

SYNTHÈSE N°1 ATELIER DU 23 JANVIER 2013

LA GARE DANS 10 ANS : QUELS MÉTIERS ?



LES ATELIERS DE LA GARE SAISON 4

SYNTHÈSE N°1 ATELIER DU 23 JANVIER 2013

LA GARE DANS 10 ANS : QUELS MÉTIERS ?

Le premier Atelier de la Gare (saison 4) s'est tenu mercredi 23 janvier au siège de Gares & Connexions, 16 avenue d'Ivry, 75013 Paris de 18h30 à 20h30 sur le thème la gare dans 10 ans: quels métiers ?

LES INTERVENANTS ÉTAIENT :

François DE JOUVENEL,
Directeur d'études à Futuribles et Responsable du système de veille prospective Vigie.

Thierry JACQUINOD,
Directeur des gares de Paris-Montparnasse et Massy TGV.

Pierre FLICOTEAUX,
Directeur de l'Institut Gares en charge des compétences au sein de Gares & Connexions

► Rencontre animée par **Julien DAMON**
Professeur associé à Sciences Po



LA GARE DANS 10 ANS : QUELS MÉTIERS ?

« le futur n'est pas déjà écrit mais plonge ses racines dans le passé »

Après avoir excusé l'absence de Rachel Picard, Directrice Générale de Gares & Connexions, Julien Damon annonce que les Ateliers 2013, placés sous le signe de la prospective, traiteront du thème suivant : La gare dans 10 ans.

Il rappelle que cet Atelier est twitté et présente les intervenants.

Dans un premier temps, **François DE JOUVENEL** définit la prospective comme mode d'exploration rigoureuse du futur qui tient compte de deux préceptes :

- savoir que le futur n'est pas déjà écrit mais plonge ses racines dans le passé.
- explorer les futurs possibles à l'aide de scénarios sur l'avenir en analysant les dynamiques en cours et les forces en présence.



François DE JOUVENEL

Appliquée aux gares, la prospective part de deux principes :

- Le futur des gares n'est pas déjà écrit car il reste à inventer et à construire.
- Les gares du futur sont déjà là car il faut faire avec l'existant.

Ce double défi consiste à identifier les changements susceptibles d'intervenir et à estimer la rapidité de ces changements. La prospective en tant qu'exploration rigoureuse du futur se distingue des œuvres d'imagination (exemple de l'artiste Luc Shuiten) car elle comporte deux approches différentes : **la prospective exploratoire part de l'analyse de la situation présente tandis que la prospective normative ou imaginative veut incarner une vision de la réalité.**

Puis il analyse cinq grandes tendances exogènes qui exercent un impact potentiel important sur les gares de demain.

- L'attractivité démographique différenciée du territoire français : la gare de demain sera-t-elle modulable afin de s'adapter aux évolutions démographiques ?
- La mobilité longue distance car 70 % des trajets longue distance sont concentrés sur 20 % de la population : comment la gare de demain gèrera-t-elle les différents types de mobilité ?
- Les attentes sécuritaires d'ordre physique, social, sanitaire ainsi que la cybersécurité : que propose la gare pour garantir ces sécurités ?
- Les exigences accrues de performance énergétique pour des raisons économiques

et environnementales.

- Le développement de la robotisation dédiée à l'assistance à la personne par exemple le port de bagages et l'information.

Après les grandes tendances, la prospective s'intéresse aussi aux signaux faibles c'est-à-dire aux **phénomènes conjoncturels appelés à avoir un impact important sur les gares de demain et sur leurs métiers.** François de Jouvenel en retient trois :

- Le développement du covoiturage comme forme émergente de la mobilité collaborative qui peut remettre en question le fonctionnement classique des infrastructures de mobilité actuelle.
- Le développement des circuits courts dans l'alimentation : la gare de demain deviendra-t-elle un marché dans lequel se rencontreront agriculteurs et consommateurs ?
- Le développement de l'internet des objets (Machine to Machine ou M to M) puisque l'on prévoit 50 milliards d'objets connectés à l'horizon 2020. Ainsi le train pourrait communiquer directement avec le système d'affichage.

« La prospective en tant qu'exploration rigoureuse du futur se distingue des œuvres d'imagination »

Pour traiter du travail, il convient de souligner cinq paradoxes qui dessinent le cadre dans lequel vont évoluer les métiers :

- Des attentes fortes vis-à-vis du travail et une volonté générale de réduire sa place afin de mieux articuler vies professionnelle et familiale.
- La polarisation des qualifications. Les projections prévoient une explosion de la demande des très hautes qualifications mais aussi des très basses. Comment donc résoudre le problème des mobilités professionnelles ?
- Comment concilier l'automatisation des processus et la personnalisation de la relation client ?
- Comment harmoniser une aspiration forte à l'autonomie dans le travail et l'accroissement des processus de contrôle tel le reporting ?
- Comment ajuster le développement du travail en mode projet et la réactivité ?

Pour terminer sur les métiers et les envisager dans 10 ans, il faut considérer cinq variables afin de construire des conjectures raisonnées :

- Les métiers et les compétences d'aujourd'hui.
- Les activités en gare.
- Les progrès technologiques et leurs usages.
- Les modes de vie et aspirations des usagers et leurs transformations.
- Les choix stratégiques effectués en termes de ressources humaines.

« La gare Montparnasse, 4^e gare française: 100 000 m² et 65 millions de personnes/an »



Thierry JACQUINOD

Avant de livrer le témoignage d'un directeur de gares, Thierry Jacquinod présente les deux gares qu'il a en responsabilité.

La gare Montparnasse, 4^e gare française et 2^e gare Grandes Lignes, est une usine à faire du transport : 100 000 m² et 65 millions de personnes par an.

La gare de Massy TGV, plus modeste avec 1,6 million de voyageurs par an, dédiée au trafic de province à province, est un pôle multimodal parisien qui comprend 2 gares RER, 2 grandes gares routières, 2 immenses parkings (covoiturage et vélos) et qui attend l'arrivée du tramway.

Thierry Jacquinod rappelle qu'il y a 10 ans un directeur de gare était avant tout un gestionnaire de site garant du bon fonctionnement d'un ensemble immobilier doté d'un certain

nombre d'équipements tels les escalators, l'information voyageurs et un responsable qualité soucieux du taux de disponibilité du matériel et des normes de propreté.

En 2013, le directeur de gare en plus d'être un gestionnaire de site est devenu un gestionnaire de l'information en temps réel, un gestionnaire de services commerciaux qui offre une gamme d'attentes en gare c'est-à-dire un service individualisé en fonction des besoins des voyageurs : accessibilité, coiffure, restauration, Wi-Fi, 3G, 4G et aussi un gestionnaire de l'émotion avec par exemple la projection de courts-métrages en sonorisation participative.

Dans 10 ans, l'obligation de personnaliser le service se fera plus pressante. La gare Montparnasse à 1h30 de Rennes et à 2h de Bordeaux devra s'agrandir et évoluer. Les métiers de la gare resteront industriels mais s'efforceront de s'inscrire dans le temps réel et de se rapprocher des besoins de la clientèle. Ainsi l'automatisation des systèmes ou la digitalisation de la gare créera de la relation interpersonnelle entre la gare et l'individu, entre les services proposés et la satisfaction du client.

Après avoir donné quelques exemples dus au progrès de l'automatisation, Thierry Jacquinod pense que l'évolution majeure des gares dans 10 ans consistera dans la gestion de l'expérience de 2 000 clients en temps continu et réel.

« Dans 10 ans, l'obligation de personnaliser le service se fera plus pressante »



Gilles JEANNOT

Julien Damon demande à **Gilles Jeannot, Chercheur au Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, LATTs-ENPC**, de réagir aux propos tenus.

Celui-ci s'interroge sur la gestion des populations errantes en gare.

Thierry Jacquinod répond que la gare de demain collaborera toujours avec les acteurs professionnels habilités à prendre en charge ces personnes.

Julien Damon précise la question : **la gare digitalisée sera-t-elle accessible à tous en termes financiers ?**

Thierry Jacquinod estime que les nouvelles technologies (géolocalisation, LiFi) permettront bénéfique et efficacité.





Pierre FLICOTEAUX

L'Institut Gares dirigé par Pierre Flicoteaux a en charge le développement des compétences des 6 000 agents qui réalisent des missions en gares c'est-à-dire quatre familles de métiers : l'exploitation, la gestion du patrimoine immobilier, l'aménagement, la maintenance et les travaux.

Pierre Flicoteaux présente les caractéristiques propres à la gare de demain :

- La gare numérique qui permet de gagner en productivité.
- La gare modulable, adaptable dans le temps.
- La gare respectueuse de l'environnement.
- La gare en phase avec la ville.
- La gare en réseaux avec un partenaire privilégié : le client

Comment cela va-t-il se traduire concrètement pour les différentes familles de métiers ?

- L'exploitation de la gare concerne les directeurs de gare, les chefs d'escale, la régie information voyageurs, les agents d'accueil, les responsables qualité. La deuxième bataille de l'information voyageurs consistera à fournir individuellement les informations nécessaires, à les rendre visibles partout et évolutives dans le temps. L'accompagnement client visera le sur-mesure. Les liens entre la gare et son environnement, quartier ou ville, seront renforcés : le directeur de gare contribuera à l'aménagement local, la gare proposera des commerces de proximité accessibles.

- La gestion du patrimoine concerne les gestionnaires de site, les gestionnaires du locatif, les responsables sécurité incendie, les responsables sécurité environnement, les responsables maintenance. Pour ce personnel, la rupture se fera sur l'environnement et l'écomobilité : installation d'équipements avec sources d'énergies renouvelables, valorisation des déchets grâce au recyclage, intermodalité intégrant les nouvelles formes de déplacements comme l'électrique. Autre volet : l'optimisation des surfaces en gare pour développer des projets de nouveaux services afin de faire évoluer la gare dans son quartier.
- La conception-aménagement concerne les conducteurs et directeurs de projets, les architectes et les ingénieurs qui dessinent et préparent la gare du futur. Il leur incombera d'imaginer des bâtiments adaptables et évolutifs en fonction de l'accroissement ou de la diminution du trafic ferroviaire. Cette reconfiguration de la gare sous-entend son agrandissement (le challenge de la gare Montparnasse), la libération de surfaces pour les intégrer à des projets urbanistiques voire à la déconstruction et au reconditionnement des matériaux pour les réutiliser. Il leur revient aussi le pilotage des bâtiments en temps réel avec le contrôle à distance des équipements (télésurveillance, dépannage à distance, diagnostics...) et avec des centres opérationnels reliés aux régies gares. La prise en compte de l'environnement prédominera par la création de bâtiments à énergie positive et la réduction des effets des travaux sur l'environnement (les chantiers verts). La généralisation des équipements PMR profitera à l'ensemble des usagers.

« les défis évoqués en matière de systèmes d'information entraîneront des besoins en personnel qualifié très importants »

- La maintenance et travaux concerne les dirigeants des 23 Agences Bâtiments Énergie, les surveillants travaux et opérateurs énergie. Les outils numériques amélioreront la productivité de leurs tournées de maintenance (géolocalisation des équipes et outils nomades détecteurs de dysfonctionnements) et soutiendront le développement de la gestion technique des bâtiments.

Pour conclure, Pierre Flicoteaux indique qu'à travers l'évolution de ces différentes familles de métiers se prépare l'avenir des gares.

Suite à une question de Julien Damon, François de Jouvenel souligne que les défis évoqués en matière de systèmes d'information entraîneront des besoins en personnel qualifié très importants.

Julien Damon donne la parole à l'auditoire.

Jacques Picard, Conseiller régional d'Île-de-France-Secrétaire de la Commission des Transports et Mobilités, déplore que l'essentiel de la prospective se résume à la connectique et au numérique aux dépens de la réflexion sur les flux de voyageurs qui sont à la limite.



Jacques PICARD

Thierry Jacquinoth répond que les projets en cours comme celui de la gare Montparnasse considèrent l'évolution du trafic et que les systèmes digitaux favoriseront la fluidité en

apportant une aide individualisée par le biais d'une relation interpersonnelle.

Pierre Flicoteaux ajoute que Gares & Connexions a déjà lancé de nombreux projets d'aménagement pour désaturer les gares car l'avenir se prépare dès aujourd'hui.

François de Jouvenel signale que la désynchronisation des temps sociaux prévue depuis longtemps se fait encore attendre.

Pierre Flicoteaux souligne le double effet de l'augmentation du trafic aux heures de pointe et de non- pointe.

Jacques Picard poursuit sa critique sur la géolocalisation et la robotisation et s'interroge sur la présence humaine en gare. Pour finir, il demande ce que deviendront les gares betteraves.

Thierry Jacquinoth estime que l'interconnexion gares-villes-agglomérations et l'intermodalisation des transports se généraliseront progressivement.

Pierre Flicoteaux précise qu'un nombre important de clients accèdent à la gare de TGV Haute Picardie qui a donné naissance à l'expression « gare betterave », en transports en commun. Il complète en indiquant que tous les projets de gares sur les lignes à grande vitesse privilégient systématiquement l'interconnexion avec la ville. Plus une gare est interconnectée plus elle est vivante et attractive.

« tous les projets de gares sur les lignes à grande vitesse privilégient systématiquement l'interconnexion avec la ville »



Étienne LENGEREAU

Étienne Lengereau, Délégué aux Affaires territoriales-Groupe La Poste, pose trois questions :

- Les gares pourraient-elles devenir des lieux de retrait de colis du e-commerce ?
- Les gares pourraient-elles devenir des lieux de mutualisation de la logistique du dernier kilomètre ?
- Les gares pourraient-elles devenir des lieux de télétravail ou de coworking ?

Thierry Jacquinod et Pierre Flicoteaux répondent que les trois existent déjà à la gare Montparnasse et dans certaines gares transiliennes.

Un auditeur demande si une évolution est envisageable pour les métiers de base comme le nettoyage ou le gardiennage ?

Thierry Jacquinod pense qu'une évolution de ces métiers est peu envisageable et précise que SNCF sous-traite cette main d'œuvre.

Pierre Flicoteaux ajoute qu'il n'y a pas de progrès technologique pour l'instant identifié dans les domaines fortement employeurs de personnes à qualification réduite.

Un twittereur demande comment Gares & Connexions va s'adapter à l'ouverture à la concurrence en termes de métiers et de ressources humaines.

Lionel Favier, Association des Usagers des Transports (AUT), prône la concentration des gares, la préservation de leurs qualités architecturales en tant que créatrices d'émotions et la primauté des services aux voyageurs.

Pierre Flicoteaux insiste sur l'existence de

contraintes techniques qui pénalisent autant Gares & Connexions que les usagers.

Julien Damon s'interroge sur la formation idéale pour gérer une gare : école d'ingénieur ou de commerce ?



Pierre Flicoteaux indique que les deux profils sont possibles et rappelle que l'Institut Gares offre de nombreuses possibilités d'évoluer professionnellement grâce à la personnalisation des programmes d'adaptation.

Thierry Jacquinod affirme que le bon sens demeure la qualité principale d'un gestionnaire de gare.

François de Jouvenel reconnaît que la gare de demain est déjà en construction mais qu'elle doit relever trois défis :

- Éviter « l'infobésité ».
- Résoudre le problème du foncier : la gare est-elle suffisamment vaste pour devenir le réceptacle de toutes les activités urbaines ?
- Trouver l'équité entre les gares : toutes les gares auront-elles les mêmes infrastructures dans 10 ans ?

Pour conclure, Julien Damon retient trois acronymes :

- SITE pour services- informations-temps-émotions
- PAPA pour l'équilibre entre la personnalisation et l'automatisation et entre le personnel et l'automate
- TOTO pour machines to consumers et business to city et rappelle que demain c'est aujourd'hui.

Enfin il recommande le documentaire consacré à Paris-Gare de Lyon diffusé sur France 3 lundi 28 janvier : «La ville entre en gare».

Gares & Connexions, janvier 2013
Rédaction : redact-style.com
Photographie : Mathieu Lee Vigneau
Mise en page : AREP Communicationxxx