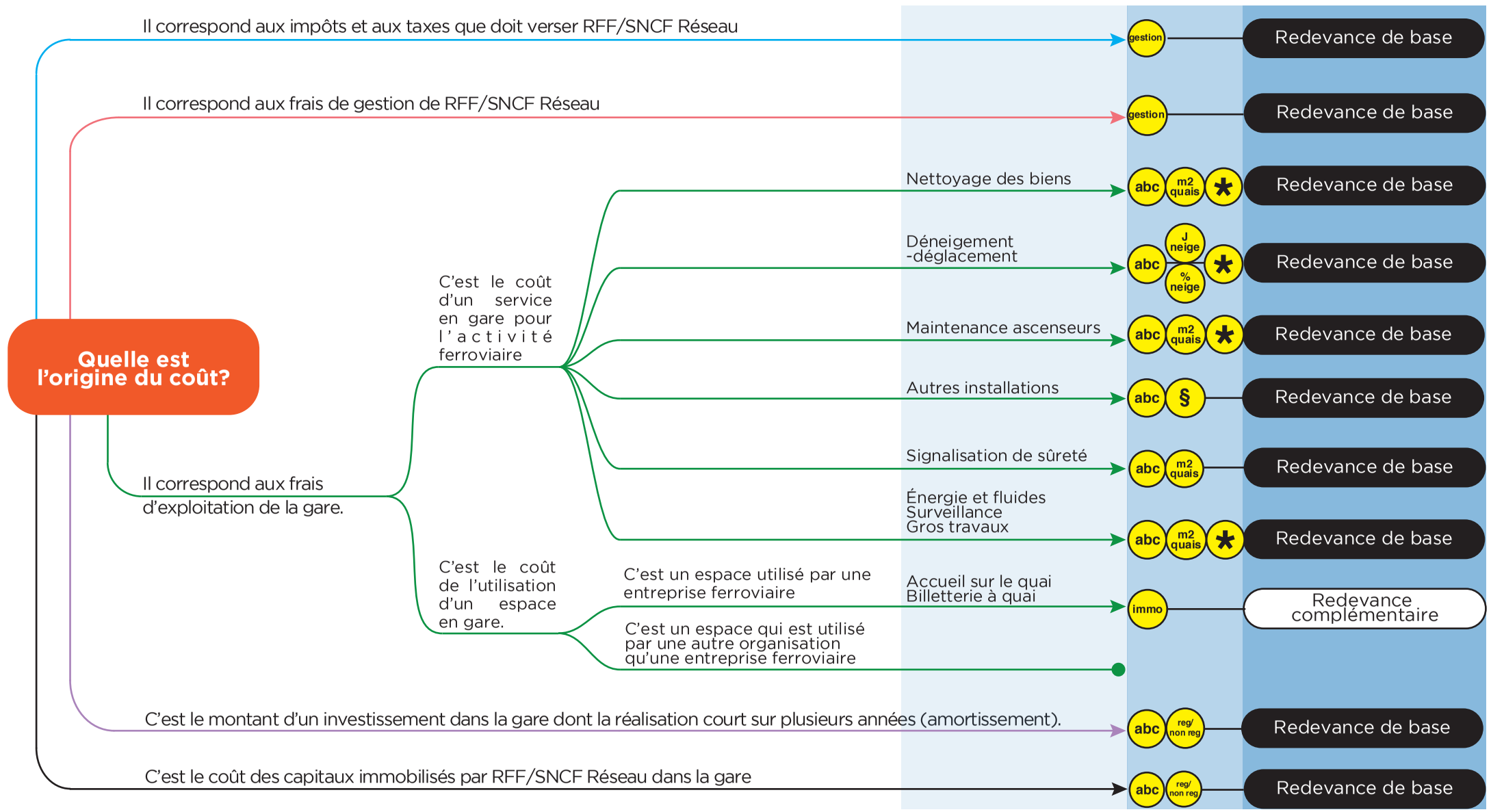


Schéma 13

Du coût au tarif: la formulation de la redevance de gare - partie SNCF Gares & Connexions

1. Les coûts sont sélectionnés

- en étant exclus du calcul de la redevance
- en étant inclus dans le calcul de la redevance après avoir été attribués à des usages précis

2. Les coûts sélectionnés pour la redevance sont ensuite profilés

- abc — dans le cadre du segment de la gare (a,b, ou c)
- T — par affectation directe au périmètre comptabl «transporteur»
- # — uniquement à l'échelle de la gare concernée
- %CA +++ — au prorata du CA de l'activité transporteur dans le CA national de G&C
- %CA ++ — au prorata du CA de l'activité transporteur dans le segment de gares
- regio — pour les gares situées dans le périmètre de l'agence régionale G&C
- ♥ — au prorata des m2 occupés par l'entreprise ferroviaire dans la zone «Coeur de gare»
- ∫ — au prorata des m2 occupés par l'entreprise ferroviaire dans l'ensemble de la gare
- immo — selon des critères immobiliers

3. Les coûts sont enfin formulés soit dans la redevance de base, via la part fixe ou la part pondérée, soit dans la redevance complémentaire

Redevance de base : F — part fixe divisée en fonction du nombre de départs-trains en gare ; P — part pondéré par le type de trains et par le type de liaison ferroviaire

Redevance complémentaire

Quelle est l'origine du coût?

- Il correspond aux impôts et aux taxes que doit verser Gares & Connexions. → # ∫ F — Redevance de base
- Il correspond aux frais de gestion de la branche Gares & Connexions au sein de la SNCF.
  - Coûts de fonctionnement des services nationaux de G&C pour le marketing, la communication etc. → abc %CA ++ F — Redevance de base
  - Coûts de fonctionnement des services généraux: ressources humaines, direction générale etc. → ●
  - Coûts de fonctionnement des agences régionales de G&C. → %CA ++ / regio, # F — Redevance de base
  - C'est une redevance que doit payer G&C au groupe SNCF pour certaines fonctions (RH etc.). → %CA +++ F — Redevance de base
- Il correspond aux frais d'exploitation de la gare.
  - C'est le coût d'un service en gare spécifique aux transporteurs.
    - C'est un service fondamental pour tout train arrivant en gare. — Escale et Info Voyageurs / Service bagages/chariots / Assistance PMR → abc T F — Redevance de base
    - C'est un service qui apporte du confort aux passagers. — Consignes/objets trouvés / Accueil général → abc T P — Redevance de base
  - C'est le coût de l'utilisation d'un espace en gare.
    - C'est un usage de la gare qui ne peut pas être attribué à un espace en particulier. — Gros entretien / Entretien locatif / Sécurité incendie → abc ∫ F — Redevance de base
    - C'est un usage d'un espace accessible aux voyageurs pour des fonctions associées...
      - ... uniquement aux activités non-ferroviaires (commerces etc.) → ●
      - ... uniquement au service ferroviaire. — Toilettes → abc T P — Redevance de base
      - ... uniquement au service ferroviaire. — Mobilier/équipement → abc T F — Redevance de base
      - ... uniquement au service ferroviaire. — Guichets spécifiques → immo — Redevance complémentaire
      - ... à la fois à des services commerciaux et à des services ferroviaires — Nettoyage de la zone publique / Provision d'énergie / Gestion des fluides → abc ♥ P — Redevance de base
      - ... à la fois à des services commerciaux et à des services ferroviaires — Ascenseurs et escalators / Entretien des équipements d'accueil / Tour de gare / Sécurité / solidarité → abc ♥ F — Redevance de base
    - C'est un usage d'un espace de la gare qui n'est pas accessible aux voyageurs. — Locaux de repos → immo — Redevance complémentaire
- C'est le montant d'un investissement dans la gare dont la réalisation court sur plusieurs années (amortissement).
  - C'est un investissement qui servira pour le fonctionnement général de la gare. → abc ∫ F — Redevance de base
  - C'est un investissement qui servira uniquement aux entreprises ferroviaires. → abc T F — Redevance de base
  - C'est un investissement qui porte sur la zone «Coeur de Gare». → abc ♥ F — Redevance de base
  - C'est un investissement qui servira uniquement pour l'activité commerciale non-ferroviaire. → ●
- C'est le coût des capitaux immobilisés par la SNCF dans la gare. → # F — Redevance de base

Etienne Riot - 2015

4.3.6 La tarification des prestations complémentaires

Les prestations complémentaires sont les services demandés par les entreprises ferroviaires qui ne sont pas considérés comme faisant partie de prestation de base devant leur être garantie. Ces services sont par exemple le préchauffage des rames des trains, ou encore l'utilisation d'espaces dans la gare pour l'accueil des clients-voyageurs de l'entreprise ferroviaire ou pour le repos de ses salariés. L'analyse porte ici essentiellement sur cette question de l'usage de locaux en gare. Sur ce point, deux méthodes de tarification existent selon qu'elles soient de *SNCF Réseau* ou de *SNCF SNCF-Gares & Connexions*[720].

SNCF Réseau applique une tarification immobilière très simple. Si une entreprise ferroviaire souhaite utiliser certains de ses espaces, elle devra s'acquitter d'un loyer composé d'une participation aux charges d'exploitation du périmètre de *SNCF Réseau* en gare, ainsi que d'une redevance d'occupation du domaine public ferroviaire. Pour définir le montant de cette redevance, *SNCF Réseau* utilise un guide immobilier, le guide Callon (qui n'a rien à voir avec Michel Callon !) servant de référence pour l'évaluation des valeurs d'usage de l'immobilier commercial, il en résulte ainsi un prix moyen du mètre carré. Ce guide peut être comparé aux guides existants sur le marché immobilier entre particuliers, ou encore, dans le domaine de la vente de vins, aux guides qui permettent de situer la valeur d'un cépage par rapport à un autre[721]. Ces guides façonnent à leur manière une intermédiation du processus marchand. Ils sont étudiés en sociologie économique comme des *dispositifs* du marché. C'est donc à partir d'un *dispositif* du marché immobilier que se structure la valeur du prix de l'immobilier dans la redevance de *SNCF Réseau*.

Pour *SNCF-Gares & Connexions*, la méthode n'est pas la même pour déterminer le prix au mètre carré. Les espaces de gare dans son périmètre sont d'abord distingués en fonction de leur exposition au public. *SNCF-Gares & Connexions* utilise la distinction opérée entre la zone « Cœur de Gare » et le reste de la gare. Pour les espaces qui sont loués hors de la zone « Cœur de gare », un prix moyen au mètre carré est appliqué en fonction des prix moyens du marché de l'immobilier commercial. Le calcul est donc ici fondé sur des indices extérieurs à la SNCF.

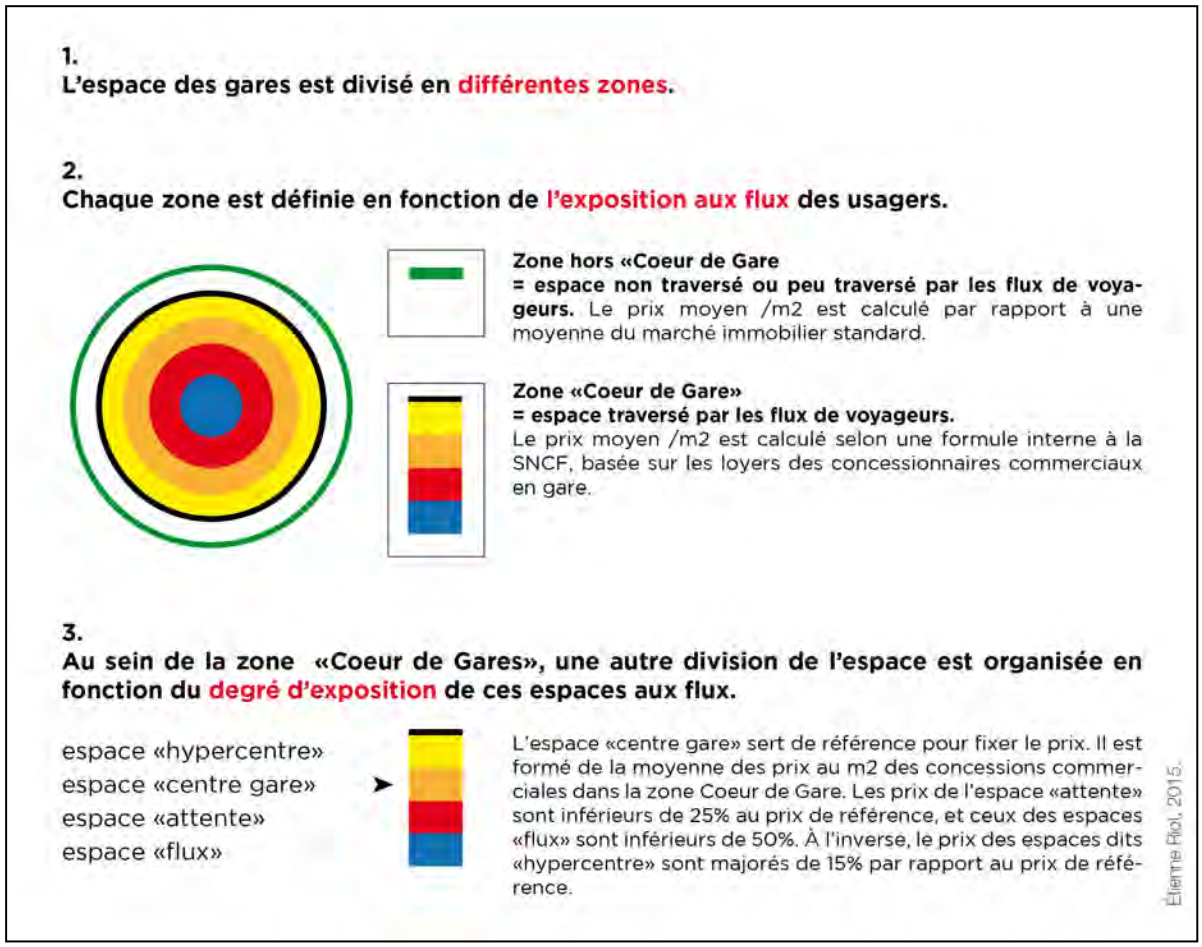
En revanche, pour les espaces qui sont situés à l'intérieur de la zone « Cœur de Gare », le prix est formé à partir de la moyenne des prix au mètre carré pratiqués avec les locataires présents en gare. Or, ceux-ci sont constitués des magasins et des surfaces utilisées par les concessionnaires. Il en résulte que ce prix immobilier en « Cœur de Gare » est formé de manière interne à la SNCF et aux transactions qu'elle effectue.

---

720 Dans les schémas des pages précédentes, il s'agit des critères de profilage dénommés « immo ».

721 CHIFFOLEAU, Y., LAPORTE, C. (2004). « La formation des prix: le marché des vins de Bourgogne », *Revue française de sociologie*, *45*(2004/4), 653-680.

Graphique 4
La spatialisation des prix dans la redevance complémentaire de *SNCF-Gares & Connexions*
Source : Document de référence des gares 2016 et 2017, Étienne Riot, 2015.



À ce titre, l'ARAF est intervenue dans ce processus de *qualcul* autour de la *valuation* de l'espace des gares, et ce à deux reprises. Cette intervention est motivée par le renforcement de ses pouvoirs de contrôle depuis la réforme ferroviaire de 2014. En devant produire un avis conforme sur le DRG dans lequel est explicitée la méthode de tarification, l'ARAF peut ainsi orienter voire empêcher certaines méthodes tarifaires.

La première intervention de l'ARAF sur le sujet de la spatialisation des prix par *SNCF-Gares & Connexions* a lieu en novembre 2014 pour la validation du DRG 2015 et du DRG 2016. L'ARAF y remet en cause la méthode d'élaboration des prix au mètre carré qui diffère si elle est appliquée à la zone « Cœur de Gare » ou en dehors. Celle appliquée à la zone « Cœur de Gare » prend en compte une moyenne des loyers appliqués à l'intérieur de la zone. Cette méthode serait non conforme car elle reporterait sur le prix d'utilisation de l'*installation essentielle* des coûts issus de la gestion de la gare comme *bien immobilier*. Ci-dessous, l'extrait de l'avis de l'Autorité rendu en novembre 2014 est ainsi très explicite sur la remise en cause de la spatialisation des prix par *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« II.32. […] Selon les explications fournies par SNCF-Gares & Connexions, le loyer des espaces de la zone Cœur de gare relevant des prestations régulées [espaces destinés à la vente de billets par exemple] figurant dans le DRG résulte d'un calcul fondé sur le prix moyen des redevances des concessionnaires dans la gare considérée, alors même que de telles activités ne relèvent pas d'un usage comparable. L'Autorité considère que cette modalité de calcul des redevances de location d'espaces en gares peut constituer une barrière à l'entrée d'entreprises ferroviaires, alors qu'il ne s'agit que d'un prix de transfert pour l'entreprise*

ferroviaire SNCF, voire créer un risque de subventions croisées au profit des activités concurrentielles de la SNCF. SNCF-Gares & Connexions doit revoir ses pratiques de tarification en conséquence. »[722]

Quelques semaines après avoir rendu ce premier avis, l'ARAF publie un avis spécifique pour le DRG 2016 dans lequel elle amplifie sa remise en cause de la méthode d'élaboration des coûts de l'espace dans la redevance de *SNCF-Gares & Connexions*. Là où sa première remise en cause interrogeait la porosité entre le modèle de gestion de la gare comme *bien immobilier* et comme *installation essentielle*, sa seconde remise en cause porte sur la porosité entre la gare comme *installation essentielle* et comme *place marchande*. La *place marchande* désigne dans cette thèse l'agencement de la gare autour de ses flux de voyageurs et d'usagers pour générer des revenus commerciaux extra-ferroviaires[723].

Dans sa seconde remise en cause, l'ARAF pointe la subdivision qui est opérée par *SNCF-Gares & Connexions* au sein de la zone « Cœur de Gare ». Comme cela a été présenté dans le schéma précédent, les coûts au mètre carré de la zone « Cœur de Gare » sont modulés en fonction de l'exposition de chaque espace aux flux. Un espace qui est situé, par exemple, sur un quai transversal perpendiculaire (un quai qui fait face à l'ensemble des autres quais) est considéré comme étant situé en « hyper centre ». À ce titre, la facturation du mètre carré sur cet espace est majorée de 15% par rapport au prix du mètre carré de référence dans la zone « Cœur de Gare ». À l'inverse, un espace qui est situé dans l'allée conduisant, par exemple, de l'entrée de la gare aux quais, est considéré comme étant un espace « flux » et, à ce titre, le prix du mètre carré y est déprécié de 50% par rapport au prix de référence.

Pour l'ARAF, cette technique de modulation du tarif du mètre carré recèle une entorse au principe de tarification équitable de la redevance d'utilisation. *SNCF-Gares & Connexions* peut en effet, par cette modulation, orienter les demandes des entreprises ferroviaires vers les espaces les moins attractifs du « Cœur de gare » et conserver les espaces les plus attractifs pour les utiliser dans le cadre de sa stratégie de gestion de la gare comme *place marchande* :

« À travers cette modulation, SNCF-Gares & Connexions cherche à optimiser la valorisation commerciale des gares. En effet, le coefficient de -50% appliqué aux espaces situés dans les zones de flux de voyageurs du « Coeur de gare » inciterait les entreprises ferroviaires à se positionner dans les zones situées sur le cheminement des voyageurs pour les opérations de vente de billets. En revanche, les zones en « hyper centre », par exemple sur le quai transversal perpendiculaire aux quais d'arrivée des trains en gare terminus, seraient mieux valorisées par des commerces. »[724]

Toujours dans le même avis, l'ARAF préconise aussi la fourniture systématique des plans détaillés des gares aux entreprises ferroviaires afin de les laisser libre d'organiser leur demande et de ne plus devoir être intermédiées par les calculs de zones de *SNCF-Gares & Connexions*.

722 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2014). « Avis n°2014-021 du 4 novembre 2014 relatif aux projets de document de référence des gares de voyageurs pour les horaires de service 2015 et 2016 », *op. cit.*, p.6.

723 Le concept de place commerçante sera l'objet du chapitre 9 de cette thèse. La *place commerçante* est dépendante de la configuration de la gare en *bien immobilier*, cependant elle s'en distingue pour les techniques d'aménagement et de gestion qu'elle appelle.

724 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2015). « Avis conforme n°2015-005 du 17 février 2015 (décision faisant l'objet d'un recours devant le Conseil d'État) portant sur les redevances relatives aux prestations régulées fournies par *SNCF-Gares & Connexions* dans les gares de voyageurs pour l'horaire de service 2016. » p.12

4.4 La bataille du *wacc* : la controverse sur la tarification des investissements dans les gares

Comme l'a montré le cas britannique, la question des investissements de long terme engage à St Pancras un système de régulation très complexe pour parvenir à une maîtrise équitable des charges de long terme entre les acteurs. Ce système n'existe pas en France. En conséquence, la tarification des charges de long terme y a créé une controverse depuis 2010, lors de la mise en œuvre du cadre concurrentiel pour les gares. Initialement, la question posée est celle de savoir qui doit supporter la charge de ces investissements de long terme.

Pour investir en gare, la SNCF a plusieurs solutions. Elle peut recourir à des subventions publiques versées par les collectivités locales. Elle peut financer par ses fonds propres ou bien s'endetter auprès des banques. Elle peut s'associer à un partenaire privé pour partager le risque de l'investissement et la valorisation des espaces non ferroviaires. Cette dernière possibilité ne sera pas abordée dans ce chapitre, mais dans le suivant, puisqu'elle touche à l'agencement de la gare en *bien immobilier*. Les deux premières solutions, en revanche, touchent à l'*installation essentielle*.

4.4.1 L'enjeu des investissements en gare : qui doit financer ?

Le décret ouvre la possibilité pour *SNCF-SNCF-Gares & Connexions* et pour *SNCF Réseau*/ex RFF de répercuter les frais financiers liés aux investissements dans les projets de gare (réhabilitation, réaménagement, construction, etc.) [725]. Or, ces coûts financiers sont doubles : une partie représente les coûts de l'endettement. Une autre partie représente la rémunération des fonds propres que *SNCF-Gares & Connexions* ou *SNCF Réseau* ont investis dans l'opération d'aménagement. Il s'agit, en d'autres termes, de faire payer un loyer de l'argent investi en gare.

Pour calculer l'ensemble du coût que représentent l'endettement et la rémunération des fonds propres, un taux est appliqué. Il permet de former le *coût moyen pondéré du capital* (CMPC). En anglais, il est appelé *weighted average cost of capital* (WACC). À l'origine, le principe d'un coût du loyer du capital investi par la SNCF dans les gares a été introduit par Pascal Lupo, alors directeur des gares et de l'escale, précédent *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« Vers la fin [du travail sur la tarification au sein de la direction des gares et de l'escale], on a rajouté la rémunération des capitaux, on a mis 8,4 puis 9,5%. […] Il faut être assez pragmatique. […] Qui va payer, la SNCF ou qui d'autre ? Ce doit être les transporteurs. […Alors] on projette le schéma de développement d'une gare, on se projette sur vingt ans […]pour faire des améliorations [qui appellent des investissements] […] C'est une vertu pédagogique aussi, c'est de dire, la gare, voilà ce qu'elle est, voilà ce que ça coûte, il a des choses à améliorer, voilà ce que je vais faire, c'est comme pour un syndic de copropriété ».*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

En janvier 2012, la publication du décret sur les gares de voyageurs a rendu obligatoire l'organisation d'instances régionales de concertation (IRC) pilotées par les préfets de région. Ces instances de concertation permettent aux différents financeurs des gares de partager les informations sur les projets d'investissement en gare[726]. Elles donnent ainsi à *SNCF-Gares &*

---

725 Ce coût est ainsi indiqué dans le tableau précédent sur les critères de profilage des coûts en tarifs.

726 Sans que leur objectif soit clairement précisé ni leurs contours délimités, la mise en œuvre des IRC s'est traduite par l'institutionnalisation du dialogue entre les différents financeurs des gares. Ce point n'est pas approfondi dans cette thèse et je renvoie aux travaux de Juliette Maulat sur la mise en place des IRC.

Connexions et *SNCF Réseau* l'opportunité de légitimer le montant de leurs investissements directs dans les gares et ainsi, celui de la rémunération de leurs capitaux.

Or, pour les régions, la question de l'investissement en gares se pose à double titre. Elles sont à la fois collectivités publiques qui subventionnent l'investissement dans les gares et autorités organisatrices de transports (AOT) qui paient une redevance d'utilisation de ces gares via l'organisation du transport en TER.

Dans le cas des gares de voyageurs, les collectivités locales subventionnent ainsi à hauteur de 25% dans les grandes villes, à hauteur de 75% pour les petites et les moyennes gares. Pour les gares parisiennes, la SNCF prend entièrement à sa charge les investissements (via les fonds propres ou les partenariats privés). Au cœur des projets d'aménagement des gares, la question de la segmentation des gares en différentes catégories peut faire varier sensiblement **le niveau de subventions d'investissement** demandées aux collectivités, comme le précise Étienne Piquet, responsable de la régulation de *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« [La subvention des collectivités territoriales dans le financement des projets] dépend […] de chacune des gares. Les gares qui sont régionales, les gares de type B et C, c'est à 75% un financement par les régions sous forme de subvention et 25% en fonds propres de SNCF-Gares & Connexions. Et sur les grandes gares nationales, la subvention, c'est l'inverse, voire parfois [uniquement] des fonds propres, notamment sur les gares parisiennes, ce ne sont quasiment que des fonds propres de SNCF-Gares & Connexions. »*
>
> (Entretien avec Étienne Piquet, chef du service de la régulation et des finances de *SNCF-Gares & Connexions*, à Paris, le 30 mars 2013)

En tant qu'AOT, la segmentation peut aussi faire varier **le montant de la redevance d'utilisation** des gares versée par les régions au titre des TER. Pour *SNCF-Gares & Connexions*, il n'y aurait là qu'un jeu de vases communicants. Soit l'investissement supporté par les régions est versé sous forme de subvention à court terme, soit il est versé sous forme de redevance d'utilisation sur le long terme. En apparence, le système serait très simple :

> *« En fait, quand on augmente le nombre de gares A, cela vient diminuer la facture pour TER. Pour SNCF-Gares & Connexions cela ne change rien puisqu'on est dans un modèle où l'on refacture l'ensemble des coûts, modèle cost plus, donc c'est juste la question de qui paie ? […] Malgré tout, le choix qui est fait vis-à-vis des collectivités publiques concernant les gares B et C, […] c'est le choix de dire, soit vous payez une subvention maintenant, soit ce qui n'est pas subventionné, cela va être porté directement par SNCF-Gares & Connexions, mais d'une manière ou d'une autre, vous le retrouverez dans la redevance gare. »*
>
> (Entretien avec Étienne Piquet, chef du service de la régulation et des finances de *SNCF-Gares & Connexions*, à Paris, le 30 mars 2013)

Or, cette apparente logique de vases communicants n'est pas partagée par les Conseils régionaux. Une des raisons principales tient à la différence entre le coût de l'endettement qu'une région doit éventuellement payer pour subventionner l'investissement en gare et le coût de rémunération des capitaux que lui facture la SNCF. C'est la détermination même du taux de rémunération des capitaux qui est ici en jeu.

4.4.2 La validation de la méthode de calcul des coûts de rémunération des capitaux

Une méthode communément utilisée en finance d'entreprise, appelée *méthode d'évaluation des actifs financiers* (MEDAF), a été choisie pour construire ce taux. Elle a été recommandée par l'Agence pour les participations de l'État. Pour *SNCF-Gares & Connexions*, l'enjeu est d'apporter un cadre financier lui permettant de programmer les investissements dans les gares et d'en évaluer

précisément le coût – et donc les capacités de financement de la branche pour ces projets. C'est le sens des propos de Sophie Boissard, la première directrice de *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« Il n'y a pas de miracle, une fois que le cadre est défini, cela va très largement dimensionner […] la trajectoire de capex [dépenses d'investissement de capital] que cette activité est capable de porter, sauf à dire que par nature une activité de gestionnaire de gare est une activité « à but non lucratif » que la SNCF devrait subventionner, et ça, il n'en est pas question. C'est bien une activité économique, donc elle doit avoir une rentabilité suffisante pour financer de manière stable et pérenne son développement dans le temps. Après, la discussion va être sur le niveau d'investissement. »*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

Le calcul du taux de WACC vise justement à établir le niveau de rentabilité financière de la branche. Plusieurs éléments sont pris en compte : le coût des fonds propres, le coût de la dette et le ratio d'endettement. La méthode MEDAF est appliquée pour établir le coût des fonds propres. Au cœur de la méthode MEDAF, la question de la valeur des actifs financiers est calculée en comparaison avec d'autres actifs similaires sur le marché des actions. En simplifiant à l'extrême, cette méthode repose ici sur deux présupposés : le premier est que la SNCF serait une entreprise cotée en bourse, alors qu'il s'agit d'un établissement public[727]. Le second est qu'il serait possible d'établir une comparaison des risques encourus entre les gestionnaires de gare. Or, en 2010, il n'existe pas de comparaisons possibles pour établir ce risque sectoriel puisque le métier de gestionnaire de gares est alors inédit. Sophie Boissard, l'ancienne directrice de *SNCF-Gares & Connexions* pointe d'ailleurs ce problème :

> *« La difficulté, [c'est] d'accéder à des comparables. […] Quand on a commencé, on s'est dit « qu'est ce qu'on va trouver ? », donc on a demandé à un certain nombre d'experts spécialisés de la place, des cabinets d'audit, de nous sortir ce qu'ils avaient […]. Des opérateurs de gare, par nature, ils n'en avaient pas en rayon […]. Ils ont regardé ce qui était le plus approchant, […] sur les opérateurs de réseau linéaire dans le secteur de l'énergie, mais on s'est dit « ce n'est pas tout à fait les mêmes caractéristiques », donc on s'est dit […] : on va aller regarder côté aéroport effectivement.»*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

SNCF-Gares & Connexions a donc comparé le risque portant sur ses actifs à celui d'un gestionnaire d'aéroports – entre autres. Or, dans la recherche d'une comparaison avec des entreprises similaires, *SNCF-Gares & Connexions* et *Réseau Ferré de France* n'ont pas pris les mêmes modèles alors que les deux établissements sont co-gestionnaires des gares. Contrairement à *SNCF-Gares & Connexions*, *RFF* s'est comparé principalement aux gestionnaires de réseaux techniques de distribution d'énergie.

Pour l'ARAF, la proposition du taux de WACC présentée par SNCF en 2012 n'est pas acceptable[728]. L'ARAF explique sa réprobation par le fait que l'exposition au risque n'est pas la même dans le cadre d'une activité de gestion d'aéroport que dans le cadre d'une activité de gestion de gare – le risque étant bien plus faible pour cette dernière. Surtout, pour l'ARAF, les gestionnaires d'aéroport sont soumis à des programmes d'investissement et de recherche de productivité qui peuvent justifier leurs taux, là où ce n'est pas le cas pour SNCF *SNCF-Gares & Connexions*. Finalement, c'est cette utilisation de méthodes issues de la gestion d'infrastructures dans une dimension privée, alors que SNCF est un EPIC, sans l'exposition à des contraintes de recherche de productivité (par exemple sous un système tarifaire *price-cap*) qui explique le

---

727 L'établissement public est détenu par l'agence des participations de l'État par l'entremise de sa dette.

728 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2013). « Avis n°2013-024 du 22 octobre 2013 relatif au coût d'immobilisation du capital employé pour l'établissement des redevances des prestations régulées dans les gares de voyageurs pour les horaires de service 2014 et 2015. »

positionnement de l'ARAF. Le secrétaire général de l'ARAF à l'époque, Michel Vermeulen, exprime ainsi ses réticences :

> *« On est dans le niveau zéro de la régulation où quand on fait un wacc, ce qu'on doit regarder, c'est vraiment lié au risque. Quel est le risque ? Le risque […] est quasi nul, puisque ce sont des prix annuels, il n'y a pas de contrat pluri-annuel, il n'y a pas de risque de ne pas atteindre les objectifs de productivité […]. Aéroport de Paris, eux, s'engagent sur un certain nombre d'objectifs en même temps qu'ils ont leurs taux. Par exemple ils ont x personnes à licencier tous les ans, il y a tout un programme pluriannuel – [ce] qui n'existe pas dans le ferroviaire […].»*
> (Entretien avec Michel Vermeulen, Secrétaire général de l'ARAF, ARAF à Paris le 13 septembre 2012)

Après avoir rendu des avis négatifs sur les modèles comptables de *SNCF-Gares & Connexions* en 2011 et en 2012, l'ARAF ouvre une consultation publique au sujet de la détermination des taux de WACC. Cette consultation publique – prévue dans le cadre des activités de régulation sectorielle – permet aux différents acteurs de s'exprimer : représentants des administrations centrales, des compagnies ferroviaires, lobbies, etc. Parmi les arguments avancés, deux ressortent plus particulièrement. Celui des entreprises ferroviaires comme la Deutsche Bahn, et d'administration centrale comme la DGITM qui légitiment le recours à la méthode MEDAF d'une part[729]. Des arguments d'entreprises concurrentes de la SNCF (Transdev par exemple) et d'autorités de régulation de transports (les Régions) qui reprochent à la SNCF d'aligner son niveau de risque concernant les gares sur celui des gestionnaires d'aéroport d'autre part.

Les résultats de ces consultations affaiblissent la position initiale de l'ARAF, qui remettait en cause le recours à la méthode MEDAF. L'Autorité de régulation ferroviaire suggérait que la SNCF procède à un calcul des coûts d'immobilisation des capitaux en s'alignant sur les pratiques des institutions publiques, à partir d'une prise en compte du taux appliqué pour les dettes d'État. La consultation publique, où des positions semblables se sont croisées – celle de la DB et celle de la DGITM – permet de légitimer le recours à la méthode MEDAF utilisée par le financement des entreprises privées. La responsable de la régulation de *SNCF-Gares & Connexions*, Béatrice Jarrige, indique ainsi que :

> *« [Par rapport à la position de l'ARAF], la Deutsche Bahn […] avait répondu […] que c'était simple, que les monopoles publics etc. se réfèrent à la méthode MEDAF […]. La rémunération du capital est quand même fondée à partir d'un élément qui est donné par notre actionnaire, l'agence des participations de l'État, qui a donné que ce soit à RFF ou à SNCF, des règles du jeu […] vraiment en parallèle, avec l'utilisation de cette méthode du modèle MEDAF, avec une prime de risque à intégrer, que l'ARAF conteste. »*
> (Entretien avec Béatrice Jarrige, Chargée de la stratégie et de la régulation, SNCF *SNCF-Gares & Connexions* à Paris le 13 octobre 2012)

Dans les faits, l'analyse de la position des acteurs publiée par l'ARAF est la démonstration d'une *agence qualculatrice* à l'œuvre dans toute sa splendeur. Par-delà des considérations techniques sur la pertinence de la méthode MEDAF, les différents acteurs consultés argumentent aussi très simplement sur le caractère grégaire de l'adoption de la méthode MEDAF. Ainsi, pour la Deutsche Bahn, outre le fait que l'entreprise ferroviaire allemande est tenue de recourir aux méthodes financières des entreprises privées selon ses statuts, son représentant argue que la méthode MEDAF est une bonne méthode de détermination des actifs… parce qu'elle est utilisée

[729] AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2012). « Taux de rémunération des capitaux employé pour l'établissement des redevances liées aux prestations régulées dans les gares de voyageurs pour l'horaire de service 2014 - synthèse de la consultation publique du 7 juin au 29 juin 2012. »

par beaucoup d'autres entreprises[730]. Tout en reconnaissant qu'elle n'est peut-être pas la plus parfaite, il ajoute cependant qu'elle est sans doute moins pire que les méthodes alternatives proposées qui n'ont encore moins de pertinence empirique[731]. Une de ses explications complémentaires particulièrement révélatrice est le critère de sélection de la méthode MEDAF par la DB. La méthode a été choisie après avoir eu recours à un cabinet de conseil, *Nera Economic Consulting,* qui, après avoir longuement comparé avec différents secteurs, a préconisé son application pour les capitaux de DB. L'application de la méthode MEDAF par la DB est aussi le fruit d'un accord avec l'agence de régulation des réseaux allemande, qui en a validé le principe. C'est aussi sur ce même argument d'application grégaire de la méthode MEDAF que le directeur de la DGITM justifie sa pertinence. Il indique que la RATP l'applique et que le Conseil d'État la préconise[732].

Le *qualcul* du coût de l'investissement en gare de la SNCF est ainsi le fruit d'une agence composée d'une méthode (MEDAF) dont la légitimité est discutée par le régulateur, mais dont l'adoption est confortée par son adoubement par des acteurs complètement extérieurs à la gestion des gares : le Conseil d'État, le cabinet de conseil britannique, la direction centrale de la Deutsche Bahn. La validation de la méthode MEDAF est le résultat de la concertation engagée par l'ARAF qui, prenant acte des différents arguments exposés par les parties prenantes, recule sur sa proposition initiale (réorienter le calcul de la rémunération des capitaux sur un modèle public) pour adopter celle de la majorité des acteurs.

4.4.3 Appliquer la rémunération des capitaux : la remise en cause des critères de calcul

Une fois légitimé le recours à la méthode MEDAF, le débat se focalise alors exclusivement sur les Régions qui reprennent la contestation des modes de calcul des critères du taux de WACC, et **au cœur du calcul, celui de la prime de risque sectoriel, notée β** – les acteurs ne cesseront alors de s'écharper sur "*la question du β*". Pour rappel, la prime de risque sectoriel est celle qui permet d'évaluer le risque encouru sur les actifs de *SNCF-Gares & Connexions* en comparaison avec des entreprises aux activités équivalentes.

La contestation est menée par le président de la région des Pays de la Loire, Jacques Auxiette, qui préside la commission transport au sein de l'Association des régions de France, organe de représentation des intérêts de ces collectivités à l'échelle nationale. Les régions déplorent de payer deux fois les investissements en gare : une fois lorsqu'elles investissent directement aux côtés de la SNCF dans les projets, une seconde fois, via la facture dont elles s'acquittent pour faire circuler les TER, lorsque la redevance d'usage des gares intègre le coût de rémunération des capitaux investis par *SNCF-Gares & Connexions*. Le montant du taux de WACC est jugé trop élevé (il est supérieur à 9%).

La permanence d'une difficulté de fond sur la question du taux de WACC est l'expression d'une tension persistante entre l'État et les régions quant au financement des activités ferroviaires

730 « *Malgré ses limites [théoriques], cette méthode présente l'avantage d'être très largement utilisée par l'ensemble des acteurs agissant sur les marchés régulés en Europe et de reposer sur des paramètres scientifiquement reconnus.* »

731 GARDAVAUD, C. (2014). « Lettre de la direction Regulierungsmanagement Konzern - Consultation publique sur le taux de rémunération des capitaux employés pour l'établissement des redevances liées aux prestations régulées dans les gares de voyageurs pour l'horaire de service 2014. »

732 BURSAUX, D. (2014). « Lettre de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer - Consultation publique relative au taux de rémunération des capitaux engagés pour les gares de voyageurs. »

régionalisées. Cette tension se cristallise notamment sur la question de l'investissement dans les gares.

La recherche d'une comparabilité du risque d'investissement est délicate car il s'agit de mettre en regard une culture publique de l'investissement dans l'infrastructure avec une méthode privée de son financement et de sa valorisation comptable. C'est ce qu'indique notamment Sophie Boissard :

> *« […] On n'a pas pensé à aller regarder les taux de wacc appliqués par les grandes foncières, par les grands opérateurs de l'immobilier commercial, puisqu'on voit bien qu'on est au confluent de plusieurs univers assez différents, puisque pour certains sites oui, mais pour la plupart des sites, ce n'est pas du tout ça le sujet […] : on va être sur des investissements qui sont beaucoup plus des investissements […] dictés par l'équipement public, la mise en sécurité, des choses qui […] ne peuvent pas non plus s'analyser selon les mêmes grilles de rentabilité et de risque que celles des opérateurs fonciers […] ».*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

À ce jour, la question de la validation du taux de WACC n'est toujours pas résolue. Une des clés du problème réside toujours dans la "*question du β*", à savoir, la détermination de la prime de risque sectoriel. Maintenant le principe d'un alignement sur les modèles aéroportuaires, *SNCF-Gares & Connexions* peine à convaincre les acteurs de la validité de ce choix. La question s'est inscrite en filigrane de la régulation des activités ferroviaires depuis 2010. Comme le précise Frédéric Morénon, directeur des affaires publiques de *SNCF-Gares & Connexions*:

> *« C'est devenu un point de crispation qui à mon avis est surjoué, tout le monde a surjoué un petit peu l'histoire du wacc […] Parce que c'était un point d'ancrage, les élus, notamment Jacques Auxiette toussaient, ils se sont agrippés là-dessus ».*
> (Entretien avec Frédéric Morénon, Directeur des affaires publiques, SNCF *SNCF-Gares & Connexions* à Paris le 2 avril 2014)

En 2012, Sophie Boissard ne voit pas encore de bataille, elle considère plutôt cette tension comme l'expression d'une régulation en train d'émerger :

> *« Je ne dirais pas qu'il y a une bataille, je dirais qu'il y a finalement un dialogue. […] C'est normal […] on essuie les plâtres, de part et d'autre d'ailleurs, c'est un des premiers cas où l'ARAF nouvelle [se pose] cette question finalement de quel est le bon niveau de rémunération pour les capitaux qui sont mobilisés dans les activités régulées et elle a à construire sa doctrine, et regardez ce qui s'est passé pour le télécom, pour l'énergie, cela a mis des années ».*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

Ce dialogue s'est progressivement amplifié au point de constituer l'un des litiges principaux entre les acteurs aujourd'hui. Ces litiges sont toujours en cours d'instruction et ils sont devenus de plus en plus contraignants pour *SNCF-Gares & Connexions* à mesure que les pouvoirs de régulation de l'ARAF se sont renforcés :

- La contestation de la prime de risque sectoriel par l'ARAF est à l'origine une faible menace pour *SNCF-Gares & Connexions*. Cette contestation s'illustre dans le rejet partiel des documents de référence des gares sur ce point précis. Or, de 2010 jusqu'à 2014, les avis de l'ARAF sur le document de référence des gares ne sont que consultatifs. À partir de 2015, du fait de l'application de la réforme ferroviaire votée en août 2014, l'avis de l'ARAF sur le document de référence des gares devient contraignant, il n'est plus possible de passer outre.
- Contestant le niveau de la prime de risque, le litige est aussi porté par le STIF en tant qu'autorité des transports d'Ile de France, sur la situation très précise de la gare de Paris Nord. Le STIF refuse que la gare du Nord soit considérée comme un site entièrement classé en catégorie A et a demandé et fait juger que la gare du Nord soit séparée en deux périmètres comptables distincts : l'un pour les grandes lignes nationales au sein d'un

périmètre de catégorie A, l'autre, la gare souterraine, incluse dans le périmètre de catégorie B. Cette distinction permet de mieux distinguer les investissements opérés sur l'une ou l'autre des parties de la gare. Le règlement du litige en audience publique à l'ARAF en février 2015 partiellement favorable aux demandes du STIF a suscité une opposition de *SNCF-Gares & Connexions* qui, par l'intermédiaire de son directeur général, a menacé de ne pouvoir conduire à terme tous les investissements prévus dans les gares françaises.

- Enfin, le troisième point de litige est soulevé par la Région des Pays de la Loire qui conteste l'application de la prime de risque sectoriel - "*la question du β*" – et plus généralement l'application du taux de WACC. Là encore, la décision de l'ARAF suite à l'audience publique est favorable à une révision du taux de WACC à la baisse, suscitant la menace de la part de *SNCF-Gares & Connexions* d'une révision de l'ensemble de ses investissements.

L'organisation des audiences publiques met à jour les tensions mais aussi les évolutions dans l'équilibre des pouvoirs. Le renforcement des prérogatives de l'ARAF à la faveur de la réforme ferroviaire d'août 2014 permet aussi de faire avancer les débats. (voir annexe 7B « une audience publique à l'ARAF »)

En définitive, sur cette controverse de l'investissement en gare, le cas français montre l'instabilité du modèle tarifaire et la difficulté des acteurs à s'accorder sur la légitimité des méthodes. La question posée sur le fond n'est pas seulement celle des techniques comptables ou financières. On retrouve l'analyse que fait Peter Miller sur les controverses qui portent sur les normes comptables. Ces controverses sont formées non pas sur la nature intrinsèque des normes comptables mais du fait de problèmes qui leur sont complètement extérieurs. À ce titre, la démonstration qui s'achève semble correspondre en tout point à ce qu'écrit Peter Miller quand il indique : *« Parfois cette problématisation de pratiques existantes est faite par les corps régulateurs, les agences de régulation et d'autres acteurs institutionnels qui avancent « qu'il y a un problème », que quelque chose doit être fait et que la comptabilité est la manière d'agir. Fréquemment ces problèmes déclarés n'ont rien à voir immédiatement ou directement avec la comptabilité »*[733].

[733] MILLER, P. (1998). « The margins of accounting », in CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, op.cit, p.176, [Traduction de l'auteur] version originale : *« Sometimes this problematizing of existing practices is done by regulatory bodies, government agencies, and other institutionalized actors who argue that there is «a problem », that something needs to be done, and that accounting is the way to do this. Frequently, these alleged problems have nothing immediately or self-evidently to do with accounting. »*

4.5 La formalisation de la redevance : la temporalité de la régulation, les contrats et le code de déontologie

Dans le cas français, la formalisation de la redevance est observée par une technique et deux outils. La technique est celle de la temporalité de la régulation qui contraint *SNCF-Gares & Connexions* à s'engager sur une redevance d'utilisation calculée bien au-delà du rythme annuel théorique du modèle *cost* de régulation économique. Les deux outils sont ensuite les contrats qui lient *SNCF-Gares & Connexions* et les entreprises ferroviaires, ainsi que le code de déontologie, prévu par le décret sur les gares de voyageurs.

4.5.1 L'horaire de service, une contrainte temporelle

Chaque DRG doit être produit au moins deux ans avant l'horaire de service pour lequel il s'applique. L'horaire de service est le calendrier ferroviaire d'une année d'exploitation du réseau ferré et de ses gares. Pour appliquer la tarification de l'utilisation des gares, le gestionnaire doit donc projeter ses coûts d'exploitation deux ans auparavant, puis, une fois l'horaire de service exécuté, il doit répercuter les éventuelles variations des coûts dans l'année qui suit. Ainsi, la méthode de régulation économique *cost* sous-tend une régulation dynamique annuelle, mais dans les faits, elle engage un cycle pluri-annuel. L'horaire de service ferroviaire est ainsi une technique d'organisation qui lie, qui attache, le gestionnaire de la gare aux entreprises ferroviaires.

4.5.2 Les contrats, un attachement marchand juridique

La formulation de la redevance est stabilisée une fois qu'est signé un double contrat entre le gestionnaire de la gare et l'entreprise ferroviaire. Pour l'ensemble des aspects relatifs à l'installation essentielle et sa prestation de base, *SNCF-Gares & Connexions*, SNCF Réseau et l'entreprise ferroviaire signent un *Contrat général d'utilisation* pour chaque gare. Pour l'utilisation des espaces situés dans la gare (en « Cœur de gare » et hors de cette zone), les entreprises ferroviaires doivent en plus signer un *Contrat d'occupation du domaine public non constitutif de droits*. Il est la traduction juridique du statut de quasi-locataire de l'entreprise ferroviaire vis-à-vis du quasi-propriétaire qu'est la SNCF sur les gares, dès lors que celles-ci restent une propriété publique affectée à la SNCF.

4.5.3 Le code de déontologie

Enfin, la formalisation et l'exécution de la redevance d'utilisation des gares est garantie par l'application d'un code de déontologie. Ce code est institué sur la base de l'article 11 du décret sur les gares de voyageurs. Il stipule les critères de comportement des employés de *SNCF-Gares & Connexions* à la fois envers les représentants des différentes entreprises ferroviaires ainsi qu'envers les clients de celles-ci. L'importance du code de déontologie réside dans la confiance qu'il est censé garantir dans la transaction autour de l'utilisation de la gare comme installation essentielle. Le code de déontologie passive ainsi la gare comme installation essentielle, infrastructure dont la gestion doit être neutre, en même temps qu'il active l'attachement marchand. Il attache ainsi l'entreprise ferroviaire et le gestionnaire ferroviaire sous l'égide du régulateur.

*

Des trois cas comparés, le cas français est celui qui fut le plus difficile à analyser. L'intense complexité du modèle tarifaire de la redevance d'utilisation des gares est le fruit de plusieurs influences. La dépendance aux modèles établis avant l'institutionnalisation du cadre concurrentiel de 2010 a été modifiée à la marge lors du vote des lois et décrets de 2009 et 2012. L'absence de force conférée au régulateur sectoriel a créé une période de flottement. La porosité du modèle intégré de gestion des gares amplifie cette complexité. Au sein de *SNCF-Gares & Connexions*, les modèles économiques entre gestion de l'installation essentielle et gestion du bien immobilier convergent avec les principes de rétrocession des résultats commerciaux.

La stabilité de l'agencement est débordée par les controverses comme celle du taux de Wace où se cristallisent toutes les composantes du modèle de gestion de l'installation essentielle et de ses limites. Cependant, l'évolution récente, après la réforme ferroviaire, en faveur d'un renforcement de la régulation via des pouvoirs accrus de l'ARAF, montre qu'une modification des équilibres entre les acteurs peut remettre en cause l'ensemble de l'équilibre du modèle. Ainsi, la force acquise par l'ARAF a permis d'engager une réflexion avec *SNCF-Gares & Connexions* courant 2015 pour refondre la politique tarifaire de la branche, la simplifier et résoudre les conflits inhérents, comme le taux de WACC. Un exemple complémentaire pour illustrer cette montée en force de l'ARAF est contenu dans l'un de ses premiers avis contraignants, publié en 2014. Alors que le DRG présentait la répartition des actifs entre *SNCF-Gares & Connexions* et *SNCF Réseau* depuis 2010 à partir de leur propre pratique en la matière, l'ARAF préconise un changement à venir. Contrairement aux habitudes prises, le domaine de RFF en gare ne pourrait plus être assimilé à une hybridation entre service et infrastructure, il ne serait qu'une infrastructure ferroviaire :

> *« L'ARAF estime que l'application des annexes I et II de la directive 2012/34/UE devrait conduire à considérer les quais des gares de voyageurs comme relevant de l'infrastructure ferroviaire et non plus comme une infrastructure de services. Une telle lecture affecterait la construction tarifaire des services offerts par RFF au titre de son patrimoine en gare et supposerait, en tout état de cause, l'adaptation des textes réglementaires. »*[734]

Le modèle français de tarification de la gare comme infrastructure essentielle a ainsi encore de nombreuses évolutions à connaître dans les années à venir.

[734] AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2014). « Avis n°2014-021 du 4 novembre 2014 relatif aux projets de document de référence des gares de voyageurs pour les horaires de service 2015 et 2016 », *op. cit.*, p.4.

*

* *

En conclusion de ces trois parties, le tableau de synthèse de la page suivante rassemble les principaux éléments qui ont été étudiés dans l'analyse des cadrages. Il présente successivement la production d'informations opposable qui compte pour la passivation de chacune des gares en installation essentielle. C'est dans la production de cette information que l'espace de la gare devient une matérialité de la notion d'*installation essentielle*. La seconde partie du tableau compare les grands fondamentaux des opérations de *qualcul*, à savoir, les contextes et les déterminants qui activent la mesure *qualitative et quantitative* des gares en *installations essentielles*. Enfin, le dernier tableau compare les *attachements marchands* et les *formulations tarifaires* qui résultent des précédents cadrages de passivation et de *qualcul*. Cette comparaison des trois terrains montre ainsi que *l'agencement de la gare* en *installation essentielle* n'est pas déterminée par les seuls principes du marché ferroviaire à l'échelle européenne, mais qu'elle résulte d'une interaction très forte avec les contextes nationaux et locaux. Il est ainsi démontré que le principe générique d'*installation* essentielle peut être objectivé par des manières différentes et qu'il n'impose pas a priori un mode d'organisation strict entre les acteurs, mais seulement une orientation.

Schéma 14
Synthèse des trois cas
Étienne Riot, 2015

PASSIVATION DE LA GARE EN INSTALLATION ESSENTIELLE
PAR LA PRODUCTION D'UNE INFORMATION OPPOSABLE

ACTIVATION DES AGENCES QUALCULATRICES

ATTACHEMENTS

PRIX

		ST PANCRAS	MILANO CENTRALE	PARIS NORD
1er niveau		**Cadre réglementaire** concurrentiel général et de la ligne et désignation des gares de la ligne. • Railways Acts • CTRL Act	**Cadre réglementaire** concurrentiel général. • Lois de 1993, 1999, 2003	**Cadre réglementaire** concurrentiel général. • Lois de 1995, 1997, 2009 et 2014
2ème niveau		**Fondements économiques** de l'utilisation de la gare comme installation essentielle. • Concession Agreement • HS1 Station Leases	**Fondements économiques** de l'accès équitable au réseau comprenant les gares. **Modalités de la tarification** de l'utilisation du réseau comprenant les gares. • Decreto ministeriale 2002/13T	**Fondements économiques** de l'utilisation de la gare comme installation essentielle. • Décret sur les gares de voyageur du 21 janvier 2012
3ème niveau		**Modalités et informations sur la tarification** et sur l'**organisation des relations** entre les acteurs. • HS1 Station Access Conditions • HS1 Network Statement	**Informations sur la tarification** et modalités d'**organisation des relations** entre les acteurs. • Prospetto informativo della rete	**Modalités et informations sur la tarification** et sur l'**organisation des relations** entre les acteurs. • Document de référence du réseau • Annexe : Document de référence des gares
4ème niveau		**Informations sur les coûts** à long terme. • HS1 Asset Management Statement • HS1 Asset Management Annual Statement		
Exploitation ferroviaire des gares	Intégrée au réseau	✓	✓	
	Séparée du réseau			✓
Redevance d'utilisation	Globale de réseau		✓	
	Spécifique aux gares	✓		✓
Modèle économique	Plancher de coût (cost)	✓ QX	✓	✓
	Plafond de prix (price cap)	✓ LTC		
Activités de gestion commerciale des gares	Intégrée au gestionnaire	✓		✓
	Séparée du gestionnaire		✓	
Modèle comptable de la gestion commerciale	Comptabilité étanche	✓	✓	
	Double caisse : porosité			✓
Attachements observés		Validation des Periodic Review Performance Regime Compte séquestre Concession Agreement	Avis conforme de l'URFS puis de l'ART (depuis 2014) Réservation via une plateforme numérique	Avis conforme de l'ARAF sur le modèle comptable. Avis simple de l'ARAF sur le DRG (jusqu'en 2014) Avis conforme de l'ARAFER sur le DRG (depuis 2015)
Formulation du prix		**Station Access Charge** Etablie à l'issue de la négociation de chaque Concession Agreement sur la base du calcul de la redevance par le gestionnaire et des choix de services opérés par l'entreprise	**Pas de redevance de gare,** Intégrée dans une partie de l'algorithme tarifaire d'utilisation du réseau : $PbaseMinuto^N * \sum_{r=1}^{t}\sum_{p=1}^{n} Minuti_{rp} * \phi_{\bullet p} * \psi_{r\bullet}$	**Double redevance des gares:** Partie RFF : pas de formulation Partie SNCF : $\mathbf{P = f + c1 \times c2 \times p}$

5. L'usage de l'installation essentielle dans la relation des entreprises ferroviaires à leurs clients-voyageurs

La dernière partie de ce chapitre délaisse les approches théoriques des modèles tarifaires pour revenir à la réalité pratique des gares dans le marché ferroviaire concurrentiel. Il s'agit alors de repartir de problèmes simples : le choix de la gare est-il influent dans le contexte concurrentiel pour la stratégie des entreprises ferroviaires (5.1.) ? Quand plusieurs compagnies ferroviaires cohabitent dans une gare, comment s'assurer que chacune puisse équitablement y vendre des billets (5.2.) ? Comment chaque compagnie peut-elle convenablement accueillir ses voyageurs voire utiliser la gare comme un levier pour attirer et conquérir de nouveaux clients (5.3) ? Ces questions sous-tendent que la gare comme *installation essentielle* constituerait l'espace pour **organiser les rencontres marchandes**. Dans cette analyse, l'*installation essentielle* n'est plus seulement l'objet d'une interaction entre le gestionnaire de la gare et l'entreprise ferroviaire. Elle devient l'objet d'une interaction entre l'entreprise ferroviaire et son client-voyageur, ou du moins, la représentation que l'entreprise ferroviaire se fait de ses clients.

5.1 Quelle gare choisir ?

Le choix d'une gare par une entreprise ferroviaire en situation concurrentielle tient à la fois de la ligne sur laquelle elle veut exploiter un service de transport mais aussi à une stratégie d'accès à une ville, quand, par exemple, il existe plusieurs gares permettant d'arriver dans une destination donnée. Le choix de la gare s'opère alors notamment en fonction du coût et de la disponibilité de la gare. Le cas de St Pancras est spécifique, il n'existe pas d'autre gare terminale à Londres pour le trafic trans-Manche (la gare de Stratfort est traversante). À Paris et à Milan en revanche, une compagnie ferroviaire internationale peut avoir différentes possibilités d'approche en prenant en compte l'utilisation des gares de périphérie[735].

Plusieurs aspects caractérisent le choix des gares. Le premier est celui de la possibilité d'accès. Aussi simple qu'il soit, cet aspect n'est pas une évidence comme cela a été constaté en Italie (5.1.1). Le second aspect est celui de la localisation de la gare et son importance pour la stratégie commerciale de l'entreprise ferroviaire (5.1.2). Enfin, le dernier aspect, dans le cas de St Pancras, est celui du besoin du gestionnaire de la gare d'attirer des compagnies ferroviaires pour réussir sa stratégie économique (5.1.3).

5.1.1 L'accès aux gares par les entreprises ferroviaires : un étendard du marché concurrentiel

L'accès à une gare par une entreprise ferroviaire est sans doute l'action qui réalise le plus concrètement la situation de marché concurrentiel et qui résulte directement de l'agencement de la gare comme *installation essentielle*. C'est l'objectif de cet agencement que de permettre aux différentes entreprises ferroviaires de pouvoir utiliser une gare si elles le souhaitent. En France, depuis l'année 2010, la concurrence sur les lignes internationales à destination de l'Italie oppose la SNCF française à Thello, une entreprise franco-italienne créée par *Transdev* et *Ferrovie dello Stato*.

[735] Je renvoie aux travaux de Julie Perrin sur le développement de l'offre OuiGo en gare de Chessy Marne la Vallée sur ce point.

Thello est une compagnie ferroviaire qui opère des lignes de nuit entre Paris et Milan ainsi que des lignes entre Marseille et Milan. Son directeur général, Albin Alday, indiquait dans une conférence donnée à l'Ecole des Ponts en 2014 que l'accès à la gare de Paris Lyon n'avait pas donné lieu à des difficultés avec *SNCF-Gares & Connexions* que ce soit pour les aspects techniques de circulation ou pour les aspects commerciaux pour l'insertion d'une boutique commerciale près des guichets SNCF. Selon lui, la question des gares est trop sensible pour qu'une organisation ferroviaire comme la SNCF se mette en difficulté dans le cas d'ouvertures de services concurrentiels. L'évidence d'un besoin d'accéder aux gares serait ainsi trop importante pour que cet accès soit un enjeu de tension.

Cette évidence ne l'est pas. En France, s'il n'a pas été constaté de difficultés pour les entreprises ferroviaires de transport international de voyageurs – c'est moins vrai pour le fret – en Italie, où la concurrence est exacerbée, l'accès aux gares peut être source de tensions. L'étude de la jurisprudence ferroviaire italienne, initiée à l'origine par l'*Ufficio di regolazione dei servizi ferroviari* (URFS – bureau de la régulation des services ferroviaires) puis par l'*Autorità di regolazione dei trasporti* (ART – autorité de régulation des transports) montre que près de la moitié des cas de litiges portés devant ces instances de régulation concernent l'accès aux gares. Plusieurs questions sont posées par les recours des entreprises ferroviaires : l'achèvement à temps des travaux nécessaires à l'accès aux gares, la mise à disposition de guichets d'information et de vente, ou tout simplement, la possibilité d'accéder aux quais.

L'ouverture à la concurrence en Italie est suivie d'une mise en œuvre effective par la constitution en 2009 de l'entreprise Nuovo Trasporti Viaggiatori (NTV). Formée par de grands noms du capitalisme italien avec une participation de la SNCF à hauteur de 20% du capital, NTV est une compagnie ferroviaire opérant à l'origine uniquement sur les nouvelles lignes à grande vitesse entre les grandes villes du pays. Le train à grande vitesse de NTV, dénommé Italo, est acheté à l'entreprise française Alstom dans le cadre de la production de l'automotrice à grande vitesse (AGV), premier cas de développement autonome d'un train à grande vitesse par Alstom, hors commande publique de la SNCF.

Via leurs services de grande vitesse nationale, les *Frecce* pour FS et *Italo* pour NTV, les deux entreprises se partagent le marché de la grande vitesse ferroviaire entre les grandes villes du pays, et notamment sur l'axe stratégique Milan-Rome. Dans le Nord du pays, les FS sont aussi concurrencés pour les lignes de transport vers la France, avec une concurrence apportée par la SNCF via ses lignes internationales développées sous la marque TGV Europe. Le cas de l'entreprise NTV est emblématique d'une stratégie spécifique concernant l'accès aux gares. En plus d'utiliser les grandes gares des villes situées sur le réseau de la grande vitesse, NTV a aussi joué d'une offre commerciale spécifique pour aménager une quasi-gare qui lui est totalement dédiée, à Roma Ostiense.

Encadré 21

NTV et les trains Italo en gare de Roma Ostiense : le cas inédit de la gare-grand magasin

A l'origine, NTV a signé un partenariat commercial avec Eataly, une entreprise qui développe des magasins de gastronomie italienne haut-de-gamme. Eataly est l'un des succès économiques de ces dernières années en Italie. Il traduit le concept de la slow-food, de la recherche de qualité dans les produits d'alimentation courante. Implanté dans les grandes villes italiennes et se développant depuis peu à l'international, Eataly est le partenaire commercial de NTV notamment pour la restauration à bord des trains.

À Rome, à l'occasion de l'organisation de la coupe du monde en 1990, la petite gare de Roma Ostiense s'était vue adjoindre un immense bâtiment qui devait servir à accueillir les voyageurs en provenance de l'aéroport de Roma Fiumicino par train. Appelé Air Terminal d'Ostiense, le projet a connu une mauvaise fortune puisqu'il n'a pas été achevé à temps pour être mis en service pour la coupe du monde de 1990, puis il a été laissé à l'abandon par les *Ferrovie dello Stato* et enfin, revendu à une entreprise privée à la fin des années 1990. Le groupe Eataly va racheter l'Air Terminal de Roma Ostiense à la fin de la première décennie 2000. Dans le cadre de l'association avec NTV, l'ensemble du bâtiment est réhabilité en un centre commercial dédié aux produits de Eataly. L'Air Terminal étant situé sur les quais de la gare d'Ostiense – le bâtiment voyageur de la gare est situé de l'autre côté des quais – Eataly et NTV font de l'Air Terminal réaménagé en gigantesque magasin gastronomique, un terminal pour prendre les trains Italo.

Lors de l'inauguration du nouveau grand magasin Eataly, ex-Air Terminal, une Casa Italo – salle d'attente et de vente de billets pour les trains de NTV – est située en bonne place au rez-de-chaussée du magasin. L'organisation de l'espace permet d'y accéder depuis la rue, et, à l'intérieur de la Casa Italo, il est possible de rejoindre directement le quai de train adjacent au bâtiment, quais sur lequel s'arrêtent les trains Italo. En récupérant la propriété du bâtiment de l'Air Terminal de Roma Ostiense, NTV et Eataly ont ainsi développé une « *quasi-gare* », un bâtiment-voyageur qui avait été conçu initialement comme une gare spécifique aux voyageurs aériens, mais dont le réaménagement l'assimile désormais plutôt à un grand magasin. Le partenariat commercial entre NTV et Eataly offre à la compagnie ferroviaire un espace qui lui sert de *hub* commercial, comme si la gare lui était dédiée.

Dans les faits, le jour de l'inauguration du centre commercial *Eataly* en avril 2012, les passagers de *NTV* rencontrent une difficulté. Au rez-de chaussée de l'ancien Air Terminal, là où a été installée une *Casa Italo* permettant d'attendre son train, à proximité immédiate des quais, les passagers ne peuvent accéder aux quais. Entre la porte extérieure de la *Casa Italo* et le quai, une grille infranchissable a été posée par RFI, le gestionnaire du réseau ferroviaire et de l'exploitation des gares. Cette situation ubuesque oblige les passagers à emprunter un détour de près de 800 mètres pour parvenir aux quais où ils doivent prendre leur train, quai situé… à côté de *la Casa Italo*.

Le litige né de cette situation est le fruit d'une action délibérée de RFI et du groupe *Ferrovie dello Stato* qui ont utilisé les limites de propriété et des normes de sécurité pour empêcher la concrétisation effective d'une « quasi-gare » dans l'ancien Air Terminal. Matériellement, le bâtiment longe les quais où il est possible d'accéder par les ouvertures situées dans sa façade. Cet accès est prévu dans la conception du bâtiment, puisqu'il s'agissait à l'origine d'un projet ferroviaire. Cependant, la vente de l'Air Terminal a réduit la portée du domaine ferroviaire des FS. Ce domaine s'arrête juridiquement aux limites du quai. C'est pourquoi, au motif de la protection des accès aux quais, l'ouverture entre le bâtiment du grand magasin *Eataly* et le quai a été bouchée et grillagée. Il faudra l'intervention du bureau de régulation ferroviaire (UFRS) pour débloquer cette situation[736], clarifier les compétences et améliorer le statut des espaces concernés.

[736] UFFICIO PER LA REGOLAZIONE DEI SERVIZI FERROVIARI (2003). « Decisione n.541/5/URSF - Ricorso ex art. 37, comma 3, lettera a) ed e) commi 5 e 6 del D.Lgs. 188/2003 proposto da Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV) in relazione all'accessibilità alla Stazione di Roma Ostiense ed in particolare alla banchina del binario 15. »

Bien que très spécifique, ce cas illustre que l'accès matériel aux gares de voyageurs peut être une source de difficultés. Une autre forme d'accès, l'accès commercial, par la mise à disposition de bureaux de vente et d'accueil, peut aussi donner lieu à des restrictions d'usage des gares, comme le montrera la suite de ce chapitre.

5.1.2 Le cas milanais de l'open access : la stratégie de NTV-Italo pour l'accès aux gares

Le cas italien de la concurrence sur le réseau ferroviaire pour les lignes nationales offre un cas d'étude de la question du choix des gares dans la stratégie de différenciation des compagnies. La question de l'accès peut être source de tension, mais avant tout, la question du choix de la gare est aussi une affaire de stratégie commerciale. Dans le cas de Milan par exemple, les compagnies ferroviaires peuvent accéder à différentes gares en provenant de différentes destinations. Par exemple, le fait d'accéder à la ville depuis le sud du pays offre plusieurs alternatives de gare terminale dans Milan. Il en découle un arbitrage des compagnies ferroviaires pour se positionner dans les différentes gares milanaises.

Comme l'a montré le chapitre 4 sur la grande vitesse et l'interconnexion, la gare de Milano Centrale a progressivement vu sa position centrale être relativisée dans le système des transports ferroviaires milanais. Les gares de Cadorna et de Porta Garibaldi ainsi que les gares plus périphériques de Rhô Fiera et de Rogoredo offrent des alternatives et des connexions parfois plus intéressantes que celles de Milano Centrale.

Il émerge une forme de concurrence spatiale entre les gares, comme dans le cas de l'ambivalence entre la gare de Porta Garibaldi et celle de Milano Centrale. Situées à moins d'un kilomètre l'une de l'autre, elles ne sont pas utilisées par toutes les compagnies ferroviaires. En gare de Milano Porta Garibaldi, la concurrence s'exprime fortement : on dénombre trois compagnies principales. La SNCF y fait arriver ses *TGV Europe* en provenance de Paris, *Italo* utilise la gare pour les liaisons avec Rome, et *Ferrovie dello Stato* offre ses services nationaux et régionaux. À l'inverse, la gare de Milano Centrale est exclusivement utilisée par les compagnies du groupe ferroviaire *Ferrovie dello Stato*, l'opérateur historique. Cette situation est bien le fruit de choix et de stratégies développées au sein de chaque compagnie. Comme le confirme Giorgio Catalano, alors directeur de l'image et du marketing de NTV :

> *« [Nos trains utilisent la gare] de Porta Garibaldi et non celle de Milano Centrale. […] La gare de Porta Garibaldi a été choisie un peu parce qu'elle est plus centrale, car elle conduit au Corso Como, et que c'est la zone requalifiée de toute la ville, là où il y a [beaucoup] d'emplois »*[737] .
>
> (Entretien avec Giorgio Catalano, Directeur de l'image de NTV, NTV à Rome le 6 février 2012)

[737] [Traduction de l'auteur] version originale : *« Noi andiamo a Porta Garibaldi e non a Centrale, un po' per scelta diciamo che quel quella di Porta Garibaldi è stato una scelta perché è più centrale perché affetta da corso Como e un po' la zona riqualificata di tutta la città , quelle sono scelta di andare per il lavoro a Milano . »*

5.1.3 Le cas de St Pancras: favoriser la concurrence sur le tronçon Londres-continent.

Après avoir abordé la question du choix de la gare en fonction de la question de son accès, puis de son coût, il est nécessaire d'aborder un point de vue différent, celui du gestionnaire de la gare, pour comprendre ce dernier développement. Dans le cas de St Pancras, le gestionnaire *HS1Ltd* encourage l'utilisation de la gare par plusieurs compagnies ferroviaire. La logique de la concession encourage le concessionnaire à ce que son infrastructure soit empruntée par un grand nombre d'entreprises ferroviaires puisque son modèle économique repose sur le versement des droits d'utilisation de la ligne HS1 et de ses gares. Prendre en compte les attentes des entreprises ferroviaires devient ainsi un objectif commercial pour faciliter leur implantation et le développement d'une offre concurrentielle. La présidente-directrice-générale de *HS1 Ltd*, Nicola Shaw indique ainsi cet objectif :

> *« Les entreprises ferroviaires sont ma priorité, définitivement. […] Je gagne plus d'argent avec l'activité ferroviaire. […] Nous travaillons donc de manière rapprochée avec les entreprises ferroviaires pour comprendre quels sont leurs projets, quand est-ce qu'elles souhaitent les faire mûrir, et pour être sûr que nous pouvons y répondre de sorte que tout fonctionne »*[738].
> (Entretien avec Nicola Shaw, Présidente directrice générale, *HS1 Ltd,* à Londres le 18 septembre 2014)

Même si, à ce jour, il n'existe pas de concurrent frontal aux offres d'*Eurostar* entre Paris et Londres pour le transport de passagers, les équipes de *HS1Ltd* accompagnent le développement d'*Eurostar*, puisque la multiplication des destinations au départ et à l'arrivée à Londres permettent d'accroître le nombre potentiel de clients pouvant emprunter la gare de St Pancras, et ainsi, participer à son exploitation commerciale. La directrice marketing de *HS1Ltd*, Wendy Spinks, détaille cet enjeu :

> *« Nous voyons [St Pancras] comme la porte vers l'Europe et non seulement vers Paris. Nous encourageons ainsi Eurostar à développer de nouvelles destinations, et les nouveaux opérateurs ferroviaires à venir ici avec des lignes venues d'Europe qui arrivent à Londres, comme Deutsche Bahn, [ou encore] Sleeper Services, un groupe londonien qui voudrait proposer des liaisons nocturnes à partir de Londres. Tout cela est positif et nous le voyons absolument comme une porte vers l'Europe et nous sommes encouragés par les annonces faites par Eurostar d'ouvrir des dessertes vers Amsterdam et d'aller plus loin dans le Sud de la France »*[739].
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directeur commercial, *HS1 Ltd,* à Londres le 18 septembre 2014)

Une des conséquences de l'agencement de la gare en *installation essentielle* est qu'elle peut être un choix uniquement lié à l'activité en situation de concurrence sur le marché (*open access*), c'est-à-dire que les arrêts dans la gare sont tributaires de l'activité et de la stratégie de la seule entreprise ferroviaire. Or, ce libre choix laissé aux entreprises ferroviaires peut contrevenir aux ambitions de collectivités locales ayant investi en gare pour parfaire la connectivité de leurs territoires. C'est le cas de la région du Kent sur la ligne HS1 qui a exprimé ses inquiétudes dans le cadre de la concertation sur la redevance d'utilisation des gares organisée en 2014. L'autorité régionale souhaitait ainsi que la redevance d'utilisation de la gare d'Ashford ne soit pas fixée à un

738 [Traduction de l'auteur] version originale : « *My priority is the train operators, definitely. As you say, I get more money out of operating trains. […] So we have to work very closely with the operators to understand what their plans are, when they going to come to fruition and make sure that we can be ahead of that, so that it all fits together.»*

739 [Traduction de l'auteur] version originale : « *We see [St Pancras] as the gateway to Europe rather than just the gateway to Paris. So we are very supportive of Eurostar developing new destinations, very supportive of new operators wanting to come in and service Europe into London, from the Deutsche Bahn link, we've been talking to Sleeper Services, a London group, that would provide overnight services from London. All of that is a positive thing so we absolutely see it to be a gateway to Europe and we are encouraged by the announcements that Eurostar has made about going to Amsterdam, and going further to the south of France.»*

tarif trop élevé par *HS1ltd* afin que cela ne constitue pas un frein et que les entreprises ferroviaires puissent continuer de s'y arrêter[740].

5.2 Comment vendre des billets ?

La question de la vente des billets ainsi que celle qui sera traitée dans la section suivante sur l'accueil et de la conquête des clients, renvoient à un cadrage particulier en sociologie des agencements marchands. Ce cadrage est appelé *l'organisation des rencontres marchandes*. Il s'agit de l'organisation des interactions entre les acheteurs et les vendeurs via un ensemble de dispositifs. La vente de billets, l'organisation de l'espace pour accueillir les voyageurs mais aussi pour promouvoir les services d'une compagnie ferroviaire forment autant de *dispositifs* qui visent à organiser la rencontre marchande.

La question spécifique de la vente des billets est sensible car elle relie la stratégie commerciale d'une entreprise ferroviaire à la matérialité de la gare où peuvent être présentes d'autres entreprises ferroviaires. La forme de la vente des billets est aujourd'hui contrainte par le cadre concurrentiel en gare ainsi que, dans le même temps, par une évolution technologique des billetteries (5.2.1.). Cependant, dans le cas d'une concurrence frontale comme c'est le cas en Italie, la question de la vente des billets est un enjeu très important de la jurisprudence ferroviaire (5.2.2.), puisque se joue dans cette question un rapport à l'usage de la gare comme un support de service commercial (5.2.3.). Enfin, la démultiplication de boutiques de vente de billets en gare qui seraient propres à chaque compagnie est-elle soutenable? Des alternatives peuvent-elles être envisagées (5.2.4.) ?

5.2.1 Guichets, automates, dématérialisation : comment aborder un service multi-forme dans la gare à partir des principes concurrentiels ?

La vente des billets de train est un service qui a pris en quelques décennies, et depuis le début des années 2000, différentes formes. Le billet de train papier est désormais complété voire remplacé par des billets électroniques, par des codes-barres, par des chiffres. La vente d'une place dans un train peut donc emprunter différents canaux.

Les guichets de vente sont l'héritage de la vente traditionnelle des billets de train. Les boutiques de vente correspondent plutôt à l'importation dans les gares de dispositifs semblables à ceux des agences de voyage. Les distributeurs automatiques de billets ont été introduits après la seconde guerre mondiale et se sont sophistiqués progressivement au point de remplacer les compétences humaines sur une part de plus en plus importante de services de vente. Enfin, depuis le début des années 2000, la technologie digitale remplace peu à peu le principe même de l'édition du billet de train. L'achat de la place de train ne se matérialise plus par un billet, elle se transforme en une information délivrée au client, via un cryptage comme un code barre ou un QR-Code. Elle ne nécessite plus nécessairement l'intermédiation d'un dispositif technique uniquement situé en gare (le guichet, le distributeur automatique) ou situé dans des espaces commerciaux agréés (les agences de voyage habilitées à délivrer des billets). L'achat de la place peut être effectué via des outils possédés par le voyageur (téléphone, tablette etc.) et le ticket peut-être entièrement dématérialisé via un code barre ou un flash code.

[740] DEPARTMENT FOR TRANSPORT (2014). « HS1 Control Period 2 - Stations Review Final Decision », *op. cit.*, p.14.

Face aux réticences de la SNCF à mettre à disposition des fichiers interconnectés qui permettent à des acteurs tiers de délivrer des billets, l'établissement public a été condamné à donner accès à sa base de réservation de places de trains. C'est dans ce contexte qu'est née une jeune entreprise française, *Capitaine Train*[741], qui s'est spécialisée dans la vente de billets de trains, via une application numérique. Cette application permet d'acheter des billets puis délivre aux voyageurs les informations sur la situation de leur train en gare. L'action de vente de billets de train, via l'application numérique, peut ainsi être captée désormais par des entreprises tierces.

Ainsi, le contexte contemporain de la délivrance de billets de trains pourrait aboutir à une dématérialisation totale des espaces de vente, qui disparaîtraient des gares. Pourtant, le maintien de cette présence de vente en gare est stratégique pour les entreprises ferroviaires car elle assure de la visibilité et permet d'activer leur stratégie commerciale. Les entreprises ferroviaires intègrent cet enjeu stratégique de la vente de billets en recherchant de nouvelles formes d'organisation des interactions marchandes sur ce point. En Italie, *NTV-Italo* a développé des espaces en gare qui ne sont pas véritablement des billetteries mais en intègrent les fonctionnalités. Appelés *Casa Italo*, ces espaces seront analysés dans la prochaine section de ce chapitre. Pour *NTV-Italo*, la vente de billets de train est donc une activité qui est diffusée sous différentes formes spatiales. Il n'existe pas de guichet de vente de billets pour les trains *Italo*. Ces billets peuvent être achetés en gare dans les *Casa Italo*, par téléphone, par internet, etc.. Le directeur marketing de NTV, Giorgio Catalano, explique ces choix :

> *« On peut penser […] plutôt que d'avoir des espaces dans les gares, de donner la possibilité de ne faire que de la vente de billets par exemple via internet et les téléphones portables […]. L'autre hypothèse est celle d'aller installer […] de micro-structures mobiles, de sorte de les positionner dans certaines gares, comme cela se fait je crois en France, parce qu'il y a des arrêts de train qui se font dans certaines gares à des saisons précises, comme par exemple un arrêt à Cap d'Antibes l'été mais pas l'hiver. Nous pourrions nous aussi le faire sur l'Adriatique, peut-être seulement pour trois mois, sous la forme [d'installations] temporaires minimales […] ou bien effectivement complètement dématérialisées »*[742].
>
> (Entretien avec Giorgio Catalano, Directeur de l'image, NTV, à Rome le 6 février 2012)

À St Pancras, les espaces de vente de billets évoluent en fonction des mutations technologiques. Ces changements sont utilisés comme des opportunités pour réviser l'implantation des surfaces de vente de billets originelles. Par exemple, dans le cas d'*Eurostar*, le bureau de vente était situé initialement dans la galerie commerciale de la gare. C'était une boutique de vente de billets en pierre d'origine de la gare, où l'on entrait en faisant une file d'attente puis où l'on accédait aux guichets ouverts des vendeurs d'*Eurostar*. En 2013, ce bureau de vente a été récupéré par *HS1ltd* qui l'a transformé en deux boutiques pour des activités non-ferroviaires. La dématérialisation des billets de train Eurostar ne nécessitant plus une surface aussi importante que prévue initialement en gare, *HS1ltd* a proposé de relocaliser le bureau de vente face à la porte d'accès à la salle d'embarquement internationale. Wendy Spinks, directrice du marketing de *HS1ltd* explique la négociation et les intérêts partagés entre le gestionnaire de la gare et l'entreprise ferroviaire dans cette opération :

---

741 Entretien non enregistré avec Jean-Daniel Guyot, président-fondateur, Capitaine Train à Paris le 4 décembre 2012.

742 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Sì Assolutamente sì, si può pensare assolutamente ad avere una diciamo così, di non avere degli spazi nelle stazioni, dare la possibilità solo di fare biglietti per esempio via internet e attraverso o cellulari mobile del capotreno, questo è assolutamente possibile. l'altra ipotesi è quella di andare a fare magari delle micro strutture mobili, diciamo così da andare a posizionare In in in determinate stazioni credo che avvenga anche in Francia, però ci sono delle fermate di treno che magari fai in certe stagioni l'estate ti fermi che non so sono a Cap d'Antibe che d'inverno no. anche noi potremmo farlo sull'Adriatica, sulla parte del mare e quindi magari se lo fai solo per tre mesi, conviene a quel punto andare a fare delle o delle cose temporanee molto minime degli standard tipo fiera oppure effettivamente dematerializzare totalmente il biglietto e usare solo di esclusivamente Internet o il mobile dei capotreni. »*

« [Eurostar] avait un grand espace qui avait été conçu à l'époque où personne n'avait un billet sur son téléphone, tout le monde prenait son billet sur place, personne ne l'imprimait chez lui non plus. Cela a changé et j'ai pensé que cela allait changer encore dans les cinq ans qui viennent aussi. Ce qui était valide en 2007 ne l'est plus maintenant. Nous avons eu une discussion approfondie avec Eurostar où on leur demandait "avez-vous vraiment besoin de ce grand espace pour votre billetterie, et si nous le reconvertissions en magasin ?" Nous leur avons parlé des opportunités et […] ils ont rapidement reconnu qu'il y en avait et ont été d'accord. Je pensais qu'ils pouvaient considérer différemment le fait de réduire leur espace par rapport à là où il était. Eurostar y avait deux avantages : d'abord, c'était plus petit et [donc] plus simple à gérer et leur donnait l'opportunité de le renouveler en ajoutant deux machines [automatiques pour les billets]. Ensuite, c'était situé directement en face [de l'accès à la salle d'attente internationale], la localisation marquait une grande différence [par rapport à la localisation précédente]. Si nous leur avions offert un espace plus petit à un autre endroit, ce n'aurait pas été une négociation aussi facile ! Mais un espace plus petit situé juste en face [l'accès aux quais] signifiait une meilleure expérience client, et c'était bien mieux pour eux »[743] .

(Entretien avec Wendy Spinks, Directeur commercial, *HS1 Ltd*, à Londres le 18 septembre 2014)

La question des guichets reste un élément sensible dans les projets de réaménagement comme c'est le cas par exemple à Paris, à la gare du Nord. La gare est l'objet d'un important projet d'investissement (ce projet sera détaillé dans le chapitre 8). Le projet de réaménagement doit intégrer l'implantation des guichets et des billetteries. Cet enjeu est à la fois celui de l'intégration des besoins de différentes compagnies ferroviaires et celui du développement commercial de la gare (qui sera explicité dans le chapitre 8). Le directeur du projet de réaménagement de Paris Nord, Patrick Mignot, indique ainsi que la question d'une juste répartition entre les guichets des entreprises ferroviaires est prise en compte à la racine du projet d'aménagement :

« L'ouverture à la concurrence fait que potentiellement de nouveaux entrants pourraient réclamer des espaces et en fonction de ce qu'on donnerait à Voyages [la branche de la SNCF chargée des grandes lignes] on pourrait réclamer les mêmes, donc […] il s'agit d'abord de négocier au plus juste avec Voyages, pour satisfaire leurs besoins tout en gardant et en préservant le reste des espaces de la gare et là vous pourrez mettre du commerce, afin de ne pas avoir des demandes qui pourraient être de dire "Voyage a cela, je veux la même chose", auquel cas on serait même en difficulté de pouvoir le faire, si jamais on accordait tout ».

(Entretien avec Patrick Mignot, Chef de projet gare du Nord, SNCF *SNCF-Gares & Connexions,* à Paris le 3 décembre 2013)

Malgré les évolutions de la vente de billets, la permanence d'espaces de billetterie est travaillée par les impératifs concurrentiels comme le montre ce dernier exemple à Paris Nord. L'équilibre entre les concurrents ferroviaires doit pouvoir être reflété dans l'usage des espaces de la gare. En Italie, ce rapport entre équilibre concurrentiel et usage de l'espace est devenu l'un des points fondamentaux de la jurisprudence ferroviaire.

743 [Traduction de l'auteur] version originale : « *We've just moved Eurostar's ticket office for example. They had a big space which was designed to the time when nobody had a ticket on a phone, everybody was turning up to get tickets on site nobody was printing them at home either. It evolved, and I think it will change again in the next five years too. What was right in 2007 is no longer valid now. We had a sensible conversation with Eurostar that said "do you really need this big hall for your ticket space, what if we did this and we converted that to retail?" - You suggested it first to Eurostar? It wasn't Eurostar who asked first? - No we were talking to them about opportunities, and we said look "you've got that big space"… And they soon recognised that that was the case and said OK. I think maybe they would have felt differently about shrinking the space where it was: for Eurostar there were two advantages. One, it was a bit smaller and easier to manage and it gave them the opportunity to update it with more machines. Two, it was directly opposite, so the location made a big difference to them. If we were offering them a smaller space somewhere else, it might not have been such an easy conversation! But a smaller space directly opposite meant that the customer experience was much better for them.* »

5.2.2 L'implantation des espaces de vente des entreprises ferroviaires dans les gares italiennes : un point d'achoppement

Selon les principes de régulation de l'*installation essentielle*, le gestionnaire des gares doit proposer des espaces à une entreprise ferroviaire si elle en fait la demande pour y installer des services complémentaires à son activité (billetterie, espaces d'accueil). En France, les équipes de *SNCF-Gares & Connexions* ont mis au point une procédure et sont formés pour répondre à ce type de demande. Elles peuvent mobiliser l'importante gamme tarifaire qui a été développée dans le cadre de la régulation concurrentielle des gares comme l'indique Béatrice Jarrige, responsable de la régulation de *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« Un nouvel entrant qui voudrait s'installer dans une gare, il faudrait installer un bureau de vente quelque part, on lui propose une autre localisation et puis on lui dit là c'est plus petit et bien placé ou plus grand est un peu déporté, donc on répondra à ce genre de questions. »*
> (Entretien avec Béatrice Jarrige, Chargée de la stratégie et de la régulation, *SNCF-SNCF-Gares & Connexions,* à Paris, le 13 octobre 2012)

En Italie, la question de la vente des billets est devenue un objet central pour la régulation ferroviaire. Dans la pratique, les compagnies ferroviaires concurrentes à *Ferrovie dello Stato* ont rencontré des difficultés pour obtenir des espaces en gare auprès du gestionnaire où elles souhaitaient installer des espaces d'accueil et de ventes de billets : lenteur des décisions, imprécision des réponses, choix de second rang pour les espaces. Ces éléments ont été confirmés par plusieurs acteurs, comme Étienne Piquet pour le compte de *SNCF-Gares & Connexions*, quand il évoque l'implantation d'un espace d'accueil et de vente en gare de Milano Porta Garibaldi pour les trains de la marque TGV Europe exploitée par SNCF en Italie pour les liaisons Milan-Paris :

> *« À Milano Porta Garibaldi, on n'a pas choisi l'endroit de nos bureaux de vente. On a ouvert parce que l'on veut commencer à affirmer notre présence etc., mais cela a été un travail assez long et on n'a pas eu l'impression d'être très bien traité, alors que parallèlement on a vu Thello qui était très satisfait du travail en France ».*
> (Entretien avec Étienne Piquet, Chef du département stratégie et régulation, *SNCF-SNCF-Gares & Connexions,* à Paris, le 30 mars 2013)

Plus particulièrement, l'une des difficultés tient à la séparation des circuits de décision au sein du groupe *Ferrovie dello Stato* concernant les gares. *Grandi Stazioni*, la filiale chargée de l'exploitation des treize plus grandes gares en réfère à *Rete Ferroviario Italiano* (RFI) pour ce qui est de la détermination des questions techniques. Or, *Grandi Stazioni* ne s'occupe que des treize plus grandes gares. *Cento Stazioni*, une autre entreprise du groupe, est en charge de la centaine de gares de moyenne importance. Il en résulte deux conséquences pour les entreprises ferroviaires comme *NTV-Italo*. La première est qu'elle fait face à plusieurs interlocuteurs pour un même type de demandes en gare. Ainsi, si *NTV-Italo* veut implanter un espace de vente dans les gares où elle fait circuler ses trains, les demandes doivent être adressées à *Grandi Stazioni* qui transmet ensuite à RFI pour le cas de la gare de Roma Tiburtina par exemple, mais elle doit s'adresser à *Cento Stazioni* qui en réfère ensuite à RFI pour le cas de Milano Garibaldi, car ces deux gares n'appartiennent pas au même périmètre de gestion. La première est incluse dans celui de *Grandi Stazioni* et la seconde appartient à celui de *Cento Stazioni*. Pour Giorgio Catalano, responsable de l'image de NTV, cette situation est problématique :

> *« Il y a eu des problèmes partout ! […] Pour les dix gares [où NTV-Italo] est présent, nous avons actuellement trois gestionnaires [différents], parce que Cento Stazioni a les gares de Salerno, de Padova, de Milano Garibaldi et de Milano Rogoredo et que Grandi Stazioni a la gestion de Venezia Santa Lucia, Venezia Mestre, Bologna, Firenze et Napoli. A ce*

stade, les gares de Roma Tiburtina et de Torina Porta Susa sont [encore] dans la propriété [directe] de RFI qui cherche un gestionnaire[744] *».*

(Entretien avec Giorgio Catalano, directeur de l'image, NTV, à Rome, le 6 février 2012)

La deuxième conséquence vient d'être évoquée dans ces deux exemples, à savoir la présence de deux interlocuteurs pour la gestion de chaque gare. Que ce soit *Grandi Stazioni* ou Cento Stazioni, chaque gestionnaire de gare doit en plus en référer à RFI qui reste l'entreprise décisionnaire pour toutes les questions techniques et de fond en matière d'exploitation ferroviaire de la gare. Les chapitres suivants montreront que *Grandi Stazioni* est surtout positionné comme une structure de gestion de la gare comme un bien immobilier et comme espace commercial. Dans le cas de la gare comme installation essentielle, c'est RFI qui reste le décisionnaire final. Ces deux difficultés sont évoquées par Sergio Catalano, alors directeur de l'image et du marketing de *NTV-Italo* :

« On a ces deux phases d'acceptation, avec celle du gestionnaire [Grandi Stazioni ou Cento Stazioni] un peu inutile et puis la phase de RFI. […] On peut voir cela comme un mode de décision pour ne pas prendre de décision. […] La recherche des espaces n'a donc pas été facile »[745].

(Entretien avec Giorgio Catalano, directeur de l'image, NTV, à Rome, le 6 février 2012)

Les difficultés pour trouver des espaces propres à la compagnie ferroviaire peuvent même devenir supérieures surpasser celles de l'accès à la gare en termes de disponibilité de quais. Ainsi, pour le cas de *NTV-Italo*, le choix de la gare de Roma Termini, la plus grande gare du pays, était impossible à l'origine, à cause de l'absence d'espace disponible dans la gare pour l'allouer à *Casa Italo.* Le gestionnaire de la gare ne souhaitait pas réduire les surfaces commerciales empêchant ainsi de dégager de l'espace pour faire de la place à l'installation d'un salon d'accueil spécifique à *NTV-Italo* . Sergio Catalano explique :

« Par exemple, […] à Roma Termini, où nous ne sommes pas allés [initialement], non pas de notre souhait, à cause du trafic ou de [la disponibilité] des quais, mais nous n'y sommes pas allés parce qu'ils n'avaient pas l'espace et qu'ils n'ont pas réussi à nous trouver de la place, quand bien même il y a une directive européenne […] qui dit qu'il faut donner la priorité aux espaces pour les compagnies ferroviaires et moins à ceux qui sont pour les services [commerciaux extra-ferroviaires]. […] Dès lors qu'un nouvel opérateur ferroviaire demande de l'espace pour avoir la possibilité d'entrer à Roma Termini, théoriquement pour des opérations ferroviaires, le gestionnaire devrait déplacer un local commercial, s'il n'a pas d'espace, […] et l'affecter à un espace ferroviaire. […] » [746].

(Entretien avec Giorgio Catalano, directeur de l'image, NTV, à Rome, le 6 février 2012)

---

744 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Ci sono stati problemi da per tutto! Allora guarda, Milano, allora intanto c'è una divisione fra i gestori no, nel senso che per le nostre dodici stazioni, noi abbiamo attualmente tre gestori, perché Cento Stazioni ha le stazioni di Salerno, Padova, Milano Garibaldi, Milano Rogoredo. Grandi Stazioni ha la gestione di Venezia Santa Lucia Venezia Mestre, Bologna, Firenze e Napoli, mentre la stazione Roma Tiburtina e la stazione di Torino Porta Susa attualmente sono ancora in capo alla proprieta immobiliare di RFI. E Diciamo stanno cercando il gestore c'è una gara che scade tra pochi giorni. » anche la possibilità di stare di stare non troppo comuni , no , non con le grandi poltrone ma con con un qualche cosa che ti permette di sostare , ma non in Italia dicono di bivaccare insomma di stare ore lì seduto sulla poltrona a leggere un giornale no diciamo che aspetti il treno quindi un quarto d'ora e corretto i concetto è più questo Sicuramente sì. »*

745 [Traduction de l'auteur] version originale : « *Assolutamente sì. L'arredamento un po meno perché ovviamente se ci sono linea curve più che linea però diciamo quella la struttura il progetto deve comunque far avere queste due fasi una fase di accettazione dal Gestore che è una fase un po inutile poi comunque la fase di passaggio ad RFI. - E un sorta di re-centralizzazione delle decisioni nel centro del gruppo FS? - Si guarda, si oppure si può vedere anche in un modo diverso e che è un modo per non prendere decisioni. E problema ognuno scarica, e invece di avere e quindi la ricerca degli spazi non è stata facile. »*

746 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Fra gli esempi che ti posso portare chi presenti a Roma Termini, dove noi non andiamo ma non andiamo a parte per motivi di, diciamo così, di traffico dei binari, ma non andiamo perché non avevano spazio non sono riusciti a trovarci uno spazio, quindi, nonostante ci sia una direttiva europea che credo conosca la direttiva europea dovrebbe diciamo così dare più spazio a quelli che sono i servizi ferroviari e meno a quelli che sono i servizi... - Commerciali? Esattamente commerciali quindi nel momento in cui un nuovo operatore ferroviario chiede spazio la possibilità di entrare a Roma Termini , teoricamente per motivi di servizio ferroviario il gestore dovrebbe spostare se non ha spazio un'utenza commerciale per esempio Nike e dare lo spazio al servizio ferroviario questa dovrebbe essere . »*

Image 5
À Milano Garibaldi, le TGV public s'affiche jusqu'à l'escalier d'accès aux quais du TGV privé
Source : Etienne Riot 2013

5.2.3 L'usage concurrentiel de l'espace des gares, sujet émergent dans la régulation du marché ferroviaire italien

Pour résoudre ces problèmes en Italie, les décisions conjointes de l'autorité de régulation sectorielle (ART) et de l'autorité de la concurrence (AGCM) ont posé un nouveau cadre d'action. Ce travail de régulation est inédit parmi les trois terrains d'étude de cette recherche. Il a consisté à déterminer très précisément les modalités d'attribution des espaces entre les compagnies ferroviaires au sein des gares. La jurisprudence s'est progressivement affinée. Elle marque l'aboutissement de la rencontre entre la matérialité de l'espace des gares et l'application des principes concurrentiel à la gare comme installation essentielle.

Pour résoudre les difficultés posées par la question de l'implantation d'espaces dédiés à *NTV-Italo* dans les gares, l'entreprise ferroviaire dépose un premier recours auprès du bureau de régulation ferroviaire (URSF) en 2012. Ce recours vise à faire trancher les modalités par lesquelles l'entreprise ferroviaire est en droit d'obtenir –entre autre - l'implantation de bureaux de vente et d'automates dans les gares. La décision rendue par l'URSF contraint l'opérateur historique *Ferrovie dello Stato*, via sa filiale RFI à mettre en place des protocoles plus clairs et plus précis concernant la mise à disposition des espaces en gare[747]. Sur la base de cette décision, les relations entre NTV et RFI se transforment sans pour autant aboutir à des situations satisfaisantes sur le terrain. Le cas de la gare de Milano Porta Garibaldi offre par exemple l'illustration de l'usage agressif de l'espace entre les compagnies. Sur la photo ci-dessus, l'escalier d'accès au quai permet de rejoindre le train privé Italo de la compagnie NTV. Dans l'encadrement de l'escalier, la surface est recouverte de publicités pour le train *Frecce* de l'opérateur public *Trenitalia* du groupe *Ferrovie dello Stato* .

Parallèlement à son recours devant le régulateur ferroviaire, *NTV-Italo* dépose un autre recours, cette fois auprès de l'autorité de la concurrence italienne, l'*Autorità per la Garanzia della Concorrenza del Mercato* (AGCM). L'objet du recours est d'évaluer si les entraves à l'installation de bureaux de vente et de distributeurs de billets dans les gares peuvent constituer des barrières pour

747 UFFICIO PER LA REGOLAZIONE DEI SERVIZI FERROVIARI (2015). « Decisione n. 890/5/URSF - Ricorso ex art.37 del D.Lgs. 188/2003, presentato da Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A. (NTV) c/Rete Ferroviaria Italiana (RFI) in data 9 gennaio 2013 in relazione al mancato recepimento - da parte di RFI - di una serie di richieste dell'IF finalizzate a garantire la corretta informazione al pubblico (ad es. visibilità negli atrii di stazione) in relazione allo svolgimento del proprio servizio di trasporto ferroviario di passeggeri su linee ad AV, e al carattere discriminatorio della condotta tenuta da RFI nei confronti di NTV. »

le bon fonctionnement du marché ferroviaire. Concrètement, *NTV-Italo* considère que la présence des entreprises ferroviaires du groupe *Ferrovie dello Stato* (*Trenitalia, Thello* etc.) dans la totalité des gares du pays constitue un avantage discriminant, puisque les trains de NTV ne circulent que dans quelques gares. Pour les passagers prenant le train à Rome ou à Milan, toutes les gares de ces villes ne disposent pas d'espaces de vente de billets pour NTV, seules les gares où ses trains sont présents en sont équipées.

Dès lors, faut-il considérer que toutes les gares devraient servir de support pour l'implantation d'automates de ventes de billet, dans un souci d'égalité entre les compagnies ferroviaires ? La décision de l'AGCM va trancher en faveur de NTV[748]. Elle stipule que dans les gares équivalentes à celles où sont présents les trains de NTV, un espace doit être aménagé pour l'implantation de distributeurs automatiques de billets par exemple. La mise à disposition de l'espace entre les différentes compagnies ferroviaires doit y être proportionnelle à la part de marché de chaque compagnie ferroviaire dans le trafic total. Cette évolution de la jurisprudence est ainsi très intéressante car elle permet de relier directement l'espace matériel des gares à des conceptions régulatrices du marché concurrentiel. L'espace de la gare est attribué en fonction d'une part de marché dans l'activité de transport. **Dans cette jurisprudence concurrentielle, l'attribution de l'espace est fondée sur une proportionnalité vis-à-vis de la part de marché de l'entreprise ferroviaire.**

L'ultime avancée sur ce point est intervenue à la fin de l'année 2014, sur la base de la jurisprudence concurrentielle. La nouvelle autorité de régulation ferroviaire, l'*Autorità di Regolazione dei Trasporti* (ART) a ouvert une consultation et une enquête pour déterminer si l'usage des espaces des gares pouvait être mieux régulé afin d'éliminer toute barrière éventuelle, ainsi que pour mettre en pratique la jurisprudence émise l'année précédente par l'autorité concurrentielle. Dans son avis d'octobre 2014, l'ART fait avancer d'un cran supplémentaire la notion de proportionnalité de l'usage de l'espace des gares[749]. Plutôt que de proportionner l'espace en fonction des parts de marché, les représentants de l'ART considèrent que la notion de proportionnalité doit être considérée au regard d'une juste compensation entre jeunes compagnies ferroviaires et vieil opérateur historique. En d'autres termes, cette jurisprudence institue le principe selon lequel les gares doivent être des supports égaux pour la promotion de chaque entreprise, quand bien même les entreprises les plus récentes auraient une part de marché inférieure. Dans chaque gare, toute entreprise ferroviaire doit pouvoir y implanter des distributeurs automatiques, en nombre égal à ses concurrentes, et ce, afin de compenser une notoriété plus faible vis-à-vis de ses concurrentes.

---

748 AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO (2013). , « A443 - NTV/FS/Ostacoli all'accesso nel mercato dei servizi di trasporto ferroviario passeggeri ad alta velocità. »

749 AUTORITA DI REGOLAZIONE DEI TRASPORTI (2014). « Delibera n.70/2014 - regolazione dell'accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie e avvio del procedimento per la definizione dei criteri per la determinzione del pedaggio per l'utilizzo delle infrastrutture ferroviarie » ;
AUTORITA DI REGOLAZIONE DEI TRASPORTI (2014). « Allegato alla Delibera n°70 del 31 ottobre 2014 - Accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie: misure di regolazione. »

5.2.4 L'enjeu de la mutualisation de la vente des billets.

Le cas italien montre que l'espace de la gare peut devenir un enjeu de régulation concurrentielle entre les différentes entreprises ferroviaires. Il s'agit cependant d'une adaptation des usages de l'espace pour respecter une norme égalitaire entre les companies ferroviaires. Dans les faits, si l'on applique la logique d'une répartition égale des espaces de vente entre les compagnies ferroviaires, dans l'hypothèse où il y aurait pléthore de concurrentes en gare, la situation serait difficilement tenable. Il deviendrait sans doute difficile de pourvoir aux différentes demandes d'installations de bureaux de vente.

Une autre solution consiste alors à repenser la vente des billets comme une fonction mutualisée entre les entreprises ferroviaires à l'intérieur des gares. Cette solution existe au Royaume-Uni et permet d'économiser de l'espace. Cette solution est difficilement envisagée par les acteurs italiens comme la montré le paragraphe précédent, mais aussi par les acteurs français. Pour *SNCF-Gares & Connexions*, la mutualisation des espaces de vente amène à s'interroger sur les limites de la conception des domaines régulés et non-régulés en gare, comme l'indique Étienne Piquet:

> *« Les entreprises ferroviaires disent que la vente de billet fait partie de la qualité de service et c'est un critère différenciant. S'il y a un seul vendeur, moins d'espace attribué à la vente en gare et nous plus d'espace pour faire du commerce autre, c'est une logique dans laquelle on n'est pas du tout entré mais pour laquelle, dans un monde idéal, cela pourrait être envisagé. Après il y a une autre logique, la vente de billets fait partie de la prestation complémentaire du régulé alors que la vente de petits pains c'est du non-régulé. Dans le modèle économique, ce sont des logiques complètement différentes ».*
>
> (Entretien avec Étienne Piquet, Chef du département stratégie et régulation, *SNCF-Gares & Connexions,* à Paris, le 30 mars 2013)

La plus forte réticence est liée au partage des fichiers commerciaux concernant les clients des différentes compagnies. Il existe pourtant d'autres services en gare qui sont d'ores et déjà mutualisés en France, comme l'accueil et l'information des voyageurs, mais la question de la vente des billets mutualisée semble insurmontable. Il apparaît que cette résistance est surtout liée à une perception de la concurrence où la donnée centrale des entreprises ferroviaires serait la maîtrise de leur fichier de clientèle. C'est ce qu'indique Béatrice Jarrige, de *SNCF-Gares & Connexions* :

> *« Tout ce qui est accueil général c'est géré par les gares pour l'ensemble des transporteurs, avec l'idée de mutualiser, surtout quand on est contraint au niveau des mètres carrés, ça c'est sûr que c'est la bonne solution. [Mais] les espaces de vente, dans un système open access où chaque transporteur a ses clients, c'est quand même la dernière chose à laquelle on donne accès, son fichier client… Donc la distribution, c'est quelque chose de sensible. Mon obligation, [c'est] de mettre des mètres carrés à disposition de l'opérateur, l'opérateur installe les personnels, des automates, qu'il veut pour assurer la distribution, mais a priori, pour tout ce qui est ouvert à la concurrence en modalités open access, il y aura des espaces séparés… »*
>
> (Entretien avec Béatrice Jarrige, Chargée de la stratégie et de la régulation, *SNCF-Gares & Connexions,* à Paris, le 13 octobre 2012)

Encadré 22

Capitaine Train, premier bureau de vente interopérable de billets de train?

Pour vendre des billets, l'entreprise Capitaine Train accède au fichier de réservation de la SNCF pour distribuer via une application numérique des billets de train. La particularité de Capitaine Train, contrairement à l'application numérique de la SNCF, est d'avoir interconnecté un ensemble de fichiers de réservations de trains en Europe de différentes compagnies ferroviaires et de bus, permettant par exemple de proposer des trajets différents sur une même destination[750]. Capitaine Train étend progressivement son champ d'exercice commercial aux pays de l'espace ferroviaire européen – et donc au marché ferroviaire européen – ainsi qu'aux fonctionnalités commerciales complémentaires à la vente de billets comme la vente de cartes de réduction, la possibilité d'annuler directement via l'application etc.. En d'autres termes, bien qu'étant une application numérique, mais totalement spécialisée dans la vente des billets de train – Capitaine Train ne vend pas de séjours en hôtel, ni de réservations de voitures etc. – l'entreprise s'apparente clairement à un guichet de vente de billets interopérable. Cette interopérabilité est d'ailleurs à la source de sa plus grande souplesse de proposition en matière de trajets et de combinaison de transports. Hypothétiquement, si Capitaine Train souhaitait s'installer en gare pour ouvrir une boutique de vente « réelle » traduisant matériellement son modèle numérique, cela reviendrait à ouvrir un bureau de vente mutualisé.

Au Royaume-Uni, dans le cadre des franchises nationales, il peut exister dans certaines franchises une forme de concurrence directe entre opérateurs ferroviaires. Cette situation se retrouve par exemple dans la gare de King's Cross, à côté de celle de St Pancras. La franchise est possédée par un titulaire principal, mais d'autres entreprises ferroviaires y ont été autorisées à circuler (par exemple *Hull Trains*). Il en résulte qu'une concurrence existe de fait sur certaines destinations. Dans ce cas, comment l'espace est-il organisé dans la gare de King's Cross ? Y a-t-il un guichet de vente par opérateur ferroviaire ? Comme dans le cas français ou italien, « l'accès au fichier client » est-il aussi sensible pour empêcher la mutualisation de la vente des billets ? C'est l'inverse qui se produit : la concurrence entre les entreprises ferroviaires ne pose aucunement un problème à la mutualisation de la vente de billets. Cette mutualisation est considérée comme la suite logique de la mutualisation des autres services en gares (l'accueil des passagers, l'information etc.). Pourtant, les aspects concurrentiels nécessitent que le personnel des guichets soit formé à une vente dite « impartiale » fondée sur le critère de l'offre la moins chère sur une même destination. Cette notion de « vente impartiale », *impartial retailing* en anglais, est l'objet de contrôles de la part du régulateur ferroviaire. C'est ce qu'indique Peter White, professeur en transport à l'Université de Westminster :

> *« Nous avons […] un enjeu, depuis la privatisation ferroviaire que l'on appelle la vente impartiale [« impartial retailing »]. Un guichet de vente dans une gare est comme un magasin et quand une entreprise ferroviaire a la franchise de la ligne et gère la gare, il lui est demandé de vendre aussi les billets d'entreprises concurrentes [s'il y en a]. Ainsi, un voyageur qui vient et qui demande quel est le moins cher depuis King's Cross jusqu'à Grantham, si le moins cher est Hull Trains, c'est ce que doit lui dire le guichetier. […* Les vendeurs*] sont payés par la compagnie principale. Ils ont son uniforme mais il leur est demandé de vendre les billets impartialement. L'office de la régulation ferroviaire peut vérifier »*[751].
>
> (Entretien avec Peter White, Professeur, University of Westminster, à Londres, le 5 juillet 2012)

En gare St Pancras, pour ce qui concerne l'offre de transport nationale et régionale, les tickets de train sont vendus au sein du bureau *National Rail*, lequel est organisé par l'ATOC, la

750 Entretien non enregistré avec Jean-Daniel Guyot, Président-fondateur, Capitaine Train à Paris le 4 décembre 2012.

751 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Now the other feature we have since rail privatization is something called impartial retailing. A booking office on a station is like a shop and when one operator at the station has the franchise and runs the booking office, it is required to also sell the tickets of the competing operator. So a passenger comes and says what is cheapest from Kings Cross to Grantham. If the cheapest is Hull Trains, that's what the booking office has to tell them. - And the sales staff are paid by the principal company? - Yes. They're paid by the principal company, they are in their uniform but they are required to be impartial in selling tickets. The ORR can check. »*

confédération des compagnies ferroviaires franchisées. La mutualisation de la vente des billets est ainsi effective dans ce cas.

En définitive, la question de la vente des billets de train est un enjeu important pour l'organisation de l'espace des gares. La situation concurrentielle pose des limites et des impératifs pour que l'attribution des espaces soit suffisamment équitable. La comparaison des trois terrains montre que la prise en compte de cet enjeu est réelle par les gestionnaires-aménageurs. Ils y répondent en articulant les impératifs concurrentiels avec l'évolution des pratiques de vente. Cependant, les choix d'application de l'équité d'usage de l'espace des gares pour la vente des billets diffèrent grandement d'un pays à l'autre. En France comme en Italie, cette question est étudiée sous l'angle de l'impossibilité de mutualiser la vente, appelant à la production de techniques de répartition de l'espace assez compliquées (comme celle posée par la jurisprudence ferroviaire italienne). A l'inverse, au Royaume-Uni, la mutualisation des bureaux de vente est déjà effective, mais elle sous-tend de déplacer l'enjeu de l'équité de la notion d'espace à celle de la notion de pratique commerciale. En un sens, le cas britannique montre que l'enjeu de l'équité de traitement pour l'accès aux gares dans la concurrence ferroviaire n'est pas qu'uniquement une affaire d'espace, ce peut être aussi une question d'éthique commerciale.

5.3 Comment accueillir les voyageurs et fidéliser ses clients ?

Enfin, le dernier élément de la pratique de l'espace des gares par les entreprises ferroviaires est celui de l'accueil et de la conquête des clients. Cet aspect est différent de la vente des billets, car il regroupe les actions qui précèdent et qui suivent la transaction commerciale. C'est le cœur de *l'organisation des rencontres marchandes* en sociologie des *agencements marchands*. La transaction commerciale entre la compagnie ferroviaire et le passager passe nécessairement par une capacité de la compagnie à attirer les passagers vers ses services – surtout dans une situation concurrentielle comme pour le cas italien. Une fois la transaction réalisée intervient la capacité de la compagnie ferroviaire à bien accueillir et orienter son client, de sorte que l'expérience du client l'encourage à renouveler l'achat de billets auprès de cette compagnie. Les entreprises ferroviaires en situation concurrentielle ont donc un intérêt particulier à soigner l'accueil et l'information des passagers car cela s'intègre dans leur stratégie commerciale pour fidéliser leur clientèle.

La qualité et le soin apportés à l'accueil et l'information agissent aussi en retour comme un argument commercial pour pouvoir conquérir de nouveaux clients. Dans cette situation, la gare est un enjeu matériel important. Elle est l'endroit où vont attendre les voyageurs avant d'emprunter leur train et dans le cas des lignes internationales contraintes par des contrôles de sécurité comme *Eurostar*, cette attente est un enjeu important du voyage. La gare est aussi l'endroit où l'entreprise ferroviaire peut accueillir ses clients en fonction de la segmentation de clientèle qu'elle a mise en place. Dans ce cas, la gare permet d'offrir différents types d'accueil des passagers. Pour les passagers s'acquittant des billets les plus chers, l'espace de la gare sert à valoriser le service associé à ce prix par l'insertion de lieux exclusifs et restreints. Enfin, la gare est l'endroit où les compagnies ferroviaires informent leurs passagers. La coexistence de différentes entreprises ferroviaires dans un même lieu soulève un enjeu autour de l'information-voyageurs, cette activité de gestion et d'opération de l'information en gare. Les principes concurrentiels portent donc aussi sur ces aspects puisque l'information aux voyageurs ne doit pas devenir un vecteur favorisant une entreprise plus qu'une autre.

La gare comme *installation essentielle* doit être neutre, le lien entre l'identité du lieu (ses espaces, sa signalétique) ne doit plus être uniquement relié à l'identité de la compagnie ferroviaire monopolistique. Comme le souligne Giorgio Catalano, responsable de l'image de NTV, l'enjeu pour les gares se rapproche de l'enjeu qui a caractérisé les aéroports au moment de la libéralisation ferroviaire :

> *« Quand on allait à [l'aéroport de] Fiumicino ou à Charles de Gaulle, en principe, quand on entrait, on voyait tout en vert chez nous et tout en bleu chez vous, parce que Air France ou Alitalia avaient une présence massive dans l'aéroport, et donc, les comptoirs étaient bleus, les hôtesses étaient en bleu, on ne voyait pas beaucoup d'autre chose comme service d'accueil. Avec le temps, les aéroports ont changé et est arrivé le gestionnaire aéroportuaire qui rénové pas mal de choses. On voit donc des situations différentes, que ce soit à Charles de Gaulle ou à Fiumicino, et ce changement est arrivé quand s'est produite la libéralisation des lignes aériennes. Ce changement n'est pas intervenu [encore] dans les gares [ferroviaires], c'est donc une phase qui est en train de se produire, mais cela prendra du temps.»*[752]
>
> (Entretien avec Giorgio Catalano, Directeur de l'image, NTV, à Rome, le 6 février 2012)

5.3.1 Faire attendre ses voyageurs

Les salles d'attente en gare sont moins importantes qu'elles ne furent par le passé, elles sont notamment remplacées par des espaces réservés à certaines catégories de clientèle (qui seront analysés dans la section suivante). Les espaces d'attente restent malgré tout un enjeu quand plusieurs entreprises ferroviaires utilisent la même gare. Deux situations sont analysées ici. La première est celle de la gare de St Pancras, où, bien qu'*Eurostar* soit la seule compagnie qui propose des liaisons internationales dans cette gare, la possibilité de l'arrivée d'un concurrent est une hypothèse évoquée depuis plusieurs années. Le second cas est celui des gares italiennes où l'insertion d'une salle d'attente de la compagnie privée est l'un des enjeux de sa stratégie commerciale et publicitaire.

Le cas de St Pancras est particulier du fait de sa situation de gare ouvrant sur des lignes internationales qui ont des conditions de sécurité particulières. Le passage de la frontière de l'espace Shengen et surtout, le franchissement du tunnel, nécessitent de contrôler l'embarquement des passagers. Pour ce faire, une salle d'embarquement, appelée zone d'attente internationale, est le lieu dans la gare où les voyageurs doivent faire contrôler leurs bagages et leur identité. La gestion de cet espace est particulière. Aujourd'hui, elle est placée sous la responsabilité d'*Eurostar*, l'entreprise ferroviaire qui est la seule à utiliser ces fonctionnalités. Pourtant, dans le cadre concurrentiel, cette délégation de la gestion de l'espace de la zone internationale par *HS1Ltd* à *Eurostar* pourrait être remise en cause. C'est ce que confirme Nicola Shaw, la présidente directrice générale de *HS1Ltd* :

> *« Quand Eurostar et HS1 étaient possédées par la même entreprise et qu'ensuite elles ont été séparées, Eurostar est devenue une entreprise d'un seul tenant quand il y avait auparavant différentes directions qui la composaient. Il y a eu des soumissions à la Commission européenne pour savoir comment Eurostar et HS1 devaient [chacun] se comporter, et [ce que nous devions faire et offrir] si un nouvel entrant [arrivait]. Nous avons alors aussi discuté avec Eurostar sur ce qu'ils voulaient faire et nous nous sommes mis d'accord que nous devions changer la manière dont la gare est gérée. Actuellement [donc], ils gèrent [directement] ce qui est appelé la « restricted zone » : au moment où vous passez votre billet de train dans la barrière [de contrôle], vous entrez dans cette zone qui est située au-delà – c'est géré par Eurostar, pas par nous. Quand vous arrivez [dans la gare, depuis le train], jusqu'à ce que vous passez la zone de contrôle d'immigration, c'est [aussi] géré par Eurostar, pas par*

[752] [Traduction de l'auteur] version originale : *« Quando si andava a Fiumicino o a Charles de Gaulles, in linea di massima quando uno entrava vedeva tutto da noi verde da voi blue perché Air France o Alitalia avevano una presenza massiccia su sull aeroporto quindi i banchi erano blu le hostess erano tutte blu non si vedeva molto altro specialmente come servizi d'accoglienza. Col tempo gli aeroporti hanno cambiato cioé è entrato il gestore di stazione ha rinnovato un po' di cose. Quindi si vedono situazioni differenti, siano allo Charles de Gaulle che a Fiumicino questo passaggio e quello è successo quando si sono liberalizzare sicuramente le linee aeriee, cosi questo passaggio nelle stazioni non è avvenuto e quindi sta in una fase in cui probabilmente sta avvenendo, ma ci metterà del tempo. »*

nous. Nous pensons que si nous avions un second opérateur ferroviaire, cette relation changerait probablement, parce qu'Eurostar n'a aucun intérêt à gérer des choses pour le bénéfice de leurs concurrents[753] *».*
(Entretien avec Nicola Shaw, Présidente directrice générale, *HS1 Ltd,* à Londres, le 18 septembre 2014)

Cette gestion de l'espace d'attente sera sans doute remise en cause lorsque *Deutsche Bahn* souhaitera utiliser la gare St Pancras pour des liaisons trans-Manche. Cette hypothèse est assez avancée pour que le gestionnaire de la gare s'y prépare et veille à un rôle de garant de l'équité et du bon fonctionnement de l'infrastructure, comme le confirment les propos de Wendy Spinks, directrice du marketing de *HS1Ltd* :

"Concernant le travail avec Deutsche Bahn, au sujet de leur offre, géographiquement, nous avons des restrictions en termes d'espace qui sont en soi une limite. Nous travaillerions avec Eurostar [si cette hypothèse advenait] pour être sûr que la zone de contrôle [d'identité] et les différents usages de la gare travaillent dans ce sens. Nous devons comprendre ce qu'ils veulent et comment ils veulent travailler"[754].
(Entretien avec Wendy Spinks, Directeur commercial, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

En Italie, l'implantation des zones d'attente en gare est un enjeu commercial et stratégique pour l'entreprise *NTV-Italo*. Sans être un espace réservé à un segment de la clientèle, la *Casa Italo* est un espace aux couleurs de l'entreprise, qui traduit une affirmation importante de la marque de l'entreprise via l'utilisation de l'espace matériel de la gare. L'objectif de la *Casa Italo*, où l'on peut s'asseoir en attendant son train, acheter des billets de train sur les distributeurs automatiques, est d'affirmer une alternative identitaire comme entreprise ferroviaire et faire œuvre de pédagogie. La *Casa Italo* vise ainsi à apprendre aux voyageurs à dissocier la gare de l'entreprise ferroviaire historique, en montrant que la gare est un espace où de multiples identités ferroviaires peuvent s'exprimer. Dans le contexte italien, l'identité des gares est associée à celle de l'État, étant donnée l'implication historique de l'administration ferroviaire dans la constitution territoriale de l'État italien. Comme l'indique Giorgio Catalano :

« Quand j'ai commencé à m'occuper du projet [des Casa Italo] dans les gares, j'ai beaucoup visité les gares pour comprendre qu'elle en était l'atmosphère. Dans beaucoup de gares aujourd'hui, j'ai la sensation que les gens […] pensent que beaucoup des magasins qui y sont dépendent de [la compagnie historique] des chemins de fer, le marchand de journaux, le bureau de tabac. Quelques gares ont perdu un peu de cet aspect ferroviaire à Roma, à Milano Centrale qui est toute neuve, pour autant, à Bologna, Firenze cela continue. Elles ont encore selon moi « le parfum de l'État » […], et ainsi, notre projet [de Casa Italo], à l'intérieur des gares, vise un peu, en réalité, à démonter ce concept [de « parfum d'État »], par ce projet [de Caso Italo], très beau, très ouvert et de grande visibilité »[755].
(Entretien avec Giorgio Catalano, Directeur de l'image de NTV, NTV à Rome le 6 février 2012)

---

753 [Traduction de l'auteur] version originale : « *When Eurostar and HS1 were owned by the same company and then split off, Eurostar became a single entity when previously it had been several entities, undertakings were given to the European Commission about how Eurostar would behave and about how HS1 would behave, and about the infrastructure operators in Belgium and France if a new operator came along, so there are various things that we have to do and they have to offer a new operator. We've also talked to Eurostar about what they want to do and we've agreed that we might change the way the station is managed, currently they manage what is called the restricted zone: the minute you put your ticket through the ticket barrier you walk into the area behind that - that is managed by Eurostar, it's not managed by us. When you arrive, until you pass immigration, it is managed by Eurostar, it's not managed by us. We think it's likely that when we have a second operator that relationship will change, because Eurostar doesn't have any interest in running things to the benefit of their competitors. »*

754 [Traduction de l'auteur] version originale : *« In terms of working with Deutsche Bahn, in terms of their offer, geographically we have restrictions and servers space and the space is a boundary and that is what it is. We would work with Eurostar to make sure that the gate line works and the various different facilities work in that sense. We need to understand what they want and how that would work. »*

755 [Traduction de l'auteur] version originale : *« io quando ho iniziato ad occuparmi del progetto delle stazioni o frequentano molto le stazioni per capire un po' quel ambiente che c'era. In molte stazioni ancora oggi ho la sensazione che la gente non io ma diciamo la gente comune pensa che molti esercizi commerciali siano dipendenti delle ferrovie, il giornalaio il tabbacaio. alcune stazioni hanno perso un po' questa polvere da ferroviere a Roma, Milano centrale tutta nuova, però, Bologna, Firenze e così via. Hanno ancora secondo me il profumo di Stato la polvere di Stato no c'è un po' secondo me questo concetto e quindi il nostro progetto, secondo me, all'interno delle stazioni in realtà va un po a a scardinare questo questo concetto, no perché è un progetto molto bello, molto aperto di grande visibilità. »*

Pour faire de l'espace d'attente un outil au service de la distinction de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrentes, la traditionnelle salle d'attente est repensée. L'usage de l'espace est ainsi conçu pour refléter une offre de service et pour attirer les potentiels clients. Comme le précise Giorgio Catalano :

> *« Cela ne doit pas être une salle d'attente, sinon il faudrait avoir des bancs et l'imaginer d'une toute autre façon. Notre projet [a été de l'] imaginer comme un centre de services à l'intérieur duquel il y a aussi de quoi pouvoir rester dans de bonnes conditions. […] De fait, c'est plus un espace pour passer que pour rester. Ensuite, c'est sûr qu'entre passer et rester, il y a une latence moyenne de vingt minutes, donc nous avons aussi offert la possibilité de rester, de « bivouaquer », avec des fauteuils où tu peux lire ton journal, attendre ton train un quart d'heure»*[756].
>
> (Entretien avec Giorgio Catalano, Directeur de l'image, NTV, à Rome, le 6 février 2012)

L'évolution des espaces d'attente se traduit aussi par l'insertion d'espaces particuliers, réservés à une clientèle ciblée : les clubs, salons et autres *business lounge*.

5.3.2 Des gares pour tous mais des espaces pour quelques-uns : clubs et salons réservés

Les grandes gares ont été constituées notamment par des salles d'attente qui reflétaient la structuration du transport de passagers : les salles d'attentes de première, de deuxième et troisième classes avaient pour première vocation de contenir les passagers avant leur embarquement en train. Ces salles constituaient des espaces fermés à des fins de sûreté. Il s'agissait d'empêcher les passagers de déambuler en gare à leur gré, car l'espace de la gare – les quais, les trains – était perçu comme dangereux. La salle d'attente en gare est donc à l'origine un dispositif central du bâtiment-voyageur. Elle marque l'ambition de contrôle et de séparation des foules vis-à-vis du danger de l'activité de transport. C'est par des évolutions successives que les salles d'attente vont être modifiées et leurs fonctions se transformer[757].

Aujourd'hui, la salle d'attente en gare semble une curiosité, si on reprend ce qu'elle était il y a cent cinquante ans. Il persiste quelques espaces d'attente bien délimités, mais, dans les grandes gares comme Paris Nord ou Milano Centrale, il n'existe pas une salle d'attente pour tout public en gare. Des espaces sont bien aménagés, sous forme de bancs regroupés, parfois séparés des flux par quelques panneaux, mais ils ne constituent pas une salle au sens d'un endroit clos et distinct des autres espaces en gare. Cependant, la salle d'attente n'a pas totalement disparu. Comme le note la directrice technique de *Grandi Stazioni*, Susanna Bernardini, ces espaces ont évolué et empruntent les contours de l'activité ferroviaire contemporaine.

> *« En général, les salles d'attente n'existent plus. Il existe beaucoup d'autres endroits où les gens peuvent attendre un peu, comme à l'aéroport. Pour autant, il y a un contraste avec les salles d'attente VIP, les Club, nous les avons ici sous le nom 'Freccia Club » etc, alors les gens s'agacent parce qu'ils voient que ceux qui ont un billet en première classe peuvent aller dans la salle VIP contrairement à ceux qui ont un billet de seconde classe »*[758].
>
> (Entretien avec Susanna Bernardini, Directrice technique de *Grandi Stazioni*, FSI *Grandi Stazioni* à Rome le 13 février 2012)

---

756 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Esattamente non deve essere una sala d'attesa seno allora devi avere le banchine dei devi immaginare in maniera diversa insomma. i nostri più immaginato come il centro servizi dove all'interno ci sono ovviamente anche delle una fruizione per un minimo di sostanza. … Di fatto è più un uno spazio per passare , che non per stare , poi è chiaro che fra passare stare c'è un'aria di mezzo che sono 20 minuti quindi abbiamo messo »*

757 SAUGET, S. (2009). *À la recherche des pas perdus: une histoire des gares parisiennes au XIXe siècle*, *op.cit.*.

758 [Traduction de l'auteur] version originale : *« In linea di massima, le sale di attesa non esistono più. Esistono tanti posti dove la gente può stare un po' come al aeroporto. Mentre c'è in contrasto con le sale di attesa dei VIP, dei Club, noi abbiamo qui sotto la Freccia Club ecc, allora la gente si scoccia perché vede che chi ha il biglietto di prima classe può andare nella sala VIP e chi ha un biglietto di seconda classe non ci può andare. »*

Ces salles d'attente réservées à une catégorie de clientèle méritent un approfondissement dans le cadre de cette recherche. Elles matérialisent une partie de la question sur les effets de l'ouverture à la concurrence ferroviaire pour l'aménagement des gares. Ces salles d'attente sont installées à proximité immédiate des quais. Le *Freccia Club* est situé près du quai 21 en gare de Milano Centrale. Le *Salon Grand Voyageur* est installé à proximité du quai n°1 en gare de Paris Nord. Dans la gare St Pancras, le *Eurostar Business Lounge* est situé dans la zone d'attente internationale, il en occupe l'aile latérale. Pour cette recherche, il n'a été possible que de visiter et de pratiquer le *Eurostar* Business Lounge en gare de St Pancras et de Paris Nord, ainsi que le AVE Club, en gare de Barcelona Saints, en Espagne. Le Freccie Club et le Salon Grand Voyageur ont été explorés à travers les présentations commerciales qui en sont faites par les entreprises ferroviaires Trenitalia et SNCF ainsi que par une observation sur place de leurs entrées.

Ces espaces réservés à la clientèle permettent de traduire dans la gare la segmentation des voyageurs qui est opérée pour l'offre commerciale dans les trains. Ces espaces sont réservés à des voyageurs qui ont des billets de première classe, ou bien qui disposent de cartes de fidélité témoignant d'une forte capacité d'achat de billets de train. Les salles d'attente réservées à cette clientèle ont donc pour première fonction de compléter l'offre de service associée à un billet de catégorie supérieure. Outre le confort différent apporté dans le train, cette catégorie supérieure doit aussi pouvoir être vécue au début et à la fin du voyage, par l'intermédiaire de ces salles réservées. L'usage d'un espace dédié et exclusif de la gare est donc inclus dans le prix plus élevé de ces billets de train.

Le second élément caractéristique de ces lieux réservés est relatif aux services qui y sont déployés. Pour entrer dans la salle d'attente réservée, il faut prouver son statut de voyageur privilégié. Ce statut est vérifié par des hôtesses dont l'habit reprend le standard des hôtesses de l'air. Elles vérifient soit la catégorie de billet de train, soit la possession d'une carte de fidélité ouvrant droit à l'accès à l'espace. A l'intérieur de la salle d'attente, un soin est apporté à ce que les voyageurs puissent s'asseoir dans des fauteuils et des canapés confortables. Les meubles sont choisis pour refléter un goût contemporain qui permet de distinguer l'ameublement de la salle du reste de l'ameublement de la gare : les chaises et les fauteuils ne sont pas scellés au sol comme les bancs dans les parties communes, les tables peuvent être déplacées. L'accès aux prises électriques est facilité, de même que l'accès sans-fil au réseau internet est inclus dans le fait d'utiliser cet espace.

Les salles d'attente pour les clientèles de première classe sont aussi des espaces où est mise en scène une offre de services para hôteliers. Reprenant l'organisation d'une cafétéria d'hôtel, des consoles sont disposées sur lesquelles les voyageurs peuvent se servir à leur gré de boissons chaudes ou rafraîchissantes, d'une collation sucrée ou salée. Des journaux et des magazines sont aussi offerts, parmi un choix varié de titres.

Les salles d'attente réservées sont ainsi un étrange endroit dans la gare : une oasis de gratuité apparente. Contrairement à tout le reste de la gare où l'ensemble des interactions du voyageur sont l'objet d'une finalité marchande, la salle d'attente réservée est le lieu où le voyageur se voit affranchi de toute contrainte commerciale. Le coût de son billet de train de première classe le libère ainsi de toutes les actions d'achat envisageables pour les pratiques les plus courantes en gare : acheter un journal n'est pas nécessaire, acheter une boisson pour se rafraîchir

n'est pas nécessaire, acheter un encas n'est pas nécessaire, se connecter à service payant de wifi n'est pas nécessaire, aller dans un café de la gare pour s'installer plus confortablement que sur les bancs situés près des quais n'est pas nécessaire. Tout l'espace de la salle d'attente réservée reflète ainsi la stratégie des entreprises ferroviaires d'étendre à la gare la notion de confort et du soin particulier apporté à la classe de voyageurs supérieure.

L'objectif de ces salles d'attente est donc d'utiliser l'espace de la gare comme un service devant renforcer le lien entre le client et l'entreprise ferroviaire. Il permet aussi de justifier pour cette dernière les différentes clientèles qu'elle a choisi de distinguer. Pour *Eurostar*, le nom de l'espace – *Eurostar Business Lounge* – reflète la stratification de la clientèle entre voyageurs de tourisme et voyageurs d'affaires. Pour SNCF et *Trenitalia*, les salles d'attente réservées reprennent l'intitulé du voyage (« voyageur » en France, « flèche » du nom du TGV de Trenitalia en Italie). La salle d'attente en gare n'est pas que la conséquence de la stratification des clientèles ferroviaires, elle l'accompagne et elle permet de mieux les définir. L'analyse de l'imaginaire et de la symbolique déployée dans ces espaces est à ce titre démonstrative.

Dans ces espaces, l'aménagement et le choix des matériaux, du mobilier et des couleurs visent à marquer la distinction vis-à-vis du reste de la gare. Cette distinction de l'espace est un reflet d'une distinction sociale à laquelle il est offert au passager de s'identifier. La salle d'attente réservée est ainsi parée de dispositifs évoquant la relaxation et le confort, ciblant un voyageur envisagé comme étant harassé par les horaires et des emplois du temps chargé. Le voyageur est nécessairement d'affaire, sa mobilité est justifiée par des objectifs et des activités professionnelles. L'équipement de la salle d'attente favorise ainsi le travailleur nomade, qui dispose d'un ordinateur, d'une tablette, et dont le besoin de connexion à internet est irrépressible. Certaines salles d'attente comme les salons Grand Voyageur disposent aussi d'espaces dédiés aux réunions de travail. Enfin, l'esthétique qui y est déployée varie d'une compagnie ferroviaire à l'autre. L'esthétique des salons Grand Voyageur de SNCF et des *Freccia Club* de Trenitalia sont ceux des hôtels standardisés au confort bon teint. L'esthétique de l'*Eurostar Business Lounge* est plus aboutie, à Paris Nord elle est issue des travaux du designer Philippe Starck, à Londres St Pancras, elle allie des matériaux d'un moderne kitsch (surfaces noires vernies) avec une valorisation des murs en brique de la gare. Surtout, le sol des *Eurostar Business Lounge* est en parquet sombre là où les autres salons sont en carrelage, marquant une plus grande chaleur de l'aménagement de cet espace. Dans le cas de la compagnie trans-Manche, le soin apporté à ces espaces traduit une volonté d'**en faire des lieux où l'on se sent chez soi** et non dans une galerie marchande ou un hall d'hôtel.

Les salles d'attente réservées en gare marquent ainsi deux tendances importantes. La première est celle de l'utilisation de l'espace pour lui conférer la vertu d'affranchir le voyageur de toute interaction marchande. Cet affranchissement de l'univers marchand marque l'utilisation de la gare par l'entreprise ferroviaire comme une prolongation de la segmentation de sa clientèle. La segmentation de la clientèle est essentielle dans le cadre concurrentiel puisqu'elle permet aux entreprises ferroviaires d'ajuster leurs offres pour maximiser leurs profits. La seconde tendance importante est le fait que, pour refléter la segmentation de la clientèle, l'aménagement des espaces des salles d'attente réservées favorise l'expression de symboliques ciblant une clientèle d'affaire, légitimant certaines pratiques et certaines usages.

5.3.3 Informer les voyageurs : l'information sonore et visuelle

Le dernier point abordé concernant l'accueil des clients est celui de l'information aux passagers. L'information est un service compris dans la prestation de base de l'usage des gares selon les directives européennes. La gare est ici le support d'un service qui est indispensable parce qu'il permet de doter le passager des informations nécessaires à l'accomplissement de son voyage. Dans leur *Petite sociologie de la signalétique*[759], Jérôme Denis et David Pontille indiquent que:

> *« Pour faciliter l'usage et l'accroître, il ne suffit donc pas de bien accueillir les clients : il faut leur donner les moyens d'utiliser convenablement le réseau, de consommer les mieux possible l'offre. L'information-voyageurs, et en son centre la signalétique, sont conçues comme telles : elles offrent des dispositifs d'aide*[760]*. […] Produire de l'information voyageurs, c'est assurer une intelligibilité institutionnelle du service, donner à comprendre l'éventail des éléments jugés pertinents pour les usagers »*[761].

La question que pose l'irruption du cadre concurrentiel concernant le point précis de l'information aux voyageurs s'inscrit à deux niveaux. Le premier niveau est celui de la maîtrise de l'information : qui doit la produire et s'assure de sa diffusion ? Cette première question est en continuité avec les problématiques qu'avait engendrées l'interconnexion ferroviaire. Le second niveau est celui de la forme de l'information : elle peut être sonore ou visuelle.

Le pilotage de l'information aux voyageurs en gare doit être logiquement assuré par l'exploitant de la gare, le gestionnaire de l'infrastructure. Cependant, ce point soulève des difficultés, notamment en Italie où *Grandi Stazioni* et RFI sont des filiales de l'opérateur public historique. La diffusion des annonces sonores et visuelles a ainsi fait partie des recours présentés par *NTV-Italo* qui jugeait que les informations délivrées aux passagers n'étaient pas correctement exécutées et que cela pouvait induire une entrave à la concurrence ferroviaire. Par la suite, l'autorité de régulation des transports italienne a déterminé des critères précis qui imposent au gestionnaire des gares de mettre en place un affichage d'information dit neutre, qui ne constitue pas un biais publicitaire qui aurait favorisé l'opérateur public historique. Dans les faits, *NTV-Italo* reprochait à *Grandi Stazioni* et RFI d'utiliser des écrans d'affichage où les informations sur les trains n'étaient pas du même niveau de détail en fonction de l'opérateur. Elles étaient plus précises pour les trains de *Trenitalia*, appartenant au groupe FS, en explicitant le détail des services à bord, et elles ne l'étaient pas pour les trains Italo. Cette différence a été jugée comme pénalisante et l'autorité de régulation des transports italienne a imposé le développement d'un standard d'affichage de prise en compte des informations. De la même manière, RFI a soumis à l'autorité de régulation des transports un manuel de présentation des annonces sonores en gare, afin de faire valider leur conformité dans le cadre concurrentiel.

En France, *SNCF-Gares & Connexions* veille à ce que le pilotage et la diffusion des informations en gare respecte la neutralité et l'impartialité dans le traitement des différentes compagnies, même si la concurrence est moins présente qu'elle ne l'est en Italie. Cependant, on peut observer en gare de Paris Lyon par exemple, là où les trains *TGV Europe* sont concurrencés par les trains *Thello*, que le panneau d'affichage des quais a été modifié à l'occasion des travaux en gare et qu'il est désormais organisé de sorte de faire apparaître le logo de chaque entreprise ferroviaire auquel l'indication de quai de train fait référence.

---

759 DENIS, J., PONTILLE, D. (2013). *Petite sociologie de la signalétique : Les coulisses des panneaux du métro*, Paris : Presses de l'École des Mines,.

760 *Ibid.*, p.43.

761 *Ibid.*, p.44.

Pour les entreprises ferroviaires, la maîtrise de la qualité de l'information est essentielle car elle fait partie de l'expérience du voyage de leur client. Pour s'assurer de la satisfaction de leur clientèle, elles cherchent à harmoniser les différents aspects du voyage quel que soit la gare empruntée. En conséquence, une pression peut s'exercer sur la qualité de l'information délivrée aux voyageurs. L'ancien chef de projet auprès du Directeur des gares d'*Eurostar*, Alexandre Imbeaux, explique ainsi que la compagnie ferroviaire internationale a vocation à standardiser la qualité de son service sur l'ensemble de ses destinations :

> *« L'expérience Eurostar c'est ce qui se passe du moment que tu achètes ton billet jusqu'au moment où tu arrives à ta gare d'arrivée. S'il y a eu la présence d'un retard, ou s'il y a un problème typiquement que le Train Manager, le chef de bord, te dit que ton billet sera compensé, alors il y a le service après-vente. […] Aujourd'hui, le fait que tu as Air France que ce soit à Tokyo à Roissy-Charles-de-Gaulle, ou à Sao Paulo, tu as la même expérience, tu es chez France. Aujourd'hui que tu sois à Gare du Nord, St Pancras c'est différent. Le but du jeu, c'est d'arriver […] à ce que le client, son interaction avec Eurostar soit la même. Et si possible la meilleure possible ».*
>
> (Entretien avec Alexandre Imbeaux, chargé de mission auprès du directeur des gares, *Eurostar,* à Londres, le 6 décembre 2010)

Après la question de la maîtrise de l'information et de sa diffusion, celle de sa conception est aussi concernée par l'application des principes concurrentiels. On a vu que la diffusion sonore et visuelle est un enjeu de régulation concurrentielle en Italie. La conception même de la signalétique visuelle de l'information-voyageurs est touchée par la question de l'application des principes concurrentiels en Grande-Bretagne, et dans une certaine mesure, en France.

Pour Jérôme Denis et David Pontille[762], la signalétique dans les moyens de transport est liée à la mutation en entreprises des organisations précédemment étatisées, comme ce fut le cas pour la RATP[763]. La question d'une signalétique spécifique à l'entreprise de transport s'est aussi imposée à l'occasion des grands projets de transport, comme le métro Météor qui deviendra la ligne 14[764]. La mise en œuvre d'une signalétique ordonnée à la RATP se construit par l'intermédiaire de chartes graphiques, des documents contraignant qui fixent des normes, établissent des standards et instituent une complexité de la gestion graphique de l'espace[765] :

> *« La signalétique est conçue comme un véritable dispositif dont les éléments sont systématiquement conçus les uns par rapport aux autres et l'ensemble prend la forme d'un système normalisé dans les moindres détails [766]. […] La mise en ordre ainsi effectuée transforme fortement le lieu que constitue le réseau de transport. Elle aboutit d'abord à un recouvrement graphique de l'espace. Chaque couloir, chaque quai, chaque escalier se voit doté de panneaux, d'affiches […]. Le dispositif de la signalétique opère un aménagement graphique de l'espace : il produit un environnement hyper sémiotisé dédié à la mobilité, dans lequel l'ordinaire des déplacements quotidiens dispose de ses propres appuis »[767].*

Il en va de même pour la signalétique en gare. Elle forme un tout graphique, cohérent, devant articuler différentes informations ainsi, désormais, que différentes entreprises ferroviaires qui peuvent y exprimer visuellement leurs services ferroviaires. Avec l'ouverture réglementaire à la concurrence ferroviaire internationale en Europe le 1er janvier 2010, la signalétique visuelle est devenue progressivement une prérogative exclusive des gestionnaires de gare dans chacun des cas étudiés. C'est notamment nettement visible à St Pancras où la signalétique d'information est désormais uniquement définie pour refléter l'identité de la gare choisie le gestionnaire *HS1Ltd* et

762 *Ibid.*
763 *Ibid.*, p.25.
764 *Ibid.*
765 *Ibid.*
766 *Ibid.,* p.44.
767 *Ibid.*

non plus l'identité de la compagnie ferroviaire *Eurostar* dont, théoriquement, d'autres entreprises peuvent venir concurrencer les services. Comme l'indique Alexandre Imbeaux, alors chez *Eurostar*, cette évolution a été prise en compte :

> *« Le but du jeu maintenant dans la gare c'est d'avoir de la signalétique qui va servir à tout le monde. Auparavant dans les terminaux Eurostar, […] on pouvait mettre de la signalisation aux couleurs Eurostar parce qu'on était le seul opérateur transmanche. À partir de maintenant on n'a plus aucune légitimité de signalisation Eurostar. Pour nous, la marque est très forte, on peut faire beaucoup de choses avec notre design ».*
> (Entretien avec Alexandre Imbeaux, chargé de mission auprès du directeur des gares, *Eurostar,* à Londres, le 6 décembre 2010)

Pour le gestionnaire de gare, la question de la signalétique est une fonction difficile à mettre en œuvre. Comme l'explique Wendy Spinks du gestionnaire de la gare St Pancras, *HS1Ltd*, le travail quotidien sur la gare nécessite de faire appel à des prestataires extérieurs et à mobiliser des groupes de passagers-test pour améliorer l'offre d'information visuelle :

> *« La signalétique est quelque chose qu'il nous est difficile à faire pour les gens comme nous, parce que la gare nous est trop familière. Nous y avons ainsi emmené un spécialiste de la signalétique et nous avons choisi des personnes qui n'étaient pas familières avec la gare et cela nous a aidés.*[768] *[…] Nous travaillons avec une agence de marketing pour l'identité visuelle, nous recourons à des spécialistes de la signalétique mais nous le faisons après des études de clientèle. Nous avons toute une série de groupes de discussion avec les clients, physiquement sur site, où nous demandons aux clients « pouvez trouver votre chemin depuis A jusqu'à B ? Quelles sont vos expériences ? Que voyez-vous ? Qu'est-ce qui vous aide ? Qu'est-ce qui ne vous aide pas ? Est-ce que vous liriez de telle manière ? Ainsi, nous avons fait toute une série d'ateliers avec de vrais pendulaires pour comprendre ce que nous pourrions apprendre de notre vieille signalétique et comment nous pourrions l'améliorer.*[769] *»*
> (Entretien avec Wendy Spinks, directeur commercial, *HS1 Ltd,* à Londres, le 18 septembre 2014)

En France, la signalétique en gare a été modifiée lors de l'avènement de *SNCF-Gares & Connexions*. Cette évolution correspond moins à la mise en conformité aux principes concurrentiels. Elle visait à adapter l'information visuelle à l'évolution des modes de perception des voyageurs en gare. Cependant, la refonte de la signalétique dans les gares françaises est aussi l'occasion de former une charte graphique d'usage des gares qui serve autant au gestionnaire de la gare, qu'aux entreprises ferroviaires et aux services commerciaux dans la gare.

Le développement d'une concurrence ferroviaire effective pourrait accroître la tension sur la question signalétique en France, au même titre qu'elle a été un motif de régulation très précis en Italie. Le retour d'expérience britannique en matière de franchises ferroviaires est aussi à prendre en compte. Comme l'indique le professeur de transport Peter White de l'Université de Westminster, l'application de signalétique par franchise a dégradé la cohérence d'ensemble sur la totalité du réseau ferré britannique :

> *« Il y a eu beaucoup d'amélioration dans la signalétique et l'information, bien que ce soit moins consistant [que] lorsque nous avions le seul système de British Rail. [BR] avait beaucoup harmonisé le design de la signalétique des gares dans les années 1970 et 1980 et maintenant, vous pouvez voir que les couleurs des informations dans les gares varient selon les compagnies ferroviaires. C'est vert foncé pour Southern, et d'autres couleurs dans d'autres parties du réseau [ferroviaire]. Et [même] pour*

---

768 [Traduction de l'auteur] version originale : *« And Way-finding is difficult for people like us to do, because we're too familiar with the station. So we brought in a way-finding specialist but did it with customer research, and picked people who were unfamiliar with the station to help is with that. »*

769 [Traduction de l'auteur] version originale : *« We work with a marketing agency on the branding, we use a way-finding specialist for the way-finding, but we do that following customer research. So we did a whole host of customer focus groups, physically on-site, where we asked customers "can you find your way from A to B? What did you experience? What did you see? What is helpful? What's not helpful? And then we brought them back an hour later and said "If this sign said this how would you read that? Would you read it this way?". So we did a whole series of workshops with real commuters to understand what we could learn from our old way-finding and how we could improve it."*

différencier la première classe, ce n'est plus les lignes jaunes standard, cela change en fonction des compagnies. Il y a donc des endroits où l'information est moins claire qu'elle l'était auparavant.[770] »
(Entretien avec Peter White, Professeur, University of Westminster, à Londres, le 5 juiller 2012)

*

Ce chapitre a montré combien l'*agencement marchand* sert ici à *objectiver* la gare comme *installation essentielle*. La *passivation* de chacune des gares s'effectue à la charnière de deux échelle, l'une européenne, l'autre nationale et locale. Les questions de formulation des redevances d'utilisation des gares entraînent une ingénierie tarifaire complexe. Il y a été possible cependant de montrer les spécificités nationales ainsi que, parfois, les *débordements* que ces *qualculs* peuvent occasionner, comme l'a montré par exemple le cas français.

L'intervention des agences de régulation oriente peut modifier en profondeur le cours de l'agencement, puisque la force des règles posées contraint les acteurs et encourage certaines techniques économiques plus que d'autres. Cependant, une fois les règles posées, on a pu observer combien les acteurs doivent réitérer les processus de définition et de précision de la gare comme installation essentielle. Dans *The Laws of the Market*, Michel Callon indique qu'il n'est pas suffisant de prendre en compte seulement les règles ou les conventions entre les acteurs pour comprendre le processus marchand. La question de la négociation entre les acteurs à propos de ces règles et la relation qui s'établit entre les règles et les acteurs participent autant à la fabrique du processus marchand :

« Que l'on parle de culture commune ou de règles partagées ou de conventions, on rencontre la même pierre d'achoppement : une règle, une convention, un dispositif culturel ne guident complètement un comportement que lorsqu'ils ne contiennent que des marges irréductibles d'interprétation. Ces marges d'interprétation peuvent être réduites [removed] durant des interactions, des négociations ou des discussions"[771].

Ici, l'interaction entre les acteurs et leurs techniques et les différentes phases de régulation qui ont été analysées montrent que le processus marchand se singularise dans chaque situation par la particularité de ces relations entre les acteurs et celle des techniques qu'ils emploient. Le travail de *« réduction des marges d'interprétation »* peut être consensuel comme l'a montré le cas britannique où la question de la négociation entre les acteurs est centrale dans la stratégie de régulation, ou bien conflictuel, comme cela a été illustré dans le cas français sur les techniques financières et dans le cas italien sur les questions des pratiques de l'espace des gares. Cette comparaison des trois cas montre ainsi qu'en fonction de l'importance des cadrages dans l'agencement marchand, « *les marges d'interprétation des règles* » peuvent être plus ou moins réduites facilement. Il semble que la forte *passivation* de la gare St Pancras facilite ensuite son *qualcul*, tandis qu'en France, l'instabilité du modèle est liée aux difficultés d'interprétation des rôles des différents acteurs publics.

---

770 [Traduction de l'auteur] version originale : « *there's been a lot of improvement in signposting and information, though some of it is less consistent and when we had the single British Rail system. It harmonised a lot of the station design in signposting back in the 1970s and 1980s and you now see the background colour of the station notice varies with the company. Its dark green on Southern, and differ colours on other parts of the network. And for showing which is a first-class coach, it's no longer the standard yellow stripe, it varies between companies. So there are some places where information is less a clear than it was before.* »

771 CALLON, M., (1998). « The laws of the markets », *op. cit.*, p.7, [Traduction de l'auteur] version originale : « *Whether we talk about a common culture or of shared rules or conventions, we encounter the same stumbling block : a rule, convention or cultural device does not govern behaviour completely since it entails irreducible margins of interpretation. These margins of interpretation can be removed only during interaction, negotiation or discussion* ».

Enfin, cet *agencement* est analysé ici sous l'angle de ses cadrages et de quelques *débordements* qu'ils ont engendrés. Cependant, l'évolution rapide du cadre réglementaire autour des gares comme *installations essentielles* appelle des recherches supplémentaires pour analyser combien les *débordements* engendrent à leur tour de nouveaux *cadrages*, et comment ces nouveaux *cadrages* participent à transformer la notion d'*installation essentielle* au gré de ses objectivations successives.

Chapitre 8

L'agencement du bien immobilier : valoriser la localisation et les caractéristiques de la gare

Tous les jours à Londres, quand la photographe Sam Lane rentre de sa journée de travail, elle pousse une des portes de la gare St Pancras pour y rejoindre son appartement : elle *habite* dans la gare. Tous les mois, les gérants de magasins dans la gare du Nord à Paris paient un *loyer* à *Gares & Connexions* pour les espaces qu'ils y occupent : ils sont *locataires* de la gare. À ce jour, le projet d'extension des espaces commerciaux en gare de Milano Centrale fait partie des arguments des dirigeants de *Grandi Stazioni* pour rendre attractive la future séparation en trois entités de l'entreprise : l'une d'entre elle s'appellera *Grandi Stazioni Real Estate* (immobilier en anglais). Comment a-t-il été possible que Sam Lane possède un appartement dans la gare St Pancras ? Comment l'espace de la gare du Nord peut-il faire l'objet d'un loyer pour son occupation ? Pourquoi la gare de Milan devient le terrain d'une stratégie de valorisation immobilière de ses espaces ? Ces trois situations embrassent le même *agencement marchand* : celui de la gare en *bien immobilier*.

Contrairement à l'*agencement* précédent sur l'*installation essentielle*, celui du *bien immobilier* n'est pas l'objet d'une régulation pour le marché ferroviaire. Pour que l'installation essentielle puisse être en bon état de fonctionnement, il est nécessaire d'investir dans le maintien en bon état voire de développer la structure du bâtiment de la gare. Or, pour assurer le financement de l'investissement dans le bâtiment, différents intérêts peuvent être articulés. Ainsi, l'*agencement* de la gare en *bien immobilier* met aux prises les gestionnaires des gares avec des investisseurs privés qui apportent leurs fonds pour permettre l'aménagement de long terme des bâtiments-voyageurs.

Ces investisseurs privés en retour prennent part à la gestion de la gare, et ainsi, ouvrent en partie la perspective de l'*agencement* de la gare en *place marchande*[772]. Pour les besoins de cette recherche, une distinction est opérée entre le financement de l'aménagement des gares – le *bien immobilier* – et l'organisation de fonctions commerciales qui résultent de ces aménagements – la *place marchande*. **Les agencements du bien immobilier et de la place marchande sont interdépendants.** La logique de l'un influence la logique de l'autre et vice-versa. Cependant, chacun de ces agencements est structuré par des groupes d'acteurs et de techniques suffisamment distincts pour pouvoir être analysés séparément.

Dans le cas du *bien immobilier*, le gestionnaire et les promoteurs-investisseurs travaillent à **valoriser la localisation et les caractéristiques de la gare** en articulant à la fois ses impératifs en matière de transport et son caractère urbain. Dans le cas de la *place marchande*, le gestionnaire, les promoteurs-investisseurs, les acteurs commerciaux et les clients-usagers de la gare agencent

[772] La notion de *place marchande* sera explicitée dans le prochain chapitre.

plus précisément l'utilisation de la gare comme un espace urbain autour de la valorisation commerciale des flux d'usagers qui la parcourent.

L'*agencement* de la gare comme *bien immobilier* fait figure de charnière entre l'infrastructure de transport et la place urbaine. Le *bien immobilier* porte sur le bâtiment de la gare, il intègre les impératifs matériels du transport ferroviaire mais il dépasse largement la seule question de l'usage ferroviaire de la gare. De même, le *bien immobilier* structure une relation de partenariat entre le gestionnaire de la gare et les investisseurs qui s'impliquent à aménager l'espace des gares pour en retour bénéficier de leur exploitation commerciale. En résumé, au cœur des trois agencements étudiés dans cette thèse, l'agencement du *bien immobilier* fait le lien entre l'*installation essentielle* et la *place marchande*.

L'*agencement marchand* de la gare en *bien immobilier* est-il une conséquence de la mise en œuvre du marché ferroviaire ? **Ce chapitre vise à démontrer qu'il en est l'expression à la marge**. La question des modes de financement des *installations essentielles* et des principes de séparation des activités ferroviaires a introduit des possibilités de cofinancement de l'infrastructure de gare. C'est parce que les financements de la gare se sont diversifiés que s'est posée la question de leur valorisation immobilière. Par rapport à l'*agencement* de l'*installation essentielle* étudié dans le précédent chapitre, celui de la gare en *bien immobilier* n'est pas centré sur l'application des principes du marché ferroviaire. Il n'est pas non plus structuré par l'importance de la régulation sectorielle qui régit l'utilisation de l'*installation essentielle*. En ce sens, l'*agencement* marchand de la gare en *bien immobilier* peut varier très fortement en fonction des sites où il s'applique. Les *cadrages* des *agencements marchands* de chacune des gares en *bien immobilier* diffèrent fortement. Chaque cas sera ainsi présenté successivement. Ces *cadrages* se déroulent sur des périodes importantes, de plus d'une décennie. L'*agencement marchand* de la gare en *bien immobilier* est ainsi un processus au long cours qui n'a été que peu étudié jusqu'alors. Cette recherche complète les travaux de Deike Peters[773] qui a étudié surtout les projets de gares par la question de la valorisation immobilière de leurs terrains adjacents sans nécessairement entrer dans la problématique des projets de réaménagement des gares *à l'intérieur* de celles-ci.

Hormis les travaux de Deike Peters, la question de l'aménagement des gares est traitée soit sous l'angle de la construction de nouvelles gares pour les lignes à grande vitesse par exemple, soit sous l'angle du réaménagement des sites à d'autres fins que l'activité ferroviaire. Cette thèse aborde, dans ce chapitre, la question du réaménagement des grandes gares historiques qui vise à la fois à la production d'une valorisation immobilière tout en maintenant l'activité de transport ferroviaire. Comme le note d'ailleurs à ce sujet Deike Peters, *« contrairement à la plupart des ports, des zones portuaires et d'autres sites d'activités productives centraux et désindustrialisés, les gares ferroviaires continuent d'avoir une fonction et un usage qui leur est attaché. Plus encore, les méga-projets ferroviaires sont à la fois des projets immobiliers et des projets d'infrastructure en même temps, avec une capacité signficative à affecter et restructurer les modèles de mobilité dans l'aire métropolitaine plus large et au-delà. Ce fait a été souvent sous-estimé dans la littérature scientifique »*[774] [Traduction de l'auteur]. L'*agencement* de la gare en *bien*

---

773 PETERS, D. (2009). « The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics », *Critical Planning*, *16*(2009), 163-185.

774 Ibid., p.166, [Traduction de l'auteur] version originale : *« Unlike most de-industrializing harbors, waterfronts, and other central brownfield sites, rail stations still have a continuing function and use attached to them. More importantly, rail mega-projects are both major real estate projects and public infrastructure projects at the same time, with a potential to significantly affect and restructure mobility patterns in the wider metropolitan*

immobilier joue en effet un rôle dans la restructuration à long terme des « *modèles de mobilité* » évoqués par Deike Peters. Pour les trois cas étudiés, cette influence sur les modèles de mobilité sera étudiée plus particulièrement dans le prochain chapitre dans le sens où la restructuration des gares, à partir d'une logique de valorisation immobilière, opère un réordonnancement de leurs usages qui sera analysé dans l'*agencement* de la gare comme *place marchande*.

Ce chapitre est composé de quatre parties. La première rappelle brièvement les principes et les acteurs du *bien immobilier*, notamment autour de l'action de valorisation du bien **(1.)**. Les trois cas sont ensuite présentés successivement. Contrairement à l'*agencement* de la gare en *installation essentielle* où l'on pouvait étudier des processus communs à chaque cas comme la production d'information, la formulation tarfiaire etc., l'*agencement* de la gare en *bien immobilier* diffère grandement d'un cas à l'autre. La valorisation immobilière de la gare St Pancras est pensée lors du réaménagement de la gare pour la ligne à grande vitesse et aussi, parallèlement, lors du projet de régénération du quartier de King's Cross **(2.)**. La valorisation immobilière de Milano Centrale est issue d'une logique de partenariat public-privé pour le réaménagement des grandes gares italiennes lors de l'ouverture à la concurrence du système ferroviaire italien **(3.)**. Enfin, la valorisation immobilière de la gare du Nord à Paris est directement liée à la mise en œuvre d'une stratégie commerciale au sein de la SNCF. Elle vise dans ce cas à compléter les modes de financement à la disposition de la SNCF pour pouvoir aménager l'espace des gares à des fins commerciales **(4.)**. Dans les cas de St Pancras et de Milano Centrale, le caractère historique de chacune intervient comme un élément fondamental de l'*agencement marchand* de la gare en *bien immobilier*, ce qui est moins le cas pour Paris Nord.

area and beyond. This fact has been underappreciated in the literature».

1. Le bien immobilier : principes et acteurs

Analyser l'agencement de la gare en bien immobilier nécessite au préalable de cerner précisément ce qu'est un bien immobilier et de présenter les principaux acteurs traditionnels de leurs agencements. Cette définition ne se veut pas exhaustive mais elle a servi de base à cette analyse.

1.1 Définition du bien immobilier et des pratiques

Comme le rappellent Bernadette Mérenne-Schoumaker et Ingrid Nappi-Choulet pour définir les biens immobiliers[775], ceux-ci sont caractérisés par « *un sol, bien non reproductible et une construction, bien reproductible. Il en résulte que [leur] valeur dépend à la fois du prix du sol, donc de sa localisation géographique et des caractéristiques physiques du bâtiment.* »[776] L'*agencement* des grandes gares historiques en biens immobiliers fait donc intervenir un ensemble d'intérêts, d'acteurs et de pratiques autour de la qualification et de la valorisation de la localisation des gares mais aussi autour des caractéristiques physiques des gares dans ce processus marchand. La gestion immobilière des gares consiste en des stratégies d'aménagement qui ont pour finalité l'augmentation de la valeur de l'espace. In fine, la valorisation des gares en des biens immobiliers se traduit par une transaction entre des acteurs tiers et les exploitants-gestionnaires des gares.

La notion de bien immobilier suppose l'action de valorisation de ce bien. Comme l'indique François Vatin[777] « [la comparaison des termes évaluer et valoriser] renvoie à une opposition classique en économie: "évaluer" correspond à un jugement statique attribuant une valeur à un bien, une chose, une personne; "valoriser" a en revanche, le sens dynamique d'augmenter cette valeur, d'y ajouter un incrément, une plus-value ». En conséquence, en reprenant la théorie des agencements marchands, l'agencement de la gare en bien immobilier est porté essentiellement par les cadrages de passivation de qualcul, c'est-à-dire, les cadrages de formation quantitative et qualitative de la valeur. La question de la valorisation de l'espace des gares résulte ainsi de la construction d'une plus-value de leurs espaces. La construction de cette plus-value sera étudiée dans ce chapitre, prenant différentes formes à Londres, Milan et Paris.

L'étude de l'*agencement* des gares en *bien immobilier* présuppose que cet *agencement* pourrait constituer une des conséquences de la mise en œuvre du marché ferroviaire européen. Cependant, des changements sont aussi intervenus dans le secteur de la promotion immobilière depuis vingt ans, au premier rang desquels la financiarisation de ce secteur et son internationalisation. Comme l'indiquent Bernadette Merenne-Schumaket et Ingrid Nappi-Choulet, *« la "financiarisation" de l'immobilier évoque la transposition au secteur immobilier du phénomène de la mondialisation des capitaux et des investisseurs. Le marché immobilier commercial, par essence local et physique, devient notamment pour les immeubles les plus centraux et les mieux localisés, dénommés "mire", un marché globalisé et mondial, tandis que les financements de l'immobilier se réalisent sur le marché mondial des capitaux.*

775 MERENNE-SCHOUMAKET, B., NAPPI-CHOULET, I. (2014). « Chapitre 15 Commerce et opérateurs immobiliers », in MERENNE-SCHOUMAKET, B., NAPPI-CHOULET, I. (2014). Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 197-204.

776 *Ibid.*, p. 197.

777 VATIN, F. (2009). *Évaluer et valoriser: une sociologie économique de la mesure*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p.18.

Ainsi, les actifs immobiliers à vocation locative sont détenus par des sociétés ou des entités qui lèvent des fonds sur le marché mondial des capitaux. Dans ces conditions, on remarque que l'immeuble et son quartier deviennent des actifs financiers dans un monde globalisé. »[778] Dans le cas des trois grandes gares étudiées, cette dimension internationale du secteur de l'immobilier est décisive. C'est par leur situation dans des capitales économiques, et politiques pour Londres et Paris, que ces grandes gares peuvent constituer un intérêt pour des investisseurs. Comme l'indiquent enfin Bernadette Merenne-Schumaket et Ingrid Nappi-Choulet *« le marché de l'immobilier commercial est […] un bon révélateur de l'internationalisation des formes de commerce, des professionnels de l'immobilier et des investisseurs. À l'échelle locale, il reflète la dualisation croissante des espèces: d'une part, des espaces "gagnants" et convoités et, d'autre part, les espaces "perdants" ou délaissés par les commerçants les plus dynamiques et les populations les plus mobiles où les taux de vacance peuvent être très élevés »*[779]. Ainsi, les fondements de l'*agencement* des gares en *bien immobilier* tiennent en premier lieu à leur localisation au centre des très grandes villes. Cependant, cette localisation centrale peut véhiculer des perceptions construites de longue date, qui peuvent à leur tour empêcher la valorisation de la localisation des gares. Comme l'indiquait Peter Hall :

> *« L'une des pièces du puzzle de l'aménagement des terrains ferroviaires tient dans le fait qu'historiquement, les plupart des gares tendaient à être plutôt des zones « d'anti-développement » en ce qu'elles sont situées dans les parties des villes qui sont dégradées, négatives pour les nouveaux investissements et qui sont très mal perçues par les voyageurs »*[780].
> (Entretien avec Peter Hall, Professeur de la Bartlett School of Planning, UCL, à Londres, le 10 décembre 2010).

1.2 Les grands acteurs de l'immobilier et leur implication dans les trois cas

La financiarisation du secteur de l'immobilier et son internationalisation ont reconfiguré les enjeux des acteurs. Toujours selon Bernadette Merenne-Schumaket et Ingrid Nappi-Choulet, *« les techniques financières de gestion d'actifs appliquées traditionnellement aux valeurs mobilières s'appliquent désormais aux immeubles. L'immobilier devient un actif comme les autres - la troisième classe d'actifs*[781] *- qui permet aux investisseurs de diversifier les risques de leurs portefeuilles. […] L'arrivée de nouveaux investisseurs aux stratégies innovantes [fonds d'investissements anglo-saxons] révolutionne profondément, dans ce nouveau contexte, l'industrie immobilière en financiarisant le marché de l'immobilier commercial […]. Les locaux commerciaux, devenus des objets financiers, sont évalués et demandés par les investisseurs en fonction des rendements locatifs et des rendements en capital dégagés »*[782]. Cette évolution des enjeux pour les acteurs est à prendre en compte pour ce chapitre. Les différents acteurs qui interviennent dans l'*agencement* de la gare comme *bien immobilier* peuvent notamment être concernés par cette financiarisation du métier, voire être des entreprises à la fois intégrées dans l'immobilier et dans l'industrie financière.

De manière générale, on retiendra la présentation des acteurs du secteur immobilier que font Bernadette Merenne-Schumaket et Ingrid Nappi-Choulet : *« Les principaux opérateurs immobilier sont les développeurs-promoteurs [ou initiateurs des projets], les courtiers [qui commercialisent les projets] et les gestionnaires de centres ou de galeries; à ces trois groupes, il faut ajouter les bureaux d'étude et bureaux d'avocats souvent sollicités avant la transaction et bien sûr les investisseurs dont le rôle a fortement progressé»*[783]. Ces

---

778 MERENNE-SCHOUMAKET, B., NAPPI-CHOULET, I. (2014). « Chapitre 15 Commerce et opérateurs immobiliers », *op.cit.*, p.200.
779 *Ibid.*
780 [Traduction de l'auteur] version originale : « *one of the puzzles of railway development is that, historically, many train stations tend to be zones of almost "anti-development", they are located in parts of cities which are degraded, negative to new investment and are very negative in terms of the general approach to the traveller.* »
781 Les trois classes d'actifs sont les actifs de taux, les actifs de titres, les actifs physiques.
782 MERENNE-SCHOUMAKET, B., NAPPI-CHOULET, I. (2014). « Chapitre 15 Commerce et opérateurs immobiliers », *op.cit.*, p.201.
783 *Ibid.* p.200.

différents acteurs vont ainsi rejoindre les gestionnaires-aménageurs de gares dans le cadre de ce chapitre. Tous n'interviennent pas dans les cas étudiés. Les développeurs-promoteurs s'observent particulièrement dans le cas de St Pancras et dans une certaine mesure dans le cas de Paris Nord et des gares parisiennes, les gestionnaires de centres ou de galeries concernent surtout le cas de Paris Nord et celui de Milano Centrale, tandis que les courtiers sont présents de manière diffuse dans chacun des cas, voire même, deviennent l'un des métiers des gestionnaires de gare. Du fait de la distinction entre *bien immobilier* et *place marchande* pour cette recherche, le rôle des courtiers sera analysé dans le prochain chapitre.

Tableau 17
Comparaison des différents acteurs de l'agencement des gares en biens immobiliers selon les cas étudiés

Cas d'étude	Décisionnaires	Partenaires	Type de partenaires	Stratégie de valorisation immobilière
St Pancras	• Gouvernement britannique • *London and Continental Railways Stations and Property* • Puis *HS1ltd* (depuis 2010)	• *Manhattan Loft Corporation*	• Promoteur-investiseur immobilier	• Immobilier commercial • Immobilier hôtelier • Immobilier résidentiel
Milano Centrale	• Gouvernement italien • *Ferrovie dello Stato*	• *Grandi Stazioni* après privatisation partielle • Consortium des actionnaires privés *Eurostazioni Spa*	• Investisseurs industriels	• Immobilier commercial
Paris Nord et grandes gares parisiennes	• SNCF • *Gares & Connexions*	• *Altaréa* • *Klépierre* • *Unibail*	• Foncières – sociétés d'investissements immobiliers cotées	• Immobilier commercial

2 L'*agencement* de St Pancras comme *bien immobilier* : l'interdépendance entre le projet de transport et le projet urbain

L'aménagement de la gare pour l'adapter à la grande vitesse ferroviaire a été une opportunité de la valoriser comme un bien immobilier. Cet aménagement a été piloté par le consortium en charge de la réalisation de la ligne à grande vitesse, à l'époque *London and Continental Railways* (LCR). Comme cela a été présenté dans le chapitre 4, l'évaluation économique initiale du projet a été inopérante. Elle prévoyait que le groupement qui réaliserait la construction de la ligne à grande vitesse bénéficierait ensuite des recettes de l'exploitation de la ligne. Afin de pallier l'échec financier de la mise en chantier du projet ainsi que d'assurer son achèvement, le gouvernement a nationalisé de fait LCR puis a privatisé l'exploitation de l'infrastructure dans le cadre d'une concession de trente ans. L'entreprise née de la mise en concession, *HS1 Limited*, est désormais en charge de maintenir et de gérer la ligne à grande vitesse ainsi que les quatre gares qui la ponctuent, dont St Pancras.

L'agencement de la gare St Pancras en bien immobilier s'effectue ainsi essentiellement durant la phase de construction de CTRL 2, la plus complexe, celle qui voit la ligne ferroviaire déboucher dans le nord du centre de Londres après un parcours en tunnel. L'insertion de CTRL dans la gare St Pancras configure le lieu à partir de la logique de transport. Cependant, la rénovation de la gare pour l'insertion de la ligne appelle aussi la prise en compte des espaces de l'ancien hôtel. Parallèlement, le statut de patrimoine historique de la gare, issu de la controverse de 1967 autour de sa fermeture et de son hypothétique destruction, contraint l'ensemble des acteurs, tant pour le projet de transport que pour le projet immobilier. La question patrimoniale configure ainsi les solutions adoptées pour adapter la vieille gare St Pancras à son utilisation pour la grande vitesse, mais aussi, à son utilisation pour le projet immobilier qui y a été achevé en 2011. Les différents cadrages de l'*agencement* de la gare en *bien immobilier* apparaissent dans ces différentes configurations entre les acteurs et dans les étapes successives du projet de rénovation de la gare.

Dès la mise en oeuvre du projet CTRL, la gare St Pancras est l'objet d'une conception systémique où la transformation de l'infrastructure de transport va de pair avec un projet urbain de grande envergure. La gare est voisine de celle de King's Cross. Derrière les deux gares, de vastes terrains ferroviaires et logistiques sont l'objet de projets de transformation en un nouveau quartier, et ce depuis la fin des années 1960. La controverse de 1967 gèle la question du devenir de la gare St Pancras puisque son inscription sur la liste des bâtiments historiques avec le plus fort niveau de protection empêche toute reconfiguration du lieu. La question des espaces situés derrière la gare est l'objet d'un premier projet conduit par Norman Foster en 1987, qui s'appuie notamment sur l'hypothèse d'une arrivée du trafic trans-Manche en gare de King's Cross. Ce projet est ajourné en 1991 (voir chapitre 4).

2.1 Une gare à la charnière d'un projet urbain local et métropolitain

La question des friches ferroviaires de King's Cross-St Pancras est remise à jour lors du vote de la loi actant le *Channel Tunnel Rail Link* en 1996. Par la suite, la combinaison du *CTRL Act* puis du plan d'urbanisme de Londres en 2004 consacrent la liaison entre projet de transport et le projet immobilier dans la rénovation de la gare St Pancras.

2.1.1 Le CTRL Act de 1996 et l'articulation des espaces au sein de la gare et de son quartier.

(Voir annexe 8A – Le projet King's Cross et la gare St Pancras.)

Le projet de restructuration de la gare St Pancras est inscrit dans le *CTRL Act* de 1996. L'acte législatif organise le transfert des pouvoirs d'expropriation et de conduite du chantier de la ligne à grande vitesse au groupement privé qui a été désigné pour conduire le projet – *London and Continental Railways* (LCR). Dans ce cadre, l'ensemble des terrains de la gare St Pancras sont transférés à LCR, qui doit en assurer la revalorisation. La gare fait donc partie des terrains à la charge de LCR après 1996. Sur le site même de la gare, l'acte CTRL de 1996 prévoit plusieurs types de travaux:

- la partie de la gare internationale consacrée à l'accueil de la grande vitesse à la fois pour la liaison avec le tunnel sous la Manche et pour la nouvelle liaison à grande vitesse régionale vers le Kent,
- la partie de la gare internationale devant servir au réseau national vers le nord de l'Angleterre et vers l'Ecosse,
- la « boîte Thameslink » (*Thameslink Box*), à savoir, l'infrastructure enterrée devant servir à l'insertion d'une station sur la ligne d'interconnexion urbaine nord-sud Thameslink,
- la nouvelle salle de billetterie du métro, permettant l'interconnexion entre les deux gares de King's Cross et St Pancras ainsi qu'entre les lignes de métro desservant ces deux sites.

L'ensemble de ces travaux est décrit très précisément dans le *CTRL Act*. Outre la liste des actions à entreprendre, le *CTRL Act* stipule aussi les différentes modalités de construction de la ligne *HS1ltd* et les spécificités réglementaires qui regardent les gares, notamment pour la question de protection patrimoniale (ce point sera développé ci-dessous). Le *CTRL Act* contribue à *passiver* la gare St Pancras en un *bien immobilier* dans le sens où il détermine des blocs de travaux à entreprendre (la *Thameslink Box*, la zone domestique vers le nord etc.), qui se retrouveront ensuite dans les différentes transactions concernant la jouissance de la propriété de chacune de ces zones. Cette distinction des différentes composantes de la gare St Pancras se reflète encore aujourd'hui dans le cadre de la gestion de l'*installation essentielle* comme l'a montré le chapitre précédent relatif à la délimitation des *Domestic Northbound* et *Southbound*. Le *CTRL Act* ne précise pas la limite effective de chacune de ces zones dans l'espace même de la gare. Il définit en revanche l'orientation des voies ferrées par rapport à l'ensemble des terrains sous l'emprise du site de la gare, c'est-à-dire beaucoup plus en amont des bâtiments. En conséquence, la définition du positionnement de ces voies a déterminé leur positionnement final dans l'espace de la gare et in fine, a configuré les différents blocs qui la composent.

L'ensemble des travaux de la gare St Pancras fait partie de la deuxième phase du projet CTRL. Cette deuxième phase est initiée au début des années 2000. Au sein de LCR, une filiale est

chargée du pilotage des projets de valorisation immobilière des gares et de leurs terrains adjacents situés sur la ligne HS1, selon les termes du *CTRL Act* de 1996. *London and Continental Stations and Property* (LCSP) est ainsi le bras opérationnel de LCR sur l'ensemble du site de St Pancras, pour la gare et pour ses terrains adjacents. Les droits de propriété des terrains situés derrière la gare sont partagés entre LCR et *Exel*, une entreprise de logistique. Pour aménager ces terrains, une convention est signée en 2001 entre les propriétaires LCR et *Exel* et un promoteur-aménageur urbain, *Argent*. Ce dernier engage les premières études de création d'un nouveau quartier sur les terrains concernés. Ainsi, via *Argent*, LCSP est responsable à la fois du développement de la gare et de la stratégie d'aménagement du quartier de King's Cross. *Argent* dépose les premières demandes de permis de construire sur le quartier en 2004, au moment où est voté un grand plan d'urbanisme pour Londres.

2.1.2 Le London Plan et l'officialisation du projet King's Cross Central

À la fin des années 1990, le gouvernement travailliste a réhabilité le *Greater London Council,* autorité locale métropolitaine dont les prérogatives intègrent notamment les compétences de planification stratégique du territoire. La stratégie d'aménagement pluriannuelle est dévelopée dans le cadre du *London Plan*, qui, en 2004, positionne la ville de Londres comme une ville mondiale[784] dont les infrastructures de transport doivent assurer la connexion entre les échelles locales et mondiales. En ce sens, le redéveloppement du quartier de King's Cross est porté par cette ambition : la régénération urbaine est pensée comme une mise en œuvre de cet « *agenda de ville globale* »[785]. Le *London Plan* permet donc de projeter la gare St Pancras à la fois dans la stratégie métropolitaine de la ville, comme hub de transports internationaux mais aussi comme un levier pour le développement d'un nouveau quartier sur ses terrains en friche. L'encadré ci-dessous reproduit quelques extraits du *London Plan* qui montrent cette logique d'articulation entre le projet de transport et le projet urbain. Ce faisant, le *London Plan* peut être considéré comme un instrument permettant de *passiver* la gare dans le projet urbain, et ainsi, de légitimer la logique du *bien immobilier* dans le projet de rénovation.

784 GREATER LONDON AUTHORITY (2004). « The London Plan », GLA : London.

785 NEWMAN, P. (2012). « Planning for world cities: shifting agendas and differing politics », *in* DERUDDER, B., HOYLER, M., TAYLOR, P.J., WITLOX, F. (dir.). *International handbook of globalization and world cities* (328-336), Cheltenham : Edward Elgar.

Encadré 23
Le London Plan 2004, outil de passivation de la gare dans le projet immobilier de King's Cross

« Le Maire, LDA et TfL, ainsi que toutes les autre agences stratégiques, doivent assurer le développement de Londres comme un centre mondial des affaires qui supporte le développement spatial et économique de l'Europe et du Royaume-Uni[786]. […] En tant que ville-portail, Londres dépendra d'excellents réseaux de communication allant au-delà de la période de planification de ce plan. **Londres est un hub mondial de transport qui a besoin d'améliorations substantielles**[787]. »

« 3.178 : Réseau ferroviaire stratégique. […] **Le Maire supporte l'achèvement au plus tôt de la phase 2 de CTRL et travaillera avec des partenaires stratégiques pour assurer les bénéfices en termes de transports, d'activité économique et de renouvellement urbain pour Londres qu'apporte la nouvelle liaison ferroviaire, spécifiquement à Stratford et King's Cross /St Pancras.** »[788]

« 3.179 : La ligne à grande vitesse est une réelle alternative au transport aérien, particulièrement pour les trajets jusqu'à trois heures. L'achèvement de l'ensemble de CTRL […] **agira comme un catalyseur pour la régénération des zones autour de King's Cross/St Pancras et de Stratford.** »[789]

« Autres zones d'opportunités pour le centre de Londres. […] 5.37 : **King's cross a la meilleure accessibilité en transport dans Londres. Elle augmentera avec l'achèvement de CTRL**, de Thameslink 2000, et du tramway Cross River. **La construction de CTRL va libérer 20 hectares d'espaces sous-utilisés. Sa location centrale et son accessibilité unique en transports offrent une opportunité particulière pour un projet de développement commercial de haute densité ainsi que de logements**. [...]»[790]

2.1.3 King's Cross Central : une extension/reconquête du centre urbain ?

Pour changer l'image du quartier, le promoteur *Argent* travaille entre 2001 et 2006 à des plans d'aménagement qu'il soumet aux autorités locales (les *borough* de Camden et d'Islington) qui peuvent demander l'amendement des projets pour qu'ils intègrent des parts d'équipement public. L'aménagement de King's Cross-St Pancras est aussi mis en oeuvre à la suite d'une série de projets engagés dans d'autres quartiers pour revivifier le centre de Londres[791]. Parmi ces projets, celui de Broadgate fait figure de modèle pour *Argent* qui souhaite en répliquer la logique au quartier de King's Cross-St Pancras, à savoir, la construction d'un projet immobilier hors-sol,

786 GREATER LONDON AUTHORITY (2004). « The London Plan », *op.cit.*, p.15

787 *Ibid.* p.16.

788 [Traduction de l'auteur] version originale, p.112 : « *Strategic Rail Network 3.178 : Policy 3C.8 Improving strategic rail services. The Mayor supports the early completion of Phase Two of the Channel. Tunnel Rail Link (CTRL) and will work with strategic partners to secure transport, economic and regeneration benefits for London from the new rail link, especially at Stratford and King's Cross/St Pancras. The Mayor will work with all stakeholders to improve the reliability, quality and safety of inter-regional rail services, including domestic services for commuters, while safeguarding services within London.* »

789 [Traduction de l'auteur] version originale, p.135 : « *High-speed rail links are a real alternative to air travel, particularly for journeys of up to three hours duration. Completion of the full CTRL scheme from Ebbsfleet to St Pancras will provide a high speed route into London for international services and domestic commuter services and an improved alternative to air travel, which will also release capacity on the existing domestic network into London. In addition, it will act as a catalyst for regeneration of the areas around King's Cross/St Pancras and Stratford.* »

790 [Traduction de l'auteur] version originale, p.236 : « *Other Central London Opportunity Areas. 5.37 King's Cross has the best public transport accessibility in London. This will improve further with the completion of the CTRL, Thameslink 2000 and the Cross River Tram. Construction of the CTRL will release 20 hectares of underused land. Its central location and unique public transport accessibility offer particular scope for high-density business development, as well as housing. Conference facilities could be appropriate, provided they can be integrated satisfactorily with other activities. In such a highly urbanised quarter, environmental quality is crucial. The development framework should draw upon the historic features of the site to create a truly sustainable business and residential community, reliant on minimal use of cars.* »

791 Je renvoie aux travaux de Polinna Cordelia :
POLINNA, C. (2007). *Towards a London Renaissance : städtebaulicher Paradigmenwechsel in London ; Projekte und Planwerke für den Umbau des Zentrums*. Thèse de doctorat en urbanisme, Berlin : Technische Universität Berlin.
Ainsi qu'à la comparaison entre Londres et Berlin sur les travaux de reconquête des centres des grandes villes durant les décennies 1990 et 2000 dans :
BODENSCHATZ, H. (2005). *Renaissance der Mitter. Zentrumsumbau in London und Berlin*, Berlin :Verlagshaus Braun.

détaché du reste du tissu urbain[792]. Pour faire face à ce risque d'un quartier « isolé », les autorités locales vont demander à ce que le projet s'ouvre sur l'environnement des quartiers existants. Alan Mace qui était à l'époque conseiller en urbanisme auprès du *borough* de Camden, indique ainsi :

> *"Quand nous négociions avec les aménageurs pour l'étape de pré-candidature [du projet d'aménagement], une de nos préocccupations était que [le quartier] devienne un site insulaire. Argent voulait le développer comme un endroit clinquant et chic et cela aurait été, psychologiquement, comme une communauté fermée [gated community] car cela serait apparu si différent des sites existants à Islington et Camden, qui sont basiquement des HLM, cela aurait été un peu comme Broadgate à Liverpool Street, cela aurait eu l'air différent du reste du quartier."*[793]
>
> (Entretien avec Alan Mace, professeur à la London School of Economics, à Londres, le 10 juillet 2012)

Les négociations entre les acteurs aboutiront à l'insertion d'importants équipements publics, depuis les places, les darses jusqu'à l'installation de l'Université des arts St Martins dans d'anciens entrepôts reconvertis. Selon Menno Van der Veen[794], le projet de King's-Cross St Pancras serait caractéristique du modèle d'*urbanisme de négociation* répandu au Royaume-Uni[795].

Par ailleurs, en 2008, une fois les plans d'aménagement déposés et validés, LCSP, *Exel* et l'aménageur désigné, *Argent*, forment une nouvelle entreprise, le *King's Cross Central Partnership*[796] (KCCP) pour faciliter le pilotage du projet. Les droits de propriété sont transférés à la nouvelle entité. La composition du capital du *KCCP* fait d'*Argent* l'actionnaire majoritaire de la nouvelle entreprise (50%) tandis que LCSP et *Exel*-DHL en possèdent l'autre moitié. En 2008, alors que la gare St Pancras vient d'être remise en service, KCCP commence à construire puis commercialiser les premiers immeubles sur la zone. Jusqu'en 2014, le nom du quartier est appelé *King's Cross Central*, pour affirmer la nouvelle centralité urbaine du site, comme le confirme Alan Mace :

> *« L'histoire longue de ce quartier est d'avoir été aux marges de Londres. Bien qu'il ait l'air plutôt central maintenant, son histoire est d'avoir été une zone de périphérie. […] La décision [du promoteur] Argent de l'appeler King's Cross Central est dans un sens une décision très consciente de prendre en compte le fait que pour bien des aspects, comme zone de bureaux, c'est périphérique, donc vous avez besoin de mettre dans la tête des gens que « c'est central ». « Central » est une clé importante du marketing, car si vous observez la location de bureaux à Londres, ce n'est pas central, ce n'est pas West End et ce n'est pas la City »*[797].
>
> (Entretien avec Alan Mace, professeur à la London School of Economics, à Londres, le 10 juillet 2012)

L'étude de la toponymie du quartier montre la mutation progressive des espaces. Dans un premier temps, le projet de réaménagement était dénommé selon les deux gares (*King's Cross-St Pancras*), puis soulignait la connectivité du quartier (*King's Cross Central*), enfin, en 2014, il reprend sa dénomination d'origine, une fois la mue des espaces quasiment achevée (*King's Cross*), dénomination qui préexistait à l'implantation historique des gares.

---

792 POLINNA, C. (2007). *Towards a London Renaissance*…, *op. cit.*, p.224.

793 [Traduction de l'auteur] version originale : « *When we were dealing with the developer during the pre-application stage, one of the things we were concerned about was that this would become an island site. Argent would develop it as a very new glossy shiny site and it would, psychologically, be a gated community because it would look and feel so different from the existing sites in Islington and Camden, which are basically social housing estates, it would be a bit like Broadgate in Liverpool Street, it would look so different from the rest of the area.* »

794 VAN DER VEEN, M. (2009). *Contracting for better places : a relational analysis of development agreements in urban development projects*, vol.26, Amsterdam : IOS Press.

795 CULLINGWORTH, J.B., VADIN, N. (2002). *Town and Country Planning in the UK*, London, New York : Routledge.

796 *Exel* a été depuis racheté par le groupe logisitique *DHL* qui appartenait à *Deutsche Bahn*.

797 [Traduction de l'auteur] version originale *: « historically, King's Cross has always been on the edge of the city. Before King's Cross was built there was an isolation hospital there for people with a contagious disease, because it was outside the city and separated. Also, bricks were produced there for building London. Its "long" history is being on the edge of London. So although it looks fairly central now, its history is of being on the periphery. (…) Argent's decision to call it King's Cross Central is in a sense very conscious decision to deal with the fact that in many respects as an office location it is peripheral, so you need to get in people's mind "this is central". "Central" is a key part of the marketing, because if you look at office rentals across London it's not central, it's not West End and it's not the City.* »

Le projet de transport CTRL permet ainsi de construire un nouveau quartier urbain imaginé de longue date dont de nombreux facteurs avaient freiné la réalisation. L'organisation du projet d'aménagement du quartier des deux gares n'est possible que lorsque les terrains sont libérés, soit à l'achèvement des travaux de CTRL et de la gare St Pancras. Parallèlement, ce projet urbain conforte l'importance de la gare St Pancras comme levier et « catalyseur » - selon les termes du *London Plan*. **Pour être plus précis, le rôle de catalyseur est en fait porté par LCR.** L'évolution de cette entreprise créée pour la construction et l'exploitation de la ligne CTRL montre en effet qu'elle sert de « véhicule » qui *passive* progressivement le projet immobilier au sein du projet de transport.

Les nombreux soubresauts du financement du projet CTRL, ont provoqué une reconfiguration de LCR. Le gouvernement britannique en a réorganisé l'ensemble du projet. Cette intervention centrale des autorités étatiques britanniques est le fruit d'un pragmatisme. Le ministre des transports travaillistes John Prescott écrit ainsi dans ses mémoires que le choix de nationaliser LCR[798] tenait d'un impératif politique de voir s'achever le chantier. Face au défi de relancer une consultation en 1998 alors que LCR était en faillite, il indique que son gouvernement a choisi la réorganisation et le refinancement de LCR en l'état, en réorganisant seulement sa direction et ses structures internes[799]. Or, c'est dans le cadre de cette réorganisation que la gestion du projet CTRL va progressivement être morcelée.

D'un côté, les prérogatives de construction des gares et de valorisation des sites seront isolées au sein de la filiale LCSP (*London and Continental Stations and Property*) de l'autre, les prérogatives d'achèvement du chantier de la ligne à grande vitesse seront assurées par une autre filiale, *Rail Link Engineering*. C'est donc cette reconfiguration de la gestion du projet en 1998 – puis son refinancement jusqu'en 2006 – qui permet la distinction progressive entre opération immobilière et opération de transport dans le projet CTRL. Au cœur des opérations immobilières du projet, celui de la gare St Pancras nécessite que LCSP délègue une partie du projet à des spécialistes. La restructuration du bâtiment de l'ancien hôtel *St Pancras Chambers* nécessite en effet des compétences qui ne sont pas celles de la construction d'une infrastructure de transport. LCR et LCSP ouvrent ainsi une compétition pour choisir un partenaire immobilier pour la réhabilitation de cette partie de la gare.

Le tableau ci-dessous reprend les différentes formes d'organisation de *London and Continental Railways*, depuis sa formation en tant qu'entité privée en 1996 jusqu'à son démantèlement en tant qu'entreprise publique aujourd'hui.

---

798 même si dans les faits cette nationalisation n'avait pas été présentée comme telle par le gouvernement, elle le fut *a posteriori* sur la base d'une étude officialisée par l'office national de l'audit.

799 NATIONAL AUDIT OFFICE, PARLIAMENT, HOUSE OF COMMONS (2012). *The completion and sale of High Speed 1: Department for Transport : report*, London : Stationery Office.

Tableau 18

L'évolution de London and Continental Railways, véhicule de la passivation de la gare en bien immobilier

	1996-1998	1998-2006	2006-2009	2010-2015
Nature de LCR	• Consortium privé	• Consortium privé, partiellement soutenu par des fonds publics	• Groupe public	• Entreprise publique de gestion du foncier ferroviaire du gouvernement britannique
Objectif de LCR	• Construction et gestion de la ligne et des gares CTRL • Exploitation du trafic international sur CTRL	• Construction de et gestion de la ligne et des gares CTRL	• Achèvement de la ligne CTRL et de ses gares • Séparation renforcée des différentes activités	• Gestion immobilière des terrains du projet CTRL et d'autres terrains ferroviaires devant être reconvertis
Modèle économique de LCR	• L'exploitation du trafic *Eurostar* devait générer les recettes nécessaires pour couvrir le coût initial du projet.	• Restructuration de l'ensemble du projet en différentes phases et selon différentes logiques distinctes (immobilière, transport etc.) • À l'achèvement des travaux, les droits de propriété et d'exploitation de la ligne devaient être rachetés par le gestionnaire du réseau ferré.	• Le gouvernement britannique devient totalement propriétaire de LCR qui devient un groupe public. LCR est organisée de sorte qu'y soient distinguées les activités de promotion immobilière (King's Cross Central Partnership), les activités d'exploitation de la ligne à grande vitesse (HS1ltd) et les activités de transport ferroviaire (formation d'*Eurostar* Group assurant une autonomie de l'activité vis-à-vis de LCR).	• LCR vend et loue les espaces ferroviaires reconvertis en bien immobiliers au nom du gouvernement britannique. Cette activité est soit menée directement par LCR, soit par l'entremise de sociétés de projets publiques-privées, comme le King's Cross Central Partnership sur le site de St Pancras.
Facteur de rupture du modèle économique	• Prévisions erronées du trafic *Eurostar* qui empêchent la pérennisation du modèle.	• Faillite du gestionnaire privé du réseau ferré (RailTrack). • Le gestionnaire quasi-public qui le remplace (Network Rail), ne reprend que les droits d'exploitation du réseau, et pas les droits de propriété.	• Modèle temporaire établi dès l'étatisation de LCR en 2006 : prévision d'une concession de l'activité d'exploitation et de gestion de la ligne à grande vitesse et de ses gares. • La concession est officialisée en 2010.	• Modèle toujours en cours.

2.2 La *refabrication* de la gare St Pancras historique : la configuration du lieu de transport comme *bien immobilier*

La gare St Pancras est transformée en deux temps, d'abord pour la partie ferroviaire de la grande vitesse durant la deuxième phase du projet CTRL (voir chapitre 4) entre 2003 et 2007 puis entre 2007 et 2012 pour la partie relative à l'ancien hôtel *Grand Midland*. La transformation de la gare, pour l'ensemble des projets, doit respecter les impératifs dictés par la protection du patrimoine historique sous laquelle elle a été placée en 1967. Cependant ce caractère patrimonial est l'objet d'une régulation d'exception dans le cadre du *CTRL Act* de 1996.

2.2.1 Le caractère historique du lieu : un outil de passivation de la gare en bien immobilier

En 1967, la gare St Pancras a été inscrite sur la liste des monuments historiques protégés avec le plus fort degré de protection. À ce jour seuls 2,5% des bâtiments classés au Royaume-Uni le sont à ce niveau de protection[800]. Pourtant, le contenu du *CTRL Act* montre que la réglementation de protection du patrimoine ne s'applique pas entièrement pour la gare. Dans l'encadré ci-dessous, le texte de l'annexe 7 de l'*Act* (*Schedule 7*) relatif à la protection patrimoniale montre un affranchissement des règles de protection traditionnelles.

Encadré 24
Le CTRL Act, outil dérogatoire à la réglementation patrimoniale de St Pancras ?

Loi d'urbanisme – bâtiments classés et zones de conservation, 1990 7ème section - Restrictions quant aux travaux affectant les bâtiments classés[801] : (…) Nul ne doit exécuter ou faire exécuter des travaux pour la démolition d'un bâtiment classé ou pour sa modification ou son extension d'une manière qui aurait une incidence sur son caractère comme un bâtiment d'intérêt architectural ou historique, **à moins que les travaux soient autorisés**.

CTRL Act, 1996 - Annexe 7 – Patrimoine[802]. Bâtiments listés et zones de conservation : **(…) La 7ème section de la loi de 1990 sur les travaux sur les bâtiments classés ne doit pas s'appliquer aux travaux entrepris sur le bâtiment dans l'exercice des pouvoirs conférés par (ce CTRL) Act.**

[Extrait du tableau]

Zone : London Borough de Camden

Bâtiment autorisé à la démolition : Gare St Pancras et (son hôtel historique St Pancras) Chambers, comprenant les halles, l'hôtel (historique) et les bâtiments annexes (…). Limites autorisées de démolition ou d'altération : Démolition des structures de sol et des niveaux supérieurs au nord et à l'ouest de la halle et altérations et démolitions partielles pour le reste (de la gare).

800 Entretien avec Josie Murray : "*of the 375 listed building entries in the UK only 2.5% are grade one. These are of exceptional importance."*

801 Planning (Listed Buildings and Conservation Areas) Act (1990). [Traduction de l'auteur] version originale : *« 7 Restriction on works affecting listed buildings : Subject to the following provisions of this Act, no person shall execute or cause to be executed any works for the demolition of a listed building or for its alteration or extension in any manner which would affect its character as a building of special architectural or historic interest, unless the works are authorised. »*

802 CTRL Act (1996). [Traduction de l'auteur] version originale : *« SCHEDULE 7 Heritage - Listed buildings and conservation areas - 1(1)Subject to sub-paragraph (2) below, if a listed building was such a building immediately before 30th September 1994 and is specified in columns (1) and (2) of the following table — (a)section 7 of the Planning (Listed Buildings and Conservation Areas) Act 1990 (restriction on works affecting listed buildings) shall not apply to works carried out in relation to the building in exercise of the powers conferred by this Part of this Act,Area : London Borough of Camden. Buildings authorised to be demolished : St. Pancras Station and Chambers comprising trainshed, Chambers and ancillary buildings, including those in the forecourt. Grade I. Limit of authorised demolition or alteration : Demolition of structures at ground and upper levels to the north and on the west side of the trainshed and alterations and partial demolition elsewhere. »*

Le *CTRL Act* institue ainsi une dérogation complète aux règles de protection patrimoniale et permet au constructeur puis au gestionnaire de la gare de pouvoir y intervenir sans autorisation préalable. Or, la question patrimoniale au Royaume-Uni est gérée conjointement à l'échelle de l'État par l'*English Heritage*, sorte de commission des monuments historiques, et par les administrations locales des *borough*. La formulation même des annexes est édifiante en ce qu'elle autorise même partiellement des démolitions de la gare pour le constructeur de la ligne, LCR à l'époque, sans que les deux échelles de la protection patrimoniale ne puissent intervenir.

Dans les faits, le *CTRL Act* donne des pouvoirs au constructeur de la ligne mais n'organise pas de voies de recours pour les acteurs traditionnels de la protection patrimoniale. Ce déséquilibre est le fruit d'une difficulté de transcription à l'époque des nouveaux dispositifs de protection du patrimoine dans le droit britannique. Afin de dépasser l'instabilité juridique qui en résultait – le constructeur de la ligne pouvant théoriquement détruire la gare – une disposition complémentaire a suivi le *CTRL Act*. Il s'agit d'un contrat spécifique de gestion du patrimoine, entre l'*English Heritage*, le *borough of Camden* et le constructeur-gestionnaire de la ligne, initialement LCR puis aujourd'hui *HS1ltd*. Le cadre de ce contrat est d'organiser les pouvoirs et contre-pouvoirs des différents acteurs pour faire respecter le statut de patrimoine historique préservé de la gare. Ce contrat, totalement inédit dans la réglementation du patrimoine protégé britannique, s'appelle le *Heritage Deed*. La signature du *Deed* permet de parer les recours qu'auraient pu former l'*English Heritage* et le *borough of Camden* dans l'état du texte du *CTRL Act*, comme l'indique Josie Murray, responsable des questions patrimoniales pour *HS1ltd* :

> *« Ces deux [acteurs], Camden et l'English Heritage, auraient objecté le CTRL Act s'il n'y avait pas eu d'alternative [aux indications contenues dans l'Act] car cela signifiait qu'avec le CTRL Act, nous pouvions faire tout ce qui nous [LCR puis HS1ltd] plaisait, comme démolir le bâtiment. […] L'annexe 7 mentionne le mot « démolition » et donne quelques descriptions génériques […], elle ne couvre pas les conditions de substitution [de la protection patrimoniale au droit de la construction] […]. [Le CTRL] Act est uniquement conforme avec le droit de la construction [usuel], qui est plutôt radical. »*[803]
>
> (Entretien avec Josie Murray, responsable des questions patrimoniales pour HS1ltd, à Londres, le 18 septembre 2014.)

Deux contrats (*Deed*) vont être signés. Le premier est établi le 19 mars 1997 et organise les relations entre les acteurs durant la période des travaux. Le second *Deed* qui remplace le précédent est signé le 9 août 2010[804] et formalise les relations entre les acteurs sur la gestion à long terme des interventions dans la gare St Pancras alors que cette dernière est désormais réaménagée et que la ligne HS1 est achevée.

Le *Deed* permet de réguler les relations autour de la préservation de la gare comme bâtiment historique. Le statut patrimonial de la gare était né d'une première mobilisation populaire en 1967. De ce fait, l'attachement au bâtiment historique restait fort parmi les institutions chargées de veiller à sa préservation lors de la préparation des esquisses du projet de réaménagement en 1995. La question de l'adaptation du bâtiment historique pour y insérer le

---

803 [Traduction de l'auteur] version originale : « *These two people (Camden and English Heritage) would have objected to the CTRL Act if there wasn't an alternative in place because otherwise with the CTRL act we could do anything we wanted, demolish the building. With the actor could make serious changes to the building without anyone saying "You have to do it like this or that". … The schedule 7 does say demolition and gives certain generic descriptions, but they didn't put the substitute regime in the CTRL act (I think it was too complicated when drafting the bill) I think that was a legislative thing, you can't change once statute without…but you can... It's interesting because this is referred to in the Act at all. If you look at the act it just complies with the building consent legislation, which is quite radical really.* »

804 Deed between HS1 ltd, the historic buildings and monuments commission for England, the Mayor and buregesses of the London borough of Camden (revised).

terminus de la ligne à grande vitesse provoque des réticences dans un premier temps, qui nécessitent des négociations entre les acteurs, comme le précise Josie Murray :

> *« Lorsque les travaux ont commencé sur la gare, l'English Heritage et l'arrondissement de Camden étaient très opposés à tout changement dans le bâtiment. [C'était en] 1995, ce n'était pas sur le principe de l'exécution [du chantier] mais sur le plan d'aménagement détaillé [detailed design], les interventions qu'il fallait accepter pour par exemple étendre la gare pour couvrir les trains Eurostar. « Quelle allure cela allait-il avoir? Et comment tout cela allait-il fonctionner en termes de mouvements de passagers et de processus pour faire passer les frontières à l'intérieur de cet espace? » […] Il y a eu un processus itératif sur le projet. [English Heritage et le borough of Camden] demandaient : « nous devons faire rentrer tous ces gens dans cet espace pour ce [type] de services. Il y a un sous-sol, l'undercroft, qui n'a pas d'éclairage naturel et qui est très sombre, alors pourquoi est-ce que vous ne feriez pas plutôt monter et descendre les gens plus haut ? » Ainsi l'option la plus simple était de rajouter un étage [une mezzanine]. Ce que nous avons proposé en retour était plutôt de creuser un trou dans le sol – ce qui est une intervention lourde pour un bâtiment historique – mais qui permettait de faire venir la lumière naturelle dans le sous-sol et ainsi de l'utiliser comme une partie intégrante du bâtiment. Ce fut ce genre de compromis. »*[805]
>
> (Entretien avec Josie Murray, responsable des questions patrimoniales pour HS1ltd, à Londres, le 18 septembre 2014.)

Les réticences initiales sur le projet de St Pancras seront levées via la régulation organisée par les *Deed* successifs. Dans les faits, au quotidien, le *Deed* permet d'alléger les formalités en matière de protection patrimoniale. Il structure des obligations de consultation entre *HS1ltd* auprès des deux échelles de réglementation patrimoniale – *English Heritage* et le *borough* – mais il facilite aussi une culture de régulation informelle, qui allège les procédures, la simple consultation entre les parties pouvant suffire à approuver des évolutions sur le bâtiment historique. La singularité de la gestion du patrimoine historique entre *HS1ltd* et le *borough of Camden* et l'*English Heritage* en fait un exemple qui a inspiré des réformes pour étendre cette méthode à d'autres situations:

> *« Nous avons un mode de fonctionnement plutôt flexible. Nous les rencontrons et s'ils sont d'accord avec quelque chose que nous leur proposons, nous pouvons le faire sans devoir passer par une demande écrite formelle, ce qui est plutôt unique dans la pratique britannique. Mais cela fonctionne. D'ailleurs, la loi de réforme sur la régulation des entreprises qui a été votée à l'été 2014 introduit des contrats de partenariat sur le patrimoine préservé, ce qui sera similaire aux nôtres, même si dans les faits il n'y en pas beaucoup [à ce jour]. »*[806]
>
> (Entretien avec Josie Murray, responsable des questions patrimoniales pour HS1ltd, à Londres, le 18 septembre 2014.)

---

805 [Traduction de l'auteur] version originale : « *When the work started at the station, English Heritage and Camden Council were very opposed to any change in the fabric. […]In about 1995 […] Not against the principle, how it was going to be executed it was about the detailed design, the intervention you have to accept that they had to extend the station platforms in order to take Eurostar trains so that everybody is under cover. But what did that look like? And how would you make it work in terms of passenger movement and processing, getting people through border controls within that space? Because originally, there were ideas to put in a mezzanine level in St Pancras, within the train shed. […]There was English Heritage, which is a government body, the London Borough of Camden. It was one of those iterative design processes. People said "We have to get this many people into this space for these services. We have an understory level, the undercroft, which has no natural daylight and is very dark, how do you actually move people up and down and in and out of it. So the easy option is put another floor in. But what we came out with was why don't we cut a hole, which is a massive intervention into a historic building and then bring light in and use it as an integral part of the building. So it's that kind of compromise."*

806 [Traduction de l'auteur] version originale : *« We have quite a flexible regime, as when we meet with them, if they are happy something is compliant we can agree it in the meeting, we don't have to make a submission, so in terms of English practice that is actually unique. But it works. Under the Enterprise and Regulatory Reform Act, which was introduced this summer, they are trying to introduce Heritage Partnership Agreements which will in effect be something similar, but it hasn't really happened much. »*

Encadré 25
La constructive conservation, nouvelle doctrine expérimentée à St Pancras

Par le statut singulier de la protection patrimoniale dans le cas de St Pancras, une nouvelle doctrine de préservation du patrimoine a émergé au Royaume-Uni, encourageant l'utilisation active des bâtiments historiques. Le projet de transformation de la gare a ainsi accompagné un changement de pratique dans la protection du patrimoine historique, comme l'indique Josie Murray :

"Il y a un malentendu qui voudrait qu'au Royaume Uni, vous ne pouvez rien changer dans un bâtiment listé. […] Il y a cette idée que ce n'est pas faisable. Il y a eu des changements à l'English Heritage lors des cinq dernières années. […] Leur philosophie de "conservation constructive" […] est un changement assez significatif pour eux. Ils ont reconnu que si vous voulez pérenniser un bâtiment historique, vous devez parfois accepter quelques changements. Mais pour faire ces changements, vous devez avant tout comprendre ce qui est significant dans ce bâtiment [historique]. Auparavant, il y avait une conception bien plus protectionniste qui abondait dans le sens d'une perception qu'il était difficile de pouvoir appliquer un quelconque changement. [807] *[…] Je pense que St Pancras a permis d'encourager cette [nouvelle approche]. J'ai le document de l'English Heritage sur les exemples de "conservation constructive" et St Pancras y est citée comme exemple. »* [808]

(Entretien avec Josie Murray, responsable des questions patrimoniales pour HS1ltd, à Londres, le 18 septembre 2014.)

Les *Deed* ainsi que les doctrines de conservation du patrimoine sont autant de techniques qui inscrivent la gare dans une logique de valorisation de sa localisation et de ses caractéristiques. Ils agissent comme des outils de *passivation* du *bien immobilier* puisqu'ils délimitent et déterminent les usages de l'historicité du bâtiment de la gare. En ramenant la gare à son statut de monument historique, les réglementations patrimoniales agissent pour la singulariser de ses seules fonctions de transport.

Les travaux de rénovation de la gare St Pancras permettront de redécouvrir des tapisseries[809] et des boiseries d'origine. La réhabilitation de la halle Barlow, le nettoyage de ses poutres métalliques seront aussi le support d'une quête identitaire sur l'identité singulière de la gare[810]. Comme le montre l'encadré ci-dessous, traduisant l'extrait d'une recherche sur la rénovation de la gare St Pancras, l'enjeu de la qualification des travaux sur la gare offre un panorama des différentes conceptions qui se projettent sur la définition du projet.

[807] [Traduction de l'auteur] version originale : *« In the UK, when a building is listed it actually means that it is entered onto a list. That means it's covered by the Planning (Listed Buildings and Conservation Areas) Act , so any changes that take place must comply with the requirements of that Act of Parliament. So it doesn't actually preclude changes to the fabric. There's a misconception that in the UK you can't change a listed building, I don't know if it's the same in France. There's this idea that it's not feasible. There has been a change with English Heritage, in about the last five years. I don't know if you've come across a document that describes their philosophy of "constructive conservation", have you come across that? … So it's quite a significant change for them, recognising that if you want to make a historic building viable you sometimes have to accept some changes, but in order to make those changes you have to first of all understand what is significant about that building. Previously there was a very much more protectionist view that fuelled the view that it is difficult to make changes. »*

[808] [Traduction de l'auteur] version originale : *« I think that St Pancras led the way in giving confidence in that approach. I have got document that English Heritage produced about examples of constructive conservation and St Pancras is cited in there as an example. »*

[809] ALLINGTON-JONES, L. (2013). « The Phoenix: The Role of Conservation Ethics in the Development of St Pancras Railway Station (London, UK) », *Journal of Conservation and Museum Studies, 11*(2013/1).

[810] HUGHES, H. (2008). « Whose blue? The true story behind the sky-blue roof of St Pancras International Station », *Icon News*, (2008/15), 18-21.

Encadré 26

Une rénovation ? Un réaménagement ? Nommer les travaux de la gare St Pancras.

Source : extrait de l'article de Lu Allington-Jones, « The Phoenix: The Role of Conservation Ethics in the Development of St Pancras Railway Station (London, UK) », *Journal of Conservation and Museum Studies*, 11(2013/1).

« Les récents travaux à St Pancras (…) ont reçus plusieurs qualificatifs par différents acteurs : Lansley et al. (…) et l'aménageur HS1ltd (…) utilisent le mot « **restauré** ». English Heritage affirme qu'il s'agit de « **conservation** » (…) alors que Davies l'appelle « **rénovation**». Les autorisations d'aménagement ont été obtenues pour la « **restauration** » de la façade et le « **redéveloppement** » du sous-sol (…). (LCR) l'appelait « **renaissance** » (…) tandis que le conseiller en patrimoine historique, Richard Griffitfs, l'appelle « **remise à neuf**». Le Maire de Londres à l'époque revendiquait être engagé à « **préserver** » le patrimoine de transport de Londres (…). Bradley (…) plus récemment s'est rapproché de la réalité en utilisant le terme « **réincarnation** », mais avec les extensions modernes apportées à la gare pour un usage contemporain et la réutilisation des matériaux d'origine, « **recyclage** » serait le mot le plus adapté. »[811]

La rénovation-préservation de la gare St Pancras est à son tour un levier pour la définition des caractéristiques du projet du quartier King's Cross Central. Indiquée dans le *London Plan*, la fonction de catalyseur du projet St Pancras pour le reste du quartier l'est aussi pour le développement de l'identité de King's Cross Central :

> *« La conservation et la protection des bâtiments historiques a été la pierre angulaire du rédeveloppement de Kings Cross Central. St Pancras a été le premier de ces projets. Il a été un catalyseur pour tout ce qui a suivi […]. Les bâtiments, l'histoire, le caractère, je pense que tout cela fonctionne notamment parce que cela donne une échelle humaine et qu'il y a aussi les aspects sociaux, locaux [community] parce que les gens s'y réfèrent, ils le comprennent, cela a une histoire et nous donne une identité [character]. C'est l'approche qu'avait choisi [l'arrondissement de] Camden pour le master plan de cette zone.»*[812]
>
> (Entretien avec Josie Murray, responsable des questions patrimoniales pour HS1ltd, à Londres, le 18 septembre 2014.)

La question de l'usage de l'identité véhiculée par l'historicité de la gare est fondamentale. Elle permet de relier la notion de valeur à celle de caractéristique de l'espace. Comme on l'a vu en introduction de ce chapitre, la finalité de l'agencement du bien immobilier est de valoriser la localisation et la caractéristique d'un espace. Ici, la réglementation historique permet de qualifier la gare dans son essence urbaine – par son identité historique ainsi que par les symboles que sa matérialité véhicule. La gare est aussi un levier pour l'identité symbolique du quartier. Elle devient un vecteur de valorisation à partir du « supplément d'âme » qu'elle confère à la valorisation des friches ferroviaires.

---

811 ALLINGTON-JONES, L. (2013). « The Phoenix: The Role of Conservation Ethics in the Development of St Pancras Railway Station (London, UK) », *op. cit.* [Traduction de l'auteur] version originale : *« The recent treatment of St Pancras […] has been variously named by different stakeholders: Lansley et al. […] and the developers […] use the term 'restored'. English Heritage claims that it is 'conservation' […] whilst Davies […] calls it 'refurbishment'. Planning consent was obtained for 'restoration' of the façade and 'redevelopment' of the undercroft […] London and Continental Railways termed it 'rebirth' […] whilst heritage advisors, Richard Griffiths, name it 'regeneration'. The mayor of London at the time claimed to be committed to 'preserve' London's transport heritage […] Bradley […] most closely approached honesty by using the term 'reincarnation', but with the extensive additions to bring the station into modern use, and the re-use of salvaged material, 'recycling' has to be the most appropriate term. »*

812 [Traduction de l'auteur] version originale : «*"The conservation and protection of historic buildings has been the cornerstone for the Kings Cross Central Development. St Pancras was the first of those developments. It was the catalyst for everything else to follow […] The buildings, the history, the character. I think it works as well because it gives a human scale and there's also the social, community, element because people relate to it, they understand it, it has a story and history and it gives a character. That was the approach Camden took with their master planning for the area. »*

2.2.2 De l'acier à la brique : du projet de transport au projet immobilier dans la gare St Pancras

Quand on arrive à la gare St Pancras aujourd'hui, il est possible d'accèder à la zone internationale à partir de la rue, en traversant la place puis le rez-de-chaussée de l'hôtel *Mariott Renaissance*. À quelques mètres de l'entrée de l'hôtel, une porte se distingue d'une petite plaque métallique indiquant « *St Pancras Chambers apartments* ». L'ancien hôtel *Grand Midland*, rebaptisé dans le courant des années 1930 *St Pancras Chambers* est devenu aujourd'hui à la fois un hôtel international et une résidence immobilière de haut standing. Il suffit de longer la gare sur son flanc ouest pour remarquer que le bâtiment historique a été prolongé d'une extension en briques, qui reproduit la même architecture que celle de la façade historique. Il s'agit en fait d'une aile qui a été construite au même moment où la gare a été transformée pour accueillir la grande vitesse. L'objet de cette aile n'a pourtant rien à voir avec les activités de transport. Elle accueille la majorité des chambres de l'hôtel international.

La gare St Pancras est ainsi devenue un lieu de transport et un lieu de résidence. Pour ce faire, l'agencement en un bien immobilier a été le fruit d'un processus tumultueux que résume le tableau présenté dans les deux prochaines pages. Les éléments principaux à retenir de ce tableau sont la discontinuité du projet immobilier tout au long du projet de transformation de la gare dans le contexte du projet CTRL, l'importance de la matérialité du site dans la configuration finale de l'agencement marchand, et l'évolution des stratégies des différents acteurs en fonction des équilibres économiques qu'ils se sont figurés. Pour retracer ce processus situé dans le temps entre 1996 et 2011, une décision de justice a été analysée, puisqu'elle retranscrit les témoignages des différentes parties prenantes sur cette période, à l'occasion d'un litige financier entre les promoteurs immobiliers. Il s'agit là du matériau principal pour la recherche sur ce point précis de la stratégie immobilière développée en gare. Complété par quelques articles de presse, il permet cependant de dresser un panorama exhaustif du processus qui a été à l'œuvre durant quinze ans.

Le projet immobilier en gare St Pancras a été déterminé à l'origine par *London and Continental Railways* (LCR). Du fait du *CTRL Act* de 1996, LCR disposait de tous les pouvoirs pour organiser et refaçonner la gare historique, y compris donc son hôtel de façade. En 1996, LCR ouvre un appel d'offre pour choisir un sous-traitant qui sera chargé de développer un plan d'aménagement pour l'ancien hôtel *St Pancras Chambers* et sera ensuite chargé d'en exploiter les espaces. *BAA Lynton*, filiale immobilière du gestionnaire d'aéroports britannique BAA, remporte l'appel d'offre et forme un groupement avec une compagnie hôtelière, *Whitbread Hotel Company*, et avec un promoteur immobilier réputé pour sa reconversion des bâtiments anciens londonniens, *Manhattan Loft Corporation*. L'objectif de ce groupement est de répartir les différentes surfaces de l'hôtel de façade de la gare. Pour *Manhattan Loft Corporation*, les 4ème, 5ème et 6ème étages doivent être transformés en 47 appartements. Pour *Whitbread Hotel*, les 1er, 2ème et 3ème étages doivent accueillir les chambres de l'hôtel. Enfin, pour *BAA Lynton*, la gestion des surfaces de rez-de-chaussée, dont les espaces situés à proximité immédiate des zones ferroviaires de la gare internationale, doivent permettre d'équilibrer le modèle économique de l'ensemble.

Lors de la réorganisation de LCR en 1998, une rupture survient dans cet équilibre. Via sa filiale en charge du développement des gares, *London and Continental Stations and Property* (LCSP), LCR récupère la prérogative sur la gestion à terme de la zone commerciale atenante à la future zone de transport de la gare. De ce fait – et entre autres raisons – *BAA Lynton* se désengage du

projet et transfère ses prérogatives à *Whitbread Hotel* qui reste associé à *Manhattan Loft Corporation*. En reprenant le contrôle à terme de la gestion des espaces commerciaux situés au rez de chaussée de la gare, LCR les inclut dans le périmètre de gestion de la zone de transport.

Par la suite, plusieurs éléments s'intègrent dans le projet. Pour *Whitbread Hotel*, la configuration spatiale de la réhabilitation du bâtiment historique est trop limitée pour assurer une soutenabilité du modèle économique de l'exploitation du futur hôtel. La proposition pour sécuriser l'investissement consiste alors à ajouter au bâtiment historique une extension, la *West Wing*. La négociation autour de la construction de la *West Wing* implique à la fois *Whitbread Hotel*, LCR et les organisations réglementaires de protection du patrimoine. La négociation sera longue et difficile, elle n'aboutira qu'en 2004. Elle se traduira par une stricte application de modes de construction devant permettre de reproduire à l'identique les formes architecturales du bâtiment historique. Des briques sont conçues pour se rapprocher du modèle de celles utilisées dans l'ancien hôtel, les fenêtres doivent être construites selon le modèle des arches gothiques de celles qui font la façade de la gare, le toît de cette extension doit être en harmonie avec le reste du bâtiment etc.. Ainsi, l'accord entre les différentes parties sur la question patrimoniale permet de stabiliser dans le même temps un modèle économique pour la future exploitation hôtelière. L'augmentation de la capacité hôtelière via la construction de la *West Wing* équilibre l'opération.

Cependant, la crise mondiale dans le secteur du tourisme à la suite des attentats de septembre 2001 à New York rebat le contexte d'ensemble de l'opération. L'intervention d'un cabinet de consultants en immobilier, DTX, remet en cause la viabilité du projet de l'ensemble du bien immobilier. La capacité hôtelière est jugée excessive dans l'enceinte du bâtiment historique, et il est proposé d'étendre plutôt le nombre d'appartements résidentiels devant être construits dans ce même bâtiment. Le partenaire minoritaire du projet, *Manhattan Loft Corporation*, voit ainsi le nombre d'appartement projetés passer de 49 à 67 et doit prendre en charge les travaux de rénovation depuis le 2ème étage du bâtiment historique (contre le 4ème étage initialement).

Ces deux éléments sont des illustrations complémentaires de qualification et de quantification de la valeur projetée sur l'opération immobilière. Le projet initial est rebattu par l'intervention des experts immobiliers qui jugent que le marché touristique ne sera pas suffisamment fort pour soutenir la demande de réservation de chambres dans le schéma initial de l'hôtel. De même, leurs préconisation concernant la reconversion des 2ème et 3ème étages en appartements se fonde sur un jugement qualitatif autour du fait que le volume des espaces à ces étages est plus approprié à une utilisation comme appartements plutôt qu'en chambre d'hôtels.

À l'issue de cette période remettant en cause l'équilibre trouvé en 1998, le groupe *Whitbread Hotel* se retire du projet. Le risque pour *Manhattan Loft Corporation*, qui a engagé capitaux et études sur ce projet, est d'assister à une remise à plat des contrats par LCR qui aurait pu alors réouvrir un appel d'offre pour reprendre l'ensemble du projet. En 2003, *Manahattan Loft Corporation* rachète l'ensemble des droits de *Whitbread* et devient le responsable contractuel et financier de l'ensemble du projet immobilier à la fois pour le site du bâtiment historique et pour celui de l'extension, la *West Wing*. Un nouvela acteur est approché par MLC, le groupe *Mariott*, pour exploiter à terme l'hôtel.

Durant ces trois phases, *Manhattan Loft Corporation* est ainsi passé du statut de partenaire minoritaire à responsable de l'ensemble du projet. La refabrication de l'hôtel historique de la gare et sa transformation en appartements coûtera plus de 200 millions de livres à l'entreprise. Le processus du projet immobilier connaît ainsi des vicissitudes jusqu'au début de sa mise en chantier. Cependant, ce parcours tumultueux participe à la configuration de la gare comme bien immobilier. L'hôtel et les appartements sont livrés en 2011, quelques années après la remise en service de la gare en 2007.

Tableau 19

La tumultueuse transformation de la gare en hôtel et lieu de résidence[1].

	1996-1998	1998-2003	2003-2006
Objectifs de LCR	• LCR via London Continental Stations and Property ouvre un appel d'offre pour déléguer le réaménagement et la gestion de l'ancien hôtel St Pancras Chambers, faisant office de façade de la gare	• LCR et LCSP reprennent la direction du projet pour les espaces commerciaux et maintiennent la sous-traitance du projet de réhabilitation de l'ancien hôtel St Pancras Chambers	• Achèvement des travaux de la gare internationale et de ses espaces adjacents.
Entreprises associées au partenaire principal	• **BAA Lynton**, partenaire principal: filiale de promotion immobilière du principal gestionnaire aéroportuaire britannique. Coordonne le projet et vise la gestion des espaces commerciaux situés au niveau des quais. • **Whitbread Hotel Company**, entreprise hôtellière en charge de la rénovation des trois étages de l'ancien hôtel pour leur reconversion en hôtel 5 étoiles. • **Manhattan Loft Corporation**, pour la rénovation et l'insertion d'appartements d'habitations dans les 4ème, 5ème et une partie du 6ème étage.	• **Whitbread Hotel Company**, partenaire principal : entreprise hôtellière en charge de la rénovation des trois étages de l'ancien hôtel pour leur reconversion en hôtel 5 étoiles. L'entreprise obtient au début des années 2000 l'**autorisation d'ajouter une extension au bâtiment historique** – la West Wing. • **Manhattan Loft Corporation**, pour la rénovation et **l'insertion de 49 appartements** d'habitations dans les 4ème, 5ème et une partie du 6ème étage.	• **Manhattan Loft Corporation**, partenaire principal : outre la responsabilité financière et technique, MLC obtient le transfert des droits de propriété par LCR-LCSP • **Mariott International :** chaîne hôtelière qui est chargée d'exploiter la partie hôtelière du site une fois achevé.
Stratégie de développement immobilier	• Articulation de différentes activités de promotion : exploitation commerciale au rez-de-chaussée, hôtelière du 1er au 3ème étage, résidentielle du 4ème au 6ème étage.	• Exploitation hôtellière majoritaire sur le site et exploitation résidentielle complémentaire. • L'insertion de la nouvelle aile en prolongement du bâtiment historique à l'ouest permet d'équilibrer financièrement la rentabilité de l'opération à terme.	• L'hôtel occupe finalement uniquement le rez-de-chaussée, le premier étage du bâtiment historique ainsi que la nouvelle aile ouest. • Les appartements sont construits dans les 2ème, 3ème, 4ème, 5ème et 6ème étages du bâtiment historique. • Le nombre d'appartements passe de 49 à 67. • La capacité hôtelière, avec la nouvelle aile ouest est portée à 245 chambres.
Éléments de rupture de la stratégie	• Restructuration de BAA en 1998 • Absence de consensus entre le promoteur immobilier et LCR/LCSP sur l'exploitation commerciale des espace en rez-de-chaussée. • LCR et LCSP refusent de céder l'exploitation commerciale des espaces commerciaux situés dans la gare internationale • BAA Lynton se retire du projet en 1998.	• Crise mondiale du tourisme suite aux attentats du 11/09/2001. • Un cabinet de stratégie en immobilier, DTZ, préconise en 2002 de réduire la portée des surfaces de l'hôtel à cause du ralentissement du tourisme et de la configuration de certains espaces au 2ème et 3ème étage du bâtiment. Il préconise de les intégrer dans le projet d'insertion des appartements. • Whitbread se retire du projet en juin 2003.	• Pas de rupture de la stratégie. • Les permis de construire sont délivrés en 2004, les travaux entamés en 2006, l'ensemble est achevé et inauguré en 2011.

813 *Source :* MR JUSTICE ROTH, *Lissack v Manhattan Loft Corporation Ltd [2013] EWHC 128 (Ch)*, 2013.

Séjourner et habiter en gare : un hôtel et des appartements

On trouve ainsi en gare St Pancras aujourd'hui des voyageurs, des passants, des clients de l'hôtel et des habitants. Les 67 appartements construits du 2ème au 6ème étage de l'ancien *Grand Midland Hotel* ont trouvé preneur sur plan, avant même le commencement du chantier. Ces habitants d'un lieu un peu particulier ont des profils différents, mais sont essentiellement issus de la bourgeoisie intellectuelle et du monde du spectacle. Professeurs à la retraite, actrices du moment, chanteurs de rocks, banquiers d'investissement peuplent ainsi la gare St Pancras[814], là même où quinze ans auparavant, le quartier était malfamé et n'attirait pas les milieux les plus riches. L'un des appartements, véritable loft, s'est vendu initialement jusqu'à 16 millions de livres sterling. Un autre fut notamment acquis par un banquier d'affaire, qui, après en avoir pris possession, engagea des travaux complémentaires pour renforcer son caractère citadin[815]. Quelques mois après l'achèvement des travaux, l'appartement est remis en vente pour 6,5 millions de livres sterling.

Les appartements de *St Pancras Chambers* sont ainsi l'objet d'échanges sur le marché immobilier désormais, marquant l'achèvement du processus d'*agencement marchand* de la gare comme *bien immobilier*. Certains de ses espaces ont été *passivés*, *qualculés*, *attachés* au point qu'il soit désormais possible d'échanger aisément les droits de propriété afférents. Cas unique parmi les trois cas étudiés – et sans doute aussi dans le monde – l'insertion d'appartements de luxe au sein d'une grande gare historique montre une évolution notable des pratiques d'aménagement des grandes gares européennes.

2.3 L'articulation entre le bien immobilier et le lieu de transport : les enjeux des droits de propriété dans le contexte de la concession

L'aménagement de la gare St Pancras pour l'accueil du trafic à grande vitesse est engagée à partir de la phase 2 du projet CTRL en 2001. La gare est achevée en 2007 et inaugurée en présence de la reine le 6 novembre 2007. Conformément au *CTRL Act* signé onze ans auparavant, elle est composée de différentes zones :

- un vaste espace intérieur à cheval sur la gare historique et son extension contemporaine, qui forme la gare internationale de St Pancras et accueille les trains à grande vitesse depuis le sud du pays,
- une zone réservée au trafic vers le nord du Royaume-Uni et utilisée exclusivement par Network Rail et l'entreprise titulaire de la franchise régionale sur cette ligne,
- une gare souterraine qui permet d'emprunter la ligne d'interconnexion nord-sud Thameslink,
- une salle d'échange et de billetterie pour le métro londonien qui permet de relier les deux gares de King's Cross et de St Pancras appelée Western Ticket Hall. Cette salle d'échange

814 BLOOMFIELD, R. (2012, 26 octobre). « Who lives Here? St Pancras Chambers : models, bigwigs, rockets, all aboard - a victorian era landmark draws professionals seeking to ride the transformation of a grimy London district », *The Wall Street Journal*.

815 SWENGLEY, N. (2013, 22 octobre). « First-class living: step inside St Pancras Chambers, Homes and Property », [En ligne] [Consulté le 27 mai 2015, sur http://www.homesandproperty.co.uk/home-garden/homes/first-class-living-step-inside-st-pancras-chambers-0].

fait partie d'un ensemble plus vaste couvrant l'entrecroisement des différentes lignes de transport utbain sur le quartier,

- enfin un projet immobilier, hôtelier et résidentiel, appelé *St Pancras Chambers* – détaillée ci-dessus.

Du fait du partage opéré en 1998 par LCR face au *Chambers Consortium*, toute la partie qui a été aménagée dans l'ancien sous-sol de la gare et qui sert désormais à la circulation des voyageurs et à l'implantation des surfaces commerciales, est intégrée au périmètre de la gare internationale. Cette zone, qui relie le niveau des quais par quelques jetées d'escalators et d'ascenseurs est appelée *l'undercroft*.

Contrairement à la configuration historique de la gare où l'on accédait au niveau des quais depuis la rampe située sur l'esplanade de la gare, et donc, en quittant le niveau de la rue pour « s'élever » vers celui des quais, dans le nouvel aménagement de la gare, l'accès s'effectue directement depuis le niveau de la rue et des nouvelles entrées et connexions qui ont été aménagées. Dans les faits, cet accès direct depuis la rue fait entrer l'usager au niveau du souterrain de la gare, un espace d'où la vision des trains est absente : il faut soit monter au niveau des quais, soit descendre sous terre pour apercevoir un wagon.

La logique de l'infrastructure de transport permet de dégager un espace important libre de toute activité ferroviaire formelle (absence de trains et de rails) qui est accessible directement depuis la rue, renforçant ainsi la porosité de la gare avec son environnement urbain immédiat (le quartier de King's Cross en pleine transformation).

La transformation de la gare a été pilotée par la filiale LCR, *London and Continental Station and Property*. Par rapport au chantier de CTRL, l'aménagement de la gare a été conçu en complément, en coordonnant les différentes logiques de travaux dictées par le CTRL Act de 1996. Ce faisant, la conception de la gare internationale a été menée indépendamment des entreprises ferroviaires, au premier rang desquelles *Eurostar*. David Azéma, directeur général d'*Eurostar* entre 1999 et 2002, se souvient de la relation entre LCSP et *Eurostar* autour de la gare à cette date :

> *« LCSP travaillait très indépendamment au fond d'Eurostar UK et a fortiori d'Eurostar Group. Et donc on a découvert très très tard […] la conception de la gare, on a pu intervenir un peu au dernier moment, mais tous les éléments structurels étaient de toute façon décidés. »*
>
> (Entretien avec David Azéma, ancien directeur général d'*Eurostar*, vice-président de Bank of America Merill Lynch, à Paris, le 31 juillet 2014.)

2.3.1 La mise en concession et le transfert des prérogatives de propriétaire à HS1ltd.

Avec la mise en concession de la gare en 2010 s'opère un transfert temporaire de droits de propriété qui permet de révéler la structuration de l'ensemble de la gare en bien immobilier. HS1ltd a repris le statut de « propriétaire délégué » de la gare St Pancras qui appartenait auparavant à *London and Continental Railway*. Or, LCR était de 2006 jusqu'en 2010, une entreprise publique. Les droits de propriété de LCR sont donc ceux du gouvernement britannique, et, par vertu du *CTRL Act*, l'ensemble des terrains de la gare St Pancras appartiennent au gouvernement britannique. En cédant la ligne et les gares de HS1 à *HS1ltd*, le gouvernement britannique a transféré un ensemble de droits de propriétés au concessionnaire, qui se retrouve propriétaire

temporaire de l'ensemble des zones qui composent St Pancras, y compris celle dont il est l'usager direct, la gare internationale.

La question des droits de propriété n'est pas traitée dans le *Concession Agreement*, elle est l'objet du *HS1 Station Lease*, dont une partie du fonctionnement a été détaillée dans le précédent chapitre. On retrouve le *Lease* dans l'*agencement* de la gare en *bien immobilier*. Comme l'indique le directeur de la propriété de *HS1ltd*, Martin Oakley :

> *« L'accord de concession porte sur la gestion d'une ligne ferroviaire, il ne porte pas sur l'occupation d'un terrain*[816]*. [Or] la loi anglaise fonctionne sur le principe que vous devez avoir un document qui vous confère le droit d'occuper un terrain et de pouvoir en exclure son occupation à d'autres [personnes]. […] [Donc, légalement, à St Pancras], [par le] HS1 Lease, qui étend notre zone [depuis la gare internationale] pour y inclure les quatre autres baux, [nous] avons pris le rôle de gestionnaire de ces propriétés jusqu'en 2040, ce qui aurait sinon incombé [au Secretary of State]. […] Ainsi, en créant ces règles légales qui relient [les quatre baux] au [bail général de HS1], [nous] gérons les relations avec chacune [de ces parties…]. […]C'est ce que fait le Lease en premier lieu. En second lieu, il nous confère aussi la possibilité, jusqu'à la fin 2040, quand la concession expirera et donc le Lease, […] d'autoriser d'autres [parties de notre choix] à occuper le terrain, [et ainsi] tous les commerces dans la gare ont un contrat de location avec nous, pas avec le Secretary of State. […] »* [817]
>
> (Entretien avec Martin Oakley, responsable de la propriété de *HS1Ltd*, le 18 septembre 2014)

La gare internationale est la zone directement concernée par le contrat de concession et le HS1 Station Lease. Pour les autres zones, le gouvernement britannique, après avoir acheté le terrain de la gare St Pancras à British Rail lors de sa privatisation, a signé des baux emphytéotiques propres à chaque zone, d'une durée de 999 ans chacuns. Le *HS1 Station Lease* permet ainsi d'étendre les prérogatives de propriétaire du concessionnaire HS1Ltd aux autres zones qui ne font pas partie de l'infrastructure de transport de HS1, mais qui lui sont connexes. Là où le même HS1 Station Lease sert à réguler et codifier l'investissement de long terme dans la gare, il permet ici d'articuler les différentes situations foncières et de légitimer la prééminence de HS1ltd sur les autres intervenants en gare.

Tableau 20

Les différents baux ayant cours dans la gare St Pancras

	Destinataire des baux	**Activité principale concernée**
Thameslink Box	Titulaire de la franchise Thameslink	Transport
Western Ticket Hall (underground)	Transport for London	Transport
St Pancras Chambers	Manhattan Loft Corporation	Hôtellerie et immobilier de luxe
Zone Network Rail	Network Rail	Transport ferroviaire
St Pancras International	Concessionnaire de HS1	Transport ferroviaire

816 [Traduction de l'auteur] version originale : « *The concession agreement is about running a railway, it's not about occupying land.* »

817 [Traduction de l'auteur] version originale : *« English law works on the basis that you need a document that entitles you to be there and occupy the land and keep others out. That's what the lease does at one level. It also provides us with the ability, until the end of 2040, when the concession expires the lease expires, the two go together, they complement each other. Because we have the right to be there until 2040 we can allow other people to occupy our land, all the shops in the station have a lease from us. So that's how we get our income from the shops in the stations. It doesn't go to the Secretary of State. »*

Les baux emphytéotiques contiennent des clauses organisant les relations entre les différentes zones, du fait de l'intrication des espaces et de la continuité des bâtiments et des réseaux techniques. Formellement, la gare St Pancras est donc un terrain qui est la propriété du gouvernement britannique. Les baux emphytéotiques sont ainsi des outils qui permettent de contrôler l'usage et la destination des activités qui peuvent être développées dans ces zones. Dans le *HS1 Station Lease*, le gouvernement britannique transfère l'intégralité de ses prérogatives de propriétaire au concessionnaire *HS1ltd*. Le *HS1 Station Lease*, comme dans le cas de l'*installation* essentielle, participe ici à la *passivation* du *bien immobilier* et contribue à *attacher* les différents intervenants.

2.3.2 Droits transférés et réglementation patrimoniale, deux outils qui articulent la gare aux espaces adjacents

Avec le *HS1 Station Lease*, *HS1ltd* dispose d'une base contractuelle qui peut être opposée aux différents intervenants dans la gare. Pour formaliser le transfert des prérogatives de propriétaire, le gouvernement britannique a étbabli un document de transfert qui précise point par point les différents droits que peut opposer *HS1ltd*. C'est un outil complémentaire au *HS1 Station Lease* qui lui offre par exemple la possibilité d'influencer et de limiter le développement des espaces du quartier alentour qui jouxtent la gare. Comme le précise Martin Oakley :

> *« Nous pouvons les contraindre (dans leurs projets d'aménagement si ceux-ci mettent en danger la ligne ferroviaire). […] C'est souvent le cas lorsqu'ils nous disent « nous aimerions construire un peu plus près [de la ligne et de la gare], alors nous regardons s'il y a des éléments qui peuvent être dangereux pour la voie ferrée. Par exemple, ils voulaient construire un ensemble d'appartements [avec des] balcons. Mais des choses peuvent tomber des balcons. […] Nous avons indiqué que nous voulions pas de balcons ouvertes [à cause de ces risques de] chutes. Ils ont donc du redessiner leurs balcons, qui sont fermés par une vitre désormais, rien ne peut tomber, ni du linge qui sèche ni quelqu'un qui aurait trop bu![818] Ces règles sont écrites dans le document de transfert [des prérogatives de propriétaire] et elles sont légalement opposables. […] Elles sont une part fondamentale de notre manière de gérer la ligne, nous nous référons aux documents de transferts pour s'assurer que nous n'avons pas des activités inhabituelles ou dangereuses qui se déroulent près de la ligne»[819].*
> (Entretien avec Martin Oakley, responsable de la propriété de *HS1Ltd*, le 18 septembre 2014)

Les documents de transfert des droits de propriété sont ici des outils qui permettent d'imposer une hiérarchie entre la gare internationale et le reste des éqiupements adjacents mais aussi ceux du quartier nouvellement développé à King's Cross. En contraignant les formes d'aménagement pour préserver la gare et ses lignes ferroviaires de toute interférence pouvant lui être néfaste, les documents de transfert de propriété ordonnance les priorités sur le site et contribuent à la *qualification* de la gare.

La réglementation patrimoniale est un second outil de la gestion de la gare comme bien immobilier. Du fait des transferts des droits de propriété sur l'ensemble des zones définies dans le *CTRL Act*, *HS1ltd* est responsable du suivi et de la conformité des projets d'aménagement dans

---

818 [Traduction de l'auteur] version originale : « *We can enforce them, […] they are endangering the railway, […] It's often the case of them saying "well I'd like to build a bit closer" and will say let's think about it and then we look at issues like how dangerous is it for the railway. By way of an example they were wanting to build some apartment blocks and these days, if you want to build an apartment block, people want a balcony, so you can actually enjoy the fresh air. But things fall off balconies, particularly if people hang their washing out to dry. So we said we don't mind you building an apartment block, but we don't want open balconies, because things fall off. So they had to redesign it so it looks like a balcony, but there is actually a glass screen so things can't fall off, things can't blow off – towels, drying washing, somebody getting drunk one night and tossing something… »*

819 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Those rules are written into the land transfer documents and they are legally enforceable. […] They're are crucial part of how we manage the railway, we are relying on property documents to make sure we don't have unusual or dangerous activities going on close to the railway. »*

chacune des zones avec les obligations en matière de respect du patrimoine historique. En ce sens, *HS1ltd* agit comme un intermédiaire qui permet de filtrer les différents projets et orientent ces projets de modification de sorte qu'ils soient immédiatement acceptables par les autorités de contrôle, *English Heritage* et le *borough of Camden*. Cette configuration place *HS1ltd* au centre de la gestion du patrimoine de l'ensemble du site. Sans que cela ne se traduise par un contrôle systématique et contraignant, cette organisation institue en fait une régulation et une diffusion de pratiques communes entre les acteurs. Josie Murray, la responsable des questions de protection patrimoniale de HS1ltd explique ainsi :

> *« [Pour la gare internationale] en cas de changements, l'équipe d'ingénierie viendra me voir. Pour London Underground [pour la billetterie ouest], pour Manahattan Loft et pour Network Rail concernant la Box Thameslink, nous agissons selon les prérogatives transmises par le ministère des tranports, donc comme le propriétaire. Nous n'avons pas un contrôle direct sur ce qu'ils font. Ils doivent nous consulter pour des changements portant sur certaines zones, mais dans l'hôtel par exemple, je n'ai rien à dire sur ce qu'ils font. Nous discutons avec eux de leurs projets de maintenance préventive, notamment si nous devons y contribuer financièrement, et nous nous sommes entendus sur certaines méthodes de travail qu'ils peuvent reprendre ce qui satisfait le borough de Camden et l'English Heritage. De la même manière pour London Underground, ils viennent nous voir si nous devons partager les frais de quelques opérations si cela a trait à nos obligations de propriétaire, mais ils ne viennent pas nous voir non plus quotidiennement pour chaque petit changement »*[820].
>
> (Entretien avec Josie Murray, chargée des question de protection patrimoniale pour *HS1Ltd*, à Londres le 18 septembre 2014)

2.3.3 Le contrat de concession et la question de la valorisation du bien immobilier

Le chapitre précédent a détaillé la mécanique financière qui permet de tarifer l'utilisation de la gare comme installation essentielle. Les paragraphes ci-dessus ont expliqué combien la question de l'utilisation de la gare comme bien immobilier est codifiée dans le *HS1 Station Lease*, lequel couvre aussi cette question pour le volet de l'activité de transport. La question qui se pose désormais est celle de la place de la gare comme bien immobilier dans le contrat de concession. Si l'essentiel de la question est traitée en partie via la facturation des charges de long terme qui visent à maintenir l'infrastructure en bon état, cette logique est reliée à celle de la valeur de la gare comme bien immobilier. En effet, *HS1Ltd* est tenu de remettre au 1er janvier 2040 la gare St Pancras au gouvernemnt britannique dans un bon état, ceci comprenant l'ensemble des zones dont elle a obtenu le transfert des droits de propriété. Or, la question, plus large que celle de la seule infrastructure de transport, soulève des enjeux de définition. Que doit être le bon état d'une gare qui aura 170 ans au moment de la fin de la période de la concession ? Cette question est centrale et considérée comme un enjeu de négociation par la présidente-directrice générale de *HS1ltd* :

> *« C'est très difficile à évaluer, donc parmi ce que nous faisons actuellement, nous travaillons avec [le gouvernement] sur [ce sujet] en disant « que voulez-vous [vous voir] restituer et quelle qualité en attendez-vous ? Comment devons nous atteindre cet objectif ? ». Personne ne l'a encore défini, donc ce que nous faisons en ce moment c'est de le définir, que ce soit pour [la ligne ferroviaire] et pour les gares. »*[821]

---

820 [Traduction de l'auteur] version originale : *« At St Pancras, for changes that need to be made, the engineering team will come to me. With London Underground (at the Western Ticket Hall), Manhattan Loft, and Network Rail with Thameslink Box, we act in the capacity of the Secretary of State, so we act as landlord. So we don't have direct control over what they do. They are required to consult with us on changes in certain areas, so in the hotel for example, I don't have any say over what they do in their area. We do talk to them about their plans for preventive maintenance, not least because we have to contribute financially to it, and what we have agreed is that some of our consents from methods of working they can use, Camden and English Heritage are happy with that. So it works for them. Similarly with London Underground, when they did some work on the fabric. There are a few things that we will raise with them if we have concerns as landlord, but they don't come to us on a day-to-day basis for changes. »*

821 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Very difficult to test, so one of the things we're doing at the moment is working through that with them and saying "what do you want back and what quality do you want it in"., How do we meet that test, and nobody has yet defined it, so one of the things we're doing at the moment is defining it, both for the track assets, i.e. the route, and the stations. »*

(Entretien avec Nicola Shaw, présidente-directrice générale de *HS1Ltd*, à Londres le 18 septembre 2014)

Les différents mécanismes de régulation ont été présentés dans le chapitre précédent puisqu'ils articulent la logique d'entretien de la gare comme site de transport à celle de bien immobilier. Ces mécanismes sont le *performance regime*, le calcul des charges de long terme et les procédures de revue des coûts impliquant la présentation de plans stratégiques quinquennaux de gestion de l'actif. Il a été choisi de les analyser dans le chapitre précédent puisqu'ils mettent aux prises directement le gestionnaire HS1Ltd avec les entreprises ferroviaires qui utilisent la gare.

Un ultime mécanisme existe et il est présenté dans ce chapitre car il *attache* le gouvernement britannique et le concessionnaire *HS1ltd* autour de la valeur et de l'état d'usage de la gare. Ce mécanisme est appelé le *delapidation bill*, ou « facturation pour délabrement ». Le delapidation bill consiste, pour le gouvernement britannique, à évaluer le bon état de la gare permettant d'assurer les activités de transport en son sein. Bien qu'il soit centré sur la poursuite des activités de transport, ce mécanisme porte sur l'état de la gare comme infrastructure et comme bâtiment. S'il constate que la gare n'est pas entretenue dans une condition suffisante pour garantir la continuité des activités ferroviaires à l'issue de la concession, le gouvernement britannique peut reprendre le contrôle de la gestion du lieu et imposer au concessionnaire *HS1ltd* une facture pour frais de délabrement correspondant aux travaux devant être engagés pour remettre en l'état la gare. Ce mécanisme est enclenché quelques années avant la fin de la concession. Le *delapidation bill* est la boucle finale de la concession, celle qui permet de mettre sous tension l'ensemble de la période de gestion de la gare par le concessionnaire. Il *attache* en effet le concessionnaire à la gare en l'obligeant contractuellement à la maintenir en état de fonctionnement, et ce, à travers la menace d'une sanction financière. Ce mécanisme oblige à une projection de la gare sur les trente années du contrat. Comme l'indique Graeme Thompson, directeur financier de *HS1ltd* :

> *« Les cinq premières et les cinq dernières années sont probablement la clé de la concession. Dans les premières cinq années, vous en faites une entreprise soutenable et vous essayez et encouragez la croissance et dans les cinq dernières années vous devez vous assurez que vous allez rendre les choses dans une bonne condition, parce que vous ne voulez pas une grosse facture du ministère des transports disant que vous n'avez pas pris soin de l'infrastructure. »* [822]
>
> (Entretien avec Graeme Thompson, directeur financier de *HS1Ltd.*, à Londres le 18 septembre 2014)

*****

L'agencement de la gare St Pancras en bien immobilier est partagé entre le lieu de transport et le lieu résidentiel. À la fin des travaux, la gestion de la gare et des droits de propriété sur l'ensemble de ces espaces sont transférés au concessionnaire *HS1ltd*. L'étude de ce transfert permet de distinguer la gare comme *installation essentielle* de celle comme *bien immobilier*. Le lieu de transport étant l'objet de la concession d'HS1, il est ainsi un levier pour le transfert des droits de propriété de l'État au concessionnaire. Ce faisant, *HS1ltd* devient le propriétaire temporaire de l'ensemble de la gare, bien au-delà les seules fonctions de transport. Cet agencement est cadré au long cours entre 1996 et 2011.

---

822 [Traduction de l'auteur] version originale : « *Probably the first five years and the last five years of the concession are key. In the first five years you make it a sustainable business and try and encourage growth and in the last five years have got to make sure you hand this thing back in good condition, because you don't want a big bill from the DfT saying you haven't been looking after the assets.* »

Le *CTRL Act* a initialement contribué à *passiver* la gare en *bien immobilier* en délimitant les différentes zones qui devaient la composer. Les différents revirements concernant le portage du projet ont été autant d'étapes durant lesquelles s'est affiné le *qualcul*, à savoir, l'identification et la mesure de la valeur de la gare comme *bien immobilier*. L'évolution dans la conduite du projet a fait progressivement passer *Manhattan Loft Corporation* du statut de partenaire mineur à celui de responsable de la restructuration de l'hôtel. La transformation d'une partie de la gare en un hôtel et en une résidence de haut standing marque l'aboutissement de l'agencement de St Pancras en *bien immobilier*. En schématisant, *Manhattan Loft Corporation*, le gouvernement britannique via *LCR* et le concessionnaire *HS1ltd* à partir de 2010, ont été *attachés* par la mise en œuvre du projet *immobilier*. Les différents outils qui ont été analysés, comme le *HS1 Station Lease*, l'*Heritage Deed* pour la protection patrimoniale, les documents de transferts de droits de propriété, participent à lier ces acteurs les uns avec les autres mais aussi chacun avec la gare.

L'analyse détaillée de l'*agencement* de St Pancras en *bien immobilier*, surtout pour la partie relative à l'insertion de l'hôtel et des appartements, montre combien la matérialité de l'espace intervient dans le processus de *qualcul*. La reprise en main du projet de développement commercial au rez-de-chaussée de la gare, près des quais, par *LCR*, participe à l'abandon de la première entreprise qui avait été sélectionnée pour conduire l'opération, *BAA Lynton*. Ensuite, l'insertion d'une nouvelle aile ouest est un préalable pour stabiliser le modèle économique du groupe hôtelier *Whitbread*. En revanche, les études de calcul menées par un cabinet d'expert désorientent les acteurs au point d'accélérer la sortie de *Whitbread* du projet. Ainsi, la séquence 1998-2003 permet d'identifier *une agence qualculatrice* à l'œuvre : la qualification des espaces, la logique de projet d'aménagement, l'implication du cabinet d'expertise immobilière, etc., acteurs et outils forment un ensemble d'interactions qui ont participé à qualifier et quantifier le bien immobilier *in fine*.

Enfin, sur le plan plus général de la régulation de la concession, la question de la temporalité doit être prise en compte. La durée de la concession permet ainsi d'organiser une contrainte sur les acteurs. L'expiration de la concession peut être accompagnée d'une amende en cas de mauvais entretien de la gare. La durée de la concession devient ainsi un outil qui pressurise les relations entre les acteurs, oblige à rationaliser, et ainsi à calculer, la gestion du *bien immobilier*. L'infrastructure de transport s'inscrit ici dans l'*agencement* du *bien immobilier* par le mécanisme de *l'expiration* de la concession. L'expiration de la concession dévitalise le *HS1 Station Lease* qui n'a alors plus cours. L'expiration de la concession signifie aussi théoriquement que le gouvernement britannique reprend possession de son *bien* à ce moment précis, pour de nouveau, s'il le souhaite, en transférer les droits de propriété par une nouvelle concession. Cette lecture théorique de la fin de concession éclaire cependant la distinction entre *installation essentielle* et *bien immobilier* en gare. L'*installation essentielle* est liée au cadre concurrentiel du marché ferroviaire, tandis qu'ici, le *bien immobilier* est l'objet du transfert des droits de propriété entre le gouvernement britannique et le concessionnaire.

Des trois cas, celui de St Pancras est le plus singulier concernant l'*agencement* en *bien immobilier*. Cette singularité dépasse les seuls facteurs que sont la concession de la ligne et le projet hôtelier en gare. Elle semble résulter plutôt d'une articulation très forte entre le projet de transport et le projet urbain sur le même site. Concernant le projet de transport, sa méthode de

réalisation influence l'organisation générale des relations entre les acteurs, mais, et c'est un élément notable, la méthode de réalisation du projet CTRL a connu de nombreux changements qui ont nécessité des adaptations successives. L'organisation actuelle de la gare St Pancras comme bien immobilier n'était pas envisagée ainsi lors du lancement du projet en 1996.

Dans les deux prochaines parties, contrairement au cas de St Pancras, l'*agencement* de la gare en *bien immobilier* est moins intégré à une échelle double – de transport et de projet urbain. L'agencement est plutôt porté par les stratégies nationales de gestion des gares. Il est principalement le résultat d'un choix concernant les méthodes d'investissement dans les gares. Afin de diversifier leurs ressources et de pouvoir engager rapidement des travaux d'amélioration des gares, les gestionnaires des gares font appel à des investisseurs privés en l'échange d'une valorisation des espaces. Dans ce contexte, les méthodes développées à Milano Centrale diffèrent de celles utilisées à Paris Nord.

3 Un projet immobilier privatisé : l'opération *Grandi Stazioni* pour la gare centrale de Milan

Il suffit d'avoir parcouru les gares de Roma Termini et de Milano Centrale à dix ans d'écart pour noter combien elles ont changé d'aspect. Au début des années 2000, la gare de Roma Termini offrait déjà le visage d'un espace que se disputaient services ferroviaires et offres commerciales variées. Au-delà des restaurants et des cafés, on pouvait aller aussi en gare pour y acheter des vêtements, des médicaments ou encore y faire du sport. C'étaient les premiers mois qui suivaient l'achèvement du réaménagement de la gare pour les festivités du Jubilé de l'an 2000 à Rome. Malgré le clinquant de la réhabilitation, il suffisait de jeter son regard par les grandes baies vitrées du « dinosaure », la grande halle de la gare nommée ainsi en raison de la forme incurvée de son toit en béton armé, qui lui donne de l'extérieur un profil de reptile préhistorique, pour observer les ruines antiques du mur Servien[823]. C'est d'ailleurs la présence de ces ruines, dans l'environnement immédiat de la gare jusqu'en son sous-sol, qui avait motivé le dessein de l'architecte Montuori lors du concours pour la construction de la façade de Roma Termini après la seconde guerre mondiale[824].

À la même époque, Milano Centrale montrait un contraste saisissant. Les installations étaient vétustes, les billetteries étaient installées dans des recoins de l'immense bâtiment près d'escalators fatigués. La signalétique était vieillissante et il y avait très peu de commerces dans la gare, sinon les traditionnels *tabaccai* – les débitants de tabac – et autres marchands de presse. En fin d'après-midi, la lumière dans la gare donnait l'impression d'évoluer dans une photo jaunie. Pour quitter le bâtiment, il était possible d'attraper un taxi à la volée, dans la galerie couverte devant l'entrée où ils attendaient. La gare et ses espaces semblaient figés dans l'étrange atmosphère d'une Italie à la fois compassée et fourmillante, comme si la scène d'ouverture de *Rocco et ses frères*[825] venait d'y être tournée.

Dix ans plus tard, les deux plus grandes gares italiennes ont été métamorphosées. À Roma Termini, on ne voit plus trace de l'Antiquité. Aujourd'hui, à la place du mur Servien, le regard s'arrête sur la vitrine de la boutique *Nike* qui occupe, sur deux étages, l'angle de la grande halle. À Roma Termini comme à Milano Centrale, les espaces publicitaires sont partout presque envahissants. Si la signalétique est la même d'une gare à l'autre, il faut prendre quelques instants pour la repérer : la hiérarchie entre espaces publicitaires et informations pour les passagers n'est pas très claire. À Milano Centrale, désormais, deux immenses écrans vidéo projettent des publicités via des leds à la luminosité aveuglante. Ils sont installés dans les arches qui séparent la salle des pas perdus des nefs qui couvrent les quais. La billetterie a été excavée de sa loge de pierre et prend maintenant place dans un nouveau sous-sol, aménagé pour l'occasion, où l'on accède par de grandes rampes automatiques creusées au cœur de la salle des pas perdus. Il y a dorénavant dans la gare une offre de commerce aussi large que dans un centre commercial. Lors de fêtes ou d'événements importants, les murs de la salle des nefs sont recouverts d'immenses

823 BARBERA, M., MAGNANI CIANETTI, M. (2008). *Archeologia a Roma Termini: le Mura Serviane e l'area della stazione : scoperte, distruzioni e restauri,* Milano : Electa.

824 MULAZZANI, M. (2001). « Eugenio Montuori. Un'architettura felice e irrequieta », *Casabella*, *695-696*(2001).

825 VISCONTI, L. (réalisateur), LOMBARDO, G. (producteur) (1960). *Rocco e i suoi fratelli*, Italie, France : Titanus, Les Films Marceau.

bâches publicitaires. Si, dans la salle des pas perdus aux proportions démesurées, on lève les yeux vers les fresques peintes qui animent le vide, on est confondu par des publicités pour du tourisme dans la région du Lazio, des crèmes contre le vieillissement de la peau, ou des offres d'opérateurs d'accès à la fibre optique. Les grandes gares italiennes nous convient à un tourbillon publicitaire. La gare a sensiblement changé depuis le début des années 2000.

Cette évolution illustre le glissement progressif d'une stratégie de réhabilitation des gares décidée par l'État à une technique de gestion de l'espace où s'équilibrent péniblement intérêts publics et privés. Pour comprendre l'agencement de Milano Centrale en *bien immobilier*, il faut repartir de l'histoire de *Grandi Stazioni*, à partir des années 1999/2000. ***Grandi Stazioni*** **est à la fois le nom de l'entreprise chargée de la gestion et de l'aménagement des gares, et le nom d'un programme d'investissement public-privé visant le réaménagement de leurs abords.** Ainsi, l'État italien a opté pour une méthode double concernant la valorisation des gares après avoir expérimenté dans un premier temps la réhabilitation de la gare de Roma Termini. Cette double méthode visait à diversifier les modes de financement du réaménagement des gares.

D'abord, l'État a engagé la privatisation partielle de la gestion et de l'aménagement des gares (1.). Il a formé ensuite dans un second temps un programme de réhabilitation public-privé réservé à des catégories précises d'espaces dans les gares (2.). C'est ce double-projet qui a été déployé pour Milano Centrale (3.). Cependant, cette articulation entre des méthodes de financement et des difficultés de contingence administrative a provoqué d'importants retards et de grandes difficultés dans la réalisation effectivedu projet initié en 1999 (4.). Aujourd'hui, le programme *Grandi Stazioni* qui devait être parachevé sous 5 ans, est à peine terminé 15 ans plus tard, qu'une nouvelle évolution est déjà engagée. *Grandi Stazioni* va cesser d'exister et sera prochainement séparée en trois entreprises distinctes, qui pourront à leur tour être privatisées. Dans la gare de Milano Centrale, l'aménagement des espaces situés dans l'arrière-terrain de la gare constitue un enjeu particulier pour cette privatisation. Ce nouveau chantier de réaménagement ferait croître à la fois le potentiel immobilier du site et le portefeuille de *Grandi Stazioni* au moment de sa revente prévue pour la fin de l'année 2015 (5.).

3.1 La privatisation de l'entreprise *Grandi Stazioni*

Le 31 janvier 2000, lorsque le directeur général des *Ferrovie dello Stato* inaugure la gare de Roma Termini modernisée à l'occasion du Jubilé, en présence du Président de la République et du Président du Conseil, l'entreprise ferroviaire s'apprête à conclure la phase de sélection du consortium privé qui va entrer au capital de la filiale *Grandi Stazioni*. Le processus de privatisation va arriver à son terme. Il s'agit bien plus qu'un simple échange de signatures au bas d'un contrat d'engagement. Cette signature est le fruit d'une procédure complexe et longue durant laquelle s'élabore la transformation effective des grandes gares italiennes en un *bien immobilier* évalué et quantifié. La privatisation partielle de *Grandi Stazioni* est une part importante de l'*agencement marchand* des gares en *bien immobilier*. Elle s'est formellement déroulée sur quinze mois, du 20 novembre 1998 au 31 janvier 2000, mais elle fut inscrite dès le printemps 1998 à l'agenda du conseil d'administration des *Ferrovie dello Stato*.

3.1.1 L'amorce de la privatisation : jeu d'acteurs et de discours

À partir d'un corpus d'articles et de dépêches de presse, il est possible de reconstituer les différentes étapes du processus. Le conseil d'administration des *Ferrovie dello Stato* présente le projet *Grandi Stazioni* en mai 1998. Dans les jours qui suivent deux familles emblématiques du capitalisme italien font connaître leur disposition à travailler pour le projet d'intégration de financeurs privés dans la nouvelle entreprise.

Encadré 27

Benetton et Trussardi, les deux premiers acteurs privés interessés par le projet *Grandi Stazioni*.

En mai 1998 le groupe *Benetton* se déclare « *très intéressé* » par la démarche[826] tout en faisant la distinction entre la possibilité d'entrer au capital et celle de ne fournir que des services de restauration. Quelques mois auparavant, *Edizione Spa.*, la holding financière de la famille Benetton a racheté le réseau de restauration *Autogrill* et des chaînes de restauration et d'hôtellerie aux États-Unis, devenant un acteur d'envergure mondiale et de premier plan dans le secteur[827]. *Autogrill* est à l'origine une entreprise de restauration d'autoroute, fondée en Lombardie quelques années après la seconde guerre mondiale. L'entreprise s'est ensuite diversifiée dans la restauration dans les aéroports jusqu'à y gérer des zones de duty-free. Parallèlement au rachat d'*Autogrill* et à la déclaration d'intention concernant le projet *Grandi Stazioni*, *Benetton* souhaite aussi participer à la privatisation annoncée du gestionnaire des aéroports romains, *Aeroporti di Roma*[828]. Une semaine après la déclaration du président de *Benetton*, la holding financière de la famille Trussardi déclare à son tour son intérêt pour le projet *Grandi Stazioni*[829]. Pour l'entreprise issue de la mode et du secteur du luxe, les synergies seraient possibles entre la transformation des gares en des centres commerciaux et l'expérience acquise par son groupe dans la commercialisation des boutiques de mode et dans la distribution de haut niveau.

Cet intérêt des groupes privés emblématiques du capitalisme italien accentue la légitimité du projet *Grandi Stazioni*. Entre juin et août 1998, le conseil d'administration des *Ferrovie* finalise la stratégie. Le 7 juillet 1998, il signe un **accord cadre** avec l'entreprise-mère *Ferrovie dello Stato* et la fililale chargée du développement immobilier *Metropolis*. Cet accord lui confie « *la gestion unitaire des services intégrés dans les installations des gares, la coordination des initiaves et/ou activité éventuelles de*

826 S.A. (1998). « FS - Benetton, contatti per gestione ristorazione Grandi Stazioni », *Agenzia Giornalistica Italia.*

827 S.A. (1998, 14 mai). « Italy's *Autogrill*'98 -3: 3-Yr Op Cash Flow Seen At ITL650B », *Dow Jones International News.*

828 S.A. (1998, 27 août). « Privatizzazioni - Benetton, vogliamo 51% di ADR, 5% di Autostrade. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

829 S.A. (1998, 21 mai). « Ferrovie - Trussardi interessato a Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

réaménagement et de restructuration ainsi que la gestion unitaire à des fins commerciales »[830]. Des plans de requalification des grandes gares sont annoncés, au premier rang desquelles Milano Centrale fait figure d'horizon immédiat[831]. L'ouverture à des capitaux privés pour conduire cette requalification et leur gestion à terme est confirmée en juillet 1998[832]. La réplication du modèle utilisé à Roma Termini, tant sur le plan architectural qu'organisationnel est actée[833], enfin, un intermédiaire est choisi pour engager une privatisation partielle de *Grandi Stazioni*[834]. En juillet 1998, KPMG, entreprise de conseils et de stratégie, est missionnée par les *Ferrovie dello Stato* pour organiser la privatisation en établissant au préalable une évaluation économique des espaces concernés.

La gare de Milano Centrale est la première des grandes gares devant connaître le plan de requalification mené par *Grandi Stazioni,* quand l'entreprise sera privatisée. Le 14 octobre 1998, Claudio Dematté, le président du conseil d'administration des *Ferrovie*, publie une tribune dans le *Corriere della Sera,* où il annonce formellement la mise en œuvre prochaine de la réhabilitation de la gare centrale de Milan, qui doit être le point de départ de l'opération *Grandi Stazioni* sur les gares italiennes[835]. Cette tribune constitue l'un des volets d'une stratégie de communication visant à prouver au public et aux potentiels investisseurs qu'une opportunité existe en gare de Milan. C'est aussi une opération de communication qui participe à *passiver* la gare, dans le sens où sont posées des questions importantes quant au statut de la gare comme espace public. La tribune du président Dematté, dont l'encadré ci-dessous analyse quelques extraits, est accompagnée dans les jours suivant sa parution d'une opération de nettoyage de la gare au sens propre comme au figuré.

830 FERRARO, A., POLVERINO, M.T., CORTE DEI CONTI (2012). « Corte dei Conti - Relazione conclusiva - Gestione dei lavori di interesse statale sulle Grandi Stazioni e rispetto delle finalità sottese alla contribuzione pubblica dello Stato pertinente all'attuazione della legge obiettivo. », *Delibera 13/2012*, Roma : Corte dei Conti.

831 S.A. (1998, 6 décembre). « Ferrovie - Cimoli, rilanciamo le grandi stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

832 S.A. (1998, 3 juillet). « FS - Cimoli e Dematté, presto stazioni più moderne. », *Agenzia Giornalistica Italia*.

833 S.A. (1998, 7 mars). « Ferrovie - partono "Grandi Stazioni" con shopping griffato », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

834 *Ibid.*

835 DEMATTE, C. (1998, 14 octobre). « Noi la faremo più bella. Chi farà il resto? », *Corriere della Sera*.

Encadré 28

« Le nettoyage de la gare saute aux yeux »[836] :
l'opération de communication à Milano Centrale avant la privatisation de *Grandi Stazioni*.

Dans la tribune qu'il publie le 14 octobre 1998, le président des Ferrovie dello Stato annonce que « *Pour la gare centrale de Milan, les Ferrovie dello Stato ont un grand projet. Il fait partie d'un plan qui, pour les treize plus grandes gares d'Italie, veut respecter leurs extérieurs, de beaux monuments qui sont aussi partie intégrante de notre histoire, et, pour leurs intérieurs, veut tout transformer, en refaire des « places » pour les habitants, comme c'était le cas il y vingt ans, avant leur dégradation. Et pour diriger ce plan de requalification totale, une société est née, propre aux Ferrovie dello Stato : Grandi Stazioni Spa.* »

Sa tribune expose deux arguments significatifs pour saisir l'opération à l'œuvre. Le président Dematté insiste sur les modèles qui existent à l'étranger en termes de requalification commerciale et sur l'inspiration aéroportuaire de sa stratégie. L'objectif de produire de nouveaux revenus est lié à celui de la recherche d'une nouvelle fonction urbaine des gares : "*À l'exemple des gares déjà aménagées en ce sens dans d'autres villes du monde, comme à Leipzig ou à Washington, la « Centrale » deviendra plus moderne et accueillante que les grands aéroports. Étant, au contraire des grands aéroports, située en plein centre urbain, elle deviendra en fait inévitablement un lieu de rencontre pour tous les habitants, accessible et ouverte aussi durant les horaires et les jours où le reste de la ville ferme*".

« *Tous les habitants* » ne doit cependant pas être entendu comme « *tout le monde* ». C'est le deuxième point notable de cette tribune, le président prend soin d'évoquer les gares comme un endroit urbain qui regroupe les « *déshérités* », produits de la mondialisation et de la crise économique, qui seraient « *à la fois victimes et protagonistes de la délinquance* » : « *Dans une société où la crise mondiale fait croître le nombre des chômeurs, d'immigrés clandestins, de marginaux, en un mot les désespérés, les gares ferroviaires, situées au cœur des grandes villes, deviennent inévitablement un toit, un lieu de refuge, et donc aussi une zone à risque de saleté, de désordre, d'insécurité. C'est un problème pour les Ferrovie, pour qui les gares sont les portes d'entrée et la vitrine pour leurs clients. Mais c'est surtout un problème moral, civil, économique de tout l'État. Même en admettant que nous voudrions et pourrions matériellement expulser ces pauvres personnes, à la fois protagonistes et victimes de cette délinquance, où cela nous emmènerait-il ? Serait-il juste, simplement, de « déplacer » le problème ?* »

La tribune du président Dematté est ainsi exemplaire dans sa tentative d'isoler l'exploitatoin des gares des questions sociales en renvoyant ces dernière à l'extérieur du champ de la gestion des gares: « *Le problème de tant de déshérités, et tous ne sont pas dans les gares, est « le » problème de toute la Société Civile. De la même manière, nous devons réaffirmer avec une grande force que le problème de la délinquance et de l'ordre public dans les gares, autour des gares ou ailleurs, n'est pas et ne peut pas être un problème de nature ferroviaire. Nous accomplissons notre part. Qui fera le reste ?* »

Au moment de la parution de la tribune du président des Ferrovie, une opération de nettoyage est opérée dans la gare de Milano Centrale, alors même qu'est présenté dans le détail le plan de requalification de la gare. Comme le notent les journalistes du Corriere della Sera deux jours après la publication de la tribune[837] :« *Il n'y plus un seul carton par terre. Aucun matelas, plus d'abris de fortune. Il n'y a plus de seringues et encore moins de drogués. On ne voit plus, non plus, de sans-papiers. Le « nettoyage » de ces dernières 24 heures à la gare centrale saute aux yeux. Quiconque y est passé au moins une fois ces derniers jours peut noter la différence. À l'intérieur. Parce que dehors, c'est toujours la même musique, parce que déloger les roms qui dorment sous la Galerie des taxis ou éloigner les voleurs qui traînent dans la zone des quais signifie simplement les déplacer un peu plus loin. Dans ce cas-ci, c'est sur la place Duca d'Aosta, qui, hier était peuplée de clandestins, au premier rang desquels les réfugiés kosovars* »[838].

En définitive, en annonçant vouloir faire « place nette » pour la restructuration de la gare, les dirigeants de *Grandi Stazioni* ambitionnent de la rénover de sorte qu'elle ne soit plus un espace de marginalités et qu'elle devienne un espace central dans la ville.

836 FASANO, G., FOLDA, S. (1998, 16 octobre). « Centrale, controlli e sgomberi. - Il progetto della nuova Stazione: Treni e metro' collegati con tapis roulant. », *Corriere della Sera*.

837 *Ibid.*

838 *Ibid.* [Traduction de l'auteur] version originale : « *Non c'e' piu' un solo cartone per terra. Nessun materasso e ne' bivacchi. Non piu' siringhe e nemmeno tossicodipendenti. Neanche di immigrati irregolari ora se ne vedono piu'. Il "repulisti" delle ultime 24 ore alla Stazione Centrale salta agli occhi. Chiunque ci sia passato almeno una volta negli ultimi giorni nota la differenza. Dentro. Perche' fuori la musica e' sempre la stessa, e perche' far sloggiare i romeni che dormono sotto la Galleria delle Carrozze o allontanare gli sbandati che vagano nella zona binari significa semplicemente farli spostare piu' in la'. Nel caso in questione, sulla piazza Duca d'Aosta. Che ieri era quantomai affollata di clandestini, profughi kosovari in testa.* »

3.1.2 Le processus de la privatisation

Le 20 novembre 1998, un mois après la publication des articles dans le *Corriere della Sera* et de l'opération de nettoyage de la gare de Milan, les dirigeants des *Ferrovie* accompagnés par le cabinet de conseil *KPMG* ouvrent formellement le processus de privatisation de *Grandi Stazioni*. Le tableau de la page suivante présente les différentes étapes de ce processus. À la suite du tableau certains éléments de ce processus sont explicités.

Tableau 21

Le processus de privatisation de Grandi Stazioni

	Étape	Conséquences
Mai-octobre 1998	Mise au point de la stratégie interne des FS concernant la privatisation.	Juin : KPMG est chargé de coordonner le processus et d'évaluer l'actif immobilier. Octobre : Tribune dans la presse du Président du conseil d'administration et annonce du plan de requalification de Milano Centrale.
20 novembre – 30 décembre 1998	Appel[1] à manifestation d'intérêt[2].	Le 1er décembre, 38 candidatures ont été reçues[3].
Décembre 1998 – 15 février 1999	Sélection des entreprises concurrentes[4] par KPMG et invitation de 25 d'entre elles[5] à participer à la compétition.	Le 15 février, envoi par KPMG d'un *Information Memorandum*[6] aux 21 groupements retenus (qui rassemblent les 25 entreprises).
15 février 1999 – 12 mars 1999	Remise des business plan et des premières propositions financières par les 21 compétiteurs[7] (l'offre des groupements n'est pas définitive et vise à évaluer leur fiabilité pour le projet par les Ferrovie).	Des regroupements sont possibles entre les différents groupes.
12 mars – 23 mars 1999	Etude des business plan par KPMG.	9 groupements sont sélectionnés pour participer à l'étape suivante[8].
23 mars – 12 mai 1999	Analyse et choix des offres finales par les Ferrovie et KPMG.	12 mai 1999, annonce de la short list des 3 groupements qui vont entrer en négociation finale[9].
13 mai 1999 – 31 janvier 2000	Élaboration et remise des propositions définitives des trois groupements de la « short list ». [10]	1er février : annonce du choix du groupement Benetton[11].
15 février 2000	Signature de l'accord entre les FS et Benetton pour la participation exclusive à l'augmentation du capital de Grandi Stazioni.	Privatisation partielle de Grandi Stazioni : Benetton obtient 40% de Grandi Stazioni.

1 S.A. (1998, 19 novembre). «Parte ricerca partner privato per Grandi Stazioni Spa », *Agenzia Giornalistica Italia*.
2 GIANOTTI, B. (1998, 20 novembre). «Le grandi stazioni verso i privati », *La Stampa*.
3 S.A. (1998, 12 janvier).« Ferrovie - 35 manifestazioni interesse per Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
4 GIANOTTI B., « Le grandi stazioni verso i privati. », *op. cit.*
5 S.A. (1999, 21 décembre).«Ferrovie - 31 gennaio offerte vincolanti per Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
6 S.A. « Parte ricerca partener privato per Grandi Stazioni Spa », *op. cit.*
7 S.A. (1999, 27 janvier). « CIR/Segece to bid for Italy Grandi Stazioni stake. », *Reuters News*.
8 S.A. « Ferrovie - Grandi Stazioni, anche Mc Donald's entra nella gara », *op. cit.*
9 S.A. « Three groups to bid for Italy's Grandi Stazioni », *op. cit.*
10 S.A. « Ferrovie - 31 gennaio offerte vincolanti per Grandi Stazioni », *op. cit.*
11 R. R. (2000, 2 janvier).« Gare a tre per le Grandi Stazioni, finale al fotofinish », *Corriere della Sera*.

Ce processus de privatisation est un exemple de *passivation*, de *qualcul* et d'*attachement* autour des gares comme *bien immobilier*. Les différents acteurs interagissent entre eux et avec des outils créés pour le processus de privatisation. Le président Claudio Dematté met en exergue, lorsqu'il annonce la préparation effective de la privatisation, que celle-ci répondra à des critères de « *transparence maximale* »[839]. Cet objectif de transparence, outre qu'il fait écho aux difficultés passées en la matière au sein des *Ferrovie*[840], engage aussi les acteurs dans la production d'informations comparables. Le processus de la privatisation est d'emblée prévu autour d'une *augmentation du capital* de l'entreprise *Grandi Stazioni*. En ce sens, il ne s'agit pas d'une vente des gares mais d'un *élargissement du périmètre de leurs investisseurs* à travers une augmentation du nombre d'actions de l'entreprise. La privatisation de *Grandi Stazioni* porte ainsi sur un droit exclusif d'acquisition de ces nouvelles actions.

L'organisation du processus est confiée au cabinet d'audit et de conseil KPMG. Le cabinet fait figure de ces nombreuses officines de conseils qui se déploient sur les affaires publiques depuis plus de vingt ans[841]. Ici, son rôle sous-tend l'ensemble du processus de privatisation. Remettre en gestion des infrastructures publiques à des investisseurs privés, même dans le cadre d'une ouverture partielle du capital d'un gestionnaire d'infrastructure public, nécessite un travail formel d'évaluation, de coordination et l'exécution de différentes étapes de sélection pour parvenir à un accord entre le groupe ferroviaire public et son partenaire privé. Comme le montre la tableau sur les différentes étapes de la privatisation partielle de *Grandi Stazioni*, l'intervention de *KPMG* revêt plusieurs formes : l'évaluation du capital de *Grandi Stazioni,* la présélection des candidats pour la privatisation, la formalisation avec les *FS* d'un document devant guider les candidats dans la production d'une offre commerciale et d'un modèle économique - l'« *Information Memorandum* » -, l'évaluation des propositions des candidats et le conseil pour la sélection d'un nombre restreint de finalistes. L'*Information Memorandum* - contenant les spécificités techniques des sites et les données économiques du projet *Grandi Stazioni*, les *business plan* – présentant les stratégies et les capacités des entreprises voulant entrer au capital, ainsi que les plans de développement des gares, sont autant d'outils qui façonnent le projet immobilier sur les gares de *Grandi Stazioni*.

KPMG facilite la conversion des grandes gares italiennes en des lignes comptables et en des biens immobiliers. Son intervention fluidifie le partage de l'information entre les différents acteurs de la privatisation. Elle participe à la production de données comparables entre les acteurs, autour de l'*actif immobilier* en jeu dans cette privatisation. *KPMG* permet enfin d'encadrer la procédure de privatisation, c'est-à-dire, de vérifier la conformité des différents candidats et le respect des règles de compétition entre les acteurs, participant ainsi à la construction d'une légitimité du processus, actant sa transparence et son caractère incontestable. *Ingénieurs de la privatisation*, les consultants de KPMG transforment les manifestations d'intérêts en des évaluations selon des critères qui déterminent les capacités des futurs investisseurs à prendre part à la gestion des grandes gares italiennes. Les critères de l'évaluation officiellement présentés sont

839 S.A. (1998, 7 mars). « Ferrovie - partono "Grandi Stazioni" con shopping griffato », *op. cit.*
840 Voir chapitre 5.
841 BEZES, P. (2012). « État, experts et savoirs néo-managériaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, *193*(2012/3), 16-37.

ainsi[842] : l'expérience acquise en matière de gestion d'espaces de restauration et d'espaces commerciaux, la capacité de gestion de programmes d'investissements complexes, la stratégie de marché à long terme concernant l'engagement financier et le modèle économique.

3.1.3 Plusieurs candidats pour investir : les acteurs de la privatisation de Grandi Stazioni

À partir de l'étude du corpus de presse, il est possible de présenter les principaux groupements qui étaient en compétition en février 1999 pour remporter l'accès au capital de *Grandi Stazioni*.

Tableau 22
Présentation des groupements ayant répondu à l'appel d'offre pour la privation
Sources : Etienne Riot, 2014. Sources: corpus de presse [voir le détail dans les notes de référence]

Entreprise principale du groupement	**Autres entreprises du groupement**	**Pays des entreprises concernées**
Edizione holding famille Benetton[843] (finance, distribution, restauration)	• **Pirelli**[844] - *industrie et immobilier* • **Caltagirone** – filiale Vianini[845] - *BTP et médias* • **SNCF** - *groupe ferroviaire* • **Ece Otto**[846] - *logistique et immobilier*	Italie France Allemagne
Trussardi[847] (luxe)	• **Chemins de fer hollandais**[848] -*transport ferroviaire*	Italie Hollande
CIR holding Carlo De Benedetti[849] (finance, agro-alimentaire, médias)	• **Ségécé Klépierre**[850] - *gestion de centres commerciaux* • **British Airport Authority**[851] - *gestion aéroportuaire, se retirera dans l'offre finale* • **Finim Roveda**[852] - *promotion immobilière*	Italie France Royaume-Uni
Coopératives italiennes de distribution[853] (distribution, restauration, facility management)	• **Vivendi Compagnie** - filiale Campenon Bernard[854] - *conglomérat environnement construction*	Italie France
IFIL holding famille Agnelli[855] (finance, industrie, services)	• **WestDeutsche Immobilien Bank** - *filiale immobilière d'une banque allemande* • **Sifalberghi** - *hôtellerie filiale IFIL* • **Rinascente** - *distribution filiale IFIL* • **Banques italiennes** • **Entreprise** de BTP	Italie Allemagne

La composition des groupements choisi par la direction des *Ferrovie* reflète le devenir souhaité pour les espaces des grandes gares : restauration, distribution, et capacités financières. Les différents groupements sont aussi le reflet du capitalisme italien. Les grandes familles industrielles (Agnelli, Benedetti) et celles de la distribution et de la mode (Benetton, Trussardi), participent à l'appel d'offre. Lors de la phase d'analyse des candidatures entre janvier et mars

842 S.A. (1998, 12 janvier). « Ferrovie - 35 manifestazioni interesse per Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*
843 CLARK, J. (1998, 17 septembre). « Benetton is more than bright sweaters », *Reuters News.*
844 S.A. (1998, 31 juillet). « Privatizzazioni, immobili possibili temi Pirelli/Benetton », *Reuters - Notizie in italiano.*
845 S.A. (1999, 3 août). « Ferrovie - 40 offerte per "Grandi Stazioni", molti i big. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*
846 S.A. (1999, 5 novembre). « Three groups to bid for Italy's Grandi Stazioni », *Reuters News.*
847 S.A. (1998, 21 mai). « Ferrovie - Trussardi interessato a Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*
848 S.A. (1999, 3 septembre). « Ferrovie - Trussardi al lavoro con alleati per Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*
849 S.A. (1999, 27 janvier). « De Benedetti - si allea a Segece per corsa a Grandi Stazioni. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata* ; S.A. (1999, 27 janvier). « CIR/Segece to bid for Italy Grandi Stazioni stake. », *Reuters News.*
850 S.A. (1999, 28 janvier). « Les gares italiennes attisent la convoitise des investisseurs. », *La Tribune.*
851 S.A. (1998, 19 novembre). « Italian Railway to sell up to 49% of station management unit », *Dow Jones Newswires.*
852 S.A. (1999, 28 janvier). « Stazioni e aeroporti nel mirino della Cir », *La Stampa.*
853 S.A. (1999, 3 août). « Ferrovie - 40 offerte per "Grandi Stazioni", molti i big. », *op. cit.*
854 *Ibid.*
855 S.A. (1999, 28 février). « Agnelli Holding Co interested in Grandi Stazioni - report », *Dow Jones International News.*

1999, la presse se fait l'écho des profils les plus éclectiques qui souhaiteraient entrer dans le capital de la gestion des gares, jusqu'à McDonald's dont le dirigeants italiens indiquent que leur capacité d'implantation et de gestion des lieux de passage crédibilise leur éventuelle candidature[856]. Finalement, seuls trois groupements seront retenus pour participer à l'offre finale : *Edizione*, holding de la famille Benetton ; CIR, holding de Carlo de Benedetti ; IFL, holding de la famille Agnelli.

Comme le montre la composition des groupements, chacun des consortiums est à la fois composite et international. La prise de participation dans la gestion des grandes gares italiennes est une affaire déterritorialisée, qui est fondée sur l'assemblage de différentes compétences, avec, en premier lieu, la capacité financière à supporter le coût envisagé de la restructuration des espaces des gares et en second lieu, une expérience solide dans la gestion de centres commerciaux. Parmi les trois finalistes qui seront retenus dans l'ultime étape de négociation entre mai 1999 et janvier 2000, on notera la présence du promoteur *Ségécé-Klépierre* aux côtés de la holding financière Carlo De Benedetti. *Ségécé-Klépierre* est alors l'un des experts français de l'immobilier commercial et de la gestion de grands centres commerciaux. L'entreprise est aussi entrée au même moment en négociation avec la SNCF pour participer à la rénovation de la gare Saint Lazare, projet qui aboutira dix ans plus tard par l'inauguration de *SaintLazare.Paris*, centre commercial géré par *Klépierre* dans le cœur de la gare parisienne. Dans le même groupement, on observe la présence initiale de BAA – le gestionnaire des aéroports britanniques. C'est la même entreprise – via une de ses filiales – qui pilotait à la même époque la valorisation du bien immobilier de St Pancras, après en avoir remporté l'appel d'offre en 1997.

3.1.4 L'issue de la privatisation : le contrat avec les Ferrovie et le pacte d'actionnaires

Le 1er février 2000, le lendemain de l'inauguration de la gare de Roma Termini, les *Ferrovie* annoncent donc le choix du groupement emmené par la holding financière de la famille Benetton comme futur actionnaire de 40% du capital de l'entreprise *Grandi Stazioni*. Le 10 février 2000, le conseil d'administration ratifie la convention d'accord avec le groupement emmené par la holding financière de la famille Benetton, *Edizione Srl*. Les termes de l'accord stipulent que le groupement procédera à l'achat des actions émises lors d'une augmentation du capital de l'entreprise.

Le vainqueur de l'appel d'offre est finalement le groupement ayant manifesté le plus tôt son intérêt pour le projet, dès le mois de mai 1998. La famille Benetton a entamé à la même période une forte diversification de ses investissements. Son entrée dans le capital de *Grandi Stazioni* est analysée comme la marque de son nouveau contour, celui d'un conglomérat financier enraciné dans les grandes infrastructures du pays[857]. Les milieux financiers accueillent favorablement la victoire du groupe Benetton[858] marquant la première diversification effective de la holding dans la gestion des infrastructures. En effet, depuis le début du processus de privatisation, le groupe Benetton a affiché des ambitions[859] pour l'achat des autoroutes italiennes et des gestionnaires d'aéroport alors mis en vente par le gouvernement italien[860]. L'entrée dans le capital de *Grandi Stazioni* est ainsi présentée comme la marque d'une famille qui « *vise en fait à*

856 S.A. (1999, 19 mars). « Ferrovie - Grandi Stazioni, anche Mc Donald's entra nella gara », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
857 CLARK, J. (1998, 17 septembre). « Benetton is more than bright sweaters », *op. cit.*
858 S.A. (2000, 2 janvier). « Borsa Milano - prosegue positiva (+1,29%), balzo di Benetton », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.
859 S.A. (1999, 31 juillet). « Privatizzazioni - Benetton, vogliamo 51% di ADR, 5% di Autostrade. », *op. cit.*
860 S.A. (1998, 22 septembre). « Der Staat geht, Benetton kommt. », *Süddeutsche Zeitung*.

devenir une multinationale de services et d'infrastructures pour les personnes en mouvement, un phénomène qui connaît une croissance continue et exponentielle. »[861]

Au côté des trois actionnaires principaux du consortium privé, la SNCF participe aussi à la privatisation de *Grandi Stazioni* en acquérant moins de 2% de la société. Cette entrée de l'établissement public français dans le capital du gestionnaire des grandes gares italiennes marque un changement culturel important, puisqu'il concrétise une stratégie offensive de la SNCF sur les marchés étrangers et qu'il permet à l'établissement public de pouvoir observer concrètement une évolution possible de l'usage des gares dans une stratégie marchande.

Encadré 29

Garder un œil sur le marché italien : la participation de la SNCF au capital de *Grandi Stazioni*

La prise de participation de la SNCF dans *Grandi Stazioni* a été actée en 1999 par l'un des prédecesseurs de Pascal Lupo à la direction du développement des gares (DDG) et elle correspond au souhait du groupement privé Benetton de s'associer avec un groupe industriel capable de pouvoir dialoguer avec le groupe *Ferrovie dello Stato,* comme l'indique Pascal Lupo :

« C'était l'un de mes prédécesseurs qui avait initié ce projet». On a pris 5% qui se sont un peu dilués et on est arrivés à 2%, mais jamais la SNCF n'a voulu investir là dedans. […] Cela nous laissait une chaise au conseil d'administration. […] J'ai pu faire beaucoup de benchmark *avec Grandi Stazioni, et on a fait […] des échanges […] culturels, c'était bien pratique. C'est Benetton, Pirelli et Caltagirone [qui sont venus nous chercher parce] qu[']i[ls] avaient besoin d'un industriel qui pouvait parler aux Ferrovie dello Stato. […] À l'époque j'étais de l'idée d'investir [plus que les 2%], plutôt de l'ordre de 5% parce qu'on aurait pu faire beaucoup de choses, mais il y a eu un énorme frein [à la SNCF]…»*

(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Dans le cadre de la prise de participation de SNCF au capital de *Grandi Stazioni*, des échanges se développent entre les dirigeants ferroviaires et les acteurs des projets de transformation des gares italiennes. Pascal Lupo siège régulièrement au conseil d'administration de *Grandi Stazioni* en qualité de directeur des gares de la SNCF. La prise de participation de l'établissement public français offre ainsi une vigie d'observation d'une situation plus libéralisée qu'en France, mais aussi, sert d'exemple dans une stratégie de pédagogie autour de l'évolution possible des gares françaises, comme l'indique Pascal Lupo :

« J'avais des contacts avec Marco Tamino [que] je […] voyais régulièrement. J'allais en Italie une fois par mois [après la prise de participation] parce qu'on avait des tas de raison d'y aller, parce qu'il y avait des conseils d'administration, on allait faire visiter pour montrer « les italiens ont fait ça » donc on emmenait des gens d'ici. »

(Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Dans le cadre de l'ouverture du capital de *Grandi Stazioni*, un accord est signé entre les actionnaires privés et la holding *Ferrovie dello Stato* le 14 avril 2000 pour l'utilisation commerciale des espaces des gares[862]. En l'échange d'une concession de la gestion exclusive des treize gares pour quarante ans, l'accord stipule que les *Ferrovie dello Stato* investiront 19,5 millions d'euros en travaux de remise à niveau dans les gares et qu'il reviendra à *Grandi Stazioni* d'investir près de 150 millions d'euros pour la réhabilitation des bâtiments historiques et leur adaptation à des usages commerciaux[863]. Cet accord prévoit en outre que *Grandi Stazioni* pourra devenir gestionnaire des

861 S.A. (2000, 2 janvier). « Ferrovie - Benetton, dopo maglioni e austrade, le stazioni. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*. [Traduction de l'auteur] version originale : « *I Benetton puntano infatti a diventare una multinazionale dei servizi e delle infrastrutture per la gente in movimento, un fenomeno in continua crescita esponenziale.* »

862 *Contratto tra "Ferrovie dello Stato Spa" e "Grandi Stazioni Spa".*

863 FERRARO, A., POLVERINO, M.T., CORTE DEI CONTI (2012). « Corte dei Conti - Relazione conclusiva - Gestione dei lavori di interesse statale sulle Grandi Stazioni e rispetto delle finalità sottese alla contribuzione pubblica dello Stato pertinente all'attuazione della legge obiettivo », *op.cit.*

futures gares des lignes à grande vitesse[864]. Un pacte d'actionnaires est aussi signé entre les *Ferrovie* et le consortium privé pour une durée de six ans. **Il prévoit de réserver la nomination du directeur général de l'entreprise au consortium d'investisseurs privés. Il garantit ainsi aux actionnaires minoritaires la conduite stratégique des projets de requalification[865].**

Encadré 30
Une stratégie d'internationalisation rapidement mise en oeuvre

Dès les premiers mois de la prise de contrôle par l'actionnaire minoritaire, le directeur de *Grandi Stazioni* annonce l'objectif d'un déploiement à l'étranger dans la gestion des grandes gares. Restructuration de la gare de Vienne, concours pour la gare de Washington Union, propositions pour les gares de St Petersbourg, de Mumbai[866] et pour la gare Montparnasse[867] : ces cas offrent au début des années 2000 l'opportunité d'affirmer le rôle de *Grandi Stazioni* comme une entreprise sur un marché nouveau, celui de la gestion-restructuration immobilière des grandes gares[868]. Les candidatures de *Grandi Stazioni* ne connaîtront pas le succès attendu. C'est en République tchèque, à Prague, puis partiellement en Russie, à St Pétersbourg, que l'internationalisation de l'entreprise sera concrétisée.

Ainsi, à l'issue de la privatisation, le projet de valorisation des espaces des gares est cadré par le contrat de concession de quarante ans entre *Ferrovie dello Stato* et *Grandi Stazioni* d'une part et le pacte d'actionnaires de *Grandi Stazioni* d'autre part. Ces deux contrats agissent comme des attachements marchands. Ils conditionnent les actions des différentes parties et surtout, ils configurent le montage financier du projet de réaménagement des gares, dont Milano Centrale. Cependant, les changements politiques nationaux que traverse le pays l'année suivante, avec l'arrivée au pouvoir de Silvio Berlusconi, vont complexifier l'équilibre du projet de *Grandi Stazioni*.

3.2 L'intégration des projets de *Grandi Stazioni* au *programme des infrastructures stratégiques* de 2001 et ses conséquences

Comme la présenté le chapitre 3, les gouvernements italiens du début des années 2000 (gouvernements Prodi, D'Alema puis Amato) développent une politique de planification des transports pour mettre les infrastructures du pays à niveau, afin de renforcer la position de l'Italie dans le marché unique européen. En 2001, la stratégie change avec le retour au pouvoir de Silvio Berlusconi. Parmi ses promesses de campagne, l'engagement d'une vaste politique de grands travaux doit passer par une modification des règles d'organisation des grands chantiers. En décembre 2001 est ainsi votée la loi dite « objectif », permettant de refondre le cadre d'organisation des appels d'offre et de la gestion des projets d'infrastructure[869]. Un programme d'ensemble de plus de 125 milliards d'euros est ainsi voté, mais seulement 35% sont programmés comme investissements publics, le reste devant être atteint par des financements privés. Les projets concernés par la loi sont explicités dans un *programme d'infrastructures stratégiques* (PIS). Outre le mode de financement, la *legge-obiettivo* change les règles du jeu en matière de conduite des projets. Elle instaure un cadre dérogatoire qui permet de contourner les obligations légales

[864] MARTINI, F. (2011, 26 juillet). *«Grandi Stazioni, ma risultati piccoli »*, *Linkiesta*, [En ligne] [Consulté le 13 octobre 2014 sur http://www.linkiesta.it/print/126694].

[865] S.A. (2000, 2 janvier). « FS - Benetton vince gara per "Grandi Stazioni" », *Agenzia Giornalistica Italia*.

[866] GRANDI STAZIONI (2010). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2009 », p.21.

[867] Entretien avec Pascal Lupo, ancien directeur de la direction des gares et de l'escale, SNCF, à Saint Denis le 12 novembre 2014 : « *Grandi Stazioni était venue et m'avait fait une proposition, j'ai encore le DVD en 3D de ce qu'ils auraient fait à la gare Montparnasse* ».

[868] D'AVANZO, L. (2000, 12 janvier). « Grandi Stazioni international », *Il Mondo*.

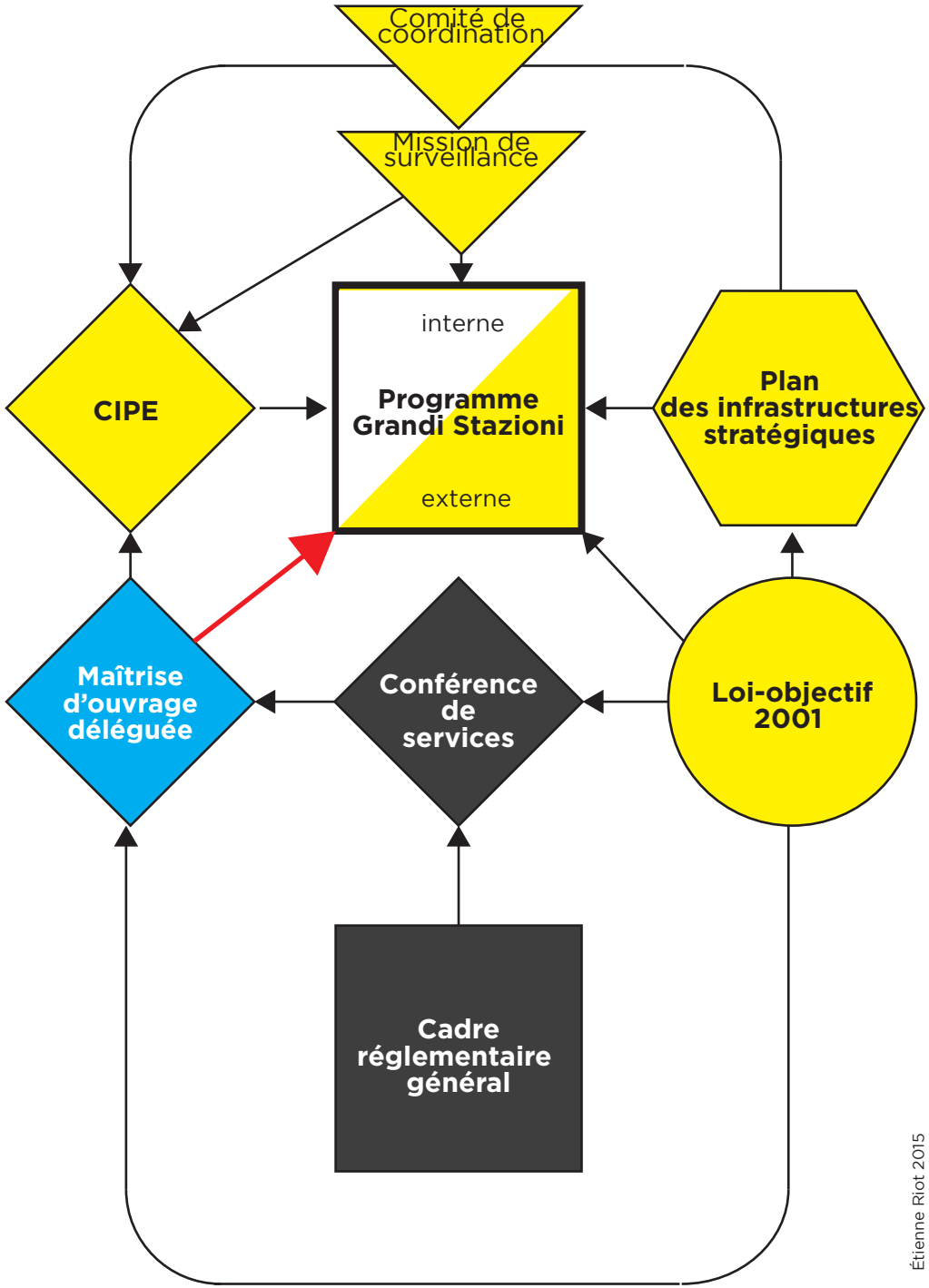
[869] LEGGE N. 443 "*delega al governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive*".

traditionnelles[870]. Plutôt que de faire valider les projets par des *conférences de services* qui sont des plateformes de concertation entre les différentes administations des échelles étatiques et locales, la *legge-obiettivo* confie l'ensemble du pilotage financier et décisionnel des projets au CIPE (comité interministériel de programmation économique) en lien avec des instances de surveillance créées au sein des administrations ministérielles.

Le projet de réaménagement des gares défini par l'entreprise *Grandi Stazioni* est intégré dans la liste des projets du plan des infrastructures statégiques en 2001. En ce sens, la loi-objectif incorpore l'initiative développée par les *Ferrovie* et l'adosse au nouveau système de financement des projets d'infrastructures. Cette incorporation a deux conséquences majeures. La première est qu'elle permet d'ajouter au projet initial de réaménagement des gares des projets complémentaires visant l'aménagement d'espaces externes aux gares, comme les parvis, les liaisons avec les autres moyens de transport en commun et l'accessibilité des bâtiments ainsi qu'un vaste projet de vidéosurveillance dans les bâtiments des gares. Cet ajout contribue à former l'ensemble du *programme Grandi Stazioni* qui est ainsi composé de deux grands projets d'aménagements : l'un concerne les espaces internes aux gares (dits « *réhabilitation et ajustements fonctionnels des espaces* ») et l'autre les projets dits d' « *ouvrages externes d'infrastructures complémentaires* ». Le premier projet (espaces internes) est celui prévu à l'origine, il est financé entièrement par l'entreprise *Grandi Stazioni* et par *RFI-Ferrovie dello Stato*. Le deuxième projet est financé à 90% sur des fonds publics, via le CIPE (comité interministériel de programmation économique), les 10% restants étant à la charge de l'entreprise *Grandi Stazioni*.

La seconde conséquence majeure de l'incorporation des projets de réaménagement des gares au régime de la loi-objectif est que l'entreprise *Grandi Stazioni* est désignée maître d'ouvrage exclusif du projet. Au sens de la loi, l'entreprise est aussi autorisée à déroger au code des marchés publics et peut attribuer l'ensemble de la maîtrise d'œuvre du projet à un seul contractant. Le schéma de la page suivante présente le fonctionnement du programme *Grandi Stazioni* dans le cadre du régime dérogatoire institué par la loi-objectif. Il montre l'ambivalence de la régulation de l'ensemble où les investisseurs privés, via la maîtrise d'ouvrage déléguée, ont le champ libre pour conduire rapidement des projets d'infrastructure, mais où, dans le même temps, le contrôle financier de l'ensemble des projets est fortement centralisé par rapport aux procédures habituelles.

870 FERRARO, A., POLVERINO, M.T., CORTE DEI CONTI (2012). « Corte dei Conti - Relazione conclusiva - Gestione dei lavori di interesse statale sulle Grandi Stazioni e rispetto delle finalità sottese alla contribuzione pubblica dello Stato pertinente all'attuazione della legge obiettivo », *op.cit.,* p.8.



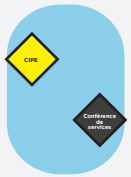
Étienne Riot 2015

À la place du cadre réglementaire habituel...

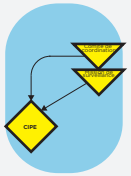
... la loi-objectif crée un régime dérogatoire,

pour une liste de projets d'infrastructures inscrite dans un **plan des infrastructures stratégiques,**

dans lequel est intégré **le «programme Grandi Stazioni»**, lequel est composé d'un **programme d'ouvrages internes** aux gares et d'un **programme d'ouvrages externes complémentaires.**



Le régime dérogatoire transfère les pouvoirs de validation finale des projets d'une instance collégiale et multiscalaire, **la conférence de services,** à une instance étatique et centralisatrice, le comité interministériel économique, **le CIPE**.



Le CIPE contrôle l'exécution financière de l'ensemble du plan des infrastructures stratégiques via un **comité de coordination et de haute surveillance des grands travaux** (associant ministères et chambres parlementaires), et via une **mission de surveillance spécifique** (intégrée au ministère des infrastructures) pour le programme Grandi Stazioni.

La loi-objectif organise en outre une **délégation totale de la maîtrise d'ouvrage** à une entreprise privée (comme Grandi Stazioni), pour chaque projet du plan des infrastructures stratégiques.

Le maître d'ouvrage doit consulter les différentes autorités locales et nationales via la Conférence de services, mais il revient au CIPE de valider ses propositions finales pour l'ensemble des projets de Grandi Stazioni.

Enfin, pour réaliser le programme Grandi Stazioni, la loi-objectif autorise le maître d'ouvrage à **contractualiser avec un seul maître d'oeuvre** pour l'intégralité du programme (c'est à dire ici, pour les projets internes et externes des 13 gares).

Figure 1
Les conséquences de la loi-objectif sur les projets de Grandi Stazioni

Ce schéma montre comment l'État italien a accompagné durant cette période les investisseurs privés qui sont entrés au capital de *Grandi Stazioni*. Via le cadre de régulation institué par la loi-objectif, un projet d' « *infrastructures complémentaires* » s'est donc ajouté au projet initial signé entre *Ferrovie dello Stato* et *Grandi Stazioni Spa*. L'ensemble du projet doit être soumis à l'autorisation du CIPE.

En 2001, le CIPE identifie les investissements prévus au titre de la loi-objectif pour le programme *Grandi Stazioni*[871]. Les projets d'investissements dans les gares sont présentés pour chaque gare et son regroupés comme des composantes des « systèmes urbains ». Cette classification ordonnance les priorités d'investissement mais **elle contribue aussi à qualifier les gares** comme des espaces étant plus caractérisés par leur imbrication dans les logiques urbaines que dans celles des réseaux de transport. Entre 2001 et 2003, la société *Grandi Stazioni* affine les projets de réaménagement des grandes gares. En 2003, le ministère des infrastructures et des transports approuve les plans de réaménagement de l'intérieur des édifices. Avec la délibération de mars 2003[872], le CIPE consacre le modèle de partenariat public-privé italien pour la gestion et l'aménagement des grandes gares. Il enterrine l'articulation entre les deux projets – ouvrages internes, ouvrages externes complémentaires – et il officialise le statut de maître d'ouvrage de *Grandi Stazioni* pour l'ensemble des projets. La délibération du CIPE permet aussi à *Grandi Stazioni* de pouvoir ouvrir un appel d'offre global lui permettant de choisir un maître d'œuvre unique pour l'ensemble des projets sur l'ensemble des sites de son périmètre.

Cette possibilité de faire signer un « maxi-contrat » de maîtrise d'œuvre va se heurter à des recours juridiques importants formés entre 2003 et 2004 par les associations des entreprises de travaux public. Les recours juridiques[873] porteront contre les appels d'offre de *Grandi Stazioni*, au motif que l'attribution d'une seule maîtrise d'œuvre serait contraire au bon fonctionnement de la concurrence. Sans détailler ce litige, il est important de le prendre en compte car il met à mal l'esprit d'origine de la loi-objectif. Il empêche ainsi à la maîtrise d'ouvrage déléguée de recourir à une maîtrise d'œuvre globale. En conséquence, les appels d'offre de *Grandi Stazioni* seront annulés. La gestion des projets sera morcelée entre d'une part les projets d'ouvrages internes – la rénovation et l' « adapation fonctionnelle » et d'autre part les ouvrages externes. La maîtrise d'œuvre des ouvrages internes sera attribuée site par site et celle des ouvrages externes sera attribuée par *lots régionaux* (*appalti*). Ainsi à l'ambition originelle d'une seule maîtrise d'œuvre pour pour l'ensemble des travaux sur les treize gares succède un morcellement des maîtrises d'œuvre en fonction des sites et des projets. Cette évolution, qui s'est produite entre 2003 et 2005, sera lourde de conséquence pour la réalisation du programme *Grandi Stazioni*, et au premier rang, pour la gare de Milano Centrale.

871 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2001). « Delibera n.121/2001 ».
872 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2003). « Delibera n.10/2003. »
873 CORSARO, F., T.A.R. LAZIO (2004). *Sentenza n.2375 - Associazione nazionale dei costruttori edili contro Grandi Stazioni s.p.a.*.

3.3 Le déploiement du projet *Grandi Stazioni* pour la gare de Milano Centrale

Au regard de la brieveté des importants travaux qui avaient été réalisés à Roma Termini en moins de vingt-quatre mois, le président des *Ferrovie dello Stato* promet en 1999 l'accomplissement de travaux de rénovation de la gare de Milan en moins de trois ans. La réalité de leur achèvement sera plus délicate. Le programme de *Grandi Stazioni* va s'appliquer sur la gare de Milano Centrale non pas en moins de trois ans comme cela avait été envisagé en 2000… mais en quinze ans. Il ne faudra pas attendre 2003, mais plutôt 2008, 2009 et 2010 pour assister à l'achèvement des travaux. Aussi étrange que cela paraît de prime abord, la gare de Milan rénovée a en effet été inaugurée à trois reprises entre 2008 et 2010[874].

Ces trois inaugurations partielles successives témoignent du dérapage du programme *Grandi Stazioni*, du fait de l'imbrication des deux grands projets (internes et externes) et de l'impossible organisation d'une maîtrise d'œuvre unique sur l'ensemble des gares qui a favorisé un ralentissement important du projet. Pour comprendre comment l'application du projet *Grandi Stazioni* à Milano Centrale constitue le cœur de son laborieux *agencement marchand* en *bien immobilier*, plusieurs phases d'analyse sont proposées. La première porte sur le schéma d'origine de la gare à partir duquel *Grandi Stazioni* établira un nouveau plan d'aménagement. La mise en œuvre de ce projet se heurtera à de nombreuses difficultés propres au site et au mode de régulation du programme *Grandi Stazioni*.

3.3.1 La situation d'origine de la gare en 1999

La gare est entourée de trois grandes places : sur son flanc est, la place de Louis de Savoie (*piazza Luigi di Savoia*), sur son flanc ouest, la place du 4 novembre (*piazza IV Novembre*), et au sud devant sa façade, la place du Duc d'Aoste (*piazza Duca d'Aosta*). Comme l'a montré le chapitre 2, le choix de construction du site aboutit à ce que les trains arrivent par un viaduc ferroviaire dans la ville, 7 mètres 40 au dessus du niveau de la rue. Les espaces du bâtiment de la gare organisent ainsi le dénivelé du niveau des quais jusqu'à celui de la rue. La gare de Milano Centrale est initialement articulée sur trois niveaux principaux:

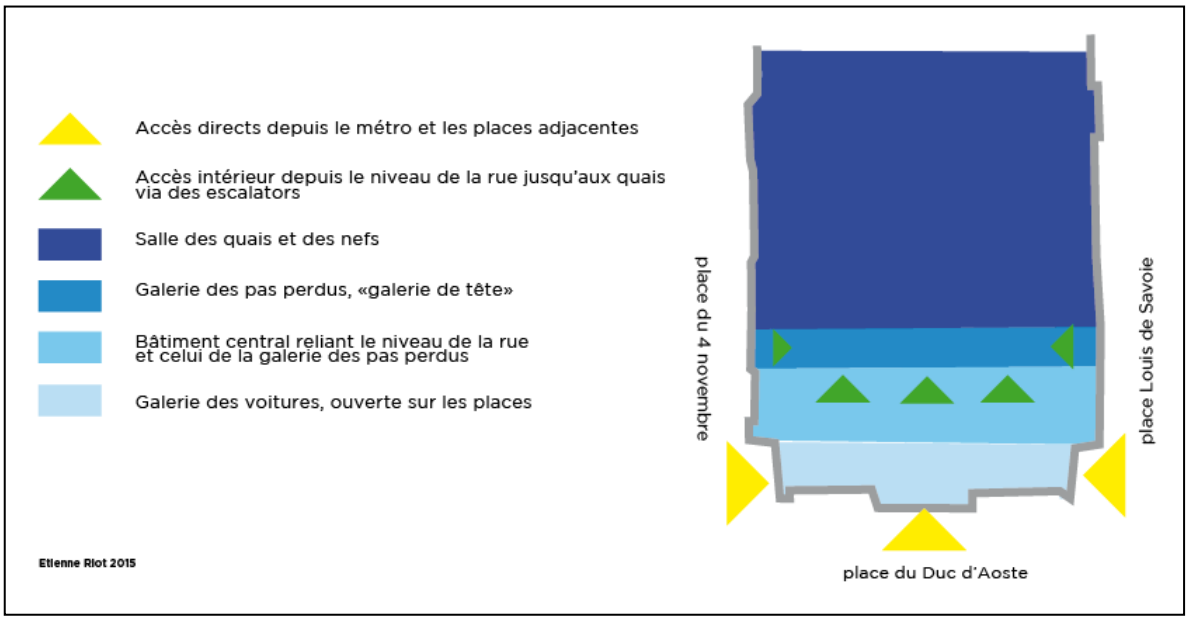
- le premier est situé en **souterrain de la gare**,
- le second est situés au **niveau de la rue**. En façade de la gare, donnant sur la place du Duc d'Aoste, une « galerie des voitures » (*galleria delle carrozze*) permet aux taxis de s'arrêter devant l'entrée de la gare et de continuer leur circulation. Cette galerie est donc à la fois une rue couverte et un espace qui forme l'entrée de la gare. La « galerie des voitures » est adjacente au corps du bâtiment central, lui-même divisé en trois grandes salles. Parmi ces trois grandes salles, la billetterie des *Ferrovie dello Stato* est installée dans celle qui est centrale, accessible depuis la place du Duc d'Aoste. L'autre partie des espaces du bâtiment central, située derrière les trois grandes salles, est recouverte par le niveau des quais situé à 7,40 m et n'est pas accessible au public.
- **le troisième niveau est celui des quais**, à 7,40m, qui est principalement occupé par les grandes nefs ferroviaires, et relié au bâtiment principal par une monumentale galerie des pas perdus. La salle des quais et des nefs, ainsi que la galerie des pas perdus recouvrent

[874] L'explication de ces trois inaugurations sera présentée ci-après.

ainsi l'espace inaccessible, qui servait essentiellement à des opérations techniques mais est tombé progressivement en déshérence.

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'organisation des circulations entre ces différents niveaux et entre les différentes parties du bâtiment est relativement simple. Pour accèder depuis la rue jusqu'aux quais, les voyageurs peuvent emprunter cinq groupes d'escalators qui prolongent le cheminement depuis chacune des places. Ces escalators ont été installés progressivement à partir des années 1960 et ils répondent à la difficulté de gravir les grands escaliers qui permettent de rejoindre le niveau des quais.

Figure 2
Schéma de répartition des espaces et des accès à l'intérieur de la gare de Milano Centrale en 1999



Une des raisons qui légitime le besoin d'investir dans la gare est qu'elle est fortement décatie à la fin des années 1990. Elle offre le visage d'un bâtiment crasseux et poussiéreux dans lequel des commerces se sont développés de façon anarchique. Parfois mal éclairée, la gare est aussi un lieu interlope. Ouverte sur ses trois places - centrale et latérales, elle forme ainsi, par l'importance de ses volumes, un ilôt dans la ville. Cependant, le délabrement architectural de la gare n'empêche pas un relatif bon fonctionnement de son usage ferroviaire. Certes, on ne s'attarde pas en gare, mais, quand on arrive depuis la place du Duc d'Aoste, il reste relativement aisé d'accéder directement aux quais en empruntant les escalators, pour s'épargner l'ascension des escaliers physiques avec des bagages.

3.3.2 L'articulation entre les différents projets internes et externes de Grandi Stazioni

Quelques semaines après la fin de la privatisation de *Grandi Stazioni*, l'entreprise présente son plan industriel triennal. Il s'agit d'une déclaration de ses intentions pour la reconversion des gares qui lui ont été confiées. Pour Milano Centrale, trois phases de travaux sont prévues :

- la première phase, théoriquement censée prendre forme entre 2001 et 2003 concerne la réhabilitation du bâtiment historique et l'insertion de « *nouveaux éléments architecturaux* »[875]
- la deuxième phase concerne la réhabilitation et la valorisation immobilière des bâtiments latéraux de la gare,
- la troisième phase porte sur les *magazzini raccordati*, ces espaces situés sur des centaines de mètres sous le viaduc ferroviaire et reliés à l'infrastructure de la gare qui ont été historiquement utilisés comme de petits magasins car ils donnent directement sur la rue.

Durant la présentation de ce plan industriel, il est déjà question d'équiper la gare d'un nouveau système de vidéo-surveillance, anticipant en cela le financement public de l'opération qui aura lieu dans le cadre des investissements du programme public pour les infrastructures. À l'époque de la présentation du plan industriel de *Grandi Stazioni* en 2000, l'architecte Marco Tamino – qui avait dirigé le réaménagement de Roma Termini - est interviewé et explique les grandes lignes du projet, dont la mise en chantier serait imminente :

> *« Il faut penser la Centrale comme un bateau et* ***l'aménager en pensant aux flux qui tournent autour*** *: on va à la gare pour y prendre son train, mais on y arrive en voiture, en tramway ou par un bus de navette de l'aéroport. […] Aujourd'hui, depuis le métro qui est 4 mètres sous terre, il faut remonter dans la galerie des voitures et rejoindre les quais [qui sont situés 7m40 en hauteur] […]. Nous pensons à un long tapis roulant souterrain qui* ***diluera les barrières entre la gare et la station de métro****»*[876].

Des les premières esquisses du projet, la question de la gestion des flux d'accès à la gare est stratégique. Outre la facilitation des déplacements des usagers, la gestion des flux doit aussi pemettre de développer de nouvelles surfaces dans l'immense volume de la gare. En effet, pour déployer la stratégie immobilière dans la gare, *Grandi Stazioni* doit pouvoir valoriser des surfaces plus importantes que celles qui existent alors. Le site s'y prête avec des salles dont les volumes gigantesques renferment des hauteurs sous plafond de plus de 7 mètres. Or, l'organisation des liaisons mécaniques – escalators – entre les différents niveaux contribue à figer l'organisation de l'espace en trois grands niveaux : niveau souterrain, niveau de la rue, niveau des quais. Les différents plans qui vont être présentés par *Grandi Stazioni* entre 2000 et 2005 vont ainsi continuellement proposer de casser cette logique de circulation, seul moyen pour pouvoir insérer des niveaux complémentaires dans la gare.

Parmi les nouveaux espaces, le premier projet de 2000[877] envisage une transformation radicale de la galerie des voitures, celle qui fait figure de façade principale de la gare. La galerie, ouverte à la circulation, doit être piétonnisée et ses ouvertures doivent être fermées par des vitres pour former des portes et des fenêtres. En fermant ainsi la galerie des voitures, *Grandi Stazioni*

---

875 GRANDI STAZIONI (2000). « Nuovi elementi architettonici », *Progetto industriale 2001-2003*, Roma : Grandi Stazioni.

876 *Ibid.,* [Traduction de l'auteur] version originale : "*Bisogna pensare la Centrale come una barca e progettarla pensando ai flussi che le girano intorno: alla stazione si prende il treno, ma si arriva in auto, in tram, in metro' o in bus dagli aeroporti (…). Oggi, dal metro' (oltre quattro metri sotto terra) bisogna salire nella galleria dei Taxi e raggiungere i binari delle Fs (…). Noi pensiamo a un lungo tapis roulant sotterraneo, che sfondera' le barriere tra le due stazioni*".

877 Présenté en novembre 2000 dans le cadre du programme d'investissement industriel 2001-2003 de Grandi Stazioni

récupère un espace volumineux dans lequel il est prévu d'insérer des mezzanines reliées au corps principal du bâtiment, et au nouvel étage intermédiaire inséré sous la galerie des pas perdus.

Image 3
La fermeture de la galerie des voitures par des portes et des fenêtres vitrées dans le projet préliminaire de 2001.
Source : projet préliminaire de 2001, *Grandi Stazioni.*

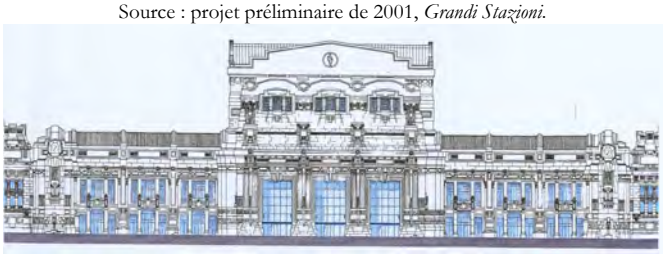
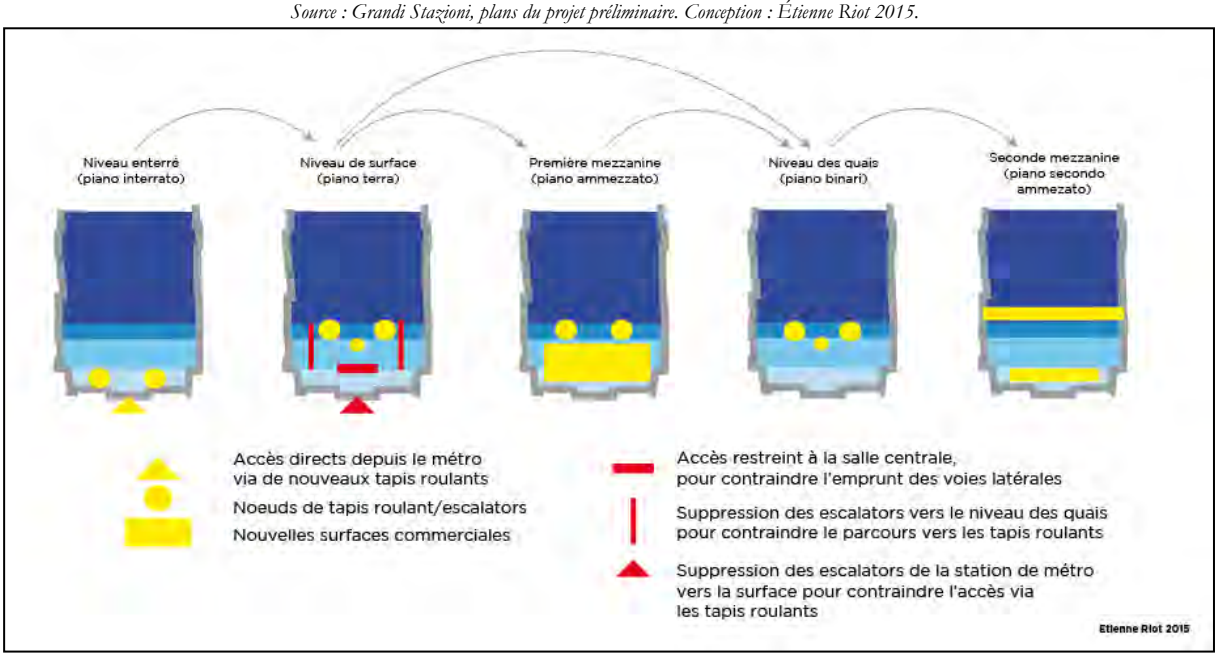


Image 4
Interprétation artistique des projets d'aménagement de la galerie des voitures - plan d'investissement 2001-2003
Source : projet préliminaire de 2001, Grandi Stazioni.

Le premier projet finalisé présenté en 2001 par l'architecte Marco Tamino consiste à déployer des entrées et des connexions avec les taxis et les bus sur les places latérales de la gare. La grande galerie des pas perdus qui sépare la halle des quais des anciennes salles de restauration, d'attente et de billetterie, devient le coeur de la gare dans laquelle sont creusées des rampes d'accès automatiques, et sous laquelle on installe un centre commercial. Les volumes très importants que propose le bâtiment historique sont envisagés pour installer des mezzanines et des étages supplémentaires qui permettent d'accueillir encore plus de commerces, ainsi que pour organiser des showrooms et privatiser temporairement certaines salles. Comme le montre le schéma ci-dessous résumant les logiques de circulation et d'accès aux différents étages dans le projet de 2001, les anciens escalators qui permettaient d'accéder directement au niveau des quais sont voués à être supprimés. **Le projet préliminaire de 2001 prévoit aussi de fermer l'accès à la salle centrale du bâtiment, afin de contraindre les voyageurs soit** à utiliser les nouveaux espaces implantés dans les volumes de la galerie des voitures, ou bien à utiliser le nouvel espace aménagé sous la galerie des pas perdus.

Figure 5
Le projet préliminaire définitif de 2001 pour Milano Centrale :
la suppression de l'accès aux espaces centraux de la gare
Source : Grandi Stazioni, plans du projet préliminaire. Conception : Étienne Riot 2015.



Cette phase du projet est vivement critiquée par l'administration de protection des biens historiques, la *soprintendenza*. À plusieurs reprises en 2001[878] et en 2002[879], elle oblige *Grandi Stazioni* à retoucher des parts importantes de ses plans. Ainsi, la fermeture de la galerie des voitures par des portes et des fenêtres est annulée. De même, l'insertion prévue de mezzanines de commerces – comme le montre l'image ci-dessus – est aussi interdite. La fermeture de la salle centrale pour contraindre les usagers à se rendre dans le cœur de la gare via les nouveaux espaces commerciaux est aussi critiquée. Enfin, tout en encourageant les projets de réhabilitation du patrimoine historique en gare, dont *Grandi Stazioni* a la charge, la surintendance remet en cause les techniques proposées pour insérer les nouveaux espaces. Elle s'interroge notamment sur les dommages causés aux différents éléments de décors de la gare.

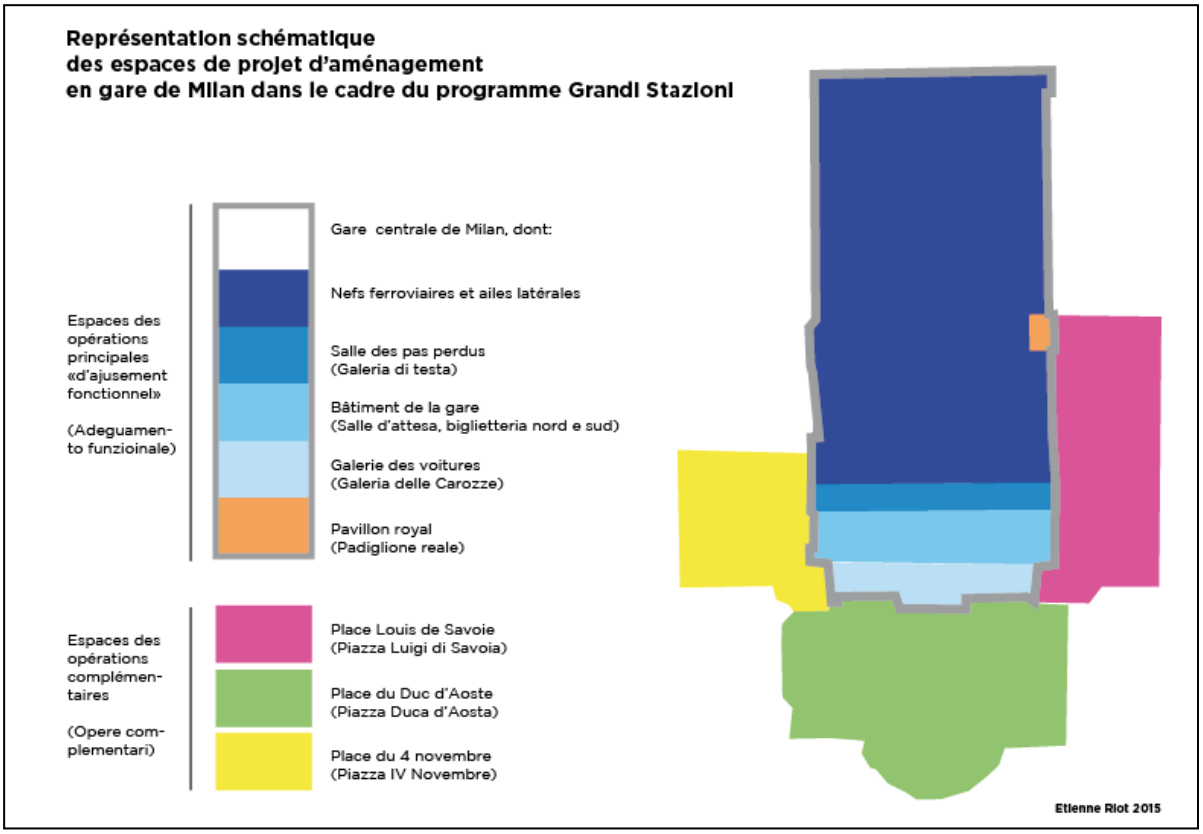
Avec ce chamboulement de l'usage des espaces en gare, les fonctions de desserte en taxis et en voitures sont remises en cause. À l'occasion de la concertation avec les différents acteurs publics (mairie de Milan[880], région Lombardie[881], surintendance à la protection patrimoniale[882]),ces questions sont soulevées et se traduisent par des extensions du projet. *Grandi Stazioni* propose de repositionner les dessertes de taxis auprès des places et, comme la galerie des voitures assurait des cheminements couverts pour les usagers, de recouvrir ces nouvelles zones d'attente d'aubettes et de chemins couverts.

Ces extensions du projet sont intégrées non pas au projet de réaménagement des espaces internes financés par l'entreprise *Grandi Stazioni*, mais au programme d'investissement dans les infrastructures stratégiques externes financés par l'État. Ainsi, à la suite des négociations entre les

878 CORRIERI, L., DI FRANCESCO, C. (2001). « Risposta al folgio del 31/7/01 - Milano - Stazione di Milano Centrale - Fabbricato Viaggiatori - Progetto preliminare di recupero ed adeguamento funzionale. »
879 CORRIERI, L., ARTIOLI, A. (2002). « Risposta al foglio del 8/11/2002 - Ogetto: Milano - Stazione Centrale. »
880 DIREZIONE CENTRALE PIANIFICAZIONE URBANA E ATTUAZIONE. « Atti del Comune di Milano. »
881 GIUNTA DELLA REGIONE LOMBARDIA. « Deliberazione n.VII/11482. »
882 CORRIERI, L., ARTIOLI, A. (2002). « Risposta al foglio del 8/11/2002 - Ogetto: Milano - Stazione Centrale. » *op. cit.*

acteurs en 2003, le projet de réaménagement de la gare de Milan est divisé en différentes opérations, celle, principale, de « *l'ajustement fonctionnel des bâtiments* » - 107 millions d'euros[883] - est financée conjointement par *Grandi Stazioni* et RFI, et celles, « *d'infrastructures complémentaires* » - 47 millions d'euros[884] - est financée à majeure partie par l'État italien et pour une part résiduelle par *Grandi Stazioni*. Les projets complémentaires seront actés progressivement (d'abord sous forme de projets non-détailllés, puis d'esquisses, puis de détail des projets) dans les décisions du CIPE de 2001[885], 2003[886], 2004[887] et 2006[888]. Il est à noter que Milano Centrale représente 30% du montant total du programme des opérations internes et 16% des opérations externes sur l'ensemble du programme devant être appliqué aux treize grandes gares[889]. Comme le montre le schéma ci-dessous, le programme *Grandi Stazioni* concerne en gare de Milano Centrale de nombreux espace qui ne sont pas tous destinataires des mêmes projets d'aménagement.

Figure 6
Schéma des différentes zones d'application des projets du réaménagement de la gare de Milan

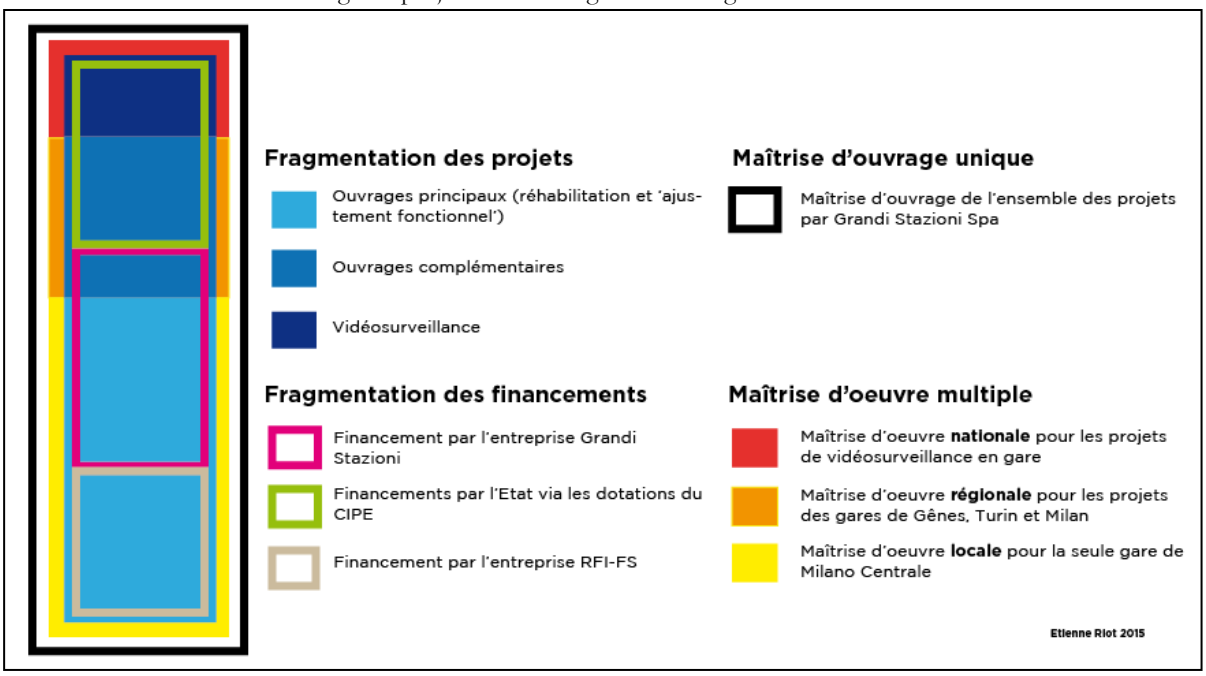


883 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2003)., « Delibera n.10/2003 », *op. cit.*
884 *Ibid.*
885 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2001). « Delibera n.121/2001 », *op. cit.*
886 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2003). « Delibera n.10/2003 », *op. cit.*
887 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2004). « Delibera n.44/2004. »
888 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2006). « Delibera n.129/2006. »
889 Calcul d'après les chiffres du COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2003). « Delibera n.10/2003 », *op. cit.*

3.3.3 L'interminable réalisation des différents projets d'aménagement.

En 2003, le CIPE confirme le rôle de maître d'ouvrage unique de *Grandi Stazioni* pour la mise en œuvre du projet de réaménagement des gares, dont Milano Centrale. Cependant, les appels d'offre de maîtrise d'œuvre sont déclarés infructueux puis illégaux. Le litige qui oppose alors *Grandi Stazioni* à l'assocation des entreprises de travaux publics contraint à décaler la mise en œuvre du projet d'aménagements internes. La maîtrise d'œuvre n'est finalement désignée qu'en avril 2005 pour les projets internes et en juillet 2005 pour les projets externes. Cependant, pour ces derniers, le CIPE est tenu de financer les travaux dans le cadre de la loi-objectif. Or, le plan de financement de ces travaux complémentaires ne sera validé qu'en 2006. En conséquence, la mise en œuvre des travaux à Milano Centrale est décalée entre les opérations internes et externes de la gare. En outre, les difficultés juridiques autour de l'attribution des maîtrises d'œuvre complexifient l'ensemble du projet comme le montre le schéma ci-dessous.

Figure 7
Le montage du projet de réaménagement de la gare de Milano Centrale



Pour le projet d'aménagement interne (réhabilitation du bâtiment historique et insertions d'espaces commerciaux), le CIPE valide le projet définitif de *Grandi Stazioni* à la fin de l'année 2005. **Par rapport aux premiers projets de 2000 et de 2001, le réaménagement de la gare a subi de sérieuses modifications**. L'accès à la salle centrale du corps du bâtiment a été rétabli, les mezzanines ne peuvent être installées que dans le bâtiment central et non dans « la galerie des voitures », enfin de nombreux éléments de décor sont préservés. Ces évolutions ne sont pas le seul fait des administrations de préservation du patrimoine.

Elles sont aussi portées par une mobilisation de professeurs universitaires et d'architectes qui s'offusquent des projets de réaménagement de la gare. En 2005, un appel est publié publiquement[890], signé par cinquante personnalités académiques et artistiques, en faveur d'une

[890] Voir annexe 8B chapitre 8 - appel

renégociation du projet d'aménagement. Deux arguments principaux sont portés par les signataires. Les circulations provoquées par le nouveau projet seraient moins commodes et beaucoup plus longues qu'auparavant. Surtout, le réaménagement de la gare porterait atteinte à son patrimoine historique. Cette mobilisation permet ainsi de remettre en valeur le style *liberty* – art déco italien – renfermé dans la gare, jusqu'alors souvent qualifiée ironiquement d'assyro-babylonienne pour sa monumentalité kitsch. L'annexe 8B de cette thèse reproduit un extrait de l'appel des cinquante signataires. Parmi ceux-ci, on note l'engagement de trois descendants des architectes de la gare : le petit-fils du peintre Marcello Nizzoli dont les fresques de 1932 dans le corps central du bâtiment représentent des cartes des villes italiennes, les descendants d'Ulisse Stacchini, l'architecte de la gare, et de Giò Ponti, l'un des architectes du concours de 1959 aux côtés de Giulio Minoletti.

Le projet de réhabilitation de 2005 ouvre une controverse, certes réduite mais le débat qu'elle porte permet d'interroger le sens de la gare dans la ville, l'importance de ses symboles et la valeur de son patrimoine. Les différents points d'achoppement entre les tenants de la conservation de la gare et les responsables de *Grandi Stazioni* concernent ainsi des détails symboliques: la sauvegarde des mosaïques du sol de la grande galerie, où les ailes des aigles impériaux sont désormais collés sur les rambardes attenantes aux tapis roulant; la sanctuarisation des peintures représentant les cartes des grandes villes italiennes du peintre futuriste Marcello Nizzoli contre les infrastructures déployées pour développer les surfaces de vente.

Image 6
Mosaïque d'un aigle sur le sol de la galerie des pas perdus : à la demande de la surintendance à la protection du patrimoine, l'aile de l'aigle doit être conservée, même collée sur la rambarde du tapis roulant.

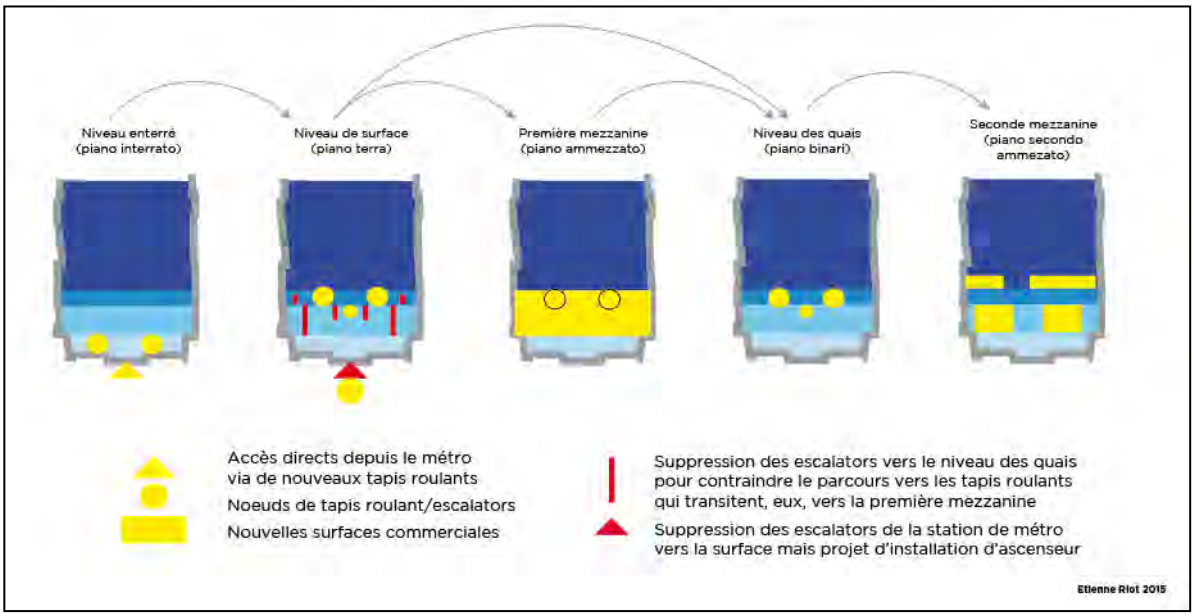
Les travaux engagés, au-delà de l'implantation des surfaces commerciales, concernent aussi la réhabilitation d'espaces jusque là décatis, comme le pavillon royal[891]. Sous le contrôle de la surintendance à la protection des biens culturels et patrimoniaux, *Grandi Stazioni* engage des travaux coûteux pour redonner son lustre au pavillon royal. Lorsqu'il s'agit de restaurer la mosaïque qui décore l'entrée du pavillon, il est demandé expressément de maintenir en l'état la dégradation du visage de Mussolini dont les pièces qui constituaient son regard avaient été mitraillées au sortir de la guerre civile italienne, à l'avènement de la République.

La dimension mémorielle de la gare émerge ainsi durant cette période de controverse sur la restauration du bâtiment. Cas unique en Europe, une fondation privée propose de créer, quelques mètres en amont des quais, au sortir de la gare, un mémorial aux victimes des lois antisémites italiennes qui partirent par convoi jusqu'à Auschwitz, du quai n°21 de la gare centrale

891 S.A. (2007). *Il restauro del padiglione reale della stazione di Milano Centrale*, Roma : Grandi Stazioni.

de Milan. Même si le projet est en proie à des difficultés de financement, il donne lieu à l'intervention de la ville de Milan qui y apporte un soutien moral et économique. Il s'inscrit aussi, au début des années 2000, parmi les trois projets (musée de Rome et de Ferrara) envisagés pour pérenniser la mémoire de la Shoah en Italie. Ce projet de la fondation du quai 21 regrouperait à la fois un musée et un centre historique de documentation ainsi qu'un espace de congrès[892].

Figure 8
Le projet définitif validé par le CIPE en 2005



Les travaux de la gare de Milan sont l'occasion d'organiser des séminaires internationaux où se retrouvent les financeurs et les architectes autour du président des Ferrovie. Ce séminaire porte non sur l'aménagement des gares, mais ces dernières sont l'objet d'une réflexion sur « *les nouvelles formes fonctionnelles de l'architecture contemporaine pour les villes* ». À l'issue du séminaire, organisé en avril 2008, tous les invités vont visiter le chantier de la gare[893]. En septembre et en octobre 2008, une exposition est organisée dans l'Urban Center, espace d'exposition des projets d'urbanisme de la ville de Milan. Finalement, la gare restaurée est inaugurée après 120 millions d'euros de travaux à la fin du mois de décembre 2008. À ce stade, seules les opérations internes ont été réalisées. Les opérations externes sont toujours en cours de réalisation.

En 2012, la Cour des Comptes italienne rend un rapport sur la gestion du volet public des investissements (les opérations complémentaires) de *Grandi Stazioni*. La comparaison entre la décision initiale du CIPE de 2001 et l'état d'avancement des projets établi par la Cour des Comptes montre que les projets complémentaires ont été sensiblement réduits en gare de Milan. Les raisons sont essentiellement imputables au fait que, pour les projets les plus importants comme la construction de parkings enterrés, *Grandi Stazioni* était tenue de trouver un accord avec les autorités locales, à la fois technique et financier, ce qui ne fut pas le cas. On remarque aussi à la lecture du tableau ci-dessous que les projets évoqués en 2001 ne sont toujours pas réalisés après plus de dix ans (les parking minutes, les réaménagements de la place du 4 novembre etc.). Il

892 Le projet du Memoriale della Shoah di Milano sera évoqué aussi dans le prochain chapitre.
893 S.A. (2008, 18 avril). « Comunicato Stampa - FS: convegno internazionale con i grandi maestri dell'architettura. », Roma : Grandi Stazioni.

s'agit ici de l'illustration du blocage de la mise en œuvre de la loi-objectif et notamment, des retards induits par les échecs successifs de la maîtrise d'œuvre pour les ouvrages complémentaires qu'ils représentent à Milano Centrale.

Tableau 23

La définition des projets d'ouvrages complémentaires pour la gare de Milan

CIPE 2001[894]	**Corte dei Conti 2012**[895]
Piazza Duca D'Aosta : - parking minute (kiss and ride) - modification des accès à la station de métro	Piazza Duca D'aosta : - réaménagement des voies de la place donnant sur l'entrée de la gare pour réaliser deux zones de parking minute, dont la liaison avec la gare est protégée par des voies couvertes. - Nouveaux accès au métro, qui permettent d'accéder directement à l'intérieur de la gare, avec couverture vitrée de l'escalier de liaison avec la place Duca D'aosta (...)
Piazza Luigi di Savoia : - parking souterrain (dont une partie à charge directe de *Grandi Stazioni*) - réaménagement des espaces et équipements urbains	*Pas de projets financés*
Piazza IV Novembre - terminus du tramways et équipements urbains	Place du IV Novembre - réaménagement de la zone terminus du tram, avec de nouveaux pavés, la réorganisation des quais et des éléments d'équipement urbain et création d'une zone de taxis, protégée par des abris avec accès depuis la rue Sammartini
Bâtiment de la gare - parking de la zone CM7	*Pas de projets financés*

L'intégration des projets d'aménagement de *Grandi Stazioni* dans le cadre de la loi-objectif a contribué à considérablement ralentir la mise en œuvre des travaux. Même si une solution a finalement été trouvée pour le projet interne, le projet externe reste quant à lui un exemple de retards accumulés et de manque de précision dans la manière d'atteindre les objectifs fixés. À cela s'est ajoutée une modification des règles administratives en matière de conception parasismique qui a ralenti les phases de conception des projets[896]. Ce n'est qu'en 2015 qu'une partie des projets complémentaires seront finalement réalisés, notamment avec le réaménagement de la place du 4 novembre.

894 COMITATO INTERMINISTERIALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA (2001). « Delibera n.121/2001 », *op. cit.*

895 FERRARO, A., POLVERINO, M.T., CORTE DEI CONTI (2012). « Corte dei Conti - Relazione conclusiva - Gestione dei lavori di interesse statale sulle Grandi Stazioni e rispetto delle finalità sottese alla contribuzione pubblica dello Stato pertinente all'attuazione della legge obiettivo », *op.cit.,*

896 MATTEOLI, A., SENATO DELLA REPUBBLICA (2009). « Risposta alle interrogazioni n.4-02300 -, 4-02801. », Roma : Senato della Repubblica italiana.

3.4 *Grandi Stazioni* : de la désillusion à la scission de l'entreprise.

Les lenteurs des travaux, la difficile maîtrise du plan financier au niveau national du fait de l'instabilité réglementaire du cadre de la loi-objectif ont transformé les grandes ambitions du projet *Grandi Stazioni* en grandes désillusions. La livraison de la gare de Milano Centrale en 2010 est l'objet de vives critiques (3.4.1.). Au sein de l'entreprise les tensions et les chocs de culture entre actionnaires privés et publics accélèrent la recherche d'une transformation de l'entreprise (3.4.2.). La réalisation du projet global sur les gares accentue en effet la consolidation du modèle économique sur l'exploitation commerciale (3.4.3.) au point que, dès 2011, un projet de scission-privatision est engagé (3.4.4).

3.4.1 La réception très critique de la gare de Milano Centrale transformée

Comme cela a été indiqué précédemment, la gare sera inaugurée trois fois entre 2008 et 2010. La première fois en décembre 2008, lorsqu'est achevée l'insertion de la nouvelle billetterie centrale des *Ferrovie* dans le nouvel espace aménagé au niveau du sol sous la galerie des pas perdus. La seconde fois, en décembre 2009, le président des *Ferrovie* Mauro Moretti, accompagné de Silvio Berlusconi, inaugure une nouvelle fois la gare qui s'apprête à recevoir les trains des nouvelles lignes à grande vitesse vers Turin et à cette occasion, de nouveaux espaces pour les voyageurs des trains à grande vitesse ont été finalisés. Cependant, les espaces commerciaux ne sont toujours pas terminés, ils le seront en avril 2010. Finalement, la gare est inaugurée une troisième fois en décembre 2010, pour fêter la fin des travaux… des seuls ouvrages intérieurs, notamment avec l'inauguration de la librairie Feltrinelli, insérée dans les étages-mezzanines créés à l'occasion des travaux. La librairie de la gare de Milano Centrale devient par là même la plus grande d'Italie. La gare est aussi baptisée à l'occasion, dédiée à la Francesca Saverio Cabrini., madone des migrants[897]. À l'extérieur, les travaux d'aménagement des liaisons entre les places et la gare – les fameuses « *infrastructures complémentaires* » financées par l'État – ne sont toujours pas réalisés. Le chantier de cette ultime phase d'aménagement sera achevé en 2015.

Une fois la gare centrale triplement inaugurée on peut constater que les surfaces commerciales de la gare ont été quasiment doublées, passant de près de 14 000 mètres carrés avant les travaux à 26 000 mètres une fois le projet intérieur achevé. La gare devient l'objet de commentaires, d'articles et d'éditoriaux dans la presse milanaise. Les premiers mois suivant la fin des travaux intérieurs voient s'abattre une pluie de critiques contre la nouvelle organisation de la gare. «*Labyrinthe*»[898], «*gare-babel*»[899] où les voyageurs se perdent, «*un beau centre commercial [donnant] l'option de prendre le train*»[900], projet contesté par son architecte même qui se désolidarise de la gestion du chantier qu'en a fait *Grandi Stazioni*[901], des ajustements de confort sont même nécessaires pour que les usagers s'adaptent à la nouvelle configuration de la gare.

---

897 La question du « baptême » de la gare sera abordée dans le prochain chapitre.
898 BELTRAMI GADOLA, L. (2009, 21 avril). «Quei milioni spreciati per la gimkana della Centrale», *La Repubblica*.
899 GALLI, A. (2010, 13 janvier). «Nella babele della Stazione Centrale tra disagi e viaggiatori smarriti», *La Repubblica*.
900 STEFANATO, P. (2010, 9 mai). «Milano Centrale, un bel centro commerciale con l'optional dei treni», *Il Giornale*.
901 GALLI, A. (2010, 16 janvier). «Tamino: snaturato il mio progetto. Non hanno fatto i lavori previsti», *La Repubblica*.

Encadré 31
L'expérience de la gare rénovée racontée par un habitué

« Un soir, à la fin de 2008, de retour à Milan, je me suis retrouvé dans un labyrinthe. (...) Je me précitai à travers la gare où je devais acheter un billet. Mais les guichets à côté de l'escalier, dans le hall principal avaient été fermés. (…) Un tunnel était ouvert là où il n'y avait auparavant qu'un solide mur de marbre. (…) Ce tunnel inattendu était à gauche des escaliers mécaniques centraux, qui tous les deux étaient maintenant descendants et n'allaient plus vers le haut. Bizarre! Comment pouvions nous aller jusqu'aux quais ? Les murs de ce nouveau tunnel étaient composés de vitrines rutilantes. C'était comme entrer dans une caverne d'Ali Baba qui aurait été creusée sous une coline que nous escaladions auparavant (...) En bref, un bâtiment qui vous permettait de passer directement de la rue aux quais (…) avait été transformé en un labyrinthe souterrain en zig-zags avec des tapis roulants vous transportant dans le sens perpendiculaire de votre destination tout en cachant les services de base (la billetterie) dans des recoins enterrés en profondeur. Pourquoi ? C'est très simple. Pour vous faire passer devant les vitrines des 108 nouvelles boutiques de la gare centrale. Ainsi, alors que vous êtes énervé et anxieux à l'idée que votre train peut partir à tout moment, vous pourrez contempler des lunettes de soleil de luxe, des sous-vêtements pour femme, des maillots de bain, d'autres sous-vêtements pour femme, le dernier Mac, le dernier Iphone, Ipod et PC, des chaussures de course, des vêtements de sport, des costumes pour hommes, et encore de la lingerie pour femmes et ainsi de suite. Ou bien, si vous vous lassez de ce textile présenté sur des formes protubérantes vous pouvez lever votre regard sur le magnifique travail de restauration des voûtes élégantes en pierre, des sculptures et des mosaïques des années 1920. Mais là encore, des images de lingerie provocante sur d'énormes pancartes suspendues au plafond brisent le faste sobre de la gare qui vous aurait réconforté d'avoir manqué votre train. »

Traduction d'un extrait du livre *Italian Ways* de Tim Parks, pp.113-115[902]

Cependant, on note parmi toutes les critiques des réflexions qui vont au-delà des aspects formels de l'usage de la gare. Plusieurs éditoriaux et chroniques s'interrogent sur ce que dit cette nouvelle formule de la gare sur l'époque dans laquelle nous vivons. Dans un article de la fin 2008, «*Les gares changent, pas l'Italie*»[903], un journaliste se désole des décalages entre les ambitions techniques de la modernité de la gare et la réalité des retards des trains et des espaces inadaptés, cette nouvelle gare si peu commode qui rajoute à ses défauts originels des parcours de moins en moins compréhensibles au risque d'être l'icône de «*la négation de l'hospitalité*»[904]. La fermeture de certaines salles et la reconfiguration d'autres espaces soulèvent des élans de nostalgie face à une gare devenue trop marchande et dont la poésie semble avoir disparu[905].

3.4.2 Le choc des cultures entre acteurs publics et privés

L'ambition originelle de *Grandi Stazioni* d'espaces mixtes à la fois publics et commerciaux s'est en effet évanouie à mesure que les actionnaires privés ont développé le projet. A Milano Centrale, huit ans après la réhabilitation de Roma Termini, la gare est recouverte de publicités, des écrans géants barrent les anciennes arches de passage entre la salle des pas perdus et les grandes halles des quais. Surtout, la signalétique devient moins lisible et se noie dans un océan d'affiches et de réclames publicitaires. L'insertion de nouvelles mezzanines surplombant les quais ne reprend pas la technique d'une alliance entre le verre et l'acier qui avait été développée à Roma Termini, les nouveaux balcons sont en pierre. Surtout, les travaux connexes sur les places qui

902 PARKS, T. (2014). *Italian ways: On and off the rails from Milan to Palermo*, New York : WW Norton & Company, pp.113-115.
903 MATTIOLI, A. (2008, 30 décembre). «Nuova Centrale ma è sempre la solita Italia», *La Stampa*.
904 BELTRAMI GADOLA, L. (2008, 30 septembre). «L'icona dell'ospitalità negata»», *La Repubblica*.
905 LAMARQUE, V. (2010, 27 novembre). «Centrale, quanta nostalgia per il Museo delle Cere», *Corriere della Sera*.

jouxtent la gare ne sont toujours pas achevés et semblent au point mort, au point que la presse s'interroge sur une « *spirale infine de retards* »[906] qui toucherait *Grandi Stazioni*.

La gestion du projet de Milano Centrale a donné lieu à un affrontement au long cours entre l'architecte de l'ensemble des projets de gares et le directeur de *Grandi Stazioni*. Les conceptions divergentes de l'utilisation de l'espace des gares cristallisaient ces affrontements. Comme il été indiqué, suite à l'arrivée des actionnaires privés au capital de *Grandi Stazioni*, un pacte d'actionnaire leur conférait le droit de nommer le directeur général de l'entreprise. Ce faisant, la gestion et le développement de *Grandi Stazioni* pouvait ainsi répondre des intérêts premiers des actionnaires privés.

L'architecte Marco Tamino avait préparé les projets de réaménagement des gares pendant la phase de privatisation, lorsque le pilotage du projet était encore public. Face à ces nouveaux décideurs, il rencontre des difficultés pour la mise en œuvre effective des projets:

> *« Lorsque le troisième [directeur général nommé par les actionnaires privés] est arrivé et qu'il a dit : « mais moi, je voudrais faire autre chose [de l'aménagement de la gare], je voudrais changer [le projet]. [J'ai répondu :] Mais comment faire autre chose ? Nous avons un système de réseau dans toute l'Italie, on ne peut pas changer. - Ah, mais moi je pense que… etc. etc. » En fait, je me suis retrouvé à me disputer parce qu'à l'intérieur de Grandi Stazioni, il y a deux racines : une racine de service public (et) une racine privée. Aucune ne doit prévaloir sur l'autre. Elles doivent trouver une harmonie. À Roma Termini, nous avons réussi [à trouver cette harmonie]. Mais ce directeur général […] de Grandi Stazioni, [… lui] vient du monde d'Autogrill, et donc il est surtout attentif aux commerces, à la vente de billets, à la publicité […] parce que nous devons faire du profit, nous devons gagner [de l'argent]. […] Mais nous devons aussi respecter le service public dans la gare, c'est-à-dire trouver un équilibre. Lui était très déséquilibré en faveur de la partie commerciale et publicitaire. Il a dit « je m'en fiche, je veux faire de l'argent ». C'est une erreur parce qu'une gare est une propriété publique et est avant tout un service public. »*[907]
>
> (Entretien avec Marco Tamino, ancien architecte en chef du programme *Grandi Stazioni*, à Rome, le 1er février 2012)

Marco Tamino précisera dans la suite de l'entretien qu'il ne s'agit pas là d'un conflit personnel, mais bien d'une différence d'approche et d'une autre conception des objectifs de la requalification. Le programme de réaménagement interne de Milano Centrale a ainsi connu de nombreuses modifications quant aux matériaux utilisés, aux aménagements choisis, à un ensemble de détails aussi :

> *« Le programme a changé. [Le directeur général] avait dit : « je veux économiser [sur le programme], [pour] donner plus de profits aux sociétés [actionnaires], et donc, du commerce, dépenser moins dans les services, faire le minimum, […], pour vendre plus de publicité et d'espaces commerciaux, et le reste ne m'intéresse pas ». Et c'est sûr que ça se voit à Milan, ça se voit ! (…) Roma Termini a été le projet des FS (mais ce projet) a été (ensuite) transformé par cette composante commerciale qu'il y a désormais dans Grandi Stazioni. »*[908]
>
> (Entretien avec Marco Tamino, ancien architecte en chef du programme *Grandi Stazioni*, à Rome, le 1er février 2012)

---

906 MALAGUTTI,V. (2010). « Grandi Stazioni non si parte », *L'Espresso*.

907 [Traduction de l'auteur] version originale : « *A Milano è successo che quando un professionista deve trovare accordo con due amministratori delegati è già molto, quand c'è un terzo non sono riuscito. Quindi con il primo benissimo, il secondo abbastanza bene, il terzo è arrivato e che ha detto ? « Ma io vorrei fare altre cose, vorrei cambiare. - Ma come fare altre cose? Abbiamo un sistema di rete in tutta l'Italia, non si puo cambiare. - Ah ma io penso che… » Insomma mi sono trovato a litigare anche perche dentro GS ma anche dentro il lavoro come questo, ci sono due radici: quello del servizio pubblico, e quello del privato. Non deve prevalerne solo uno delle due. Devono trovare armonia. A Roma siamo riusciti. Questo AD di Grandi Stazioni di adesso, che si chiama Fabio Battaggia, viene dal mondo Autogrill, e quindi, (è spratutto) attent(o) ai negozi e alla biglietteria, la pubblicità è importante (…), perche noi dobbiamo fare delle soldi, dobbiamo guadagnare ecc. E vero che dobbiamo guadagnare, dobbiamo utile alle ferrovie, soldi per migliorare treni ecc., ma anche dobbiamo rispettare il servizio pubblico della stazione, cioè trovare un equilibro. Lui era molto sbilanciato sulla parte commerciale e pubblicitaria. Ha detto « non mi importa niente, voglio fare degli soldi ». E sbaglia perche una stazione è di proprietà pubblica ed è di primo di tutto un servizio pubblico.* »

908 [Traduction de l'auteur] version originale : *« E cambiato il programma, lui aveva detto « io voglio risparmiare, dare più profitti alla società, e quindi, commercio, spendere di meno nei servizi, fare il minimo, sei può fare, per vendere pubblicità e spazi commerciali, e il resto non mi interessa. E si vede purtroppo a Milano si vede! (…) Roma Termini è stato il progetto delle FS ch e è stato trasformato da questa componente commerciale che c'è dentro Grandi Stazioni ».*

Encadré 32
Les difficultés de la gestion privée des projets internationaux de *Grandi Stazioni*

La gare centrale de Prague est l'objet d'un projet de requalification à partir de 2003. La formalisation de l'accord entre les chemins de fer tchèques et *Grandi Stazioni* provoquera la remise en cause du schéma de réaménagement initialement développé. En 2001, lors de la réponse à l'appel d'offre pour la requalification de la gare, l'architecte tchèque Patrick Kotas est associé à *Grandi Stazioni*. Il va lui aussi connaître des désillusions lorsqu'il constatera une modification sensible des plans d'aménagement de la gare qu'il avait conçus ainsi que les retards importants du chantier et de la réhabilitation du bâtiment historique. Ainsi, il souligne :

« *Grandi Stazioni a été intéressé de finir très rapidement l'espace public, l'espace commercial à l'intérieur du hall nouveau. En ce qui concerne l'édifice historique où la quantité d'espaces commerciaux n'était pas si intéressante, il prolongeait, il repoussait le début la rénovation. […] Autogrill, Benetton, toutes les marques traditionnelles qui occupent les espaces commerciaux de Grandi Stazioni, on les retrouve. La décision d'affecter tel ou tel espace à Benetton ou Autogrill, ce n'était pas ma décision, mais c'était Grandi Stazioni. […]Pour moi la collaboration avec Grandi Stazioni représente une grande déception. Vraiment. Incroyable. Au début, c'était fantastique. Après la victoire [de l'appel d'offre], [c'a été] la lutte… C'est devenu fou.* »

(Entretien avec Patrick Kotas, architecte, avec l'aide de Richard Zelezny, à Paris, le 15 mars 2014)

3.4.3 Le bras de fer entre les actionnaires : la reprise en main par la holding ferroviaire

Le conflit entre l'approche des actionnaires privés et celle des actionnaires publics a traversé *Grandi Stazioni* pendant les dix dernières années. En 2006, le pacte d'actionnaires expire. Mauro Moretti, le directeur général des *Ferrovie dello Stato* qui vient d'être nommé pour reprendre en main l'ensemble de la holding ferroviaire est décidé à reprendre en main la filiale *Grandi Stazioni* à qu'il reproche une mauvaise gestion des comptes et des projets[909]. Peu satisfait de l'attitude des actionnaires minoritaires, il leur écrit en 2010 que « *l'entreprise ne semble pas présider correctement le processus de planification et de contrôle des investissements* »[910]. il provoque le blocage de la direction de l'entreprise en se jouant de l'expiration du contrat d'actionnaires signé en 2000 au moment de la privatisation partielle. Refusant de reconduire le contrat fin 2006, il impose un retour au code civil sur la répartition des pouvoirs au sein des sociétés par action. Selon la loi, sauf régime dérogatoire, la direction de l'entreprise doit être nommée par l'actionnaire principal. Ici, le régime dérogatoire construit en 2000 via le pacte d'actionnaire ayant expiré – dans lequel le consortium d'investisseurs privés Eurostazioni possédait le droit de nomination du directeur de *Grandi Stazioni* – Mauro Moretti récupère la possibilité de nommer le directeur général de *Grandi Stazioni* et fait blocage à toutes les propositions des actionnaires privés, tant qu'un nouveau mode de gestion de l'entreprise n'aura pas vu le jour. Ce blocage met à jour les tensions qui se cristallisent sur la direction de l'entreprise depuis sa privatisation.

909 DOSSENA, G. (2007, 10 février). « Grandi Stazioni, FS e privati, duello sui poteri del patto. », *Corriere della Sera.*

910 « *la società non appare presidiare adeguatamente il processo di pianificazione e controllo investimenti* » lettre de Mauro Moretti à la direction de Grandi Stazioni en date du 13 mai 2010, citée dans MALAGUTTI, V. (2010). « Grandi Stazioni non si parte », *op. cit.*

Tableau 24
Les directeurs de *Grandi Stazioni*

Période	**1996-2001**	**2001-2008**	**2008-2012 (2014)**	**2014**	**2015**
Nom du directeur général de *Grandi Stazioni*	Massimo Caputti	Enrico Aliotti	Fabio Battaggia	Gaetano Casertano	Paolo Gallo
Nommé par	*Ferrovie dello Stato*	Vanini Caltagirone	Benetton	Pirelli	Pirelli (extérieur)

Comme le montre le tableau ci-dessus, les différents directeurs de l'entreprise ont été nommés après la privatisation par chacun des principaux membres du consortium des actionnaires privés. Chaque actionnaire nomme ainsi une personne de confiance qui est en phase avec l'évolution de *Grandi Stazioni* : d'abord pour la conduite des chantiers, ensuite pour leur exploitation commerciale, enfin pour leur exploitation immobilière. Le premier directeur post-privatisation, Enrico Aliotti, était nommé par le groupe de BTP Vanini, non sans lien alors avec le besoin de conduire l'entreprise pour la mise en œuvre effective des chantiers. Des difficultés de gestion de *Grandi Stazioni* interviendront durant sa direction, notamment une affaire de revente d'un immeuble de *Grandi Stazioni* situé à Venise qui sera jugée illicite[911].

Le second directeur, Fabio Battaggia, sera nommé par *Benetton*. Son profil est clairement orienté vers la gestion de *Grandi Stazioni* sur un axe commercial. C'est en ce sens qu'il réorientera la gestion des projets d'aménagement en gare de Milano Centrale par exemple créant des dissenssons avec l'architecte Marco Tamino. Fabio Bataggia a travaillé au sein de la holding financière du groupe Benetton, *Edizione Srl*, pour y développer les activités de gestion aéroportuaire dans lesquelles la famille Benetton a diversifié ses investissements à la même période où elle prenait contrôle d'une part du capital de *Grandi Stazioni*. Formé au marketing, Fabio Bataggia a exercé au sein de l'industrie de grande consommation, d'agence publicitaire, puis s'est spécialisé dans la gestion aéroportuaire dans le courant des années 1990, d'abord au sein de la société nationale *Alitalia*, puis au sein d'*Aeroporti di Roma*, lorsque le gestionnaire des deux aéroports romains était sujet à une réforme visant privatisation. Une fois le gestionnaire aéroportuaire vendu à un concurrent de *Benetton* qui s'était pourtant porté acquéreur, Fabio Bataggia est appelé par *Edizione* pour piloter notamment la prise de participation dans les aéroports de Florence en 2001[912].

Fin 2007, il devient directeur général de *Grandi Stazioni* à la suite du blocage de la direction par la holding ferroviaire. Un nouveau pacte d'actionnaire est signé. Mauro Moretti, le directeur des FS, accepte la nomination du directeur général par les actionnaires privés – qui font en l'occurrence le choix de Fabio Battaggia - mais il prend en échange la présidence du conseil d'administration de l'entreprise. Il conserve alors la haute main sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Une nouvelle directrice technique, Susanna Bernardini est ainsi recrutée pour mener à bien la finalisation qui tarde tant des projets internes et externes des gares. Contrairement à la

911 GEREVINI, M. (2010, 18 juin). « Grandi Stazioni e l'affare del palazzo sul Canal Grande », *Corriere della Sera.*
912 DOSSENA, G. (2008, 2 décembre). « Riparte Grandi Stazioni », *Corriere della Sera.* ;
MALAGUTTI, V. (2010). « Grandi Stazioni non si parte », *op. cit.*

direction générale de l'entreprise, S.Bernardini a une longue expérience de gestion de projets d'aménagements publics.

> *"[Après plusieurs décennies à travailler pour les opérateurs publics de l'État] je suis arrivée [à Grandi Stazioni] en 2009, il m'ont demandé si je voulais venir ici parce que ce programme était très complexe […]. Quand on travaille pour des hôpitaux, des universités, des ministères, des tribunaux, des prisons, […] on [doit] apprendre à faire des marchés publics, des appels d'offre, on doit apprendre tout le mécanisme. Ici, à Grandi Stazioni, j'ai appliqué mon travail, parce que j'ai la charge de suivre tout l'investissement de l'entreprise et ainsi tous les marchés publics."*[913]
>
> (Entretien avec Susanna Bernardini, directrice technique de *Grandi Stazioni*, à Rome, le 13 février 2012)

En 2012, Fabbio Battaggia sera démis de ses fonctions tout en étant maintenu en place pour assurer l'exécution des affaires courantes. Cette démission sans renvoi marque le signe de la reprise en main de l'entreprise par l'actionnaire majoritaire, les *Ferrovie dello Stato*. La scission-privatisation de *Grandi Stazioni* est évoquée dès la fin de l'année 2011 par le directeur des *Ferrovie dello Stato*[914] qui souhaite remodeler l'organisation économique de la gestion des gares italiennes suite aux difficultés rencontrées avec les actionnaires privés. En ce sens, les nominations successives de Gaetano Casertano puis Paolo Gallo serviront à préparer la sortie du modèle initié en 2000 et à initier la scission de l'entreprise.

---

913 [Traduction de l'auteur] version originale : « *poi nel 2009 sono stato lì, mi hanno chiesto se volevo venire qui perché c'era questo programma che era molto complesso. … Diciamo che lavorando in in grossi processi di ingegneria, come ho avuto la fortuna di lavorare lì , sempre in società pubbliche ho imparato, ho avuto la fortuna di imparare tante cose e quindi di lavorare quando si lavora per ospedali, università, ministeri di Palazzi di Giustizia, Carceri ho fatto anche molte carceri, è uno devi imparare fare appalti, fare gare, devi imparare tutto il meccanismo. Qui a Grandi Stazioni, ho applicato il mio lavoro, perché io seguo dirigo tutto quella che l'investimento dell'azienda e quindi anche tutti gli appalti.* »

914 PUATO, A. (2011, 17 octobre). « Moretti: "Pronti a vendere Grandi Stazioni" », *Corriere della Sera.*

3.4.4 « La poule aux œufs d'or » : une valorisation immobilière centrée sur le commerce

« *È una gallina dalle uova d'oro !* »[915] (« *C'est une poule aux œufs d'or !* ») déclare le directeur général de la *holding* ferroviaire en 2011 quand il fait part de son projet de remodeler *Grandi Stazioni* afin d'attirer de nouveaux investisseurs. Cette déclaration peut sembler contraster avec les difficultés de la réalisation des travaux ainsi qu'avec les déceptions qu'engendre par exemple la rénovation de la gare de Milano Centrale. Cependant, il ne faut pas se méprendre sur les propos du directeur général de la *holding ferroviaire* à propos de sa filiale de gestion des grandes gares. La prospérité de *Grandi Stazioni* ne porte que sur l'exercice de gestion des espaces qu'elle a financés et dont elle retire des revenus substantiels. L'évocation de la revente de *Grandi Stazioni* par Mauro Moretti en 2011 correspond ainsi à la maturation de la valorisation immobilière des gares qui s'est oprée dans la décennie précédente. Pour saisir quelles sont les caractéristiques du modèle économique, celui ci a été reconstitué à partir de l'analyse approfondie des rapports financiers publics de *Grandi Stazioni*.

Encadré 33
Reconstruire le modèle économique à partir de données « così così »

L'analyse approfondie des différents rapports financiers de l'entreprise de 2009 à 2014 permet de reconstituer le modèle économique de *Grandi Stazioni*[916] tel qu'il est issu du processus de privatisation de 2000. Cependant, il est nécessaire de préciser que les données extraites de ces rapports financiers sont parfois irrégulières. Comme le note par ailleurs un journaliste du magazine italien l'*Espresso* en 2010[917], les rapports financiers de *Grandi Stazioni* sont un peu « *così così* » (« couci-couça), à savoir qu'ils manquent de précision sur quelques points[918]. Véritables outils de *qualcul* pour l'*agencement* marchand des gares en *bien immobilier*, ces rapports financiers traduisent la stratégie mise en œuvre, mais aussi parfois, par les silences et les irrégularités qu'ils présentent d'une année sur l'autre, les tensions qui existent. Ainsi, on ne retrouve pas toujours d'une année sur l'autre la présentation précise des surfaces exploitées, des recettes générées etc.. Cependant, les indicatifs d'évolution de ces données permettent de reconstituer la trajectoire économique de l'entreprise.

915 *Ibid.*

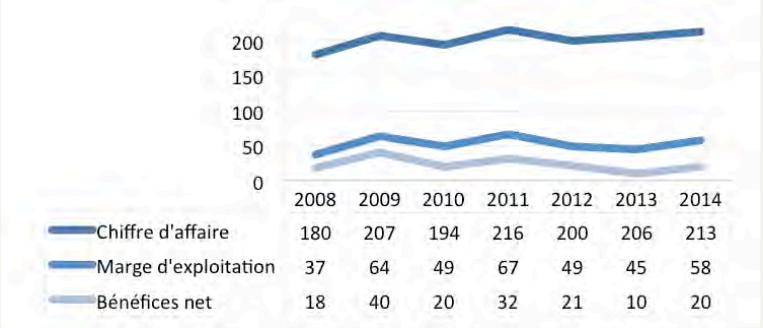
916 GRANDI STAZIONI (2010). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2009 », Roma : Grandi Stazioni ; GRANDI STAZIONI (2011). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2010 », Roma : Grandi Stazioni ; GRANDI STAZIONI (2013). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2012 », Roma : Grandi Stazioni ; GRANDI STAZIONI (2014). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2013 », Roma : Grandi Stazioni ; GRANDI STAZIONI (2015). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014 », Roma : Grandi Stazioni.

917 MALAGUTTI, V. (2010). « Grandi Stazioni non si parte », *op. cit.*

918 Pour parvenir à reconstituer le modèle économique de Grandi Stazioni sur la période 2009-2014, les données comparables d'un rapport financier à l'autre ont été utilisées. Parfois, une donnée indiquée en année n-1 est reprise dans le rapport financier en année n mais elle diffère, soit pour des raisons comptables de requalification, soit pour des modifications de l'organisation de l'entreprise, soit pour des raisons… inexpliquées. Pour parvenir à comparer les données, il a été alors choisi pour les données indiquées d'un rapport à l'autre, de ne prendre en compte que celles indiquées dans le rapport le plus récent.

Les grands indicateurs comptables de *Grandi Stazioni* montrent que l'entreprise est rentable, avec **un chiffre d'affaire**[919] **de 202 millions** d'euros par an en moyenne, **une marge d'exploitation**[920] **moyenne annuelle de 53 millions** d'euros, et un **bénéfice net annuel**[921] **d'environ 23 millions d'euros** sur la période 2008-2014.

Graphique 5
Évolution des principaux indicateurs financiers
de Grandi Stazioni, entre 2008 et 2014, en millions d'euros.
Source : bilans financiers 2008 à 2014. Étienne Riot 2015.

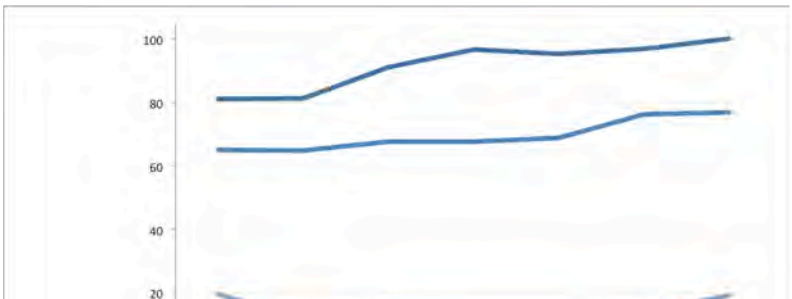


	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaire	180	207	194	216	200	206	213
Marge d'exploitation	37	64	49	67	49	45	58
Bénéfices net	18	40	20	32	21	10	20

Les recettes d'exploitation des gares proviennent de quatre grandes lignes d'exercice : les loyers et redevances commerciales des espaces commerciaux en gare, les charges communes payées par les clients de *Grandi Stazioni* (qui ne constituent pas une recette véritable puisqu'elles ne font que transiter via *Grandi Stazioni*), les recettes de la publicité et celles des « *services aux voyageurs* » qui incluent les recettes provenant de l'exploitation des toilettes, des consignes à bagage et de l'exploitation des parkings. Le graphique ci-dessous montre l'évolution des différents postes de recettes entre 2008 et 2014.

On remarque dans le graphique ci-contre que les recettes retirées des locations constituent la majeure partie des revenus de *Grandi Stazioni*. Mis à part les charges communes d'exploitation des gares (qui ne font que transiter via l'entreprise puisqu'elle les refacture à ses clients), **les recettes des locations des espaces en gare représentent environ 79% du chiffre d'affaire de *Grandi Stazioni* durant la période 2008-2014.**

Graphique 6
Évolution des différents postes de recette de Grandi Stazioni,
entre 2008 et 2014, en millions d'euros.
Source : rapports financiers de Grandi Stazioni de 2009 à 2014. Étienne Riot 2015.



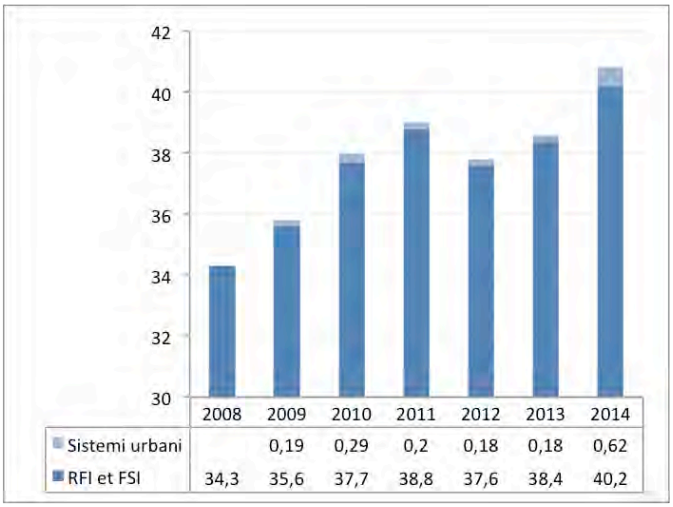
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Locations	81,2	81,4	91,2	96,7	95,3	96,9	100,3
Charges communes	65,1	64,9	67,7	67,7	69	76,3	76,9
Publicité	19,6	11,4	15,5	15,4	15,3	13,8	19,1
Toilettes et bagages	7,3	7,9	9,2	10,5	10,3	7,3	7,8

[919] L'ensemble des recettes perçues.
[920] Les recettes une fois déduits les coûts d'exploitation et de redevances, avant impôts et amortissements.
[921] Le résultat après impôts et amortissement, en l'occurrence ici, le bénéfice.

Cependant, à l'intérieur de ces espaces loués, une distinction est opérée dès la privatisation entre ceux qui ont vocation à être utilisés pour une exploitation commerciale et ceux qui doivent être utilisés par les entreprises ferroviaires (espaces pour les salariés, bureaux du groupe *Ferrovie dello Stato* situés dans les gares, salles d'attente[922] etc.). Un tarif de location est donc pratiqué différemment si un espace est loué à des fins commerciales (on parle d'espaces commerciaux) ou pour l'exercice de l'activité ferroviaire d'une entreprise (on parle d'espaces « directionnels »). Cette distinction est un outil de *qualcul* important dans l'*agencement* de la gare en *bien immobilier*. Outre le fait qu'il permette de minorer les frais de location pour les entreprises ferroviaires, il permet aussi de pouvoir faire circuler la richesse produite par la valorisation immobilière auprès des actionnaires de l'entreprise. Ainsi, dans l'accord signé en avril 2000 entre *Grandi Stazioni* et les *Ferrovie dello Stato* il est stipulé que chaque année, *Grandi Stazioni* doit reverser une redevance pour l'utilisation des gares qui est fonction « *des recettes perçues de l'usage commercial* » des gares[923]. La redevance est ici un outil qui *attache* les dirigeants de *Grandi Stazioni* et la holding publique à qui elle doit être versée. La redevance permet d'enclencher une remontée des recettes commerciales à partir des espaces où elles sont générées (« *l'usage commercial* »). L'analyse de l'évolution du montant de cette redevance montre qu'il existe une dynamique en ce sens dans le modèle économique de *Grandi Stazioni*.

Grandi Stazioni doit s'acquitter de redevances annuelles auprès des entreprises du groupe *FS* dont elle exploite une partie du domaine. *RFI* est la principale entreprise concernée, *Sistemi Urbani* (pour les parkings) représente une part infime de la redevance. À partir de 2011, une répartition des domaines entre *RFI* et la *holding* ferroviaire amène *Grandi Stazioni* à verser une partie de la redevance directement à la holding.

Graphique 7
L'évolution du montant des redevances versées par Grandi Stazioni au groupe Ferrovie dello Stato entre 2008 et 2014, en millions d'euros.
Source : bilans financiers 2008 à 2014. Étienne Riot 2015.



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sistemi urbani		0,19	0,29	0,2	0,18	0,18	0,62
RFI et FSI	34,3	35,6	37,7	38,8	37,6	38,4	40,2

Ainsi, chaque année en moyenne sur la période 2008-2014, *Grandi Stazioni* reverse 37 millions d'euros à la holding ferroviaire *Ferrovie dello Stato* et ses filiales. Hormis 2012, le montant de cette redevance est constamment en progression. Elle offre ainsi un indice sur le dynamisme – et l'enjeu – de l'exploitation des espaces commerciaux en gare. Pour déterminer précisément leur poids dans le modèle économique, l'encadré ci-dessous présente six clés statistiques qui prouvent que l'intensification de l'exploitation commerciale des espaces constitue l'essentiel de la richesse produite de *Grandi Stazioni*.

922 Il s'agit des espaces d'attente communs à toutes les entreprises, mais pas des salles d'attente spécifiques pour l'accueil d'un type de clientèle qui sont régis par des contrats commerciaux.
923 MATTEOLI, A., SENATO DELLA REPUBBLICA (2009). « Risposta alle interrogazioni n.4-02300 -, 4-02801 », *op. cit.*

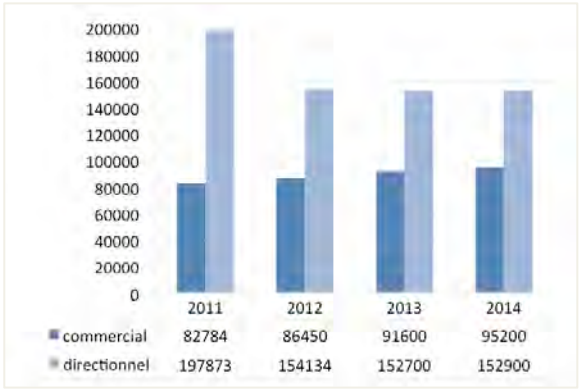
Encadré - Tableau 25

Six clés statistiques pour comprendre le modèle économique locatif de Grandi Stazioni

Sources : informations comptables des rapports financiers de Grandi Stazioni des années 2012 et 2014. Étienne Riot 2015.

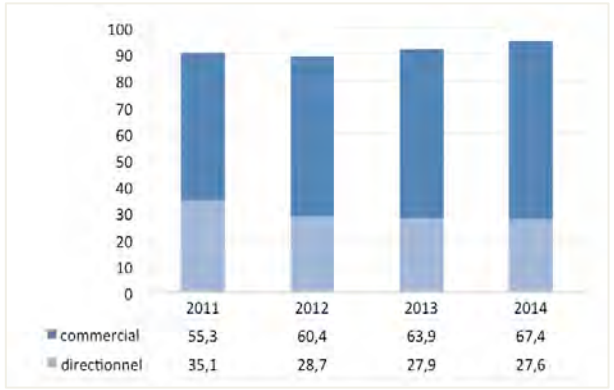
Graphique 8

A. L'évolution du volume des surfaces louées



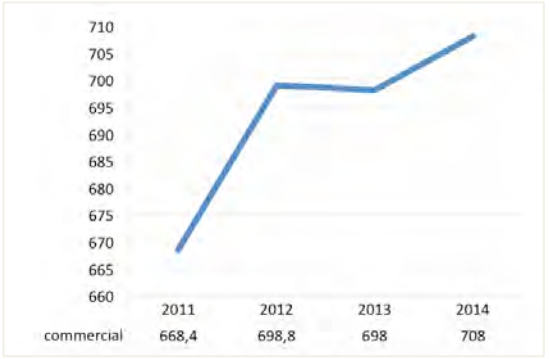
***Graphique* 9**

B. L'évolution des recettes locatives



***Graphique* 10**

C. L'évolution du ratio recettes/m2 des surfaces commerciales



Ce graphique montre le total des surfaces louées dans l'ensemble des 13 gares de *Grandi Stazioni* répartis selon les deux types d'espaces qui sont distingués par le gestionnaire. Les espaces ayant vocation à être utilisés par les entreprises ferroviaires – essentiellement celles du groupe Ferrovie dello Stato – sont qualifiés de surfaces *directionnelles*. Les espaces ayant pour finalité une activité commerciale sont qualifiés de surfaces *commerciales*. **Le graphique montre l'augmentation progressive des surfaces commerciales louées entre 2011 et 2014 (environ +15 %),** tandis que le volume des surfaces directionnelles diminue à la faveur d'une réorganisation de la répartition de ces espaces au sein du groupe *Ferrovie dello Stato*.

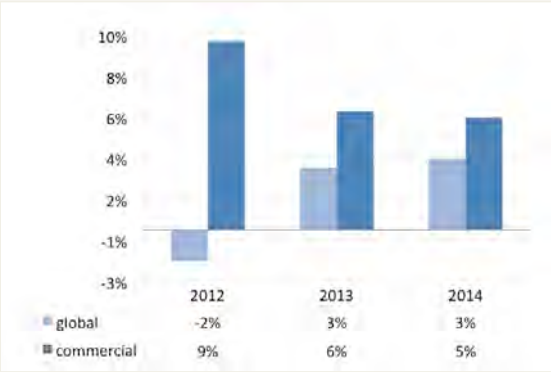
Les recettes locatives globales de *Grandi Stazioni* croissent d'environ 3% entre 2011 et 2014. L**a part des recettes locatives issues des espaces commerciaux y progresse de 10 points, passant de 61% à 71%** - cette évolution est néanmoins à mettre sur le compte d'une réduction du périmètre immobilier en 2012. Le niveau global des recettes de location de *Grandi Stazioni* se stabilise autour de 95 millions d'euros en 2014.

Le ration du chiffre d'affaire locatif ramené au type d'espace est utilisé comme information entre les investisseurs privés et le groupe public. Ils témoignent de la productivité retirée de l'aménagement des espaces en gare à des fins commerciales. Ici, le ratio des recettes locatives commerciales au mètre carré progresse constamment entre 2011 et 2014, passant de 668 à 708 €/m2, soit **une progression d'environ 6%** sur cette période.

(le ratio recette/m2 pour les surfaces « directionnelles » est stable à environ 180€/m2 durant la période 2011-2014)

Graphique 11

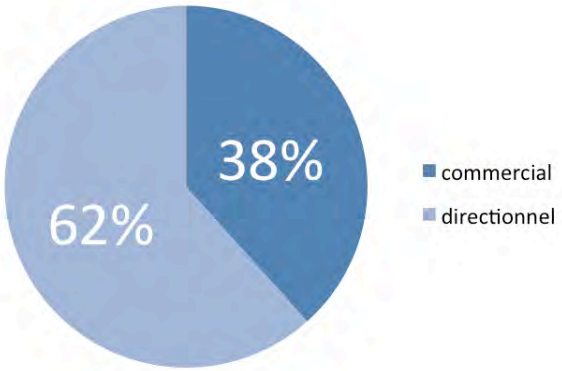
D. Croissance comparée des revenus selon les types de surface



La croissance comparée des différents revenus locatifs montre que ce sont les surfaces commerciales qui constituent le moteur principal de croissance des recettes locatives de Grandi Stazioni. **Alors que la croissance annuelle des revenus locatifs globaux est relativement faible (2% en moyenne sur la période 2011-2014) celle des revenus locatifs commerciaux est d'environ 7% pour cette même période.** On voit bien ici combien le modèle de gestion immobilière est, dans le cas italien, intrinsèquement lié à celui de la gestion de la gare comme une *place commerçante*.

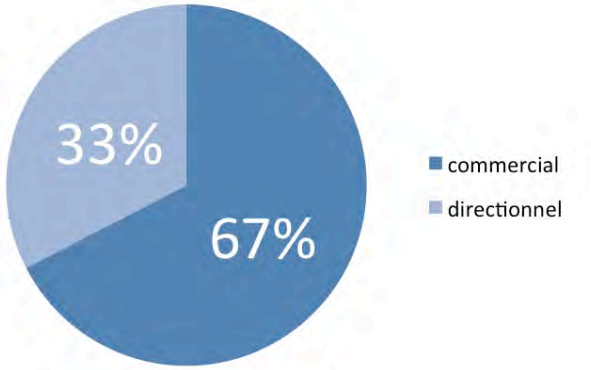
*Graphique 1*2a

E. Répartition des espaces loués par *Grandi Stazioni*



Graphique 12b

F. Répartition des recettes locatives de *Grandi Stazioni* selon l'origine des espaces



Enfin, les deux dernières clés statistiques qui résument à elles-seules les précédentes, montrent que Grandi Stazioni concentre l'essentiel de ses recettes locatives sur l'exploitation des espaces commerciaux en gare.

Alors que ces espaces ne représentent que 38% de l'ensemble des surfaces louées par Grandi Stazioni (E), les revenus locatifs qu'ils génèrent constituent 67% des recettes locatives totales, (F) en moyenne sur la période 2011-2014.

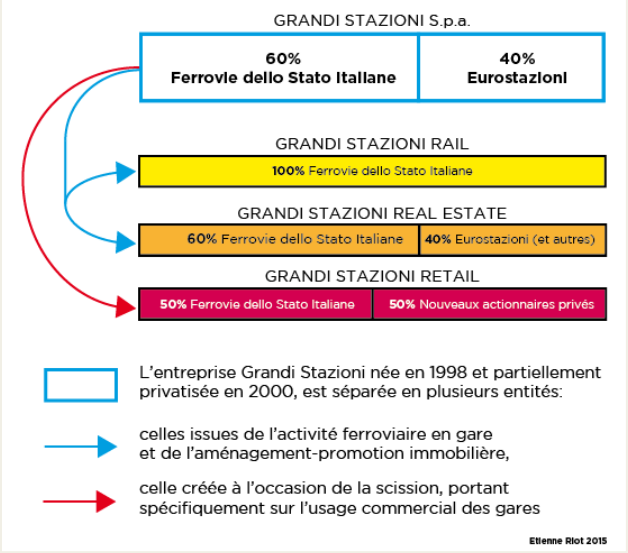
Comme le montre l'encadré ci-dessus, le modèle économique de *Grandi Stazioni* est donc marqué par l'importance de l'exploitation des espaces commerciaux non-ferroviaires. Sur les 380 000 mètres carrés dont elle est gestionnaire, *Grandi Stazioni* n'en loue à ce jour qu'environ 250 000 mètres carrés[924]. Sur ces 250 000 mètres carrés, seuls 95 000 environ, un peu plus d'un tiers, sont consacrés à l'exploitation commerciale, laquelle génère pourtant près de 70% des recettes locatives totales. Ramené au chiffre d'affaire total de l'entreprise[925], **l'exploitation commerciale des surfaces des gares génère à elle seule 53% des recettes de *Grandi Stazioni*.** Cette exploitation commerciale des gares et les recettes qu'elle permet de générer sous-tendent les projets de reconfiguration de *Grandi Stazioni* depuis 2011. Pour le directeur des *Ferrovie dello Stato* d'alors, Mauro Moretti, cette « poule aux œufs d'or » doit pouvoir être restructurée pour attirer plus d'investisseurs et dégager encore plus de profits, notamment du fait qu'une part importante du patrimoine immobilier est encore inexploitée (les 130 000 mètres carrés non loués sur le périmètre total de 380 000 mètres carrés).

3.4.5 Le projet de scission de l'entreprise

Le projet de scission de l'entreprise s'inscrit aussi dans le contexte de la crise de la dette souveraine de l'Italie en 2011, alors en proie à des difficultés de financement sur les marchés internationaux dans le contexte d'une crise généralisée de la zone euro. Pour remédier aux difficultés budgétaires, le gouvernement d'Enrico Letta annonce un vaste plan de privatisation, incluant notamment les Postes ainsi que *Grandi Stazioni*. Ce plan doit rapporter 12 milliards d'euros, dont 800 millions pourrait être issus de la scission d'une partie des activités de *Grandi Stazioni*.

La recomposition capitalistique de *Grandi Stazioni*, via sa scission en trois nouvelles entitées révèle la fin du modèle de cogestion publique-privée initiée quinze ans plus tôt. La scission isole les trois activités possibles de gestion en gare – ferroviaire, immobilière, commerciale.

Figure 9
La scission-privatisation de Grandi Stazioni en 2015
Source : reportage de Grandi Stazioni et articles de presse[926]. Étienne Riot 2015.



924 Le devenir du reste des 130 000 mètres carrés sera précisé dans la section suivante de cette partie.
925 Hors charges communes d'exploitation refacturées
926 S.A. (2015). « #parliamo di: Privatizzazione con Paolo Gallo, amministratore delegato di Grandi Stazioni» , *LaFrecciaTV*, [En ligne] [Consulté le 10 juillet 2015, sur https://www.youtube.com/watch?v=9NrrL_OetkU].

Elle permet ainsi de contingenter l'actionnariat de chacune, et ainsi, de contrôler les différents types de gestion afférents. Ce projet de scission-privatisation est significatif sur deux points. Le premier est celui de la distinction entre *GS Rail* et *GS Real Estate* : c'est l'aboutissement de l'*agencement* de la gare en *bien immobilier* qui est ici en jeu. La question de l'aménagement-gestion est désormais clairement scindée. *GS Rail* s'occupera de la gestion de l'*installation essentielle*, tandis que *GS Real Estate* portera sur la gestion immobilière des sites. Le deuxième point est l'apparition d'une nouvelle activité distincte, *GS Retail*. Auparavant, l'exploitation commerciale des gares était la contrepartie de l'implication des investisseurs privés dans le réaménagement des grandes gares. Avec la création de la nouvelle entité *GS Retail*, les *Ferrovie* procèdent de fait à une nouvelle privatisation de l'activité de gestion des gares, pour la partie centrée uniquement sur la question de l'exploitation commerciale.

Pour cette nouvelle phase de privatisation, *Grandi Stazioni* et les *Ferrovie dello Stato* sont accompagnés par différentes entreprises de conseil. Le cabinet *McKinsey* est chargé de former un plan industriel, notamment pour partager les différentes activités de *Grandi Stazioni* et isoler leur valeur. La banque *Rothschild* avise le conseil d'administration de *Grandi Stazioni* de l'organisation du processus de privatisation[927], comme en son temps, 15 ans auparavant, le cabinet *KPMG*. La privatisation attire l'intérêt de différents fonds d'investissement. Selon l'administrateur-délégué (le directeur général) de *Grandi Stazioni*, trois catégories d'investisseurs se sont manifestés dans la première phase d'amorce de la scission-privatision[928] : les fonds d'investissement patrimoniaux (*private equity*), les investisseurs-promoteurs de centres commerciaux, les fonds souverains. En outre, ces investisseurs proviennent de différentes zones du monde : pays du Golfe persique, Amérique du nord, Asie du sud-est et Europe. Les actionnaires historiques de *Grandi Stazioni*, rassemblés dans le consortium *Eurostazioni* (*Benetton, Pirelli, Caltagirone, SNCF*) évoquent, pour les deux premiers, leur souhait de sortir du capital afin de se concentrer sur la gestion aéroportuaire, mais aussi, afin de monétiser leur investissement d'origine, alors que les projets des ouvrages principaux des gares sont désormais quasiment tous achevés[929].

3.4.6 Les magazzini raccordati de Milano Centrale : un levier matériel de la scission-privatisation

Dans le projet de scission de *Grandi Stazioni* en trois entités distinctes, la question des surfaces commerciales en jeu est structurante. À partir de ces surfaces, les investisseurs peuvent programmer des retours sur investissements et dimensionner leur stratégie d'utilisation commerciale des gares. L'annonce de scission-privatisation est accompagnée du lancement de la mise en œuvre d'une nouvelle vague de chantiers dans les gares dans le cadre d'un plan décennal d'investissement. On retrouve dans ces projets à la fois ceux qui avaient été présentés en 2000 et qui devaient justement constituer une deuxième phase d'investissement après la réhabilitation-adaptation des gares et des reliquats des projets d' « infrastructure complémentaires » du CIPE.

À Milano Centrale, deux grands projets sont ainsi annoncés en 2014. La construction du parking CM7 accessible depuis les places et se logeant sous la gare, un parking de 700 places qui était programmé en fait depuis 2006 mais n'avait jamais obtenu les autorisations et les

927 SANSONETTI, D.S. (2014, 3 juillet). « Privatizzazioni Knock out », *La Notizia*, [En ligne] [Consulté le 10 juillet 2015 , sur http://www.lanotiziagiornale.it/privatizzazioni-knock-out-fallito-il-piano-elaborato-da-letta-nel-2013-rinviate-a-giorni-migliori-le-cessioni-di-poste-sace-ed-enav-allappello-mancheranno-11-miliardi-che-servivano-per-ridurre-il/].

928 S.A. (2015). « #parliamo di: Privatizzazione con Paolo Gallo, amministratore delegato di Grandi Stazioni», *op.cit.*

929 PUATO, A. (2014, 10 mars). « FS Moretti al mercato, i soci spingono », *Corriere della Sera.*

financements nécesaires – est désormais actée. Cependant, la reprise en main des projets d'aménagement par la directrice technique (voir ci-dessus) permet de faire aboutir le projet :

> *« Le parking donne la possibilité de faire au niveau de la rue un parking important qui s'appelle CM7 qui prendrait la place d'une partie des remises ferroviaires où il pourrait y avoir environ 600*[930] *places de voitures, en plein cœur de Milan, donc c'est très important. […] Ce projet était mort il y a dix ans, parce qu'on pensait que les pompiers n'autoriseraient pas cette intervention sous les quais, qu'on ne pouvait pas y insérer les conduits d'évacuation de fumée, j'ai trouvé une solution d'implantation, j'ai donc représenté le projet en demandant d'abord aux pompier où devraient passer [ces conduits].*[931] *»*
> (Entretien avec Susanna Bernardini, directrice technique de *Grandi Stazioni*, à Rome, le 13 février 2012)

Le deuxième projet est celui de la transformation des espaces situés sous le viaduc ferroviaire de la gare, c'est-à-dire sous les quais en amont des nefs. Il est sans doute le plus emblématique de la maturation de la gare comme *bien immobilier*. Ces espaces sont appelés les *magazzini raccordati* car ils formaient historiquement de petits magasins qui étaient reliés à la fois à l'infrastructure de la gare et aux rues adjacentes :

> *« Ces magasins représentent tant de locaux, environ 33000 mètres carrés, sur une longueur de près d'un kilomètre. Et ces locaux sont situés sous les quais, mais donnent sur la rue. […] Nous sommes en train de travailler avec la Mairie de Milan pour trouver le meilleur moyen pour les mettre en location, c'est à dire pour y faire une cité de la restauration ou des espaces pour les jeunes, des commerces éthniques… C'est une initiative de Grandi Stazioni, parce qu'il y a la nécessité de met en location ces espaces qui sont aujourd'hui à moitié abandonnés. […] C'est aussi une grande opporunité pour la ville de Milan parce que cela se trouve dans une grande zone en plein centre. »* [932]
> (Entretien avec Susanna Bernardini, directrice technique de *Grandi Stazioni*, à Rome, le 13 février 2012)

Image 7
Perspective des magazzini raccordati en amont des nefs centrales,
sous les quais de la gare de Milano Centrale
Source : site internet de l'association de quartier « gruppo ferrante sammartini »[933]

Ces espaces représentent 42 000[934] mètres carrés dans le nouveau plan industriel de *Grandi Stazioni*. Séparés par plusieurs tunnels permettant de relier les quartiers adjacents à la gare, ils constituent plus du tiers des 130 000 mètres carrés des surfaces devant être réaménagées, réparties sur les cinq plus grandes gares du périmètre de l'entreprise (comme les nouveaux espaces construits sur les quais de la gare de Roma Termini par exemple). L'objectif de la transformation des *magazzini raccordati* est ainsi d'augmenter les recettes locatives commerciales de 66 millions (leur niveau actuel) à plus de 110 millions d'euros une fois ces nouveaux espaces

930 À l'époque de l'entretien, la capacité projetée du parking n'a pas encore été portée à 700 places.

931 [Traduction de l'auteur] version originale : *" C'é il parcheggio la possibilità di fare a terra non sotto terra a livello di terra parcheggio che si chiama cm7 che è un grosso parcheggio che prenderebbe il posto di vecchi locali in magazzini ferroviari dove si possa andare circa 600 macchine nel cuore di Milano , quindi è molto importante . … perché questo progetto era era morto dieci anni fa, perché si pensava che i vigili del fuoco non autorizza a seno questo intervento perché sopra ci sono i binari , non si poteva fare di condotti per l'evacuazione del fumo, io ho trovato una soluzione impiantistica, quindi ho ripresentato il progetto chiesto il parere ai vigili dovrebbe passare.* »

932 [Traduction de l'auteur] version originale : *"Questi questi magazzini sono tanti Locali, per circa 33000 metri quadrati, calcoliamo che da qui a qui abbiamo circa un chilometro . E questi locali sono sotto i binari , ma sono su strada (…). Stiamo lavorando con il Comune di Milano per trovare il veicolo migliore per metterli a reddito, cioè per farci una una città della ristorazione e o dei locali per i giovani, locali etnici . … E un'iniziativa di Grandi stazioni, perché ha la necessità di mettere a reddito questi locali che sono oggi semi abbandonati . … è anche una grossa opportunità per la città di Milano perche si trova un grande spazio in pieno centro (…)*»

933 www.magazziniraccordati.it

934 À l'époque de l'entretien avec Susanna Bernadini, son évocation des 32000 mètres carrés correspondait à la surface au sol, avant le projet d'aménagement qui prévoit de dédoubler les espaces dans certains volumes.

commercialisés[935]. Pour promouvoir la future commercialisation de ces espaces, le directeur de *Grandi Stazioni* s'est rendu fin 2013 au salon international de l'immobilier commercial de Cannes[936].

*

L'*agencement* de la gare de Milano Centrale en *bien immobilier* fut ainsi déterminé il y a quinze ans, lorsque l'entreprise *Grandi Stazioni* a été partiellement privatisée. Cependant, l'intention originelle du projet *Grandi Stazioni* a été *débordée* par l'évolution du contexte politique et réglementaire. La mise en œuvre d'un plan de partenariats publics-privés de grande ampleur au début des années, avec la loi-objectif, a profondément structuré et ordonnancé les relations entre les acteurs. La valorisation des espaces des gares est ainsi devenue un ensemble très complexe et instable de projets. Les formes de partenariat initiées par la privatisation de *Grandi Stazioni* ont muté sous le coup des dispositifs dérogatoires mis en place par la loi-objectif. La consistance même du projet de réaménagement des gares a été fortement *cadrée* par le principe d'une gestion étatisée d'une partie des projets, tandis que l'autre partie était laissée à la gouverne des investisseurs privés. En ce sens, la dualité entre l'entreprise *Grandi Stazioni* et le programme d'investissement public éponyme a fortement accéléré la *passivation* de l'espace des gares pour permettre leur valorisation immobilière. Malgré les tensions inhérentes à la conduite des projets, le modèle économique de *Grandi Stazioni* s'est bien réalisé autour de la valorisation immobilière des espaces des gares en accentuant leur usage non-ferroviaire pour le porter vers une activité essentiellement commerciale.

Encadré 34
710 millions d'euros pour la valorisation des gares italiennes

Il est difficile d'établir le coût exact du programme *Grandi Stazioni* dans son ensemble en se basant sur un seul document (contrôle officiel, rapport financier). En revanche, le recoupement entre les rapports financiers de *Grandi Stazioni*[937] et les différents documents de suivi et de contrôle de l'exécution du programme (produits par les chambres parlementaires[938] et le comité de programmation économique[939]) permet d'établir **un montant moyen de 710 millions d'euros investis au total dans les ouvrages internes et externes :**

Au titre des ouvrages internes	Au titre des ouvrages externes
230 millions d'euros par *Grandi Stazioni*	24 millions d'euros par *Grandi Stazioni*
196 millions d'euros par RFI	260 millions d'euros par l'État

À l'aube de sa scission-privatisation, *Grandi Stazioni* constitue un cas singulier de valorisation des gares comme *bien immobilier*. Derrière l'apparence parfois clinquante des projets financés par un partenariat public-privé, ce dernier terme semble recouvrir une réalité plus discutable. La tension entre les acteurs publics et privés montre que « l'innovation financière » qu'était censé assurer le partenariat public-privé n'a pas été suivie dans les faits d'une bonne réalisation du projet. L'accumulation des retards, les chantiers permanents en gare de Milano

935 FINIZIO, M. (2013, 18 novembre). « Il retail frutta 66 milioni di euro a Grandi Stazioni: progetti in 5 scali per raddoppiare i negozi », *Casa24 - Il Sole 24 ORE*.
936 *Ibid.*
937 GRANDI STAZIONI (2015). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014 », *op. cit.*
938 MATTEOLI, A., SENATO DELLA REPUBBLICA (2009). « Risposta alle interrogazioni n.4-02300 -, 4-02801. », *op.cit.*
939 SILOS (Sans date). *Elenco delle opere strategiche*, [En ligne] [Consulté le 10 juillet 2015, sur http://silos.infrastrutturestrategiche.it/opere/opere.aspx#moveHere] .

Centrale, et le résultat final pour les usagesr par exemple ont pu susciter leur exaspération. Malgré cela, la scission-privatisation intervient désormais comme une continuité de ce qui peut s'apparenter à une dérive de la gestion des gares en *bien immobilier*. Tout en apportant de réelles opportunités de projets urbains comme les *magazzini raccordati* le montrent, la dérive de gestion se caractérise par la focalisation de la valorisation immobilière de ces espaces sur leur seule exploitation commerciale. Le cas de St Pancras montre que d'autres formes sont pourtant possibles (résidentielle, hôtelière).

C'est dans le sens d'une critique de cette dérive italienne de la gestion des gares que Marco Ponti, professeur d'économie des transports, s'interroge sur la pertinence a posteriori du projet *Grandi Stazioni*[940]. Citant l'exemple de l'effet *Averch-Johnson* concernant les dérives possibles du modèle de régulation basé sur le recouvrement des coûts (on retrouve le modèle cost plus évoqué dans la chapitre précédent), Marco Ponti inclut la gare de Milano Centrale comme un exemple de dérive du modèle italien. « *[…] La gare de Milano Centrale […] a été entièrement refaite avec des matériaux de qualité et un système de rampes d'accès très complexe et sophistiqué. Accéder aux quais de la gare depuis la station de métro est désormais bien moins direct qu'auparavant, et ce lourd handicap [si l'on pense aux personnes en retard et à celles avec des bagages] est clairement pensé afin de « contraindre » les voyageurs de parcourir les vastes espaces commerciaux. Nous pourrions classer ce cas comme une « induction discutable de la dépense ». Est-ce un mode censé et acceptable de dépenser ainsi l'argent public, même dans l'hypothétique mais improbable cas de recettes complémentaires qui rembourseraient l'investissement public avec un taux de rendement acceptable ?* »[941]

940 PONTI, M. (2014). « *Quelle stazioni lastricate d'oro* », Linkiesta [En ligne] [consulté le 25 juin 2015 sur http://www.linkiesta.it/it/article/2014/05/20/quelle-stazioni-lastricate-doro/21300/].

941 *Ibid.* [Traduction de l'auteur] version originale : « *Il primo caso che prendiamo in considerazione è la stazione centrale di Milano, rifatta integralmente con materiali pregiati e un sistema di rampe molto impegnativo e complesso. Ora accedere ai binari dalla metropolitana è molto meno diretto di prima, e questo grave disagio (si pensi a persone in ritardo e con bagagli) è chiaramente pensato in modo da "costringere" i viaggiatori a percorrere* ***vaste aree commerciali****. Potremmo classificare questo caso come " discutibile induzione alla spesa". È un modo sensato e accettabile di spendere i denari pubblici, anche nell'ipotetico ma improbabile caso che i ricavi aggiuntivi ripagassero l'investimento pubblico con un ritorno accettabile? »*

4 Paris Nord, laboratoire de l'*agencement* des grandes gares parisiennes en *bien immmobilier*

Pour analyser la valorisation immobilière de Paris Nord, il n'existe ni un projet hors-norme comme celui de la construction d'HS1 pour St Pancras, ni une stratégie nationale clairement affichée comme celle du projet *Grandi Stazioni* pour Milano Centrale. La stratégie de valorisation immobilière des gares est l'objet de directions successives : la direction du développement des gares en 1996, qui devient la direction des gares en 2001 puis la direction des gares et de l'escale en 2006 qui est ensuite fusionnée avec la direction de l'architecture et des bâtiments pour former *Gares & Connexions* en 2008. Depuis lors, la branche *Gares & Connexions* est composée de différentes sous-directions et filliales qui se répartissent les questions de gestion des gares. De plus, contrairement aux cas britannique et italien, le statut juridique de l'espace des gares françaises est plus contraignant. La modification des espaces est ainsi plus encadrée et elle a nécessité une longue période d'adaptation et d'expérimentation par la SNCF dès la fin des années 1990 (4.1.). Il existe une différence quant aux modes de financement entre les gares parisiennes et les grandes gares en province. En conséquence, l'agencement de Paris Nord en bien immobilier doit être envisagé parallèlement avec le cas des autres gares parisiennes. En effet, de 2001 jusqu'à la période présente de 2015, l'ensemble des gares parisiennes sont mises en chantier et connaissent une adaptation de leurs espaces. Ces projets complexes de rénovation intègrent en partie des programmes de valorisation des espaces. Au sein de la SNCF, *Gares & Connexions* recourt alors à différents types de montages financiers pour mener à bien ces projets (4.2.). Elle ouvre ainsi le champ à de nouveaux acteurs pour aménager et valoriser ces espaces, notamment ceux venus de la promotion immobilière commerciale. Cette évolution a des conséquences pour la structuration de l'espace des gares, notamment par les techniques employées qui permettent de coordonner les intérêts des acteurs (les flux) et les formes matérielles à partir desquelles s'agence la gare comme *bien immobilier commercial* (les « coques ») (4.3). Comme on l'a vu dans l'introduction de ce chapitre, la valorisation immobilière vise à la fois la localisation des espaces que leurs caractéristiques. À partir de 2014, on assiste à la mise en débat du devenir de la gare du Nord qui, à l'heure où est présentée cette thèse, doit connaître une nouvelle phase de travaux très importants. La préparation de ce nouveau projet sera présentée (4.4.). Il est déjà possible d'y observer deux cadrages à l'œuvre, *passivation* et *qualcul,* en amont de cette nouvelle phase de la « *perpétuelle rénovation* »[942] de la gare du Nord.

[942] Sophie Boissard citée par ALBERT, L. (2010). « A Paris, une perpétuelle rénovation », *Les Echos*, p. 06.

4.1 Les gares françaises appartiennent au domaine public de l'État

Le cadre légal pour la valorisation immobilière des gares françaises est beaucoup plus strict que celui des gares britanniques et des gares italiennes. Dans ces deux pays, il existe aussi un domaine ferroviaire, mais les transferts de leur maîtrise par les acteurs sont plus clairement établis qu'en France où le statut du domaine public ferroviaire de l'État est contraignant quant aux éovlutions qui peuvent s'y inscrire. La thèse de Félix Adisson[943] explore l'évolution des stratégies foncières durant la même période que celle étudiée dans la présente recherche. Il sera donc permis de renvoyer à ces travaux pour une analyse détaillée de la question du domaine public ferroviaire français. Leur très bref rappel permet de comprendre les contraintes qui ont précédé la formation de la stratégie de valorisation immobilière des gares.

4.1.1 Les principales caractéristiques et évolutions du domaine public ferroviaire

Les gares françaises sont des installations situées sur le domaine public ferroviaire. Celui-ci est constitué en France pa la loi d'organisation ferroviaire de 1842[944] où l'État confie la gestion et la réalisation de ce domaine public à des entreprises privées dans le cadre de concessions. À l'issue des concessions, les lignes et les gares reviennent à l'État. Lors de la nationalisation ferroviaire de 1937-1938, l'État reprend la possession directe de l'ensemble du domaine ferroviaire dont il est légalement le propriétaire. La nouvelle SNCF créée se voit affecter ce domaine pour ses activités. Le domaine public ferroviaire est inaliénable, imprescriptible, insaisissable et son occupation est précaire. L'encadré ci-dessous explicite ces différentes caractéristiques.

943 ADISSON, F. (2015). *De l'aménagement du territoire au réaménagement des terrains de l'État. Politiques et projets de reconversion urbaine du domaine ferroviaire en France et en Italie*, Thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, sous la direction d'Olivier Coutard et de Paola Pucci, Champs-sur-Marne et Milano : Université Paris Est et Politecnico di Milano.

944 MEYLAN, J. (1966). *Le domaine ferroviaire en droit comparé: droits français, allemand et suisse*, Paris : Librairie Droz.

Encadré 35
La SNCF, affectataire du domaine public ferroviaire de l'État

Le code des transports segmente le contenu des lois les plus récentes d'organisation[945], de régulation[946] puis de réforme[947] ferroviaires, en différents articles constituant la référence de base du statut des gares dans le système ferroviaire français. La SNCF exerce tous pouvoirs de gestion sur les biens immobiliers qui lui sont remis en gestion ou qu'elle acquiert, elle assume toutes les obligations du propriétaire et agit et défend en justice aux lieu et place de l'État[948]. Les biens immobiliers qu'acquiert la SNCF le sont au nom de l'État à qui elle verse une indemnité égale à la valeur vénale des biens appartenant déjà à l'État incorporés dans le domaine public dont elle a la gestion[949]. Les biens immobiliers utilisés par la SNCF pour la poursuite de ses missions peuvent être repris par l'État ou cédés à des collectivités territoriales pour des motifs d'utilité publique en contrepartie d'une indemnité égale à la valeur de reconstitution[950]. Les biens immobiliers détenus par la SNCF et qui n'ont plus de fonctions liées à la poursuite de ses missions peuvent recevoir une autre affectation domaniale ou bien être déclassés ou cédés[951]. La SNCF est l'unique gestionnaire des gares[952].

Pour les gares, l'utilisation du domaine public ferroviaire a évolué pour trois raisons principales: les opérations d'urbanisme des années 1960-1970, la construction des lignes à grande vitesse dans les années 1980-1990, enfin, la mise en œuvre des directives européennes pour la séparation des activités de transport et de gestion des infrastructures à partir des années 1990.

Comme l'a présenté le chapitre 2, durant les années 1960-1970, les plans d'organisation de la région parisienne prévoient de grandes opérations d'urbanisme sur les grandes gares parisiennes. Aujourd'hui, quelques exemples peuvent en être constatés dans les quartiers des gares de Paris Lyon et de Paris Montparnasse. Pour ces opérations, une partie du domaine public ferroviaire doit être modifiée afin de pouvoir construire et densifier les programmes immobiliers qui avaient été prévus. Pour Isabelle Berthier[953], « *la SNCF ne pouvait guère espérer retirer grand profit de la vente. En effet lorsque l'acquéreur se trouv[ait] être une collectivité locale, [ce qui était] […] le cas le plus fréquent, le prix [était] déterminé non par le marché mais par le ministère des Finances, sur la base d'une estimation en l'état; soit, au mieux comme des terrains industriels… au pire comme des friches industrielles* ». Durant la période des années 1980 de la construction des lignes à grande vitesse, de nombreux travaux nécessitent des portages fonciers conséquents pour le tracé des voies ainsi que pour l'implantation des nouvelles gares. Cette époque permet d'innover dans la conduite des projets sur le domaine public ferroviaire, comme le présente alors I.Berthier : *« au coeur des nouveaux rapports entre les villes et la SNCF pour la maîtrise foncière, une gamme de moyens qui ont pour nom: bail à construction, GIE voire création de SCI*[954] ».

Comme l'a montré le chapitre 5, la question immobilière se pose dans l'organisation des directions de la SNCF à la fin des années 1980 et au début des années 1990. La séparation des domaines en 1997 entre RFF et SNCF influence aussi la constitution du métier immobilier de la

945 S.A. (1982). « Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs » [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015 sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068730>].
946 S.A. (2009). « Loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports », [en ligne], [consulté le 25 août 2015].
947 S.A. (2014). « Loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire », [en ligne], [consulté le 25 août 2015].
948 S.A. (s.d.). « Code des transports - Article L2141-13 », vol. L2141-13, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
949 S.A. (s.d.). « Code des transports - Article L2141-14 », vol. L2141-14, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
950 S.A. (s.d.). « Code des transports - Article L2141-15 », vol. L2141-15, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
951 S.A. (s.d.). « Code des transports - Article L2141-16 », vol. L2141-16, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
952 S.A. (s.d.). « Code des transports - Article L2141-1 », vol. L2141-1, [en ligne], [consulté le 10 septembre 2015].
953 BERTHIER, I. (1991). « La clé du sol », *Diagonal*, *88*(1991/3), 14-15.
954 *Ibid.*

SNCF. Claude Laviolle qui a participé à la création de la direction de l'immobilier se souvient ainsi:

> *« Jusque dans les années 1980, l'immobilier et la gestion de l'immobilier n'existaient pas à la SNCF et n'existaient pas ou très peu d'ailleurs dans toutes les grandes compagnies ferroviaires européennes. Le mot lui-même n'était pas utilisé. […] Ensuite, il y a eu une décision de l'entreprise en 1998 d'avoir une politique immobilière, d'avoir une entité immobilière. […] Il y a eu un feu vert donné. […] Cela a pris beaucoup de temps. Entre temps, ce qui avait joué aussi, c'[était] la constitution de RFF en 1997. [La] petite équipe [constituée] d'une dizaine de personnes a été extrêmement mobilisée sur la création de RFF [à partir de] 1996, parce qu'il a fallu faire le partage des terrains et des bâtiments. Cela a été un folle déperdition d'énergie, des discussions, cela a duré des années, aujourd'hui encore, le partage n'est pas complètement fait. »*
> (Entretien avec Claude Laviolle, direction de l'immobilier de SNCF, mené conjointement avec Félix Adisson, à Paris, le 11 juin 2013)

C'est dans le creux de la question immobilière que naît celle de la valorisation des gares. Outre la partition du domaine public ferroviaire entre RFF et SNCF, la question des gares intervient comme une source de tensions à l'intérieur même de la SNCF lorsque se créé la direction des gares présentée au chapitre 5. Son directeur d'alors, Pascal Lupo, se souvient ainsi :

> *« On a eu des bagarres avec la direction de l'immobilier. Je disais aux gars de l'immobilier, les gares c'est à moi et le reste c'est à toi. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

La création de *Gares & Connexions* permet en effet de stabiliser les prérogatives, à la fois entre les aménageurs et les gestionnaires, comme l'a montré le chapitre 5, mais aussi entre la direction de l'immobilier et celle des gares. À cette occasion, le modèle de valorisation immobilière des gares est plus clairement défini et assumé. Il est orienté essentiellement vers la valorisation immobilière commerciale. Sophie Boissard retrace ainsi cette évolution :

> *« Finalement [lors de la constitution de la direction de l'immobilier] on a extirpé « l'immobilier tertiaire » […] et les bâtiments techniques liés à l'exploitation - dont les gares - sont restés du côté de [la direction de l'infrastructure]. Il y avait [donc] déjà eu une première partition qui s'était faite dans la douleur et qui était une manière de dire à [la direction de l'infrastructure] «tu ne t'occupes pas très bien des bâtiments parce que ce n'est pas ton coeur de métier». […] La direction de l'immobilier s'était […] vraiment positionnée soit sur de l'immobilier de bureau - donc […] sur des fonctions de propriétaire de bâtiments « banalisés » - soit [sur] une vocation de promoteur aménageur pour [les] emprises foncières qui pour le coup n'ont plus d'usage […] ferroviaire et ont pour vocation à rejoindre l'urbain. Les gares c'est encore autre chose. Qu'est-ce que c'est les gares ? C'est vraiment de l'immobilier commercial en fait. »*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

C'est dans le cadre de la direction du développement des gares que se forme une stratégie d'utilisation commerciale du domaine public ferroviaire. Parallèlement aux enjeux de tarification de l'usage des gares, la SNCF et la Cour des Comptes travaillent ensemble à la formation d'une nouvelle doctrine et de nouveaux processus. Le directeur des gares de l'époque, Pascal Lupo, évoque ainsi cette réflexion :

> *« La Cour des Comptes était venue nous faire un audit en 2003/2004, […] et on est arrivé à l'idée […] qu'il fallait faire des appels d'offre […] que ce n'était en aucune manière des appels d'offre pour des centres commerciaux. [Nous travaillions pour trouver une voie légale pour exploiter le domaine public, en comparant notamment avec d'autres pays]. […] »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

4.1.2 Valoriser le domaine public ferroviaire en gare : les contraintes de la maîtrise d'ouvrage

En France, les contraintes de maîtrise d'ouvrage imposées par la loi structurent les possibilités de valoriser le domaine public ferroviaire. La loi sur la maîtrise d'ouvrage publique de

1985[955] distingue trois types de maîtres d'ouvrage : la maîtrise d'ouvrage publique (mairie, État etc.), la maîtrise d'ouvrage réglementée (établissements publics comme la SNCF) et la maîtrise d'ouvrage privée. La maîtrise d'ouvrage de la SNCF est donc réglementée. Selon la loi, elle ne peut en aucun cas se démettre de cette maîtrise d'ouvrage. Elle doit donc l'assurer pour toutes les opérations sur le domaine public dont elle est affectataire.

La loi de 1985 sera assouplie en 2004[956] afin de permettre à un maître d'ouvrage réglementé de pouvoir contractualiser avec des maîtres d'ouvrages spécialisés pour des opérations complexes. Ce sera le cas pour les gares. À ce jour, *Gares & Connexions* dispose de plusieurs de degré de contractualisation de la maîtrise d'ouvrage avec des partenaires extérieurs. Les trois principales voies sont le mandat de maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'ouvrage unique et le groupement de commandes. Seuls la mandat et le groupement de commande permettent à la SNCF de pouvoir contractualiser avec des partenaires privés. Le tableau ci-dessous détaille les caractéristiques propres à chaque type de maîtrise d'ouvrage autorisées par la législation. Le cas du mandat de maîtrise d'ouvrage est intéressant pour l'agencement de la gare en bien immobilier. Il est celui qui se rapproche le plus des outils contractuels étudiés dans le cas britannique et le cas italien. Avec le mandat de maîtrise d'ouvrage, *Gares & Connexions* peut faire intervenir un maître d'ouvrage privé et ainsi recourir à ses capacités de financement. Le tableau présente les différentes formes de contractualisation qu'implique chaque stratégie de maîtrise d'ouvrage. Cependant, il n'indique pas les contreparties pour les maîtres d'ouvrage tiers, comme dans le cas du système de mandat. Or, ces contreparties représentent le cœur de l'agencement marchand du bien immobilier. Elles sont présentées à la suite du tableau.

955 S.A. (1985). « Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée », 1985, [en ligne], [consulté le 10 septembre 2015].

956 S.A. (2004). « Ordonnance n° 2004-566 du 17 juin 2004 portant modification de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée », [en ligne], [consulté le 10 septembre 2015].

Tableau 26

Les différentes options de maîtrise d'ouvrage de Gares & Connexions

Source : ce tableau est extrait de la présentation de Catherine Gatineau et Adélaïde Sammarcelli, « le montage d'un projet de gare » - les gares au centre de l'attractivité urbaine[1].

Outil d'organisation de la MOA	Contexte juridique	Acteurs impliqués	Principe d'organisation de la MOA	Contenu du contrat	Intérêt pour Gares & Connexions / avantages et inconvénients
Mandat	Loi MOP, art. 2 et 3 ordonnance n°2004-566 du 17 juin 2004, art.4	Maître d'ouvrage public ou réglementé et mandataire pouvant être une personne publique ou privée	« Délégation » de certaines attributions de la maîtrise d'ouvrage à un délégataire, mises à part les attributions dont un maître d'ouvrage ne peut se démettre	Convention de mandat : - désignation de l'ouvrage qui fait l'objet du contrat - financement de l'ouvrage et accomplissement de la convention - statut et fonction du mandataire - modalités de contrôle exercé par le maître d'ouvrage	- permet de se doter d'un mandataire rassemblant les compétences manquantes au maître d'ouvrage - dans le cas où la SNCF est mandataire, coûts qui peuvent rester à sa charge et ne pas être couverts par la rémunération perçue
MOA unique	Loi MOP, art. 2-11 modifié par l'ordonnance n°2004-566 du 17 juin 2004	Maîtres d'ouvrage publics ou réglementés	Désignation, pour une opération relevant de la compétence de plusieurs maîtres d'ouvrage, d'un maître d'ouvrage unique	Convention : - précise les conditions d'organisation de la maîtrise d'ouvrage exercée par le maître d'ouvrage unique et en fixe le terme	- grande liberté contractuelle - risques dinanciers sont à la charge du maître d'ouvrage désigné
Groupement de commandes	Code des marchés publics, art.8	Toute personne publique ou privée	Les maîtres d'ouvrage regroupent différentes commandes pour la passation de leurs marchés en un seul groupement de commandes. Un coordonnateur est désigné afin de procéder à la passation des marchés.	Convention constitutive du groupement de commandes : - fixe les conditions d'organisation et de fonctionnement des groupements (désignation des membres, de leurs responsabilités et de leur engagement, de l'objet du groupement) - en particulier, désigne un coordonnateur - fixe la composition d'appel d'offres	- association possible d'acteurs privés comme maîtres d'ouvrage - permet d'assurer la réalisation des besoins propres à chaque maître d'ouvrage - se borne à l'attribution de marchés et présente un intérêt limité pour la réalisation de travaux

957 GATINEAU, C., SAMMARCELLI, A. (2013). « Le montage d'un projet de gare », Support de formation continue présenté à Cycle gares - module 3 Les gares au centre de l'attractivité urbaine, Paris : Ponts F.C.

4.1.3 Les contreparties de la maîtrise d'ouvrage partagée : les AOT constitutives de droits réel

La maîtrise d'ouvrage sur le domaine public ferroviaire permet d'en modifier les usages et l'aménagement. Pour faciliter les usages commerciaux des espaces transformés, il existe deux types de contrats applicables dans les gares : l'autorisation d'occupation temporaire constitutive de droits réels et l'autorisation d'occupation temporaire non constitutive de droits réels. Toutes les deux sont des autorisations administratives d'ocucupation du domaine public ferroviaire, c'est-à-dire que l'exploitation commerciale qui en résulte est asujettie aux principes du domaine public énoncés plus haut (inaliénable, imprescriptible, insaisissable). L'AOT non constitutive de droits s'apparente à un contrat de location commerciale – elle sera explicitée dans la suite de ce chapitre. L'AOT constitutive de droits réels est plus stratégique car elle s'apparente à une forme de concession de l'espace.

La constitution de droits réels signifie que l'occupant de l'espace doit l'aménager pour pouvoir ensuite l'occuper pour l'activité prévue (par exemple pour l'aménagement d'un fast-food). Il en supporte ainsi l'investissement. **L'AOT constitutive de droits réels est donc le cœur de la transaction entre la SNCF et ses maîtres d'ouvrages mandatés, présentés plus haut**. En conséquence, avec l'AOT constitutive de droits réels, la SNCF connecte la valorisation de l'espace à son exploitation commerciale future. C'est avec cette exploitation commerciale future que le maître d'ouvrage privé peut équilibrer son investissement. **En d'autres termes, l'AOT constitutive de droits réels est un vecteur de la valorisation immobilière commerciale des gares.** Elle permet de stabiliser les termes de l'échange entre la SNCF d'une part et les promoteurs extérieurs d'autre part, tous deux étant tenus par la contrainte réglementaire du statut du domaine public ferroviaire. Les AOT sont très récentes au regard de l'histoire ferroviaire française. Elles ont été mises en œuvre à partir de la fin des années 1990, à l'occasion du développement des activités de la direction des gares et de l'escale. Surtout, elles ont été initialement expérimentées dans les gares parisiennes, au même moment où l'on reconstruisait la gare de London St Pancras et où se développait le programme *Grandi Stazioni* en Italie. En ce sens, les AOT constitutives de droits réels constituent une expérience française de financement public-privé de la valorisation des gares en bien immobilier.

4.2 La valorisation des espaces des gares françaises : de l'expérimentation à la stabilisation des modèles

La spécificité du domaine public ferroviaire, les contraintes réglementaires de la maîtrise d'ouvrage de la SNCF s'entremêlent via les instruments contractuels que sont les AOT. Pour autant, le modèle actuel de valorisation des espaces en gare est le fruit d'un long processus expérimental qui s'est déroulé pendant près de vingt ans à partir des grandes gares parisiennes. À l'origine, la question de l'usage commercial des espaces précède les grandes opérations de réaménagement des gares. Au sein de la direction des gares et de l'escale, la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation commerciale des gares est identifiée comme une opportunité vis-à-vis du secteur de l'immobilier commercial traditionnel.

L'exploitation commerciale du domaine public ferroviaire offre des avantages compétitifs par rapport au reste du secteur de l'immobilier commercial traditionnel. Les espaces des gares ne peuvent être assimilés directement à ceux d'une grande surface ou d'une simple boutique. Ainsi,

les gares relevant du domaine public ferroviaire, l'exploitation de leurs espaces ne peut être soumise aux mêmes contraintes que les surfaces régies par le droit commercial, où la propriété de la surface est substituée par un *droit au bail* (payé par l'entrant au locataire sortant) et par *un pas de porte* (payé au propriétaire). Cette absence de contrainte pour les gares est observée lors des études menées par la direction des gares et de l'escale conjointement avec la Cour des Comptes. Pascal Loupo indique ainsi que cette spécificité de l'usage commercial des gare apparaît comme une opportunité :

> *« Ce qui nous plaisait bien en France, c'est le fait qu'il n'y ait pas de droit commercial (en gare). [Ce droit commercial français] est une gabegie instituée par le poujadisme des années 1950 qui donne le droit de bail et n'apporte aucune propriété commerciale. [L'absence du même droit commercial en gare], cela nous permettait de virer les gens quand on voulait. […] Cela nous permettait de mettre des jeunes boîtes. Parce que ces jeunes boîtes avaient juste à s'installer, elles n'avaient pas à payer quelque chose de plus comme ce qui se passe dans les centre villes [avec les droits au bail et les pas de porte]. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

En ce sens, la société A2C a été créée en 1997 pour gérer les contrats des commerces en gare. À la fin des années 1990, Roland Legrand est l'adjoint de Pascal Lupo, le directeur des gares de la SNCF. Il pilote à ce titre A2C Cette filiale élargit cependant rapidement ses prérogatives, comme il l'indique :

> *« A2C était créé depuis 1997, 1998, pour opérer les commerces. […] Après* ***ils sont devenus en plus investisseurs****. […] C'est quand même un levier pour faire [des profits], […] ce n'est pas mirobolant, ce ne sont que des centaines de milliers d'euros de recettes, néanmoins ça a le mérite de faire sentir qu'on ne fait pas n'importe quoi. »*
> (Entretien avec Roland Legrand, Chef du service gares de voyageurs, RFF à Paris le 28 février 2011)

Que signifie le fait qu'une filiale chargée de négocier des contrats commerciaux deviennent ensuite un *investisseur* en gare ? Il faut pour cela reprendre la question de l'évolution de la gare du Nord et des gares parisiennes au début des années 2000 pour comprendre qu'elles ont formé un laboratoire où ont été expérimentées différentes formes d'investissements pour la valorisation des espaces.

4.2.1 Paris Nord et les grandes gares parisiennes, laboratoires de la valorisation des gares

La gare du Nord et les autres grandes gares parisiennes constituent une exception dans le système ferroviaire français. Ce sont des lieux de transit massifs, qui ont une position centrale dans le réseau ferré. Les grandes gares parisiennes se détachent ainsi du reste des autres grandes gares par l'importance de leurs flux de voyageurs[958]. Elles représentent un enjeu particulier pour les différentes parties prenantes. Pour le chef du département stratégie et régulation de *Gares & Connexions*, Etienne Piquet, les grandes gares parisiennes sont les seules à présenter des flux de voyageurs susceptibles de pouvoir impliquer des investissements d'ampleur :

> *« [Les gares parisiennes] c[e sont] des gares qui ont un tel flux, qu'on peut faire de la valorsiation commerciale et immobilière avec une certaine importance. […]On considère en fait que les gares parisiennes sont des gares qui peuvent s'auto-financer, compte tenu du modèle économique. […] Vous avez sur les gares parisiennes et notamment compte-tenu du fait qu'il y ait de la valorisation immobilière et commerciale, un cash flow qui est positif et qui vous permet théoriquement de le réinvestir sur la gare. »»*
> (Entretien avec Etienne Piquet, Chef du départment stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

[958] Exception pourrait être faite des gares lyonnaises.

La politique de valorisation des gares se développe au début des années 2000 avec les projets pour la gare du Nord, de l'Est, Saint Lazare puis pour la gare de Lyon. Ces projets seront autant d'expérimentations différentes qui offriront à la SNCF la possibilité d'affiner son modèle pour la valorisation des espaces des gares. À Paris Nord, Paris Est et Saint-Lazare, la SNCF mandatera la maîtrise d'ouvrage en échange d'autorisations d'occupation temporaires constitutives de droits réels de longue durée. À Paris Lyon, la situation sera différente, la SNCF ayant appris de ses cas précédents, elle maintiendra de fortes prérogatives de maîtrise d'ouvrage lui permettant de ne recourir essentiellement qu'à des AOT non constitutives de droits. Le choix d'intermédier la maîtrise d'ouvrage est aussi un équilibre entre les possibilités d'investissement dont dispose la SNCF pour ses gares, comme l'indique Jean-Michel Hua, responsable à l'époque de la régulation de *Gares & Connexions* :

> *« [Les partenariats] pour Gare de l'Est et pour Gare du Nord, Gare Saint Lazare, […] cela permettait de faire des grosses zones, qui étaient financées directement par ceux qui investissent, on n'a pas forcément les fonds propres suffisants pour faire tous les travaux que l'on veut en gare, même rentables, c'est même paradoxal, […]la priorité ça va être déjà le réglementaire, la sécurité incendie etc. après il y a le maintien en conditions opérationnelles puisqu'il faut que la gare tourne, et donc on va avoir tendance à prioriser […] le régulé, […] ce n'est pas forcément ce qui est le plus rentable. Ça fait partie de notre règle du jeu, c'est normal, mais [cela explique] pourquoi on se dit « tiens, ils n'ont toujours pas investi dans le commercial alors qu'il y a un potentiel », cela ne veut pas dire qu'on n'a pas vu ce potentiel, [mais c'est juste qu'] il ne suffit pas qu'un projet soit rentable pour qu'on ait l'argent pour investir dedans, comme toute entreprise et a fortiori, ce sont des fonds publics, (… qu') il faut les gérer avec précaution. »*
>
> (Entretien avec Jean-Michel Hua, Responsable de la stratégie, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 25 mai 2010)

Pour les projets en maîtrise d'ouvrage mandatée, SNCF s'associera à Altaréa en gare du Nord et de l'Est, et à Klépierre à St Lazare. Ce sont des sociétés d'investissement dans l'immobilier côtées (SIIC) en bourse qui ont l'obligation de distribuer une part importante de leurs résultats et de leurs plus-values. Elles s'apparentent à des REITS anglo-saxons (*Real Estate Investment Trusts*). Leur statut en France est récent (2003) et leur offre l'opportunité d'une forte croissance entre 2003 et 2007 comme le notent Bernadette Mérenne-Choumaket Ingrid Nappi-Choulet[959] : « *En France, la capitalisation boursière des SIIC explose de 14 milliards d'euros en 2003, lors de la mise en place de leur statut, à 55 milliards d'euros en 2007, à la veille de la crise financière, tandis que le nombre de SIIC est multiplié par quatre, passant de 11 à 47 sur la période. Parmi celles-ci, Unibail Rodamco représente la plus grande foncière cotée en Europe, avec un patrimoine constitué essentiellement de centres commerciaux [plus de 77 centres commerciaux en Europe continentale]. D'autres SIIC sont par ailleurs très actives dans l'immobilier commercial, Hammerson, Klépierre. Les commerces et centres commerciaux, représentent près de 22% du patrimoine des SIIC pour un total de 5,5m de mètres carrés* ».

Parmi les grandes gares parisiennes, la gare du Nord a servi d'avant-poste pour la mise en œuvre de nouvelles techniques d'aménagement et de gestion des espaces. D'abord, après des tests en gare de Paris Lyon pour la commercialisation de boutiques en gares, des travaux de plus grande ampleur sont envisagés pour la gare du Nord, à l'occasion des aménagements des quais pour les trains *Eurostar*. Les quais d'*Eurostar* étant plus courts que les quais d'origine, la libération des espaces donne lieu à un débat entre les architectes et le gestionnaire de la gare. Par la suite, c'est lors du réaménagement de la salle d'échange des RER de la gare que la SNCF expérimente son premier partenariat public-privé autour de la gestion de ces espaces. Une société est fondée, détenue à part égale par la foncière de centres commerciaux Altaréa et par A2C. C'est à cette

[959] S.A. (s.d.). « Code des transports - Article L2141-14 », vol. L2141-14, [En ligne] [Consulté le 11 septembre 2015], pp.201-202.

occasion qu'A2C, simple filiale de la direction des gares pour la contractualisation commerciale en gare, devient investisseur.

> *« A2C avait un triple rôle, qui était d'être simple agent immobilier, on prenait 2,5% des loyers, c'était facile on n'en prenait pas plus, il y avait des missions de commercialisation que nous achetait la SNCF pour monter des projets et puis il y avait ensuite une capacité d'investir, puisque c'est A2C qui avait emprunté pour faire la joint-venture avec Altaréa (en gare du Nord). »*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Ce partenariat entre un investisseur privé et la SNCF est inédit alors et il marque un changement culturel en matière d'aménagement des gares. Pascal Lupo, à l'époque président d'A2C au titre de la direction des gares, se souvient ainsi :

> *« Quand j'ai emprunté au nom d'A2C pour la mezzanine de Paris-Nord, j'ai coupé mon portable pendant trois jours pour ne pas avoir l'ordre d'arrêter […] de l'actionnaire ou du représentant de l'actionnaire, [de l'agence des] filiales et participations. On partait de très bas, ce n'était pas évident. »*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Le réaménagement de la gare Saint Lazare a coûté 250 millions d'euros. Cette somme a été partagée entre le groupement Cégécé-Klépierre-Spie Immobilier qui en a pris 160 millions d'euros à charge contre 90 millions pour la SNCF. Le montant versé par l'établissement ferroviaire est élevé au regard de ses capacités d'investissement annuelles en gare[960]. Le recours au financeur privé offrait ainsi l'opportunité de pouvoir réaliser le chantier dont les coûts étaient élevés. Le partenariat avec Cégécé-Klépierre est emblématique de la période d'apprentissage de la SNCF pour la valorisation de ses gares. En échange de l'investissement *Klépierre* obtient une autorisation d'occupation temporaire du domaine public de 40 ans. *Klépierre* est associée à l'entreprise *Spie Immobilier* qui se charge de la conduite des travaux. Pour autant, la SNCF maintient des prérogatives, par exemple sur l'aménagement de toutes les surfaces avec lesquelles un usager peut être en contact. Ce partage des prérogatives permet ainsi à la direction de l'architecture de la SNCF à l'époque de maintenir la maîtrise des choix et de la stratégie de l'aménagement du site. Saint Lazare sera un projet dont la préparation fut longue, de 1996 à 2008, avant que ne puissent démarrer les travaux. Cette lenteur était l'illustration des tatonnements de la SNCF à mettre en place le premier partenariat d'une telle ampleur. En 1999, Pascal Lupo est chargé de mener à bien le projet qui connaît déjà des ralentissements. L'une des causes principales tient au caractère inédit du projet où une galerie commerciale soit être insérée dans un espace de flux très importants, sans que ne soit interrompu le trafic sur le site:

> *« St Lazare, quand je l'ai trouvée, était complètement envasée parce qu'on était déçu de Képlierre et de Ségécé puisque ce qu'ils proposaient c'était de faire des culs-de-carrefour […]ils n'avaient aucune idée! […] Donc on disait nous on va faire autre chose et puis après on va vous montrer ce qu'on sait faire. »*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Face aux difficultés à faire aboutir le projet, les autres sites des gares parisiennes vont servir de contre-exemple pour lesquels la direction des gares va appliquer ses propres stratégies. L'objectif alors est de pousser *Klépierre* à prendre en compte les ambitions commerciales développées par la SNCF au sein de la direction des gares. Le projet sera modifié à plusieur reprises jusqu'en 2008. À cette date, la SNCF et *Klépierre* signent le contrat délivrant une AOT de

---

960 BERTRAND, P., CHAUVOT, M. (2012, 21 mars). « La gare Saint-Lazare présente son nouveau visage avec un centre commercial flambant neuf », *Les Echos*, [en ligne] [consulté le 5 septembre 2015 sur <http://www.lesechos.fr/21/03/2012/LesEchos/21149-132-ECH_la-gare-saint-lazare-presente-son-nouveau-visage-avec-un-centre-commercial-flambant-neuf.htm>].

quarante ans. Cette configuration est inédite pour les deux parties. Les termes du contrat liant la SNCF et *Klépierre* seront particulièrement favorables à cette dernière :

> *« (On utilisait le projet de la gare du Nord et celui qui émergeait pour la gare de l'Est pour faire pression sur les investisseurs de Saint Lazare) en leur disant on peut tirer 1000€ au lieu de 500 quelques années avant, pour agrandir (le projet). […] Cela changeait complètement le plan de merchandising, d'autant plus qu'on le fait avec eux le plan de merchandising. Donc on a fait la gare du Nord, on a commencé à imaginer la gare de l'Est, […] quand on a signé en 2008, on a mis à niveau les ambitions. On a travaillé entre 2000 et 2008 pour Klépierre et […] nous on a signé bêtement. […] Ils ont gagné énormément. Simplement ce que Klépierre ne vous dira jamais, […] c'est qu'en 2009, avec la crise économique, BNP Paribas [alors actionnaire majoritaire de Kléplierre] avait besoin de cash, nous on le savait, et je suis allé voir le patron de Klépierre-Ségécé en disant « […] j'ai un chèque de 150 millions d'euros, je vous le donne et on reprend la signature ». […] Ils ont hésité un mois, on a failli [racheter les] AOT [de Klépierre] ! ».*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Peu avant la création de *Gares & Connexions*, à la suite des projets engagés à Paris Nord, Paris Est et Paris Saint-Lazare, la direction des gares et de l'escale envisage la création du nouvelle filiale qui aurait été chargée de rassembler l'ensemble des projets d'investissements dans la valorisation commerciale des espaces :

> *« À la fin, on avait même créé une filiale qui s'appelait ValGa, valorisation des gares, qui devait servir à porter, une sorte de foncière des gares, mais je n'ai pas eu le temps de l'utiliser. […] »*
>
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

4.2.2 La maturation du modèle de valorisation des espaces

Plus récemment, les projets annoncés pour les gares de Paris Lyon, Montparnasse et pour celle du Nord révèlent la maturation des stratégies de valorisation de la part de la SNCF. En recoupant les entretiens conduits avec les différents acteurs des cas parisiens, il apparaît que l'expérience de la SNCF sur la gare Saint Lazare a servi à affiner les contrats des futurs projets. Les clauses du contrat du projet de la gare Saint Lazare sont particulièrement favorables au promoteur-investisseur de sorte qu'il capte l'essentiel de la richesse produite par les commerces et n'en redistribue qu'une parti via les redevances d'occupation liées à l'AOT. Or, la rémunération du risque financier ainsi que la logique d'endettement de l'investisseur-promoteur réduisent considérablement la redevance versée durant les premières années d'exploitation.

Pour le projet de Paris-Montparnasse signé en 2014 entre *Gares & Connexions* et le promoteur-investisseur Altaréa-Cogedim, contrairement à Saint Lazare, une société de gestion de la gare est créée, sur le modèle de celle mise en place pour la gestion de la mezzanine de la gare du Nord au début des années 2000. Avec cette société de gestion détenue à la fois par *Gares & Connexions* et par le promoteur, la SNCF pourra récupérer une part supplémentaire des richesses issues de la valorisation des espaces, en complément des redevances des AOT. Le même projet est adopté pour la création de 20 000 mètres carrés de surface commerciales dans le projet de réhabilitation de la gare d'Austerlitz.

En gare de Paris Lyon, la valorisation des espaces représente un investissement moindre par rapport à celui de la gare Saint Lazare. Contrairement aux trois cas de Paris Nord, Paris Est et Saint Lazare, le projet de Paris Lyon n'est pas intermédié par un investisseur-promoteur mais directement traité avec un opérateur commercial, Elior (ce point sera explicité dans le prochain chapitre).

4.2.3 Une nouvelle phase de valorisation en projet : la transformation de Paris Nord 2018- 2023

Enfin, l'ébauche du nouveau projet pour la gare du Nord (2018-2023) montre que la stratégie opérée à Paris Lyon est désormais aussi en cours sur ce site. Plutôt que de confier un projet global de réaménagement comme ce fut le cas à Saint Lazare, les projets sont divisés selon des objectifs précis (extension du terminal transmanche, réaménagement des accès aux lignes nationales, reconfiguration des entrées de la gare etc.). Au sein de chaque projet, la valorisation commerciale vient s'intégrer mais elle porte sur des surfaces qui sont plus petites (moins de 3000 mètres carrés) ce qui permet à la SNCF de pouvoir traiter directement avec des opérateurs commerciaux et non plus d'intermédier la valorisation par un promoteur-investisseur[961]. Le projet de transformation de la gare du Nord, encore au stade préliminaire en 2015, marque une nouvelle phase pour la valorisation des espaces. Le président de la SNCF Guillaume Pépy prend la tête du comité de pilotage du projet en 2014. À l'origine du projet, le remplacement des trains *Eurostar* par des modèles de plus grande capacité a nécessité de repenser le terminal transmanche, cette zone où les voyageurs passent les contrôles de frontière et de bagage avant de montrer dans les trains. La clientèle de l'*Eurostar* est par ailleurs constituée de nombreuses femmes et hommes d'affaire qui n'hésitent pas à déplorer le contraste de service entre les gares de St Pancras et celle du Nord et en faire part directement au président de la SNCF[962].

Pour la première fois, la SNCF engage en amont du projet un important travail de coordination des différents acteurs (Préfecture, Mairie de Paris, Mairie d'arrondissement, Région Île de France) afin de stabiliser une nouvelle gestion opérationnelle en gare. Une réorganisation des compétences est mise en œuvre, notamment pour la question de la sécurité. Dans le processus de valorisation de la gare, cette étape peut s'apparenter à un premier cadrage de passivation puisque l'objectif est de parvenir à rendre la gestion de la gare aussi régulière que possiblenotamment pour faire face aux questions de sécurité, les plus à même capables de repousser les investisseurs. Le directeur de la gare du Nord présente ainsi l'enjeu du réaménagement de la gare :

> *« C'est très compliqué de marier les besoins d'un équipement international de renom, […] et [ceux] du réaménagement de ce micro-quartier,. […] C'est-à-dire comment on arrive finalement à faire vivre ces gares-là qu'on a construites il y a 150 ans (…) et qui sont donc enfermées dans un tissu qui est très contraint et ce sont ces questions-là sur lesquelles on est aujourd'hui confronté dans la logique de développement. […] On va traiter de tout quand on parle de sûreté de sécurité, on parle d'évolution réglementaire , [on va] négocier des équipes supplémentaires dans le commissariat nouveau qui est plus grand, [on va] discuter aussi avec la Ville de Paris pour mettre en place un certain nombre de procédures pour faciliter les dépôts de plaintes […]. On dimensionne le besoin, on met en place un fonctionnement hypothétique, le coût, on regarde qui finance etc., (…) comment on investit, comment c'est partagé. »*
>
> (Entretien avec Jérémie Zeguerman, Directeur de la gare du Nord, *Gares & Connexions*, le 31 juillet 2014)

961 Entretien avec Jérémie Zegueman, directeur de la gare du Nord, à Paris, le 31 juillet 2014.
962 PEPY, G. (2015). *Re: Projet d'investissement Paris Nord*, courrier électronique.

Tableau 27

Les grandes gares parisiennes: deux décennies d'expérimentation pour la valorisation des espaces

Sources : communiqués de presse de Gares & Connexions, de Klépierre, d'Altaréa Cogedim pour chaque projet. Étienne Riot 2015.

	Paris Nord I	**Paris Est**	**Saint-Lazare**	**Paris Lyon I**	**Montparnasse**	**Paris Austerlitz**	**Paris Nord II**
Date d'ouverture	2002	2007	2012	2014	Projet 2017	projet 2020	projet 2023
Motif des travaux	Réaménagement de la gare des lignes de banlieue	Adaptation capacitaire pour la mise en service du TGV Est	Réaménagement de la gare	Extension du Hall 2 (première phase d'un projet plus large de réaménagement de la gare)	Adaptation capacitaire pour la mise en service du TGV Sud Europe Atlantique	Réaménagement capacitaire de la gare et projet urbain alentour	Réaménagement capacitaire de la gare
Surfaces de valorisation commerciale	3 800 m2 (GLA)	3 200 m2 à réaménager, 2 200 m2 à créer	12 000m2 (GLA)	1 260 m2	10 000 m2	20 000 m2	
Coût global de la valorisation commerciale	17,5 millions d'euros	12 millions d'euros (surfaces commerciales uniquement)	250 millions d'euros (160 millions pour Klépierre)	6,5 millions d'euros (part Elior)	250 millions d'euros (total du projet)		
Nom des espaces de l'opération de valorisation	« Les boutiques Gares du Nord »	« Les boutiques Gare de l'Est »	« Saint Lazare.Paris »				
Type de financement	Partenariat avec un promoteur-investisseur	Partenariat avec un promoteur-investisseur	Mandat au promoteur-investisseur	Investissement direct et partenariat avec un opérateur commercial	Société de projet avec un promoteur-investisseur		
Intermédiaire	Altaréa	Altaréa	Klépierre-Ségécé	Elior	Altaréa-Cogedim	Altaréa-Cogedim	
Gestion contractuelle	Société de gestion mixte (qui attribue des AOT non constitutives de droits réels)	Société de gestion mixte (qui attribue des AOT non constitutives de droits réels)	AOT constitutive de droits réels de 40 ans	AOT constitutive de droits réels de 10 ans	AOT constitutive de droits réels de 30 ans pour la société de gestion ((qui attribue des AOT non constitutives de droits réels)		

4.3 Des flux et des coques : des techniques pour passer de la matérialité de l'espace à la rationalité économique.

La valorisation immobilière des gares est ainsi partagée entre différents acteurs. Les décideurs historiques comme les architectes, doivent faire une place aux investisseurs privés :

> *« On concède au sens juridique du terme parce que ce sont des concessions, on ne concède pas au sens architectural. »*
> (Entretien avec Etienne Tricaud, Directeur, *AREP* à Paris le 6 juiller 2012)

Dès lors, comment les uns et les autres articulent-ils leurs pratiques si les pouvoirs de décision sont morcelés entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre ? Comment l'espace est-il rationnalisé entre ces acteurs pour que s'équilibrent leurs intérêts respectifs ? En croisant les différents entretiens ainsi qu'en observant la logique de chaque projet de valorisation des grandes gares parisiennes, il apparaît que deux techniques agissent très nettement pour à la fois *passiver*, *qualculer* et *attacher* les acteurs autour du *bien immobilier* : les flux et les coques.

4.3.1 Les flux : mesurer, quantifier et évaluer pour générer de la valeur

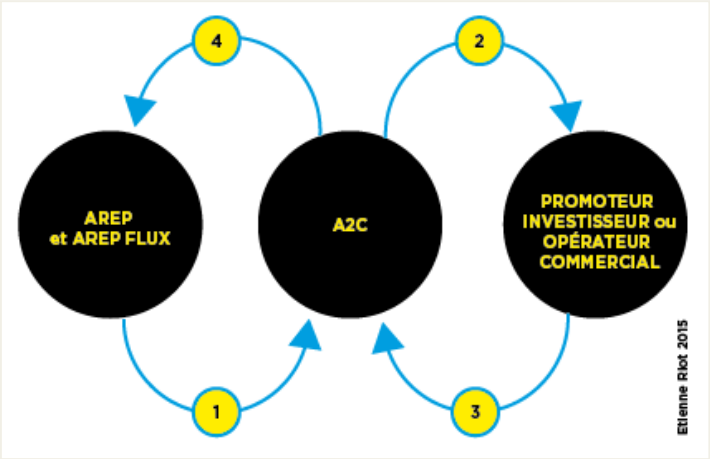
Les flux sont une partie essentielle de tout projet d'aménagment de gare. Au sein d'*AREP* (l'agence d'architecture et de maîtrise d'œuvre de *Gares & Connexions*), *Arep Flux* est spécialisée dans les études de flux. Elle travaille sur des hypothèses de capacité qui permettent d'estimer combien d'usagers utiliseront la gare à différents horizons temporels (10 ans, 20 ans etc.). Ce travail d'élaboration des flux permet ensuite d'organiser la stratégie d'aménagement des espaces. Le directeur des projets nationaux de *Gares & Connexions*, Patrick Mignot, confirme cette importance des flux dans la conception des projets d'aménagement.

> *« On récupère [l]es données [d'Arep Flux] pour […] A2C qui va d'une part positionner les commerces en fonction des concepts, puisqu'on ne met pas toujours les mêmes concepts en fonction de la taille de la gare. Cela va aussi servir pour tous les transporteurs, eux pour dimensionner leurs services. Nous cela va nous servir pour dimensionner la gare, évidemment si la gare devient trop petite à un horizon donné, cela veut dire qu'il va falloir faire des travaux de mise en conformité ou capacitaire pour que les normes de sécurité incendie soient maintenues ou respectées donc tout cela va être une grande synthèse. C'est une des données d'entrée qui va nous servir pour notre projet. Et une fois qu'on a fait notre projet, AREP Flux regarde à nouveau et étudie comment cela s'écoule. Donc non seulement il y a le volet capacitaire mais après aussi le volet écoulement des flux ».*
> (Entretien avec Patrick Mignot, Chef de projet gare du Nord, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 3 décembre 2013)

À partir des flux, les acteurs peuvent ainsi positionner et équilibrer leurs intérêts. La recherche du meilleur entremêlement de ces intérêts résulte ainsi d'un accord concernant le positionnement de chacun par rapport aux flux de la gare. Les flux forment ainsi une technique de mesure et de quantification de la gare qui sert à tous ses acteurs : aux entreprises ferroviaires pour dimensionner les espaces dont elles ont besoin pour l'accueil et les billetteries, mais surtout, pour les investisseurs-promoteurs et pour les opérateurs commerciaux, qui établissent un plan de *merchandising* à partir des flux projetés. Le plan de *merchandising* consiste à positionner les différentes boutiques et restaurants qui vont permettre la valorisation commerciale des espaces. Les choix d'enseigne ainsi que leurs dimensions ne sont pas les mêmes selon le degré d'exposition aux flux.

Dans le schéma ci-contre, les différentes étapes du travail de qualcul des flux sont présentées par les flèches bleues. La **première étape** est celle de l'évaluation capacitaire. La **seconde** est celle de la formation d'un plan de *merchandising* en fonction des intérêts d'A2C et de son partenaire qui s'équilibrent dans la **troisième** étape. Dans la **quatrième** étape, le projet global dont fait partie la proposition présentée par A2C après négociation avec ses partenaires, est de nouveau quantifiée et analysée pour vérifier qu'elle est conforme avec les mesures de sécurité.

Figure 10
L'itération du projet d'aménagement à partir des flux
Étienne Riot 2015.



Comme le montrent ci-dessous les propos d'Étienne Tricaud, directeur d'AREP, la stabilisation des acteurs par rapport aux flux permet d'engager la stabilisation de l'ensemble du projet et ainsi, ouvre la voie à son financement et à sa mise en œuvre :

> *« Il y a toute une logique de fils qui doivent s'entrecroiser, c'est à dire qu'il y a la logique d'A2C qui dit «bah moi ma programmation de commerce, il faudrait que ce soit ça ça et ça, il y a la logique de la ville qui dit mon problème principal, c'est la manière dont on va s'articuler avec le quartier, avec la ligne de tramway etc., on sent bien qu'il y a toutes ces logiques qui doivent s'enrichir mutuellement. […] AREP comme concepteur est à la croisée et l'objectif c'est que ce soit gagnant gagnant, d'où la logique d'émergence qui dure parfois plusieurs années, qui est une période où en boucle et en itération, on passe par des éléments programmatiques de l'organisation spatiale, de l'estimation financière, et des clés de financement (…). Puis on arrête les itérations, le jour où on a un équilibre entre ces quatre éléments: oui c'est bien ça qu'il faut construire si l'ensemble du dispositif correspond notamment à mes attentes et à mes besoins et que j'accepte d'en payer telle part. »*
> (Entretien avec Etienne Tricaud, Directeur, *AREP* à Paris le 6 juiller 2012)

La valorisation de l'espace à des fins commerciales élargit le champ des acteurs concernés. Pour les opérateurs commerciaux – comme pour les promoteurs-investisseurs – la captation du flux dans la gare est le fondement de leur modèle économique pour exploiter les espaces. Ils positionnent les différentes boutiques et restaurants en fonction de leur proximité au flux des voyageurs. Ils vont aussi louer différemment ces espaces à des enseignes en fonction de ce degré de proximité aux flux. Dès lors, les opérateurs commerciaux insistent pour être intégrés à la conception des projets afin de pouvoir, eux aussi, influencer le projet selon l'orientation des flux. Les flux sont ainsi une porte d'entrée qui leur permet de peser dans le projet. Le directeur du marché des gares de l'opérateur commercial Elior explique ainsi :

> *« À aucun moment ils [AREP] se disent [qu']il faut intègre[r] les opérateurs [commerciaux], puisque ce n'est pas une réflexion spontanée [de prime abord]. De toute façon ils partent du principe que cela se fait en interne c'est-à-dire que c'est Gares & Connexions qui, chapeautant tout ça, a vocation normalement à faire en sorte qu'AREP […] conçoi[ve] l'architecture, le bâtiment, la refonte du bâtiment, et A2C pour la partie commerciale et pour les services. Normalement les deux doivent se parler pour retrouver le meilleur compromis possible. […] La logique, c'est que l'expert du commerce au sein de Gares & Connexions, c'est A2C est donc A2C doit avoir une oreille attentive de Gares & Connexions pour que lorsqu'il y a des arbitrages à faire, ils soient faits en ne regardant pas que d'un seul côté. »*
> (Entretien avec Lionel Vazzoler, Directeur du marché gares, Elior/Eliance à Paris le 25 mai 2011)

La pratique semble montrer que le cas français se caractérise par la prééminence d'une approche ferroviaire dans l'aménagement des espaces, même dans les stratégies de valorisation immobilière commerciales. Cette spécificité est à comparer avec le cas de Milano Centrale où justement, l'organisation des flux a été pensée plutôt pour favoriser l'exploitation commerciale des espaces, provoquant des circulations moins logiques dans la gare. En France, dans le cas de Paris Nord, la direction opérationnelle de la gare est sollicitée durant tout le processus itératif de définition des flux. Ainsi, comme l'indique le directeur de la gare du Nord :

> *« On peut intervenir en conception en disant « c'est complètement idiot d'avoir mis tel équipement à tel niveau du quai transversal, ça ne marche pas, ça ne correspond pas », […] c'est la raison pour laquelle on est très écouté, puisqu'on est a priori dépositaire d'un savoir-faire (…), d'un savoir tout court, qui est celui du fonctionnement de la gare dans son quotidien dans la façon dont les flux se répartissent, dans les problèmes structurels que l'on peut rencontrer ici ou là, et de pouvoir le dire au moment où les discussions sont discutées, présentées. Mais après une fois que les choses sont calées que c'est stabilisé, que c'est discuté […] et que c'est financé, il y a aussi tout le suivi de la mise en œuvre. »*
> (Entretien avec Jérémie Zeguerman, Directeur de la gare du Nord, *Gares & Connexions*, le 31 juillet 2014)

Enfin, sur le plan du modèle économique, les flux permettent de distinguer l'investissement immobilier commercial en gare des pratiques classiques dans le secteur. Le chef de la stratégie et de la régulation de *Gares & Connexions* a pu comparer ces deux types d'investissement puisqu'il avait exercé pour le compte d'un grand promoteur-investisseur avant d'être recruté par *Gares & Connexions*. Comme il l'indique dans les propos ci-dessous, la prééminence des flux pour établir les modèles économiques de valorisation des espaces distingue très nettement les gares d'un bien immobilier classique :

> *« C'est un cycle continu (d'investissement), par rapport à un cycle immobilier classique, on va dire que vous n'avez pas les gros travaux tous les dix ans pour refaire au propre votre actif, puisque c'est en continu, c'est quelque chose qui bouge, il y a une offre qui bouge en permanence en fonction des flux, et tous les ans il faut investir un petit peu. On est dans un système qui se veut auto-financé, avec une marge qui est complètement réinvestie. »*
> (Entretien avec Étienne Piquet, Chef du départment stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

4.3.2 Les coques : passiver l'espace pour rendre son usage échangeable

Une fois la stratégie de positionnement des espaces établie grâce aux projections de flux, l'espace de la gare est transformé en une suite de *coques*. Les coques commerciales sont un terme utilisé par les aménageurs, qu'ils soient opérateurs commerciaux, investisseurs-promoteurs ou gestionnaire de gare. Les coques commerciales s'apparentent à de petites armatures immobilières insérées dans les volumes de la gare. Elles sont constituées de sols, de murs, de faux-plafonds, d'arrivée d'énergie et de fluide. Elles sont construites pour répondre aux normes de sécurité de l'accueil du public. Elles constituent des parcelles clairement identifiables sur un plan : leurs mesures et leurs caractéristiques techniques sont précises (quels raccordements, quelles ouvertures etc.). Comme une coque de bâteau permet d'y développer ensuite l'infrastructure qui le fera naviguer, la coque commerciale permet de structurer les usages qui s'y joueront.

Surtout, les coques sont un outil puissant de *passivation* de l'espace des gares ainsi qu'une technique pour *attacher* les acteurs autour de la valorisation commerciale de l'espace des gares. Pour *Gares & Connexions*, l'aménagement des coques commerciales permet de concrétiser matériellement sa stratégie de valorisation de l'espace. L'aménagement d'une coque est un préalable à toute transaction avec un opérateur commercial car l'AOT sera fixée dans le périmètre de la coque concernée. La coque permet ainsi de dépasser l'impossible évaluation de l'espace des

gares. Cet espace, partie intégrante du domaine public ferroviaire, fait aussi partie de gares très anciennes. Sa valeur marchande n'existe pas. Dès lors, pour réussir à lui en conférer une dans le cadre d'un usage commercial, la coque offre une délimitation matérielle et une possibilité de lui atrtibuer des caractéristiques (exposition aux flux, possibilités techniques etc.) qui serviront à établir la transaction entre le gestionnaire et l'opérateur commercial. Comme l'indique le chef de la stratégie et de la régulation de *Gares & Connexions*, Étienne Piquet :

> *« Si je dois créer une coque commerciale et qu'elle m'a coûté 100, elle est amortie dans le temps, elle n'est pas en juste valeur comptable, norme IFRS, comme on pourrait l'avoir dans l'immobilier classique, puisqu'on n'est pas dans ce système comptable. On ne sait pas à donner une valeur à un espace, on ne sait pas aujourd'hui donner une valeur à une gare, en tout cas française. Mais l'investissement est à notre actif, il est amorti dans le temps. […] Les coques [sont] des investissements [dits du] propriétaire. On ne les refacture pas, c'est notre actif. Après, c'est en fonction de la location de cet actif que l'on se rémunère ou non. La valeur du loyer n'est pas forcément liée au coût de construction. »*
>
> (Entretien avec Étienne Piquet, Chef du département stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

En apparence, les coques peuvent être analysées comme des constructions qui standardisent l'espace des gares. C'est un effet d'optique qui confond les règles et les objets. La coque est un objet. On lui applique des règles de sécurité, des normes pour la construire, des dimensions minimales, des contraintes d'aération etc.. La coque peut être ainsi standardisée techniquement par les normes d'organisation des espaces recevant du public. Elle peut aussi être standardisée par l'organisation intérieure des espaces commerciaux quand les opérateurs commerciaux y implantent des franchises comme certaines chaînes de café qui se traduisent dans l'espace par une reproduction de modèles similaires dans les espaces de ces chaînes. Ce point sera abordé dans le chapitre suivant, car ici, il n'est pas vraiment à l'œuvre dans la production de la coque. **Au contraire, la coque commerciale est plutôt un levier pour projeter tous les usages possibles de la gare**. Elle impose d'anticiper ainsi l'usage d'un espace à la fois comme un commerce, comme un restaurant ou comme une billeterie pour l'activité ferroviaire. Les mesures conservatoires pour les questions de sécurité dimensionnent l'aménagement matériel des coques. Elles sont aussi suffisamment contraignantes et coûteuses pour être ancitipées dès la conception des coques. Le directeur des projets nationaux de *Gares & Connexions* explique ainsi l'importance de cette anticipation que comporte la conception des coques :

> *« Avec A2C avec qui on travaille là dessus, il nous est arrivé de poser la question « est-ce que cette partie là potentiellement est-ce que vous me feriez un restaurant par exemple ». c'est finalement le plus contraignant. Les commerces font à peu près tous les mêmes besoins […] mais par contre tout ce qui va toucher à la restauration avec des cuisines sur place et bien il faut de la puissance électrique, des systèmes d'extraction des fumées, du désenfumage, il faut des bacs à graisse. Il y a vraiment des mesures conservatoires qui peuvent être assez lourdes et qui si elles ne sont pas prévues au départ peuvent impliquer des travaux assez lourds, c'est-à-dire des investissements à nouveau qui auraient pu être pensés dès le départ. »*
>
> (Entretien avec Patrick Mignot, Chef de projet gare du Nord, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 3 décembre 2013)

L'anticipation de tous les usages possibles de la gare se traduit par une conception des coques intégrant une grande modularité de leurs espaces. Dans le cas de la gare Saint Lazare par exemple, l'AOT du promoteur-investisseur couvrant une période de 40 ans, l'aménagement des coques doit permettre leur évolution rapide. C'est le cas par exemple lorsque l'enseigne Virgin qui était implantée sur 770 mètres carrés a quitté la gare. Les espaces doivent pouvoir facilement être morcelés pour constituer de nouvelles surfaces louables, plus petites[963]. Au cœur de la conception

963 Réunion avec Emmanuel Fournier et Annie Lepors, 10 octobre 2013.

des coques, la prise en compte d'une bonne modularité des espaces est donc stratégique. Comme l'indique Patrick Mignot:

> *« Il faut […] essayer de faire des espaces le plus modulable possible, il faut que ce soit divisible, tant qu'à faire, si on donne une très grande surface, 500 m2 à Voyages par exemple, il faut imaginer cette surface comme potentiellement divisible. On pourrait imaginer qu'un jour si Voyages s'en va, 500m2 on se retrouve sur les bras… [Il faudrait s'interroger alors sur comment commercialiser cet espace, or] pour le commerce, on sait que small is beautiful. 500 M2 ce n'est pas forcément simple pour le concept qui devrait être développé là dedans. Il faut qu'il y ait cette modularité. »*
> (Entretien avec Patrick Mignot, Chef de projet gare du Nord, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 3 décembre 2013)

La réalisation de la coque est liée ensuite à son profilage par le choix de l'activité qui doit s'y dérouler. Pour ce faire, on a observé une évolution notable, où la question du choix des activités des coques, intialement confiée à de grands gestionnaires commerciaux comme Altaréa et Klépierre, est désormais travaillée avec de nouveaux opérateurs. Dans le cas de la gare du Nord, le réaménagement du quai transversal de la gare ainsi que l'insertion de nouvelles boutiques dans le bâtiment de façade font intervenir l'opérateur Elior et l'équivalent hollandais d'A2C, NS Stations :

> *« Ils interviennent sur la définition de l'offre. On leur livre des coques et ensuite ils décident de [leur] aménagement (intérieur) […] ils travaillent avec A2C. »*
> (Entretien avec Jérémie Zeguerman, Directeur de la gare du Nord, *Gares & Connexions*, le 31 juillet 2014)

Une fois la coque construite puis aménagée (c'est à dire profilée pour une activité soit de vente, soit de restauration), A2C dispose d'un support pour établir une transaction. Des appels d'offre sont ouverts pour attribuer les coques à des opérateurs commerciaux. Outre le fait que la coque permet de standardiser et de passiver l'espace de la gare, elle offre aussi à *Gares & Connexions* une opportunité de gérer la valorisation de ses espaces selon une logique de portefeuille. En effet, A2C ne procède pas uniquement par la commercialisation individuelle de chaque coque. Des lots sont organisés. Ils peuvent couvrir soit plusieurs coques au sein d'une même gare, soit plusieurs coques réparties dans plusieurs gares différents. Ce faisant, *Gares & Connexions* peut s'assurer de l'équipement commercial de gares potentiellement déficitaires en les incluant dans des lots qui comprennent des coques situées dans des gares plus rentables. Comme l'indique Lionel Vazzoler, responsable des marchés de concession en gare pour Elior :

> *« La manière dont les appels d'offre son faits, c'est que chaque coque mise en œuvre est affectée au commerce. Il y a par exemple un lot pour une coque d'une superficie qui va être mise en concurrence pour avoir une activité de restauration rapide de vente à emporter, ou, de convenient store ou de librairie, c'est le concédant qui définit ce qu'il fait de cet emplacement là, s'il veut une activité ou plusieurs activités, mais voilà c'est lui qui définit le cahier des charges. »*
> (Entretien avec Lionel Vazzoler, Directeur du marché gares, Elior/Eliance à Paris le 25 mai 2011)

Ainsi, les coques permettent de réduire l'espace des gares pour le stabiliser et permettre la transaction entre le gestionnaire de gare, l'investisseur privé le cas échéant et l'opérateur commercial. **L'aménagement des coques commerciales est donc une technique de rationalisation économique de la matérialité des espaces des gares.** La coque *passive*, *active le qualcul* et *attache* les acteurs autour de la transaction pour l'usage de l'espace commercial de la gare.

4.4 La valorisation immobilière des gares dans le contexte concurrentiel : une captation privée de ressources échappant à l'activité de transport ?

Les acteurs de *Gares & Connexions* le répètent souvent dans les entretiens conduits pour cette thèse : le modèle de valorisation immobilière commerciale des gares sert avant tout celui de l'*installation essentielle*, à savoir, l'infrastructure de transport. Il est vrai techniquement que le lien entre valorisation commerciale des gares et gestion de l'infrastructure de transport est le plus fort qui soit constaté parmi les trois cas italien, britannique et français étudiés. Dans les faits, *Gares & Connexions* ne peut pas isoler complètement les fruits de ses valorisations des espaces en gare. Elle doit rétrocéder une partie des résultats nets dans la comptabilité de l'installation essentielle, afin d'alléger la facture des transporteurs. Cette configuration singularise la gestion des espaces des gares par rapport aux pratiques classiques dans le secteur immobilier :

> *« Classiquement, quand je suis un opérateur immobilier, je construis un centre commercial. Le coût du béton, cela me coûte 100. Et puis le jour où je livre, ce centre commercial a une valeur de marché, parce que je peux le revendre, ça vaut par exemple 130 sur le marché. En imaginant que j'ai financé mon projet à 60 par rapport aux 100 que ça me coûtait, je peux refinancer à l'ouverture en disant que j'étalonne ma dette non plus par rapport à son coût mais par rapport à sa valeur de marché. Donc c'est un moyen de refinancement qui me donne de la capacité d'investissement. Cela aujourd'hui effectivement, je ne peux pas le faire, puisque ma dette elle n'est étalonnée non pas sur ma valeur d'actif, mais elle est étalonnée sur un autre critère qui est ma rentabilité. Et en même temps, pour pouvoir le faire il faudrait que j'isole la partie rentable qui est la partie commerciale, de la partie qui ne nous rapporte pas ou peu, qui est la partie régulée. Donc je ne peux pas avoir une simple logique comme l'immobilier commercial classique. »*
>
> (Entretien avec Étienne Piquet, Chef du départment stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

Les investissements dans les gares ne constitueraient pas un instrument financier pour la SNCF puisque leur valeur est décorélée de celle de l'espace. L'argument est d'autant plus important qu'il est au centre d'une polémique sur les méthodes de financement des gares comme *installations essentielles* entre la SNCF et les Régions. C'est pourtant un argument pour le moins imprécis. Pour qu'il soit complet, il serait nécessaire d'ajouter que l'investissement dans les gares n'est pas un instrument financier à moyen terme, car à court terme, il l'est complètement.

4.4.1 L'importance de la valorisation de l'espace des gares dans le modèle économique de la SNCF et Gares & Connexions

Entre 2005 et 2014, l'étude des rapports financiers annuels de l'EPIC SNCF montre l'intégration des flux économiques générés par valorisation des gares[964]. Une clé comptable permet de comprendre l'importance prise par les concessions commerciales dans les cadres des AOT : les engagements hors-bilan.

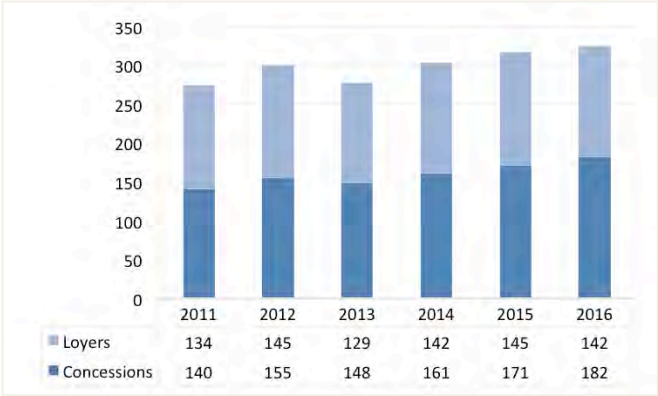
---

964 Les travaux de sociologie économique de Peter Miller sur la comptabilité montrent que l'analyse des évolutions des méthodes comptables permet de révéler des tensions industrielles et des modifications des cadres économiques. Plus précisément, l'analyse des marges comptables serait un témoin des évolutions en cours, de ce qui constitue initialement une périphérie d'un ensemble normatif et qui peut devenir son centre une fois instituée la pratique de codification comptable : *« la comptabilité est plus intéressante dans ses marges. Car c'est à ses marges que l'on voit s'ajouter de nouvelles pratiques de calcul au répertoire comptable. C'est aux marges que la comptabilité se forme et se re-forme en tant que corps de pratiques légitimées par l'ajout de d'instruments et d'idées de différentes sortes. […]Les marges de la comptabilité changent autant que ses limites sont redessinées. Les marges sont fluides et mobiles plutôt que statiques. Ce qui est aux marges à un moment donné peut devenir central et considéré comme acquis, relativement fixe et durable à un autre moment ensuite.* » Voir : MILLER, P. (1998). « The margins of accounting », in *The Laws of the Markets*, (174-193), Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell, p.174.

Les engagements hors-bilan reflètent les contrats en cours, signés ou reçu par la SNCF, qui ne peuvent pas être intégrés lors de la publication du rapport financier annuel. Ces engagements hors bilan reflètent ainsi les différents contrats de concession qui sont signés dans les gares. Les autorisations d'occupation temporaire du domaine public portent sur plusieurs années (entre 5 et 40 ans) et génèrent ainsi un flux comptable qui ne peut être totalisé sur un seul exercice. L'étude des engagements hors-bilan reçus permet de retracer la dynamique de valorisation commerciale des espaces de *Gares & Connexions*. La prise en compte des contrats de concession dans les engagements hors bilan de l'EPIC SNCF est intervenue sous différentes formes. Avant 2011, les AOT de concession sont intégrées dans une ligne comptable différente (les « *autres achats d'exploitation* ») où il n'est pas possible de clairement identifier le montant issu des AOT. Au 1er janvier 2011, la SNCF modifie sa classification ce qui rend possible alors l'identification. Le rapport financier révèle ainsi que l'activité de concession des commerces en gare représente 420 millions d'euros en 2010[965]. Cette activité va croître dans les années suivantes, notamment en 2014 où différents événements participent au développement de la valorisation des gares : inauguration de la gare de Lyon et signature du contrat pour la gare Montparnasse[966].

Les contrats de concession activent un flux de recettes qui sont versées chaque année à *Gares & Connexions*. Fruit de la négociation entre la branche et les investisseurs promoteurs, ces contrats prévoient le versement de redevances annuelles, sur la base des AOT. À ces recettes des concessions viennent s'ajouter les loyers perçus directement par *Gares & Connexions*. Au total, **les recettes liées à la valorisation des espaces des gares ont cru de près de 20% entre 2011 et le niveau projeté en 2016**.

Graphique 13
Chiffre d'affaire de Gares & Connexions pour la valorisation des espaces en gare, entre 2012 et 2016, en millions d'euros
Sources : DRG 2014, 2015 et 2016. Étienne Riot, 2015.



965 SNCF (2012). « Rapport financier 2011 - Groupe SNCF. » p.117 : « Les contrats de concessions en gares initialement considérés comme liés à l'exploitation ont été reclassés parmi les contrats de location simple reçus pour 420 M€. »

966 SNCF (2015). « Rapport financier 2014 - Groupe SNCF. » p.100 : « Les contrats de locations simples mobiliers et immobiliers reçus augmentent de 308 M€ dont 189 M€ au titre d'un nouveau contrat pour l'aménagement des espaces de commerce en gare. »

4.4.2 Les conséquences des concessions dans le cadre ferroviaire concurrentiel

Comme il a été montré dans le chapitre précédent, *Gares & Connexions* doit rétrocéder une partie du résultat net de ses activités commerciales en gare pour alléger la facture présentée aux entreprises de transport. La rétrocession est organisée dans un cadre complexe, renvoyant au segment des plus grandes gares et à leur comptabilité analytique. Dans la pratique, comme l'indique la décision 2014-021 de l'ARAF :

> *« Si 30 gares contribuent à la rétrocession, 83% des bénéfices rétrocédés sont générés par 6 gares nationales »*[967].

Le tableau ci-dessous reprend les gares générant 90% de la rétrocession commerciale. En apparence, cet indicateur montre quelles sont les gares les plus performantes sur le plan commercial. On remarque cependant dans le tableau deux absences de taille : la gare Saint Lazare et la gare de l'Est.

Tableau 28

Les douze gares françaises dont la valorisation commerciale réduit le plus le coût d'exploitation pour les transporteurs : résultat net annuel courant *positif du domaine non-régulé en millions d'euros*[968].

Source : DRG 2015, 2016, 2017. Étienne Riot 2015.

	2012 (2015)	2013 (2016)	2014 (2017)	Moyenne 2015-2017
1 PARIS GARE DE LYON[969]	3,522	6,012	9,244	**6,259**
2 LYON PART DIEU	5,760	6,116	6,474	**6,117**
3 PARIS NORD	0,762	5,246	3,726	**3,245**
4 PARIS MONTPARNASSE	3,490	3,098	2,268	**2,952**
5 AIX EN PROVENCE TGV	1,552	1,782	1,558	**1,631**
6 NANTES	1,362	1,498	0,898	**1,253**
7 AVIGNON TGV	0,922	1,108	1,408	**1,146**
8 CHESSY MARNE LA VALLEE	0,366	0,790	0,912	**0,689**
9 CANNES		0,248	1,092	**0,670**
10 RENNES	0,738	0,598		**0,668**
11 LILLE EUROPE	0,092	0,432	0,548	**0,357**
12 PARIS AUSTERLITZ	0,586	0,128		**0,357**

Rapporté à l'analyse qui a été présentée au début de cette partie, ce tableau permet de remettre en question la vertu affichée par *Gares & Connexions* au sujet du modèle de rétrocession des revenus non-régulés. L'absence de la gare Saint Lazare et de celle de l'Est est logique puisqu'il s'agit d'AOT constitutives de droits réels, où le concessionnaire rembourse ses dettes dans les premières années de la concession. Ce faisant, il ne peut encore verser l'intéressement de *Gares & Connexions* aux résultats. Comme l'indique Jean-Michel Hua, l'ancien responsable de la stratégie de *Gares & Connexions* :

> *« Au début [les promoteurs-investisseurs] investissent et puis, il se paient sur la redevance par un mécanisme très précis dont je ne vous dévoilerai pas tous les détails qui est contractuel et puis, plus ça va avec le temps, au début on nous versera pas grand-chose puisque c'est le remboursement du prêt et puis plus ça va aller, plus ils nous reverseront. »*
> (Entretien avec Jean-Michel Hua, Responsable de la stratégie, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 25 mai 2010)

Ainsi, alors que la SNCF ne peut pas refinancer ses dettes en fonction de la valeur de marché de ses actifs, ses partenaires investisseurs privés le peuvent. Entre 2012 et 2014, le centre

967 AUTORITE DE REGULATION DES ACTIVITES FERROVIAIRES (2014). « Avis n°2014-021 du 4 novembre 2014 relatif aux projets de document de référence des gares de voyageurs pour les horaires de service 2015 et 2016 », Le Mans, Paris : ARAFER.

968 Méthode : pour chaque gare, la SNCF doit rétrocéder la moitié du résultat courant net positif des revenus non-régulés si ceux-ci sont positifs dans les DRG préparés deux ans à l'avance. Les chiffres indiqués dans les DRG sont ainsi multipliés par deux pour obtenir le résultat courant à l'année n-2, et indiquer ainsi, les gares les plus profitables de France.

969 Les chiffres de Paris Lyon sont ceux cumulés des surfaces de la gare souterraine et de celle de surface.

commercial Saint Lazare Paris a généré plus de 140 millions d'euros annuels de chiffre d'affaire[970]. Certes, le montant des travaux initiaux était très important. Néanmoins, l'AOT confiée à Klépierre lui permet de maîtriser l'ensemble de la valorisation commerciale. À l'inverse en gare de Paris Lyon par exemple, le modèle choisit par la SNCF d'investir directement, ou à Paris Nord pour la mezzanine banlieue, d'être co-gestionnaire des espaces commerciaux, permet de faire remonter plus rapidement les richesse créées par la valorisation des espaces.

L'agencement de Paris Nord en bien immobilier doit donc être analysé dans le cadre de la valorisation de l'ensemble des grandes gares parisiennes. Depuis vingt ans, la SNCF a expérimenté progressivement une stratégie lui permettant de s'associer à des promoteurs investisseurs ou bien d'engager elle-même les travaux selon les espaces. Les impératifs du domaine public ferrovaire ont été assouplis via des techniques contractuelles (les AOT). Ils sont aussi contournés matériellement par l'utilisation des coques qui permettent de fluidifier les échanges entre le gestionnaire de gare et les partenaires privés.

*

En conclusion de ce chapitre, la comparaison des trois cas montre que l'*agencement* des gares en *bien immobilier* peut emprunter des voies très différentes selon les stratégies établies. La valorisation de l'espace des gares peut être résidentielle et hôtelière comme à Londres ou uniquement commerciale comme à Paris et à Milan. En 1982, le ministre belge des Comunications, Herman de Croo, avait déclaré : *« nous devons penser à valoriser les gares, en faire des endroits agréables. Les aéroports, c'est chic. Il faudra offrir demain l'équivalent pour le rail. Peut-être conviendra-t-il, d'ailleurs, de désétatiser les gares »*[971]. Cette « désétatisation » des gares est à l'œuvre dans chacun des cas, mais elle ne signifie pas un retrait de l'État, bien au contraire. L'État reste toujours présent comme un interlocuteur qui transfère la propriété sans réellement la céder, qui finance les projets temporairement – St Pancras – ou partiellement via les anciens monopoles historiques– Paris et Milan. On observe ainsi que le statut de la propriété des gares, qui pour chaque cas appartiennent aux États, agit comme une contrainte sur les acteurs. Ils doivent élaborer des techniques plus ou moins sophistiquées pour intégrer les obligations du domaine ferroviaire. Enfin, dans le cas de Paris, l'entremêlement de la gestion immobilière à celle de l'installation essentielle montre que la valorisation immobilière des gares est aussi utilisée – même modestement et dans une mesure toute relative – comme une source de financement pour l'organisation des transports publics (car une partie des revenus issus de la valorisation permettent de financer les gares pour les entreprises ferroviaires).

Cependant, plus que les États, les réglementations patrimoniales sont un outil puissant de délimitation des possibilités. En faisant de la grande gare historique un bien commun, les réglementations patrimoniales permettent de contraindre les acteurs et leurs projets. En ce sens, elles *passivent* la gare car elles déterminent les possibilités des aménagements, configurent les

970 S.A. (2013, 27 juin). « Burger King choisit Saint-Lazare pour son retour à Paris », *Le Figaro*, [en ligne] [consulté le 5 janvier 2015 sur <http://www.lefigaro.fr/societes/2013/06/27/20005-20130627ARTFIG00672-burger-king-choisit-saint-lazare-pour-son-retour-a-paris.php>].

971 Cité dans DUCHEMIN, J. (2002). « Le concept de gare ferroviaire est-il dépassé ? », *Revue Générale des Chemins de Fer*, 11(2002/8), 25-30.

espaces où il peut être possible de calculer et de former une valeur. Le cas parisien montre aussi que le statut juridique de l'espace des gares (le domaine public ferroviaire) est un levier important dans le cadrage du *qualcul* du bien immobilier. La formation de la valeur de l'espace n'est pas liée à sa qualité intrinsèque (son coût de fabrication, sa valeur de marché) mais uniquement aux usages qu'il autorise.

La valorisation des espaces des gares nécessite des techniques partagées entre les acteurs et le cas parisien a montré toute l'acuité de la notion de flux dans les stratégies d'aménagement des espaces. Sans avoir été détaillée pour les cas milanais et londonien, la question des flux y est aussi stratégique. Dans le cas milanais, le déséquilibre quant à la maîtrise des flux entre les acteurs est clairement en faveur des investisseurs privés qui ont obtenu de modifier les circulations en gare pour contraindre le passage devant les boutiques insérées dans les nouveaux espaces.

Enfin, la valorisation des espaces à des fins commerciales passe par l'insertion dans les gares de coques commerciales, observables dans chacun des cas, et là encore, explicité uniquement dans le cas de Paris. La coque commerciale est une armature qui permet la valorisation commerciale de l'espace, en ce sens, elle l'objectivise économiquement. Elle est à rapprocher d'autres formes de rationalisation des volumes et des espaces dans d'autres secteurs, comme par exemple, le rôle du conteneur dans l'industrie portuaire et maritime. Il permet de relier un système technique contraint et limité – le navire – à une multitude d'objets pouvant lui être associés. Ici, la coque permet de relier la gare – espace technique et réglementaire contraint et limité – à une variété d'activités commerciales.

Ce chapitre a donc démontré qu'il existe bien des stratégies de valorisation immobilière des gares en complément de leurs modes de gestion en tant qu'infrastructures de transports. Cependant, ces stratégies immobilières ne peuvent être totalement isolées du reste des autres activités marchandes en gare. En Italie, dans le cadre de la scission-privatisation de *Grandi Stazioni* en cours, le projet de détachement de l'activité immobilière est un cas inédit. Il ne s'inscrit pas dans la logique des acteurs français et britanniques. Par exemple en France, pour l'ancienne directrice de *Gares & Connexions*, la stratégie de valorisation des espaces de gare ne peut pas être comparée avec une activité immobilière classique, et par ailleurs, elle ne peut être totalement isolée :

> *« Les compétences d'exploitation et d'interface avec les opérations de transport sur le réseau sont [celles de Gares & Connexions], [la direction de l'immobilier] ne les a pas du tout […]. Et puis il y a l'autre dimension qui est (la) valorisation de ces espaces avec des opérateurs commerciaux, […] et après il y a la dimension développement, aménagement, intermodalité autour des espaces gares. […] Cela fait appel à des compétences métiers [qui ne sont] pas de l'immobilier de bureau, cela n'a rien à voir, c'est un autre métier. »*
> (Entretien avec Sophie Boissard, Directrice générale adjointe, SNCF Groupe à Paris le 13 octobre 2012)

Cet autre métier spécifique ne s'entend ainsi qu'en reliant valorisation des espaces des gares et gestion de l'infrastructure de transport. La séparation proposée en Italie suscite aussi le doute pour la présidente d'*HS1ltd* à Londres, qui confirme cette notion d'une gestion plurielle et intégrée des capacités économiques des gares. L'absence d'une synergie dans le projet de scission-privatisation de *Grandi Stazioni* est ici remise en cause:

> *" [Cette privatisation] n'est pas assez importante, parce que cela ne vous donne absolument pas le contrôle de l'environnement dont vous auriez besoin. De notre point de vue, le vrai bénéfice qu'il y aurait à nous voir [nous impliquer dans Grandi Stazioni] serait celui d' [apporter] la connaissance d'un fonctionnement intégré des gares à la fois pour les voyageurs et pour les*

exploitants commerciaux, parce qu'ils ont des besoins différents mais doivent être capables de travailler ensemble. Pourtant, la manière dont les Italiens essaient de vendre [l'activité commerciale] [vise à] la séparer de la relation avec [la gestion des passagers]. [...] C'est (réduit soit à) la propriété (immobilière), (soit aux) commerces, c'est très strict et n'est pas relié avec la gestion de l'interface avec les clients, le public des voyageurs, et de notre point de vue ce n'est pas une bonne recette pour un grand succès. Nous ne pensons pas que nous allons y investir."[972]

(Entretien avec Nicola Shaw, présidente-directrice-directrice générale de HS1ltd, à Londres, le 18 septembre 2014)

Les propos de Nicola Shaw et de Sophie Boissard confirment combien la gare comme *bien immobilier* peut difficilement être distinguée de la gare comme *installation essentielle*. La gare ne peut être strictement délimitée entre d'une part l'infrastructure de transport (l'*installation essentielle*) et d'autre part l'actif immobilier (le *bien immobilier*). Ces deux finalités marchandes sont certes très différentes mais il est risqué de les dissocier selon Nicola Shaw. Ses propos ouvrent ainsi une perspective pour une troisième forme d'*agencement marchand*. **Si la gare n'est ni uniquement une *installation essentielle*, ni uniquement un *bien immobilier*, comment dès lors existe-t-elle comme un lieu unitaire ?** Comment les différentes finalités marchandes qui s'y jouent s'entrecroisent-elles ? **En quoi l'espace des gares permet-il de se faire confondre à la fois la matérialité de l'*installation essentielle* et celle du *bien immobilier* ?** La réponse a déjà été suggérée dans ce chapitre et on la retrouve dans les propos de Nicola Shaw. L'une des exploitations possibles des gares pour leur valorisation immobilière tient dans le développement commercial des espaces. Cependant, cette exploitation commerciale n'apparaît pas spontanément. **Il ne suffit pas de réaménager les espaces des gares, de les adapter matériellement aux commerces, pour que s'en suive automatiquement une exploitation commerciale. Des processus sont à leur tour nécessaires pour rassembler des acteurs et des techniques. Il s'agit là du troisième et de l'ultime *agencement marchand* que cette thèse analyse : celui de l'*agencement* de la gare comme une *place marchande*.**

[972] [Traduction de l'auteur] version originale : « *I think our view on that was that it was probably not large enough, that it certainly didn't give you the control of the environment you'd need. Really in our view the benefits you could get from having us are an integrated understanding of how you make stations work for the travelling public and how you make them work for retailers because they have different needs, but they should be able to work together. But in the way the Italians were trying to sell them the property was divorced from the relationship with … (...) they were just the property, just the retail, very fixed and having no relationship with how you manage the interface with the customers, the travelling public, and in our view that's not going to be a recipe for a huge success. - So do you expect the privatisation of the station retail manager in Italy not to be so successful? - No, we just don't think it's something we want to invest in. Its too small and we don't think we'll get the kind of growth out of it that we need. It won't position us right for our reputation and it won't deliver the growth that we want.* »

Chapitre 9
L'agencement de la place marchande : fertiliser les flux de la gare.

« *[…] ces lieux spéciaux, les gares, lesquels ne font pas partie pour ainsi dire de la ville mais contiennent l'essence de sa personnalité de même que sur un écriteau signalétique elles portent son nom.* »

PROUST, M. (1961). *La recherche du temps perdu*, vol.III, Paris : Gallimard, p.56

Si Milano Centrale n'était pas encore réalisée à l'époque où Proust écrivait, Paris Nord et St Pancras existaient déjà. Continuent-elles aujourd'hui à être « *ces lieux spéciaux [qui] ne font pas partie […] de la ville* » ? La question travaille la recherche urbaine. Le fonctionnement commercial des grandes gares internationales est souvent comparé à celui des aéroports désormais. Ces derniers sont pourtant assimilés à des non-lieux par Marc Augé, des lieux qui n'ont pas d'identité, de liens, ni d'histoire[973]. Ce n'est pas le cas des grandes gares historiques. Elles constituent bien des lieux (*places* en anglais), mais quelle est la nature de leur *spécificité* ? On peut l'identifier en reprenant l'analyse de Manuel Castells autour des espaces de flux et des espaces de lieux (*spaces of flows – spaces of places*). Il définit les espaces de flux comme « *les arrangements matériels qui permettent des pratiques sociales simultanées sans continuités territoriales. Ce n'est pas seulement un espace électronique […] c'est constitué avant tout des infrastructures technologiques des systèmes d'information, des télécommunications et des lignes de transports* »[974] [traduction de l'auteur]. En tant qu' « *infrastructures des lignes de transport* », les gares seraient constitutives de ces espaces de flux. En 1998, Luca Bertolini a proposé de synthétiser la dualité des gares par un concept : le nœud-lieu (*node-place*)[975]. Le nœud est formé par l'intrication des différentes infrastructures de transports qu'il ponctue. Selon Luca Bertolini, la gare comme lieu dans la ville[976] se définit par « *tous les espaces construits et ouverts, comprenant les activités qui s'y déroulent ainsi que celles incluses dans un périmètre « circulaire piétonnier » [walkable radius] centré sur la gare, pouvant être modifié au cas par cas pour tenir compte de caractéristiques physico-psychologiques, fonctionnelles-historiques et de développement* »[977] [traduction de l'auteur]. Pour autant ce lieu est mouvant, comme le rappelle Marie-Noëlle Polino quand elle insiste pout s'« *entendre sur l'identité [fonctionnelle, constructive, architecturale, symbolique] d'une gare, en gardant à l'esprit le fait qu'une gare est un chantier permanent, donc une permanente conversion* »[978]. Pour Nacima Baron et Pierre Messulam, la gare est un lieu servant de

---

973 AUGE, M. (1992). *Non-lieux: introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris : Éditions du Seuil.

974 CASTELLS, M. (2001). « Space of flows, space of places : Materials for a theory of urbanism in the information age », *in* LEGATES, R.T., STOUT, F. (ed.)(2001). *The city reader*, (572-582), London : Routledge.
Version originale : *"The material arrangements that allow for simultaneity of social practices without territorial contiguity. It is not purely electronic space...It is made up first of all of an technological infrastructure of information systems, telecommunications, and transportation lines."*

975 BERTOLINI, L., SPIT, T. (1998). *Cities on rails : the redevelopment of railway station areas*, London, New York : E&FN Spon.

976 *Ibid. : « station as a place in the city ».*

977 *Ibid.*, p.13. : *« All the built and open spaces, together with the activities they host, contained within the perimeter designed by a 'walkable radius' centred ond the railway station building, as amended to take account of case-specific physical-psychological, functional-historical and development features. »*

978 POLINO, M.-N. (2012). « Conversion ou réutilisation? Le cas des gares de chemin de fer en France », *L'archéologie industrielle en France*, *60*(2012/6), 163-169.

« *porte des territoires* »[979] dans l'espace métropolitain. La gare serait donc à la fois un lieu dont l'identité est mouvante, entre la logique de réseau de transport et celle du territoire sur lequel elle ouvre.

Ce chapitre propose de faire avancer ces conceptions et ces représentations du rôle de la gare dans la ville. Le précédent chapitre a montré que la valorisation de la localisation et des caractéristiques des grandes gares formaient un *agencement marchand*. Cet agencement marque une évolution notable qui est la conséquence indirecte de l'intégration des principes concurrentiels dans le secteur ferroviaire (parce qu'ils ont contraint les entreprises ferroviaires à diversifier leurs ressources de financement). Le concept de *node-place* de Luca Bertolini a été forgé il y a bientôt vingt ans. Avec le recul sur la mise en œuvre de la libéralisation ferroviaire en Europe, il est possible de préciser ce concept et de le faire évoluer. L'élément nouveau est la compréhension du fonctionnement économique de la gestion et de l'aménagement des gares dans le contexte concurrentiel, élément qui n'était encore que peu observable à la fin des années 1990.

La représentation des gares comme un objet dual, à la fois nœud et à la fois lieu, est trop limitée pour restituer la réalité constatée sur les terrains à Londres, Paris et Milan. La gestion économique de la gare comme un nœud est celle qui a été observée essentiellement dans le chapitre 7 avec la question de l'*installation essentielle*. En revanche, la gestion de la gare comme un lieu ne peut se suffire de l'exposé du chapitre 8. Sa conclusion a montré qu'il y a bien une dynamique économique à l'œuvre sur les gares qui engendre des stratégies de valorisation immobilière. Cependant, ces stratégies ne sont pas complètes si elles ne bénéficient pas d'un *agencement* complémentaire. Hélène Dang-Vu et Hubert Jeanneau ont ouvert la voie à une nouvelle conceptualisation du rôle des gares en les analysant comme des espaces de transit autant que de consommation[980]. La présente thèse propose maintenant le concept de *place marchande* pour dépasser deux limites théoriques constatées en géographie du commerce et du transport.

La première limite tient au fait que les gares ne peuvent être facilement nommées en géographie du commerce[981]. Elles ne sont ni des grands magasins, ni des centres commerciaux, ni des rues commerçantes. Elles pourraient être qualifiées d'espaces de transit où se développe du commerce[982]. Dans sa thèse comparant les différentes stratégies de commercialisation des espaces dans les gares britanniques, françaises et japonaises, Kae Ôki-Debayles[983] synthétise les différentes approches de la question commerciale en aménagement et urbanisme. Elle rappelle que pour Alain Metton[984] la question du commerce est indissociable de la question urbaine sur le temps long, bien avant la révolution industrielle. Pour Laurent Gille[985], l'activité commerciale vise à capter les plus grands flux de personnes possibles. L'activité de transaction – les commerces –

---

979 BARON, N., MESSULAM, P. (2013). « Réseau ferré, mobilités spatiales et dynamiques des territoires », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *113*(2013/3), 5-18.

980 DANG VU, H., JEANEAU, H. (2009). « Concevoir un espace de transit et de consommation : la gestion de site dans les gares parisiennes », *Espaces et sociétés*, *135*(2009/4), 45-62.

981 CREWE, L., (2000). « Geographies of retailing and consumption », *Progress in Human Geography*, 24(2000/2), 275-290.

982 DANG VU, H., JEANEAU, H. (2009). « Concevoir un espace de transit et de consommation : la gestion de site dans les gares parisiennes », *op. cit.*

983 ÔKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, Thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Jean Robert, Paris : Université Paris-Sorbonne.

984 METTON, A. (1998). « Espoirs et amertumes du commerce des centres-villes », *Annales de la recherche urbaine, 78*(1998).

985 GILLE, L., MATHONNET, P. (1997). *Transition et Transaction: pôles et places d'échanges*, RATP Prospective, collection "Programme Lieux-Mouvements de la ville", Paris : Sirius.

s'accomode donc très bien des lieux de transition. En ce sens, le rapprochement entre les commerces et les espaces de transit est une évolution logique. Les gares et les stations de métro ont déjà fait l'objet de recherche sur leur adaptation aux activités commerciales. Dans leur analyse des commerces ambulants dans le métro, Marion Tillous, Vincent Kaufmann et Nicolas Louvet[986] montrent que la vente dans les espaces de transit doit intégrer les dispositions spécifiques des voyageurs dans ces lieux. Les voyageurs-clients y sont guidés par des signes qui renvoient au réseau et moins à l'espace urbain. La question de la situation du commerce dans ces lieux de transit est ainsi soulevée dans sa singularité et non pas dans sa reproduction du commerce tel qu'il existe sous d'autres formes, comme dans le grand magasin ou le supermarché. Il existe une spécificité du commerce dans les lieux de transport. Pour répondre à la fois à l'enjeu de l'utilisation de l'espace de la gare pour des activités commerciales et à la spécificité de la gare comme lieu dans la ville, il est proposé un concept à l'énonciation très simple : les espaces commerciaux en gare forment une *place marchande*.

La *place marchande* émerge ensuite de la deuxième limite rencontrée avec le concept de *pôle d'échange multimodal* en études de transport. En France, le *pôle d'échange multimodal* a favorisé des conceptions d'aménagement de l'espace des gares autour des connexions entre les flux, renvoyant l'espace à une fonction de commutateur entre différentes formes de mobilité[987]. En outre, en condensant les liaisons entre les différents flux, le *pôle d'échange multimodal* rend la gare indépendante du reste du tissu urbain puisqu'elle se suffit à elle-même pour offrir différentes formes de mobilité[988]. En qualifiant les gares comme des *places marchandes*, la dimension de liaison s'estompe au profit de la recherche d'une centralité du lieu dans la ville. La dimension des flux est rebattue par le présupposé que la *place marchande* ne peut exister que si elle est suffisamment attractive pour que les consommateurs s'y arrêtent. Le concept du *pôle d'échange multimodal* sous-entend à l'inverse une conception de l'espace devant faciliter les changements les plus simples possibles d'un mode à l'autre, c'est-à-dire souvent en impliquant les plus faibles ruptures de charge et le moins de temps perdu dans l'espace. Or, la logique de la gare comme *place marchande* est justement de pouvoir capter suffisamment longtemps un flux de consommateurs pour qu'ils puissent passer à un acte d'achat. Le concept de la *place marchande* peut donc porter des logiques très différentes de celles qui caractèrisent le *pôle d'échange multimodal*. Outre la question des flux, l'insertion urbaine du *pôle d'échange multimodal* est conçue comme un agrégateur des modes de transport qui peuvent reconfigurer le quartier[989]. Mais cette conceptualisation de la gare reste trop centrée sur une approche fonctionnelle. Or, le développement des commerces en gare influence aussi, par-delà la gare, le développement des activités de distribution en ville, comme l'indiquent Nathalie Lemarchand et Bernadette Merenne-Schoumaket[990] :

---

986 TILLOUS, M., KAUFMANN, V., LOUVET, N. (2008). « Consommer dans le métro, une question d'engagement dans le temps et l'espace », *Espaces et sociétés*, *135*(2008), 99-115.

987 ZEMBRI, P. (1994). « De la banlieue à la métropole urbaine, le TGV, le réseau et le territoire », *Architecture Intérieure Créé*, *262*(1994/11), 62-63 ;

ZEMBRI, P. (1993). « TGV - Réseau ferré classique : des rendez-vous manqués? », *Annales de géographie, 102*(1993/571), 282-295.

988 MENERAULT, P. (2002). « PDU et nodosités territoriales : une grille d'analyse des lieux de l'interconnexion ferroviaire », *Gestion Urbaine, Sécurité routière et Environnement, Actes du séminaire du Projet SEGUR*, 2001, vol. 2002.

989 DI CIOMMO, F. (2003). « Le pôle d'échange de la gare du Nord entre intermodalité et régénération urbaine », *Case study of "Transport and Sustainable development lessons",* Champs-sur-Marne : École Nationale des Ponts et Chaussées.

990 LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B., SOUMAGNE, J. (2014). « Introduction générale », in LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, (13-31), Rennes : Presses Universitaires de Rennes, p.27.

« … les évolutions de l'armature commerciale ont bien évidemment des conséquences majeures sur l'espace public. Des phénomènes comme la prolifération de commerces franchisés dans les centres-villes, le développement des commerces dans les gares et autres plaques tournantes de la mobilité, la disparition du commerce de proximité ou des librairies, le développement des friches commerciales en temps de crise économique viennent changer considérablement l'ambiance de certains quartiers modifiant considérablement leur paysage et leurs usages »[991].

La fonction de *place marchande* de la gare signifie qu'elle forme un lieu urbain avec une vocation de centralité, organisé autour de services commerciaux dont le développement nécessite que le lieu soit attractif et singulier, via la promotion de ses aspérités.

Encadré 36

La place marchande: des difficultés linguistiques à l'origine du concept

L'idée de qualifier les espaces commerciaux en gare de *place marchande* est aussi venue de l'impossibilité de pouvoir traduire de la même manière les espaces commerciaux dans chacune des langues de travail de cette recherche. En français, plusieurs termes sont évoqués pour qualifier l'exploitation commerciale des gares. Le plus souvent, il s'agit du centre commercial ou de la *galerie marchande*. La galerie renvoie aussi à l'imaginaire du passage commercial, défini par Maria Gravari-Barbas et Anne-Cécile Mermet comme une *« rue commerçante piétonnière couverte, spécialisée et fruit d'un aménagement spécifique, de statut privé ou public, mettant en communication deux rues ou avenues urbaines »*[992]. Centre, galerie, passage, tous ces mots ne qualifient que partiellement les espaces commerciaux en gare. On retrouve cette difficulté en anglais et en italien. En anglais, deux termes sont utilisés : *market place* ou *market square*, qui désignent la place du marché mais renvoient à la finalité de l'échange marchand et moins aux dynamiques spatiales du lieu qui permettent l'échange. *Market place* est aussi passé dans le langage courant économique pour désigner par exemple les plateformes d'échange sur internet. Un autre terme, très employé dans le domaine de la vente est *high street*, qui se réfère directement à l'emplacement urbain des enseignes. Il est difficilement traduisible en français, sinon par le terme de « grand rue » mais serait plutôt utilisé dans un langage professionnel par « artère commerçante » ou « rue commerçante ». Cependant, dans l'anglais des affaires, *high street* permet aussi de qualifier les grandes enseignes quand elles sont implantées dans de nombreuses villes. En français, cela équivaut à rassembler à la fois « grandes enseignes » et « artères commerciales ». En italien, les termes sont plus proches du français, avec la *piazza del mercato*, place du marché qui là encore désigne plutôt la finalité de l'activité de la place. La *via commerciale* est proche du sens de *rue commerçante*.

Ce chapitre présente l'agencement de la gare comme une *place marchande*. Ce faisant, il invite à dépasser la dualité nœud-lieu et l'approche espace de transit-espace de consommation pour ouvrir une troisième explication de la gare : la gare est une infrastructure de transport, un bien immobilier dont l'exploitation la positionne comme une place dans la ville, c'est-à-dire comme un lieu fonctionnel à part entière de la ville. Pour reprendre la citation initiale de Marcel Proust, les gares sont bien un lieu spécial, mais leur *agencement* en *place marchande* vise à en faire une partie intégrante et décisive des villes.

La tentation est grande de vouloir dénoncer la progression des commerces en gare comme on peut déplorer celle du désert dans le Sahel, mais dans le cas des gares, la dénaturation de l'espace public le serait à la faveur d'un dévoiement capitaliste[993]. Pourtant, il est est nécessaire de se garder de ces représentations. Comme l'indiquent Nathalie Lemarchand et Bernadette Merenne-Schoumaket, « *on mesure trop souvent les formes urbaines actuelles à l'aune des idées d'accès universel*

991 *Ibid.*

992 GASNIER, A., LEMARCHAND, N. (2014). *in* LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, p.96.

993 DUTEURTRE, B. (2012, décembre). « Splendeur et décadence du hall de gare : gérer les pas perdus, *Le Monde Diplomatique* ; DUTEURTRE, B. (2015). *La nostalgie des buffets de gare*, Paris : Payot.

qui n'ont jamais vraiment existé […]. Les espaces publics sont toujours en devenir, produits par des négociations, des luttes et des liens sociaux entre différents acteurs, y compris ceux associés au commerce »[994].

Ces luttes et ces liens sont analysés ici à travers un processus commun aux acteurs : la fertilisation des flux. L'emprunt de ce vocable jardinier vise à expliciter le fait que la *place marchande* ne résulte pas seulement d'une négociation entre les acteurs mais qu'elle existe par un processus permanent. Ce processus vise à capter les flux d'usagers en gare, des flux principalement composés par les voyageurs. D'une part, la fertilisation de ces flux vise à en détourner la finalité du transport et à les amener vers des actes de consommation. D'autre part ce processus vise aussi à augmenter ces flux en gare en attirant des usagers de la ville sans qu'ils n'aient de finalité de déplacement. La fertilisation des flux consiste alors à déployer des dispositifs de médiation (publicité et marketing) pour promouvoir la gare dans ses usages extra-ferroviaires. La fertilisation des flux est ainsi au centre de l'agencement des gares en *places marchandes*.

Pour analyser l'*agencement* des gares en *places marchandes*, ce chapitre présente d'abord les caractéristiques de la place marchande (1.), les acteurs qui l'agencent (2.), le modèle économique qui la forme (3.) et les techniques qui la promeuvent (4.). Mais la place marchande peut n'être qu'illusoire face à la résurgence de la contingence en gare. Elle s'efface alors devant la place civique (5.).

994 LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B., SOUMAGNE, J. (2014). « Introduction générale », in LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, (13-31), Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

1. Faire de la gare une place incontournable dans la ville

L'objectif de l'*agencement* de la gare en *place marchande* est d'en faire un lieu commercial central dans la ville. La gare doit s'y singulariser au-delà de ses seules fonctions de transport. Deux traits saillants ont été observés dans la comparaison des terrains : la gare est réaménagée pour défaire la perception d'un espace de marges et de passages; les services en gare sont gérés pour proposer une temporalité de fonctionnement hors-norme dans la ville.

1.1 Conquérir une centralité urbaine pour se défaire des confins de la ville : la formation d'une destination de services

En Allemagne, la fusion des entités ferroviaires de l'ancienne République démocratique allemande avec la Deutsche Bahn de la République fédérale en 1994-1996 a débouché sur la privatisation de l'entreprise réunifiée. Dans le processus de privatisation de l'entreprise, le réaménagement des gares devait accompagner la nouvelle politique immobilière de l'entreprise. Les dirigeants portèrent alors un discours sur l'opportunité de régénérer le centre des villes par la mise à disposition des terrains du foncier ferroviaire. Le développement d'ensembles immobiliers sur des terrains ferroviaires aurait fonctionné en synergie avec une nouvelle offre de transport[995]. Ces projets – qui reflètent un agencement des gares comme bien immobilier – seront appelés projets 21[996]. Cependant, l'étude de Claudia Wucherpfenning[997] montre que la question de l'aménagement des gares dépassait la seule logique immobilière et se posait plus spécifiquement autour du concept de *centres de services* (« *Multifunktionalen Dienstleistungs- und Konsumzentren* »[998]).

En Italie, le cas de *Grandi Stazioni* a porté dès son origine l'ambition d'une offre commerciale autour des flux de la gare à travers la volonté d'en faire des « *places du XXIème siècle* [999]». L'extrait suivant issu de la fiche de projet du maître d'ouvrage – Ingenium Real Estate- pour la gare de Milano Centrale le démontre :

> *« L'objectif est celui de faire de la gare un pôle urbain équipé d'une ample gamme de services pour les habitants et pas seulement pour le transport , ce qui transforme le rôle même de la gare qui assume une valeur d'usage dans un sens complètement différent de celui qui avait cours par le passé. D'une « porte urbaine » chargée de valeurs de célébrations, la gare se rapproche [désormais] dans sa forme actuelle de celle qui a donné la vie et du sens aux nœuds de la mobilité, [la forme] des places de nos villes historiques qui sont d'extraordinaires espaces de rencontre, de communication, d'information ainsi que des lieux de service et de commerce. Le pari du projet est d'inverser le processus de dégradation qui a touché la gare progressivement et avec elles les espaces alentours, pour impulser un cycle vertueux de rénovation et de développement, et pour refaire de la [gare de Milano] Centrale un siège prestigieux de la vie urbaine destiné à accroître les capacités d'échange et l'image de la métropole milanaise. » [1000]*

Les propos de Wendy Spinks, la directrice marketing de *HS1ltd* qui est la stratège du développement commercial de la gare St Pancras, montrent que la prise en compte de l'échelle

995 WUCHERPFENNING, C. (2006). *Bahnhof : (stadt)gesellschaftlicher Mikrokosmos im Wandel. Eine « neue kulturgeographische » Analyse*, coll. Wahrnehmungsgeographische Studien, n° 22, Oldenburg : BIS Verlag der Carl-von-Ossietzky Universität, p.167.

996 PETERS D., « The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics », *Critical Planning*, 2009, vol. 16, p. 167.

997 WUCHERPFENNING C., *Bahnhof: [stadt]gesellschaftlicher Mikrokosmos im Wandel. Eine « neue kulturgeographische » Analyse.*, *op. cit.*

998 *Ibid.*, p.144.

999 "*Piazze del XXI secolo*"

1000 INGENIUM REAL ESTATE, (sans date). « Rinnovo e riqualificazione delle principali stazioni ferroviarie italiane. » [Traduction de l'auteur]

locale d'implantation de la gare joue comme un cadre réflexif pour le développement de la *place marchande*. C'est bien la prise en compte de la territorialité de la gare et non seulement son implantation dans un réseau de transport qui compte dans cette démarche. En un sens, la recherche d'une exploitation commerciale optimale de la gare appelle une meilleure prise en compte de sa réalité urbaine autant que de ses usagers.

> *« Comment je fais pour leur donner envie de passer du temps à St Pancras, au début comme à la fin du voyage ? Ou, pour la régénération [urbaine du quartier], comment donner le sentiment aux gens que St Pancras fait partie de leur quartier [part of their community], et que ce n'est pas juste qu'une sorte de lieu de transport finalement. Cela devrait être un lieu intégré où les gens sont heureux d'y passer du temps et c'est un endroit social [a social place] et un endroit joyeux plutôt que stressant. Et quand vous commencez à regarder la gare sous cet angle, alors ce que vous y faites à l'intérieur est différent. Ainsi, nous avons modifié l'offre de commerces pour que ce ne soit pas toujours les mêmes vieux magasins que vous vous attendez à voir, vous êtes un peu diverti ou surpris, ou inspiré, par l'un des commerces qui s'y trouve, ou par les divertissements, les programmes de musique, ou les pianos, ou le programme artistique, ou les compétitions de poésie que nous organisons régulièrement. La plupart de ces choses sont là comme des niveaux d'inspiration que vous n'attendez pas nécessairement, mais ils élèvent l'esprit des gens ou bien l'esprit des gens est élevé inconsciemment […] cela les fait sourire et leur apporte un bon état d'esprit [1001]».*
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

À St Pancras où le trafic est moins important que celui, incessant, de Paris Nord, l'espace de la gare peut être facilement pensé comme un lieu urbain plus qu'un centre de transport. En conséquence, il est possible d'observer en gare St Pancras des heures de pointe et des heures plus creuses. Dans cette logique, la capacité à faire de la gare une destination dans la ville et non plus uniquement un espace de transport, soutient l'activité commerciale durant les heures plus creuses. C'est ce qu'avance Wendy Spinks pour expliquer la stratégie d'animation :

> *« Si vous deviez redessiner la carte touristique de Londres, ou bien les endroits à visiter, nous aimerions penser que nous sommes quelque part sur cette liste. Nous ne sommes pas Buckingham Palace ou Tower Bridge, mais nous sommes quelque part dans cette hiérarchie des endroits à visiter à Londres, et cela nous assure un flux constant pour les affaires, qui sont en fait pour nous des affaires commerciales, ce n'est pas à des heures de pointe. Ainsi, nos flux de voyageurs pendulaires à heure de pointe sont ceux sur qui nous nous reposons au final, et les touristes viennent durant la journée. Pour nous, cibler ces consommateurs nous aide à maintenir le dynamisme pour les commerces tout le long de la journée.[1002] »*
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

La gare ne peut ainsi plus être appréhendée uniquement sous l'angle du transport. Elle doit être gérée et aménagée pour prendre en compte son rôle de *place marchande*. Des trois cas, St Pancras est celui où la stratégie de la *place marchande* est la plus aboutie. La directrice commerciale de *HS1ltd* agit au jour le jour pour renforcer cette stratégie qui appelle le dépassement des seules conceptions issues du transport :

> *« Je pense que nous avons créé une niche spécifique et que nous avons créé un rôle qui signifie que nous sommes en train de défricher [making inroads into] … et créer les gares comme des catalyseurs de changement, pas seulement pour les gares ferroviaires. Mais en fait, je pense que l'aspect commercial de la vente [en gare] est en train de devenir le nouveau standard de la rue commerçante [new high street]. Les rues commerçantes [habituelles] luttent [pour continuer à attirer leurs clients] car de*

1001 [Traduction de l'auteur] version originale : *« But how do I make them want to spend time in St Pancras at the start and end of the journey? Or, for the local regeneration, just have people feel that St Pancras is just part of their community not just a sort of transport bit on the end. It should be an integrated bit where people are happy to spend time and it's a social place and a happy place rather than a stressful place. And when you start to see the station through those eyes, then the things you do in it are different. So we have changed the retail mix so it's just not the same old shops that you just expect to see, you're a little bit entertained or surprised or inspired by some of the retailing that's there, or the entertainments, or the music programmes or the pianos, or the arts programmes, or the poetry competitions that we've run periodically. Some of those things are things that are there as levels of inspiration that you don't expect necessarily, but they lift the spirits of people or people's spirits are lifted but subconsciously, unconsciously, it just makes them smile and bringing more of that in puts people in the right frame of mind."*

1002 [Traduction de l'auteur] version originale : *« If you were to redraw the London skydiving, or tourist places to visit, we'd like to think that we're somewhere on that tick list. We're not Buckingham Palace or Tower Bridge, but we are still somewhere on that hierarchy of places to visit in London, and that will keep a constant stream of business, that actually for us, commercially, is not at peak time. So our peak commuter flows are the two "shoulders" at the end of the day, and the tourists are going to come in at the middle of the day. So for us, targeting that customer helps to keep vibrancy for the retailers all day long."*

plus en plus de gens deviennent pendulaires pour leur travail. Si vous êtes pendulaire pour le travail, vous n'avez que peu de temps, et je pense que ce que nous faisons en développant les gares est de combler des vides et d'aider les clients à utiliser la gare comme ils utiliseraient une grande rue commerçante. Mais les grandes rues commerçantes ont une identité, elles ont toujours été pensées comme appartenant à ceux qui les fréquentaient, et nous avons pris cet esprit et l'avons injecté dans les gares. Nous avons pris ce rôle très au sérieux. [1003]»

(Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

1.2 Dominer la temporalité de la ville : vers des gares toujours ouvertes

Les grandes gares ferroviaires se caractérisent souvent par la porosité de leurs limites. On ne peut pas clairement les identifier, tant leurs parvis constituent des espaces urbains, leurs connexions modales les attachent au réseau de transport local etc..[1004] Pourtant, une manière très simple de comprendre les limites des gares n'est pas dans leur caractéristique physique mais dans leur dimension temporelle. Les gares de Milano Centrale et de Paris Nord sont ainsi fermées la nuit. Leurs espaces ne sont plus accessibles au public. À l'inverse, la gare St Pancras est ouverte tout le temps – même si certaines de ses zones de transport sont fermées quand il n'y a plus de trafic. Historiquement, la question de la temporalité des gares est un élément majeur de leur irruption en ville. Par leurs horloges fixées à leurs campaniles et pour les besoins du transport ferroviaire, elles ont contribué à forger une échelle nationale des heures et des minutes[1005].

Dans le cas de l'agencement de la *place marchande*, la temporalité est un facteur décisif. Il s'agit d'une évolution de la conception du temps à l'intérieur de l'espace. Traditionnellement, le temps de la gare est celui du temps du voyage et de l'attente. L'usage de ce temps du voyage dans les grandes gares a été analysé dans le cadre des travaux sur les voyageurs de longue distance, les grands mobiles[1006]. Stéphanie Vincent-Geslin et Emmanuel Ravalet proposent ainsi de dépasser l'approche traditionnelle qui voudrait opposer la pratique d'un lieu (*place attachment*) et la pratique de la mobilité. Dans le cas de la gare comme *place marchande*, la question va plus loin. Il s'agit de dépasser le seul temps du voyage pour comprendre que la gare est envisagée comme un espace urbain d'hypertemporalité. L'objectif de l'*agencement* de la *place marchande* est de proposer un lieu qui ne se ferme jamais, où l'activité est déconnectée des temps civils, c'est-à-dire faisant fi des limites entre le jour ou la nuit, les heures de pointe ou les heures creuses.

Comme l'indiquent Sandra Mallet et Jean-Pierre Bondue, « le modèle d'une ville en continu fonctionnant 24h/24, 7j/7, interroge, ce qui témoigne d'une mutation historique des modes de vies, influencés tout autant par un processus de globalisation que d'individualisation des sociétés. Les convenience, les automates, le e-commerce, les ouvertures de boutiques le dimanche ou en nocturne constituent des figures révélatrices des nouvelles dynamiques du commerce et du temps »[1007]. Cette nouvelle dynamique se joue notamment dans les grandes gares.

1003 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Yes, I do think we've created a niche and we've created a role that means we are making inroads into… and creating rail stations as being a catalyst for change, and a catalyst for change not only in rail stations but I actually think that rail on the commercial side of retailing are becoming the new high Street in some ways. High Streets are struggling, more and more people are commuting to get to work. If you're commuting to get to work you're time-poor, and I actually think that what we're doing by developing the stations is filling a gap and helping customers use a station like they used to use a High Street. But high streets had an identity and always felt like they belonged to the people who used them and we've got to put that soul in the stations. We've taken that role very seriously.»*

1004 BERTOLINI, L., SPIT, T. (2008). *Cities on rails the redevelopment of railway station areas*, *op. cit.*

1005 BAILLAUD, L., (2006). « Les chemins de fer et l'heure légale », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *35*(2006).

1006 VINCENT-GESLIN, S., RAVALET, E. (2015). « 9 Travel Time Use and Place Attachment among Highly Mobile People », *in* KAUFMANN, V., VIRY, G. (Ed.) (2015). *High Mobility in Europe*, (180-208), London : Palgrave Macmillan.

1007 BONDUE, J.-P., MALLET, S. (2014). « Chapitre 2 : Commerce et temps », *in* LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, (34), Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Elle est si importante que Gares & Connexions en France a pratiqué un intense lobbying pour modifier la loi concernant l'autorisation d'ouvrir tous les jours de la semaine. Dès 2013, la directrice nationale de la branche publie une tribune dans le quotidien Les Échos appelant à étendre les autorisations d'ouverture arguant du caractère spécifique des gares[1008]. Sa proposition est relayée rapidement par la députée Valérie Pécresse[1009]. La pression porte ses fruits en 2015 puisque dans la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (dite loi Macron), des amendements permettent à Gares & Connexions d'inclure l'ensemble des grandes gares dans le statut d'exception conféré aux zones touristiques internationales. Dans ces zones peuvent ouvrir des commerces en continu tous les jours de la semaine, y compris le dimanche[1010]. Cette évolution a été inspirée notamment par le cas de St Pancras. La directrice commerciale de HS1ltd indique combien la question des temporalités d'ouverture peut être stratégique, mais correspond aussi à des facilités plus pratiques :

> *« L'un des plus gros problèmes auxquels ils [Gares & Connexions] font face est en fait d'un niveau très simple, par exemple, comment peuvent-ils laisser leurs commerces ouverts le dimanche, et c'est leur plus gros enjeu en fait. Ils ne peuvent pas croire que nous en avons trois qui sont ouverts 24/7 et qui ne ferment jamais. … Je sais que c'est fou. Les commerçants voient en fait l'aspect pratique. C'est en fait plus simple pour eux parce qu'ils reçoivent leurs livraisons la nuit, donc quand les clients arrivent le matin, ils sont déjà sur place. Du fait des modèles d'horaire de voyage, c'est souvent plus simple d'avoir des employés à 5h30 à l'ouverture, s'ils ont commencé à 22h et travaillé jusqu'alors. [1011]»*
>
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

Le fondement stratégique de la *place marchande* est ainsi double : celui de constituer une centralité dans la ville laquelle se joue en partie sur la temporalité hors-norme qui peut caractériser l'usage de cet espace.

1008 PICARD, R. (2013, 8 novembre). « Ouvrir les commerces dans les gares le soir et le dimanche ! », *Les Échos*.

1009 COLLET, V. (2013, juin). « Un amendement pour l'ouverture des commerces des gares le dimanche », *Le Figaro*.

1010 Voir les articles 246 et 248 de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques modifiant les articles L3132-24 et L3132-25-6 du code du travail.

1011 [Traduction de l'auteur] version originale : *« It tends to be more about how they can learn from us rather than the other way round. Some of the biggest problems they face are actually on a very simple level, for example how can they get their tenants to trade on the Sunday, and that's their biggest challenge currently. They can't believe that we have three units that trade 24/7, they don't close. … I know, it's amazing. The retailers actually see that on a practical level. It's actually easier for them because they take their deliveries overnight, so when the customers are there in the morning they are all ready and set. Because of the travel patterns it's often easier to have staff there for a 5:30 opening if they've started at 10 at night and worked through. »*

2 Les acteurs de la *place marchande*

Il existe trois types d'acteurs qui participent en amont à l'*agencement* de la gare en *place marchande* : les intermédiaires commerciaux des gestionnaires de gares, les ensembliers de la restauration, les distributeurs commerciaux. Ces acteurs interviennent généralement initialement lors de l'*agencement* du *bien immobilier* puisqu'ils ont intérêt à maîtriser une partie du processus de l'organisation des flux et des coques commerciales (voir chapitre précédent). Ce rôle leur confère une importance certaine ensuite pour configurer la gare comme *place marchande.*

2.1 Les intermédiaires commerciaux des gestionnaires de gares

Les gestionnaires-aménageurs des gares disposent d'équipes spécialisées qui se chargent de la contractualisation et de la commercialisation avec les ensembliers et les exploitants commerciaux. La manière de gérer ces équipes spécialisées diffère d'un cas à l'autre. À Milano Centrale, une entreprise extérieure à *Grandi Stazioni* a été créée dès le début du programme de requalification des grandes gares. Appellée *Retail Group*, elle était chargée de commercialiser les espaces de vente qui ont été construits lors du réaménagement des gares. En plus de la commercialisation des surfaces, elle s'impliquait aussi dans l'organisation intérieure des boutiques. Pourtant, cet intermédiaire ne respectait pas les contrats de redevance devant être reversé à *Grandi Stazioni* voire même refusait de supprimer certains espaces de vente temporaires qui avaient été installés lorsque les délais des travaux en gare s'allongeaient. Une fois ces travaux terminés en gare de Milano Centrale, l'intermédiaire a refusé d'enlever les magasins temporaires qu'il avait installés[1012]. Il s'en suivra pour *Grandi Stazioni* un interminable litige commercial. Il est révélateur du poids acquis par ces intermédiaires commerciaux en gare.

À St Pancras, les fonctions d'intermédiaire commercial sont assurées par *Network Rail* qui est le sous-traitant de *HS1ltd.* Comme pour l'exploitation des activités ferroviaires en gare, *HS1ltd* délègue les opérations quotidiennes de l'exploitation commerciale au département spécialisé en la matière chez le gestionnaire national de l'infrastructure :

> *« Network Rail a des spécialistes du commerce qui travaillent avec l'occupant du magasin. Ils vont dans le magasin et disent des choses comme "vous pouvez bouger ces choses là comme ça, si vous agencez vos produits comme ça, vous vendrez plus" etc. Network Rail [et HS1ltd] reçoit une part des revenus de la vente dans les gares, qui est appelée le loyer minimum garanti, ce qui garantit à Network Rail un montant fixe chaque année, mais 30% des revenus au dessus de ce minimum doivent en plus être partagés avec Network Rail. Donc l'intérêt de Network Rail est de s'assurer que vous vendez, vendez, vendez, et c'est pour cela qu'ils ont leur équipe de spécialistes pour augmenter la capacité à vendre dans les commerces.[1013] »*
> (Entretien avec Mike Goggin, Directeur des affaires internationales, Stear Davies Gleave à Londres le 23 juin 2012)

À Paris Nord, les espaces commerciaux sont gérés à la fois par A2C pour la partie de la gare historique et par la société de gestion de la mezzanine, co-détenue par Altaréa et A2C dans le cadre du partenariat public-privé signé en 2000. A2C est la filiale de *Gares & Connexions* qui

1012 GRANDI STAZIONI (2010). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2009. »

1013 [Traduction de l'auteur] version originale : *« Network Rail has retail specialists who work with the shop-owner. They'll come into the shop and say things like "you can move these things around, if you sell this product line you can push your sales up". Network Rail receives a share of most of the retail sales in stations, what is called a minimum guaranteed rent- so you guarantee Network Rail so much a year, but 30% of any sales above that are shared with Network Rail. So Network Rail's interest is to make sure you sell and sell and sell so they have a team of retail specialists to help you find sales. »*

supervise la gestion commerciale des gares françaises. Elle est composée d'employés venus essentiellement du monde de l'urbanisme commercial et de la gestion de centres commerciaux. Le développement de l'activité commerciale des gares a progressivement positionné la SNCF comme un acteur qui compte dans ce secteur. Comme l'indique Pascal Lupo, les premières expériences menées au début des années 2000 ont été saluées par des distinctions remises par les acteurs du monde du commerce :

> *« On a eu des prix absolument bizarres. En janvier 2003, Louis Gallois avait eu "le premier prix du développement du centre-ville" par une association de commerçants! Deux ans après on a eu les "enseignes d'or" ».*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

Le fait qu'A2C soit une filiale de *Gares & Connexions* permet une élaboration conjointe des stratégies commerciales, et non une relation contractuelle potentiellement instable comme c'est le cas entre *Grandi Stazioni* et *Retail Group*. À Paris, le travail entre le chef des projets d'aménagement des grandes gares et A2C intervient dès les premières esquisses autour des flux comme l'a indiqué le chapitre 8. Il permet de profiler les coques commerciales et leur commercialisation future:

> *« On travaille déjà avec A2C, et cela se fait en parallèle, il sont encliqués dès le début du projet puisqu'à partir du moment où l'on décide de faire des coques commerciales, on va leur demander s'il est intéressant de faire des coques commerciales à cet endroit-là. Et eux, avec leur expérience de commercialisation, eux vont nous dire "non là ce n'est pas bien, vous n'êtes pas dans les flux etc." et à partir de cela, ils vont faire un plan de merchandising dans lequel ils estiment quelles seront les retombées possibles et moi j'utilise ces données là dans mon modèle économique pour après pouvoir dire "ça, ça rapportera tant au projet" ».*
> (Entretien avec Patrick Mignot, Chef de projet gare du Nord, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 3 décembre 2013)

Cette intervention précoce d'A2C dans les dispositifs commerciaux en gare le positionne aussi comme un interlocuteur central ensuite pour la gestion quotidienne des relations avec les exploitants commerciaux :

> *« Les commerces on les cogère […] quand il y a des besoins pratiques […], mais sinon leur bailleur en tant que tel c'est plutôt A2C, qui est la filiale en charge la commercialisation des espaces en gare. [A2C en réfère directement] à Roger Barbary qui est le directeur commercial et marketing de Gares& Connexions. Il travaille directement sous l'autorité [du directeur de la branche]. […] Avec A2C on travaille en bonne intelligence […]. Nous [la direction de la gare du Nord] on peut avoir parfois des contacts avec les commerçants. Dès lors qu'il y a des sujets de sécurité, de nettoyage et de propreté. … C'est A2C qui l'évalue, qui suit le contrat. »*
> (Entretien avec Jérémie Zéguerman, Directeur de la gare du Nord, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 1 aout 2014)

Les exploitants commerciaux en gare deviennent progressivement des acteurs à part entière. Quand ils sont des filiales des gestionnaires-aménageurs, ils peuvent sortir de leur périmètre traditionnel et intervenir dans des gares extérieures à celles de leur groupe ferroviaire d'origine. C'est par exemple le cas pour *NS Stations*. *NS Stations Retailbedrijf* est un exploitant commercial de gares, filiale de l'opérateur ferroviaire historique hollandais NS, à l'image de la filiale *A2C* pour *Gares & Connexions*. En France, *NS Stations Retailbedrijf* a développé des concepts de magasins du quotidien - ou *convenience store* - dont la SNCF cherche à multiplier l'implantation dans les gares, quelles que soient leurs tailles. Les magasins gérés par *NS Stations Retailbedrijf* ne portent pas son enseigne mais celle de *Monop Station*, développée par le groupe *Monoprix* dans le cadre d'une association entre les deux entreprises. *Monop'Station* est à la fois une boutique où l'on trouve des objets utiles au quotidien mais aussi une offre de restauration légère, de type boulangerie et cafétéria. Pour le projet de réaménagement de la gare du Nord à Paris, *NS Stations Retailbedrijf* interviendra directement pour l'installation de nouveaux commerces dans le corps du bâtiment historique de façade, dans le cadre d'un contrat de sous-traitance avec *A2C*.

2.2 Les ensembliers de la restauration

L'offre de restauration en gare est historiquement liée au fonctionnement des grandes gares. L'ancienneté des buffets de gare, parmi les plus emblématiques comme le Train Bleu en gare de Lyon à Paris le prouvent. Pourtant, le contexte d'évolution concurrentielle de la gestion des gares s'accompagne aussi d'une mutation des acteurs traditionnels de la restauration, en même temps que de nouveaux partenaires commerciaux se structurent dans l'offre de restauration.

Les ensembliers sont des entreprises qui étaient à l'origine des restaurateurs spécialisés. Elles se sont progressivement dévelopées autour la construction d'offres très spécifiques en étant capable de répondre à des contraintes multiples. On les qualifie d'ensemblier par leur aptitude à pouvoir développer des concepts de restauration différents, à structurer des équipes, à veiller à des équilibres budgétaires pour laquelle une seule spécialisation de restauration ne suffirait pas. En conséquence, les ensembliers sont capables de pouvoir développer des concepts de restauration originaux ou bien de répliquer des concepts développés par des chaînes de franchise. Le marché européen est dominé par trois acteurs principaux dont l'évolution est édifiante du point de vue des transformations de leurs stratégies.

Autogrill était initialement une entreprise créée par des cafetiers milanais qui, au sortir, de la deuxième guerre mondiale avaient proposé une offre de restauration sur le bord d'une autoroute du nord de l'Italie[1014]. Accompagnant l'essor de l'Italie d'après-guerre et le « miracle économique » italien, *Autogrill* deviendra progressivement un prestataire de restauration spécialisé dans les aires d'autoroute, puis, dans la restauration aéroportuaire. Changeant à plusieurs reprises de capitalisation, l'entreprise est rachetée en 1999 par le groupe *Edizione Srl*, holding financière de la famille Benetton. Dès lors, la stratégie d'*Autogrill* devient internationale, avec notamment une implantation aux États-Unis. Mettant en oeuvre la stratégie de la holding *Edizione Srl*, *Autogrill* vise ainsi à apporter des services de restauration « aux personnes en mouvement »[1015]. Dans les gares, *Autogrill* dispose de comptoirs et de cafés aussi bien à Milano Centrale qu'à Paris Nord.

SSP est née d'une offre de restauration ferroviaire pour la compagnie aérienne scandinave SAS en 1961. L'entreprise fut ensuite cédée à différents investisseurs à partir de 1984[1016]. Elle est devenue au début des années 2000 un acteur mondial de la restauration dans les lieux de flux, aéroports et gares notamment.

Enfin Elior est une société fondée au début des années 1990 après avoir récupéré les activités de restauration collective d'Accor. Elior a été fondée par d'anciens cadres d'Accor et s'est progressivement affirmée comme un des leaders mondiaux de la restauration, au point d'avoir été introduite en bourse en 2014[1017]. Au sein d'Elior, une direction est spécifiquement dédiée aux concessions, dont une branche est spécialisée dans les gares et les offres de restauration urbaines.

1014 ÔKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, *op.cit.*
1015 CLARK, J. (1998, 17 septembre). « Benetton is more than bright sweaters », *Reuters News*.
1016 ÔKI-DEBAYLES, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, *op.cit.*
1017 TONNELIER, A. (2014, 28 mai). « Elior lance son introduction en Bourse », *Le Monde*.

Autogrill, SSP, Elior sont ainsi des groupes de restauration nés chacun d'une expérience de l'offre de restauration de masse: à partir des lieux du transport - aires d'autoroutes et aéroports pour *Autogrill* et SSP - et des lieux du voyage - hôtellerie pour Elior. Ces groupes de restauration se sont spécialisés au point de devenir des ensembliers, c'est-à-dire des experts capables d'assembler des offres, de construire des propositions de restauration qui répondent à des contraintes strictes, à la fois économiques, mais aussi techniques, quand il faut gérer les contraintes de flux et d'espaces complexes comme ceux des gares par exemple. Alors que la gestion des gares est souvent comparée à celle des aéroports, il est notable que l'inspiration d'un ensemblier comme Élior est surtout née de son expérience dans la gestion des aires d'autoroutes :

> *« Cela nous a permis de tester d'autres modèles économiques je veux dire d'autres modèles marketing. Parce qu'il y avait une vraie volonté de la part des sociétés d'autoroutes de garder les aires de services puisqu'elles sont en compétition les unes avec les autres, parce qu'elles ont des loyers à payer à l'État dont qu'elles ont intérêt à être performants. Donc, il y a une véritable volonté de garder les aires, qui pour certaines d'entre elles étaients assez vieilles. […] Il fallait revisiter pour faire un modèle tout à fait nouveau. Et ça, on a commencé à mettre en application en faisant des petits bâtiments communs. Avant vous aviez un bâtiment pétrolier, un bâtiment restaurant, ce n'était pas très convivial. Donc on a fait des accords avec les pétroliers, on a maintenant tout en un seul bâtiment, vous rentrez dans le bâtiment et vous avez tout de suite à portée de main toute cette agora de services : c'est bien plus collégial, on est plus dans dans une cité, au sens romain du terme, une agora. »*
> (Entretien avec Jean-François Camarty, Directeur d'Elior concessions, Elior, à Paris le 9 octobre 2010)

2.3 Les acteurs de la distribution

Ces commerçants sont autant historiques que le sont les restaurateurs qui tenaient les buffets de gare. Par exemple, l'ancien *Relais H*, héritier des bibliothèques de gare, devenu *Relay*, appartient à *LS Travel Retail*, filiale du groupe *Lagardère*, spécialisée dans le développement de boutiques dans les grands espaces de transport comme les aéroports et les grandes gares. Les magasins *Relay* ont signé avec *Gares & Connexions* en France un nouvelle convention pour la gestion des boutiques de presse, lors du renouvellement général des concessions des espaces des *Relay* en 2013[1018]. À cette occasion, l'offre de distribution de presse s'est enrichie d'une offre de vente à emporter de produits déjà conditionnés. L'achalandage des produits dans les espaces Relay est peu à peu modifié pour laisser une part plus importante à la présentation de boissons et de nourritures prêtes à emporter pour le voyage.

Au Royaume-Uni, *WHSmith* est l'équivalent historique de *Relay* en France. La diversification des offres vers des produits de restauration est plus prégnante encore. Le rapport d'activité de l'entreprise est d'ailleurs très clair sur ce point. Pour illustrer ses résultats opérationnels, *WHSmith* présente deux photos, l'une montrant un étal de journaux où l'inscription « Magazine » surplombe le tout, l'autre photo présente des rayonnages de nourritures surplombés eux de l'inscription « food to go »[1019]. L'entreprise se positionne ainsi clairement à cheval entre son métier historique et son évolution la plus récente autour d'une offre multiple de restauration à emporter.

[1018] S.A. (2013, 14 novembre). "SNCF et Lagardère exploiteront ensemble les Relay en gare", Challenges.fr, [en ligne], [consulté le 24 octobre 2014 sur http://www.challenges.fr/entreprise/20131114.CHA7056/sncf-et-lagardere-exploiteront-ensemble-les-relay-en-gare.html];
S.A. (2013, 29 mai). "Relay : « La SNCF est consciente de l'intérêt de la presse »", [en ligne], [consulté le 24 octobre 2014 sur http://www.lefigaro.fr/medias/2013/05/29/20004-20130529ARTFIG00449-relay-la-sncf-est-consciente-de-l-interet-de-la-presse.php].

[1019] Voir par exemple la présentation du rapport annuel 2014 de WHSmith disponible sur le site de l'entreprise, [en ligne], [consulté le 8 avril 2015 sur http://www.whsmithplc.co.uk/docs/FINAL_WEBSITE_VERSIONwhsmith_ar14.pdf].

2.4 La porosité croissante entre les différentes finalités commerciales

LS Travel Retail, *WHSmith*, *NS Stations* sont ainsi devenus des concurrents de fait des ensembliers historiques dans les stratégies de développement de la restauration en gares. Dans les faits, des alliances croisées peuvent se former pour que les uns concurrencent les autres. Ainsi, lors du renouvellement de l'appel d'offre pour les kiosques de presse en gare, le groupe *LS Travel Retail* qui détient *Relay* était opposé à une alliance formée par *Elior* et *WHSmith*[1020]. De la même manière, *Elior* a développé avec le groupe *Monoprix* une nouvelle enseigne en gare, *Monop'Lab*, vouée à se développer dans les plus grandes gares, différente de celle de NS Station appelée Monop'Stations, qui vise les gares moyennes et régionales.

Enfin, l'aboutissement de cette logique de dépassement des métiers traditionnels de la restauration par la configuration d'alliances d'intérêts réside dans la production d'offres intégrées restauration/services complémentaires. Ces tendances sont confirmées par Lionel Vazzoler, directeur du marché gares pour Elior Concessions :

> *« Pour essayer de mettre la puce à l'oreille la SNCF, on a répondu conjointement avec FMC, une filiale de notre groupe qui est spécialisée dans le facility management, [...] le nettoyage […] etc., pour un appel d'offre sur les salons grands voyageurs de la SNCF. Donc on a fait un groupement avec FMC, pour répondre aujourd'hui à la demande sur ce genre de salon qui n'est pas de mettre en œuvre de la restauration spécifiquement etc., mais on a mis une option en disant voilà [...] compte-tenu de notre capacité à avoir des partenaires sur à peu près toutes les gares qui sont concernées, on pourrait assurer tous les matins, tous les midis, un service de café ou de ceci ou de cela gratuit, pour le voyageur, mais intégré dans le coût de la prestation, et typiquement c'est en faisant ce genre de choses qu'on peut développer le service. »*
> (Entretien avec Lionel Vazzoler, Directeur du marché gares, Elior/Eliance à Paris le 25 mai 2011)

De plus en plus de groupes développent ainsi des stratégies dites de *facility management*, c'est-à-dire de gestion de site pour le compte d'un gestionnaire principal. Jean-François Camarty, directeur d'*Elior Concessions* précise ainsi :

> *« Le concept de la restauration pure c'est notre métier, mais dès lors que l'on bascule vers des services comme [la distribution, la gestion de salle d'attente], forcement ça va faire appel à des compétences un peu nouvelles, à des modèles économiques nouveaux. Donc c'est pour ça qu'on prend aussi dans nos recrutements des gens qui viennent de la distribution parce qu'on se dirige un peu plus vers la distribution. [...] La distribution, le retail, et la restauration se rapprochent. Relay veut faire de plus en plus notre métier et nous ont fait de plus en plus le métier de Relay. »*
> (Entretien avec Jean-François Camarty, Directeur d'Elior concessions, Elior/Eliance à Paris le 9 octobre 2010)

La question de cette porosité entre exploitation commerciale et exploitation ferroviaire s'articule surtout sur celle des espaces d'attente. Les propositions des ensembliers de restauration sont entendues par *Gares & Connexions*. À ce titre, Patrick Mignot montre, dans ses propos, combien la stratégie d'aménagement de ces hypothétiques *espaces d'attente mixtes*, comme il les nomme, est avant tout la prérogative de la direction marketing de *Gares & Connexions*. En d'autres termes, c'est par l'approche des usages marchands de la gare que pourrait être décidé un accroissement de la porosité entre la gare-*installation essentielle* et la gare-*place marchande*:

> *« Les espaces d'attente mixtes […] ce n'est pas inenvisageable. On […] peut très bien imaginer des concepts d'attente mixte, maintenant n'est pas forcément moi qui décide ça. C'est plutôt la direction du marketing de Gares & Connexions. Ça fait partie justement de ces lignes directrices qui pourraient demander, en analysant des sondages sur telle et telle gare, de dire [qu'] il serait peut-être bien de développer un projet d'attente mixte à tel endroit. À ce moment-là en fonction de cette demande, moi maître d'ouvrage, OK, je vais la traduire en termes de contrats, de marchés, de travaux, d'abord de concepts, et après toujours échanger avec ces directions marketing pour savoir si c'est bien ça que vous m'avez demandé, si on est bien en phase avec ça, dans ces investissements .*

[1020] S.A. (2013, 10 juin). « Elior veut reprendre les Relay des gares à Lagardère », *Challenges*.

(Entretien avec Patrick Mignot, Chef de projet gare du Nord, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 3 décembre 2013)

Néanmoins pour le cas français, cette porosité reste limitée par les impératifs posés par le modèle économique réglementaire. Comme l'indique le chef du département stratégie et régulation de *Gares & Connexions* :

> *« [Une entreprise ferroviaire] ne pourrait pas vendre ses billets en même temps que des pains au chocolat, c'est dans le contrat d'occupation. Il faut que le traitement soit équitable. Il faudrait qu'elle prenne deux espaces. Il faudrait qu'elle se confronte au marché pour avoir un espace dans lequel elle puisse vendre des petits pains, et par contre dans le mode régulé, elle a le droit à un espace pour vendre des billets. »*
>
> (Entretien avec Etienne Piquet, Chef du départment stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

Cette présentation synthétique des acteurs principaux de la restauration en gare montre ainsi que la définition de l'offre commerciale est qu'une composante d'un jeu stratégique plus large. Ce jeu stratégique concerne des groupes qui vendent une expertise pour assembler des concepts de restauration et se concurrencent en diluant progressivement les frontières entre les types de commerces. On constate ainsi une porosité grandissante entre les magasins de détail et les surfaces dédiées à la restauration, au point que l'on peut s'interroger à l'avenir, sur un abaissement des frontières physiques entre ces espaces commerciaux non-ferroviaires dans les gares et ceux consacrés à l'accueil des voyageurs. Malgré la persistance du cadre réglementaire français, par exemple, qui contraint les acteurs, la porosité croissante accroît le poids de *l'agencement* de la *place marchande* dans la configuration des grandes gares. Au cœur de l'activité de la place marchande, le commerce et la publicité s'imposent à l'espace.

3. Le modèle économique : commerces et publicité

David Mangin analyse les effets de l'urbanisme commercial dans la production des périphéries françaises ainsi que dans la formation d'un urbanisme de secteurs[1021]. L'urbanisme commercial est pourtant bien présent au cœur des gares comme places marchandes, lesquelles sont aménagées pour porter une nouvelle centralité urbaine. Dès lors, comment s'articulent les techniques de l'urbanisme commercial, qui peuvent standardiser l'espace, à celle de la centralité urbaine, qui appelle une singularisation des usages ? La tension entre standardisation et singularisation s'observe dans les deux finalités d'exploitation économique de la place marchande : le commerce et la publicité.

3.1 Le commerce entre standardisation et singularisation

Les commerces en gare sont consubstantiels de leur évolution. Les buffets de gare ont été développés pour servir la clientèle de voyageurs. Plus largement, la question d'implantations de boutiques dans les gares n'est pas récente. À Paris, elle était au cœur des réaménagements des gares de l'Est et de la gare Saint Lazare dans les années 1930 où l'espace avait été en partie repensé comme une galerie commerciale. Raoul Dautry qui dirigeait les chemins de fer de l'État souhaitait diversifier – déjà- les ressources de la compagnie[1022].

Entre commerces traditionnels et commerces dans les lieux de transport, la différence tient à l'intégration de la notion d'espace de transit là où les commerces sont implantés. René-Paul Desse rappelle les origines du mot *transit* désormais accolé à *commerce*[1023] : *« étymologiquement « transit » est emprunté à l'italien* transito *et utilisé pour la première fois par Colbert pour évoquer sa politique de libre circulation des marchandises, d'où par extension, la fonction de transitaire. Cette filiation nous éloigne de la signification première en langue latine où transitus est l'action de franchir un passage. Au XIXè siècle, on parle de voyageur en escale, ou en transit »*[1024]. Le commerce en gare est donc particulier, il s'apparente au commerce de transit.

Dans son rapport sur les gares de voyageurs[1025], la sénatrice Fabienne Keller préconise le développement des commerces dans les gares françaises. Elle relaie une perception d'un usage régulateur du commerce. L'implantation de commerces participerait à réguler l'espace, ses usages et contribuerait à sécuriser les gares, comme elle l'explique:

> *« Il n'y a rien de mieux qu'un commerce, parce que c'est propre, c'est animé et il y a quelqu'un dedans. Donc, dans une gare avoir des commerces, c'est de manière assez automatique apporter de la sécurité, apporter de l'apaisement, puisque lorsqu'on rentre dans une boutique flaner, ça fait retomber la pression, ça apporte du service, ça change l'ambiance ».*
> (Entretien avec Fabienne Keller, Sénatrice du Bas-Rhin, Sénat, à Paris le 15 septembre 2010)

1021 MANGIN, D. (2004). *La ville franchisée: formes et structures de la ville contemporaine*, Éditions de la Villette, 2004.
1022 LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
1023 DESSE, R.-P. (2014). « Chapitre 9 Commerce de transit. Entre hypermobilité et gestion du temps », *in* LEMARCHAND, N., MERENNE-SCHOUMAKET, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes. .
1024 *Ibid.*, p.129.
1025 KELLER, F. (2009). « La gare contemporaine », *Rapport au Premier ministre*, Paris : Services du Premier ministre.

La conception des espaces commerciaux en gare ne répond pas des mêmes techniques d'un site à l'autre, leur agencement pour l'exploitation commerciale non plus, puisqu'il a été constaté des tensions entre standardisation et singularisation des espaces différentes.

3.1.1 L'illustration d'une intégration du projet commercial dans celui de d'aménagement : le cas de St Pancras

Lors de la conception du projet de reconstruction de la gare St Pancras, la question commerciale a été pensée au cœur du développement du projet inspirée par le modèle aéroportuaire, comme le confirme la directrice commerciale d'HS1ltd :

> *« […] Ils ont pris leur inspiration de la gare Grand Central de New York, ainsi que des aéroports. C'était avant que je ne prenne mes fonctions, mais la personne qui était impliquée dans le projet de développement commercial [de la gare] venait elle aussi des aéroports et avait le même parcours que le mien et ainsi, elle comprenait que les gens qui voyagent, et qui voyagent à l'international, attendent un certain niveau de commerces avant le début de leur voyage, ainsi, une part de cela a été construite dans le programme initialement.*[1026] *»*
>
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

À partir de l'étude d'un corpus de presse professionnelle, il a été possible de reconstituer cette stratégie d'aménagement. En 2006, *London and Continental Stations and Property*, la filiale du consortium LCR, mandate des designers d'intérieur pour proposer un aménagement des espaces du rez-de-chaussée de la gare, ceux qui ont été créés par le réaménagement des souterrains et l'extension du terminal[1027]. Lors de cette étape, l'espace de la gare est formellement défini par des sous-identités. Cinq zones sont appelées à être aménagées en fonction de concepts d'offres de services et d'usages autres que ferroviaires :

- la traversée de la gare sous l'extension du terminal (*concourse*)
- la zone des arcades (*undercroft*)
- la zone de *duty free* dans l'espace d'attente international
- une zone de divertissements
- des espaces temporaires pour des manifestations artistiques

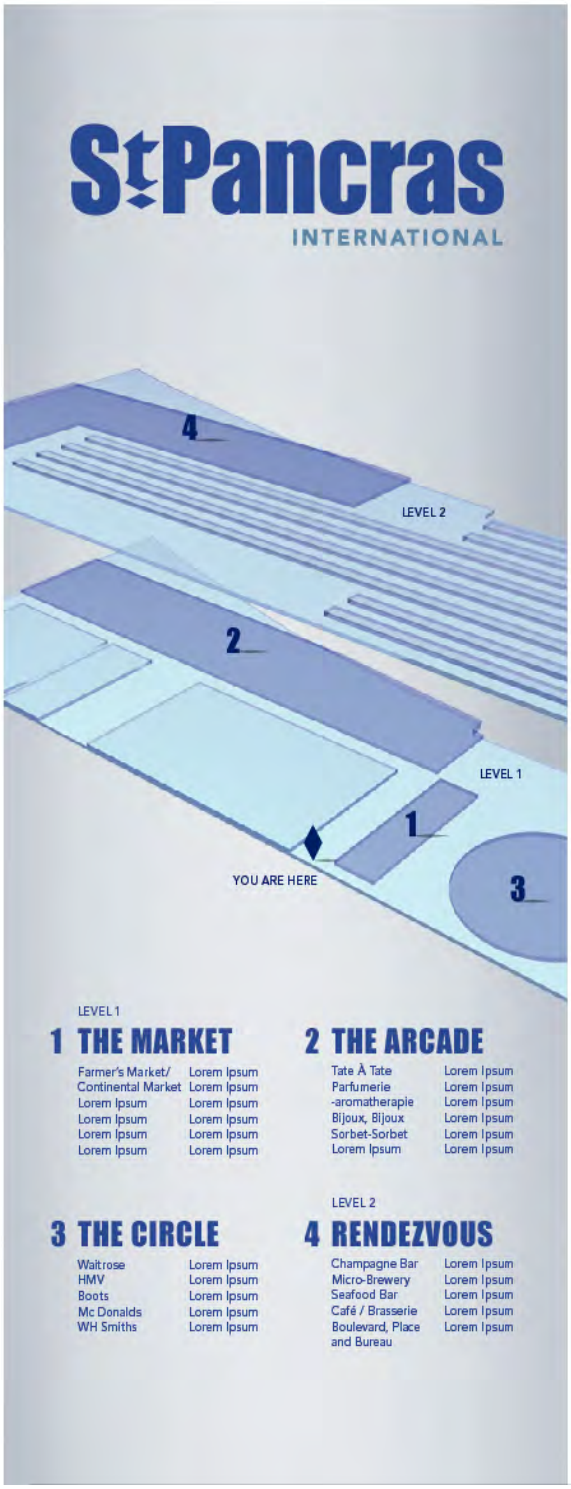
La mission des designers est de définir les usages possibles de ces espaces, les besoins d'aménagement spécifiques aux activités et de préconiser une trame d'aménagement commune pour unifier l'atmosphère de la gare[1028]. Lors de l'inauguration de la gare, les espaces sont finalement segmentés selon les sous-identités suivantes :

1026 [Traduction de l'auteur] version originale : *« I think that when the initial development was done they fought quite hard to integrate the core elements of retail space and they took some inspiration from Grand Central in New York and also from airports. It's before my time, but the person who was involved in some of the project retail thinking had also come from airports and had a similar background to mine and therefore understood that people travelling, and people travelling internationally, would expect a level of retailing before their journey, so some of that was built into the programme initially."*

1027 BALMOND, S. (2006, 2 septembre). « LCR ready to put St Pancras interior design out to tender », *Design Week*.

1028 *Ibid.*

Image 8
Prototype de plan d'information de St Pancras en 2007, intégrant la segmentation des espaces
Sources : © Lewis Moberly et HS1ltd



- la traversée de la gare, le *concourse*, est appelée *the market*. L'objectif est d'y développer une activité proche d'un marché alimentaire au sein de la gare, en mettant en exergue produits frais et restauration de marché.

- Dans l'espace adjacent au *market*, autour des accès aux quais des lignes intérieures, *the Circle* regroupe les offres commerciales qui ciblent les voyageurs pendulaires ainsi que les habitants du quartier.

- *The Arcade* regroupe, sous les quais de l'*Eurostar*, les commerces ciblant une clientèle aisée et touristique.

- Enfin, le niveau des quais, à l'étage, est entouré de différents cafés et restaurants et de l'accès au bar de l'hôtel rénové, le tout formant l'espace *RendezVous*. Dans cet espace doivent être organisés les événements culturels et promotionnels et des œuvres d'art doivent être insérées.

Ce travail immatériel sur la qualification de la gare, la projection d'identités pour chacune des zones qui la constituent soulève la question de la conception de l'aménagement de la gare comme un ensemble articulé non plus en fonction uniquement des activités de transport mais plutôt par les finalités de son exploitation commerciale future. La recherche d'une conception de l'espace qui puisse servir le basculement d'une gare fonctionnelle en une gare comme une destination dans la ville et pour la ville apparaît ici comme un élément central de la stratégie appliquée dès l'origine dans la réhabilitation de St Pancras.

La force de cette stratégie est de préfigurer l'espace pour les activités commerciales et ainsi remodeler la forme intérieure de la gare. L'espace de la gare est ainsi mis au service de la *place marchande* :

> *« […] Dans la plupart des gares où vous entrez, vous avez un grand hall, vous avez une zone de départs et vous voyez tous les trains devant vous. Il y a donc une signalisation intuitive qui dit "je suis ici et je sais que vais aller vers là-bas". Quand vous arrivez à St Pancras, nous avons les quais des trains au-dessus, à différents endroits qui ne sont pas connectés les uns les autres, ou bien en-dessous, il n'y a donc pas un moyeu [hub] où chacun peut être. D'un point de vue commercial, nous aimons cela car personne n'attend sous un grand écran, les gens bougent en conséquence. De plus, nous avons des enjeux de signalétique [way-findings], car naturellement les clients ne s'attendent pas à avoir le train au-dessus d'eux alors que dans la plupart des cas, les trains sont devant eux. Mais je pense qu'encourager ces croisements de flux de personnes aide l'aspect commercial».* [1029]
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

On retrouve ces techniques de préparation de l'espace à des fins commerciales à Milano Centrale (voir chapitre précédent), où d'ailleurs la discussion des cheminements peut avoir des répercussions sur la finalité de l'exploitation commerciale. Plus généralement, comme cela fut observé par Hélène Dang-Vu à la gare Saint Lazare, le réaménagement des gares pour des fonctions commerciales « *joue essentiellement sur cette intersection du flux et des plans. Certes l'espace est assuré de visiteurs, mais il est nécessaire de créer et d'entretenir les flux horizontaux. Pour développer cette économie orthogonale des flux, des attracteurs sont nécessaires, même s'ils ne constituent pas la pièce centrale du dispositif comme dans un centre commercial régional. Il s'agit d'accentuer la visibilité des enseignes pour dévier les flux, susciter les circulations transversales, qui ne sont pas contraintes, mais existent à l'état de possibilité* »[1030].

Une fois la stratégie d'aménagement définie à partir des flux – intégrant aussi des impératifs de sécurité ainsi que des impératifs de respect patrimonial – les commerces sont aménagés dans des espaces dont les fonctionnalités rendent possible des offres de restauration ou uniquement de vente de détail. La question de l'avitaillement des commerces de bouche est primordiale car elle nécessite des circuits et des entrepôts, en souterrain ou dans des espaces réservés, qui doivent permettre de fournir les magasins en fournitures ou en nourriture. L'enjeu stratégique de la maîtrise des flux au cœur du projet d'aménagement est affirmé aussi de la part des acteurs concessionnaires, c'est-à-dire les entreprises qui gèrent et exploitent les espaces commerciaux en gare. Lionel Vazzoler indique ainsi :

> *« À très peu de chose près, on peut avoir un très bon emplacement, on peut avoir un très mauvais emplacement, cela se joue à cinq ou 10 m dans une gare. Ça se joue à une rotation de façade par rapport à une autre. Le commerce, c'est l'attractivité d'un point de vente sur du flux qui se joue à pas grand-chose. Donc, c'est toujours intéressant et important de participer à la réflexion. [Pour] le concédant, leur métier à eux, c'est de gérer des flux, pas de gérer les commerces aujourd'hui ».*
> (Entretien avec Lionel Vazzoler, Directeur du marché gares, Elior/Eliance à Paris le 25 mai 2011)

1029 [Traduction de l'auteur] version originale : *"I think as a station we are quite unique in lots of ways, and one of the areas that we are very different is that in most stations you enter, you have a big hall, you have a gate line and you see all the trains in front of you. So there's an intuitive way-finding route that says "I'm here and I know I'm going over there". When you get to St Pancras, we have the train platforms up here, there, those two don't even connect, or they're downstairs, so there isn't a natural hub where everybody stands. From a commercial perspective we like that, because everybody isn't standing stationary under a big screen, people move about as a result of that. In addition to that, we have some way-finding challenges, because customers naturally don't expect the train to be above them, and in most cases the trains are above them. But I think that encouraging that cross flow of people helps with the commercial side."*

1030 DANG VU, H., JEANEAU, H. (2009). « Concevoir un espace de transit et de consommation : la gestion de site dans les gares parisiennes », *op. cit.*

3.1.2 La gestion commerciale de l'espace

La *place marchande* est un *agencement* qui s'observe dans les relations établies entre les différents acteurs. À partir de la constitution des coques commerciales (voir chapitre précédent), les gestionnaires des gares procèdent à des attributions de lots d'espaces devant être occupés par certains types de fonctions. Ceci est valable pour les gestionnaires des réseaux de gares comme *Gares & Connexions* et *Grandi Stazioni*. Pour *HS1ltd* et son intermédiaire *Network Rail*, l'attribution des baux commerciaux est lié à une enchère par espace. La particularité française explicitée au chapitre précédent réside dans le régime d'exception des gares par rapport au reste de l'immobilier commercial. Les commerçants ne doivent pas acquérir un fonds de commerce ni s'acquitter de droit d'entrée et la durée du contrat de location est fixée à l'avance permettant une meilleure projection financière de l'activité. En Italie comme en France et au Royaume-Uni, la logique contractuelle entre les commerçants et les gestionnaires de gare se traduit par le paiement d'un loyer – qui marque le *bien immobilier* – et par le versement d'une quote-part du chiffre d'affaire – qui marque la *place marchande*. Par exemple, dans le cas de *Grandi Stazioni*, en plus des loyers, les commerçants reversent 25% de leur chiffre d'affaire[1031]. Seuls chiffres qu'il ait été possible de consulter, l'activité commerciale en gare en 2013 rapporte 66 millions d'euros à *Grandi Stazioni* sur l'ensemble de ses gares, soit 480 magasins alors avec un temps moyen de passage en gare de 22 minutes par client.

La gestion commerciale de l'espace des gares peut aussi être conduite via des partenariats renforcés entre gestionnaire et exploitant. Outre le fait que les modes d'investissement peuvent concéder à un promoteur-investisseur l'ensemble de l'exploitation d'une zone, comme c'est le cas à Saint Lazare avec *Klépierre* par exemple, le gestionnaire-aménageur peut aussi s'intégrer directement à la gestion commerciale de l'espace en formant des sociétés de gestion spécifiques pour certains commerces. C'est le cas en France, et à Paris Nord, à la suite du renouvellement des concessions d'espaces de presse entre *Relay* et *Gares & Connexions*:

> *«C'est un appel d'offres qui est public, historiquement il y a un contrat qui nous lie avec Relay sur l'ensemble des gares du territoire, avec Lagardère avec un système de péréquation. Puisque Relay va gagner de l'argent sur les grandes gares mais en perdre sur les petites. Donc l'idée c'était de dire qu'il nous était important d'avoir une vie en gare, même pour les petites, même si l'opérateur perd de l'argent. Cela apporte de la présence humaine, du liant, de la vie, et donc c'est important d'avoir une vendeur en gare qui vend de la presse. Donc là c'est clairement un système de péréquation qui existe aujourd'hui, d'allotissement carrément sur l'ensemble du réseau. »*
>
> (Entretien avec Etienne Piquet, Chef du département stratégie et régulation, SNCF *Gares & Connexions* à Paris le 30 mars 2013)

À la suite de l'appel d'offres qui fut remporté par *Relay*, une « *société de gestion des commerces de gares* » a été créée, possédée pour moitié par *Relay* et par *A2C*. Cette *joint-venture* marque une progression de l'investissement de *Gares & Connexions* dans la maîtrise à long terme de sa stratégie pour ces espaces commerciaux.

[1031] MARTINI, F. (2014). "Grandi Stazioni, ma risultati piccoli", *Linkiesta*, [en ligne], [consulté le 13 octobre 2014 sur http://www.linkiesta.it/print/126694].

3.1.3 Les limites de l'activité commerciale : tensions contractuelles et tensions territoriales

La stratégie commerciale doit néanmoins être resituée dans ses contextes territoriaux et réglementaires. Elle ne se produit pas hors-sol et doit intégrer des contraintes importantes. En France, les instances traditionnelles de l'aménagement commercial ont ainsi freiné le projet actuel de réaménagement de la gare Montparnasse. Alors qu'Altaréa-Cogedim doit y développer 7 000 mètres carrés de nouvelles surfaces commerciales, la commission départementale du commerce a opposé son véto au projet en juin 2015, imposant un premier retard au chantier[1032].

À Londres, la question des activités commerciales reste contrainte par les différents baux signés au sein de la gare. Ainsi, les espaces de l'hôtel ne peuvent pas concurrencer frontalement ceux de la galerie commerciale qu'ils jouxtent, de même qu'*HS1ltd* ne peut pas convertir aisément des espaces ferroviaires en surfaces commerciales, sans en référer aux limites de son contrat de location, le *lease*:

> *« Dans chaque contrat de location, il y a une clause d'usage : ce que vous pouvez faire, par exemple pour le bail de l'hôtel, il doit probablement être écrit « hotel, appartements » ainsi que le terme anglais « ancillaries » [activités auxilliaires] […] qui ne doivent pas changer l'objet principal de l'usage. Le lease de HS1 a la même clause indiquant que nous pouvons l'utiliser pour le transport feroviaire, pour les commerces, pour les bureaux et tout ce qui est nécessaire pour faire fonctionner le transport ferroviaire. »*[1033]
>
> (Entretien avec Martin Oakley, Directeur immobilier, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

Outre les contraintes réglementaires, la question de l'environnement de la gare pose aussi des contraintes pour la mise en oeuvre des stratégies commerciales. La concurrence avec les fonctions commerciales environnantes est ainsi une source de tension pour l'application des stratégies de la place marchande. À Montparnasse par exemple, le développement des commerces dans la gare concurrencera frontalement le centre Gaîté-Montparnasse installé sous la tour Montparnasse. Géré par *Unibail*, le concurrent direct d'*Altaréa-Cogedim*, ce centre commercial doit être rénové durant la même période que la gare Montparnasse[1034].

À St Pancras, la coexistence de l'hôtel de la gare sur un même site est une opportunité pour créer des services complémentaires et pour renforcer les synergies commerciales des deux gestionnaires:

> *« A cause de la nature de l'hôtel et de ce qu'ils font, et ils le font très bien, je pense que l'histoire de ce projet de rénovation et de cet hôtel même est plutôt un bénéfice positif pour nous. Nous travaillons avec eux de manière rapprochée, par exemple nous avons produit une vidéo qui inclut l'hôtel et l'hôtel l'utilise en interne sur les TV des chambres comme fond d'accueil. Cela parle des offres qu'il y a dans la gare, y compris celles de l'hôtel, et nous avons fait d'autres choses comme cela, de manière très rapprochée. Je pense donc que nous voyons tous les deux le bénéfice du point de vue de St Pancras comme une gare et nous bénéficions de leur activité et eux de la nôtre» .* [1035]
>
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

1032 S.A. (2015). « Altarea Cogedim: retard sur son dossier de la gare Montparnasse », *La lettre de l'Expansion*, *2227*(2015/5), p.6.

1033 [Traduction de l'auteur] version originale : « *In each lease there's a thing called a user clause: what you can use it for, it will probably say "Hotel, apartments and often the phrase in English "ancillaries", which means other smaller things. But not to change the character or the main purposes. The HS1 lease has a similar user clause that says we can use it for the railway, for retail, for offices and things needed to make the railway work. »*

1034 S.A. (2015). « Altarea Cogedim: retard sur son dossier de la gare Montparnasse », *op. cit.*

1035 [Traduction de l'auteur] version originale : *« I think because of the nature of the hotel and what they do, they do it very well, and I think that the history that comes from that development and that hotel has quite a positive benefit to us. We work quite closely with them, for example we've produced a video that includes the hotel, and the hotel uses it internally on spare channels on the TVs in the bedrooms. It talks about the offers there are at the station and it includes the hotel, and we've done things like that very jointly. So I think we both see the benefit of the profile of St Pancras from a station perspective and we get the benefit of their activity and they get the benefit of our activity. »*

En plus de l'hôtel, c'est aussi l'ensemble du quartier réaménagé de King's Cross qui constitue un défi. Jusqu'alors en chantier, ce quartier n'a pas été fondamental dans l'agencement de la gare en place marchande. Cependant, sa mise en service progressive nécessite que la gare s'y ouvre et que ses commerces ne soient plus uniquement reclus dans l'environnement fermé de l'espace ferroviaire, mais qu'ils deviennent aussi des vitrines ouvertes sur la rue et sur le quartier immédiat:

> *« Notre défi est de rendre St Pancras attractive de sorte que les gens aient envie d'y être. Actuellement c'est un bel environnement et nous voulons le maintenir ainsi – nous devons le faire du fait de la concession- mais aussi, nous voulons nous assurer que les gens apprécient et profitent de ce que nous faisons. « Surprise and delight », « suprise et plaisir », c'est ainsi qu'on le dit ! Donc nous faisons de notre mieux, par exemple en créant une application pour smartphones spécifique à St Pancras, nous avons amplifié notre Wi-Fi, nous faisons un certain nombre de choses pour lesquelles nous pensons que les gens voudront venir ici. C'est pratique, c'est utile, ce sont des choses qu'ils veulent et c'est à nous de nous assurer que c'est suffisant pour attirer les gens. Nous sommes aussi en train de faire d'autres choses concernant le développement pour que le bâtiment soit plus ouvert plutôt que replié [sur lui]. Nous n'avons que des commerces qui sont à l'intérieur de la gare, seulement deux ont des portes sur les rues mais nous ne les ouvrons pas. Nous les ouvrirons lorsque les bâtiments autour de nous seront construits. Nous essayons ainsi de nous impliquer davantage dans notre voisinage local [local community][1036]. »*
> (Entretien avec Nicola Shaw, Présidente directrice générale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

3.1.4 Les marques commerciales en gare : entre standardisation et singularisation de l'espace

L'implantation des commerces en gare répond enfin d'une logique contradictoire. Elle permet à la fois de standardiser l'offre proposée permettant d'identifier facilement les services avec les marques qui s'y déploient. Cependant, cette standardisation peut aller à l'encontre de la recherche d'une singularité de la *place marchande*. La question des marques commerciales (les enseignes franchisées comme Paul, Quick, Starbucks) résulte d'un équilibre entre le gestionnaire-aménageur et l'exploitant commercial – surtout lorsqu'il s'agit d'un ensemblier de la restauration. Comme l'indique l'un de leurs principaux acteurs:

> *« Pour proposer une marque dans la gare qui est la plus génératrice de chiffre d'affaires, elle répond à trois composantes qui sont : j'ai un client satisfaire, donc si je fais beaucoup de chiffre d'affaire c'est que je satisfais beaucoup de clients. Je réponds à une logique [du] concédant, parce que si je fais beaucoup de chiffre d'affaires, je [lui] verse beaucoup de redevances. Et je réponds à une logique actionnaire que je représente au travers de l'entreprise qui veut que beaucoup de chiffre d'affaires dit capacité à générer une marge pertinente, élevée, et donc à faire vivre l'entreprise. Finalement, la marque répond à tout ça, et puis je fais plaisir au franchiseur puisque je donne encore plus de valeur à sa marque. Plus elle est visible, plus elle a de la valeur, et en l'occurrence on lui verse une redevance annuelle aussi. »*
> (Entretien avec Lionel Vazzoler, Directeur du marché gares, Elior/Eliance à Paris le 25 mai 2011)

Ici, la marque de distribution commerciale est très nettement un *dispositif de marché* au sens de la sociologie des *agencements marchands*. Elle permet aux différents acteurs d'articuler leurs logiques, puisqu'en proposant une offre standardisée d'un espace à l'autre, la marque rassure les décideurs par la capacité à générer un certain niveau de chiffre d'affaire. Cependant, la marque ne suffit pas, elle ne doit pas être banalisée et renvoyer la gare à un espace marchand comme un autre:

[1036] [Traduction de l'auteur] version originale : *« I think for us the challenge is to make St Pancras attractive so that people want to be there. Now it's a nice environment, and we want to keep it a nice environment - we have to because of the concession - but also we want to make sure that we do things that people enjoy and like. "Surprise and delight" is what we call it! So we do our best, for example we are creating an App that is specific to St Pancras, we've upgraded our Wi-Fi, we're doing a number of things which we think will make people want to be there. It's convenient, it's useful, it's got things they want and it's down to us to make sure that that's enough to attract people. We're also going to do other things about developing so that the building looks outwards rather than inwards. We've only got retail units that are inside at the moment, a couple of them have doors to the road, but we don't open them. We will open them as the buildings around us develop. So we're going to try and make ourselves more involved in the local community … »*

« Il est important d'avoir les marques plus spécifiques en gare, car pour moi il ne faut pas assimiler la gare un centre commercial. Si vous ne faites que des enseignes de centres commerciaux vous aurez un amalgame on dira que la gare est un centre commercial. Pour nous, la gare n'est pas un centre commercial, il ne faut pas oublier que c'est avant tout un lieu où on vient prendre son train.»

(Entretien avec Jean-François Camarty, Directeur d'Elior concessions, Elior/Eliance à Paris le 9 octobre 2010)

Cette recherche de singularité a été constatée particulièrement à St Pancras et à Milano Centrale. Comme le précise la directrice commerciale de HS1ltd :

« Ce que nous avons fait depuis la prise de la concession en 2010 est de repousser les fontières [de la gestion du site commercial] un peu plus loin. Nous les avons poussées plus loin au sens du niveau de commerces indépendants que nous avons. Nous avons dit que nous ne voulions plus dépendre des grandes enseignes parce que nous sommes si sûrs de nous concernant ce que nous faisons de manière systémique pour le commerce [dans la gare], donc nous ne voulons pas avoir toutes les grandes enseignes de café. Le résultat de cela c'est que lorsque Caffè Nero a vu son contrat [de location] expirer, nous étions plutôt contents de le remplacer par une enseigne de café indépendante plutôt que de garder Caffè Nero. […] Nous avons choisi le Caffè Fratelli plutôt que Caffè Nero. Caffé Fratelli a six boutiques dans Londres, quelque chose comme ça, ce n'est donc pas une enseigne de café trop grosse mais avec une marque que beaucoup de gens à Londres reconnaissent. C'est plutôt spécifique, nouveau, une enseigne indépendante de café. En faisant cela, nous avons une enseigne qui est flexible, qui souhaite coopérer, qui veut participer à ce que nous sommes en train de faire à St Pancras, parce qu'ils ont plus de flexibilité qu'une marque standard [corporate brand] qui essaie de standardiser ses offres pour qu'elles fonctionnent nationalement. Ainsi, nous pouvons être un peu plus souples dans ce que nous faisons, mais [pour autant] nous continuons d'avoir un Starbucks et un Costa Coffee [malgré tout] […][1037]»

(Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

L'aménageur-gestionnaire peut ainsi contraindre les grandes enseignes à reprendre leurs plans d'aménagement et à se conformer avec ses lignes stratégiques de développement commercial de la gare. Un autre exemple à St Pancras est celui du café Starbucks, situé dans l'aile nouvelle de la gare (l'extension Foster) qui n'a donc rien d'historique. Cependant, le recours au caractère patrimonial du bâtiment d'origine a permis à HS1ltd d'imposer un autre aménagement du café – lequel dans sa version standardisée était composé de faux-murs de briques :

"Ils étaient plutôt contre [ces principes] au début, parce qu'ils ne les aimaient pas; Je leur ai expliqué pourquoi nous avions ces principes [de protection patrimoniale] et ils ont compris et ont changé [leurs plans]. Chaque Starbucks par exemple ressemble à un autre, ils sont tous pareils. [Ici], nous avons un Starbucks différent à St Pancras qu'ils adorent. Ils ont essayé de le faire de la façon standard, ce qui impliquait d'installer des fausses briques. Nous leur avons dit que la station était connue plutôt pour ses briques d'origine et que nous ne l'accepterions pas. Ils sont revenus avec d'autres idées et ils les adorent. C'est leur site le plus performant du Royaume-Uni. Cela fonctionne parce que c'est bien conçu [good design] donc cela s'intègre bien dans l'espace avec leur système de vitrines [qui entoure le café plutôt que le mur de fausses briques initialement prévu]. Il y a ainsi une uniformité et une consistence dans ce qu'exprime le bâtiment [de la gare]. Le bâtiment est le premier objet et sa valeur est importante pour HS1."[1038]

(Entretien avec Josie Murray, Conseillère en patrimoine historique, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

1037 [Traduction de l'auteur] version originale : *« What I think we've done since the sale process in 2010 is push at those boundaries that bit further. So we've pushed harder in terms of the level of independent retailers that we've got, we've said we don't have to rely on big brand names because we are so confident in what we're doing holistically across the retail estate, that we don't have to have all the big coffee operators. The result of that was that when Caffè Nero's contract came to an end, we were quite happy to put an independent coffee operator in the rather than retain Caffè Nero. … We changed over the Caffè Fratelli rather than Caffè Nero. Cafe Fratelli have six stores across London, something like that, so it's not a big corporate coffee shop with a brand that most people in London would recognise. It's a fairly niche, new, independent coffee operator. But in doing that we have an operator who is flexible, who wants to cooperate, who wants to participate in what we're doing in St Pancras because they have more flexibility than a corporate brand who is trying to do a standardised promotion that runs nationally. So we can be a little bit more flexible in what we do, but we still have Starbucks and Costa coffee so we still have an element of that."*

1038 [Traduction de l'auteur] version originale : *"To be honest, they will rail against it to begin with, because they don't like it. I explain why we do it and they understand and generally they make the changes and the happy. Starbucks, for example, as you say they have a very formulaic approach, every Starbucks looks the same so everybody knows it's Starbucks, we have a different Starbucks in St Pancras, which they love. They tried to do their normal thing, which involved pretend bricks, and we said "The station is known for its brickwork and we don't accept this" so they came up with a different idea, and they love it. It's the best performing store in the UK. It works it's about good design, so it fits into the space and no one tenant dominates with their window displays. So that there is a uniformity and consistency so that the building is expressed. The building is the primary object the value of that asset is huge to HS1 as a company."*

Un levier complémentaire au patrimoine pour singulariser la gare est aussi le choix d'enseignes caractéristiques de la ville où est située la gare. Cette méthode est constatée à St Pancras et à Milano Centrale. À Londres, elle concerne l'insertion d'une boutique du grand magasin londonien *Fortnum & Mason* :

> *« Nous avons un magasin Fortnum & Mason. Nous savons que Fortnum & Mason ne vont pas ouvrir de boutiques dans toutes les gares parce que cela leur a pris 300 ans pour en ouvrir une au-delà de Piccadilly ! Ainsi, nous aurons cette boutique qui sera unique pendant un bon moment. Nous avons développé le plus long bar à champagne, qui demandera du temps pour être copié, juste à cause de sa taille et de sa longueur. Nous voulons ainsi protéger ces éléments uniques, et je pense que nous serons plus audacieux avec si nous continuons. Nous innovons sans cesse dans cet espace, je pense, que parce nous avons construit une telle marque et une telle réputation en faisant des choses un peu différentes au point que les gens attendent un peu trop de nous maintenant.*[1039]
>
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

L'image ci-dessous montre l'intégration de l'enseigne dans les arcades du rez-de-chaussée de la gare ainsi qu'un extrait du menu proposé aux clients. L'enseigne est spécifique, elle est formée des lettres du magasin et d'une horloge particulière, décomposée, qui s'insère dans les volumes des arcades et renforce la spécifité du lieu. Ce salon de thé propose aussi une saveur spécifique à la gare St Pancras, renforçant le lien spécifique entre le site de la gare et l'enseigne.

Image 9
L'enseigne Fortnum & Mason à St Pancras et la déclinaison de ses thés
Source : Fortnum & Mason

[1039] [Traduction de l'auteur] version originale : *« We have Fortnum & Mason's store. We know Fortnum & Mason's are not going to open a store in every train station because it has taken them 300 years to open a store beyond Piccadilly. So we will have that unique store for some time. We've developed the longest champagne bar, that will take some replicating, just because of the sheer size and length of it. So we want to protect some of those unique elements, and I think will be bolder with it as we go on. We're always innovating, I think, in that space, and I think that because we built up such a brand and reputation about doing things that bit differently people expect it of us a bit too now. »*

Image 10
La terrasse du café Panzera 2010 à Milano Centrale
Sources : Panzera

L'image ci-contre montre une particularité dans la singularisation des marques à Milano Centrale. L'historique café *Panzera*, qui était situé depuis l'inauguration de la gare en 1931 sur la place lui faisant face, a installé une annexe au sein du bâtiment central. Cette annexe, appelée *Panzera 2010*, est articulée entre des volumes à l'intérieur de la gare et une terrasse sur le côté.

L'implantation de l'enseigne dans la gare permet ainsi d'articuler l'espace du site avec celui des rues et des places adjacentes. La recherche d'une singularisation des marques commerciales dans les gares est ainsi la conséquence d'une maturation des stratégies des aménageurs-gestionnaires des gares. La volonté de maintenir une identité propre à chaque site est un levier pour écarter les enseignes commerciales qui seraient trop standardisatrices. Cette évolution est surtout notable pour les très grandes gares historiques. Elle se retrouve à Paris, là encore pour des enseignes de restauration. La gare Saint Lazare a ainsi été équipée d'un bistrot gastronomique unique (*Lazare Paris*) se jouant de l'esthétique parisienne de la première moitié du XXème siècle et où l'on sert le « *meilleur jambon-beurre* » de la ville. La gastronomie des buffets des gares est ainsi revisitée, jusqu'à la gare du Nord dont le réaménagement prévoit l'insertion d'une brasserie haut-de-gamme tenue par un chef étoilé.

3.2 La publicité

Si les grandes gares offrent désormais des plaisirs de bouche, il n'en va pas forcément de même pour ceux des yeux. Le second trait caractéristique de l'aménagement des gares comme des *places marchandes* est celui de l'usage de l'espace à des fins publicitaires. Moins connu et moins évident a priori, il est pourtant un axe de développement commercial structurant. Les stratégies adoptées en matière de publicité en gare peuvent modifier sensiblement la perception de l'espace par les publics d'usagers, ainsi que le modèle économique de l'exploitation commerciale. Comme cela a été présenté dans le chapitre 7 (*l'agencement* de *l'installation essentielle*), la question de l'usage publicitaire en gare est déterminante dans la jurisprudence italienne en matière de concurrence ferroviaire. Une partie des espaces publicitaires dans les grandes gares doit ainsi désormais être proposée aux différentes compagnies, sur une base d'égalité, pour promouvoir leurs services auprès des usagers. Ces surfaces publicitaires mises à disposition appartiennent en fait à un ensemble d'emplacements en gare où les gestionnaires-aménageurs utilisent la perception de l'espace par les usagers pour en faire le cœur d'une transaction marchande.

L'espace des gares est alors configuré sous la forme de surfaces étant mises à disposition des annonceurs. L'espace n'est plus le support d'une finalité marchande – la boutique, le restaurant – mais la surface d'une diffusion publicitaire. C'est à un autre type de transaction qu'ouvre ce type d'exploitation commerciale des gares. **Les surfaces publicitaires sont donc un**

enjeu d'échange entre les gestionnaires-aménageurs des gares d'une part et les entreprises de commercialisation publicitaire d'autre part (les régies publicitaires d'achat d'espace).

La finalité de l'échange entre les gestionnaires-aménageurs et les régies publicitaires consiste le plus souvent en une quote-part du chiffre d'affaires généré par la vente de campagnes d'affichage en gare par les régies publicitaires. Les surfaces publicitaires sont vendues en fonction d'un degré d'exposition aux flux des voyageurs. Les techniques se perfectionnent qui permettent désormais, via les dispositifs d'affichage électronique, de pouvoir détecter si une publicité a été vue par un passant en gare, voire, en fonction notamment de la géolocalisation des données des téléphones portables, d'ajuster la présentation des publicités aux caractéristiques des usagers.

Cependant, la stratégie de sélection des régies publicitaires ainsi que l'ampleur des surfaces accordées est variable d'un cas étudié à l'autre. À Paris Nord, la question de la publicité a été définie au même moment où s'est structurée celle des commerce :

> *« On a appliqué la même méthode à la pub et ça a été très intéressant, deux se sont battus pour avoir la pub et puis ça finit par donner beaucoup. […] On a mis [en lot tous les espaces] mais c'est-à-dire que notre savoir-faire sur la conduite de ces appels d'offre était assez éprouvé. [La rémunération] pour la pub, c'était un pourcentage du chiffre d'affaire, c'est ce qui était le plus simple. Autrefois c'était un pourcentage sur la différence entre le chiffre d'affaire et les dépenses. Il vaut mieux éviter. »*
> (Entretien avec Pascal Lupo, Président directeur général, *SNCF Consulting* à Saint Denis le 18 novembre 2014)

À Milan, la stratégie publicitaire est la plus forte des trois cas étudiés. Les affichages ont été démultipliés, notamment par l'insertion de structures mobiles qui permettent d'utiliser les grands volumes de la gare. Un dispositif technique est frappant dans la gare : l'utilisation de gigantesques écrans lumineux qui diffusent en boucle des spots publicitaires :

> *« Nous avons dû demander l'autorisation à la sous-intendence pour les biens culturels, mais nous l'avons cependant intégré en des points où ils ne créaient pas de problème, en réfléchissant du point de vue de qui les voyait, sur le problème de la visbilité des trains. […] La publicité s'oriente [de plus en plus] vers ces grands murs vidéo, avec ces grands écrans lumineux qui font l'effet de mega écrans de télévision. C'est mieux d'un côté parce que cela libère les gares de cette marée de [panneaux] attachés et et suspendues. Le seul problème est que ces murs de vidéo coûtent très cher, ils coûtent des millions d'euros pour être de bonne qualité.*[1040] *»*
> (Entretien avec Susanna Bernardini, Directrice technique de *Grandi Stazioni*, FSI *Grandi Stazioni* à Rome le 13 février 2012)

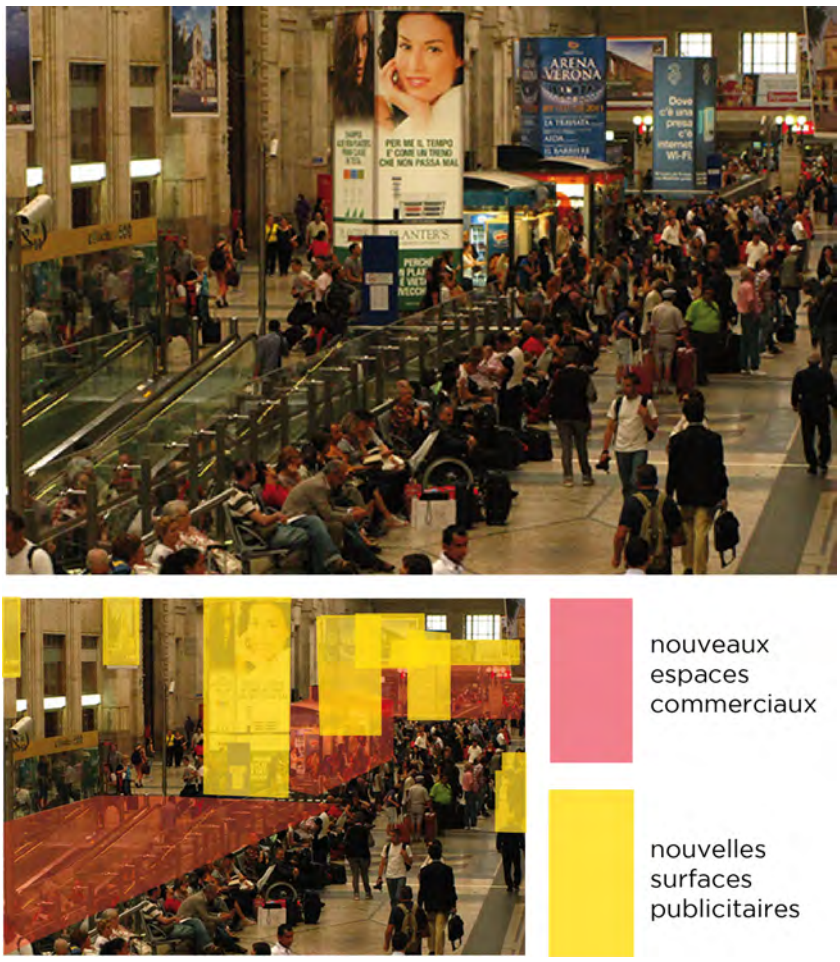
[1040] [Traduction de l'auteur] version originale : *"Abbiamo dovuto chiedere il permesso alla sovraintendenza, però l'abbiamo localizzato in di punti dove non davano fastidio, ragionando su chi li vedeva, sul problema del'abaglio dei treni, insomma bisogna ragionare, però si va verso quello, la pubblicità va verso il videowall, quindi queste pareti luminose a effetto di mega schermo televisivo. Questo da una parte è meglio , perché si possono liberare le stazioni di quella marea di cose attaccati appese eccetera. L'unico problema è che questi video wall costano moltissimo, costano milioni per essere molto buoni."*

Image 11
Les méga-écrans vidéos publicitaires de Milano Centrale, des dévorateurs de l'espace
Source : Étienne Riot, 2011.

La gestion commerciale de la publicité est très spécifique à Milano Centrale. Entre 2009 et 2011, *Grandi Stazioni* a supprimé l'ensemble de ses contrats de médiation publicitaire, c'est-à-dire que le gestionnaire-aménageur est devenu le décisionnaire direct et unique des contrats de location publicitaire. Auparavant, comme pour Londres ou Paris, *Grandi Stazioni* intermédiait cette activité par une centrale de gestion d'espaces publicitaires. L'objectif de la désintermédiation – et de la création d'un département dédié à la vente de la publicité au sein de l'entreprise – était d'augmentter les marges de recettes générées[1041]. Cependant, cette décision unilatérale a provoqué l'ire des agences de gestion d'espaces publicitaires et engendré une cascade de procès dont les coûts dépassent celui des gains escomptés en supprimant ces intermédiaires. À ce jour, le marché publicitaire dans les grandes gares italiennes représente 6% du marché publicitaire national, et son objectif est d'être porté à 10% dans le cadre de la scission-privatisation de *Grandi Stazioni*[1042]. En conséquence, en plus de la métamorphose des espaces de la gare par l'insertion d'une nouvelle galerie commerciale contraignant les flux de déplacement (voir chapitre 8), la gare est désormais saturée de publicités. L'analyse visuelle ci-dessous montre comment l'espace de Milano Centrale est aujourd'hui la résultante de l'agencement de la *place marchande*[1043] :

[1041] MALAGUTTI, V. (2010, juillet). « Grandi Stazioni non si parte », *L'Espresso*.
[1042] DOMINELLI, C. (2015, 30 août). « Ferrovie. La scissione al rush finale. Grandi Stazioni scalda i motori per la privatizzazione », *Il Sole 24 Ore*.
[1043] La zone en rouge au premier plan de la petite image couvre l'accès à la galerie commerciale.

Image 12
Analyse visuelle de l'hypertrophie de la place marchande dans l'espace de la gare de Milano Centrale
Étienne Riot, 2011-2015



La tentation est grande chez les gestionnaires-aménageurs d'utiliser les surfaces des gares à des fins publicitaires. Le nombre des usagers qui y passent en font des lieux hors-norme dans le marché publicitaire. Cependant, dans le cas de St Pancras, alors que la gare est fréquentée majoritairement par des voyageurs à fort pouvoir d'achat[1044], la publicité est bien moins présente qu'à Milano Centrale par exemple. La directrice commerciale de la gare explique qu'il s'agit d'un choix délibéré :

> *« C'est difficile, et durant les Jeux Olympiques, nous avons vendu plus d'espaces que normalement, nous avions ainsi de grandes publicités dans le coin de la nouvelle zone de la gare [extension Foster]. C'était une initiative unique. Nous avons dit que nous ne le ferions pas continuellement parce que nous voulons préserver la marque qu'est St Pancras elle-même et qu'elle ne soit pas sur-dominée par une publicité particulière. Mais c'est un équilibre.*[1045] *»*
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

Dans ce dernier propos, il faut souligner l'introduction d'une dimension propre à l'*agencement* de la gare comme une *place marchande* : elle devient elle-même une *marque*.

1044 HS1LTD. (2012). "There is only one HS1", [en ligne], [consulté le 19 décembre 2013 sur http://www.highspeed1.com/media/9361/hs1_marketing_pack_2012.pdf].

1045 [Traduction de l'auteur] version originale : It is difficult and during the Olympics we did sell more space than we would normally so we had big adverts in the corner of the new extension. That was something that was a once-in-a-lifetime thing. We'd said that we wouldn't do that on-going because we want to preserve the brand that is St Pancras itself and not have it overly dominated by a particular advert. But it is a balance.

4. Rendre la place attirante : les séductions projetées

« La table n'en reste pas moins du bois, chose sensible ordinaire. Mais dès qu'elle entre en scène comme marchandise, elle se transforme en une chose sensible suprasensible. Elle ne tient plus seulement debout en ayant les pieds sur terre, mais elle se met sur la tête, face à toutes les autres marchandises, et sort de sa petite tête de bois toute une série de chimères qui nous surprennent plus encore que si, sans rien demander à personne, elle se mettait soudain à danser. »

MARX, K. (1993). *Le Capital, critique de l'économie politique. Livre premier, le procès de production du capital*, volume I, 1ère édition, Paris : Presses Universitaires de France, p.81.

Quand Wendy Spinks évoque la préservation de la « marque St Pancras », elle s'en réfère à un processus inédit où les grandes gares sont désormais travaillées par des techniques qui valorisent leur image, font la promotion de leurs caractéristiques, et ce, afin d'attirer les usagers en les séduisant. Comme l'indique Michel Callon : « *[Les outils de marketing] sont les médiateurs entre l'économie-discipline et l'économie-chose. Ils ne sont pas seulement responsables de relations-croisées entre les deux mais, comme tout médiateur, promeuvent activement la construction et la constitution de chacune d'entre elles. Sans les médiations que forme […] la gestion du marketing, il serait impossible de distinguer l'économie-discipline de l'économie-chose, comme il serait impossible d'expliquer leur interdépendance* »[1046] [Traduction de l'auteur].

Loin d'être anecdotique, la question des stratégies de valorisation de l'image des grandes gares historiques s'intègre dans l'*agencement* de la *place marchande*. Ces stratégies ambitionnent de capter les usagers, de valoriser certains usages et de profiler les clients des magasins. Étudier les stratégies de captation des publics doit permettre ainsi, selon Franck Cochoy, de comprendre *« comment et par quels moyens un contexte réglé, dominé par les procédures de gestion ou d'administration, tente d'avoir prise sur ces collectifs moins connus, plus fuyants, plus fluides, que l'on désigne sous les noms de citoyens, d'usagers, d'électeurs, d'acheteurs, de consommateurs ou de clients. […] Par captation des publics, nous désignons l'ensemble des opérations qui s'efforcent d'avoir prise, d'attirer vers soi, de garder ce ou ceux que l'on a attiré[s]. »*[1047] Plusieurs dispositifs seront ici analysés : la valorisation de l'identité des gares et la révélation de leurs usages possibles.

[1046] CALLON, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell, p.27-28 : *« [Marketing tool…] are mediators between economics and eonomy. Not only are they responsible for the cross-relations between the two but, like any mediator, they actively promote the construction and constitution of each of them [on mediation see : Hennion, 1993]. Without mediators like accounting tools and marketing management it would be impossible to distinguish between economics and economy, just as it would be impossible to explain their interdependency. »*

[1047] COCHOY, F. (2004). *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, pp.11-12.

4.1 Valoriser : l'image de marque et la fétichisation de l'identité de la gare

L'application de stratégies d'images de marque à des espaces (*place branding*) n'est pas nouvelle. Elle peut se former à plusieurs échelles, internationale[1048], nationale[1049], locale[1050]. Ici, dans le cas des gares, la stratégie de marque s'applique à l'échelle micro-locale. Doter un espace d'une marque reconnaissable, le réduire à un univers symbolique pour en faire la promotion est une évolution notable pour la gestion des gares. Comme l'indique le graphiste Rüdi Baur : *« On peut […] affirmer que le branding ou bien la stratégie de marque reposent sur une confiance ou une fascination indirecte. Mais comment construire artificiellement cette confiance autour de ces signes et de la confiance en quoi ? Ce capital de confiance doit donc se construire sur une réalité artificielle qui ne se contente pas de camoufler les réalités négatives, mais doit détourner l'attention de la chose véritable pour construire un rêve»*[1051].

Pour les gares, l'hypothèse soulevée est que l'application des stratégies d'image vise à minorer leur caractère d'espace de transport pour valoriser celui de *place marchande*. Les cas de St Pancras et de Milano Centrale se prêtent à cette analyse. La marque de St Pancras a été construite dès l'origine du projet de rénovation. En 2005, *London Continental Station and Property (*LCSP*)*, la filiale de LCR en charge de la construction de la gare, choisit une agence de design graphique, *Lewis Moberly*, pour forger une identité visuelle qui devra chapeauter l'ensemble des outils de signalétique et de communication de la future gare[1052]. Pour définir la nouvelle identité, *Lewis Moberly* travaille à partir des objectifs convenus avec LCSP :

- « Créer une identité de gare internationale »
- « Respecter le passé et projeter le renouvellement »
- « Changer la perception du fonctionnel vers l'émotionnel »
- « Réaliser la promesse de la gare comme une "destination en soi" »
- « Véhiculer l'image d'une marque mondiale "accessible de plain-pied"»[1053]

La marque est réalisée pour l'inauguration de la gare en 2007. Elle combine plusieurs références à la matérialité historique de la gare. Le bleu est celui utilisé pour la peinture de la nef, selon le souhait initial de l'ingénieur Barlow qui souhaitait faire de la halle métallique un espace renvoyant vers des lumières célestes contre les fumées obscures des locomotives. La typographie associe une police de caractère sans empattement avec une touche gothique pour le « t » de « St Pancras », qui est souligné par un losange représentant un diamant.

1048 VAN HAM, P. (2008). « Place branding: The state of the art », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *616*(2008/1), 126-149.

1049 DINNIE, K. (2010). *Nation branding*, London : Routledge, 2010.

1050 KAVARATZIS, M. (2009). « Cities and their brands: Lessons from corporate branding », *Place Branding and Public Diplomacy*, *5*(2009/1), 26-37 ;

KAVARATZIS, M., ASHWORTH, G.J (2007). « Partners in coffeeshops, canals and commerce : Marketing the city of Amsterdam », *Cities*, *24*(2007/1), 16-25.

1051 BAUR, R. (2013). *Face au Brand Territorial - Sur la misère symbolique des systèmes de représentation des collectivités territoriales*, Zürich : Lars Muller Publishers, p.78.

1052 SOLLEY, S. (2005, 10 décembre). « St Pancras rework identity », *Marketing*.

1053 Présentation de la stratégie créative par Lewis-Moberly, « *The St Pancras identity by Lewis Moberly* ».

Image 13
Le logotype de la gare St Pancras et ses déclinaisons
Source : © Lewis Moberly et HS1ltd

Le losange/diamant est issu des marques du cadran de l'horloge originelle de la gare, qui a été reconstruite à l'identique en 2007. Le symbole est décliné sur l'ensemble des supports d'information de la gare.

Image 14
La déclinaison de l'identité visuelle de la gare sur l'ensemble des supports
© Lewis Moberly et HS1ltd

Cette première étape, la construction d'une identité visuelle propre à la gare est significative de l'évolution de la conception de la gare comme un bâtiment en soi, indépendant de la logique de réseau. Comme le note Paola Pucci[1054], le passage de la gare point-charnière à la gare nœud de réseau au milieu du XXème siècle s'est traduit par la standardisation de la signalétique et de l'identité visuelle des espaces des gares. Ici, la logique de standardisation de l'espace par le réseau cède face à la logique de singularisation du lieu et d'affirmation de l'identité intrinsèque de la gare. Si la logique de « gare internationale » fait partie du cahier des charges de l'agence de design, elle n'est qu'une des caractéristiques du lieu, et même, il est demandé de dépasser ces caractéristiques de transports, de passer « *du fonctionnel à l'émotionnel* »[1055]. En 2008, après la mise en service de la gare, LCR désigne une nouvelle agence de publicité et de communication chargée de faire des propositions de campagne médiatique à destination des voyageurs touristiques et des habitants de Londres pour promouvoir la gare comme un centre d'activités de loisirs et d'offres commerciales[1056].

La gare St Pancras est aussi constituée d'un hôtel. En plus de la marque de la gare coexiste ainsi l'identité visuelle de l'hôtel. La création de la marque de l'hôtel est effectuée en 2011 au moment de son inauguration. La typographie utilisée se joue de la lettre « A » et y insère un losange, référent là encore au motif de l'horloge de la gare mais aussi reflet du patrimoine

1054 PUCCI, P. (1996). *I nodi infrastrutturali : luoghi e non luoghi metropolitani,* vol.28, Milano : FrancoAngeli.
1055 Dans les *agencements marchands*, cette dimension pourrait s'intégrer dans le cadrage des *attachements marchands.*
1056 S.A. (2008, 28 mars). « Swarm scoops St Pancras », *Campaign* ;
HAZLETT, C. (2008). « Train comes in for London's St Pancras », *Shopping Center Today*, septembre.

ferroviaire, aux croisements de voies et aux anciennes flèches ainsi qu'aux anciennes plaques de locomotives. Les deux identités ont été conçues indépendamment[1057].

Image 15
L'autre identité de St Pancras: la marque de l'hôtel et ses sources d'inspiration
Source : North Design, 2015.

La question du partage des deux identités a été l'objet d'un accord entre *Manhattan Loft Corporation,* le propriétaire de la partie résidentielle et *HS1ltd* pour la gare internationale :

> *"Nous avons discuté avec eux en amont, St Pancras Renaissance est leur marque, St Pancras International est la nôtre.*[1058]*"*
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

Image 16
Logotype de la gare de Milano Centrale
Source : Grandi Stazioni, 2015.

À Milano Centrale, la stratégie de marque ne reflète que partiellement l'identité du site. *Grandi Stazioni* a développé une série de logotypes qui essentialisent chaque gare dans leur architecture. La gare de Milano Centrale dispose ainsi d'un logo normé qui sert essentiellement pour les supports de communication, faisant la promotion du centre commercial. Le logotype est ainsi peu présent dans l'espace de la gare. Néanmoins, la signature « *un lieu à vivre* » - aposée à toutes les gares de *Grandi Stazioni*, marque la déclinaison du concept de place marchande.

1057 GILMORE, S. (2015, 19 août). « Re: A question about the branding of the St Pancras Renaissance Hotel » Courrier électronique personnel de l'auteur.

1058 [Traduction de l'auteur] version originale : *« We talked with them beforehand, the St Pancras Renaissance brand is theirs, the St Pancras International brand is ours. »*

Image 17
L'identité visuelle des gares de Grandi Stazioni
Source:Grandi Stazioni , 2015

Le second élément de stratégie de marque adopté, observable uniquement à St Pancras, est le développement d'une gamme d'objets reprenant l'identité de la marque St Pancras de l'hôtel[1059]. Jeux de cartes, thé, foulard, trousses, portefeuilles, carnets, le bâtiment de la gare devient un objet de fétichisation.

Image 18
La fétichisation de l'identité de la gare St Pancras
Source : St Pancras Collections

D'autres degrés de fétichisation seront déployés. Après *St Pancras Collections*, Manhattan Loft Corporation développera une vente d'œuvres d'art spécifiquement créées en rapport avec le bâtiment de l'hôtel, sous la marque *St Pancras Editions*.

4.2 Révéler : les initiatives pour développer de nouveaux usages de la gare

Si la stratégie de marque est observable à Londres et partiellement à Milan, elle n'existe pas à Paris Nord. Pourtant, d'autres techniques servent à valoriser la gare. Elles sont événementielles et culturelles. Comme le précise Rüdi Baur : *« La politique de la séduction et de la mise en scène, la recherche acharnée de l'originalité compétitive, la réduction au plus petit dénominateur commun semblent progressivement dominer à la fois les outils de reconnaissance, la communication institutionnelle, mais également les programmations temporaires voire même le construit, le définitif. Cette politique de la marque ne s'exprime donc pas seulement par le graphisme mais également par le design, l'architecture, l'urbanisme et plus généralement par la mise en scène de cet entertainment même qui remplace progressivement la culture. »*[1060]

L'animation des gares par des événements culturels – le plus souvent des concerts, des expositions photographiques et de cultures urbaines – participerait-elle d'une telle politique de séduction ? Il semble dans la pratique qu'elle est autant mise en œuvre pour séduire que pour révéler des usages jusqu'alors ignorés :

> *« Quand je suis passé à l'environnement ferroviaire, tout était question de créer une expérience à la fin du voyage mais aussi de réaliser que les gens ne sont pas bloqués comme ils le sont dans un aéroport. Ainsi cela doit toujours être captivant parce qu'ils peuvent aller ailleurs, ailleurs dans Londres, ils n'ont pas à passer du temps dans St Pancras.*[1061]*»*
> (Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

Ainsi à St Pancras, chaque année une œuvre d'art est suspendue sous les nefs de Barlow. Elle participe de l'animation du lieu. Des concerts sont aussi régulièrement organisés sur l'endroit

1059 GILMORE, S. (2015, 19 août). « Re: A question about the branding of the St Pancras Renaissance Hotel » *op.cit.*
1060 BAUR, R. (2013). *Face au Brand Territorial - Sur la misère symbolique des systèmes de représentation des collectivités territoriales*, *op. cit.*, p. 80.
1061 [Traduction de l'auteur] version originale : *"When I came to transfer that to the rail environment, then it's about creating that experience at the end of the journey but also realising that people are not locked in as they are at an airport so it has to be even more captivating because they can go anywhere else, anywhere across London, they don't have to spend time in St Pancras."*

appelé *The Grand Terrace*, à l'étage, au niveau des quais, dans l'ambition de renforcer la qualité urbaine de la gare. Enfin, une mode s'est dévelopée en gare de St Pancras qui s'est répandue dans nombre de gares – notamment françaises – depuis : des pianos en libre accès.

Encadré 37
L'histoire des pianos en gare, par la directice commerciale de *HS1ltd*

« Il y a beaucoup de choses concernant les piano. Dans Londres, le Mayor of London avait organisé Street Piano en extérieur depuis un certain nombre d'années, seulement durant trois ou quatre semaines l'été. Juste avant les Jeux Olympiques, nous étions inquiets car St Pancras pouvait être très occupée, extrêmement empruntée par les passagers. Nous organisions des fréquences très élevées de navettes vers Stratford et le parc Olympique. Et nous pensions qu'heureusement, il y aurait des gens de bonne humeur car ils iraient aux JO, mais des files d'attentes pouvaient se former très rapidement. Ainsi, nous réfléchissions sur ce que nous pourrions faire pour divertir les gens et c'est ainsi que nous est venue l'idée des pianos. Nous avons commencé par un piano, et nous avons été surpris par le nombre de gens qui étaient prêts à y jouer, des enfants aux personnes âgées, nous avons eu des journalistes de Channel 4 qui s'arrêtaient et qui jouaient, ces concertistes de piano, toutes sortes de personnes de tous les milieux et c'était fantastique. Nous en avons donc ajouté un autre. De nouveau, cela a grandit, grandit, grandit. Le troisième est en fait un don d'un de nos clients. Nous avions un client qui était un pendulaire régulier du Kent et qui devait déménager, devant réduire sa surface d'habitation et qui n'avait plus de palce dans sa nouvelle maison pour son piano. Et, comme il passait tous les jours à St Pancras, il a dit à l'un des membres du personnel de la gare "à qui puis-je parler, j'aimerais tellement donner mon piano, parce que ces pianos m'ont donné le sourire tous les jours ". C'est une très belle histoire. [Les pianos] ont engendré un sentiment de communauté, comme le gars qui les accorde [et ils doivent être accordés régulièrement à cause des fluctuations de température dans la gare] qui est aussi quelqu'un qui est un voyageur pendulaire qui disait " je suis un accordeur de piano, j'adorerais accorder vos pianos" et il nous facture juste cela.[1062] *»*

(Entretien avec Wendy Spinks, Directrice commerciale, *HS1 Ltd* à Londres le 18 septembre 2014)

[1062] [Traduction de l'auteur] version originale : « *I think there are a number of things with the pianos. Across London, the Mayor of London has done Street pianos outside for a number of years, but only for two or three weeks in summer. Just prior to the Olympics we were worried because St Pancras could have been really busy, extremely crowded. We were running very high frequency services to Stratford for the Olympic Park. And we thought hopefully there will be people in a good mood because they going to the Olympics, but queues could have built up very quickly. So we were thinking about what we could do to entertain people and that was when we came up with the idea of the pianos. We put one piano in to start with, and we were blown away by how many people readily played it, from kids to older people, we've had newsreaders who are often on Channel 4 just stop and play, concert pianists, all sorts of people from all walks of life and it was just brilliant. So we put another one in, so we would have two. Again, it's just grown and grown and grown. The third one is actually a donation from a customer. We had a customer who was a regular commuter from Kent and was moving house, having to downsize and no longer had space in the new house for a piano and because they commuted through St Pancras every day said to one of the station staff "Who can I talk to, I would love to donate my piano, because these pianos put a smile on my face every day", which is a lovely story. It has just engendered a whole spirit of community, that the guy who tunes them [and they need tuning quite regularly because of temperature fluctuations in the station] is also someone who was a commuter who said "I'm a piano tuner, I would love to tune your pianos for you, and he just charges us for the parts".*

5. Face aux multitudes : sous la place marchande, la place civique

Marc Berdet[1063] prolonge la lecture de Wolfgang Schievelbusch[1064] sur les gares comme des instruments au service de la ville marchande. Les grandes gares historiques représentent à ses yeux une de ces fantasmagories du capital, c'est-à-dire, un dispositif d'inversion de la réalité, « *par l'inversion idéologique, le particulier devient universel, le déterminé devient libre et le concret abstrait. Le processus optique de renversement de l'image [la fantasmagorie] […] sert de modèle pour désigner la vision faussée d'idéologies qui mettent le monde à l'envers* »[1065]. Les gares comme supports de cette fantasmagorie seraient alors des lieux où serait représenté et animé « *« un passé idéal qui n'a jamais existé, un présent luxueux qui reste l'exception et un futur légendaire qui n'existera pas plus* »[1066]. Dès lors, comment dépasser l'illusion marchande orchestrée dans les gares ? Où s'arrête la *place marchande* comme un processus enjoliveur de la réalité ? Comme l'indiquent Nathalie Lemarchand et Bernadette Merenne-Schoumaket, « *analysant la prolifération de restrictions d'usages destinées à expulser les sans-logis des centres-villes nord-américains, D.Mitchelle (2007) considère que les espaces publics [à l'extérieur des commerces] sont […] transformés en « paysages » ordonnés et esthétisés, où les consommateurs peuvent se déplacer sans l'inconvénient possible de croiser un étranger dérangeant qui leur rappellerait leur propre précarité ou leur éventuelle obligation morale à aider les autres.* »[1067] Les gares sont-elles aussi l'objet de cette transformation en paysage marchand asceptisé ? Plusieurs cas, observés à Milano Centrale montrent que la *place marchande* ne résiste pas face à la contingence. L'expression des multitudes est permanente et elle met à mal l'ordonnancement de la *place marchande*, elle la *déborde*. Ces cas portent sur des aspects très différents : le premier est celui de la révolte des voyageurs pendulaires, le second travaille en profondeur l'identité historique de la gare, le dernier est lié à la crise des réfugiés qui s'est massivement exprimée dans la gare depuis la fin 2013.

5.1 La révolte des usagers pendulaires de Milano Centrale

À l'origine, des voyageurs pendulaires arrivant et partant de Milano Centrale plusieurs fois par semaine n'ont pas supporté la dérive marchande et publicitaire en gare. Au début de l'année 2015, par l'intermédiaire d'associations de défense des consommateurs, ils ont porté plainte auprès du tribunal administratif de Lombardie. Le motif de leur plainte visait la commission d'accès aux documents administratifs qui leur avait refusé de transmettre des documents de nature économique sur *Grandi Stazioni*. L'association de consommateurs voulait connaître la nature des relations économiques établies en gare avec les commerçants, les recettes générées et contrôler le fait que ces recettes étaient bien affectées à l'entretien et au développement des espaces pour les usagers. Le problème de fond était qu'en gare de Milano Centrale, les usagers pendulaires ne peuvent plus patienter confortablement sinon en devant entrer dans les commerces qui ont conquis l'espace. En juin 2015, le tribunal administratif de Lombardie[1068]a rendu son jugement : *Grandi Stazioni* doit transmettre les documents – plans, répartition des

1063 BERDET, M. (2013). *Fantasmagories du capital. L'invention de la ville-marchandise,* Paris : Éditions La Découverte.
1064 SCHIVELBUSCH, W., BOUTOUT, J.-F. (1990). *Histoire des voyages en train*, Paris : Le Promeneur.
1065 BERDET, M. (2013). *Fantasmagories du capital. L'invention de la ville-marchandise, op. cit.*, pp.19-20.
1066 *Ibid.*, p.221.
1067 *Ibid.*, p.30.
1068 DE ZOTI, A. (2015). *Sentenza n.01454/2015 REG.PROV.COLL. - Confconsumatori contro Presidenza del Consiglio dei Ministri - Commissione per l'accesso ai documenti amministrativi e Grandi Stazioni S.p.A*, 2015.

surfaces – qui permettront aux usagers d'apprécier la situation. De plus, la décision du tribunal marque un tournant en considérant que *Grandi Stazioni*, bien que partiellement détenue par des capitaux privés, est une entreprise publique et que ce faisant, l'association de consommateurs est légitime dans sa demande d'accès aux informations sur l'entreprise. La mise à disposition de ces informations doit permettre aux usagers d'apprécier « *le rapport de proportionnalité entre les espaces publics destinés aux activités ferroviaires et ceux utilisés par des tiers* ». Étant d'une portée matérielle relative – la décision du juge ne porte pas sur les documents économiques sensibles – elle marque néanmoins l'affirmation d'un contrepoids des usagers face à la logique d'aménagement commercial de la gare.

5.2 La mémoire partagée

Lors de la présentation du projet de rénovation de la gare de Milano Centrale en 2000, une journaliste note alors que le projet d'insérer un tapis roulant souterrain dans la gare marquerait une reconquête :

> *« C'est un moyen de reconquérir le sous-sol de la Centrale qui est à la merci des clochards et des fous qui y gèrent leurs affaires dans l'obscurité. »*[1069]

Le rapport au sous-sol de la gare va devenir une donnée constante du projet de requalification : la recherche de nouveaux espaces pour implanter la nouvelle billetterie des *Ferrovie* et une nouvelle galerie commerciale conduira les gestionnaires de *Grandi Stazioni* à requalifier les sous-sol de la gare qui étaient tombés en désuétude depuis 1991 et l'arrêt du transport de marchandises dont l'organisation avait lieu en sous-terrain. Pour autant, cette reconquête des sous-sols soulèvera d'autres problématiques, autour de leur importance historique. À partir de 2002, un projet va être porté par des habitants de la ville pour sanctuariser une partie de ce sous-sol et le transformer : ce sera le Mémorial de la Shoah de Milan.

[1069] [Traduction de l'auteur] version originale : « *Un modo per riconquistare il sottosuolo della Centrale in balia di clochard e balordi che nell'oscurita' gestiscono i loro affari.* »

Encadré 38

Le Mémorial de la Shoah en gare de Milano Centrale :
un lieu pour relier la mémoire de la ville à celle de l'Italie et de l'Europe

Au moment des projets de rénovation de la gare présentés au début des années 2000, un mouvement de la société civile italienne, porté par des associations juives et catholiques[1070], défend la nécessité de ne pas effacer les traces du passé de la seconde guerre mondiale en gare de Milan. Cette mobilisation reçoit progressivement un écho politique alors que les institutions parlementaires sont traversées par de profonds débats mémoriels[1071]. Dans la gare de Milano Centrale de décembre 1943 à janvier 1945, vingt-trois convois déportèrent plusieurs milliers d'italiens nés juifs ou dissidents politiques.

La conception du Memorial de la Shoah de Milan se veut celle d'un laboratoire de mémoire et non celle d'un musée. Les 7000 mètres carrés qui composent le Memorial sont divisés en trois zones principales : une bibliothèque de recherche, un espace d'exposition et de conférence, un espace de commémoration enfin, implanté au niveau du quai d'où sont partis les convois et où un des wagons a été conservé. Lors de l'inauguration du Mémorial le 27 janvier 2012, l'une des survivantes Liliana Segre, explique la raison de l'installation d'un mur composé de lettres géantes qui forment le mot Indifferenza dans l'espace d'accueil du Memorial : l'indifférence des habitants à ces convois qui partaient de la gare. Le Memorial de la Shoah représente ainsi un lieu inédit, comme un témoin historique qui relie la mémoire européenne, via le bâtiment, à celle du pays et de la ville. À l'inverse d'une logique mémorielle qui laisserait « *le monument se souvenir pour nous* »[1072] le Memorial de la Shoah de Milan constitue une évolution notable du travail de mémoire italien, et aussi, de la perennisation du souvenir.

Eugenio Gentili Tedeschi, ancien résistant anti-fasciste dont le père fut victime des lois fascistes antisémites de 1938, a dessiné la première version du projet du Memorial, quelques mois avant sa mort. Il projetait ainsi de nouveau une ambition pour cette gare, près de quarante ans après avoir accompagné Giulio Minoletti à la fin des années 1950 lors des projets de transformation radicale de Milano Centrale (voir chapitre 2).

[1070] Centre documentazione ebraica contemporanea, associazione figli della Shoah, comunità ebraica di Milano, unione delle comunità ebraiche italiane, comunità di Sant'Egidio.

[1071] RIDOLFI, M. (2008). « L'historiographie politique de l'Italie républicaine », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, (2008/4), 11-20.

[1072] JUDT, T. (2008). « Trop de Shoah tue la Shoah », *Le Monde Diplomatique*, *651*(2008/6).

5.3 L'espace des migrants : pour quel trafic international sont les gares internationales ?

À Milano Centrale, la gare est devenue un centre d'accueil des réfugiés à partir de l'automne 2013. Par dizaines puis par centaines, les réfugiés de Syrie, d'Afghanistan, d'Irak, de Somalie et d'Erythrée sont arrivés à Milano Centrale car les centres d'accueil de la ville étaient saturés[1073]. Les espaces de la gare dans le bâtiment central ont peu à peu été occupés jour et nuit par des familles, dont des enfants en bas-âge, qui restaient en gare des jours durant. La situation sanitaire s'est dégradée au point de devenir sensible pour la municipalité. La ville de Milan a accueilli plus de 55 000 réfugiés entre fin 2013 et début 2015, avant la deuxième vague d'exil constatée à partir de la mi-2015[1074]. La gare y fut un centre névralgique. Les espaces de la gare ont servi de lieu de dernier recours pour des migrants venus par les routes du sud, après la traversée dangereuse de la Méditerranée. En gare, les premiers espaces qui seront occupés pendant près d'un an seront les balcons situés dans le bâtiment principal, entre les escaliers d'accès aux quais. Après des cas de malaria et d'épidémie de gale[1075], ces espaces seront fermés. Les réfugiés seront regroupés dans les nouveaux espaces commerciaux – encore vides – qui ont été ajoutés dans la « galerie des voitures » à l'entrée de la gare[1076]. La présence des migrants dans la gare a soulevé d'importantes polémiques entre l'extrême-droite – qui dirige la région Lombardie – et les partis de centre-droit et de centre-gauche favorables à l'accueil. Néanmoins, le contact entre les voyageurs et les réfugiés a suscité aussi une prise de conscience. Des appels ont été lancés à la municipalité mais aussi au gouvernement pour prendre la mesure de la situation. Les photos d'enfants dormant à même le sol de la gare dans les premiers temps de l'arrivée des réfugiés en gare ont soulevé un élan important de générosité. Le flux des réfugiés continue à Milan. Face à cette situation, à partir du début de l'année 2015, certains bâtiments de *Grandi Stazioni*, situés près de la gare, ont été réquisitionnés pour être transformés en centres de séjour pour les réfugiés[1077]. Dans le cadre de la réponse d'urgence aux besoins d'infrastructures d'accueil, la ville de Milan a mobilisé les organisations pouvant ouvrir leurs bâtiments. Parmi celles-ci, le Mémorial de la Shoah, situé sur le flanc est de la gare, est désormais un centre où séjournent trente familles avec enfants[1078].

L'illusion marchande développée en gare de Milan se volatilise ainsi dès lors que la contingence resurgit dans la gare. Elle redevient le lieu des marges et des confins dans la ville[1079], l'ultime frontière qui définit la cité, au sens physique comme au sens politique. Le cas de Milano Centrale n'est pas isolé. Celui de la gare du Nord à Paris est depuis longtemps le théâtre d'une gestion difficile des migrants. Au début des années 2010, la présence des réfugiés afghans et

---

1073 BIANCHINI, S. CORICA, A. (2015, 7 janvier). « Milano, cresce l'ondata di profughi. Majorino : "Il tempo dei miracoli è finito" », *La Repubblica*.

1074 LISO, O. (2014, 19 octobre). « Milano, Pisapia in Centrale con i volontari che in un anno hanno accolto 46 mila profughi », *La Repubblica*.

1075 S.A. (2015, 12 juin). « Milano, centinaia di profughi stremati in stazione. Arrivano i medici, in 30 negli ambulatori », *La Repubblica*.

1076 S.A. (2015, 13 juin). « Milano Centrale, aperti ai profughi i negozi in plexiglass », *Corriere della Sera*, [En ligne] [Consulté le 14 juillet 2015 surhttp://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15_giugno_13/stazione-centrale-chiuso-mezzanino-allontanati-profughi-b4536d5e-11bb-11e5-8b3a-62b7e966c494.shtml].

1077 S.A. (2015, 16 juin). « Profughi a Milano, Caritas: "Centri pieni oltre ogni limite, blocco frontiere rischia di far saltare tutto" », *La Repubblica*.

1078 S.A. (2015, 12 juin). « Milano, centinaia di profughi stremati in stazione. Arrivano i medici, in 30 negli ambulatori », *op. cit.*

1079 COLOMBO, E., NAVARINI, G. (1999). *Confini dentro la città: antropologia della Stazione centrale di Milano*, Milano : Guerini.

lybiens aux abords des gares du Nord[1080] et de l'Est était ainsi directement lié à la présence de la gare du Nord, du terminal *Eurostar*, première porte vers le tunnel sous la Manche et vers le Royaume-Uni[1081].

Les fantasmagories marchandes qui se déploient dans les grandes gares internationales donnent l'illusion d'un monde hors-sol, hors-contingence. Ces fantasmagories accompagnent les stratégies des compagnies ferroviaires internationales européennes, comme *Eurostar* ou *Thalys*, qui favorisent la perception de voyageurs européens franchissant aisément les frontières d'un pays à l'autre, pour qui le voyage international serait ordinaire. Or, ces grandes gares internationales restent avant tout des « *vignettes de la mondialisation* »[1082], c'est-à-dire des espaces où se donnent à voir concrètement les mouvements de migration en cours. Ces mouvements ne sont pas des migrations ordinaires mais bien extraordinaires. Elles prennent leur source dans l'incapacité des migrants à vivre ordinairement là d'où ils sont partis.

Paradoxalement, le débordement des gares européennes durant la crise des réfugiés de 2014-2015 est un révélateur des limites de ce qui fonde le marché ferroviaire européen : la libre circulation. La libre circulation des personnes sur le territoire de l'Union européenne – pour les États-membres signataires des accords de Shengen – a marqué une évolution décisive dans la gestion des circulations internationales en Europe, comme l'a montré le chapitre 1. Cette évolution pourrait être résumée par le fait que le trafic ferroviaire international de passagers est devenu progressivement un trafic domestique – au sens anglais de *domestic service* – si on le considère à l'échelle de l'UE. La suppression des contrôles aux frontières, la simplification des procédures de circulation, la standardisation des offres de transports à grande vitesse encouragées par les institutions européennes allaient dans le sens d'une banalisation de ce transport. Or, la crise des réfugiés montre toute la limite de cette domestication européenne du transport international sur le territoire de l'UE. La fermeture des frontières opérée à partir de l'été 2015 marque un tournant et l'échec – temporaire souhaitons-le – de la promesse européenne de libre circulation. Dans cette crise, les grandes gares sont les lieux où se donne à voir la réalité humaine du défi posé à l'Europe.

*

Des trois agencements marchands, celui de la *place marchande* porte de nombreuses contradictions. La volonté de recomposer la gare autour d'une centralité urbaine fondée sur une multitude de services amène les gestionnaires-aménageurs à travailler de concert avec les ensembliers et les exploitants commerciaux et à intensifier les politiques de promotion de l'identité de la gare pour y attirer de nouveaux clients-usagers. Parallèlement, le fait d'utiliser l'identité de la gare peut provoquer des débordements qui à leur tour permettent de réinterpréter la valeur du lieu. De valeur marchande, la gare prend une valeur civique, et ce faisant, la place marchande redevient une place de la cité.

1080 S.A. (2011, 27 avril). « The Eurostar Migrants », *Daily Mail*.

1081 ALLEN, P., SQUIRES, N. (2011, 27 avril). « Arab refugees threaten to come to Britain. Migrants in Europe », *The Daily Telegraph*.

1082 LUSSAULT, M., PAQUOT, T., BARTOLONE, C., BODY-GENDROT, S. (2000). *La ville et l'urbain : l'état des savoirs*, Paris : Éditions la Découverte.

Conclusion générale

Avant-propos

« Dans ces cathédrales de la vie moderne [que sont les gares], le secteur privé a sa place : il n'y a aucune raison pour que les maisons de la presse ou les cafés soient gérés par l'État. Quiconque se souvient des sandwichs desséchés dans leur emballage de plastique des cafés des *British Railway* reconnaîtra volontiers qu'il convient d'encourager la concurrence en ce domaine. En revanche, la concurrence ne saurait présider à la gestion des trains.

[…] Le paradoxe de ce secteur est tout simplement que mieux il s'acquitte de sa tâche, moins il est sans doute « efficace ». […] Qu'est-ce au juste que l'efficacité ou l'inefficacité dans la fourniture d'un service public ? **Le coût est clairement un facteur**[1083] : on ne peut tout simplement faire tourner la planche à billet pour financer les biens publics que nous souhaitons. […] Mais il n'y a pas une seule espèce de coût à considérer quand on choisit entre les priorités concurrentes : il y aussi les coûts d'opportunité, ce que l'on perd en prenant la mauvaise décision. […] La seule façon d'éviter de semblables erreurs à l'avenir [en référence au rapport Beeching des années 1960 au Royaume-Uni qui a conduit à la dégradation accélérée du réseau ferré] est de **repenser les critères employés pour évaluer toutes sortes de coûts** : sociaux, écologiques, humains, esthétiques et culturels aussi bien qu'économiques.

C'est là que l'exemple […] des chemins de fer […] a quelque chose d'important à nous apprendre. […] Leur émergence au début du XIXème siècle a coïncidé avec celle d'une société moderne et de l'État de services : leurs destins respectifs sont étroitement mêlés. […] Il semblerait que les trains soient éternellement contemporains, quand bien même ils sont temporairement éclipsés […]. De même en va-t-il pour les gares.

[…] Les gares construites voici un siècle, voire un siècle et demi […] continuent d'inspirer l'affection, […] sont esthétiquement séduisantes et fonctionnent. Plus précisément, elles fonctionnent comme à l'époque de leur construction. Cela atteste bien entendu la qualité de leur conception et de leur construction, mais illustre aussi leur intérêt pérenne. Elles ne datent pas. Les gares ne sont pas un accessoire de la vie moderne, une partie ou un sous-produit de celle-ci. Comme les voies qu'elles ponctuent, elles sont parties intégrantes du monde moderne. De Milan à Bombay, la topographie et la vie quotidienne des villes seraient altérées de manière inimaginable si les terminus ferroviaires disparaissaient du jour au lendemain.

[…] Si nous abondonnons les chemins de fer, ou les cédons au secteur privé en se délestant de la responsabilité collective de leur destin, nous aurons perdu un atout pratique précieux dont le remplacement ou la reprise serait d'un coût insupportable. Si nous laissons tomber les gares – comme nous avons commencé à le faire dans les années 1950 et 1960, avec le vandalisme qui a conduit à détruire Euston Station, la gare Montparnasse et, surtout, la grande Pennsylvania Railroad Station de Manhattan -, nous déferons de notre mémoire […] ce qu'est une vie civique confiante. Ce n'est pas un hasard si Margaret Thatcher mettait un point d'honneur à ne jamais se déplacer en train. Si nous ne voyons plus l'intérêt de consacrer nos ressources collectives aux trains, ce n'est pas simplement que nous aurons tous rejoint des cités fermées et n'aurons plus besoin que de véhicules privés pour circuler de l'une à l'autre. C'est surtout que nous serons devenus des individus fermés qui ne savent plus partager l'espace public à l'avantage commun. Les conséquences de cette perte iraient bien au-delà du déclin ou de la ruine d'un système de transport parmi d'autres. Cela voudrait dire carrément que nous en avons fini avec la vie moderne. »

JUDT, T., DAUZAT P.-E. (2011). *Contre le vide moral : Restaurons la social-démocratie*, Paris : Héloïse d'Ormesson, pp.179-187

[1083] Nous soulignons ici ainsi que pour les autres passages.

1. Le sandwich de Tony Judt : doit-on faire une place au marché dans le secteur ferroviaire ?

1.1 Les gares, un lieu commun à deux visions économiques du monde

Le texte présenté dans l'avant propos de cette conclusion est extrait d'un manifeste politique de Tony Judt. Il illustre l'ambiguïté de la situation du secteur ferroviaire en Europe. Des mouvements de libéralisation le réforment profondément depuis trois décennies. Ces mouvements ont eu soit des impulsions nationales comme au Royaume-Uni soit une inspiration communautaire, comme en France et en Italie. La pertinence de la libéralisation ferroviaire peut-être âprement débattue. Ceux qui défendent le contrôle public du chemin de fer arguent de son rôle dans l'aménagement du territoire et dans le maintien d'une équité de déplacements entre les habitants d'un même pays – comme c'est le cas de Tony Judt entre autres[1084]. Ceux qui défendent la libéralisation, de l'ouverture à la concurrence jusqu'à la privatisation pour certains, promeuvent une méthode qui serait plus bénéfique, moins coûteuse, et surtout force d'innovation[1085]. Le débat entre chaque partie peut sembler sans fin.

Mais, dans l'extrait de Tony Judt, la question des gares offre une nouvelle perspective. Elle est présentée de manière triviale : ce serait une question de qualité de sandwich. Après tout, comme le note l'auteur, une gestion étatique du chemin de fer sur l'ensemble de ses composantes n'est peut-être pas la plus appropriée. Selon lui, « *il convient d'encourager la concurrence* »[1086] entre acteurs privés dans les gares, s'ils les rendent plus agréables et y produisent de meilleurs services pour les usagers (en l'occurrence ici, des sandwichs moins secs). En d'autres termes, la segmentation du secteur ferroviaire en différentes activités permettrait d'isoler certaines de ses composantes pour y faire place à des logiques marchandes.

Étrangement sans doute, cette question de sandwich trace un trait d'union avec les approches opposées à celle de Tony Judt. Yves Crozet, par exemple, n'évoque pas la qualité culinaire des services en gare dans ses nombreux travaux concernant les réformes ferroviaires européennes. Il y promeut une vision d'économiste d'inspiration néo-classique[1087]. Dans son article de 2012[1088], qui fait la synthèse de son approche, il explique que la segmentation des activités ferroviaires est la conséquence inéluctable de l'instauration d'une logique de marché dans

---

1084 CROMPTON, G., JUPE, R. (2003). « "Such a silly scheme": the privatisation of Britain's Railways 1992-2002 », *Critical perspectives on Accounting, 14*(2003), 617-645.

1085 CROZET, Y. (2011). « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *Tracés* (2011/3), 213-225.

1086 Cf. extrait ci-dessus.

1087 CROZET, Y. (2004). *Les réformes ferroviaires européennes, à la recherche des bonnes pratiques*, Commission benmarching international, Paris : Institut de l'entreprise ;
CROZET, Y. (2004). « European railway infrastructure: towards a convergence of infrastructure charging? », *International Journal of Transport Management*, *Rail Policy and Planning in Europe, 2*(2004/1), 5-15 ;
CROZET, Y. (2007). « Trente ans de déréglementation : quel bilan ? », *Regards croisés sur l'économie, 2*(2007/2), 118-126 ;
CROZET, Y., CHASSAGNE, F. (2013). « Rail access charges in France : Beyond the opposition between competition and financing », *THREDBO 12: Recent developments in the reform of land passenger transport*, *39*(2013/1), 247-254.

1088 CROZET, Y. (2011). « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *op.cit.*

ce secteur. Sans évoquer les gares, il insiste sur le fait que l'exploitation des trains à grande vitesse par exemple ne correspond pas au même équilibre économique que celui des trains régionaux. Il indique aussi que la gestion séparée de l'infrastructure et des services de transports repose sur un fondement de l'analyse économique classique, celui de pouvoir identifier des coûts et instaurer des logiques de marché pour mieux les équilibrer. La logique d'organisations intégrées (incluant toutes les composantes de l'activité ferroviaire) prévalait jusqu'alors dans l'équilibre issu des nationalisations ferroviaires. Selon lui, dans ces grandes organisations monopolistiques publiques, la logique de la hiérarchie aurait remplacé celle de la contractualisation par les coûts. Le recours aux subventions publiques aurait créé une dépendance à celles-ci.

1.2 Le pouvoir des économistes néo-classiques et du schéma théorique du marché

Pourtant, le secteur ferroviaire français a bien évolué depuis vingt ans. Pour Yves Crozet, expliquer cette évolution serait l'une des missions de la recherche sur les transports. La complexité du secteur ferroviaire et la grande diversité de ses acteurs sont un terrain fertile pour les chercheurs. Pour les économistes, le secteur ferroviaire offre effectivement l'opportunité de se placer à la croisée des chemins pour jouer un rôle d'interprète, de conseiller, de médiateur aussi, entre des acteurs aux intérêts contradictoires[1089]. Inlassablement, Yves Crozet se prête à ce rôle de « *passeur entre différents mondes* »[1090]. Mais de quoi le passeur est-il le porteur ?

Reconnaissant que chaque acteur, y compris le chercheur, est porteur d'une vision du monde qui lui est propre, Yves Crozet insiste sur la modestie de l'économiste dans la libéralisation ferroviaire. En exposant la diversité des situations européennes – le Royaume-Uni et son chemin de fer privé, la Suède et sa gestion prudente du chemin de fer public, la France soit disant « in-réformable » etc. – il souhaite démontrer la portée relative des solutions proposées par l'économiste et la permanence d'une multitude de facteurs et d'acteurs dans le secteur ferroviaire qui expliqueraient l'impossible réalisation uniforme des théories économiques. L'économiste ne ferait que modestement coexister avec des acteurs bien plus importants et bien plus décisifs pour la conduite des affaires ferroviaires.

La présente thèse s'inscrit dans une perspective inverse. Elle considère que les économistes sont très importants, prépondérants même, dans la réforme ferroviaire européenne. La formation de leur doctrine, sa traduction politique, influencent tellement les autres acteurs qu'elle est allée jusqu'à structurer les choix publics. Quand Yves Crozet indique que : « *marché et organisation, voilà les deux mots clés qui [aident] à comprendre la façon dont les économistes, adossés au schéma théorique du marché, se représentent le monde du transport ferroviaire* »[1091], il justifie une approche théorique

---

1089 *Ibid.* : « *Ce qui rend le travail de recherche stimulant quand il est appliqué à un secteur particulier, et notamment le secteur ferroviaire, c'est la possibilité de jouer le rôle de passeur entre différents mondes. Plus précisément, le défi réside dans la possibilité d'articuler des jeux d'acteurs sans cesse renouvelés à des logiques qui fondent différemment l'intérêt général. Ce dernier reste l'objectif ultime qui, bien qu'indéterminé, ou peut-être à cause de cela, mérite qu'une profession, celle des économistes, en fasse son pain quotidien.* »

1090 CROZET, Y. (2004). « European railway infrastructure: towards a convergence of infrastructure charging? », *op.cit.*
CROZET, Y. (2004). *Les réformes ferroviaires européennes, à la recherche des bonnes pratiques*, *op.cit.*
CROZET, Y. (2007), « Trente ans de déréglementation : quel bilan ? », *op.cit.*
CROZET, Y., CHASSAGNE, F. (2013). « Rail access charges in France: Beyond the opposition between competition and financing », *op.cit.*

1091 CROZET, Y. (2011). « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *op.cit.*

où le chercheur traite du transport ferroviaire en le détachant, en l'isolant, comme un objet clairement identifiable. C'est ainsi qu'Yves Crozet, appliquant « *le schéma théorique du marché* », peut aisément expliquer et analyser le fonctionnement du secteur ferroviaire en dehors de toute contingence extérieure, à partir de ses caractéristiques intrinsèques. Focalisé sur le système ferroviaire, il argue par exemple que les raisons de la libéralisation plus ou moins avancée dans les différents pays tiennent notamment des rentes de situation constituées par les organisations syndicales. La force des syndicats serait un frein aux réformes. Sans rejeter totalement cette explication, doit-on la considérer comme issue d'une analyse économique ou bien d'un postulat politique ? Ce n'est sans doute pas au « *schéma théorique du marché* » que sont adossés certains économistes, mais plutôt à des schémas politiques tout court. Y.Crozet insiste sur un lieu commun qui serait véhiculé par une partie de la recherche et du débat citoyen : « *une tradition française protestataire n'a de cesse de dénoncer les fondements idéologiques de […] prétendues « lois du marché »* »[1092]. On peut le rejoindre aisément sur la critique des « *lois du marché* », qui seraient comme des lois d'airain sur nos sociétés. S'il est de bon ton de critiquer l'illusion de ces lois d'airain – et ainsi de déligitimer ceux qui critiquent le marché – il est moins courant en revanche de remettre en cause *l'idée même* de marché. Pour reprendre les propos de Bruno Latour et Michel Callon : *« Maintenant que le capitalisme semble avoir triomphé, il devient peut-être possible de l'étudier pour lui-même sans lui ajouter des monstruosités qu'il ne possède pas,* ***sans lui prêter des vertus qu'il n'a jamais eues et surtout, sans croire que des lois inflexibles guident son développement***[1093]*. […] Que faire contre le capitalisme ? D'abord évidemment,* ***ne pas y croire*** *»*[1094].

1.3 À bas le marché ! (Ou du moins son schéma théorique)

Remettre en cause le principe du « *schéma théorique du marché* », avant même de débattre de l'existence éventuelle de ses lois, renverse les perspectives de recherche dans le cas ferroviaire. Cela bouleverse la place qui doit être accordée à l'économie-discipline (*economics*), à ses théoriciens et à ses chercheurs. Dès lors, il n'est plus question de comprendre le degré d'intervention des économistes. Il est encore moins question de ne les considérer seulement comme des « *joue[u]r[s] [du] rôle de passeurs entre différents mondes* ». Tout simplement, les économistes *ne jouent pas un rôle*, ils *agissent* en commun avec les autres acteurs. Ils ne sont pas *en retrait* des réformes tels des observateurs détachés et mieux inspirés, ils sont *au cœur* de ces réformes. Ils n'articulent pas *« différents mondes »*, ils participent à l'édification *du* monde.

1.4 En finir avec la réification du secteur ferroviaire par l'économie des réseaux techniques

Réfuter le schéma théorique du marché comme un fondement scientifique ouvre la voie à une remise en cause, celle de la réification du système ferroviaire par l'économie-discipline. Le chemin de fer et la discipline économique sont historiquement liés. Cependant, ce lien s'est articulé à différentes conceptions de l'intérêt général. Initialement, les premières régulations entre puissance publique et intérêts privés devaient garantir aux États la maîtrise de l'aménagement de leur territoire, le contrôle régalien d'une technologie atteignant leurs frontières physiques et la

1092 *Ibid.*, p.225.

1093 CALLON, M., LATOUR, B. (2013). « "Tu ne calculeras pas!" - ou comment symétriser le don et le capital" », in *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Paris : Presses de l'École des mines, pp.9-41.

1094 *Ibid.*, p.36.

rationalisation de la puissance économique des cartels ferroviaires[1095]. Ensuite, à partir de l'entre-deux-guerres et surtout lors de l'épanouissement des monopoles publics, le chemin de fer constituait le support d'une approche économique keynésienne où l'État investissait dans les appareils de production[1096]. La dernière période est celle que nous traversons depuis trente ans, à savoir, la libéralisation continue du secteur ferroviaire. Par rapport aux deux précédentes, elle se caractérise par la désarticulation entre l'État et le chemin de fer : privatisations, régionalisations, mise en concurrence de certaines liaisons à l'échelle européenne. Le secteur ferroviaire s'autonomise ainsi progressivement d'une tutelle étatique pour être porté dorénavant par une régulation selon les principes du marché concurrentiel. Or, comme cette tutelle étatique façonnait l'économie ferroviaire, comment évolue le secteur ferroviaire s'il s'en affranchit? Dans les faits, les trente dernières années ont bien montré une réification du secteur ferroviaire par l'économie, c'est-à-dire son isolement par l'abstraction du marché, sa « chosification » par le biais d'équations et de grands principes, au premier rang duquel la séparation entre l'infrastructure et les activités de transport – devenue principe réglementaire. Fondamentalement, le chemin de fer est animé de plus en plus par des théoriciens économistes et leur double managérial, les gestionnaires (venus de la haute-fonction publique d'État, des écoles de commerces etc.), et de moins en moins par les ingénieurs. On notera cettte remarque d'Yves Crozet concernant le travail des économistes auprès des décideurs ferroviaires durant les vingt dernières années : « *Ce principe général, qui tend à substituer l'économiste à l'ingénieur, se décline en plusieurs objectifs : une perspective essentiellement comptable, une orientation de la demande pour réguler les flux et optimiser l'usage de l'infrastructure, et un prélèvement des revenus tenant compte des capacités contributives et des dispositions à payer des utilisateurs. En France, les responsables de RFF et les économistes qui les ont conseillés (Alain Bonnafous et Jean Tirole) ont, dès le départ, combiné ces trois objectifs, ce qui a progressivement doté le système ferroviaire d'un levier capable de soulever, sinon des montagnes, du moins des questions décisives.* »[1097]

Les économistes ont-il vraiment permis « *de soulever […] des questions décisives* » ou bien n'ont-ils pas plutôt apporté d'intenses complications inutiles ? Vingt ans après les débuts de sa création, RFF n'existe plus et a été ré-absorbé dans la SNCF. Entre les coûts de structure, les campagnes de communication pour se différencier l'une de l'autre, les frais de mission des cabinets d'audit, de conseil, de stratégie, tous les coûts des experts en tout genre – dont certainement des économistes – combien ont coûté aux contribuables ces « *questions décisives* » soulevées par les économistes ? Depuis le rapport de l'économiste Beeching au Royaume-Uni en 1960 pour réformer les chemins de fer jusqu'au rapport Mc Nulty de 2011[1098] déplorant le coût et la faiblesse du secteur, combien les citoyens britanniques ont-ils dû payer – jusqu'à leurs propres vies durant les accidents de 1999-2001 - pour la mise en œuvre de ces « *questions* » ? La théorie économique est bien au cœur de la stratégie développée à l'échelle européenne pour mettre en œuvre le marché ferroviaire.

Elle l'irrigue et l'abreuve de sa conception d'un système ferroviaire réifié sous la conception uniforme d'un réseau technique et non plus d'un outil d'aménagement ou d'une

---

1095 Nous simplifions ici cette période couvrant les premiers temps du chemin de fer jusqu'au lendemain de la première guerre mondiale.

1096 Cette conception s'impose progressivement à partir des années 1920 au Royaume-Uni et en France.

1097 CROZET, Y. (2011). « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *op.cit*., p.222.

1098 MCNULTY, R. (2011). « Realising the potential of GB Rail: final independent report of the Rail Value for Money study », London : Department for Transport and Office of Rail Regulation.

politique publique de transport. Or, la théorie économique classique a vu son corpus scientifique s'étoffer grandement concernant les réseaux techniques durant cette même période[1099]. Ce faisant, elle a permis plus que la substitution *« de l'économiste à l'ingénieur »*. Elle a aussi substitué à la recherche de l'intérêt général par l'articulation État-chemin de fer, celle de la recherche d'un intérêt général a minima par l'articulation du chemin de fer à un système marchand fondé sur les conceptions théoriques de l'économie des réseaux techniques. Les démonstrations puissantes, la formalisation mathématique ont conféré une onction presqu'institutionnelle aux économistes universitaires. Elles leur ont permis d'apparaître comme des sages, distancés des contingences politiques[1100]. Ce faisant, elles se sont imbriquées au cœur de la stratégie communautaire européenne pour le secteur ferroviaire. Séparer les organisations, instaurer des « murailles de Chine » comptables et techniques pour garantir cette séparation, modifier sans cesse les cadres réglementaires du secteur ferroviaire au risque de créer des incohérences (voir chapitre 3) : la mise en œuvre du marché ferroviaire européen semble s'être enfermée dans les détails d'application et s'être éloignée des grands principes qui portaient la libre circulation des européens. Même les principaux responsables du secteur, sans être proches des milieux syndicaux, déplorent cet enfermement de l'UE sur la question ferroviaire, enfermement irrigué par une conception uniforme de l'économie des réseaux techniques :

> *« [Les responsables des institutions européennes] n'ont juste rien compris à l'économie du transport puisque pour eux, le transport c'est du télécom. […] Ils ont une approche trop idéologique. Ils ne partent pas de la technologie pour en déduire le bon type d'organisation économique, ils confondent tout. Bien sûr, ils confondent concurrence et privatisation. C'est-à-dire qu'ils considèrent que, à juste titre, le chemin de fer a été complètement capté par ceux qui le font, ce qui est lié à la propriété publique, mais qui est aussi lié à des caractéristiques technologiques. C'est-à-dire que dans un métier où les barrières à l'entrée sont énormes, et elles sont beaucoup plus importantes pour un pilote de train que pour un pilote d'avion par exemple, il est évident que des rapports de force sociaux s'établissent, et que les conducteurs anglais soient beaucoup mieux payés que les conducteurs français par exemple. (...) En revanche, les comptables, les agents de service anglais sont clairement moins payés que les comptables français qui bénéficient de la protection de leurs camarades conducteurs. Il y a des rapports de force qui sont liés à la technique, à la technologie, à l'accès au marché etc. Tout cela est très économique en fait. Et leur culture économique ne va pas assez loin pour se dire que, effectivement, le chemin de fer n'a pas la même économie que le télécom ou que l'économie spatiale, que c'est lié aux technologies mises en œuvre. C'est lié au marché, à la concurrence, à l'avion à la route, et tout ça créé un monde qui n'a juste rien à voir avec les télécoms. »*
>
> (Entretien avec David Azéma, - à l'époque - Directeur de l'agence des participations de l'État - Ancien directeur d'*Eurostar*, à Paris le 30 juillet 2014)

1099 KATZ, M. L., SHAPIRO, C. (1985). « Network externalities, competition, and compatibility », *The American economic review* (1985), 424-440 ;

KATZ, M. L., SHAPIRO, C. (1986). « Technology adoption in the presence of network externalities », *The journal of political economy* (1986), 822-841 ;

KATZ, M. L., SHAPIRO, C. (1994). « Systems competition and network effects », *The Journal of Economic Perspectives* (1994), 93-115 ;

FARRELL, J., SALONER, G. (1986). « Installed base and compatibility: Innovation, product preannouncements, and predation », *The American economic review* (1986), 940-955 ;

TIROLE, J. (1999). « Concessions, concurrence et incitations », *Revue d'économie financière, 51*(1999/1), 79-92;

JOSKOW, P., TIROLE, J. (2006). « Retail electricity competition », *The Rand Journal of Economics, 37*(2006/4), 799-815.

1100 CROZET, Y. (2011). « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *op.cit.* p.221

1.5 La « culture économique » : enjeu public, enjeu pour la recherche

Sans extrapoler les propos de David Azéma, la « *culture économique* » qu'il mentionne peut s'entendre comme cette *économie-chose* que Michel Callon et Bruno Latour distinguent de *l'économie-discipline*. Il s'agit de l'économie issue de la réalité des rapports sociaux, de la relation entre les personnes et les techniques, des équilibres qui se forment lorsque l'homme rencontre la machine, lorsque l'organisation fait face au territoire. Comment dès lors s'assurer que la *culture économique* ne soit pas pauvre, c'est-à-dire, victime d'une trop grande distance entre théorie et pratique, entre *discipline* et *chose* ? Quelle est la responsabilité du chercheur, non pas pour se faire *« le passeur entre différents mondes »,* et ce faisant en les maintenant à distance, mais plutôt pour que le monde se tienne d'un seul tenant, c'est-à-dire, pour que la recherche serve le monde et non pas s'en serve pour son propre objet ?

Cette thèse a proposé d'emprunter la voie tracée par Michel Callon et Bruno Latour[1101]. Ils invitent à dépasser le grand partage entre techniques et humains, rejoignant ainsi, les propos de David Azéma pour qui, dans le monde ferroviaire « *il y a des rapports de forces qui sont liés à la technique, à la technologie, à l'accès au marché* ». Pour la question économique, Michel Callon plus spécifiquement, appelle aussi à cesser d'analyser séparément *économie-discipline* et *économie-chose* pour comprendre les échanges économiques. Il insiste notamment sur le fait de ne pas condamner formellement la discipline économique. Au contraire, l'illusion de vouloir la mettre à bas en ne contestant que son formalisme, ses abstractions, ne serait qu'un appui supplémentaire, décisif même, au maintien de cette séparation entre théorie et pratique. Il explique aussi combien cette rationalité théorique est nécessaire, humaine, dans l'action de la recherche et de la connaissance[1102]. La critique de l'économie-discipline ne doit donc pas s'établir par son rejet, mais au contraire, en l'embrassant pour en montrer toutes ses faiblesses ainsi que toutes ses forces dans les processus sociaux.

[1101] CALLON, M., LATOUR, B. (2013). « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », in Akrich MADELEINE (éd.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, 11-32, Paris : Presses des Mines.

[1102] CALLON, M. (1998). « Introduction: the embeddedness of economic markets in economics », *The Sociological Review, 46*(1998/S1), p. 1-57.

CALLON, M. (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell, p.4.

2. Le capuccino de la retraitée canadienne en gare du Nord : l'articulation des gares aux logiques marchandes … et leur détachement des logiques réticulaires

Le sandwich de gare de Tony Judt soulève la question de la place du marché dans le secteur ferroviaire. Le capuccino commandé en gare du Nord par notre retraitée canadienne[1103] offre quant à lui des pistes nouvelles en recherche urbaine grâce à l'importation de méthodes issues de la sociologie économique. En prenant en compte le **marché ferroviaire européen, ces pistes ont permis de comprendre comment la logique marchande ne s'impose pas à l'espace des gares mais qu'elle y est en tension, tension étudiée sous le concept d'*encastrement* (1), et comment cette tension se résout *via* un processus, l'*agencement* (2).**

2.1 L'encastrement permet de comprendre la tension économique sur un espace socio-technique

La logique du marché ferroviaire rencontre celles de l'infrastructure, des contraintes institutionnelles, des rapports sociaux et des caractéristiques historiques de la gare. Comme l'a montré la première partie de la thèse, l'encastrement institutionnel des réformes ferroviaires européennes explique la différence de leur application d'un pays à l'autre (chapitre 3). Cependant, les logiques intrinsèques de chaque gare (chapitre 4) et leurs caractéristiques patrimoniales (chapitre 2), particulièrement contraignantes, ont chacune façonné la logique marchande qui s'y déroule, comme un paramétrage. La conclusion du chapitre 5 indique que *« les principes concurrentiels ne s'abattent pas sur les gares comme la foudre sur un paratonnerre »,* et ce, pour deux raisons principales. Le marché ferroviaire européen, outre qu'il soit façonné par les théories économiques, reste un choix politique situé socio-historiquement (chapitre 1). D'autre part, une fois que les principes du marché ferroviaire sont devenus des contraintes institutionnelles (séparation de la gestion d'infrastructure, obligation de certains modes de tarification etc.), il faut encore que les acteurs se les réapproprient. Dans le cas des gares, cette réappropriation a été analysée en deux temps. Premièrement, celui de l'organisation de l'aménagement-gestion (chapitre 5) qui est apparu comme une nouvelle activité, clairement délimitée, au sein du secteur ferroviaire et ce, dans les trois cas étudiés. Deuxièmement, la réappropriation des contraintes marchandes nécessite un sous-bassement de relations sociales (chapitre 6). La construction de liens de confiance, l'énoncé d'informations sur le secteur font partie du travail des acteurs pour *forger un entre-soi* leur permettant d'échanger et d'agir dans le contexte marchand.

Il n'y a donc ni principes concurrentiels qui agiraient comme un coup de foudre, ni de grandes gares historiques qui les recevraient comme des paratonnerres. À la place, on a observé et analysé différentes formes d'encastrements qui expliquent cette tension entre principes concurrentiels et aménagement-gestion des gares. Cependant, cette tension n'est pas statique. Elle forme une dynamique qui a été analysée via le recours au concept des *agencements marchands*.

[1103] Voir les premières pages de l'introduction de cette thèse.

2.2 La tension résolue : les trois agencements marchands

En reprenant les différents cadrages de la théorie synthétisée par Michel Callon, cette thèse a importé dans le domaine de la recherche en urbanisme des concepts analytiques développés par la sociologie des sciences et des techniques et par la sociologie économique. Les *agencements marchands* ont permis de rassembler une multitude d'observations constatées sur les terrains. Ils ont grandement aidé à synthétiser l'approche empirique qui avait été choisie pour traiter la comparaison des trois cas. Du travail sur le terrain est née la nécessité de dépasser certaines approches de la recherche concernant l'expression du marché en ville, ce qui a motivé l'exploration des concepts de sociologie économique[1104]. La robustesse du modèle analytique des *agencements marchands* a été mise à l'épreuve du terrain. Elle a permis de mettre à jour les trois configurations marchandes des gares dans l'application des principes concurrentiels. Ces configurations sont directement liées (chapitre 7) ou indirectement liées (chapitre 8 et chapitre 9) à la mise en œuvre des principes concurrentiels.

La notion d'*installation essentielle* appliquée aux gares a été définie conjointement par le chapitre 1 (dans le cadre réglementaire) et par le chapitre 7 (pour la déclinaison des outils effectifs de la régulation). Cette notion est objectivée à la suite des différents cadrages de l'*agencement marchand* (chapitre 7). L'*installation essentielle*, cette conception théorique et abstraite, née au carrefour de l'économie industrielle et du droit de la concurrence, prend la forme de la gare *via* l'institutionnalisation de ses principes de tarification et de ses possibilités d'usages à l'échelle européenne, dans les directives. Cependant, cette objectivation n'est rendue possible que par l'articulation à l'échelle nationale, là où est précisé le cadre concurrentiel, prenant en compte les spécifités et les choix politiques de chaque pays. L'étude comparée de la formulation tarifaire montre en outre qu'il existe des différences majeures entre chaque cas pour la production des tarifs. La déconstruction de ces tarifs a aussi démontré que l'objectif de l'*agencement marchand* de l'*installation essentielle* porte sur le transfert d'un droit d'usage de la gare et que ce transfert est sanctionné par le paiement d'un tarif d'accès à l'espace.

Le deuxième *agencement* analysé est celui du *bien immobilier*. À partir de la définition de l'activité économique immobilière qui vise la valorisation de la localisation et des caractéristiques d'un bien, il a été démontré combien cette valorisation est au cœur des stratégies d'aménagement-gestion des gares (chapitre 8). Cette valorisation se traduit par des objectifs différents à St Pancras d'un côté et à Paris Nord et Milano Centrale de l'autre. La valorisation est résidentielle et commerciale à Londres tandis qu'elle est exclusivement commerciale à Paris et Milan. Au cœur de

[1104] Je remercie très vivement Dominique Lorrain et Alexandre Coulondre dont les conseils m'ont orienté vers ce cadre théorique. Dominique Lorrain a dès le début de cette recherche encouragé à « soulever le capot » du fonctionnement des gares pour comprendre quel en était le moteur économique. De manière plus générale, son approche des questions urbaines, notamment par une lecture assidue des journaux financiers, m'a servi d'exemple que j'ai tenté, à une modeste mesure, de suivre. Par la suite, constatant que la recherche sur la gare comme objet économique s'inscrivait dans un cadre plus restreint que celui des travaux sur les grandes firmes, j'ai recherché une assise théorique plus micro-sociologique. En discutant avec mon collègue Alexandre Coulondre à propos d'intuitions forgées sur les terrains – la projection des figures du client dans l'espace, la négociation des flux entre les acteurs de l'aménagement commercial, le déploiement des dispositifs de marketing de l'espace en gare – il m'a orienté vers la lecture des travaux de Franck Cochoy. En « déroulant le fil » de la sociologie économique, j'en suis venu à découvrir les travaux de Michel Callon puis ceux de François Vatin. Ils permettaient de mettre des mots sur des situations pour lesquelles il m'était difficile de nommer et synthétiser mes constats. Par exemple, il avait été envisagé à l'origine d'expliquer l'économisation des gares par le concept d' « étalonnage économique », mais sa démonstration était difficile. Finalement, c'est l'approche par les agences *qualculatrices* puis par la métrologisation qui a permis de regrouper et de synthétiser ces observations de terrain.

l'*agencement*, le cas parisien a montré l'importance d'une technique de projection de l'espace – le flux – et d'un dispositif matériel pour standardiser – la coque commerciale. Ces deux éléments, issus de l'observation du terrain, permettent de démontrer au plus près de l'objet technique, comment est appréhendée la formation de ces espaces de flux souvent analysés à plus grande échelle (du quartier, de la ville). Ici, il est démontré que les flux traduisent les intérêts des différents acteurs dans la gare. La captation des flux de la gare est un enjeu décisif pour orienter le projet d'aménagement dans le contexte de marché ferroviaire. Pour diversifier leurs ressources, les grands groupes ferroviaires qui possèdent les entreprises de gestion-aménagement des gares font appel à des investisseurs privés qui, en échange du financement d'une partie des projets pour les gares, retirent les bénéfices de la valorisation des espaces. Ce fait a été analysé à Milano Centrale et Paris Nord, pour la question de la valorisation commerciale. Ces stratégies de valorisation immobilière des gares ne révolutionnent pas le secteur ferroviaire dans son ensemble mais ils modifient substantiellement les rapports entre les espaces et leurs usages et usagers, ainsi que le lien entre la gare et la ville.

Ainsi, le troisième *agencement marchand* étudié a été celui de la *place marchande* (chapitre 9). Cet agencement est tributaire du précédent car il est fortement conditionné par les stratégies immobilières mises en œuvre. Avec le concept de *place marchande* appliqué aux gares, une nouvelle manière de les étudier a été proposée. La *place marchande* permet de rassembler à la fois la production d'activités de services commerciaux en gare ainsi que l'ambition d'articuler ces services à une centralité urbaine. Pour comprendre cette articulation, il a été analysé que le cœur de l'*agencement* de la *place marchande* visait la fertilisation des flux de la gare. Cette métaphore de jardinage est née d'un constat. Les acteurs rencontrés, les stratégies analysées et leurs résultats visibles dans l'espace visent au final à capter le flux des usagers de la gare pour les faire interagir avec l'espace commercial et retirer de cette interaction une création de valeur (en boutique, en restaurant etc.). Pour parvenir à capter les flux d'usagers, la fertilisation regroupe les techniques de médiation publicitaire, de marketing, qui sont issues d'autres secteurs que celui du transport et qui sont désormais utilisées pour l'espace des gares. Les grandes gares historiques sont comme des espaces fertiles, regorgeant d'un potentiel d'interactions commerciales, leur *agencement* en *place marchande* passe par la capacité à traduire ce potentiel en valeur réelle. En ce sens, ce chapitre a montré l'utilisation de techniques de marketing ainsi que des stratégies de marque identitaire appliquées directement à la gare et non uniquement à ses commerces. Cette évolution est importante. Le développement d'une signalétique de gare singulière comme à St Pancras marque un basculement significatif de la logique du point de réseau à celui de lieu urbain. Les travaux en graphisme et signalétique de transport sont un précieux rappel que la manière d'organiser l'information visuelle en gare traduit en fait la conception de la gare comme un espace de transport – reflétant alors l'information du réseau – ou comme un lieu de la ville – ayant alors une signalétique détachée de celle du réseau.

3. L'économisation des gares dans la fabrique urbaine : retour sur les hypothèses initiales de transformation en objet économique et d'interférence des régulations

Le problème abordé par cette thèse visait à comprendre comment l'application de principes économiques formés à l'échelle européenne pour le secteur ferroviaire pouvait avoir des répercussions à l'échelle des gares. Deux hypothèses étaient avancées : le première supposait que les répercussions des principes concurrentiels européens faisaient évoluer les gares d'objet socio-technique à celui d'objet économique de marché. La deuxième hypothèse voulait qu'une interférence entre deux systèmes de régulation traversent les gares du fait des nouveaux principes concurrentiels : à la régulation de l'espace par l'aménagement – ses techniques, ses pratiques, ses réglements – se serait ajouté une régulation économique définie à partir du concept d'*économisation* proposé par Michel Callon. L'*économisation* résulterait d'un processus de mesure, d'évaluation et de valorisation.

3.1 L'avènement de l'objet économique

Tant l'analyse par l'*encastrement* que celle par l'*agencement marchand* ont démontré que les gares ne peuvent plus être analysées uniquement sous l'angle de leurs caractères sociotechniques. Leur aménagement est tributaire de leur objectivation économique dans le contexte du marché ferroviaire. L'application des règles européennes a nécessité de mesurer l'espace, de donner une valeur à son accès et à son usage. Cette valeur a été construite par la transformation de coûts d'exploitation de la gare en tarifs d'accès et d'usages. Les différentes organisations ferroviaires doivent lourdement travailler à la mise au point de ces mesures. La légitimité de leurs calculs est parfois remise en cause, comme l'a montré le cas français concernant la rémunération des investissements à long terme. Cependant, ces pratiques de caculs sont inscrites dans des contextes nationaux ainsi que dans des organisations qui ont une histoire. Les divergences de méthode, surtout sur la forme, s'expliquent ainsi par ces contextes différents. Contrairement au cas français, la méthode d'élaboration des investissements de long terme dans la gare de St Pancras n'a pas donné à voir de conflits majeurs entre les acteurs car la régulation de leurs intérêts est anticipée en amont. Néanmoins, la technicité de ces questions fait intervenir un nombre importants d'acteurs extérieurs au monde ferroviaire : consultants économiques, en stratégie etc.. L'avènement de la gare comme objet économique est aussi celui d'une expertise économique dont les informations et la réflexion peuvent créer une asymétrie entre les différentes parties.

Dans le cas des *agencements* du *bien immobilier* et de la *place marchande*, la thèse démontre comment se produit la valeur à partir de l'espace, c'est-à-dire comment peut s'identifier l'essence économique de l'objet. Elle nécessite que les acteurs interagissent autour de représentations communes qui permettent d'articuler leurs intérêts. Cependant, comme le montrent les *cadrages* des *agencements*, l'objet économique n'est possible que si les acteurs sont *attachés* par des dispositifs – réglementataires, contractuels – qui forcent et accomplissent les échanges.

Enfin, la gare comme objet-économique a été reperée dans les méthodes déployées pour isoler les espaces les plus rentables des autres. À St Pancras comme à Milano Centrale, des sous-espaces émergent comme des zones de valorisation spécifique alors même qu'elle ne l'étaient pas dans la configuration socio-technique classique de la gare. Ainsi le « ventre » de la gare de Milan, sous la galerie des pas perdus, est devenu une galerie commerciale. La valeur de la gare s'y joue dans celle des surfaces commerciales qui sont louées. À St Pancras, le cas du remplacement de la billetterie *Eurostar* par une nouvelle boutique illustre aussi très bien la maximisation des espaces situés les plus près des flux, et ainsi, le caractère économique intrinsèque de la gare.

3.2 L'interférence des régulations

L'accès aux gares est devenu un enjeu juridique majeur dans l'application des directives européennes. Cet accès a été structuré par un ensemble de règles. Elles rendent obligatoire la production de documents précis qui ont été comparés et analysés. Leur étude prouve qu'une régulation économique massive s'applique désormais dans l'espace des gares. Cette régulation oblige la mesure, la quantification, l'évaluation, qui relient la matérialité de l'espace à son utilisation économique. Cette régulation opère aussi une grande distinction entre ce qui relève des activités régulées de celles qui ne le sont pas. Cette distinction joue sur les représentations des acteurs et sur leur manière de projeter l'aménagement des gares. La question de la porosité des usages dans les espaces – par exemple créer des billeteries de train où serait aussi offert un service de restauration – n'est plus uniquement envisagée sous l'angle de la commodité du service apporté, mais avant tout dans le carcan de la division entre domaine régulé et domaine non-régulé. Cette régulation économique oriente les modes de négociation entre les acteurs et agit comme un filtre pour projeter l'aménagement de la gare.

Le cœur de cette hypothèse n'est pas celui de l'hypertrophie de la régulation économique qui serait née de l'avènement de l'objet économique, mais plutôt l'interférence qui existerait entre cette régulation économique et celle de l'aménagement, plus classique.

La régulation par l'aménagement est entendue ici comme l'organisation de la gare selon des règles techniques, spatiales, normatives sur des aspects matériels. Cette régulation s'est développée avec l'histoire des gares, elle a permis de stabiliser les conditions de sécurité en leur sein. Elle s'est traduite aussi dans les pratiques professionnelles des architectes et des ingénieurs qui ont été capitalisées, notamment en France, sur l'expérience de la construction des lignes à grande vitesse. Cette régulation par l'aménagement a connu son heure de gloire par exemple lors de la standardisation matérielle d'une partie des gares de la ligne à grande vitesse Altantique.

La thèse a démontré que parmi les nombreux leviers de la régulation par l'aménagement, celui de la protection patrimoniale était décisif dans chacun des trois cas. La dynamique de la régulation économique des gares se heurte à celle de la régulation patrimoniale. Le caractère historique des bâtiments constitue un rempart à certaines dérives de la valorisation économique des gares. Le cas de Milano Centrale est l'un des plus illustratifs. L'interférence entre les régulations économiques et d'aménagement s'est matérialisée jusque dans des détails comme celui de la mosaïque du faisceau ailé dont l'aile est désormais redressée et collée sur la paroi d'une rampe d'escalator qui devait initialement la faire disparaître. À St Pancras, cette régulation patrimoniale agit aussi dans le contexte de *l'agencement* de la *place marchande*. Les prérogatives de

HS1ltd pour faire respecter le caractère historique de la gare lui permettent de négocier avec les opérateurs commerciaux qui ne peuvent y adapter leurs solutions standardisées d'aménagement de l'espace.

3.3 Des gares transformées en *actants* économiques ?

L'objectivation économique de la gare ne s'interrompt pas une fois les aménagements réalisés. Elle perdure dans le cycle de gestion/reconfiguration qu'illustrent parfaitement les cas italiens et français où les grandes gares historiques sont cycliquement l'objet d'opérations de valorisation de leurs espaces depuis vingt ans (2000-2010 et 2015-2020 pour Milano Centrale, 1999-2002 puis 2015-2023 pour Paris Nord). Cette dimension cyclique presque incoercible de l'*agencement marchand* des grandes gares se diffuse-t-elle alors dans la construction de la ville ? En devenant objet économique, la gare agit-elle à son tour comme un *actant*[1105] sur le tissu urbain, à savoir, un ensemble socio-technique capable d'influencer la production de la ville ?

Les dernières évolutions en cours à Milano Centrale démontrent la force du processus à l'œuvre. La réorganisation des *maggazzini raccordati* est intrinsèquement liée à la deuxième phase de développement de *Grandi Stazioni* et à sa prochaine scission-privatisation. Les nombreuses surfaces qui vont être réaménagées s'intègrent nettement dans la stratégie de cession de l'entreprise. Or, l'aménagement de ces espaces étalés sur près d'un kilomètre au cœur de l'agglomération milanaise aura un impact conséquent pour l'ensemble de l'aménagement de la ville. Outre les besoins en transports publics locaux qu'ils vont générer, ces espaces vont aussi reconfigurer l'équilibre commercial du centre de la ville à grande échelle, redéfinir les liaisons entre les quartiers qu'ils rendent désormais possibles, modifier la perception collective de ce quartier. Sur le fond, ce projet est-il le fruit d'un débat local ? Est-il amorcé en amont par une délibération d'une assemblée locale, régionale ou nationale démocratiquement élue ? Ce projet est-il formé à partir de documents de planification et de prospective qui sont débattus ? Naît-il d'objectifs de nature substantielle ou procédurale[1106] qui seraient inscrits dans ces documents de planification ? À toute ces questions, une seule réponse peut être apportée : non. La transformation des *magazzini raccordati*, aussi stratégique soit-elle, est avant tout le fruit de l'*économisation* des grandes gares italiennes.

En ce sens, la gare apparaît comme un *actant économique*. Au cœur de la ville, elle lie des dimensions matérielles à des stratégies économiques. Or, ces stratégies économiques sont toutes liées à la valorisation et à l'intensification des caractéristiques de l'espace (plus de services, plus d'accessibilité, plus de sécurité etc.). Elle peut reconfigurer une partie de la ville par le seul fait des tensions économiques qui la transforment.

[1105] Selon l'approche théorique de l'acteur-réseau.
[1106] GALLEZ, C., MAKSIM, H.-N. (2007). « À quoi sert la planification urbaine ? », *Flux* (2007/3), 49-62.

4. Quelles régulations collectives pour les objets économiques urbains ?

Les gares devenues des objets économiques sont-elles vouées à être captées par les échelles où leurs règles économiques sont définies, à la fois européenne et organisationnelle ? Quelle action reste encore possible pour assurer une prise de décision démocratique, collective et transparente concernant leur aménagement à la fois aux échelles locales et nationales? Comment faire en sorte que les usagers des gares ne soient pas confinés dans la figure du client mais puissent intervenir comme citoyens ? Plutôt que d'emprunter une posture critique, il est propopsé ici d'identifier les leviers possibles d'une régulation publique des objets économiques urbains, ainsi que d'imaginer l'intervention des usagers-citoyens.

4.1 Une distance vis-à-vis des approches critiques

Cette thèse invite à dépasser l'approche trop souvent utilisée visant à enfermer les acteurs dans des sphères d'intérêt, publiques ou privées. La définition de l'une ne peut exister qu'en contrepoint de l'autre. Charlotte Halpern et Juliette Pollard définissent des *acteurs de marché*[1107] comme les « *individus et organisations qui interviennent dans la fabrique matérielle ou dans la gestion des villes et dont les modes d'action sont empruntés à la sphère marchande, par opposition aux sphères politiques de la société civile* ». Or, ce postulat d'une opposition entre ces deux sphères engendre une mise en abîme nous faisant détourner notre regard de la réalité de la ville contemporaine pour le poser uniquement sur la recherche des différences/convergences entre acteurs publics et acteurs privés à partir d'un constat partagé, pourtant, qu'ils sont difficilement dissociables. La notion même de « *sphère marchande* » peut être discutée. Le processus marchand ne saurait se résumer à un système total et complet, fermé et intégrateur. Il offre des interstices dans lesquels la régulation publique peut se développer et, ce faisant, l'orienter.

Certes, les cas étudiés, au premier rang desquels celui de St Pancras, résonnent avec les approches de Stephen Graham et Simon Marvin concernant la financiarisation des infrastructures et leurs conséquences pour la fabrique urbaine[1108]. La gare St Pancras est partie prenante d'une infrastructure, la ligne HS1 dont la conception séparée du reste du réseau britannique en a permis la privatisation-concession. Certes, le cas de Milano Centrale montre aussi que l'investissement des actionnaires privés oriente de manière décisive les projets d'aménagement. Cependant, on ne saurait s'arrêter qu'à cette configuration financière des infrastructures ni à la peur d'un « tout marché » qui s'abatterait sur celles-ci. L'analyse détaillée de chaque cas montre que persistent des dimensions spatiales qui contraignent la financiarisation de chaque gare. Jean Debrie insiste aussi sur la permanence des logiques spatiales pour une autre infrastructure de transport concernée par un marché concurrentiel, les ports : *« en complément des discours scientifiques mais aussi commerciaux […] et politiques […] sur l'espace concurrentiel et son double le réseau global, il […] semble […] utile de poursuivre*

[1107] HALPERN, C., POLLARD, J. (2013). « Les acteurs de marché font-ils la ville ? », *Revue électronique des sciences humaines et sociales,* (2013), [en ligne, disponible sur <http://www.espacestemps.net/articles/les-acteurs-de-marche-font-ils-la-ville/#biographie>], [consulté le 14 mai 2014].

[1108] GRAHAM, S., MARVIN, S. (2001). *Splintering urbanism: networked infrastructures, technological mobilities and the urban condition*, London : Routledge.

l'appréhension des logiques spatiales […], des logiques produisant des effets de permanence et récurrence qui relativisent l'idée d'un 'tout concurrentiel' »[1109].

4.2 Des pistes d'action pour la régulation publique

L'observation des encastrements des principes concurrentiels montre que l'*économisation* des gares est précédée de longs mouvements d'entremêlement des règles économiques à la fois nationales et européennes. Dans cet entremêlement, la question de la responsabilité politique est en jeu. L'observation de l'évolution du statut des gares en France montre par exemple que les différents scénari alternatifs à celui de la gestion des gares intégrée à la SNCF ont été continuellement écartés. D'un renforcement du contrôle public – qui serait passé par une prise de contrôle des gares par RFF - à un détachement privé de la gestion des gares – qui aurait signifié la filialisation des grandes gares parisiennes – ces différentes hypothèses, chacunes envisagées à un moment donné, n'ont finalement pas abouti. Au contraire, la situation française se caractérise par une forte concentration de la gestion des gares aux mains de l'opérateur historique. Cette situation offre une grande synergie d'organisation pour les gares françaises, mais elle accroît aussi considérablement la mainmise de la SNCF sur un bien public. Est-il tolérable qu'une seule organisation puisse décider du devenir de ces objets urbains ? On pourra rétorquer que les financements étant fractionnés, les projets sont nécessairement définis par différentes partenaires. Néanmoins cette concertation n'intervient que dans la phase de conception de la gare, pas dans celle de sa gestion. Elle peut donner lieu aussi à des crispations entre les acteurs.

Dans cette situation, le recours à des partenaires privés comme Altaréa ou Klépierre ne doit pas être observé sous l'angle de la suspiscion, mais plutôt comme une source d'inspiration. En effet, le modèle de partenariat public-privé développé sur les gares parisiennes est différent du partenariat public-public qui a cours pour les grandes gares régionales en dehors de l'Île-de-France. Dans le cas parisien, afin de maîtriser le développement économique des gares, la SNCF forme désormais des sociétés de gestion avec son investisseur privé comme c'est le cas pour le projet de la gare Montparnasse. Ces sociétés de gestion lui permettent de garder la main sur le développement futur de la gare et sur l'évolution de sa gestion commerciale. S'il est possible que les gares parisiennes soient pilotées par des sociétés de gestion rassemblant les différents acteurs, pourquoi ne le serait-ce pas ailleurs quand une diversité d'acteurs publics financent une gare ? Ce modèle n'est pas iconoclaste, il existe déjà aux Pays-Bas[1110]. En France, à l'inverse, la bataille du *wacc* explicitée dans cette thèse est révélatrice de l'incompréhension qui peut présider à certaines négociations pour le financement des projets de gare. La défiance existe entre les collectivités locales – surtout les Régions - et la SNCF. La création de sociétés de gestion pour chaque gare pourrait débloquer les situations de crispation, mais surtout, enclencher un cercle vertueux d'une maîtrise partagée et innovante du développement des gares. Les sociétés de gestion donneraient un accès total et transparent aux résultats économiques des gares. Elles apporteraient un support de contrôle des investissements publics. À ce jour il n'existe que les instances régionales de concertation, par segment de gare, qui permettent une présentation des différents investissements et leur mise en débat. Elles pourraient servir d'espaces d'acculturation des acteurs publics aux

[1109] DEBRIE, J., GUERRERO, D. (2008). « (Re) spatialiser la question portuaire: pour une lecture géographique des arrière-pays européens », *L'Espace Géographique* (2008/1), 45-56.

[1110] TERRIN, J.-J. (2001). *Gares et dynamiques urbaines*, Marseille : Parenthèses.

logiques économiques des gares avant de se transformer en sociétés publiques locales de gestion des gares.

La transparence de l'information économique peut prêter à la critique dans le modèle de financement des gares parisiennes, comme pour celui des gares italiennes d'ailleurs. Le cas de St Pancras n'est pas inclus dans cette critique, tant le travail de transparence des différentes organisations (concessionnaire, régulateur) est apparu exemplaire tout au long de cette recherche. La transparence de l'information économique sur les gares parisiennes laisse encore à désirer. Le financement de la gare Saint Lazare repose sur un fort investissement du partenaire privé Klépierre. Cependant, les termes de l'accord entre SNCF et Klépierre ne sont pas publics. Dans cet accord se trouvent pourtant les clés des redevances et de la rétribution de Klépierre envers la SNCF. Dans le cas de la gare Saint Lazare, il s'agit d'un bien commun, d'un domaine public sur lequel la SNCF peut générer une richesse. Mais cette richesse n'est possible que par l'existence de flux de voyageurs, lesquels empruntent des services publics financés par les contribuables. Les flux générés en gare sont donc des flux rendus possibles par des politiques publiques de transport. La captation de ces flux à des fins commerciales n'est pas ici en cause. En revanche, le secret qui préside à l'accord entre SNCF et Klépierre – sur le système de rétribution de Klépierre vers SNCF - n'est pas acceptable. L'objet de leur transaction portant sur l'exploitation d'un domaine public dont la dynamique des flux est principalement le fait d'une politique de transports publics, la transaction commerciale pour l'utilisation de ce domaine ne devrait pas souffrir d'un quelconque secret, une fois les contrats signés.

Si l'information économique est importante pour la négociation des projets de gares, elle est aussi essentielle pour la régulation ferroviaire. Lorsque la préparation de cette thèse a été entamée, les informations sur les gares concernant les cas français et italiens n'étaient que très peu accessibles. Il a fallu attendre le décret de janvier 2012 pour accéder régulièrement aux différents documents de référence sur les gares. Dans un de ses derniers avis (novembre 2014), l'ARAF déplore que les entreprises ferroviaires n'aient pas accès directement aux plans des différentes gares françaises. À l'occasion de l'ouverture des données de la SNCF, le nouveau directeur de *Gares & Connexions* indique sur le site de l'EPIC[1111] que « *la gestion des gares n'est pas un secret* ». Elle ne l'est plus en tout cas. L'information sur les gares est essentielle à plusieurs titres. La question de l'information est centrale dans l'équilibre entre régulation et application de la concurrence. Cependant, la mise en œuvre concrète nécessite des moyens, c'est à dire des personnes qui vérifient, analysent, écoutent et recueillent les points de vue des différents acteurs du secteur.

> *« Un des grands points de la régulation, c'est l'information et l'asymétrie de l'information entre 150000 cheminots et 38 régulateurs. »*
> (Entretien avec Michel Vermeulen, Secrétaire général de l'ARAF, ARAF, à Paris le 13 septembre 2012)

En ce sens, la régulation publique doit être renforcée par une action plus forte pour la transparence des informations économiques concernant – ici – les gares, mais pouvant être étendues aux autres objets urbains *économisés*.

[1111] Voir : http://www.sncf.com/fr/transparence/gares consulté le 3 septembre 2015.

4.3 Des perspectives pour les usagers-citoyens

L'information est aussi essentielle pour permettre aux autres acteurs de pouvoir intervenir : représentants d'usagers, associations de riverains. Au Royaume-Uni, dans le cadre des réformes des politiques des transport de 2004, la participation des usagers a été renforcée par la formation de *Passenger Focus* devenu *Transport Focus*, qui est une autorité publique indépendante veillant aux intérêts des usagers, pouvant conduire des missions d'information et des enquêtes de satisfaction. Dans les trois pays, on a constaté qu'il existe des législations sur la liberté d'information et sur le libre accès aux documents administratifs. Cette procédure est particulièrement encadrée au Royaume-Uni où toute organisation publique ou parapublique doit répondre sous un délai contraint aux demandes de quelconque citoyen. C'est là l'une des applications maximalistes de la liberté de consultation des documents administratifs. La France applique a minima cette liberté[1112]. En Italie, la décision du tribunal administratif de Lombardie évoquée dans le chapitre 9 montre que l'accès à l'information sur la gestion des gares par les associations d'usagers est un axe important à l'avenir pour renforcer la régulation publique.

Enfin, l'inclusion des usagers-citoyens dans l'aménagement et la gestion des gares nécessite une modification des rapports entre établissements ferroviaires et institutions locales. L'absence d'implication directe des collectivités locales dans la définition des besoins (espaces de services etc.) à l'intérieur des gares n'offre que peu d'alternatives à l'usager de n'être considéré autrement que comme un client. La figure du client n'est pas le problème ici. Les promoteurs commerciaux, les ensembliers de la restauration, utilisent cette figure du client pour développer leurs offres et ajuster leurs services. Il a été constaté qu'ils y prêtent une attention dont on pourrait souhaiter qu'elle fut la même pour la figure de l'usager chez les acteurs publics. En gare du Nord, la perception dégradée de la gare, le fait qu'elle soit prise en compte publiquement essentiellement via ses « problèmes » pourrait évoluer par un assouplissement des limites territoriales entre mairie d'arrondissement et SNCF. L'arrivée en gare d'institutions publiques (antennes administratives, bibliothèques publiques d'information, crèches publiques – puisqu'on installe bien des crèches privées) parachèveraient ainsi l'ambition de faire des grandes gares des places urbaines à part entière.

*

Pour une recherche sur les villes et les transports au service de l'union de l'Europe

Trop souvent focalisée sur les questions de développement durable, de nouvelles technologies, de critique du néo-libéralisme ou de la mondialisation, la recherche en urbanisme et en transport oublie qu'elle est réalisée en Europe et que ce contexte n'est ni anodin ni sans conséquence. La recherche en urbanisme et en transport sur les sujets européens mériterait d'être amplement développée. Elle l'est déjà en science politique et en histoire. Il nous revient de nous en inspirer pour déployer de nouveaux champs de recherche transnationaux. Prendre notre part dans l'union de l'Europe par notre activité de chercheur en études urbaines et en transport signifie : oser choisir des sujets transnationaux ; défier l'amour et l'obsession de l'État qui sont légion dans nos travaux français ; oser la difficulté linguistique, c'est-à-dire ne pas se contenter du seul cadre linguistique de l'anglais international comme horizon et comme altérité.

[1112] BOUSTANY, J. (2010). La politique d'accès aux documents publics : étude comparative entre les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. *Documents, contenus numériques : politique en question*, Paris : ADBS, 251-276.

À la suite de cette thèse, deux pistes pourraient être explorées. La première consisterait à approfondir la recherche sur la matérialité de l'intégration européenne. La question des gares est finalement celle de la concrétisation de réformes européennes dans notre quotidien. L'étude de cette matérialité peut porter sur d'autres objets qui intermédient le processus européen : les autres lieux de transport où se croisent les européens et peuvent – encore – vivre la libre circulation, certains territoires et lieux de production dont l'organisation est directement transformée par la mise en œuvre de la libre-circulation des travailleurs ; tous les éléments matériels des villes dans lesquels résonne le projet européen. L'objectif de cet intérêt porté à la matérialité de l'Europe serait de transposer dans les études urbaines contemporaines les travaux engagés depuis une décennie aux Pays-Bas par exemple, concernant la recherche historique sur les sciences et les techniques à propos des fondements matériels de l'intégration européenne[1113].

La deuxième piste porterait sur les approches discursives et cognitives. En l'espace d'une décennie, des organisations ferroviaires construites sur des projets de coopération – *Eurostar*, *Thalys* – sont devenues des entreprises ferroviaires intégrées, filiales de la SNCF. D'autres compagnies comme *Thello*, sont nées de l'alliance de groupes industriels de plusieurs pays européens. En Europe centrale, *Leo Express* développe des lignes entre la République Tchèque et la Pologne. Des entreprises ferroviaires transnationales, européennes, émergent progressivement. Parallèlement, depuis le 1er janvier 2015, la régulation économique du tunnel sous la Manche a été transférée de la commission interministérielle française à l'ARAF, l'autorité de régulation. Il en a été de même côté britannique. L'ARAF et l'ORR doivent ainsi inventer un nouveau modèle de régulation, transnational lui aussi. Dans l'ensemble de ces situations, la question de la formation des approches entre les acteurs, issus de pays différents, répondant à des normes et des règles communes, appelle une recherche approfondie pour comprendre les logiques du *transcodage*[1114] à l'œuvre.

1113 SCHIPPER, F. (2011). « Infrastructural Europeanism, or the project of building Europe on infrastructures: an introduction », *History and Technology, 27*(2011/3), 245-264. ;

SCHIPPER, F. (2008). *Driving Europe building Europe on roads in the twentieth century*, Amsterdam : Aksant;

SCHOT, J., SCHIPPER, F. (2011). « Experts and European transport integration, 1945–1958 », *Journal of European Public Policy, 18*(2011/2), 274-293 ;

VAN DER VLEUTEN, E., ANASTASIADOU, I., LAGENDIJK, V. *et al. (2007).* « Europe's System Builders: The Contested Shaping of Transnational Road, Electricity and Rail Networks », *Contemporary European History, 16*(2007/03), 321-347 ;

ANASTASIADOU, I. (2011). *Constructing Iron Europe: Transnationalism and Railways in the Interbellum*, Amsterdam : Amsterdam University Press.

1114 *« Transcoder, c'est d'une part agréger des informations et des pratiques éparses, c'est aussi les construire et les présenter comme une totalité; c'est enfin les transférer dans d'autres registres relevant de logiques différentes afin d'en assurer la diffusion à l'intérieur d'un champ social et à l'extérieur de celui-ci. » in* LASCOUMES, P. (1996). « Rendre gouvernable : de la traduction au transcodage. L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique », in *La gouvernabilité*, Paris : Presses Universitaires de France, 1996.

Bibliographie générale

Bibliographie alphabétique - Ressources réglementaires et financières

A

Abraham, C., Revial, T., Vielliard, F. *et al.*, (2011). « Ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs », Paris : Centre d'Analyse Stratégique.

Adisson, F. (2015). *De l'aménagement du territoire au réaménagement des terrains de l'État. Politiques et projets de reconversion urbaine du domaine ferroviaire en France et en Italie*, Thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, sous la direction d'Olivier Coutard et de Paola Pucci, Champs-sur-Marne et Milano : Université Paris Est et Politecnico di Milano.

Albert, L. (2010). « A Paris, une perpétuelle rénovation », *Les Echos*, p.6.

Alexandersson, G., Rigas, K. (2013). « Rail liberalisation in Sweden. Policy development in a European context », *Research in Transportation Business & Management, 6*(2013), 88-98.

Allen, P., Squires, N. (2011, 27 avril). « Arab refugees threaten to come to Britain. Migrants in Europe », *The Daily Telegraph*.

Allington-Jones, L. (2013). « The Phoenix: The Role of Conservation Ethics in the Development of St Pancras Railway Station (London, UK) », *Journal of Conservation and Museum Studies, 11*(2013/1).

Anastasiadou, I. (2011). *Constructing Iron Europe: Transnationalism and Railways in the Interbellum*, Amsterdam : Amsterdam University Press.

Andia, B., Bowie, K. (1987). *Les Grandes gares parisiennes au XIXe siècle*, Paris : Délégation à l'action artistique de la ville de Paris.

Andreu, S., Leloup, M. (2013). *La tour Montparnasse, 1973-2013: je t'aime, moi non plus*, Paris : La Martinière.

Angeleri, G., Columba, C. (1985). *Milano centrale: storia di una stazione*, Roma : Abete.

Angelo, A. (1984). « La stazione, 150 anni di cultura e progetto », in S.A. (1984). *Angiolo Mazzoni: 1894-1979 : architetto nell'Italia tra le due guerre : Galleria comunale d'arte moderna, Bologna, 20 ottobre 1984-3 gennaio 1985*, Milano : Grafis.

Arrigo, U., Di Foggia, G. (2013). « Competition and Pricing of Essential Inputs: the Case of Access Charges for the use of the Italian Rail Infrastructure », *UTMS Journal of Economics, 4*(2013/3), 295-307.

Augé, M. (1992). *Non-lieux: introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Paris : Éditions du Seuil.

Auregli, A. (ed.) (1984). *Angiolo Mazzoni: 1894-1979 : architetto nell'Italia tra le due guerre. Galleria comunale d'arte moderna, Bologna, 20 ottobre 1984-3 gennaio 1985*, Bologna : Grafis.

Averch, H., Johnson, L.L. (1962). « Behavior of the firm under regulatory constraint », *The American Economic Review*, (1962/1), 1052-1069.

B

Baczko-Zakrewski, M., Zakrzewski, P. (1976). « Gares multiréseaux Paris, France: proposition pour une gare en prenant pour exemple un réaménagement des Gares Nord et Est », *Architecture, 399*(1976).

Baillaud, L., (2006). « Les chemins de fer et l'heure légale », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *35*(2006).

Balmond, S. (2006, 2 septembre). « LCR ready to put St Pancras interior design out to tender », *Design Week*.

Barbera, M., Magnani Cianetti, M. (2008). *Archeologia a Roma Termini: le Mura Serviane e l'area della stazione : scoperte, distruzioni e restauri,* Milano : Electa.

Baron, N., Messulam, P. (2013). « Réseau ferré, mobilités spatiales et dynamiques des territoires », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *113*(2013/3), 5-18.

Barrey, S., Cochoy, F., Dubuisson-Quellier, S. (2000). « Designer, packager et merchandiser: trois professionnels pour une même scène marchande », *Sociologie du travail, 42*(2000/3), 457-482.

Batisse, F. (1997). « La mise en valeur des gares », *Le Rail Hors-Série,* (1997/14).

Baur, R. (2013). *Face au Brand Territorial - Sur la misère symbolique des systèmes de représentation des collectivités territoriales*, Zürich : Lars Muller Publishers, p.78.

Beesley, M.E., Littlechild, S.C. (1989). « The Regulation of Privatized Monopolies in the United Kingdom », *The RAND Journal of Economics*, *20*(1989/3), 454.

Bellanger, F., Marzloff, B. (1996). *Transit: les lieux et les temps de la mobilité*, Paris : Éditions de l'Aube, 1996.

Belle, J., Leighton, M.R. (2000). *Grand Central : gateway to a million lives*, New York : Norton;

Beltrami Gadola, L. (2008, 30 septembre). «L'icona dell'ospitalità negata»», *La Repubblica.*

Beltrami Gadola, L. (2009, 21 avril). «Quei milioni spreciati per la gimkana della Centrale», *La Repubblica.*

Benjamin, W. (2003). *Paris, capitale du XIXe siècle: exposé*, Paris : Editions Allia.

Berdet, M. (2013). *Fantasmagories du capital. L'invention de la ville-marchandise*, Paris : La Découverte.

Berthier, I. (1991). « La clé du sol », *Diagonal*, *88*(1991/3), 14-15.

Bertolini, L. (2007). « Station Areas as nodes an places in urban networks: An analytical tool and alternative development strategies », in Bruinsma F. et al. (2007). *Railway Development: Impacts on Urban Dynamics*, (33-57), Berlin : Springer.

Bertolini, L., Curtis, C., Renne, J. (2012). « Station area projects in Europe and beyond: Towards transit oriented development? », *Built Environment*, *38*(2012/1), 31-50.

Bertolini, L., Spit, T. (1998). *Cities on rails : the redevelopment of railway station areas*, London, New York : E&FN Spon.

Bertrand, P., Chauvot, M. (2012, 21 mars). « La gare Saint-Lazare présente son nouveau visage avec un centre commercial flambant neuf », *Les Echos*, [en ligne] [consulté le 5 septembre 2015 sur <http://www.lesechos.fr/21/03/2012/LesEchos/21149-132-ECH_la-gare-saint-lazare-presente-son-nouveau-visage-avec-un-centre-commercial-flambant-neuf.htm>].

Betjeman, J. (1972). *London's historic railway stations*, London : John Murray.

Bezès, P. (2002). « Aux origines des politiques de réforme administrative sous la Vème République : la construction du "souci de soi de l'État" », *Revue française d'administration publique*, *2*(2003).

Bezès, P. (2012). « État, experts et savoirs néo-managériaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, *193*(2012/3), 16-37.

Bianchetti, C., Agosti, G. (1992). *Città immaginata e città costruita: forma, empirismo e tecnica in Italia tra Otto e Novecento*, Milano : Franco Angeli.

Bianchini, S. Corica, A. (2015, 7 janvier). « Milano, cresce l'ondata di profughi. Majorino : "Il tempo dei miracoli è finito" », *La Repubblica.*

Bloomfield, R. (2012, 26 octobre). « Who lives Here? St Pancras Chambers : models, bigwigs, rockets, all aboard - a victorian era landmark draws professionals seeking to ride the transformation of a grimy London district », *The Wall Street Journal.*

Boatti, A. (2007). *Urbanistica a Milano : sviluppo urbano, pianificazione e ambiente tra passato e futuro*, Milano : CittàStudi.

Bodenschatz, H. (2005). *Renaissance der Mitter. Zentrumsumbau in London und Berlin*, Berlin :Verlagshaus Braun.

Bondue, J.-P., Mallet, S. (2014). « Chapitre 2 : Commerce et temps », *in* Lemarchand, N., Merenne-Schoumaket, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, (34), Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Bonnet, F. (2006). *La production organisée de l'ordre. Contrôler des gares et des centres commerciaux à Lyon et à Milan*. Thèse de doctorat en sociologie, Paris et Milano : Institut d'études politiques de Paris et Università degli studi di Milano-Bicocca.

Borsi, F. (1986). *L'ordre monumental : Europe 1929-1939*, Paris : Hazan.

Borzeix, A., Bayart, D., Theureau, J, *et al.* (1997). *Les traversées de la gare, Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.

Bossaglia, R. (1974). *Il liberty: storia e fortuna del liberty italiano*, Firenze : Sansoni.

Bossuat, G. (éd.) (2014). *Jean Monnet, banquier, 1914-1945 : Intérêts privés et intérêt général*, Histoire économique et financière - XIX^{e}-XX^{e}, Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.

Boullier, D. (1996). *L'Être-Automate. Espaces, machines et voyageurs à Montparnasse.Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.

Bourgeois, F., Barthélemy, J.-M., Liotard, M. (1997). *Les gares, locomotives du développement urbain? Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.

Bourillon, F. (2008). « Les gares dans la ville. Le lieu, l'espace, le bâtiment », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *38*(2008/6), 158-163.

Boustany, J. (2010). La politique d'accès aux documents publics : étude comparative entre les États-Unis, la France et le Royaume-Uni. *Documents, contenus numériques : politique en question*, Paris : ADBS, 251-276.

Bowie, K. (1986). *« L'éclectique pittoresque » et l'architecture des gares parisiennes au XIX^e siècle*, thèse de troisième cycle sous la direction de Marc Le Blot, Paris : Université Paris I - U.E.R. d'art et archélogie.

Bowie, K. (1999). *Polarisation du territoire et développement urbain : les gares du Nord et de l'Est et la transformation de Paris au XIXe siècle. Une étude sur l'instauration et l'évolution des rapports entre les acteurs des grands aménagements ferroviaires urbains, première étape (1830-1870)*, Paris : PUCA, PREDIT, SNCF, AHICF, 5-38.

Bowie, K., Texier, S., Bonnefoy, L. (2003). *Paris et ses chemins de fer*, Paris : Délégation à l'action artistique de la ville de Paris.

Bradley, S. (2007). *St Pancras Station*, London : Profile.

Brion, A. (1982). *L'Interconnexion R.A.T.P.-S.N.C.F. sur la ligne B du R.E.R. à la gare du Nord: une étude géographique*, s.n.

British railways board (1965). *The development of the major railway trunk routes*, London.

British railways board (2013). *The reshaping of British railways: report and maps*, London : Collins.

Burdett, R. (1988). « Il progetto urbanistico per l'area di King's Cross, Londra », *Domus, 700*(1988/12), 50-57.

Bursaux, D. (2014). « Lettre de la direction générale des infrastructures, des transports et de la mer - Consultation publique relative au taux de rémunération des capitaux engagés pour les gares de voyageurs. »

Busbea, L. (2007). *Topologies : the urban utopia in France, 1960-1970*, Cambridge, Mass. : MIT Press.

Bussard, K. A, Fisher, A., Foster-Rice, G. (2015). *The City Lost and Found: Capturing New York, Chicago, and Los Angeles, 1960–1980*, Princeton : Princeton University Art Museum.

C

Çalışkan, K. (2007). « Price as a market device : cotton trading in Izmir Mercantile Exchange », in Callon, M., Millo, Y., Muniesa, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *55*(2007/s2).

Çalışkan, K. (2010). *Market threads : How cotton farmers and traders create a global commodity*, Princeton : Princeton University Press.

Çalışkan, K., Callon, M. (2009). « Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization », *Economy and Society, 38*(2009/3), 369-398.

Çalışkan, K., Callon, M. (2010). « Economization, part 2: a research programme for the study of markets », *Economy and Society, 39*(2010/1), 1-32.

Callon, M., Millo, Y., Muniesa, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *55*(2007/s2), 1-12.

Callon, M. (1998). « Introduction: the embeddedness of economic markets in economics », *The Sociological Review, 46*(1998/S1), 1-57.

Callon, M. (2012). « Framing Finance: The Boundaries of Markets and Modern Capitalism », *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews, 41*, (2012/5), 665-666.

Callon, M. (2013). « 13 Postface : La formulation marchande des biens », in *Vatin, F., Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure, op.cit*, p. 285.

Callon, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell.

Callon, M. (ed.) *et al.* (2013). *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Paris : Presses de l'École des Mines.

Callon, M., « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement », *Innovations et performances*, (1999), 399-431.

Callon, M., Latour, B. (2013). « "Tu ne calculeras pas!" - ou comment symétriser le don et le capital" », in *Sociologie des agencements marchands : Textes choisis*, Paris : Presses de l'École des mines, pp.9-41.

Callon, M., Latour, B. (2013). « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », in Akrich Madeleine (éd.), *Sociologie de la traduction :*

Textes fondateurs, 11-32, Paris : Presses des Mines.

Callon, M., Millo, Y., Muniesa, F. *et al.* (2007). « Market devices », *The sociological review*, *55*(2007/s2), 1-12.

Camelot, R., de Mailly, J., Zehrfuss, B. (1957). « Paris capitale de l'Europe. Projet de candidature pour Paris capitale des communautés européennes », non édité.

Capuzzo, P. (2002). « Moderniser la grande ville : *suburbs*, transports et modes de vie », *Histoire & Sociétés*, (2002/1), 53-66.

Caracciolo, P. (ed.), Lazar, M. (2009). *Refaire l'Italie ? : l'expérience de la gauche libérale*, Paris : Éditions de l'ENS Ulm.

Carlisle, R.B. (1987). *The proffered crown: Saint-Simonianism and the doctrine of hope*, Baltimore : Johns Hopkins University Press.

Caron, F. (2005). *Histoire des chemins de fer en France: 1883-1937*, Paris : Fayard.

Caron, F. (2008). « La ligne de Sceaux, laboratoire de la science ferroviaire », *Revue d'histoire des chemins de fer, 38*(2008), 166-189.

Casson, M. (2009). *The world's first railway system : enterprise, competition, and regulation on the railway network in Victorian Britain*, Oxford, New York : Oxford University Press.

Castells, M. (2001). « Space of flows, space of places : Materials for a theory of urbanism in the information age », *in* LeGates, R.T., Stout, F. (ed.)(2001). *The city reader*, (572-582), London : Routledge.

Centra, M. (2006). *Ferrovia e società : il centenario delle Ferrovie dello Stato*, Bologna : Il Mulino.

Centre de recherche en socio-économie des transports et de l'aménagement (éd.) (1999). *Gares et quartiers de gares, signes et marges: Lille, Rennes et expériences internationales, Italie, Japon, Pays-Bas.* Actes du séminaire international du 22 mars 1999, Villeneuve-d'Ascq.

Charlton, C., Gibb, R., Lowndes, T. (1995). « Rail privatization and local authority reorganisation », *Journal of Transport Geography*, *3*(1995/3), 221-226 ;

Charlton, C., Gibb, R., Shaw, J. (1997). « Regulation and continuing monopoly on Britain's railways », *Journal of Transport Geography*, *5*(1997/2), 147-153 ;

Chatriot, A. (2008). « Les ententes : débats juridiques et dispositifs législatifs (1923-1953). La genèse de la politique de la concurrence en France », *Histoire, économie & société, 27*(2008/1).

Chiffoleau, Y., Laporte, C. (2004). « La formation des prix: le marché des vins de Bourgogne », *Revue française de sociologie*, *45*(2004/4), 653-680.

Clark, J. (1998, 17 septembre). « Benetton is more than bright sweaters », *Reuters News*.

Clark, J. (1998, 17 septembre). « Benetton is more than bright sweaters », *Reuters News*.

Clausen, M.L. (2005). *The Pan Am building and the shattering of the modernist dream*, Cambridge : MIT Press.

Clément, P., Lambert, M., Allard, S. *et al.* (1996). *Formes urbaines et urbanité d'un site de connexion de transports dans la ville : Saint Lazare, cour de Rome et cour du Havre, Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.

Clough, D.N. (2013). *Dr Beeching's remedy : a cure for a century of the railway's ills*, Hersham : Ian Allan;

Clozier, R., De Golyer, H.W. (1940). *La gare du nord.*, Paris : J.-B. Baillière et fils.

Cochoy, F. (1998). « Another discipline for the market economy: marketing as a performative knowledge and know-how for capitalism », *The Sociological Review, 46*(1998/s1), 194-221.

Cochoy, F. (2002). « Figures du client, leçons du marché », *Sciences de la société, 56*(2002), 3-23.

Cochoy, F. (2004). *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, pp.11-12.

Cochoy, F. (2008). « Calculation, qualculation, calqulation: shopping cart arithmetic, equipped cognition and the clustered consumer », *Marketing theory, 8*(2008/1), 15-44.

Cochoy, F., Dubuisson-Quellier, S. (2000). « Les professionnels du marché », *Sociologie du travail, 42*(2000/3).

Collard, D. (2010). « De la stratégie orientée client aux « enquêtes client mystère » », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* (2010/4), 36-46.

Collard, D. (2012). « Déni du travail et tyrannie des normes. Quand les normes de service deviennent une fin en soi à la SNCF », *Travail et emploi,* (2012/132).

Collardey, B. (2009). « La saga des grandes gares parisiennes: Paris-Nord », *Rail Passion, 142-143*(2009/09).

Collet, V. (2013, juin). « Un amendement pour l'ouverture des commerces des gares le dimanche », *Le Figaro*.

Collins, M.F., Pharoah, T. (1974). *Transportation organization in a great city: the case of London*, London : Allen & Unwin, p.236.

Colombo, E., Navarini, G. (1999). *Confini dentro la città: antropologia della Stazione centrale di Milano*, Milano : Guerini.

Commission Europeenne (1985). « Livre blanc de la Commission européenne : achever le marché intérieur », COM 85 310 Bruxelles : Commission européenne.

Commission européenne (2011). « Livre blanc de la commission européenne. Feuille de route pour un espace européen unique des transports. Vers un système de transport compétitif et économe en ressources », Bruxelles : Commission européenne.

Commission européenne, (2013). « Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, relative au "quatrième paquet ferroviaire - achever l'espace ferroviaire unique européen pour stimuler la compétitivité et la croissance européennes" », Bruxelles : Commission européenne.

Conférence européenne des ministres des transports (1985). *Pour une meilleure offre des chemins de fer en trafic international*, Paris : CEMT.

Conférence européenne des ministres des transports (1986). *Trafic à grande vitesse sur le réseau ferroviaire européen : rapport du séminaire international tenu à Hanovre, République fédérale d'Allemagne le 12-14 avril 1986*, Paris : CEMT.

Conférence européenne des ministres des transports (1994). *Infrastructures et systèmes de transport pour une nouvelle Europe : rapport de la quatre-vingt-quinzième Table ronde d'économie des transports tenue à Paris les 18 et 19 mars 1993*, collection "table ronde", *95*, Paris : CEMT.

Conférence européenne des ministres des transports (1995). *Des chemins de fer, pour quoi faire? : séminaire international, 19-20 janvier 1995*, Paris : CEMT.

Conference europenne des ministres des transports (1998). *La restructuration des chemins de fer en Europe*, Paris : OCDE.

Conseil de la concurrence (2008). « Avis n°08-A-17 du 3 septembre 2008 sur le projet de loi relatif à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et collectifs ainsi qu'à la sécurité des transports. »

Convert, B., Heilbron, J. (2005). « La réinvention américaine de la sociologie économique », *L'Année sociologique, 55*(2005/2), 329-364.

Corniglion-Molinier, G. (1956). « La Conférence européenne des ministres des transports », *Politique étrangère, 21*(1956/1), 27-38.

Corrieri, L., Artioli, A. (2002). « Risposta al foglio del 8/11/2002 - Ogetto: Milano - Stazione Centrale. »

Corrieri, L., di Francesco, C. (2001). « Risposta al folgio del 31/7/01 - Milano - Stazione di Milano Centrale - Fabbricato Viaggiatori - Progetto preliminare di recupero ed adeguamento funzionale. »

Corsaro, F., T.A.R. Lazio (2004). *Sentenza n.2375 - Associazione nazionale dei costruttori edili contro Grandi Stazioni s.p.a.*.

Cour de justice des communautés européennes, (1993). "Cas 13/83, Parlement contre Conseil".

Crewe, L., (2000). « Geographies of retailing and consumption », *Progress in Human Geography*, 24(2000/2), 275-290.

Crompton, G., Jupe, R. (2003). « "Such a silly scheme": the privatisation of Britain's Railways 1992-2002 », *Critical perspectives on Accounting*, *14*(2003), 617-645.

Crosnier-Leconte, M.-L. (1990). *La Naissance des gares*, Paris : Musée d'Orsay, Réunion des musées nationaux.

Crozet, Y. (2004). « European railway infrastructure: towards a convergence of infrastructure charging? », *International Journal of Transport Management*, *Rail Policy and Planning in Europe, 2*(2004/1), 5-15.

Crozet, Y. (2004). *Les réformes ferroviaires européennes, à la recherche des bonnes pratiques*, Commission benmarching international, Paris : Institut de l'entreprise ;

Crozet, Y. (2007). « Trente ans de déréglementation : quel bilan ? », *Regards croisés sur l'économie, 2*(2007/2), 118-126 ;

Crozet, Y. (2011). « Quelle interface entre recherche et décision publique ? Le cas des réformes dans le secteur ferroviaire », *Tracés* (2011/3), 213-225.

Crozet, Y., Chassagne, F. (2013). « Rail access charges in France : Beyond the opposition between competition

and financing », *THREDBO 12: Recent developments in the reform of land passenger transport*, *39*(2013/1), 247-254.

Cullingworth, J.B., Vadin, N. (2002). *Town and Country Planning in the UK*, London, New York : Routledge.

Curien, N., Dupuy, G. (1996). *Réseaux de communication: marchés et territoires*, Paris : Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Cusin, F., Benamouzig, D. (2004). *Économie et sociologie*, Paris : Presses Universitaires de France.

D

D'Alessio, E. (2002). « Appendix: The Full Legislative Story of the Rail Transport Reform Process », *Trasporti Europe, 20-21*(2002/8).

D'Avanzo, L. (2000, 12 janvier). « Grandi Stazioni international », *Il Mondo*.

Dang Vu, H., Jeaneau, H. (2009). « Concevoir un espace de transit et de consommation : la gestion de site dans les gares parisiennes », *Espaces et sociétés*, *135*(2009/4), 45-62.

De Finetti, G., Marabelli, P., Cislaghi, G., De Benedetti, M. (1969). *Milano: costruzione di una città*, Milano : Etas Kompass.

De Zoti, A. (2015). *Sentenza n.01454/2015 REG.PROV.COLL. - Confconsumatori contro Presidenza del Consiglio dei Ministri - Commissione per l'accesso ai documenti amministrativi e Grandi Stazioni S.p.A*, 2015.

Debarnardi, A., « Acteurs de l'interconnexion », *Flux*, 1999, vol. 15, nº 38, p. 15-29.

Debrie, J., Guerrero, D. (2008). « (Re) spatialiser la question portuaire: pour une lecture géographique des arrière-pays européens », *L'Espace Géographique* (2008/1), 45-56.

Delorme, M.-L (2009). *Les allées du pouvoir*, Paris : Le Seuil.

Dematté, C. (1998, 14 octobre). « Noi la faremo più bella. Chi farà il resto? », *Corriere della Sera*.

Denis, J., Pontille, D. (2013). *Petite sociologie de la signalétique : Les coulisses des panneaux du métro*, Paris : Presses de l'École des Mines.

Denord, F. (2008). « Néo-libéralisme et "économie sociale de marché" : les origines intellectuelles de la politique européenne de la concurrence (1930-1950) », *Histoire, économie & société, 27*(2008/1), 23-33.

Denord, F., Schwartz, A. (2010). « L'économie (très) politique du traité de Rome », *Politix,* (2010/1), 35-56.

Department for Transport (2014). « HS1 Control Period 2 - Stations Review Final Decision. », London.

Desse, R.-P. (2014). « Chapitre 9 Commerce de transit. Entre hypermobilité et gestion du temps », *in* Lemarchand, N., Merenne-Schoumaket, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes. .

Dethier, J. (1978). *Le temps des gares, catalogue de l'exposition organisée au centre de création industrielle du 13 décembre 1978 au 9 avril 1979*, Paris : Centre national d'art et de culture Georges Pompidou.

Dethier, J. (1988). *Gares d'Europe*, Paris : Denoël.

Di Ciommo, F. (2003). « Le pôle d'échange de la gare du Nord entre intermodalité et régénération urbaine », *Case study of "Transport and Sustainable development lessons",* Champs-sur-Marne : École Nationale des Ponts et Chaussées.

Dinnie, K. (2010). *Nation branding*, London : Routledge, 2010.

Direzione centrale pianificazione urbana e attuazione (s.d.). « Atti del Comune di Milano. »

Divall, C. (2003). « Railway imperialisms, railway nationalisms », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (195-210), Zürich : Chronos.

Dobbin, F. (1997). *Forging Industrial Policy: The United States, Britain, and France in the Railway Age*, Cambridge : Cambridge University Press.

Dobbin, F. (2004). « How institutions create ideas: notions of public and private efficiency from early French and American railroading », *L'année de la régulation,* (2004/8), 15-50.

Dobbin, F., Dowd, T.J. (2000). « The Market That Antitrust Built: Public Policy, Private Coercion, and Railroad Acquisitions, 1825 to 1922 », *American Sociological Review, 65*(2000/5), 631-657.

Dominelli, C. (2015, 30 août). « Ferrovie. La scissione al rush finale. Grandi Stazioni scalda i motori per la privatizzazione »,

Il Sole 24 Ore.

Dossena, G. (2007, 10 février). « Grandi Stazioni, FS e privati, duello sui poteri del patto. », *Corriere della Sera*.

Dossena, G. (2008, 2 décembre). « Riparte Grandi Stazioni », *Corriere della Sera*.

Doumas E. (2008). *Diversification des activités et privatisation des entreprises de chemin de fer : enseignements des exemples japonais*. Thèse de doctorat en économie sous la direction d'André de Palma, Champs-sur-Marne : École nationale des Ponts et Chaussées.

Dubuisson-Quellier, S. (1999). « Le prestataire, le client et le consommateur : sociologie d'une relation marchande », *Revue française de sociologie*, (1999), 671-688.

Dubuisson-Quellier, S. (2006). « De la routine à la délibération », *Réseaux*, (2006/1), 253-284.

Dubuisson-Quellier, S., Hennion, A., Rabeharisoa, V. *et al.* (1997). *Passages et arrêts en gare. Les régimes de présence en situation de passage. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : RATP Prospective.

Dubuisson, S., Hennion, A. (1996). *Le design: l'objet dans l'usage: la relation objet-usage-usager dans le travail de trois agences*, Paris : Presses de l'École des Mines.

Duchemin, J. (2002). « Le concept de gare ferroviaire est-il dépassé ? », *Revue Générale des Chemins de Fer*, 11(2002/8), 25-30.

Dupuy, G. (1991). *L'urbanisme des réseaux: théories et méthodes*, Paris : Armand Colin.

Duteurtre, B. (2012, décembre). « Splendeur et décadence du hall de gare : gérer les pas perdus, *Le Monde Diplomatique*.

Duteurtre, B. (2015). *La nostalgie des buffets de gare*, Paris : Payot.

Duthilleul, J.-M. (1992). « Une ligne, des gares », *Revue Générale des Chemins de Fer,* (1992/6), 111-123.

Duthilleul, J.-M. (1998). « La gare et la ville », *Revue Générale des Chemins de Fer,* (1998/4), 9-99.

Duthilleul, J.-M., Bocquet, D. (1989). « Pour une esthétique du réseau. Du TGV Atlantique au TGV Nord », *Aménagement: construire pour le transport*, *Cahiers du CCI* (1989/6), 105-109.

Duval, B. (2006). *Un tabou nommé gare, la gestion des gares dans un contexte d'ouverture à la concurrence régulée du transport ferroviaire de voyageurs*. Mémoire de master 2, sous la direction de Philippe Menerault, Lille : Institut d'études politiques de Lille.

E

Edwards, M. (2010) « Collected papers 1989-1994 », non édité.

Edwards, N., *Gare de l'Est, gare du Nord: propositions d'aménagement*, Paris, Atelier Parisen d'Urbanisme, 1971.

El Sayah, J. (2009). *Contribution à la modélisation, à la simulation et à l'évaluation d'applications nomades à l'intelligence répartie: application à l'assistance aux voyageurs aveugles dans les transports publics et les pôles d'échange*. Thèse de doctorat en électronique, optronique et systèmes, sous la direction de Geneviève Baudoin, Champs-sur-Marne : Université Paris-Est.

Erdmenger, J. (1983). *The European Community transport policy : toward a common transport policy*, Aldershot : Gower, p.89.

Evans, A. (1987). *Victorian engineering*, London : Batsford.

F

Farina, G. (2007). *Dallo stato imprenditore allo stato regolatore, il processo di privatizzazione delle Ferrovie dello Stato*, Napoli : Università delgi Studi di Napoli Federico II.

Farrell, J., Saloner, G. (1986). « Installed base and compatibility: Innovation, product preannouncements, and predation », *The American economic review* (1986), 940-955 .

Fasano, G., Folda, S. (1998, 16 octobre). « Centrale, controlli e sgomberi. - Il progetto della nuova Stazione: Treni e metro' collegati con tapis roulant. », *Corriere della Sera*.

Favin-Lévêque, J.-C. (2005). « La politique de services de la direction des Gares et de l'Escale », *Revue Générale des Chemins de Fer* (2005/135), 19-30.

Fermigier, A. (1991). *La bataille de Paris: des Halles à la Pyramide, chroniques d'urbanisme*, Paris : Gallimard.

Ferraro, A., Polverino, M.T., Corte dei Conti (2012). « Corte dei Conti - Relazione conclusiva - Gestione dei lavori di interesse statale sulle Grandi Stazioni e rispetto delle finalità sottese alla contribuzione pubblica dello Stato pertinente all'attuazione della legge obiettivo. », *Delibera 13/2012*, Roma : Corte dei Conti.

Finez, J. (2013). « Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011) », *La nouvelle revue du travail, 2*(2013).

Finez, J. (2013). « Les économistes font-ils l'économie ferroviaire ? », *Revue Française de Socio-Économie, 1*(2013), 15-34.

Finez, J. (2014). « La construction des prix à la SNCF, une socio-histoire de la tarification », *Revue française de sociologie, 55*(2014/1), 5-39.

Finizio, M. (2013, 18 novembre). « Il retail frutta 66 milioni di euro a Grandi Stazioni: progetti in 5 scali per raddoppiare i negozi », *Casa24 - Il Sole 24 ORE*.

Fligstein, N. (1993). *The transformation of corporate control*, Cambridge : Harvard University Press.

Fligstein, N., Dauter, L. (2007). « The sociology of markets », *Annual Review of Sociology, 33*(2007), 105-128, p.109.

Fligstein, N., Mara-Drita, I. (1996). « How to Make a Market : Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union », *American Journal of Sociology*, *102*(1996/1), 1-33.

Flint, A. (2011).*Wrestling with Moses: How Jane Jacobs took on New York's master builder and transformed the American city*, New York : Random House Incorporated.

Follett, M.E., Francis, W. *et al.* (1993). *King's Cross and St Pancras options : report by independent assessors,* Croydon : Union Railways.

Fontaine, J., Hassenteufel, P. (2002). *To change or not to change? Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Fontana, V. (1981). *Il nuovo paesaggio dell'Italia giolittiana*, Roma : Laterza.

Foot, J., Squirru, E. (2003). *Milano dopo il miracolo*, Milano : Feltrinelli.

Forti, A. (1978). *Angiolo Mazzoni : architetto fra fascismo e libertà*, Firenze : Edam.

Fourcaut, A., Bellanger, E., Flonneau, M. (2007*). Paris-banlieues, conflits et solidarités : historiographie, anthologie, chronologie, 1788-2006,* Paris : Creaphis.

Freeman, R., Shaw, J. (2000). *All change: British railway privatisation*, London : McGraw-Hill.

G

Gadrey, J. (1992). *L'économie des services*, Paris : La Découverte.

Gallez, C., Maksim, H.-N. (2007). « À quoi sert la planification urbaine ? », *Flux* (2007/3), 49-62.

Galli, A. (2010, 13 janvier). «Nella babele della Stazione Centrale tra disagi e viaggiatori smarriti», *La Repubblica.*

Galli, A. (2010, 16 janvier). «Tamino: snaturato il mio progetto. Non hanno fatto i lavori previsti», *La Repubblica.*

Gardavaud, C. (2014). « Lettre de la direction Regulierungsmanagement Konzern - Consultation publique sur le taux de rémunération des capitaux employés pour l'établissement des redevances liées aux prestations régulées dans les gares de voyageurs pour l'horaire de service 2014. »

Gatineau, C., Sammarcelli, A. (2013). « Le montage d'un projet de gare », Support de formation continue présenté à Cycle gares - module 3 Les gares au centre de l'attractivité urbaine, Paris : Ponts Formation Conseils.

Gérard, A.L., Gérard A. (1997). *Évolution de dix gares au XIXème siècle dans les villes du Rhin supérieur. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.

Gerevini, M. (2010, 18 juin). « Grandi Stazioni e l'affare del palazzo sul Canal Grande », *Corriere della Sera.*

Gerondeau, C. (2003). *La saga du RER et le maillon manquant*, Paris : Presses de l'École nationale des ponts et chaussées.

Gianotti, B. (1998). « D'Alema ammonisce le FS. », *La Stampa.*

Gibb, R., Lowndes, T., Charlton, C. (1996). « The privatization of British Rail », *Applied Geography*, *16*(1996/1), 35-51.

Gille, L., Mathonnet, P. (1997). *Transition et Transaction: pôles et places d'échanges*, RATP Prospective, collection "Programme Lieux-Mouvements de la ville", Paris : Sirius.

Gilmore, S. (2015, 19 août). « Re: A question about the branding of the St Pancras Renaissance Hotel » Courrier

électronique personnel de l'auteur.

Giuntini, A. (1991). « Les gares de chemin de fer dans l'historiographie italienne récente », *Revue d'histoire des chemins de fer*, (1991-1992/5-6) 138-148.

Giuntini, A. (2001). *Il paese che si muove: le ferrovie in Italia fra'800 e'900*, Milano : FrancoAngeli.

Glais, M. (1998). « Concurrence - Infrastructures et autres ressources essentielles au regard du droit de la concurrence », *Revue d'économie industrielle*, *85*(1998/1), 85-116.

Gleave, S. D. (2011). *The Value of Station Investment–Research on Regenerative Impacts*. London : Network Rail.

Glendinning, M. (2013). *The Conservation Movement : A History of Architectural Preservation : Antiquity to Modernity*, London : Routledge.

Gomez-ibanez, J., De Rus, G. (2006). *Competition in the railway industry: an international comparative analysis*, Cheltenham : Edward Elgar.

Goubet, J. (2010). *L'application de la théorie des facilités essentielles en Europe et aux États-Unis d'Amérique*, mémoire de master 2 recherche de Droit européen comparé, sous la direction du Professeur Louis Voguel, Paris : Institut de Droit comparé, Université Panthéon-Assas.

Gourvish, T., Anson, M. (2006). *The official history of Britain and the Channel Tunnel*, London, New York : Routledge.

Gourvish, T.R. (2008). *Britain's railways 1997-2005 : Labour's strategic experiment*, Oxford : Oxford University Press.

Gourvish, T.R. (2011). *British Railways, 1948-73: a business history*, Cambridge : Cambridge University Press.

Gourvish, T.R., Anson, M. (2006). *British Rail, 1974-97: from integration to privatisation*, Oxford : Oxford University Press.

Gourvish, T.R., Anson, M. (2006). *The official history of Britain and the Channel Tunnel*, London, New York : Routledge.

Graham, S., Marvin, S. (2001). *Splintering urbanism: networked infrastructures, technological mobilities and the urban condition*, London : Routledge.

Grandclément, C. (2008). *Vendre sans vendeurs : sociologie des dispositifs d'achalandage en supermarché*. Thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation, sous la direction d'Antoine Hennion. Paris : École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Granovetter, M. (1983). « The strength of weak ties: A network theory revisited », *Sociological theory, 1*(1983/1), 201-233.

Granovetter, M.S. (1973). « The strength of weak ties », *American journal of sociology*, 1360-1380.

Granovetter, M.S. (1985). « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, *91*(1985/3), 481-510.

Granovetter, M.S. (2000). « L'ancienne et la nouvelle sociologie économique : histoire et programme », *in* Granovetter, M.S. (2000). *Le marché autrement : les réseaux dans l'économie*, Paris : Desclée de Brouwer.

Granovetter, M.S. (2005). « 19 Business Groups and Social Organization », *in* Smelser, N.J., Swedberg, R. (eds.) (2005). *The handbook of economic sociology*, (429-450), Princeton : Princeton University Press.

Granovetter, M.S., Mcguire, P. (1998). « The making of an industry: electricity in the United States », *in* Callon, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell.

Granovetter, M.S., McGuire, P. (1998). « The making of an industry: electricity in the United States », in Callon, M. (ed.) (1998). *The laws of the markets*, (147-173).

Greater London Authority (2004). « The London Plan », GLA : London.

Green, C., Hall, P. (2009). *Better rail stations: an independent review presented to Lord Adonis, Secretary of State for Transport*, London : Department for Transport.

Gugerli, D. (2003). « Internationalität der Eisenbahn. Zur analytischen Bedeutung einer handlungsleitenden Fiktion. », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (13-20), Zürich : Chronos.

H

Halpern, C., Pollard, J. (2013). « Les acteurs de marché font-ils la ville ? », *Revue électronique des sciences humaines et sociales,* (2013), [en ligne, disponible sur <http://www.espacestemps.net/articles/les-acteurs-de-marche-font-ils-la-ville/#biographie>], [consulté le 14 mai 2014].

Haussmann, G.E. (1890). Mémoires du Baron Haussmann, Paris : Victor Havard.

Haver, F. (2001). « Inchiesta sulle Ferrovie Assolto Lorenzo Necci "Il fatto non sussiste"», *Corriere della Sera*.

Haywood, R. (2009). *Railways, urban development and town planning in Britain : 1948-2008*, Farnham, Burlington : Ashgate.

Hazlett, C. (2008). « Train comes in for London's St Pancras », *Shopping Center Today*, septembre.

Hein, C. (2004). *The Capital Of Europe: Architecture And Urban Planning For The European Union*, Westport : Greenwood Publishing Group.

Henninger, J.-P (1991). « La place de la gare », *Diagonal*, *88*(1991/3).

Hs1Ltd. (2012). "There is only one HS1", [en ligne], [consulté le 19 décembre 2013 sur http://www.highspeed1.com/media/9361/hs1_marketing_pack_2012.pdf].

Hubert-Rodier, J. (2000). « Benetton et la SNCF débarquent dans les gares italiennes », *Les Échos*.

Hughes, H. (2008). « Whose blue? The true story behind the sky-blue roof of St Pancras International Station », *Icon News*, (2008/15), 18-21.

I

Immele, C., Ribeill, G. (2005). « Publications et archives de la SNCF (1939-1945) : une entreprise face à ses enjeux externes et internes », in Joly, H. (2005). *Les archives des entreprises sous l'occupation. Conservation, accessibilité et apport*, (261-280), Lille : IFRESI.

Ingenium Real Estate, (s.d.). « Rinnovo e riqualificazione delle principali stazioni ferroviarie italiane. » [Traduction de l'auteur]

Ingold, A. (2003). *Négocier la ville : projet urbain, société et fascisme à Milan*, Rome : École Française de Rome.

J

Jabko, N., Jouannaud, M.-P. (2009). *L'Europe par le marché : histoire d'une stratégie improbable*, Paris : Presses de Sciences Po.

Joseph, I. (1999). *Villes en gares*, Arles : Éditions de l'Aube.

Joseph, I., Grafmeyer, Y. (1984). *L'École de Chicago, Naissance de l'écologie urbaine*, Paris : Champs Essais, Flammarion.

Joskow, P., Tirole, J. (2006). « Retail electricity competition », *The Rand Journal of Economics, 37*(2006/4), 799-815.

Judt, T. (2008). « Trop de Shoah tue la Shoah », *Le Monde Diplomatique*, *651*(2008/6).

Jupe, R. (2007). « Public (Interest) or Private (Gain)? The Curious Case of Network Rail's Status », *Journal of Law and Society*, 34(2007/2), 244-265.

Jupe, R. (2009). « New Labour, Network Rail and the third way », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, *22*(2009/5), 709-735.

Jupe, R. (2011). « 'A Poll Tax on wheels': Might the move to privatise rail in Britain have failed? », *Business History*, *53*(2011/3), 324-343.

Jupe, R. (2012). « Evolutionary change? An evaluation of the McNulty report on rail », *Public Money and Management*, *32*(2012/3), 177-184.

Jupe, R., Crompton, G. (2006). « "A deficient performance": the regulation of the train operating companies in Britain's privatised railway system », *Critical perspectives on Accounting*, *17*(2006), 1035-1065.

K

Katz, M. L., Shapiro, C. (1985). « Network externalities, competition, and compatibility », *The American economic review* (1985), 424-440.

Katz, M. L., Shapiro, C. (1986). « Technology adoption in the presence of network externalities », *The journal of political economy* (1986), 822-841.

Katz, M. L., Shapiro, C. (1994). « Systems competition and network effects », *The Journal of Economic Perspectives* (1994),

93-115.

Kavaratzis, M. (2009). « Cities and their brands: Lessons from corporate branding », *Place Branding and Public Diplomacy*, *5*(2009/1), 26-37.

Kavaratzis, M., Ashworth, G.J (2007). « Partners in coffeeshops, canals and commerce : Marketing the city of Amsterdam », *Cities*, *24*(2007/1), 16-25.

Keane, J. (2009). *The Life and Death of Democracy*, London : Simon & Schuster.

Keller, F. (2009). « La gare contemporaine », *Rapport au Premier ministre*, Paris : Services du Premier ministre.

Kellett, J.R. (1969). *The Impact of Railways on Victorian Cities*, London : Routledge.

Kiene, M., Checconi, C. (2011). *Jacques Ignace Hittorff: précurseur du Paris d'Haussmann*, Paris : Éditions du patrimoine, Centre des monuments nationaux.

Kirchner, C. (2007). « Rail Liberalisation Index 2007. Market Opening: Rail Markets of the Member States of the European Union, Switzerland and Norway in comparison », *IBM Global Business Services*.

Krippner, G. (2001). « The elusive market: embeddedness and the paradigm of economic sociology », *Theory and Society, 30*(2001), 775-810.

Krippner, G. *et al. (2004).* « Polanyi symposium: a conversation on embeddedness », *Socio-economic review, op.cit.,* p.125.

Krippner, G., Granovetter, M.S., Block, F. *et al.* (2004). « Polanyi symposium: a conversation on embeddedness », *Socio-economic review*, *2*(2004/1), 109-135.

L

L'Hostis, A., Alexandre, E., Appert, et.al. (2009). *Concevoir la ville à partir des gares.* Rapport final du Projet Bahn-Ville 2 sur un urbanisme orienté vers le rail.

Labour party (1997). *New Labour, because Britain deserves better*, London : Labour Party.

Laïdi, Z. (2013). *La norme sans la force: l'énigme de la puissance européenne*, Paris : Presses de Sciences Po.

Lamarque, V. (2010, 27 novembre). «Centrale, quanta nostalgia per il Museo delle Cere», *Corriere della Sera.*

Lamming, C. (2001). *Paris au temps des gares : grandes et petites histoires d'une capitale ferroviaire*, Paris : Parigramme.

Larroque, D., Margairaz, M., Zembri, P. (2002). *Paris et ses transports: XIXe-XXe siècles, deux siècles de décisions pour la ville et sa région*, Paris : Recherches/Ipraus.

Lascoumes, P. (1996). « Rendre gouvernable : de la traduction au transcodage. L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique », in *La gouvernabilité*, Paris : Presses Universitaires de France, 1996.

Lavedan, P. (1969). « Un Allemand à Paris au XIXe siècle : J. I. Hittorff, archéologue, architecte et urbaniste », *Journal des savants*, *3*(1969/1), 173-188.

Le Velly, R. (2012). *Sociologie du marché*, Paris: La Découverte.

Lemarchand, N., Merenne-Schoumaket, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Lemarchand, N., Merenne-Schoumaket, B., Soumagne, J. (2014). « Introduction générale », in Lemarchand, N., Merenne-Schoumaket, B. (ed.) (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, (13-31), Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Lemonier, M. (1991). « Le renouveau des gares, entretien avec Jean-Marie Duthilleul », *Diagonal*, *88*(1991/3), p.11.

Leysens, T. (2011). *Reconfiguration des réseaux de transport et renouveau urbain: l'enjeu d'un urbanisme orienté vers le rail.* Thèse de doctorat en géographie et aménagement, sous la direction de Philippe Menerault et d'Alain Lhostis, Université de Lille I, Lille, 2011.

Liso, O. (2014, 19 octobre). « Milano, Pisapia in Centrale con i volontari che in un anno hanno accolto 46 mila profughi », *La Repubblica.*

Loft, C. (2006). *Government, the railways and the modernization of Britain Beeching's last trains*, London, New York : Routledge.

Loi, M.-C. (s.d.). « Giulio Minoletti e Milano, Itinerari di architettura Milanese », [en ligne], [consulté le 12 mars 2014, sur

http://www.ordinearchitetti.mi.it/download/file/13800].

Lussault, M., Paquot, T., Bartolone, C., Body-Gendrot, S. (2000). *La ville et l'urbain : l'état des savoirs*, Paris : Éditions la Découverte.

Lynch, K., Vénard, M.-F., Venard, J.-L. (1969). *L'image de la cité*, Paris : Dunod.

Lyons, A. (2006). « Looking Beyond the Railway Soap Opera », *Public Money & Management*, *26*(2006/5), 267-268.

M

Mackenzie, D., Millo, Y. (2011). « Constructing a market, performing theory : The historical sociology of a financial derivatives exchange 1 », *The Sociology of Economic Life, 109*(2011/1).

MacKenzie, D.A., Muniesa, F., Siu, L. (2007). *Do economists make markets?: on the performativity of economics*, Princeton : Princeton University Press.

Maggi, S. (2003). *Le ferrovie,* Bologna : Il Mulino.

Maggi, S. (2009). *Storia dei trasporti in Italia*, Bologna : Il Mulino.

Malagutti, V. (2010, juillet). « Grandi Stazioni non si parte », *L'Espresso.*

Malaspina, J.-P., Mertens, M., Le Gad, M. *et al.* (2007). *TEE: la légende des Trans-Europ-Express*, Auray : LR Presse.

Mangin, D. (2004). *La ville franchisée: formes et structures de la ville contemporaine*, Éditions de la Villette, 2004.

Manzoni, F. (2005). *La liberalizzazione del servizio di trasporto ferroviario: profilo economico aziendali e giuridico amministrativi.*, Brescia : Università degli Studi di Brescia.

Marcucci, E. (2002). « The process of Railway De-Verticalisation in Italy : State of the Art and Possible Evolutions », *Trasporti Europei*, *20-21*(2002/8), 25-37.

Margail, F. (1996). « De la correspondance à l'interopérabilité : les mots de l'interconnexion », *Flux, 25*(1996/12), 28-35.

Margail, F. (1998). « Le Passante ferroviario de Milan », *Flux*, *33*(1998), 22-35.

Mariton, H. (2008). « Rapport d'information sur les péages ferroviaires », Commission des finances, de l'économie générale et du plan, n°875, Paris : Assemblée nationale.

Marro, E. (1997). « Ferrovie, nuovo rischio caos: scioperano i capistazione», *Corriere della Sera.*

Martini, F. (2014). "Grandi Stazioni, ma risultati piccoli", *Linkiesta*, [en ligne], [consulté le 13 octobre 2014 sur http://www.linkiesta.it/print/126694].

Marty, F., Pillot, J. (2011). « Pratiques de boycott ou refus d'accès à une facilité essentielle? De Terminal Railroad à l'IRM d'Arcachon », *Revue Lamy de la concurrence, 26*(2011/1), 17-25.

Matteoli, A., Senato della Repubblica (2009). « Risposta alle interrogazioni n.4-02300 -, 4-02801 », Roma : Senato della Repubblica italiana.

Mattioli, A. (2008, 30 décembre). «Nuova Centrale ma è sempre la solita Italia», *La Stampa.*

Maulat, J. (2014). *Coordonner urbanisme et transport ferroviaire régional : le modèle à l'épreuve des pratiques. Étude croisée des métropoles de Toulouse et Nantes*, thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Francis Beaucire, Paris : Université Paris I.

Maulat, J., Krauss, A. (2014). « Using contrats d'axe to coordinate regional rail transport, stations and urban development: from concept to practice », *Town Planning Review, 85*(2014/2), 287-311.

Maymont, P. (1968). « Proposition pour Paris », *L'Architecture aujourd'hui, 138*(1968), 18-21.

Mccraw, T.K. (1984). *Prophets of regulation : Charles Francis Adams, Louis D. Brandeis, James M. Landis, Alfred E. Kahn*, Cambridge : Harvard University Press.

McNulty, S. R. (2011). *Realising the potential of GB Rail: final independent report of the Rail Value for Money study.* London : Department for Transport and Office of Rail Regulation, London.

Meeks, C.L.V. (1956). *The railroad station; an architectural history*, New Haven : Yale University Press.

Meletti, G. (1996). « Ferrovie, parte l' operazione " pulizia " », *Corriere della Sera.*

Meletti, G. (1996). « Efeso e Cit, primi " bubboni " per Cimoli », *Corriere della Sera.*

Meletti, G. (1998). « FS, il Consiglio ridimensiona Cimoli », *Corriere della Sera*, p.23.

Menerault, P. (2002). « PDU et nodosités territoriales : une grille d'analyse des lieux de l'interconnexion ferroviaire », *Gestion Urbaine, Sécurité routière et Environnement, Actes du séminaire du Projet SEGUR*, 2001, vol. 2002.

Menerault, P., Barré, A. (2001). « Gares et quartiers de gares: Signes et marges. » Actes du Séminaire international de Villeneuve d'Ascq du 22 mars 1999, *Recherche - Transports - Sécurité,* (72).

Merenne-Schoumaket, B., Nappi-Choulet, I. (2014). « Chapitre 15 Commerce et opérateurs immobiliers », in Merenne-Schoumaket, B., Nappi-Choulet, I. (2014). *Le commerce dans tous ses états : Espaces marchands et enjeux de société*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 197-204.

Merger, M., Carreras, A., Giuntini, A. (1995). *Les réseaux européens transnationaux XIXe-XXe siècles: quels enjeux?*, Rennes : Ouest Éditions.

Metton, A. (1998). « Espoirs et amertumes du commerce des centres-villes », *Annales de la recherche urbaine, 78*(1998).

Meylan, J. (1966). *Le domaine ferroviaire en droit comparé: droits français, allemand et suisse*, Paris : Librairie Droz.

Michel, F. (1994). « La reconquête du sens, entretien avec Jean-Marie Duthilleul, architecte en chef de la SNCF, et Etienne Tricaud, ingénieur-architecte, responsable de l'Agence d'Etudes des Gares », *Architecture Intérieure-Créé*, *262*(1994/11), 72-76.

Mierzejewski, A., C. (2003). *The Most Valuable Asset of the Reich: A History of the German National Railway*, Chapel Hill : University of North Carolina Press.

Miller, D. (2002). « Turning Callon the right way up », *Economy and society, 31*(2002/2), 218-233.

Miller, P. (1998). « The margins of accounting », in *The Laws of the Markets*, (174-193), Sociological review monograph series, Oxford : Blackwell.

Milza, P., Berstein, S. (1980). *Le fascisme italien, 1919-1945*, Paris : Seuil.

Minoletti, G., Gentili Tedeschi, E. (1953). *Concorso per il più agevole afflusso del pubblico alla stazione centrale di Milano*, non édité.

Minoletti, G., Gentili tedeschi, E. (1960). « Progetto di sistemazione del nodo centrale dei trasporti di Milano », non édité.

Minoletti, G., Gentili Tedeschi, E. (1960). *Il nodo delle stazioni milanesi*, Milano : Edizioni Milano Moderna.

Mitchell, A. (2000). *The great train race : railways and the Franco-German rivalry, 1815-1914*, New York : Berghahn Books.

Mol, A. (2013). « Bami goreng for Mrs. Klerks and other stories on food and culture », in Alkirch, M., Barthe, Y., Muniesa, F., Mustar, P. (dir.). *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon* (325-334), Paris : Presses de l'École des Mines.

Moseley, M.J. (1980). « Strategic planning and the Paris agglomeration in the 1960s and 1970s : The quest for balance and structure », *Geoforum*, *11*(1980/3), 179-223.

Mulazzani, M. (2001). « Eugenio Montuori. Un'architettura felice e irrequieta », *Casabella*, *695-696*(2001).

Muniesa F., M. Callon, et others, « La performativité des sciences économiques », 2008 .

Muniesa, F. (2003). *Des marchés comme algorithmes : sociologie de la cotation électronique à la Bourse de Paris*, Thèse de doctorat en socio-économie de l'innovation, sous la direction de Michel Callon, Paris : École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Mva, C. (1996). *Les lieux-mouvements de la ville : détermination d'indicateurs de rentabilité d'investissements. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.

N

National Audit Office, Parliament, House of Commons (2012). *The completion and sale of High Speed 1: Department for Transport : report*, London : Stationery Office.

Neiertz, N. (2014). *La coordination des transports en France : De 1918 à nos jours*, Histoire économique et financière - XIX^{e}-XX^{e}, Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.

Newlands, C. (2014, 24 août). Ontario Teachers' Pension Plan keen to catch HS2, *Financial Times*.

Newman, P. (2012). « Planning for world cities: shifting agendas and differing politics », *in* Derudder, B., Hoyler, M., Taylor, P.J., Witlox, F. (dir.). *International handbook of globalization and world cities* (328-336), Cheltenham : Edward Elgar.

Newman, P., Papin, D. (2010). « De King's Cross à St. Pancras, le nouveau quartier de l'Eurostar : géopolitique de trente ans de conflits », *Hérodote, 137*(2010/2), 93-118.

Nigel, T. (2013). « Callon and the life of democracy », *in* Akrich, M., Barthe, Y., Muniesa, F. (éd.) (2013). *Débordements : Mélanges offerts à Michel Callon*, (393-403), Paris, : Presses des Mines.

Nilsen, M. (2008). *Railways and the Western European Capitals*, London : Palgrave Macmillan.

Novarina, G., Pucci, P. (2004). « Renouvellement en France/requalification en Italie: Formes récentes du partenariat public-privé », in *Annales de la recherche urbaine*, Lavoisier, 2004.

O

Office of Rail Regulation (2009). « Regulation of High Speed 1 - Statement by the Office of Rail Regulation », London.

Oki-debayles, K. (2008). *Le rôle des activités commerciales en grandes gares ferroviaires à Paris, Londres, Tokyo et Osaka*, Thèse de doctorat en géographie, sous la direction de Jean Robert, Paris : Université Paris IV.

Omega Centre (2008). *Project Profile: UK Channel Tunnel Rail Link*, London : UCL Bartlett.

Organisation de coopération et de développement économiques (1977). *L'Avenir des transports de voyageurs en Europe: rapport final sur l'étude de l'O.C.D.E. sur les besoins de transport de voyageurs entre grandes agglomérations européennes*, Paris : OCDE.

P

Padeiro, M. (2009). *Le métro hors les murs: prolongements de lignes et évolution urbaine de la banlieue parsienne*, thèse de doctorat en aménagement de l'espace et urbanisme, Champs-sur-Marne : Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Papa, A. (1973). *Classe politica e intervento pubblico nell'età giolittiana : La nazionalizzazione delle ferrovie*, vol. 2, Napoli : Guida,

Parks, T. (2014). *Italian ways: On and off the rails from Milan to Palermo*, New York : WW Norton & Company, pp.113-115.

Pawley, M., Brandolini, S. (1988). « Dietro l'interscambio di King's Cross a Londra : 50 ettari da disegnare », *Casabella, 545*(1988/4), 18-27.

Pépy, G. (2015). *Re: Projet d'investissement Paris Nord*, courrier électronique de l'auteur.

Perennes, P. (2014). « Les économistes et le secteur ferroviaire: deux siècles d'influence réciproque », *L'Économie politique* (2014/2), 101-112.

Peters, D. (2009). « The renaissance of inner-city rail station areas: a key element in contemporary urban restructuring dynamics », *Critical Planning*, *16* (2009), 163-185.

Picard, J.-F. (1994). « Le TGV, enjeu de société ? », *Architecture intérieure-Créé, 262*(1994/11), 46-49.

Picard, R. (2013, 8 novembre). « Ouvrir les commerces dans les gares le soir et le dimanche ! », *Les Échos*.

Piccolo, S., Ostuni, M.R., Castagnoli, A. *et al.* (2005). *1905 : la nascita delle Ferrovie dello Stato*, Milano : Leonardo international.

Picon-Lefèbvre, V. (2003). *Paris-ville moderne: Maine-Montparnasse et la Défense, 1950-1975*, Paris : Éditions Norma.

Picon, A. (1991). « Apprendre à concevoir les gares : l'enseignement de Léonce Reynaud à l'École des Ponts et Chaussées » dans « Les chemins de fer dans la ville, actes de la 2e journée scientifique de l'AHICF, Paris, Musée d'Orsay », *Revue d'histoire des chemins de fer*, (1991/5-6).

Picon, A. (1992). « Apprendre à concevoir les gares : l'enseignement de Léonce Reynaud à l'Ecole des Ponts et Chaussées » *in* « Les chemins de fer dans la ville, actes de la 2e journée scientifique de l'AHICF, Paris, Musée d'Orsay, 1991 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *5-6*(1991-1992).

Polanyi, K. (1983). *La grande transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps, 1944,* Paris : Gallimard.

Polinna, C. (2007). *Towards a London Renaissance : städtebaulicher Paradigmenwechsel in London ; Projekte und Planwerke für den Umbau des Zentrums.* Thèse de doctorat en urbanisme, Berlin : Technische Universität Berlin.

Polino, M.-N. (2012). « Conversion ou réutilisation? Le cas des gares de chemin de fer en France », *L'archéologie industrielle en France*, *60*(2012/6), 163-169.

Ponti, M. (2014). « *Quelle stazioni lastricate d'oro* », Linkiesta [En ligne] [consulté le 25 juin 2015 sur http://www.linkiesta.it/it/article/2014/05/20/quelle-stazioni-lastricate-doro/21300/].

Poulton-Smith, A. (2013). *Beeching: 50 years on*, Stroud : The History Press;

Poupardin, F. (2005). *L'architecture des bâtiments voyageurs des compagnies de chemin de fer en France, des origines à la seconde guerre*

mondiale : études des programmes et des types. Thèse de doctorat en histoire de l'art, sous la direction de Gérard Monnier, Paris : Université Paris I.

Poupardin, F. (2008). « Les bâtiments voyageurs édifiés le long de la ligne impériale », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *38*(200), 59-71.

Priemus, H., Zonneveld, W (2003). « What are corridors and what are the issues? Introduction to special issue: the governance of corridors », *Journal of Transport Geography*, *The Governance of Corridors, 11*(2003/3), 167-177.

Pronteau, J. (1958). « Construction et aménagement des nouveaux quartiers de Paris 1820-1826 », *Histoire des entreprises*, *2*(1958/11), 5-32.

Puato, A. (2011, 17 octobre). « Moretti: "Pronti a vendere Grandi Stazioni" », *Corriere della Sera*, p.6.

Puato, A. (2014, 10 mars). « FS Moretti al mercato, i soci spingono », *Corriere della Sera*.

Pucci, P. (1996). *I nodi infrastrutturali: luoghi e non luoghi metropolitani*, Milano : Angeli.

R

Ragon, M. (1984). *L'architecture des gares*, Paris : Denoël.

Ragon, M. (2010). *Histoire de l'architecture et de l'urbanisme modernes. 1940-1991 - 3,* Paris : Seuil.

RATP, SNCF (s.d.). « Interconnexion des réseaux SNCF et RATP à gare du Nord et gare de Lyon ».

RATP, SNCF(s.d.). « Interconnexion des réseaux SNCF et RATP : Gare du Nord : construction d'une gare souterraine commune avec la RATP et de ses raccordements aux voies de surface : avant-projet ».

Ribeill, G. (1985). « Aspects du développement du réseau ferré français sur la longue durée. L'approche historique », *Cahier/Groupe Réseaux,1*(1985/1), 10-25.

Ribeill, G. (1993). *La révolution ferroviaire: la formation des compagnies de chemins de fer en France, 1823-1870*, Paris : Belin.

Ribeill, G. (1994). « Gares et trains de la vie quotidienne, un essor imprévu », *Architecture Intérieure Créé* (1994/262), 66-70.

Ribeill, G. (1995). « D'un siècle à l'autre, les métamorphoses de la grande gare française », in *Histoire des gares, histoire urbaine: séminaire les lieux-mouvements de la ville, actes de la journée du 17 février 1995*, Paris : RATP.

Ribeill, G. (1996). « D'un siècle à l'autre, les métamorphoses de la grande gare française », *Annales de la recherche urbaine, 71*(1996), 55-65.

Ribeill, G. (1999). « La gare au confluent utopique de réseaux et services, ou le mythe récurrent de l'interconnexion », *Annales des Ponts et Chaussées*, (1999/89).

Ribeill, G. (1999). *PLM-City... Histoire d'une ville, née du rail, Migennes. Du canal au TGV (XIXe-XXe siècles)*, édité par l'auteur.

Ribeill, G. (2007). « Aux origines de l'utopie du réseau ferroviaire européen intégré », *Histoire et Sociétés: revue européenne d'histoire sociale, 21*(2007).

Ribeill, G. (2009). « Comment le chemin de fer invente un site. Les stratégies des chemins de fer dans l'invention et la promotion des sites et parcours touristiques en France », in Fumey, G., Varlet, J., Zembri, P. (dirs) (2009). *Mobilités contemporaines. Approches géoculturelles des transports,* (167-179), Paris : Ellipses.

Ribeill, G. (2011). « D'une gare parisienne à l'autre, vues singulières sur Mai 68 », in Presses universitaires de Rennes, 2011, in Benoît, B., Chevandier, C., Morin., G., Richard, G., Vergnon, G. (dirs) (2011). *À chacun son Mai? Le tour de France de mai-juin 1968,* (219-235)*,* Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Richards J., Mackenzie J.M. (1986). *The railway station: a social history*, Oxford, New York : Oxford University Press.

Richer, C. (2007). *Multipolarités urbaines et intermodalité : les pôles d'échanges, un enjeu pour la coopération intercommunale?*. Thèse de doctorat en géographie et aménagement, sous la direction de Philippe Menerault, Lille : Université de Lille I.

Richer, C. (2008).« L'émergence de la notion de pôle d'échanges, entre interconnexion des réseaux et structuration des territoires », *Les Cahiers scientifiques du transport, 54*(2008/12).

Ridolfi, M. (2008). « L'historiographie politique de l'Italie républicaine », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, (2008/4), 11-20.

Riot, É. (2012)., « Dopo domani o l'altro ieri? I progetti di trasformazione della Stazione Centrale di Milano raccontano la città », *Dialoghi Internazionali-città Nel Mondo, 18*(2012/12), 50-57.

Riot, É. (2016). « Un tournant patrimonial: New York Grand Central (1903-1978) », *Flux*, (2016/1), 21-31.

Roberts, S. (2013). *Grand Central : how a train station transformed America*, New York : Grand Central Pub;

Robins, A., English, F.F., New York Transit Museum (2013). *Grand Central Terminal : 100 years of a New York landmark*, New York : Tabori & Chang.

Rochet, J.-C., Tirole, J. (2006). « Two-sided markets: a progress report », *The RAND Journal of Economics, 37*(2006/3), 645-667.

Roseau, N. (2011). *Aerocity: quand l'avion fait la ville*, Marseille : Parenthèses.

Rotival, M. (1945). « Essai de réorganisation européenne avec le "planning" moderne », *L'Architecture Aujourd'hui*, (1945/1), 8-13.

Rouillard, D. (2004). *Superarchitecture: le futur de l'architecture, 1950-1970*, Paris : Éditions de la Villette.

S

S.A. (1981). *Paris Nord Information*, *2*(1981/2-3), p.10.

S.A. (1983). *Région de Paris Nord Information,7*(1983/2), 6-8.

S.A. (1984). *Angiolo Mazzoni: 1894-1979 : architetto nell'Italia tra le due guerre : Galleria comunale d'arte moderna, Bologna, 20 ottobre 1984-3 gennaio 1985*, Bologna : Grafis.

S.A. (1985). *Paris Nord Information*, *3*(1985/10).

S.A. (1985). *Région de Paris Nord Information, 6-7*(1985).

S.A. (1985). *Région de Paris Nord Information,12*(1985).

S.A. (1994). « Il progetto per la stazione di Roma Termini, Metron n°40 », *L'architettura cronache e storia*, *469*(1994/11), 803-806.

S.A. (1994). « Il progetto per la stazione di Roma Termini, Metron n°40 », *op.cit.*

S.A. (1996). « Burlando : meglio trasferire ai Comuni il patrimonio immobiliare Fs », *Corriere della Sera.*

S.A. (1996). « Una super partita a Monopoli : " Io gli do le stazioni, tu prendi le navi... "», *Corriere della Sera.*

S.A. (1996). CTRL Act

S.A. (1997). « Ferrovie, le grandi stazioni viaggiano verso il mercato », *Corriere della Sera.*

S.A. (1998, 12 janvier). « Ferrovie - 35 manifestazioni interesse per Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998, 14 mai). « Italy's *Autogrill*'98 -3: 3-Yr Op Cash Flow Seen At ITL650B », *Dow Jones International News.*

S.A. (1998, 19 novembre). « Italian Railway to sell up to 49% of station management unit », *Dow Jones Newswires.*

S.A. (1998, 21 mai). « Ferrovie - Trussardi interessato a Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998, 21 mai). « Ferrovie - Trussardi interessato a Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998, 22 septembre). « Der Staat geht, Benetton kommt. », *Süddeutsche Zeitung.*

S.A. (1998, 27 août). « Privatizzazioni - Benetton, vogliamo 51% di ADR, 5% di Autostrade. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998, 3 juillet). « FS - Cimoli e Dematté, presto stazioni più moderne. », *Agenzia Giornalistica Italia.*

S.A. (1998, 31 juillet). « Privatizzazioni, immobili possibili temi Pirelli/Benetton », *Reuters - Notizie in italiano.*

S.A. (1998, 6 décembre). « Ferrovie - Cimoli, rilanciamo le grandi stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998, 7 mars). « Ferrovie - partono "Grandi Stazioni" con shopping griffato », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998). « Ferrovie - Dematté "Macché guerra in CDA, solo sereno dibattito." », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998). « Ferrovie - Domani assemblea Metropolis, arriva Grandi Stazioni». *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998). « Ferrovie - Domani assemblea Metropolis, arriva Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998). « Ferrovie - Metropolis, Cesare Ferrero nuovo presidente », *Agenzia Nazionale Stampa Associata.*

S.A. (1998). « FS - Benetton, contatti per gestione ristorazione Grandi Stazioni », *Agenzia Giornalistica Italia.*

S.A. (1998). « Roma è il banco di prova », *La Stampa.*

S.A. (1998). «Ferrovie - Domani difficile consiglio su riassetto immobiliare », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

S.A. (1999, 19 mars). « Ferrovie - Grandi Stazioni, anche Mc Donald's entra nella gara », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

S.A. (1999, 27 janvier). « CIR/Segece to bid for Italy Grandi Stazioni stake. », *Reuters News*.

S.A. (1999, 27 janvier). « De Benedetti - si allea a Segece per corsa a Grandi Stazioni. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata* ;

S.A. (1999, 28 février). « Agnelli Holding Co interested in Grandi Stazioni - report », *Dow Jones International News*.

S.A. (1999, 28 janvier). « Les gares italiennes attisent la convoitise des investisseurs. », *La Tribune*.

S.A. (1999, 28 janvier). « Stazioni e aeroporti nel mirino della Cir », *La Stampa*.

S.A. (1999, 3 août). « Ferrovie - 40 offerte per "Grandi Stazioni", molti i big. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

S.A. (1999, 3 septembre). « Ferrovie - Trussardi al lavoro con alleati per Grandi Stazioni », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

S.A. (1999, 5 novembre). « Three groups to bid for Italy's Grandi Stazioni », *Reuters News*.

S.A. (1999). « Les transformations de Rome pour le Jubilé 2000 », *Rives nord-méditerranéennes* (1999/2), 65-70.

S.A. (1999). « L'ex ministro dei trasporti Claudio Burlando l'aveva soprannominato Diesel: lento, ma potente... », *Il Mondo*.

S.A. (2000, 2 janvier). « Borsa Milano - prosegue positiva (+1,29%), balzo di Benetton », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

S.A. (2000, 2 janvier). « Ferrovie - Benetton, dopo maglioni e austrade, le stazioni. », *Agenzia Nazionale Stampa Associata*.

S.A. (2000, 2 janvier). « FS - Benetton vince gara per "Grandi Stazioni" », *Agenzia Giornalistica Italia*.

S.A. (2000). « Normalisation ferroviaire, cultures de réseaux : l'Europe des chemins de fer, 1878-2000 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *26*(2000).

S.A. (2007, 6 décembre). « La SNCF va gagner de l'argent avec ses gares », *Le Figaro*.

S.A. (2007). *Il restauro del padiglione reale della stazione di Milano Centrale*, Roma : Grandi Stazioni.

S.A. (2008, 18 avril). « Comunicato Stampa - FS: convegno internazionale con i grandi maestri dell'architettura. », Roma : Grandi Stazioni.

S.A. (2008, 28 mars). « Swarm scoops St Pancras », *Campaign* ;

S.A. (2011, 27 avril). « The Eurostar Migrants », *Daily Mail*.

S.A. (2013, 10 juin). « Elior veut reprendre les Relay des gares à Lagardère », *Challenges*.

S.A. (2013, 14 novembre). "SNCF et Lagardère exploiteront ensemble les Relay en gare", Challenges.fr, [en ligne], [consulté le 24 octobre 2014 sur http://www.challenges.fr/entreprise/20131114.CHA7056/sncf-et-lagardere-exploiteront-ensemble-les-relay-en-gare.html];

S.A. (2013, 27 juin). « Burger King choisit Saint-Lazare pour son retour à Paris », *Le Figaro*, [en ligne] [consulté le 5 janvier 2015 sur <http://www.lefigaro.fr/societes/2013/06/27/20005-20130627ARTFIG00672-burger-king-choisit-saint-lazare-pour-son-retour-a-paris.php>].

S.A. (2013, 29 mai). "Relay : « La SNCF est consciente de l'intérêt de la presse »", [en ligne], [consulté le 24 octobre 2014 sur_http://www.lefigaro.fr/medias/2013/05/29/20004-20130529ARTFIG00449-relay-la-sncf-est-consciente-de-l-interet-de-la-presse.php].

S.A. (2014). *Media Schedule 2014, Railway Terminal World*, London : UKIPME, p.4.

S.A. (2015, 12 juin). « Milano, centinaia di profughi stremati in stazione. Arrivano i medici, in 30 negli ambulatori », *La Repubblica*.

S.A. (2015, 12 juin). « Milano, centinaia di profughi stremati in stazione. Arrivano i medici, in 30 negli ambulatori », *op. cit.*

S.A. (2015, 13 juin). « Milano Centrale, aperti ai profughi i negozi in plexiglass », *Corriere della Sera*, [En ligne] [Consulté le 14 juillet 2015 surhttp://milano.corriere.it/notizie/cronaca/15_giugno_13/stazione-centrale-chiuso-mezzanino-allontanati-profughi-b4536d5e-11bb-11e5-8b3a-62b7e966c494.shtml].

S.A. (2015, 16 juin). « Profughi a Milano, Caritas: "Centri pieni oltre ogni limite, blocco frontiere rischia di far saltare tutto" », *La Repubblica*.

S.A. (2015). « #parliamo di: Privatizzazione con Paolo Gallo, amministratore delegato di Grandi Stazioni» , *LaFrecciaTV*, [En ligne] [Consulté le 10 juillet 2015, sur https://www.youtube.com/watch?v=9NrrL_OetkU].

S.A. (2015). « Altarea Cogedim: retard sur son dossier de la gare Montparnasse », *La lettre de l'Expansion*, *2227*(2015/5), p.6.

S.A. *Paris Nord Information*, *1,2,3,4,5,6*.

Sanchez, J., Velche, D. (1996). *Vécus et usages de la gare de Lyon pour des personnes handicapées. Programme « Lieux-Mouvements de la ville » 1994-1997*, Paris : Plan Urbanisme Construction et Architecture.

Sanicka, J., George, P. (1979). *Transformations des actions dans le secteur de la gare de l'Est et de la gare du Nord à Paris*, Thèse de doctorat, Paris 1, Paris, 1979. p.96

Sansonetti, D.S. (2014, 3 juillet). « Privatizzazioni Knock out », *La Notizia*, [En ligne] [Consulté le 10 juillet 2015 , sur http://www.lanotiziagiornale.it/privatizzazioni-knock-out-fallito-il-piano-elaborato-da-letta-nel-2013-rinviate-a-giorni-migliori-le-cessioni-di-poste-sace-ed-enav-allappello-mancheranno-11-miliardi-che-servivano-per-ridurre-il/].

Saporito, P. (1981). *La Stazione centrale di Milano: mostra del cinquantenario, 11 dicembre-20 marzo 1982, Sala di rappresentanza ex Padiglione reale, Stazione centrale di Milano : ideazione e allestimento*, Milano : Di Baio.

Sauer, M. (2003). « Lineares Denken. Eisenbahnen im politischen und ökonomischen Kalkül », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (273-284), Zürich : Chronos.

Sauget, S. (2006). « La construction des gares entre Paris et Londres : une rivalité capitale », *in* Aprile, S., Bensimon, F. (2006).*La France et l'Angleterre au XIXe siècle : échanges, représentations, comparaisons,* (503-515)*,* Paris : Créaphis.

Sauget, S. (2009). *À la recherche des pas perdus : une histoire des gares parisiennes au XIX*[e] *siècle*, Paris : Tallandier.

Sauget, S., (2005). *À la recherche des pas perdus. Dans la matrice des gares parisiennes, 1837-1914*. Thèse de doctorat en histoire, sous la direction de Dominique Kalifa, Paris : Université Paris I.

Scasso, C. (1997). « Priorité au transport, rencontre avec Patrick Leroy, directeur de la direction du développement des gares SNCF », *Le Rail Hors-Série,* (1997/14), 12-15.

Schipper F. (2008). *Driving Europe building Europe on roads in the twentieth century*, Amsterdam : Aksant.

Schipper, F. (2011). « Infrastructural Europeanism, or the project of building Europe on infrastructures: an introduction », *History and Technology, 27*(2011/3), 245-264.

Schivelbusch, W., Boutout, J.-F. (1990). *Histoire des voyages en train*, Paris : Le Promeneur;

Schlichting, K.C. (2001). *Grand Central Terminal : railroads, engineering, and architecture in New York City*, Baltimore : Johns Hopkins University Press.

Schot, J., Schipper, F. (2011). « Experts and European transport integration, 1945–1958 », *Journal of European Public Policy, 18*(2011/2), 274-293 ;

Scott, F.D. (2004). « When Systems Fail : Arthur Drexler and the Postmodern Turn », *Perspecta*, *35*(2004/1), 134-153.

Segalen, M. (2009). *Rites et rituels contemporains : domaines et approches*, Paris : Armand Colin.

Selvafolta, O., Castellano, A. (1984). *Costruire in Lombardia 1880-1980: rete e infrastrutture territoriali*, Milano : Electa.

Severati, C. (1973a). « Un progetto inedita del 1936 per la stazione principale di Roma », *L'architettura cronache e storia* (1973/209), 754-764.

Severati, C. (1973b). « Cronaca di Santa Maria Novella », *L'architettura cronache e storia* (1973/211), 54-64.

Severati, C. (1973c). « Stazione di Venezia Santa Lucia », *L'architettura cronache e storia* (1973/216).

Severati, C. (1975a). « Il caso Mazzoni e le poetiche del '900 », *L'architettura cronache e storia* (1975/231), 587-594.

Severati, C. (1975b). « Manierismo mazziniano: le poste di Ostia », *L'architettura cronache e storia* (1975/232), 652-658.

Severati, C. (1975c). « Siena '33: un architetto futurista? », *L'architettura cronache e storia* (1975/234), 784-789.

Silos (s.d.). *Elenco delle opere strategiche*, [En ligne] [Consulté le 10 juillet 2015, sur http://silos.infrastrutturestrategiche.it/opere/opere.aspx#moveHere] .

Simmons, J. (1968). *St Pancras Station*, London : Allen & Unwin.

Simmons, J., Biddle, G. (1997). *The Oxford companion to British Railway history from 1603 to the 1990s*, Oxford : Oxford University Press.

Sklair, L. (2006). « Iconic architecture and capitalist globalization », *City, 10*(2006/01), 21-47.

Smith-Doerr, L., Powell, W.W. (2005). « 17 Networks and Economic Life », *in* Smelser, N.J., Swedberg, R. (eds.) (2005). *The handbook of economic sociology*, (379-402), Princeton : Princeton University Press.

Solley, S. (2005, 10 décembre). « St Pancras rework identity », *Marketing.*

Stefanato, P. (2010, 9 mai). «Milano Centrale, un bel centro commerciale con l'optional dei treni», *Il Giornale.*

Steiner, P. (1992). « Le fait social économique chez Durkheim », *Revue Française de Sociologie*, *33*(1992/4), p. 641.

Steiner, P. (2010). *La sociologie économique*, Paris : La Découverte.

Stolberg, E.-M. (2003). « Auf zum Pazifik. Die Bedeutung der Transsibirischen Eisenbhan für die Vernetzung des eurasischen Raumes 1891-1914 », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970,* (293-208), Zürich : Chronos.

Stratakis, A. (2006). « Comparative Analysis of the US and EU Approach and Enforcement of the Essential Facilities Doctrine », *European Competition Law Review*, *27*(2006/8), p.434.

Swedberg, R. (1994). *Une histoire de la sociologie économique*, Paris : Desclée de Brouwer.

Swedberg, R., Himmelstrand, U., Brulin, G. (1987). « The paradigm of economic sociology: Premises and promises », *Theory and society*, *16*(1987/2) 169-213, p.174.

Swengley, N. (2013, 22 octobre). « First-class living: step inside St Pancras Chambers, Homes and Property », [En ligne] [Consulté le 27 mai 2015, sur http://www.homesandproperty.co.uk/home-garden/homes/first-class-living-step-inside-st-pancras-chambers-0].

T

Tardieu, J. (2006). *De l'ambiance à l'information sonore dans un espace public: méthodologie et réalisation appliquées aux gares*. Thèse de doctorat en acoustique, sous la direction de Stephen McAdams, Paris : Université Paris VI.

Teil, G., Muniesa, F. (2006). « Donner un prix », *Terrains & travaux*, (2006/2), 222-244 ;

Terrin, J.-J. (2001). *Gares et dynamiques urbaines*, Marseille : Parenthèses.

Tewdwr-Jones, M. (2005). « "Oh, the planners did their best": the planning films of John Betjeman », *Planning Perspectives, 20* (2005/4), 389-411.

The Museum of Modern Art (1975). « Communiqué de presse du Museum of Modern Art de New York pour la présentation de l'exposition "Ecole des Beaux Arts"», non édité.

The Museum of Modern Art (1976). Exposition « *The Architecture of the Ecole des Beaux-Arts* », Museum of Modern Art, New York, 29 octobre 1975-4 janvier 1976.

Tillous, M., Kaufmann, V., Louvet, N. (2008). « Consommer dans le métro, une question d'engagement dans le temps et l'espace », *Espaces et sociétés*, *135*(2008), 99-115.

Timmins, N. (2009, 8 décembre). Channel rail link in assets sell-off, *Financial Times*.

Tirole, J. (1999). « Concessions, concurrence et incitations », *Revue d'économie financière, 51*(1999/1), 79-92.

Tiry, C. (2008). *Les mégastructures du transport: typologie architecturale et urbaine des grands équipements de la mobilité*, Paris : Certu.

Tissot, L. (1998). « Naissance d'une Europe ferroviaire: la convention internationale de Berne en 1890 », in *Les entreprises et leurs réseaux: hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, XIX^{e}-XX^{e} siècles: mélanges en l'honneur de François Caron*, Paris : Presses Paris Sorbonne.

Tissot, L. (2003). « The internationality of railways. An impossible achievement? », in *Die Internationalität der Eisenbahn 1850-1970*, (259-272), Zürich : Chronos.

Tonnelier, A. (2014, 28 mai). « Elior lance son introduction en Bourse », *Le Monde.*

Trebuchet-Breitwiller, A.-S., Muniesa, F. (2010) « L'emprise des tests : comment les tests marketing agencent le marché de la parfumerie fine », in Hatchuel, A., Favereau, O., Aggeri, F. (2010). *L'activité marchande sans le marché ?,* (321-338), Paris : Presses de l'École des Mines.

Treves, A. (1981). « La politique anti-urbaine fasciste et un siècle de résistance contre l'urbanisation en Italie », *Espace géographique*, *10*(1981/2), 115-124.

Trey, P. (1968, 15 février). « Le schéma directeur de Paris prévoit la création de trois ou quatre grands centres d'affaires. Instrument de production ou cadre de vie? », Paris : *Le Monde.*

U

Vajda, J. (2008). « Les Pereire et Nagelmackers, promoteurs du transport ferroviaire et du réseau hôtelier parisien, 1855-1900 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, *38*(2008), 27-44.

Valade, B. (2008). « Variations sur l'urbanisme d'état en région parisienne », *L'Année sociologique,* (2008/1), 121-142.

Van der Haegen, O. (2009). « Essential Facilities - doctrine essentielle ou facilité d'expression ? Regards croisés sur les droits américain et européen de la concurrence », *Revue générale de droit, 39*(2009/2), 413-453.

Van Der Veen, M. (2009). *Contracting for better places : a relational analysis of development agreements in urban development projects*, vol.26, Amsterdam : IOS Press.

Van der Vleuten, E., Anastasiadou, I., Lagendijk, V. *et al. (2007).* « Europe's System Builders: The Contested Shaping of Transnational Road, Electricity and Rail Networks », *Contemporary European History, 16*(2007/03), 321-347.

Van Ham, P. (2008). « Place branding: The state of the art », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *616*(2008/1), 126-149.

Vatin, F. (2009). *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.

Vincendon, S. (2011). « Gares à vous », *Libération*.

Vincent-Geslin, S., Ravalet, E. (2015). « 9 Travel Time Use and Place Attachment among Highly Mobile People », *in* Kaufmann, V., Viry, G. (Ed.) (2015). *High Mobility in Europe*, (180-208), London : Palgrave Macmillan.

Visconti, L. (réalisateur), Lombardo, G. (producteur) (1960). *Rocco e i suoi fratelli*, Italie, France : Titanus, Les Films Marceau.

W

Warlouzet, L. (2011). *Le choix de la CEE par la France : L'Europe économique en débat de Mendès France à de Gaulle (1955-1969)*, Histoire économique et financière - XIXe-XXe, Vincennes : Institut de la gestion publique et du développement économique.

Wauthy, x. (2008). « Concurrence et régulation sur les marchés de plate-forme : une introduction », *Reflets et perspectives de la vie économique* (2008/1).

White, H.C. (1981). « Where do markets come from? », *American journal of sociology* (1981), 517-547.

Wolmar, C. (1996). *The great British railway disaster*, Shepperton : Ian Allan.

Wolmar, C. (2001). *Broken rails : how privatisation wrecked Britain's railways*, London : Aurum.

Wolmar, C. (2005). *On the wrong line : how ideology and incompetence wrecked Britain's railways*, London : Aurum.

Wright, R. (2006, 16 février). LCR cites approach as 'damaging distraction', *Financial Times*.

Wright, R. (2006, 19 février). LCR working on break-up plan for a year, *Financial Times*.

Wright, R. (2006, 30 mars). LCR reforms encouraged Darling to delay sale, *Financial Times*.

Wright, R. (2007, 4 juin). Investors line up to own transport facilities, *Financial Times*.

Wright, R. (2010, 21 juin). UK high-speed rail link auction opens, *Financial Times*.

Wright, R. (2010, 22 juin). Hammond hopes sale of HS1 will foster competition, *Financial Times*.

Wright, R., Saigol, L. (2006, 15 février). Bid plan for Channel tunnel rail group, *Financial Times*.

Wucherpfenning, C. (2006). *Bahnhof: [stadt]gesellschaftlicher Mikrokosmos im Wandel. Eine « neue kulturgeographische » Analyse.*, Wahrnehmungsgeographische Studien n° 22, Oldenburg : BIS Verlag der Carl-von-Ossietzky Universität.

Z

Zelizer, V.A. (1978). « Human values and the market: The case of life insurance and death in 19th-century America », *American journal of sociology*, *84*(1978/3), 591-610.

Zelizer, V.A. (1985). *Pricing the Priceless Child: The Changing Social Value of Children*, Princeton : Princeton University Press.

Zelizer, V.A. (1988). « Beyond the polemics on the market: establishing a theoretical and empirical agenda », *Sociological forum*, *3*(1988/4), 614-634.

Zembri, P. (1993). « TGV - Réseau ferré classique : des rendez-vous manqués? », *Annales de géographie, 102*(1993/571), 282-

295.

Zembri, P. (1994). « De la banlieue à la métropole urbaine, le TGV, le réseau et le territoire », *Architecture Intérieure-Créé*, *262*(1994/11), 62-63.

Zittoun, P. (2013). « Entre définition et propagation des énoncés de solution », *Revue française de science politique*, *63*(2013/3), 625-646.

Zucchi, E. (1995). *Dalla grande scala al dettaglio tecnologico*, Tesi di laurea, sous la direction du professeur Luciao Crespi, Milano : Politecnico di Milano.

Zukin, S., Dimaggio, P. (1990). *Structures of capital: The social organization of the economy*, Cambridge : Cambridge University Press Archive.

Ressources documentaires et réglementaires
Régulation

FRANCE

Autorité de la concurrence

Autorité de la concurrence (2009). « Avis n°09-A-55 du 4 novembre 2009 sur le secteur du transport public terrestre de voyageurs. »

Autorité de la concurrence (2011). « Avis n°11-A-15 du 29 septembre 2011 sur un projet de décret relatif aux gares de voyageurs et autres infrastructures de services du réseau ferroviaire. »

Autorité de la concurrence (2013). « Avis n°13-A-14 du 4 octobre 2013 relatif au projet de loi portant réforme ferroviaire. »

Autorité de la concurrence (2013). « Décision n°13-D-16 du 27 juin 2013 relative à une demande de mesures conservatoires concernant des pratiques mises en oeuvre par le groupe SNCF dans le secteur du transport de personnes. »

Autorité de régulation des activités ferroviaires

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2011). « Avis 2011-002 du 2 février 2011 relatif au document de référence du réseau ferré national pour 2012 » ;

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2011). « Avis 2011-014 du 15 juin 2011 sur le projet de décret relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire. »

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2012). « Avis 2012-005 du 25 janvier 2012 relatif au document de référence du réseau ferré national pour l'horaire de service 2013 » ;

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2012). « Avis 2012-025 du 14 novembre 2012 relatif au projet de document de référence des gares de voyageurs pour l'horaire de service 2014. »

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2012). « Taux de rémunération des capitaux employé pour l'établissement des redevances liées aux prestations régulées dans les gares de voyageurs pour l'horaire de service 2014 - synthèse de la consultation publique du 7 juin au 29 juin 2012. »

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2013). « Avis 2013-024 du 22 octobre 2013 relatif au coût d'immobilisation du capital employé pour l'établissement des redevances des prestations régulées dans les gares de voyageurs pour les horaires de service 2014 et 2015. »

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2014). « Avis 2014-021 du 4 novembre 2014 relatif aux projets de document de référence des gares de voyageurs pour les horaires de service 2015 et 2016 ».

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2015). « Avis 2015-019 du 27 mai 2015 sur le projet de décret relatif au comité des opérateurs du réseau et à la charte du réseau ».

Autorité de régulation des activités ferroviaires (2015). « Avis conforme n°2015-005 du 17 février 2015 (décision faisant l'objet d'un recours devant le Conseil d'État) portant sur les redevances relatives aux prestations régulées fournies par *SNCF-Gares & Connexions* dans les gares de voyageurs pour l'horaire de service 2016. »

SNCF et Réseau Ferré de France

Document de référence des gares 2014.

Document de référence des gares 2015.

Document de référence des gares 2016.

Document de référence des gares 2017.

ITALIE

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato

Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (2013). « A443 - NTV/FS/Ostacoli all'accesso nel mercato dei servizi di trasporto ferroviario passeggeri ad alta velocità. »

Ufficio per la Regolazione dei Servizi Ferroviari

Ufficio per la Regolazione dei Servizi Ferroviari (2003). « Decisione n.541/5/URSF - Ricorso ex art. 37, comma 3, lettera a) ed e) commi 5 e 6 del D.Lgs. 188/2003 proposto da Nuovo Trasporto Viaggiatori (NTV) in relazione all'accessibilità alla Stazione di Roma Ostiense ed in particolare alla banchina del binario 15. »

Ufficio per la Regolazione dei Servizi Ferroviari (2015). « Decisione n. 890/5/URSF - Ricorso ex art.37 del D.Lgs. 188/2003, presentato da Nuovo Trasporto Viaggiatori S.p.A. (NTV) c/Rete Ferroviaria Italiana (RFI) in data 9 gennaio 2013 in relazione al mancato recepimento - da parte di RFI - di una serie di richieste dell'IF finalizzate a garantire la corretta informazione al pubblico (ad es. visibilità negli atrii di stazione) in relazione allo svolgimento del proprio servizio di trasporto ferroviario di passeggeri su linee ad AV, e al carattere discriminatorio della condotta tenuta da RFI nei confronti di NTV. »

Autorità di Regolazione dei Trasporti

Autorità di Regolazione dei Trasporti (2014). « Allegato alla Delibera n°70 del 31 ottobre 2014 - Accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie: misure di regolazione. »

Autorità di Regolazione dei Trasporti (2014). « Delibera n.70/2014 - regolazione dell'accesso equo e non discriminatorio alle infrastrutture ferroviarie e avvio del procedimento per la definizione dei criteri per la determinazione del pedaggio per l'utilizzo delle infrastrutture ferroviarie. »

Ferrovie dello Stato et Grandi Stazioni

Contratto tra "Ferrovie dello Stato Spa" e "Grandi Stazioni Spa".

Prospetto informativo della rete 2014.
Giunta della Regione Lombardia. « Deliberazione n.VII/11482. »
Grandi Stazioni (2000). « Nuovi elementi architettonici », *Progetto industriale 2001-2003*, Roma : Grandi Stazioni.

ROYAUME-UNI

HS1 - Concession Agreement.
HS1 Network Statement 2013.
HS1 Network Statement 2014.
HS1 Network Statement 2015.

Lois et réglements

FRANCE

France (1982). « Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs » [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015 sur <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006068730>].
France (1985). « Loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée », 1985, [en ligne], [consulté le 10 septembre 2015].
France (1997). Décret n° 97-445 du 5 mai 1997 portant constitution du patrimoine initial de l'établissement public Réseau ferré de France.
France (1997). Loi n° 97-135 du 13 février 1997 portant création de l'établissement public " Réseau ferré de France " en vue du renouveau du transport ferroviaire.
France (2004). « Ordonnance n° 2004-566 du 17 juin 2004 portant modification de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'oeuvre privée », [en ligne], [consulté le 10 septembre 2015].
France (2009). « Loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports, version consolidée au 10 décembre 2009 », Journal officiel de la République Française.
France (2009). Loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports.
France (2012). Décret n° 2012-70 du 20 janvier 2012 relatif aux gares de voyageurs et aux autres infrastructures de services du réseau ferroviaire.
France (2014). Loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire.
France (2014). Loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire », [en ligne], [consulté le 25 août 2015].
France (2015). Décret n° 2015-499 du 30 avril 2015 relatif au Haut Comité du système de transport ferroviaire ».
France,(2009). « Loi n° 2009-1503 du 8 décembre 2009 relative à l'organisation et à la régulation des transports ferroviaires et portant diverses dispositions relatives aux transports », [en ligne], [consulté le 25 août 2015].
France. Code des transports - Article L2141-1 », vol. L2141-1, [en ligne], [consulté le 10 septembre 2015].
France. Code des transports - Article L2141-13 », vol. L2141-13, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
France. Code des transports - Article L2141-14 », vol. L2141-14, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
France. Code des transports - Article L2141-14 », vol. L2141-14, [En ligne] [Consulté le 11 septembre 2015].
France. Code des transports - Article L2141-15 », vol. L2141-15, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].
France. Code des transports - Article L2141-16 », vol. L2141-16, [en ligne], [consulté le 11 septembre 2015].

ITALIE

Italie (2000). Decreto ministeriale 138/T du 31 octobre 2000 .
Italie (2000). Decreto ministeriale 43/T du 21 mars 2000.
Italie (2001). Legge n. 443 "delega al governo in materia di infrastrutture ed insediamenti produttivi strategici ed altri interventi per il rilancio delle attività produttive" .
Italie (2001). Piano generale dei trasporti e della logistica, Decreto del Presidente della Repubblica.
Italie (2011). « Decreto-Legge del 6 dicembre 2011, n. 201 Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici. » Gazetta ufficilale n.284 del 6-12-2011 - Suppl. Ordinario n. 251.
Italie. Comitato interministeriale per la programmazione economica (2001). « Delibera n.121/2001. »
Italie. Comitato interministeriale per la programmazione economica (2003). « Delibera n.10/2003. »
Italie. Comitato interministeriale per la programmazione economica (2004). « Delibera n.44/2004. »
Italie. Comitato interministeriale per la programmazione economica (2006). « Delibera n.129/2006. »

ROYAUME-UNI

Royaume-Uni (1990). Planning (Listed Buildings and Conservation Areas) Act (1990).
Royaume-Uni (1993). Railways Act 1993, [en ligne], [consulté le 11 avril 2014 sur <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1993/43/contents>].
Royaume-Uni (2000). Transport Act 2000, [en ligne], [consulté le 11 avril 2014 sur http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/38/contents].
Royaume-Uni (2003). « Railways and Transport Safety Act 2003 »
Royaume-Uni (2005). « Railways Act 2005 »
Royaume-Uni. Deed between HS1 ltd, the historic buildings and monuments commission for England, the Mayor and buregesses of the London borough of Camden (revised).

Documents financiers

FRANCE

SNCF (2012). « Rapport financier 2011 - Groupe SNCF. »
SNCF (2015). « Rapport financier 2014 - Groupe SNCF. »

ITALIE

Grandi Stazioni (2010). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2009 », Roma : Grandi Stazioni.
Grandi Stazioni (2011). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2010 », Roma : Grandi Stazioni.
Grandi Stazioni (2013). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2012 », Roma : Grandi Stazioni.
Grandi Stazioni (2014). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2013 », Roma : Grandi Stazioni.
Grandi Stazioni (2015). « Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2014 », Roma : Grandi Stazioni.

Table des matières

Introduction générale **7**
1. L'évolution de la gare comme objet de recherche 10
1.1 Un objet technique discuté : les gares entre analyse architecturale et théorie d'aménagement *10*
1.2 La construction des gares comme un objet social : le tournant des années 1970-1980 *13*
1.3 Les gares comme objet socio-technique à partir des années 1990 *16*
2. Analyser les gares comme un objet économique de marché 21
2.1 Les limites de l'approche des gares dans la recherche en urbanisme par les concepts de point-charnière et de nœud de réseau/lieu de ville *21*
2.2 Les gares entre abstraction économique et matérialité ferroviaire *22*
2.2.1 Les gares dans le marché ferroviaire : l'approche par le droit de la concurrence et l'économie industrielle 22
2.2.2 L'économisation de la gare: la rencontre entre l'abstraction économique et la matérialité de la gare 23
2.2.3 L'interférence entre la régulation par l'aménagement et la régulation par l'économie 24
3. Le protocole de recherche 26
3.1 Les grandes gares historiques comme terrains d'étude *26*
3.1.1 Les grandes gares, terrains pour l'expression de la concurrence ferroviaire 26
3.1.2 Les gares historiques, des objets ou pour étudier les processus de changement 26
3.2 La comparaison comme méthode de recherche *27*
3.2.1 Une comparaison de trois situations 27
3.2.2 Les problèmes de la comparaison 27
3.3 Les sources mobilisées *30*
3.3.1 Soixante-quatorze entretiens semi-directifs 30
3.3.2 Les archives des architectes 30
3.3.3 La presse économique et professionnelle 30
3.3.4 La documentation réglementaire 30
3.3.5 La constitution d'un corpus photographique 30
4. Présentation de la thèse 32

Chapitre 1
Le marché ferroviaire européen et ses grandes gares : une approche par la sociologie économique des marchés **35**

1. De la coopération à la concurrence ferroviaire en Europe : un nouvel enjeu pour l'étude des gares 36
1.1 À l'origine, le transport ferroviaire international était une affaire d'États *36*
1.1.1 La dimension universelle du transport ferroviaire : l'illusion d'un dépassement des nations 36
1.1.2 L'organisation internationale du transport ferroviaire par les États 37
1.1.3 Le transport ferroviaire européen, vecteur de la barbarie des nationalismes et des totalitarismes 38
1.2 L'intégration européenne du transport ferroviaire international : la structuration d'un marché ferroviaire concurrentiel européen *40*
1.2.1 Le choix ordo-libéral : les fondements d'une concurrence libre et non faussée dans le projet européen 40
1.2.2 L'intégration européenne et la question des transports : le temps de la coopération 43
1.2.3 L'intégration européenne par le marché unique : le temps de la concurrence étendue aux transports 45
1.3 Les gares prises dans la construction réglementaire du marché *50*
1.3.1 L'application du concept d'installation essentielle – essential facility en droit européen 50
1.3.2 L'installation essentielle dans la réglementation du marché ferroviaire européen 51
1.3.3 Les gares comme installations essentielles 52
2. Étudier le lien entre le marché ferroviaire et les gares avec les concepts de la sociologie économique 54
2.1 Rappel théorique sur la nouvelle sociologie économique des marchés *57*
2.1.1 Le marché dans la sociologie économique 57
2.1.2 La sociologie économique américaine : le renouvellement scientifique au début des années 1970 par la question du marché 59
2.1.3 La naissance de la new economic sociology 59
2.2 L'encastrement, un concept au centre de la new economic sociology *61*
2.2.1 La Grande Transformation de Polanyi et la notion d'encastrement et de désencastrement 61
2.2.2 Mark Granovetter et la relecture du concept d'encastrement 62
2.2.3 L'encastrement : un parapluie conceptuel 63
2.2.4 L'état contemporain de la sociologie des marchés selon Neil Fligstein 65
2.3 Le marché n'existe pas ! Pour une sociologie des agencements marchands *67*
2.3.1 Un concept émergent 68
2.3.2 Les limites du concept de marché-interface à l'origine de celui d'agencement marchand 70
2.4 Les cinq cadrages formant l'agencement marchand *72*
2.4.1 La passivation des biens 72
2.4.2 L'activation d'agences qualculatrices 72
2.4.3 L'organisation des rencontres marchandes 72
2.4.4 Les attachements marchands 73
2.4.5 La formulation des prix 73
3. Articuler les notions d'*encastrement* et d'*agencement marchand* pour étudier le lien entre gare et marché concurrentiel : un parti pris théorique 74
3.1 Une concurrence ferroviaire qui n'existe quasiment pas dans les faits… « et pourtant ils calculent ! » *74*
3.2 Les gares dans le marché ferroviaire concurrentiel : un réceptacle de la logique du marché ou un de ses dispositifs de mise en œuvre ? *76*
3.3 Une analyse des gares qui associe la notion d'encastrement et celle d'agencement marchand *77*
3.3.1 La nécessité de repartir de la construction sociale du marché ferroviaire : l'encastrement d'abord 77
3.3.2 Le besoin de comprendre l'interaction entre l'objet-gare et le marché : l'agencement marchand ensuite 78

Première partie
L'encastrement des principes concurrentiels 81

Chapitre 2
La construction et la patrimonialisation des gares de London St Pancras, Paris Nord et Milano Centrale. 83

1. La construction des trois grandes gares ou l'irruption du transport moderne dans la ville 84
1.1 Construire ou reconstruire: l'origine des trois gares *84*
1.1.1 St Pancras, une nouvelle gare à Londres pour accompagner l'essor de la compagnie Midland 84
1.1.2 Paris Nord : reconstruire la gare pour accompagner la modernisation de Paris 85
1.1.3 Milano Centrale : déplacer la gare, un projet urbain pour libérer la ville de son corset ferroviaire 87
1.2 L'édification des gares et ses conséquences *90*
1.2.1 La forme technique: pourquoi des gares-terminus ? 90
1.2.2 Paris-Nord II : la co-évolution de la gare et du quartier 92
1.2.3 Milano Cenrale : un choix technique délibéré 93
1.2.4 Synthèse 94
1.3 Les enjeux de l'architecture et de l'esthétique : trois représentations de la grandeur *95*
1.3.1 St Pancras : un hymne au pouvoir victorien et aux progrès de l'ingénierie 95
1.3.2 Paris Nord : un dialogue entre la modernité et la tradition 97
1.3.3 Milano Centrale : un maëlstrom symbolique 98
1.4 L'origine des règles et des représentations dans l'aménagement des gares *101*
1.4.1 L'émergence des enjeux publics des grandes gares 101
1.4.2 L'aménagement de symboles : l'image de la gare comme représentation collective 102
1.4.3 Un lieu pour l'expression des échelles du pouvoir 103
2. La remise en cause des gares après la Seconde guerre mondiale 105
2.1 Le nouveau contexte de l'organisation du système ferroviaire *105*
2.1.1 Le contexte britannique 105
2.1.2 Le contexte français 106
2.1.3 Le contexte italien 107
2.2 La remise en cause: détruire les gares pour les moderniser ? *108*
2.2.1 À l'origine des projets : de nouvelles conceptions de la modernité pour les transports et la ville 108
2.2.2 Milano Centrale : "retirer l'épine plantée dans le coeur des Milanais" pour moderniser la ville 109
2.2.3 London St Pancras : le spectre de la fermeture et de la destruction 114
2.2.4 Paris-Nord : les vicissitudes de la vision moderne 115
3. La patrimonialisation des gares : l'institutionnalisation de l'objet historique et ses contraintes réglementaires 118
3.1 La convergence des cas de Londres et de New-York autour de la préservation des gares *119*
3.1.1 La controverse sur la démolition de St Pancras à Londres 119
3.1.2 Le cas Grand Central à New York, un mouvement de contestation au long cours 119
3.2 Une nouvelle perception de l'historicité des gares : le rôle des grandes expositions de New York en 1974 et de Paris en 1978. *121*
3.2.1 La critique de la conception moderniste des gares: l'exposition new-yorkaise sur l'architecture de l'Ecole des Beaux-Arts en 1975-1976 121
3.2.2 Le Temps des Gares en 1978-1979 : une exposition inédite dans sa forme, son objet, son échelle de diffusion et sa réception 122
3.3 L'institutionnalisation de la protection des trois gares *125*
3.3.1 L'inclusion de la gare St Pancras dans le système réglementaire de protection patrimoniale 125
3.3.2 À Paris, la bataille pour la sauvegarde de la gare d'Orsay et ses conséquences pour Paris-Nord 126
3.3.3 À Milan, la lente acceptation du caractère historique de la gare à la suite du mouvement de patrimonialisation 128

Chapitre 3
La libéralisation du secteur ferroviaire au Royaume-Uni, en France et en Italie 131

1. Un processus contrasté, au long cours : le cas britannique 133
1.1 British Rail : vie et mort d'un monopole public *134*
1.2 Les catastrophes ferroviaires et leurs conséquences *137*
1.3 La reprise en main travailliste et la reconfiguration du secteur (la troisième phase de libéralisation) *138*
1.4 Le paysage contemporain de la régulation ferroviaire britannique : l'introuvable épilogue du soap opera ferroviaire *140*
1.4.1. Franchise ou open-access, concurrence pour ou sur le marché : les intérêts contradictoires du pouvoir central et de l'autorité de régulation sectorielle 141
1.4.2. La régulation des investissements ferroviaires par périodes quinquennales 142
1.4.3. Réformer encore ? Les ambitions du rapport Mc Nulty 143
2. De l'avant-garde des réformes à la permanence d'une gestion centralisée et intégrée : la libéralisation du secteur ferroviaire français 145
2.1 La constitution et l'évolution du monopole public ferroviaire *145*
2.1.1 SNCF : une étatisation plus qu'une nationalisation 145
2.1.2 Une libéralisation au long cours : la mutation de la SNCF depuis les années 1970 146
2.1.3 La transformation en établissement public et l'impact du projet TGV sur la logique économique ferroviaire 147
2.1.4 L'adaptation récente aux règles concurrentielles européennes 148
2.2 Préparer la concurrence ferroviaire sans l'assumer : les réformes ferroviaires depuis 2008 *149*
2.2.1 Vue d'ensemble : la succession des réformes entre 2008 et 2014 149
2.2.2 La loi ORTF de décembre 2009 et ses décrets d'application: entre dédoublement du rôle de l'État et imperfections du processus de libéralisation 150
2.2.3 Les Assises du Ferroviaire et le décret gare [2011-2012] : entre concertation des acteurs et nouvelles règles du jeu 154
2.2.4 Une nouvelle méthode pour préparer et mettre en œuvre la loi de juin 2014 154
2.2.5 La réunification du secteur ferroviaire en France dans un contexte de renforcement des principes concurrentiels à l'échelle européenne 156
2.2.6 La régulation ferroviaire à la française: de l'ambition d'un "État stratège" à la réalité d'un "État fantôme" 157

3 La libéralisation ferroviaire italienne : une réforme dans un mouvement de modernisation de l'action publique 160
3.1 Ferrovie dello Stato : une entreprise publique qui matérialise l'État *160*
3.2 Un symbole de la dérive des comptes publics *163*
3.3 L'intégration européenne, une impulsion majeure de réorganisation du secteur ferroviaire *164*
3.3.1 La libéralisation du secteur ferroviaire et la préparation de l'ouverture à la concurrence 165
3.3.2 Les plans européens pour les infrastructures de communication et l'investissement public dans le chemin de fer 165
3.3.3 La poursuite de la libéralisation de l'État italien dans le cadre du programme d'infrastructure 166
3.4 Le chemin de fer italien contemporain : place à la concurrence frontale et à la privatisation *167*
4. La transformation du rôle des États d'acteurs productifs en régulateurs du marché 168
4.1 L'ancienneté des libéralisations ferroviaires *168*
4.2 De l'État au marché : l'émergence de la régulation ferroviaire indépendante *169*
4.2.1 Une expérience de longue date de la régulation ferroviaire au Royaume-Uni 170
4.2.2 En France et en Italie, la question des gares comme enjeu de la régulation 170

Chapitre 4
L'interconnexion et la grande vitesse :
vecteurs de l'encastrement des principes concurrentiels en gare (1970-début des années 2000) 174

1. Interconnexion et grande vitesse : quelques définitions 176
1.1. L'interconnexion : de l'enjeu régio-métropolitain à l'enjeu européen *176*
1.1.1 Définitions 176
1.1.2 Les gares dans l'interconnexion : une question majeure pour la conception architecturale. 177
1.1.3 Un jeu d'échelles de la région-métropole à l'Europe 178
1.2. La grande vitesse ferroviaire *179*
2. London St Pancras : une gare entre promotion immobilière, interconnexion et grande vitesse (1980-2000) 181
2.1. Les prémices du renouvellement urbain des terrains de King's Cross et de St Pancras *181*
2.1.1 Tenir son rang : le tournant financier de la capitale britannique 181
2.1.2 Le premier projet pour King's Cross-St Pancras et son coup d'arrêt 182
2.2. L'interconnexion Thameslink et ses conséquences sur le réaménagement de la gare de St-Pancras *185*
2.3. « Appelons-là London Azincourt : d'une flèche directe dans le cœur de Paris » : comment St-Pancras est devenue une gare reliant Londres au tunnel sous la Manche *186*
2.3.1 Le montage économique britannique du projet du tunnel et ses conséquences pour *British Rail* 186
2.3.2 Les trois phases initiales du projet de liaison entre le tunnel et Londres 187
2.3.3 Le besoin d'une seconde gare londonienne pour répondre à l'enjeu capacitaire du trafic transmanche 188
2.3.4 Une conjonction d'intérêts économiques, politiques et territoriaux favorise la validation du choix de King's Cross-St Pancras, puis de Stratford 188
3. La métamorphose de Paris-Nord par l'interconnexion, puis par la grande vitesse 191
3.1 Une gare stratégique pour l'interconnexion ferroviaire parisienne *191*
3.1.1 La conception et la mise en œuvre de l'interconnexion parisienne, le RER 192
3.1.2 La réflexion conceptuelle sur la place des gares dans l'interconnexion parisienne 192
3.1.3 Creuser Paris-Nord pour en faire une gare traversante 193
3.1.4 Une nouvelle conception pour l'aménagement de la gare et la gestion de ses espaces 194
3.2 Paris-Nord, une gare pour parachever la deuxième phase de la grande vitesse en France *196*
3.2.1 La deuxième phase de la grande vitesse en France 196
3.2.2 La formation d'une ambition architecturale nouvelle pour les gares : la doctrine Duthilleul 198
3.2.3 Paris-Nord et la grande vitesse : la projection européenne de la doctrine française sur les gares 199
3.2.4 La LGV Nord-Europe et ses conséquences pour l'espace de Paris-Nord 200
4. Milano Centrale : une gare à la marge de l'interconnexion milanaise, qui reste majeure pour la grande vitesse 202
4.1 L'interconnexion milanaise : un facteur de marginalisation de la gare centrale dans la ville *202*
4.1.1 Le *passante*, un projet d'interconnexion au carrefour d'enjeux institutionnels 202
4.1.2 Le réseau du passante et le renforcement des gares secondaires milanaises 203
4.2 La grande vitesse italienne, une technique au service de la concurrence ferroviaire *204*
4.2.1 La concomitance entre grande vitesse ferroviaire et libéralisation 204
4.2.2 Les effets de la grande vitesse concurrentielle sur Milano Centrale et les autres gares milanaises 205

Chapitre 5
L'aménagement-gestion des gares : origines et caractéristiques d'une nouvelle activité ferroviaire 208

1. La gestion singulière de la gare St Pancras dans le système ferroviaire britannique 209
1.1 Le cadre général de gestion des gares britannique dont St Pancras est l'exception *209*
1.1.1 La gestion des gares au Royaume-Uni : une coexistence de différents modèles 209
1.1.2 La question politique du financement des gares 209
1.1.3 L'évolution du financement des gares 210
1.2 À l'origine du statut d'exception des gares de la ligne HS1ltd : l'interminable financement du projet CTRL *212*
1.2.1 L'échec financier du consortium privé chargé de la construction du Channel Tunnel Rail Link 212
1.2.2 Les répercussions de l'effondrement du système ferroviaire privatisé et de la banqueroute de Railtrack 213
1.2.3 Le retour du gouvernement britannique comme financeur central du projet 214
1.2.4 La privatisation de la ligne ferroviaire et de la gestion de ses gares en 2010 215
1.2.5 Les conséquences de la mise en concession de l'infratsructure pour St Pancras et les gares de la ligne HS1 218
1.2.6 En pratique, l'organisation de HS1 Ltd 219

2. La difficile institution d'un ordre marchand pour la gestion des grandes gares italiennes 222
2.1 Roma Termini, un laboratoire pour l'expérimentation d'un modèle de rénovation des gares italiennes *222*
2.2 De Termini Spa à Grandi Stazioni Spa : le projet initial de réseau de grandes gares *224*
2.3 La création de Grandi Stazioni dans un contexte sensible : le dépassement des dérives de la gestion immobilière des Ferrovie dello Stato *226*
2.3.1 La question des gares dans une période d'assainissement des pratiques de gestion 226
2.3.2 La question des gares dans un contexte d'investissement public dans les infrastructures 229
3. Paris Nord, un terrain d'avant-garde dans la récente singularisation de la gestion des gares au sein de la SNCF 231
3.1 L'avantage des architectes : l'expérience du TGV et la partition du système ferroviaire *231*
3.1.1 De la direction de l'architecture, de l'aménagement et du bâtiment à la création d'AREP 232
3.1.2 La partition du système ferroviaire en 1997 passe par les gares 233
3.2 Aborder les gares sous l'angle de la gestion et du service: l'héritage structurant de la direction des gares et de l'escale *233*
3.2.1 La création d'une direction pour développer la gestion des gares au sein de la SNCF 234
3.2.2 Un directeur emblématique : l'arrivée de Pascal Lupo à la direction des gares 234
3.2.3 La transformation en direction des gares en 1999/2000 235
3.2.4 La démarche de certification des services et des espaces ("Gares en mouvement" et normes Afnor) 236
3.2.5 La construction d'un modèle économique pour la gestion des gares 237
3.3 Les grandes gares françaises, objet d'une lutte de pouvoir entre gestionnaires et architectes *238*
3.4 La formation de Gares & Connexion, branche autonome de la SNCF *241*
3.4.1 L'accélération du calendrier politique et réglementaire en 2008 et 2009 241
3.4.2 La création de Gares & Connexions et le rapport de la sénatrice Fabienne Keller 243
3.4.3 Gares & Connexions ou le dépassement de la logique maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre vers « le tout partenariat » pour l'aménagement-gestion des gares 244
3.4.4 Sophie Boissard, première directrice de Gares & Connexions : l'arrivée de hauts-fonctionnaires de l'État dans l'aménagement-gestion 245
3.4.5 En pratique, l'organisation de Gares & Connexions 246
4. L'aménagement-gestion : l'espace des gares saisi par l'évolution économique des modèles ferroviaires 249
4.1 L'aménagement-gestion des gares, fruit de différents processus de libéralisation et de transformation du système ferroviaire *250*
4.1.1 Au Royaume-Uni, l'équilibre de la régulation et la présence de l'État comme interlocuteur central 250
4.1.2 En France, une évolution entre rationalisation des méthodes et délégation des pratiques 250
4.1.3 En Italie, une ambition nationale pour les gares dans un contexte de libéralisation 250
4.2 L'aménagement-gestion des gares comme activité : une définition *251*
4.2.1 L'aménagement-gestion au sein d'une concession privée : St Pancras et HS1 Ltd 251
4.2.2 L'aménagement-gestion au sein d'un transporteur-intégrateur : Paris Nord et Gares & Connexions 252
4.2.3 L'aménagement-gestion dans une logique de PPP : Milano Centrale et Grandi Stazioni 253

Chapitre 6
Les forges de l'entre-soi professionnel :
l'énonciation d'un savoir et la construction de la confiance dans le secteur de l'aménagement-gestion des gares **257**

1. L'échelle internationale : l'UIC et les initiatives privées 259
1.1. Next Station : la structuration d'une communauté des savoirs des gestionnaires de gares de l'Europe jusqu'au monde *260*
1.1.1 « Next Station » à Bruxelles en 2011 : la mise en scène des principes concurrentiels et des réseaux de confiance 261
1.1.2 « Next Station » à Moscou en 2013 : la mondialisation de la conférence 263
1.2. La structuration du station manager global group au sein de l'UIC dans un contexte de tensions concurrentielles *266*
1.3. Railway Terminal World Conference : l'expérience d'une foire aux informations pour l'aménagement et la gestion des gares *268*
1.4. Conclusions sur la comparaison entre Next Station, le Station Manager Group et Railway Terminal World Conference *272*
2. L'échelle européenne: la tentation corporatiste des architectes-ingénieurs de gares 273
2.1 L'évolution du Watford Group : l'internationalisation de la conférence et des Brunel Awards *273*
2.1.1 Un réseau britannique devenu international 273
2.1.2 Les Brunel Awards : remettre des prix pour distinguer la corporation et qualifier des pratiques 275
2.1.3 L'internationalisation du Watford Group après les Brunel Awards de 1995 276
2.2 Le déroulement d'une conférence : les rituels de l'entre-soi *278*
3. L'échelle nationale : le cas français des Ateliers de la gare pour fabriquer le consensus entre les acteurs 280
3.1 La conquête d'une légitimité sur la question des gares françaises *280*
3.2 La sélection des thématiques de discussion, révélatrice des enjeux *281*
3.3 Le déroulement des Ateliers de la gare : SNCF ex machina *282*
4. Les forges de l'entre-soi professionnel 285
4.1 Énoncer et capter une information commune sur l'aménagement et la gestion des gares *285*
4.2 Forger l'entre-soi professionnel en se repérant et en se légitimant *286*
4.3 Des forges comme soubassement social du lien entre gares et marché ferroviaire européen *286*

Deuxième partie
Les agencements marchands des grandes gares historiques 289

Chapitre 7
L'agencement de l'installation essentielle de transport : tarifer l'accès à la gare 297

1. La théorie économique et les injonctions communautaires comme fondements de la *passivation* de l'*installation essentielle* 299
   1.1. Les modèles théoriques de la régulation des monopoles *299*
   1.2. La mise en œuvre de la notion d'installation essentielle dans le marché ferroviaire *301*
2. L'agencement de St Pancras en *installation essentielle* : une gare gérée parmi trois autres dans un réseau ferré à part 305
   2.1. La régulation de la gare St Pancras dans le contexte de la concession de HS1 *305*
      2.1.1 Le double fondement de la régulation des gares 306
      2.1.2 Le modèle économique de HS1Ltd : une redevance pour les voies, un autre pour les gares 307
   2.2. La production de l'information opposable : le HS1 Network Statement et le HS1 Station Access Conditions *309*
   2.3. La formulation tarifaire de la redevance d'utilisation de St Pancras : faire rentrer la gare dans un tableur. *312*
      2.3.1 Les fondements de la tarification : des charges courantes recouvrables et des charges de long-terme 312
      2.3.2 La formation des charges courantes recouvrables (QX) 312
      2.3.3 Le processus de qualcul des charges de long terme (LTC) 314
      2.3.4 Les techniques de contrôle de la redevance : le performance regime et le compte séquestre 318
      2.3.5 Le Station Access Agreement : un outil juridique qui formalise la redevance d'utilisation 319
   2.4 Synthèse : un agencement porté par la passivation et le qualcul *319*
3. L'agencement de Milano Centrale en installation essentielle : une gare gérée parmi treize autres et intégrée au réseau ferré national 320
   3.1 La régulation de Milano Centrale dans le contexte italien *320*
      3.1.1 Le fondement de la régulation des gares italiennes en installations essentielles 321
      3.1.2 Le modèle économique : une application du modèle cost en fonction d'une typologie du réseau 322
   3.2 La production de l'information opposable sur le réseau italien : le PIR *323*
   3.3 La tarification de l'utilisation de Milano Centrale : un indice de variation dans un algorithme tarifaire global *325*
      3.3.1 Le fondement de la tarification: une redevance unique pour les gares et pour le réseau 325
      3.3.2 La place des gares dans la formulation de la redevance du réseau 325
      3.3.3 La codification de la gare dans l'algorithme tarifaire : comment Milano Centrale devient [ψ2 ·]= 4 327
      3.3.4 La formalisation de la redevance d'utilisation : la traccia oraria et son système de réservation. 328
4. L'agencement de Paris Nord en installation essentielle : une gare gérée parmi trois mille autres et distincte du réseau ferré national 329
   4.1 La régulation de Paris Nord dans le contexte français. *329*
      4.1.1 Le fondement de la régulation des gares françaises : le grand partage du domaine ferroviaire 330
      4.1.2 L'expérimentation du modèle de régulation économique : l'héritage de la direction des gares et de l'escale 331
      4.1.3 L'institutionnalisation du modèle de régulation économique : la loi de décembre 2009 et le décret sur les gares de voyageurs du 20 janvier 2012 333
   4.2 La production de l'information opposable : le DRR et le DRG *335*
   4.3 La tarification de l'utilisation de la gare du Nord *340*
      4.3.1 Les fondements de la tarification : la segmentation des gares 340
      4.3.2 Les fondements de la tarification : l'interdépendance de la double-caisse 341
      4.3.3 La structure de la tarification : deux redevances d'utilisation ayant chacune deux fondements 341
      4.3.4 La tarification des prestations de base : principes généraux 342
      4.3.5 Le profilage des coûts : comment les coûts deviennent tarif dans les redevances de base 343
      4.3.6 La tarification des prestations complémentaires 347
   4.4 La bataille du wacc : la controverse sur la tarification des investissements dans les gares *350*
      4.4.1 L'enjeu des investissements en gare : qui doit financer ? 350
      4.4.2 La validation de la méthode de calcul des coûts de rémunération des capitaux 351
      4.4.3 Appliquer la rémunération des capitaux : la remise en cause des critères de calcul 354
   4.5 La formalisation de la redevance : la temporalité de la régulation, les contrats et le code de déontologie *357*
      4.5.1 L'horaire de service, une contrainte temporelle 357
      4.5.2 Les contrats, un attachement marchand juridique 357
      4.5.3 Le code de déontologie 357
5. L'usage de l'installation essentielle dans la relation des entreprises ferroviaires à leurs clients-voyageurs 361
   5.1 Quelle gare choisir ? *361*
      5.1.1 L'accès aux gares par les entreprises ferroviaires : un étendard du marché concurrentiel 361
      5.1.2 Le cas milanais de l'open access : la stratégie de NTV-Italo pour l'accès aux gares 364
      5.1.3 Le cas de St Pancras: favoriser la concurrence sur le tronçon Londres-continent. 365
   5.2 Comment vendre des billets ? *366*
      5.2.1 Guichets, automates, dématérialisation : comment aborder un service multi-forme dans la gare à partir des principes concurrentiels ? 366
      5.2.2 L'implantation des espaces de vente des entreprises ferroviaires dans les gares italiennes : un point d'achoppement 369
      5.2.3 L'usage concurrentiel de l'espace des gares, sujet émergent dans la régulation du marché ferroviaire italien 371
      5.2.4 L'enjeu de la mutualisation de la vente des billets. 373
   5.3 Comment accueillir les voyageurs et fidéliser ses clients ? *375*
      5.3.1 Faire attendre ses voyageurs 376
      5.3.2 Des gares pour tous mais des espaces pour quelques-uns : clubs et salons réservés 378
      5.3.3 Informer les voyageurs : l'information sonore et visuelle 381

Chapitre 8
L'agencement du bien immobilier : valoriser la localisation et les caractéristiques de la gare **387**
1. Le bien immobilier : principes et acteurs 390
1.1 Définition du bien immobilier et des pratiques *390*
1.2 Les grands acteurs de l'immobilier et leur implication dans les trois cas *391*
2 L'*agencement* de St Pancras comme *bien immobilier* : l'interdépendance entre le projet de transport et le projet urbain 393
2.1 Une gare à la charnière d'un projet urbain local et métropolitain *394*
2.1.1 Le CTRL Act de 1996 et l'articulation des espaces au sein de la gare et de son quartier. 394
2.1.2 Le London Plan et l'officialisation du projet King's Cross Central 395
2.1.3 King's Cross Central : une extension/reconquête du centre urbain ? 396
2.2 La refabrication de la gare St Pancras historique : la configuration du lieu de transport comme bien immobilier *400*
2.2.1 Le caractère historique du lieu : un outil de passivation de la gare en bien immobilier 400
2.2.2 De l'acier à la brique : du projet de transport au projet immobilier dans la gare St Pancras 405
2.3 L'articulation entre le bien immobilier et le lieu de transport : les enjeux des droits de propriété dans le contexte de la concession *409*
2.3.1 La mise en concession et le transfert des prérogatives de propriétaire à HS1ltd. 410
2.3.2 Droits transférés et réglementation patrimoniale, deux outils qui articulent la gare aux espaces adjacents 412
2.3.3 Le contrat de concession et la question de la valorisation du bien immobilier 413
3 Un projet immobilier privatisé : l'opération *Grandi Stazioni* pour la gare centrale de Milan 417
3.1 La privatisation de l'entreprise Grandi Stazioni *419*
3.1.1 L'amorce de la privatisation : jeu d'acteurs et de discours 419
3.1.2 Le processus de la privatisation 422
3.1.3 Plusieurs candidats pour investir : les acteurs de la privatisation de Grandi Stazioni 425
3.1.4 L'issue de la privatisation : le contrat avec les Ferrovie et le pacte d'actionnaires 426
3.2 L'intégration des projets de Grandi Stazioni au programme des infrastructures stratégiques de 2001 et ses conséquences *428*
3.3 Le déploiement du projet Grandi Stazioni pour la gare de Milano Centrale *432*
3.3.1 La situation d'origine de la gare en 1999 432
3.3.2 L'articulation entre les différents projets internes et externes de Grandi Stazioni 434
3.3.3 L'interminable réalisation des différents projets d'aménagement. 438
3.4 Grandi Stazioni : de la désillusion à la scission de l'entreprise. *442*
3.4.1 La réception très critique de la gare de Milano Centrale transformée 442
3.4.2 Le choc des cultures entre acteurs publics et privés 443
3.4.3 Le bras de fer entre les actionnaires : la reprise en main par la holding ferroviaire 445
3.4.4 « La poule aux œufs d'or » : une valorisation immobilière centrée sur le commerce 448
3.4.5 Le projet de scission de l'entreprise 453
3.4.6 Les magazzini raccordati de Milano Centrale : un levier matériel de la scission-privatisation 454
4 Paris Nord, laboratoire de l'*agencement* des grandes gares parisiennes en *bien immmobilier* 458
4.1 Les gares françaises appartiennent au domaine public de l'État *459*
4.1.1 Les principales caractéristiques et évolutions du domaine public ferroviaire 459
4.1.2 Valoriser le domaine public ferroviaire en gare : les contraintes de la maîtrise d'ouvrage 461
4.1.3 Les contreparties de la maîtrise d'ouvrage partagée : les AOT constitutives de droits réel 464
4.2 La valorisation des espaces des gares françaises : de l'expérimentation à la stabilisation des modèles *464*
4.2.1 Paris Nord et les grandes gares parisiennes, laboratoires de la valorisation des gares 465
4.2.2 La maturation du modèle de valorisation des espaces 468
4.2.3 Une nouvelle phase de valorisation en projet : la transformation de Paris Nord 2018- 2023 469
4.3 Des flux et des coques : des techniques pour passer de la matérialité de l'espace à la rationalité économique *471*
4.3.1 Les flux : mesurer, quantifier et évaluer pour générer de la valeur 471
4.3.2 Les coques : passiver l'espace pour rendre son usage échangeable 473
4.4 La valorisation immobilière des gares dans le contexte concurrentiel : une captation privée de ressources échappant à l'activité de transport ? *476*
4.4.1 L'importance de la valorisation de l'espace des gares dans le modèle économique de la SNCF et Gares & Connexions 476
4.4.2 Les conséquences des concessions dans le cadre ferroviaire concurrentiel 478

Chapitre 9
L'agencement de la place marchande : fertiliser les flux de la gare. **482**

1. Faire de la gare une place incontournable dans la ville 487
1.1 Conquérir une centralité urbaine pour se défaire des confins de la ville : la formation d'une destination de services *487*
1.2 Dominer la temporalité de la ville : vers des gares toujours ouvertes *489*
2 Les acteurs de la *place marchande* 491
2.1 Les intermédiaires commerciaux des gestionnaires de gares *491*
2.2 Les ensembliers de la restauration *493*
2.3 Les acteurs de la distribution *494*
2.4 La porosité croissante entre les différentes finalités commerciales *495*
3. Le modèle économique : commerces et publicité 497
3.1 Le commerce entre standardisation et singularisation *497*
3.1.1 L'illustration d'une intégration du projet commercial dans celui de d'aménagement : le cas de St Pancras 498
3.1.2 La gestion commerciale de l'espace 501
3.1.3 Les limites de l'activité commerciale : tensions contractuelles et tensions territoriales 502
3.1.4 Les marques commerciales en gare : entre standardisation et singularisation de l'espace 503
3.2 La publicité *506*

4. Rendre la place attirante : les séductions projetées 510
4.1. Valoriser : l'image de marque et la fétichisation de l'identité de la gare *511*
4.2. Révéler : les initiatives pour développer de nouveaux usages de la gare *515*
5. Face aux multitudes : sous la place marchande, la place civique 517
5.1. La révolte des usagers pendulaires de Milano Centrale *517*
5.2. La mémoire partagée *518*
5.3. L'espace des migrants : pour quel trafic international sont les gares internationales ? *520*

Conclusion générale **524**

1. Le sandwich de Tony Judt : doit-on faire une place au marché dans le secteur ferroviaire ? 525
1.1 Les gares, un lieu commun à deux visions économiques du monde *525*
1.2 Le pouvoir des économistes néo-classiques et du schéma théorique du marché *526*
1.3 À bas le marché ! (Ou du moins son schéma théorique) *527*
1.4 En finir avec la réification du secteur ferroviaire par l'économie des réseaux techniques *527*
1.5 La « culture économique » : enjeu public, enjeu pour la recherche *530*
2. Le capuccino de la retraitée canadienne en gare du Nord :
l'articulation des gares aux logiques marchandes … et leur détachement des logiques réticulaires 531
2.1 L'encastrement permet de comprendre la tension économique sur un espace socio-technique *531*
2.2 La tension résolue : les trois agencements marchands *532*
3. L'économisation des gares dans la fabrique urbaine :
retour sur les hypothèses initiales de transformation en objet économique et d'interférence des régulations 534
3.1 L'avènement de l'objet économique *534*
3.2 L'interférence des régulations *535*
3.3 Des gares transformées en actants économiques ? *536*
4. Quelles régulations collectives pour les objets économiques urbains ? 537
4.1 Une distance vis-à-vis des approches critiques *537*
4.2 Des pistes d'action pour la régulation publique *538*
4.3 Des perspectives pour les usagers-citoyens *540*

Bibliographie générale **542**

Table des matières **566**

Table des encadrés et des illustrations **573**

Annexes **575**

Table des encadrés et des illustrations

Encadrés

Encadré 1	Bonjour Babel	29
Encadré 2	L'installation essentielle dans la directive 2012/34	51
Encadré 3	La dualité réglementaire des gares dans la directive 2012/34/UE	53
Encadré 4	Chemin de fer et théorie économique, un long compagnonnage	55
Encadré 5	Les quatre formes d'encastrement selon DiMaggio et Zukin	64
Encadré 6	Le Temps des Gares, une réception positive de l'exposition	124
Encadré 7	Les louanges au patrimoine de la gare de Milan à l'occasion de son cinquantenaire en 1982	129
Encadré 8	À qui confier les gares françaises? Analyse d'un débat parlementaire lors des travaux sur la loi ORTF en 2009	152
Encadré 9	Ciao l'État! Un changement de nom très symbolique	167
Encadré 10	Ashford International, ovni emblématique du statut d'exception des gares HS1	218
Encadré 11	Observation de terrain à Next Station 2011 à Bruxelles (1)	261
Encadré 12	Observation de terrain à Next Station 2011 à Bruxelles (2)	262
Encadré 14	Observation de terrain lors d'une visite de groupe à Anvers durant Next Station 2011	262
Encadré 15	Observation de terrain à Next Station 2013 à Moscou	263
Encadré 16	Observation de terrain à la Railway Terminal World Conference à Vienne	269
Encadré 17	La définition des documents d'information obligatoires dans la directive 2012/34/UE	302
Encadré 18	Les principes tarifaires dans la directive 2012/34/UE	303
Encadré 19	La redevance d'utilisation du réseau HS1: une construction comptable qui intègre le risque financier du concessionnaire	307
Encadré 20	Le grand partage du système ferroviaire français en 1997: la délimitation du domaine de RFF	330
Encadré 21	Le pays aux mille tarifs de gare	343
Encadré 22	NTV et les trains Italo en gare de Roma Ostiense : le cas inédit de la gare-grand magasin	363
Encadré 23	Capitaine Train, premier bureau de vente interopérable de billets de train?	374
Encadré 24	Le London Plan 2004, outil de passivation de la gare dans le projet immobilier de King's Cross	396
Encadré 25	Le CTRL Act, outil dérogatoire à la réglementation patrimoniale de St Pancras ?	400
Encadré 26	La constructive conservation, nouvelle doctrine expérimentée à St Pancras	403
Encadré 27	Une rénovation ? Un réaménagement ? Nommer les travaux de la gare St Pancras	404
Encadré 28	Benetton et Trussardi, les deux premiers acteurs privés interessés par le projet Grandi Stazioni.	419
Encadré 29	« Le nettoyage de la gare saute aux yeux » : l'opération de communication à Milano Centrale avant la privatisation de Grandi Stazioni.	421
Encadré 30	Garder un œil sur le marché italien : la participation de la SNCF au capital de Grandi Stazioni	427
Encadré 31	Une stratégie d'internationalisation rapidement mise en oeuvre	428
Encadré 32	L'expérience de la gare rénovée racontée par un habitué	443
Encadré 33	Les difficultés de la gestion privée des projets internationaux de Grandi Stazioni	445
Encadré 34	Reconstruire le modèle économique à partir de données « così così »	448
Encadré 35	710 millions d'euros pour la valorisation des gares italiennes	456
Encadré 36	La SNCF, affectataire du domaine public ferroviaire de l'État	460
Encadré 37	La place marchande: des difficultés linguistiques à l'origine du concept	485
Encadré 38	L'histoire des pianos en gare, par la directice commerciale de HS1ltd	516
Encadré 39	Le Mémorial de la Shoah en gare de Milano Centrale : un lieu pour relier la mémoire de la ville à celle de l'Italie et de l'Europe	519

Tableaux

Tableau 1	Les fondements juridiques du marché ferroviaire européen	49
Tableau 2	Les paradigmes de la théorie néo-classique et de la sociologie économique : une comparaison	60
Tableau 3	Les différents modes de gestion des gares dans le système ferroviaire britannique contemporain	220
Tableau 4	L'aménagement gestion à St Pancras	251
Tableau 5	L'aménagement gestion à Paris Nord	252
Tableau 6	L'aménagement gestion à Milano Centrale	253
Tableau 7	Occurences photographiques des gares et de leurs villes d'implantation dans les articles du magazine Railway Terminal World	270
Tableau 8	Nombre et origine des participants aux conférences Watford de 2012 à 2014	277
Tableau 9	Thèmes principaux des conférences Watford de 2001 à 2013	277
Tableau 10	Rappel des acteurs en gare de St Pancras	305
Tableau 11	L'information opposable et la passivation de la gare St Pancras en installation essentielle	310
Tableau 12	La répartition des LTC selon les zones de la gare de St Pancras	316
Tableau 13	Rappel des acteurs en gare de Milano Centrale	321
Tableau 14	L'information opposable, outil de passivation de la gare de Milano Centrale comme installation essentielle	325
Tableau 15	Rappel des acteurs en gare de Paris Nord	329

Tableau 16 L'information opposable, outil de passivation de Paris Nord en installation essentielle 339
Tableau 17 Comparaison des différents acteurs de l'agencement des gares en biens immobiliers selon les cas étudiés 392
Tableau 18 L'évolution de London and Continental Railways, véhicule de la passivation de la gare en bien immobilier 399
Tableau 19 La tumultueuse transformation de la gare en hôtel et lieu de résidence 408
Tableau 20 Les différents baux ayant cours dans la gare St Pancras 411
Tableau 21 Le processus de privatisation de Grandi Stazioni 423
Tableau 22 Présentation des groupements ayant répondu à l'appel d'offre pour la privation 425
Tableau 23 La définition des ouvrages complémentaires pour la gare de Milan 441
Tableau 24 Les directeurs de Grandi Stazioni 446
Tableau 25 Six clés statistiques pour comprendre le modèle économique locatif de Grandi Stazioni 451
Tableau 26 Les différentes options de maîtrise d'ouvrage de Gares & Connexions 463
Tableau 27 Les grandes gares parisiennes : deux décennies d'expérimentation pour la valorisation des espaces 470
Tableau 28 Les douze gares françaises dont la valorisation commerciale réduit le plus le coût d'exploitation pour les transporteurs 478

Images

Image 1 La cérémonie du chandelier du groupe Watford Source 279
Image 2 La redéfinition des zones dans le cadre de la concertation sur le Station Conditions en 2009 311
Image 3 La représentation schématique d'une gare selon RFF 337
Image 4 La représentation schématique d'une gare selon SNCF-Gares&Connexions 337
Image 6 Mosaïque d'un aigle sur le sol de la galerie des pas perdus à Milano Centrale 439
Image 8 Perspective des magazzini raccordati en amont des nefs centrales 455
Image 9 L'enseigne Fortnum & Mason à St Pancras et la déclinaison de ses thés 505
Image 10 La terrasse du café Panzera 2010 à Milano Centrale 506
Image 11 Les méga-écrans vidéos publicitaires de Milano Centrale, des dévorateurs de l'espace 508
Image 12 Analyse visuelle de l'hypertrophie de la place marchande dans l'espace de la gare de Milano Centrale 509
Image 13 Le logotype de la gare St Pancras et ses déclinaisons 512
Image 14 La déclinaison de l'identité visuelle de la gare sur l'ensemble des supports 512
Image 15 L'autre identité de St Pancras: la marque de l'hôtel et ses sources d'inspiration 513
Image 16 Logotype de la gare de Milano Centrale 513
Image 17 L'identité visuelle des gares de Grandi Stazioni 514
Image 18 La fétichisation de l'identité de la gare St Pancras 515

Graphiques

Graphique 1 Continents d'origine des intervenants aux congrès Next Station de l'UIC 265
Graphique 2 Pays d'origine des intervenants aux congrès Next Station de l'UIC 265
Graphique 3 Groupes professionnels des intervenants sur la scène des Ateliers de la gare 283
Graphique 4 La spatialisation des prix dans la redevance complémentaire de SNCF-Gares & Connexions 348
Graphique 5 Évolution des principaux indicateurs financiers de Grandi Stazioni 449
Graphique 6 Évolution des différents postes de recette de Grandi Stazioni 449
Graphique 7 L'évolution du montant des redevances versées par Grandi Stazioni au groupe Ferrovie dello Stato 450
Graphique 8 Analyse du modèle économique de Grandi Stazioni A 451
Graphique 9 Analyse du modèle économique de Grandi Stazioni A 451
Graphique 10 Analyse du modèle économique de Grandi Stazioni A 451
Graphique 11 Analyse du modèle économique de Grandi Stazioni A 451
Graphique 12 Répartition des recettes locatives de Grandi Stazioni 451
Graphique 13 Chiffre d'affaire de Gares & Connexions pour la valorisation des espaces en gare 477

Planches

Planche 1 Trois terrains observés à la même échelle 79
Planche 2 Les projets de Giulio Minoletti pour Milano Centrale 112

Table des annexes

0A – LISTE DES ENTRETIENS

2A –LISTE DES THÉMATIQUES DE L'EXPOSITION LE TEMPS DES GARES

4A - LA CHARTE MALICORNE 1987

5A – LE PROJET CTRL EN SCHÉMAS

6A – ANALYSE DU JOURNAL RAILWAY TERMINAL WORLD

7A – L'ALGORITHME TARIFAIRE ITALIEN

7B – SUIVI D'UNE AUDIENCE PUBLIQUE À L'ARAF

8A – LE PROJET ST PANCRAS -KING'S CROSS : PLAN PHOTOGRAPHIQUE

8B – L'APPEL POUR LA SAUVEGARDE DE MILANO CENTRALE

Annexes

UNIVERSITÉ PARIS EST

–

École Nationale des Ponts et Chaussées
École doctorale Ville, Transports et Territoires
Laboratoire Ville Mobilité Transport

Thèse de doctorat de l'Université Paris Est
en aménagement de l'espace et urbanisme

Étienne RIOT

L'AGENCEMENT DES GRANDES GARES HISTORIQUES POUR LE MARCHÉ FERROVIAIRE EUROPÉEN

L'intégration des principes concurrentiels dans l'aménagement et la gestion des gares de London St Pancras, Paris Nord *et* Milano Centrale.

Sous la co-direction de
Nacima BARON et Vincent KAUFMANN
et l'encadrement de
Caroline GALLEZ

CAHIER DES ANNEXES

L’AGENCEMENT DES GRANDES GARES HISTORIQUES POUR LE MARCHÉ FERROVIAIRE EUROPÉEN

-

CAHIER DES ANNEXES

ANNEXE 0A
LISTE DES ENTRETIENS

ESD = entretien semi-directif retranscrit
ESD x2 = entretien semi-directif conduit en commun avec Félix Adisson
ESD* = entretien semi-directif non retranscrit pour des motifs de confidentialité
ESD** = entretien semi-directif non retranscrit pour des difficultés techniques
C = conversations n'ayant pas fait l'objet d'une convention avec l'interlocuteur

FR = entretien en français
ENG = entretien en anglais
IT = entretien en italien
DE = entretien en allemand

1	9 mai 2010	Marie-Anne	**Bacot**	Préfiguratrice de l'ARAF	Ministère de l'écologie et du développement durable	France	MEDDEM	Paris	ESD	FR
2	20 mai 2010	Robert	**Viala**	Directeur de la gare de l'Est	SNCF Gares & Connexions	France	Gare de l'Est	Paris	ESD	FR
3	25 mai 2010	Jean-Michel	**Hua**	Responsable de la stratégie	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
4	9 juin 2010	François	**Hicter**	Directeur de la gare du Nord	SNCF Gares & Connexions	France	Gare du Nord	Paris	ESD	FR
5	6 septembre 2010	Patrick	**Caillot**	Directeur des gares pour l'Ile de France	SNCF Gares & Connexions	France	Siège Transilien	Paris	ESD	FR
7	15 septembre 2010	Fabienne	**Keller**	Sénatrice du Bas-Rhin	Sénat	France	Sénat	Paris	ESD	FR
6	15 septembre 2010	Sébastien	**Roulot**	Directeur de l'immobilier	RFF	France	Siège de RFF	Paris	ESD	FR

8	9 octobre 2010	Jean-François	**Camarty**	Directeur d'Elior concessions	Elior/Eliance	France	Siège d'Elior	Paris	ESD	FR
9	6 décembre 2010	Alexandre	**Imbeaux**	Chargé de mission auprès du directeur	Eurostar	UK	Siège d'Eurostar	Londres	ESD	FR
10	7 décembre 2010	Peter	**Hall**	Professeur	UCL Bartlett	UK	UCL	Londres	ESD	ENG
11	10 janvier 2011	Caroline	**De Jessey**	Directrice de la communication	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
12	28 février 2011	Roland	**Legrand**	Chef du service gares de voyageurs	RFF	France	Siège de RFF	Paris	ESD	FR
12	28 février 2011	Eric	**Veillard**	Directeur du pôle aménagement et gares	RFF	France	Siège de RFF	Paris	ESD	FR
13	25 mai 2011	Lionel	**Vazzoler**	Directeur du marché gares	Elior/Eliance	France	Siège d'Elior	Paris	ESD	FR
14	20 juin 2011	Michel	**Sacerdoti**	Élu municipal de Milan	Comune di Milano	Italie	Gare centrale de Milan	Milan	ESD**	IT
15	5 décembre 2011	Elise	**Aloi**	Responsable de la régulation	RFF	France	Siège de RFF	Paris	ESD	FR
16	1 février 2012	Marco	**Tamino**	Architecte	Ingenium Real Estate	Italie	Siège d'Ingenium Real Estate	Rome	ESD	IT
17	6 février 2012	Giorgio	**Catalano**	Directeur de l'image de NTV	NTV	Italie	Siège de NTV	Rome	ESD	IT
18	13 février 2012	Susanna	**Bernardini**	Directrice technique de Grandi Stazioni	FSI Grandi Stazioni	Italie	Siège de Grandi Stazioni	Rome	ESD	IT

20	13 février 2012	Carlo	**De Vito**	Directeur de RFI	FSI RFI	Italie	Siège de FS	Rome	ESD	IT
19	13 février 2012	Rafaello	**Païella**	Architecte en chef des FS - en retraite	FSI	Italie	Archives de FS	Rome	ESD	IT
21	23 juin 2012	Mike	**Goggin**	Directeur des affaires internationales	Stear Davies Gleave	UK	Café de St Pancras	Londres	ESD	ENG
22	27 juin 2012	Peter	**Newman**	Professeur	University of Westminster	UK	University of Westminster	Londres	ESD	ENG
23	5 juiller 2012	Peter	**White**	Professeur	University of Westminster	UK	University of Westminster	Londres	ESD	ENG
24	6 juiller 2012	Etienne	**Tricaud**	Directeur d'Arep	AREP	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
25	11 juiller 2012	Alan	**Mace**	Professeur	London School of Economics	UK	London School of Economics	Londres	ESD	ENG
26	29 aout 2012	Paul	**Smith**	Conseiller du patrimoine	Ministère de la Culture	France	Ministère de la Culture	Paris	ESD	FR
27	13 septembre 2012	Michel	**Vermeulen**	Secrétaire général de l'ARAF	ARAF	France	Siège de l'ARAF	Paris	ESD	FR
28	25 septembre 2012	Alex	**McTavish**	Directeur des politiques et de la planification	ATOC	UK	Siège de l'ATOC	Londres	ESD	ENG
29	26 septembre 2012	David	**Biggs**	Directeur de l'immobilier	Network rail	UK	Siège de Network Rail	Londres	ESD	ENG
34	10 octobre 2012	Shinnosuke	**Abe**	Chef de section à la division de la planification et du développement	JR East Design Corporation	Japon	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	ENG

30	10 octobre 2012	Eric	**Dussiot**	Directeur du département international	AREP	France	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	FR
31	10 octobre 2012	Andreas	**Hamprecht**	Chef du développement commercial	Deutsche Bahn Netze	Allemagne	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	ENG / DE
35	10 octobre 2012	Akihiko	**Kanai**	Gestionnaire à la division de la planification et du développement	JR East Design Corporation	Japon	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	ENG
33	10 octobre 2012	Lena	**Lingqvist**	Analyste senior, architecture marché et planification	Trafikverket - administration suédoise des transports	Suède	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	ENG
32	10 octobre 2012	Marc	**Ulrich**	Responsable des concepts et du design	Deutsche Bahn Station & Service	Allemagne	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	DE
36	11 octobre 2012	Toshitsugu	**Mita**	Gestionnaire principal adjoint de la division planification et développement	JR East Design Corporation	Japon	Lors de la conférence Watford	Berlin	C	ENG
37	13 octobre 2012	Sophie	**Boissard**	Directrice générale adjointe	SNCF Groupe	France	Siège de la SNCF	Paris	ESD x2	FR
38	13 octobre 2012	Béatrice	**Jarrige**	Chargée de la stratégie et de la régulation	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
39	4 décembre 2012	Jean-Daniel	**Guyot**	Président-fondateur	Capitaine Train	France	Siègje de Capitaine Train	Paris	ESD*	FR

40	10 décembre 2012	Maria-Cristina	**Treu**	Ancienne directrice du Politecnico di Milano	Politecnico di Milano	Italie	Politecnico di Milano	Milan	ESD	IT
41	15 janvier 2013	Jean	**Lhomme**	Avocat à la Cour	Altana	France	Siège d'Altana	Paris	ESD*	FR
42	5 mars 2013	Davis	**Sitruk**	Directeur de la consolidation et normes du groupe	SNCF Groupe	France	Siège de SNCF Groupe	Paris	ESD*	FR
43	21 mars 2013	Zoé	**Choimet**	Conseillère technique du Premier ministre	Cabinet du Premier Ministre	France	Téléphone	Paris	ESD**	FR
44	30 mars 2013	Julien	**Matabon**	Conseiller technique du ministre des Transports	Ministère des Transports	France	Ministère des Transports	Paris	ESD	FR
45	30 mars 2013	Etienne	**Piquet**	Chef du départment stratégie et régulation	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
46	16 juin 2013	Claude	**Laviolle**	Directeur de l'immobilier	SNCF Direction de l'immobilier	France	Siège de la direction de l'immobilier de la SNCF	Paris	ESD x2	FR
47	12 juillet 2013	Elodie	**Boyer**	Directrice d'une agence de communication	Elodie Boyer	France	Téléphone	Paris	ESD**	FR

48	19 aout 2013	Jean	**Dethier**	Directeur des expositions du Centre Pompidou - en retraite	Centre Pompidou	France	Domicile de Jean Déthier	Paris	ESD	FR
49	23 septembre 2013	Jean-Louis	**Bianco**	Directeur de la mission de préfiguration de la réforme ferroviaire	Services du Premier Ministre	France	Services du Premier Ministre	Paris	ESD	FR
51	1 octobre 2013	Emmanuel	**Fournier**	Directeur général adjoint	Spie Batignolles Immobilier	France	Siège de Spie Immobilier	Neuilly sur Seine	ESD*	FR
50	1 octobre 2013	Annie	**Lepors**	Directrice de programmes	Spie Batignolles Immobilier	France	Siège de Spie Immobilier	Neuilly sur Seine	ESD*	FR
52	11 octobre 2013	Filip	**Hristov**	Responsable du département développement durable	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	C	FR
54	25 octobre 2013	Andreas	**Heym**	Directeur des relations internationales d'Arep	Arep	France	Siège de Gares et Connexions	Westwood	ESD	FR
56	25 octobre 2013	Karsten	**Henze**	Chef de l'identité coporate, du design corporate et de la création	Deutsche Bahn Konzern	Allemagne	Lors de la conférence Watford	Londres	C	ENG
55	25 octobre 2013	Lena	**Lingqvist**	Analyste senior, architecture marché et planification	Trafikverket - administration suédoise des transports	Suède	Lors de la conférence Watford	Londres	C	ENG
53	25 octobre 2013	Robert	**Thornton**	Ancien architecte en chef de Network Rail	Network Rail	France	Centre de formation de Network Rail	Canterbury	C	ENG
57	28 octobre 2013	Ludovic	**Espinasse**	Sous-directeur à la DGiTM	Ministère des Transports	France	MEDDEM	Paris	ESD	FR

58	31 octobre 2013	Philippe	**Suzarte**	Directeur adjoint de la gare du Nord	SNCF Gares & Connexions	France	Gare du Nord	Paris	ESD	FR
59	13 novembre 2013	Denis	**Alalouf**	Adjoint au directeur régional développement pour la région Ile de France	Klépierre	France	Siège de Klépierre	Paris	ESD*	FR
59	13 novembre 2013	Catherine	**Mathias**	Responsable expansion - développement région Ile de France	Klépierre	France	Siège de Klépierre	Paris	ESD*	FR
60	18 novembre 2013	Claude	**Sardais**	Inspecteur des finances	Ministère des finances	France	Ministère des finances	Paris	ESD	FR
61	3 décembre 2013	Patrick	**Mignot**	Chef de projet gare du Nord	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
62	15 mars 2014	Patrick	**Kotas**	Architecte	Cabinet d'architecture	République tchèque	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
63	1 avril 2014	Bruno	**Chevalier**	Sous-directeur à la sécurité ferroviaire	Ministère de l'écologie et du développement durable	France	MEDDEM	Paris	ESD	FR
64	2 avril 2014	Frédéric	**Morénon**	Directeur des affaires publiques	SNCF Gares & Connexions	France	Siège de Gares et Connexions	Paris	ESD	FR
65	30 juillet 2014	David	**Azéma**	Directeur de l'agence des participations de l'Etat - Ancien directeur d'Eurostar	Agence des Participations de l'Etat	France	Royal Monceau	Paris	ESD	FR

66	1 aout 2014	Jérémie	**Zéguerman**	Directeur de la gare du Nord	SNCF Gares & Connexions	France	Gare du Nord	Paris	ESD	FR
72	18 septembre 2014	Lazzeri	**Lucy**	Secrétaire générale et directrice juridique	HS1 Ltd	UK	HS1 Headquarters	Londres	ESD	ENG
69	18 septembre 2014	Josie	**Murray**	Conseillère en patrimoine historique	HS1 Ltd	UK	HS1 Headquarters	Londres	ESD	ENG
70	18 septembre 2014	Martin	**Oakley**	Directeur immobilier	HS1 Ltd	UK	HS1 Headquarters	Londres	ESD	ENG
71	18 septembre 2014	Nicola	**Shaw**	Présidente directrice générale	HS1 Ltd	UK	HS1 Headquarters	Londres	ESD	ENG
67	18 septembre 2014	Wendy	**Spinks**	Directeur commercial	HS1 Ltd	UK	HS1 Headquarters	Londres	ESD	ENG
68	18 septembre 2014	Graeme	**Thompson**	Directeur financier	HS1 Ltd	UK	HS1 Headquarters	Londres	ESD	ENG
73	3 novembre 2014	Marc	**Guigon**	Conseiller sénior - transports de passagers	UIC	France	Siège de l'UIC	Paris	ESD	FR
74	18 novembre 2014	Pascal	**Lupo**	Président directeur général	SNCF Consulting	France	Siège de SNCF Consulting	Saint Denis	ESD	FR

ANNEXE A AU CHAPITRE 2
THÉMATIQUES DE L'EXPOSITION LE TEMPS DES GARES

Les dix thématiques de l'exposition « Le Temps des Gares »

1 – Décor et décorum des gares
2 – Les gares, temple de la technologie
3 – Les gares, reflet de l'architecture moderne
4 – Les gares, espace stratégique
5 – Les gares, enjeu politique
6 – Les gares, pivot de la ville
7 – Les gares, lieu d'ordre et de discipline
8 – Les gaes, espèce en danger
9 – Les gares, lieu public à ré-investir
10 – Les gares, territoire méconnu

Décor, temple, reflet, espace, enjeu, pivot, lieu d'ordre, lieu public, espèce, territoire : les dix thématiques de l'exposition marquent le caractère multiforme des gares. Elles révèlent au grand public les dimension symboliques qui s'entrecroisent dans le lieu.

4A

LA CHARTE MALICORNE 1987

Encadré

Extrait de deux chartes conceptuelles : la charte générale – « Malicorne 1987 » et la charte-guide

« Malicorne 1987 »: pour une charte de l'architecture ferroviaire

1. L'agrément et le succès du voyage net rain reposent aujourd'hui également sur la qualité du cadre bâti et de services qui l'environnent dont les principaux éléments sont:
   - l'insertion de la gare dans la ville, ses facilités d'accès, sa mise en scène comme monument signifiant.
   - l'organisation de la gare elle-même, son fonctionnement interne, l'ordonnancement de ses services et de ses cheminements. La gare est un quartier, une place, une rue et doit être composée comme telle.
   - le paysage ferroviaire enfin qu'il soit dans la ville, ou de pleine voie.

   Ces trois éléments contribuent à former l'image de la SNCF et de son produit: le voyage en train. L'architecture est ainsi l'un des moyens d'assurer la cohérence de cette image et l'attrait de ce produit.

2. L'image et le produit sont influencés par « l'effet TGV ». Le TGV est aujourd'hui l'une des références du voyage net riant dans l'opinion publique. Ainsi, l'imaginaire ferroviaire, tout en conservant ses composantes traditionnelles, s'ouvre également sur les notions séduisantes de liberté, d'évasion, de « nouvelles frontières ».

3. Il en résulte que l'architecture ferroviaire de la fin du siècle se situe dans une période de renaissance: elle doit assumer 150 ans d'histoire et en même temps apporter une nouvelle démonstration de la capacité d'adaptation de la SNCF aux exigences de ce temps.

4. L'histoire, ce sont 4800 gares qui ont forgé l'image du bâtiment ferroviaire dans la conscience collective. La gare, ensemble des bâtiments d'accueil construits autour du point d'arrêt en ville, reste une nécessité économique, commerciale, fonctionnelle et symbolique.

5. Ces bâtiments sont construits suivant une typologie bien définie, ils sont l'expression d'un réseau. Ils sont porteurs de signes qu'il convient de projeter dans l'avenir: portes monumentales, halls, grands espaces couverts, structures performantes.

6. Les exigences de ce temps ce sont les facilités d'accès, les commodités de consommation, les services et aussi la nécessaire prise en compte de la signification de l'architecture.

7. Ainsi, les gares de la fin du 20ème siècle resteront composées dans la ville comme les portes du voyage. Au coeur de la ville, elles s'y inscriront scrupuleusement par leur connexion aux moyens de transports urbains par leur implantation, leur composition, leurs matériaux par leur poésie aussi.

8. Les halles, les grands espaces couverts seront exprimés par des structures et matériaux alliant les hautes performances techniques à l'économie des moyens.

9. Le fonctionnement de ces gares simplifié à l'extrême sera rendu lisible, visible dès l'entrée. Le cheminement de la ville vers le train se fera sans rupture accompagné par le traitement de la lumière et des sols.

10. Le quai, élément de transition ultime avec le paysage ferroviaire est le lieu d'appréhension des technologies

du transport en train. Il devra les magnifier tout en les présentant de façon rassurante et compréhensible.

11. Au-delà, le paysage sur la voie offre de façon discontinue des images du monde ferroviaire qui devront témoigner d'un rapport maîtrisé entre l'univers technique et le paysage environnant.

12. Ce texte donne les lignes directrices de l'architecture ferroviaire. Il est la référence pour le dialogue en ce domaine de la SNCF avec ses clients, les autorités locales ou ses propres agents.

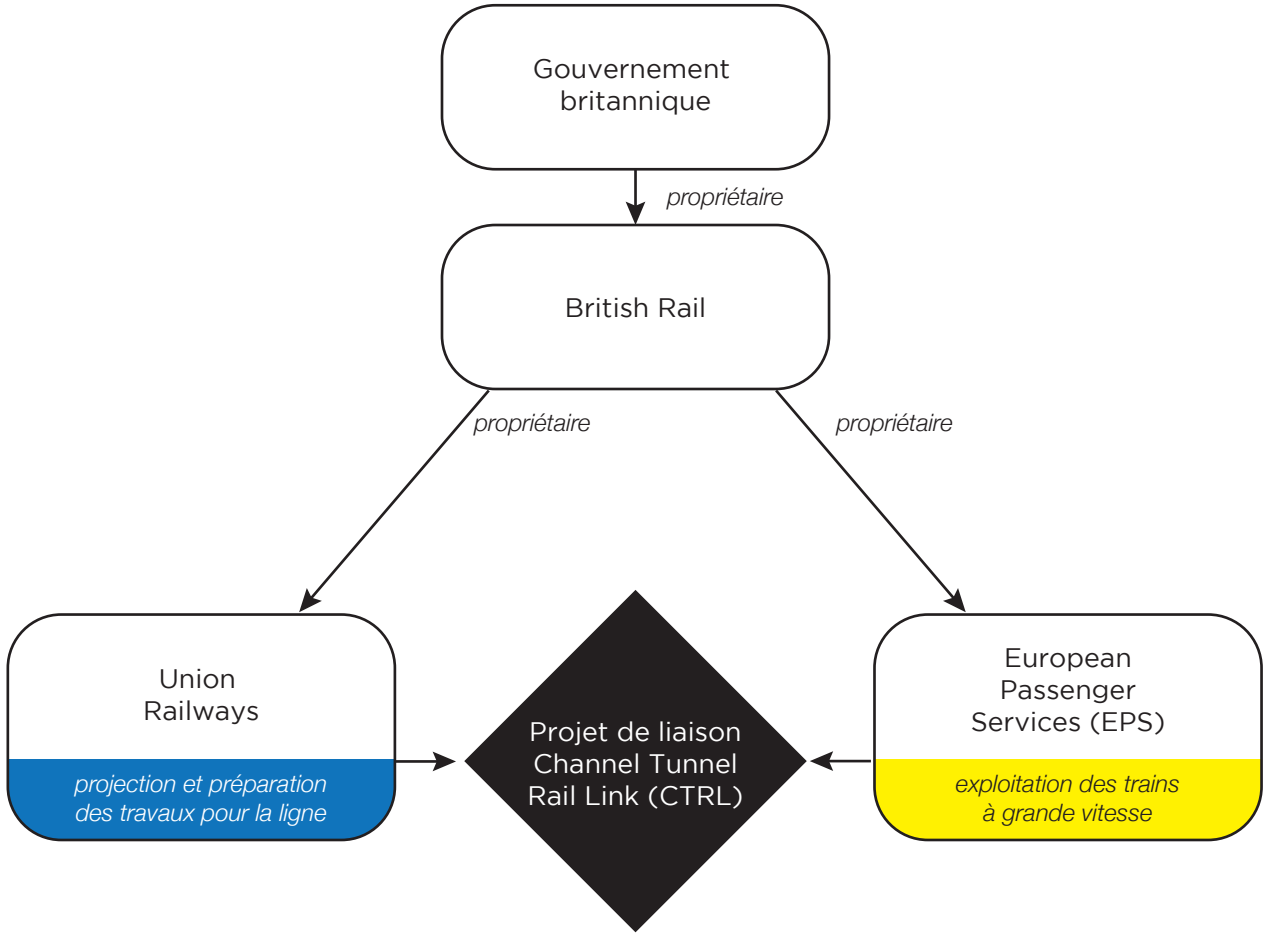
Extrait de la charte-guide :

« - des gares qui ressemblent à des gares,
- des gares qui s'inscrivent scrupuleusement dans les sites,
- des gares dont le fonctionnement se lit par des volumes
- des gares qui mettent en scène de nouvelles technologies
- des gares qui font rêver… du pays desservi (hier l'Atlantique, demain le Nord). »[1]

---

[1] *Ibid.*

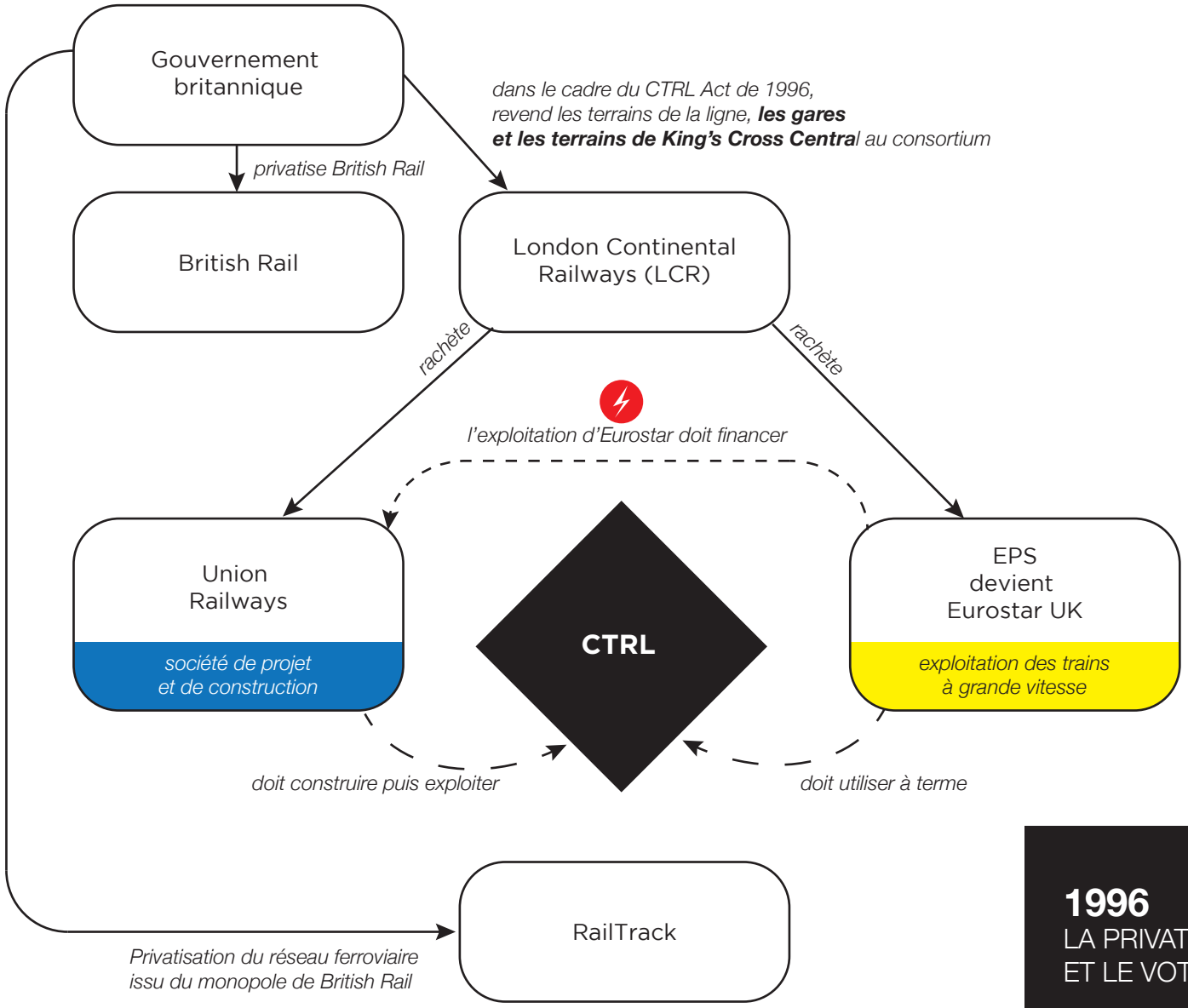
ANNEXE A AU CHAPITRE 5
« L'ÉVOLUTION DU PROJET CTRL»



Étienne Riot 2015

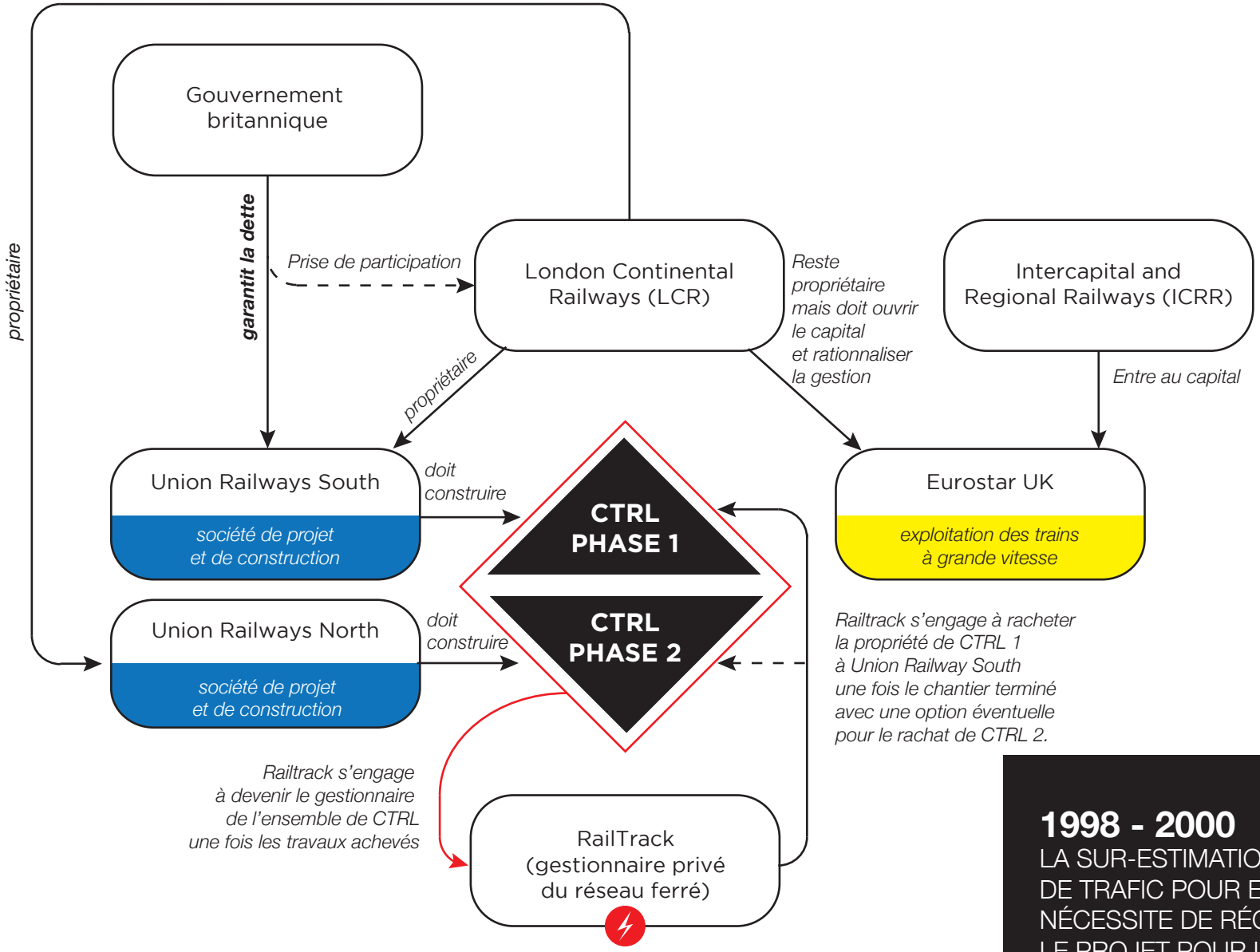
1991- 1996

L'ORGANISATION INITIALE DU PROJET ALORS QUE SE PRÉPARE LA PRIVATISATION DU CHEMIN DE FER



Étienne Riot 2015

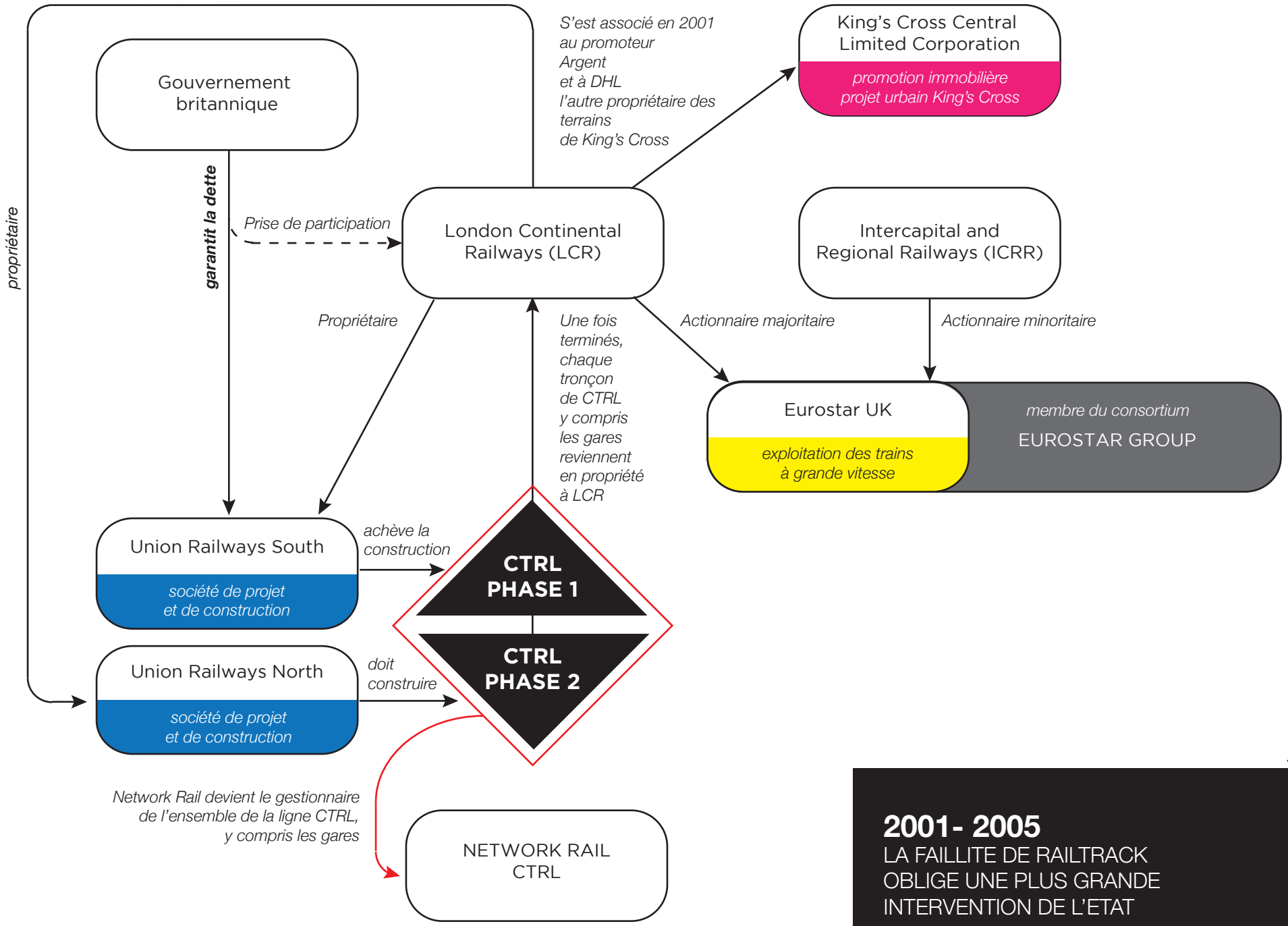
1996
LA PRIVATISATION DE BRITISH RAIL
ET LE VOTE DU CTRL ACT



Étienne Riot 2015

1998 - 2000

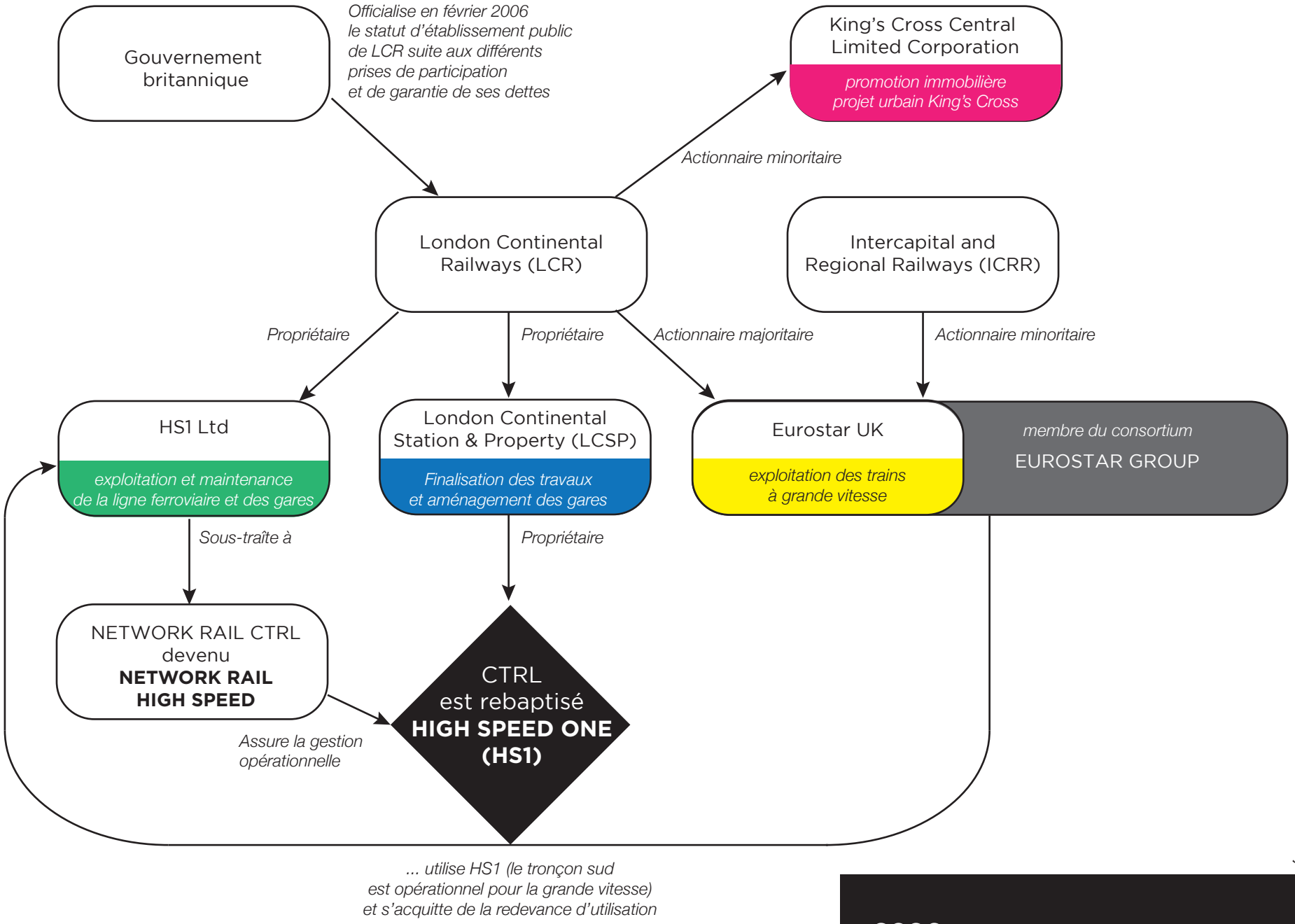
LA SUR-ESTIMATION DES PREVISIONS DE TRAFIC POUR EUROSTAR NÉCESSITE DE RÉORGANISER LE PROJET POUR LE REFINANCER



Étienne Riot 2015

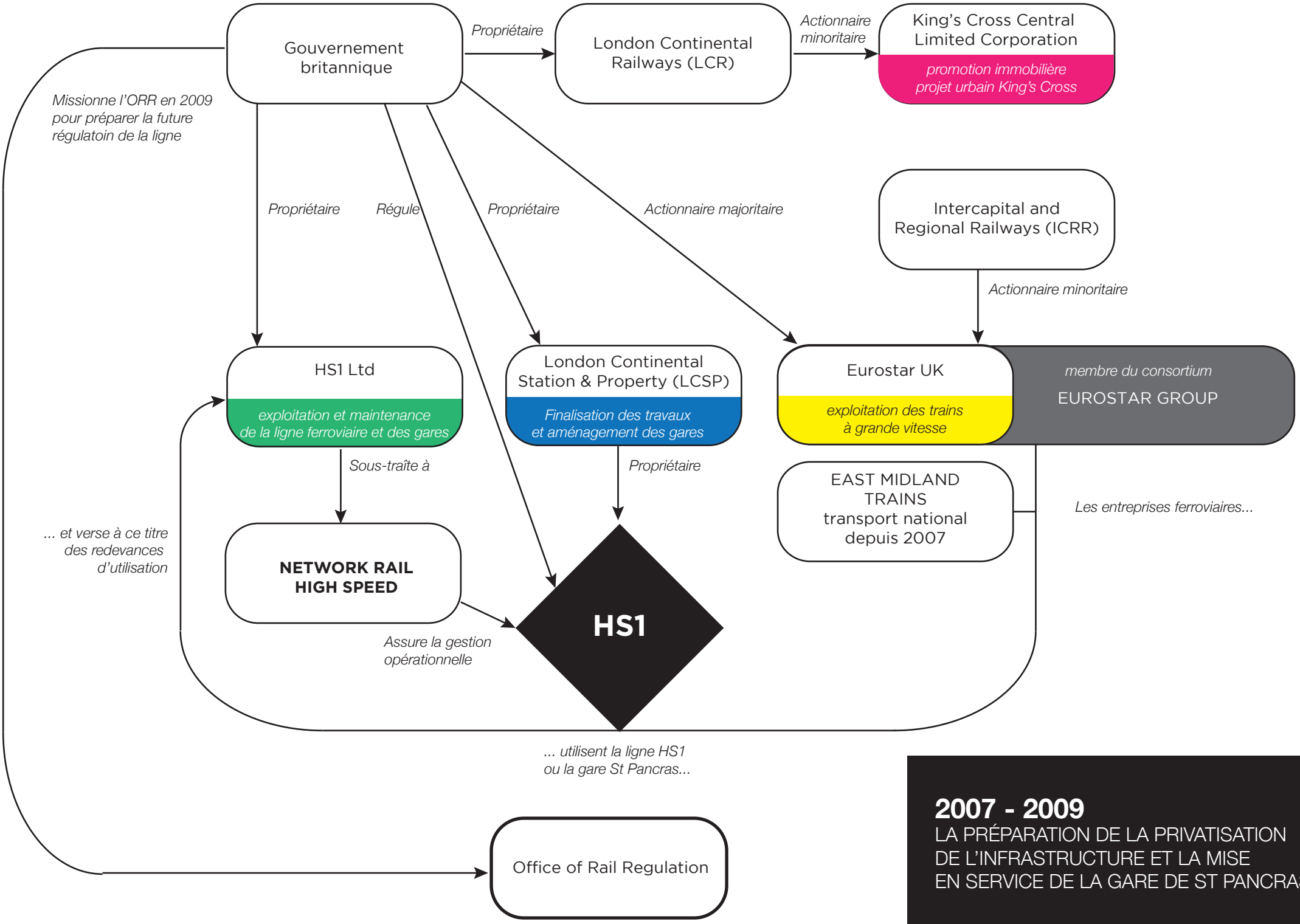
2001- 2005

LA FAILLITE DE RAILTRACK OBLIGE UNE PLUS GRANDE INTERVENTION DE L'ETAT



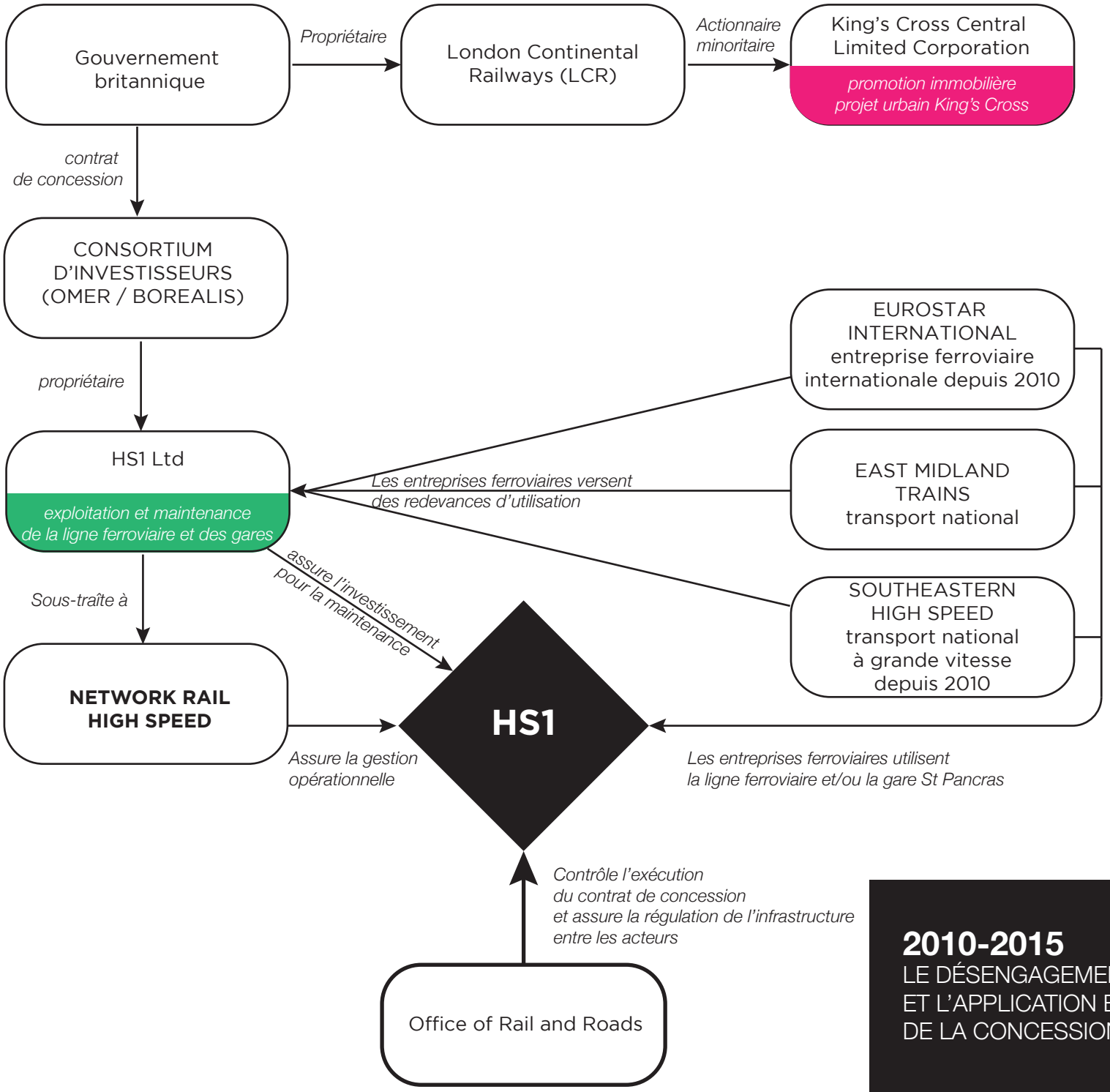
Étienne Riot 2015

2006
A RECAPITALISATION DE LCR
POUR PERMETTRE
LA FIN DES TRAVUX DE LA PHASE 2



Étienne Riot 2015

2007 - 2009
LA PRÉPARATION DE LA PRIVATISATION DE L'INFRASTRUCTURE ET LA MISE EN SERVICE DE LA GARE DE ST PANCRAS



2010-2015
LE DÉSENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT ET L'APPLICATION EFFECTIVE DE LA CONCESSION

Étienne Riot 2015

ANNEXE A AU CHAPITRE 6
ÉTUDE DU JOURNAL RAILWAY TERMINAL WORLD

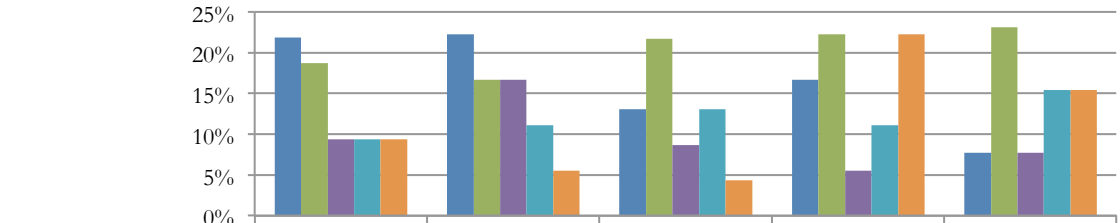
Étude des articles publiés dans le magazine Railway Terminal World en support de la conférence commerciale.

Pour mieux comprendre l'information que diffuse Railway Terminal World et la fabriquation d'un discours global sur les gares, les 104 articles publiés depuis 2010 dans la revue ont été classés selon une typologie qui s'en réfère à leur contenu.

Architecture design : regroupe les articles qui traitent de thématiques propres à la conception et à l'aménagement des gares en prenant pour exemple différentes gares situées dans des pays différents.	**Intermodalité :** regroupe les articles portant sur le développement de dispositifs matériels favorisant ou accompagnant l'intermodalité en gare.
Sécurité : regroupe les articles portant sur les techniques et les technologies de surveillance, de prévention d'accidents et de gestion des foules.	**Maintenance :** regroupe les articles qui traitent de l'entretien des gares, nettoyage et gestion des déchets.
Sièges : regroupe les articles sur les sièges pour les voyageurs en gare.	**Simulation piéton :** regroupe tous les articles qui portent sur des technologies centrées sur la modélisation et l'analyse des déplacements piétonniers en gare.
Information voyageurs : regroupe les articles sur les dispositifs techniques et les méthodes d'information des voyageurs en gare.	**Accessibilité :** regroupe les articles portant sur les techniques et les méthodes pour assurer l'accessibilité des gares.
Ticketing et paiement : regroupe les articles portant à la fois sur la délivrance de billets aux passagers en gare, et sur les modes de paiement en gare.	**Toilettes :** concerne un article spécifique à la gestion des toilettes dans les gares.
Bagages : regroupe les articles sur les techniques de transport et de stockage des bagages en gare.	**Expérience passager :** regroupe les articles portant sur le terme anglais de « passenger experience » touchant à la conception du service commercial d'une compagnie ferroviaire en gare.
Commercialisation : regroupe les articles sur les méthodes pour valoriser l'espace des gares ainsi que les techniques d'insertion d'espaces marchands.	**Etudes de cas :** regroupe les articles présentant un pays particulier ou bien le cas d'une gare en informant sur les caractéristiques techniques et architecturales du projet ainsi que sur son coût et son modèle économiques.

Le premier graphique ci-dessous présente la répartition totale des thèmes sur le corpus des 104 articles. Cinq thèmes prédominent : l'architecture et le design ; les études de cas ; l'information voyageur ; la sécurité ; les sièges. Ces 5 thèmes sont d'ailleurs les seuls qui sont présents dans tous les numéros, là où les autres thèmes n'y apparaissent que dans certains. Ces 5 thèmes regroupent 69% de l'ensemble des articles parus. Dans le second graphique ci-dessous, ces 5 thèmes principaux sont présentés en fonction de la part qu'ils occupent dans chaque numéro paru entre 2010 et 2015.

Évolution des thèmes principaux des articles de Railway Terminal World de 2010 à 2015.



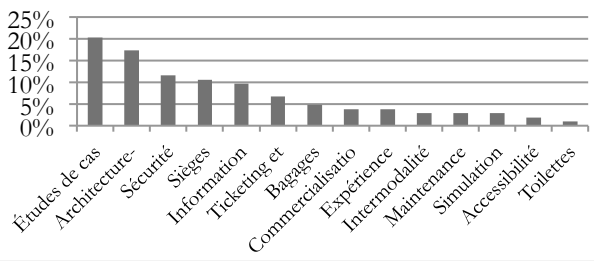
	2010	2011	2012	2014	2015
Architecture-Design	22%	22%	13%	17%	8%
Études de cas	19%	17%	22%	22%	23%
Information voyageurs	9%	17%	9%	6%	8%
Sécurité	9%	11%	13%	11%	15%
Sièges	9%	6%	4%	22%	15%

On peut observer quelques évolutions notables :

- la thématique de l'architecture et du design s'affaiblit sensiblement, passant de 22% à 8% des articles entre 2010 et 2015
- les thématiques qui se renforcent sont celles des études de cas (19% en 2010, 23% en 2015), de la sécurité et des sièges (de 9% à 15% chacune entre 2010 et 2015).

La faiblesse de l'échantillon analysé nécessite de rester prudent dans les conclusions à tirer de ces observations. Cependant, la question de la sécurité et celle de l'équipement se développent sur l'ensemble de la période. La réduction des articles généraux d'architecture et de design est contrebalancée par le le renforcement de la part des articles consacrés aux études de cas (d'une gare ou d'un pays). C'est bien l'importation d'une logique de conception aéroportuaire qui est en jeu, où les articles consacrés à la sécurité, aux sièges, servent de support à des publicités pour des producteurs qui oeuvrent déjà pour le monde aéroportuaire.

Les différents thèmes abordés dans l'ensemble des articles de Railway Terminal World de 2010 à 2015.



7A
ANNEXE A AU CHAPITRE 7
L'ALGORITHME TARIFAIRE ITALIEN

Le coût de de l'accès aux différentes sections du réseau ferré italien comme présenté dans le décret	
$\sum_{j=1}^{n} val_j^F + \max\left(val_k^C\right) + \sum_{r=1}^{t} val_r^N$ avec k=1,2 …q	F est le réseau fondamental j est l'indicatif de la section du réseau fondamental utilisé n est le nombre de sections du réseau fondamental val_j^F est le coût unitaire du sillon sur le réseau fondamental C est le réseau complémentaire k est l'indicatif de la ligne de réseau complémentaire q est le numéro de lignes du réseau complémentaire val_k^C est le coût unitaire du sillon sur le réseau complémentaire N est le nœud ferroviaire (espace urbain) r est l'indicatif du nœud de réseau utilisé t est le temps passé dans le nœud val_r^N est le coût unitaire du sillon dans le noeud

Le coût de la distance parcourue sur le réseau fondamental italien comme présenté dans le décret	
$Pbasekm^F \times \sum_{j=1}^{n} \sum_{w=1}^{s} km_{jw}^F \times (\alpha 1 * Pvitesse + \alpha 2 * Pdensité + \alpha 3 * Pusure)$ avec $\alpha 1 + \alpha 2 + \alpha 3 = 1$	
$Pbasekm^F$	est le prix de base kilométrique unitaire sur le réseau fondamental
j	est l'indicatif de la section du réseau concernée
w	est l'indicatif de la phase horaire du trajet
s	est le numéro de la phase horaire
$Pvitesse$	est le paramètre de la vitesse calculé selon une fonction discrète*
$Pdensité$	est le paramètre de la densité calculé selon une fonction discrète*
$Pusure$	est le paramètre de l'usure calculé selon une fonction discrète*[1]
$\alpha 1$ $\alpha 2$ $\alpha 3$	sont les coefficients de variation attribués à chacun des paramètres

[1] * par soucis de simplification de l'exposé, on ne détaille pas la formation de chacun de ces paramètres.

Le coût de la distance parcourue sur le réseau complémentaire italien comme présenté dans le décret	
$Pbasekm^C \times km^C$	
$Pbasekm^C$	est le prix de base kilométrique unitaire sur le réseau complémentaire
km^C	est la distance parcourue sur le réseau complémentaire

Ce premier algorithme est construit sur un rapport entre des coûts affectés à des sections et à des nœuds. Le réseau ferré, les nœuds et à l'intérieur de ceux-ci, les gares, se transforment en des codes permettant la tarification. Ce premier tarif ne recouvre que le principe de faire payer un droit d'accès aux infrastructures. C'est dans le second tarif que l'on peut étudier dans le détail le rapport entre le trajet effectué et ses conséquences pour l'infrastructure.

- Le coût du trajet en fonction du temps et de la distance parcourue

Cette deuxième partie du tarif est constituée d'une approche économique prenant en compte l'usure et le temps d'occupation de l'infrastructure par l'entreprise ferroviaire. C'est la composante la plus complexe de la redevance d'accès à l'infrastructure. Le coût du trajet est composé de trois grands éléments :
- l'élément de coût lié, pour un sillon, à la distance parcourue sur le réseau *fondamental*,
- l'élément de coût lié, pour un sillon, à la distance parcourue sur le réseau *complémentaire*,
- l'élément de coût lié, pour un sillon, au temps d'utilisation de l'infrastructure ferroviaire à l'intérieur de chaque *nœud*.

(i) l'élément de coût lié, pour un sillon, à la distance parcourue sur le réseau fondamental :

Le coût de la distance kilométrique fait varier le coût ici, ce coût a été révisé à plusieurs reprises en 2006 et en 2008.

Dans cet algorithme appliqué pour le réseau fondamental, les gares n'apparaissent pas, on retrouve les grands principes de la tarification du réseau ferré, intégrant la prise en compte des phénomènes d'usure, d'encombrement et les caractéristiques propres au convoi concerné. Cependant, l'algorithme introduit le principe de la codification du réseau, puisque chaque indicatif renvoie à une annexe technique du décret qui précise quel code doit être appliqué en fonction de quelle ligne et de quelle localité. Il introduit aussi une codification du temps puisque les phases horaires de l'exploitation ferroviaire sont simplifiées en quelques tranches auxquelles correspondent des numéros. L'espace et le temps deviennent ainsi des codes référencés utiles au processus de calcul.

(ii) l'élément de coût lié, pour un sillon, à la distance parcourue sur le réseau complémentaire :

Cette formule de calcul plus simple que pour le réseau principal n'intègre pas la problématique de l'encombrement du réseau ni les différentes plages horaires de circulation.

Tableau 1

Synthèse du cadre tarifaire de l'utilisation de la gare de Milano Centrale

Organisation de l'exploitation ferroviaire du réseau et des gares	✓	Organisation intégrée au sein d'une même société
Structure de la redevance d'utilisation	✓	Redevance globale d'utilisation du réseau et des gares
Modèle de régulation économique de la gare comme installation essentielle	✓	Plancher de coût (cost)
Organisation de l'exploitation commerciale des gares vis-à-vis de leur exploitation ferroviaire	✓	Organisation séparée dans des entités distinctes
Modèle comptable des revenus issus de l'exploitation commerciale	✓	Comptabilité distincte : étanchéité

Étienne Riot, 2015.

7B
ANNEXE B AU CHAPITRE 7
UNE AUDIENCE PUBLIQUE À L'ARAF

Carnet de recherche
suivi objectif et subjectif d'une audience publique à l'ARAF.

Compte-rendu objectif

Pour résoudre les litiges entre les entreprises ferroviaires, les autorités organisatrices des tranports, les gestionnaires d'infrastructure, l'ARAF procède à des audiences publiques à la suite desquelles elle rend des décisions qui sont contraignantes pour les parties. Il s'agit de la jurisprudence créée par une autorité administrative indépendante. Dans le cas de la régulation du transport ferroviaire, on peut la qualifier de jurisprudence ferroviaire.

En avril 2015, une audience publique était organisée au sein des bureaux de l'antenne parisienne de l'ARAF – dont le siège est situé au Mans. Au 48ème étage de la tour Montparnasse, dans la salle des audiences de l'ARAF, l'audience est publique, pouvant accueillir environ une trentaine de spectateurs. Les différentes parties sont installées autour de tables disposées de sorte qu'elles forment un trapèze. Le Président de l'ARAF, Pierre Cardo est assis face à la salle et aux réprésentants des deux parties – la région Pays de la Loire qui a déposé le recours devant l'ARAF et la SNCF-Gares & Connexions qui est accusée par la région Pays de la Loire de pratiquer un taux de CMPC/WACC abusif. À la gauche du Président, la Vice-Présidente puis sur le côté droit de la salle, les membres du collège de l'ARAF. Ces membres sont désignés par les différents responsables des institutions nationales (gouvernement, président de l'Assemblée nationale, président du Sénat etc.). Ils sont choisis en fonction de leur compétence dans le domaine des transports. Parmi les membres siège mon ancien professeur de master transport, Michel Savy. A la droite du Président, le secrétaire général de l'ARAF l'assiste dans la conduite de l'audience publique. Sur le flanc gauche de la salle, les juristes et les huissiers prennent note et s'assurent du bon déroulement de l'audience.

Face à la table du Président, dos au public, les deux parties opposées durant cette audience sont installées sur deux tables distinctes. Le directeur général des services de la région Pays de la Loire est accompagné d'un conseiller et de l'avocat de la Région. Sur l'autre table, le directeur de la branche Gares & Connexions, Patrick Roppert, est acommpagné de l'avocat de la SNCF et de salariés de la branche.

Le Président Cardo ouvre l'audience, présente les raisons du recours déposé par la Région Pays de la Loire et les différentes réponses qui ont été apportées préalablement à l'audiences par les parties. A la suite de l'exposé des faits un débat s'ouvre. Chacune des parties est invitée à présenter ses arguments. La Région des Pays de la Loire commence son exposé. Comme ce sera le cas ensuite pour Gares & Connexions, les responsables directs de chacune de ces organisations ne parlent que très peu durant cette première phase, ce sont leurs avocats qui présentent leurs arguments. A l'issue de l'exposé de chacune des parties, les membres du collège de l'ARAF posent différentes questions aux parties prenantes.

Les échanges sont feutrés, parfois tendus sur quelques points de procédure. Les démonstrations de l'avocat de la SNCF se fondent sur la validité de la procédure. L'ARAF en tant qu'autorité administrative indépendante dispose d'un double ordre juridictionnel. Ses avis, qu'elle rend sur les documents réglementaires par exemple, et qui sont prévus par la loi, sont contestatbles devant le Conseil d'Etat. En revanche, ses décisions, qu'elle rend pour trancher des litiges comme dans le

cas de cette audience publique, sont opposables devant la Cour d'appel de Paris. L'avocat de la SNCF entre ainsi dans une démonstration pour déterminer quelle la juridiction qui aurait le dernier mot et quelle était l'intention du législateur sur ce point, puisque l'ambivalence nécessite éclaircissement. Il s'en réfère alors à la doctrine juridique.

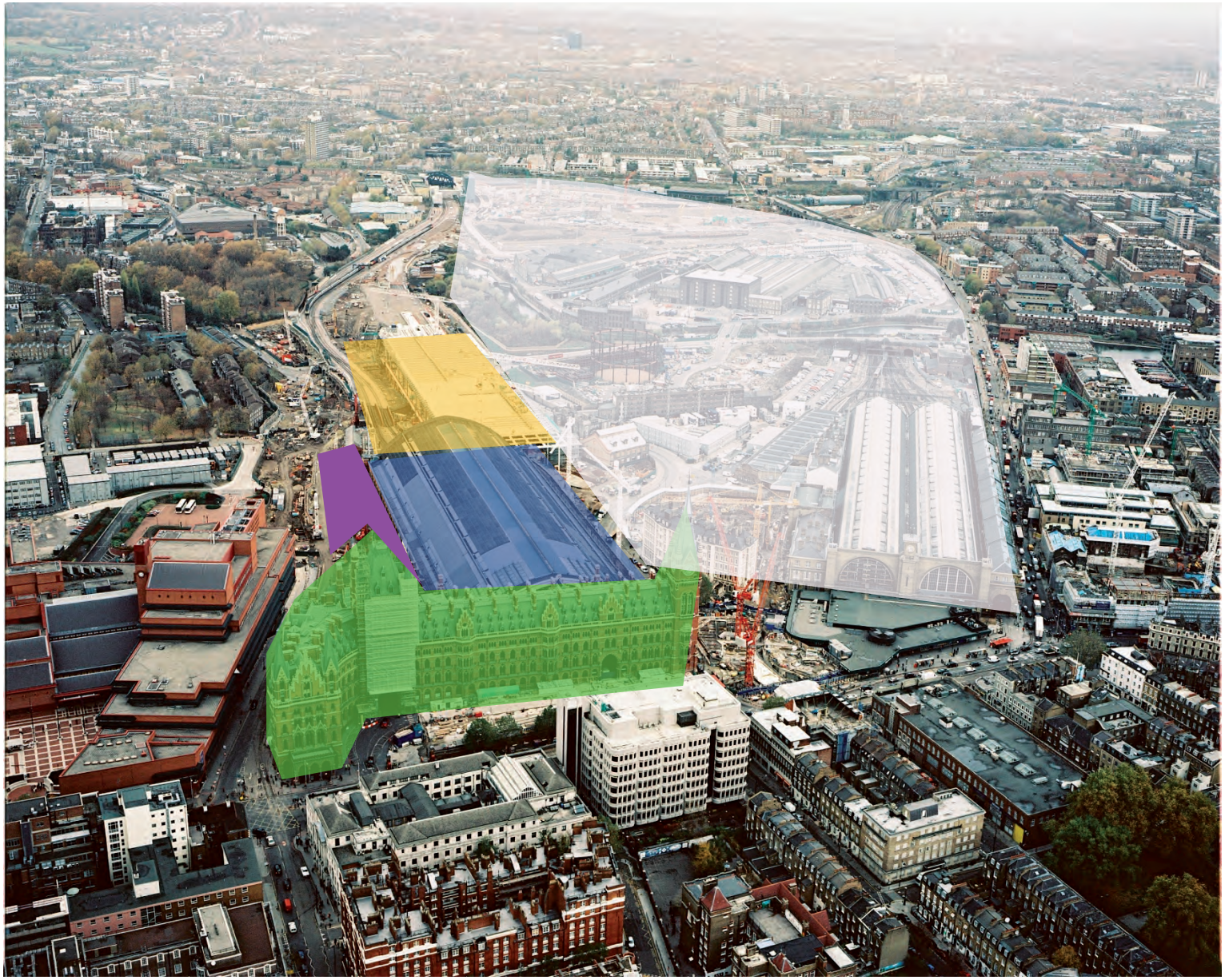
Compte-rendu subjectif

Lors de cette audience, une panne de stylo n'a pas rendu possible une prise de note exhaustive des échanges. Il a été donc choisi de passer via une application de micro-blogging (Twitter) pour garder une trace des impressions et des différents arguments échangés. Voici la retranscription des messages en 140 signes postés tout au long de l'audience publique. Ces messages permettent de retranscrire l'atmosphère, la théâtralité feutrée de l'audience publique et les passes d'arme entre les différents acteurs :

- À l' **#araf** pour l'audience qui oppose **#sncf** et région **#paysdelaloire** sur le financement des **#gares**
- P. Roppert prend la parole: "Le régulateur doit construire une relation de confiance et non renforcer des antagonismes"
- P. Roppert **#sncf** engage tout de suite l'argument/menace de la péréquation du financement des gares.
- Et hop ! **#sncf** distribue une carte où l'on voit les régions qui bénéficient plus que d'autres de financements pr les gares.
- Le pdt réprouve la méthode de **#sncf** "les docs que vous distribuez n'ont pas été préalablement vérifiés"
- L'avocat de **#sncf** conteste la recevabilité de la dde des pays de la Loire. "il y a concurrence des ordres juridictionnels"
- La question des docs surprises de la **#sncf** toujours discutée à l'audience **#araf**.
- Le covoiturage, risque économique pour qui: SNCF ou les régions qui paient le TER ? Débats en cours
- La vice pdte de l'**#araf** prend la parole. Question sur ls tx de rémunération des captx, les niveaux de risque, les critères de modulation.
- Vice pdte **#araf** :" comparer le taux de risque d'1 gestionnaire de gares à celui des aeroports est étrange " s'adressant à **@ConnectGares**
- Le charme des branches SNCF qui ne se parlent pas, p.roppert "n'a aucune info sur ls conventions ter 1/2
- 2/2 c'est une autre branche qui s'en occupe ". **#sncf** en position très défensive.
- **@ConnectGares** s'emmêle un peu. A la question sur les revenus régulés (redevance) ils répondent revenus non regulés (commerces)
- **#araf** la vice pdte souligne les contradictions de **#sncf** qui parle volatilité de la demande TGV pr justifier 1/2
- l'absence de visibilité de coûts fixes en gare. Oui mais là on parle de ter dt le nombre est conventionné par les régions 2/2
- **#araf** les autocars c'est la super menace fantôme que tout le monde agite aujourd'hui . **#sncf**
- **#araf** ls risques de gestion d'1 gare st-ils comparables à cx d'1 airport ? En jeu: la légitimité du modèle eco de **@ConnectGares**
- **#araf**, Prof. Savy prend la parole: mais quel est le coût de la gare dans le coût total du transport ?
- **#araf** "la transparence c'est la confiance" **@paysdelaloire** n'est pas satisfaite des informations transmises par **@ConnectGares**

- #araf @paysdelaloire "le compte de gare de Montparnasse est + précis que celui de la gare de #nantes" 1/2
- 2/2 j'ai envie de dire: pt être que c'est du fait du modèle de financement de Montparnasse où #sncf finance beaucoup plus qu'à #Nantes
- #araf #sncf trouve que fournir plein d'infos aux régions cela demande du temps et des salariés et que c'est trop technocratique
- P. Roppert "Ns sommes dans une situation de sous investissement dans ls gares" et cite ls cas de StLazare et d'Austerlitz où 1/2
- 2/2 on a attendu près d'un siècle pour y investir de nouveau.
- Pierre Cardo #araf conclut l'audience publique. Le problème ds docs surprises amenés par #sncf de nouveau posé.

ANNEXE A AU CHAPITRE 8
LES DIFFÉRENTES ZONES DU PROJET DE ST PANCRAS ET DE KING'S CROSS



Adapatation de la gare
pour l'arrivée de la ligne à grande vitesse

Rénovation de l'ancien hôtel pour y installer
des appartements et un nouvel hôtel 5 étoiles

Extension nouvelle du bâtiment historique
pour augmenter la capacité hôtelière

Extension Foster pour s'adapter à la longueur
des trains à grande vitesse. Sous l'extension,
aménagement d'une rue commerçante

En parallèle, urbanisation des friches de King's
Cross et réaménagement del la gare.

Photo: King's Cross Partnership
Montage: Étienne Riot, 2015

8B
ANNEXE B AU CHAPITRE 8
L'APPEL POUR LA SAUVEGARDE DE LA GARE

Appel à Grandi Stazioni pour la révision du projet de restructuration de la gare centrale de Milan.

(…) Nous demandons que soient apportées les modifications suivantes au projet :

- l'enlèvement des tapis roulants d'accès au métro depuis la galerie des voitures « de sorte de garantir la continiuté du site historique de circulation » (demande du CIPE) et maintenir l'arrêt des taxis dans la galerie des voitures, (…) garantissant ainsi « le même standard qualitatif des emplacements de taxis en termes d'accessibilité et d'usage » (demande du CIPE)
- en conséquence, d'éliminer les marquises extérieurs pour les taxis sur les places latérales
- L'élimination des mezzanines dans les salons monumentaux au niveau des train de sorte de sauver les fresques de Marcello Nizzoli dans la salle d'attente et les décorations et miroirs dans les autres salles, dans le respect des demandes du CIPE relatives à la « perception de tous les détails de construction et particulièrement les détails décoratifs des éléments architecturaux concernés par l'intervention.
- la réduction des coques insérées dans les billetteries du rez de chaussée, de plafonds décorés et des piliers, en conformité avec les demandes ci-dessus,
- la restauration des décorations de la salle à manger, cachée aujourd'hui par les décorations des années cinquante (demandes du CIPE relatives à la conservation et la restauration)
- le maintien de l'accès aux salons monumentaux qui conservent les décorations d'époque (demandes du CIPE relatives à la conservation et la restauration)
- le confinement des coques donnant sur les trains dans les galeries latérales, afin de dégager totalement la perspective de la galerie centrale en conformité avec les demandes de la surintendance du 29.03.2002 et l'élimination des ouvertures pratiquées dans les parois latérales au-dessus des baies vitrées,
- le maintien de la circulation des passagers et des escaliers mécaniques dans la salle d'entrée actuelle de la gare en conformité avec les demandes du CIPE (sur demande de la Région Lombardie) sur le maintien de l'organisation actuelle des voies d'accès et des parcours en direction sud-nord,
- la réouverture des fenêtres aux deux extrémités de la galerie des pas perdus pour permettre la vue d'origine sur les places latérales et l'entrée de la lumière conformément à la résolution du CIPE sur la conservation et la restauration,
- l'entretien du mobilier original de la salle d'attente et la restauration des meubles d'autres pièces en conformité avec la lettre de la surintendance des 21/07/2004.