

WIGGINS/PLANE STATION OU L'ECHEC D'UNE MISE EN RESEAU SPECULATIVE DE FRICHES AEROPORTUAIRES.

Antoine Beyer

► **To cite this version:**

Antoine Beyer. WIGGINS/PLANE STATION OU L'ECHEC D'UNE MISE EN RESEAU SPECULATIVE DE FRICHES AEROPORTUAIRES.. *Revue Géographique de l'Est, Association des géographes de l'Est*, 2006, 46 (3-4), pp.177-190. halshs-00632825

HAL Id: halshs-00632825

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00632825>

Submitted on 16 Oct 2011

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.

WIGGINS/PLANE STATION

OU L'ECHEC D'UNE MISE EN RESEAU SPECULATIVE DE FRICHES AEROPORTUAIRES.

Antoine BEYER

Université Paris-4 Sorbonne

191 rue Saint Jacques 75005 Paris

antoinebeyer@yahoo.fr

Résumé

La démarche du groupe britannique PlaneStation a cherché à s'inscrire dans deux logiques de restructuration qui ont marqué l'espace européen au cours des années 1990 : la démilitarisation des territoires qui fait suite à la chute du Rideau de Fer et la libéralisation des transports aériens qui accompagne l'intégration économique européenne. En tentant d'articuler ces deux logiques, ce groupe jusque là actif dans la promotion immobilière est alors persuadé de saisir une opportunité unique de développement avec l'acquisition à bon compte et la mise en réseau d'aéroports militaires à travers toute l'Europe. Mais cette stratégie hautement spéculative s'est heurté à des revers économiques de plus en plus sérieux qui vont finalement conduire le groupe au dépôt de bilan durant l'été 2005. L'analyse rétrospective de cette tentative et de son échec final offrent alors une perspective originale pour analyser la logique de recyclage des friches aéroportuaires militaires dans un contexte de forte structuration du transport aérien régional en Europe.

Mots – clés

Friches aéroportuaires – Reconversion - Réseau – Transport aérien – Compagnies Low cost – Promotion immobilière – Europe – Wiggins - PlaneStation

Zusammenfassung

Die Britische Gruppe PlaneStation hatte vor, zwei im europäischen Raum wichtige Trends der 90er Jahre auszunutzen : die Entmilitarisierung des Kontinents nach dem Wegfall des eisernen Vorhangs, und die Liberalisierung des Luftverkehrs mit dem wirtschaftlichen Zusammenwachsen der EU. Beim Versuch, die beide Entwicklungen miteinander anzupassen, trennte sich PlaneStation von seinen Aktivitäten in der Immobilienbranche, wo sie bisher unter dem Namen Wiggings tätig war. Seine Direktion war damals überzeugt, die beste Entwicklungschance zu gewinnen, indem sie ehemalige Flugplätze zu günstigen Preisen ankauften mit dem Ziel, sie in eine europaweite Flugvernetzung umzusetzen. Die hochriskante Strategie ging aber schief und die Gruppe geriet im Sommer 2005 Konkurs. Die Analyse dieses Fehlversuchs gibt uns heute die Möglichkeit, die Umwandlung der Militärbranche und deren Konsequenzen in der neugestalteten europäischen Fluglandschaft näher zu betrachten.

Schlüssel-Wörter

Flugplatz – Konversion - Vernetzung – Luftverkehr – Low Cost Carriers – Immobilien – Europe – Wiggins - PlaneStation

Summary

The approach of the British company Plane Station tried strategically to combine two major trends in Europe during the last decade: demilitarization, as a consequence of the fall of the Iron Curtain on one hand, and growing liberalisation on air transport following the European economical integration on the other hand. By joining both, the company, formerly involved in property development, was convinced to seize the best opportunity for its development. The managerial objective was to hire at the best price former military air places all over Europe to connect them into an integrated network of regional airports. This highly speculative strategy failed and condemned the group to bankruptcy in summer 2005. A retrospectional analysis offers now a unique chance to understand the central place taken by military brownfields in a restructuring market on regional air transport.

Key-words

Airport brownfields – Military conversion - Network – Air transport – Low cost carriers – Europe – Wiggins - PlaneStation

Introduction

Si l'on parle avec admiration de la réussite des entreprises britanniques et irlandaises qui ont su profiter de la libéralisation des airs – on pense ici à Easyjet et à Ryanair, il convient aussi de rappeler que toutes n'ont pas connu le même succès. De nombreuses tentatives de compagnies régionales se sont soldées par de cuisants échecs. Parmi ceux-ci, il nous a paru intéressant d'évoquer le parcours du groupe Wiggins/PlaneStation qui avait bâti une stratégie ambitieuse de développement. Sa faillite scelle l'échec d'une stratégie originale de contrôle et de mise en réseau d'anciens aéroports militaires à travers toute l'Europe. A partir d'une première acquisition prometteuse dans le Kent, le groupe avait cherché à tirer profit de l'extraordinaire potentiel immobilier que représentaient les réserves foncières à proximité immédiates d'anciennes infrastructures aéroportuaires. Mais les pistes réaménagées restent vides et les industriels tardent à s'établir sur les sites. En désespoir de cause, les dirigeants de PlaneStation décident alors d'infléchir leur stratégie en réorientant leur activité vers le transport de passagers low-cost, ce qui les pousse à faire l'acquisition d'une jeune compagnie irlandaise Eujet. Ses trop faibles résultats précipiteront la chute du groupe à l'été 2005. Toutefois, malgré un échec résumé ici en quelques lignes, le parcours de ce groupe est intéressant à plus d'un titre. Il met d'abord en lumière la question du recyclage des friches aéroportuaires militaires à travers l'Europe et plus particulièrement en Allemagne, où le retrait des forces armées a été très sensible. Par ailleurs, en marge des principales compagnies du secteur, PlaneStation offre un regard inhabituel sur la recherche d'avantages comparatifs dans la recomposition actuelle d'un ciel européen libéralisé.

L'approche suivie est celle de la géographie économique, plus particulièrement attentive aux effets territoriaux de situation de concurrence dans les réseaux de transport (Beyer 1999). Elle est ici enrichie de l'apport de l'économie industrielle pour laquelle importe la structuration des systèmes productifs et de leurs coûts pour la compréhension des stratégies d'entreprises en situation de concurrence (De Band 1991). Dès lors, cette étude trouve toute sa place dans une interrogation théorique plus large qui est celle de la structuration des réseaux de transports. A sa manière, PlaneStation a cherché à tirer parti de manière originale de la dimension territoriale de l'activité du transport aérien. Plusieurs thèmes apparaissent qui

dépassent la simple approche monographique ou la stratégie de niche. Quelle relation un gestionnaire d'aéroport peut-il entretenir avec une compagnie aérienne ? Peut-il y avoir des alternatives viables à la concentration croissante des trafics aériens ? Quelles formes de stratégies réticulaires développer dans le secteur aérien ? Comment tirer parti du recyclage des friches militaires ? Même si l'évolution du groupe semble avoir tranché sur la possibilité des alternatives développées par PlaneStation, il semble instructif de comprendre quels en ont été les ressorts et d'avancer les causes possibles de son échec. Il n'est d'ailleurs pas dit que les solutions envisagées par le groupe britannique ne trouvent pas d'autres prolongements dans un secteur aérien en cours de restructuration territoriale.

Les éléments factuels de l'analyse s'appuient essentiellement sur la confrontation d'articles de presse à partir desquels on a cherché à reconstruire le parcours et les stratégies de PlaneStation. La défaillance prématurée du groupe ne nous aura en effet pas permis d'avoir des contacts directs avec les responsables. La structure de l'article procède en rappelant d'abord le contexte régional des friches aéroportuaires, notamment en Allemagne, avant de présenter l'évolution du groupe britannique. Il tentera à la lumière de cette expérience de comprendre la démarche suivie et de tenter d'évaluer les stratégies développées et les causes de son échec dans un marché aérien européen de plus en plus concurrentiel.

1. Le contexte du recyclage des friches aéroportuaires militaires à la fin des années 1990.

Avec le reflux des tensions militaires en Europe, de nombreuses installations aéroportuaires ont été déclassées par les forces armées, particulièrement en Europe Centrale où étaient stationnées les troupes de l'OTAN et celles du Pacte de Varsovie. Tout au long de la décennie 1990, les bases désaffectées sont restituées aux pouvoirs publics centraux, qui le plus souvent les cèdent aux collectivités locales et régionales. Leurs nouveaux propriétaires cherchent alors à réorienter leurs fonctions vers un destin civil à forte valeur ajoutée en remplacement de la rente économique qui disparaissait en même temps que les troupes stationnées. Mais la pléthore de projets et les contraintes de sites initialement choisis pour des raisons stratégiques sont loin des principaux marchés et ne cadrent pas forcément avec la vocation que les aménageurs souhaiteraient leur faire jouer. Aussi, les évolutions des aéroports militaires ont-elles été très contrastées selon les circonstances, les localisations et la taille des infrastructures considérées.

Parmi les divers pays d'Europe concernés par le phénomène, l'Allemagne réunifiée offre le champ d'observation le plus vaste et la palette des usages postmilitaires les plus diversifiés et à notre connaissance les mieux documentés¹. C'est donc elle qui nous servira ici de référence pour présenter une rapide analyse de l'évolution de friches aéroportuaires. Dans son étude, Sebastian Henn (Henn 2003) estime à 71 le nombre de sites déclassés entre 1990 et 2003 par les différentes armées. Il ne s'agit là que du recensement des principales infrastructures qui ne tiennent pas compte de la fermeture de nombreuses pistes engazonnées fréquentes dans l'Est du pays, d'héliports (on en dénombrait plus de 200 pour les forces soviétiques rien que dans l'ancienne RDA!) ou de l'abandon de portions d'autoroutes aménagées pour accueillir un

¹ La démarche concernant les friches aéroportuaires s'inscrit dans un contexte beaucoup plus large de reconversion civile d'anciennes emprises militaires. Sur ce thème, on se reportera aux sites suivants : www.konversion.com (Rhénanie-Palatinat), www.bicc.de/liegenschaftskonversion/links.html, www.bbb.bund.de (Projektplanung Ostaufbau).

éventuel trafic militaire (Highway Strip)². A côté de la tour de contrôle et des pistes dédiées aux mouvements aériens proprement dits, il faut ajouter les bâtiments disséminés sur de très importantes superficies pour des raisons stratégiques. On y retrouve l'ensemble des équipements nécessaires au stationnement de troupes aéroportées hangars, ateliers, installations techniques diverses, bureaux, pavillons pour les militaires et leurs familles. Le potentiel économique que semble a priori représenter ces installations n'a finalement que rarement pu être mis en valeur du fait de situations par trop périphériques et de potentiels effectifs de transport assez faibles. Malgré un apparent potentiel leur attrait économique demeure donc très faible.

De fait, rares sont les infrastructures qui ont su trouver une véritable place dans le maillage des aéroports civils, même s'ils continuent à avoir une vocation aérienne (commerciale ou non). Leur vocation stratégique avait fait préférer des localisations à l'écart des zones denses et des axes de communication plus sensibles en cas de conflit. Aussi, nombre d'aérodromes militaires déchu se cantonnent à accueillir des écoles de pilotage et de vol à voile. D'autres ont été purement ou simplement fermés dans l'attente d'improbables opportunités ou faute de moyens pour en assurer le démantèlement. Certains, en position géographique plus centrale, mais faisant doublons avec des capacités civiles, ont été restructurés pour accueillir des activités industrielles ou répondre à des besoins résidentiels. Des aménagements ont aussi pu être réalisés sur une partie seulement des vastes emprises militaires héritées.

Une rapide typologie permet de faire le point sur la diversité de l'évolution des aéroports militaires :

- **Le renforcement de la vocation militaire.** La tendance traduit la concertation des forces armées sur les principales aériennes, ainsi pour l'US Air-Force celles de Ramstein et de Spangdahlem dans le Palatinat réaménagées pour la somme de 400 M Euros.
- **La restitution ou l'ouverture à un usage civil.** C'est le cas de Francfort dont une partie de la capacité était dévolue aux troupes américaines, améliorant les réserves de capacité tant au sol que dans les airs pour des vols civils. Dans d'autres cas, des aéroports jusque là exclusivement militaires ont été rendus mixtes.
- **L'abandon pur et simple** pour lesquels la fermeture sans affectation précise en font de véritables friches, sur des sols dont l'emprise bâtie et la pollution peut interdire d'autres usages.
- **La multiplication des usages autres qu'aériens.** L'emprise aérienne d'Herzogenaurach (Franconie) est ainsi en partie destinée à l'accueil d'un parc à thème "World of sports" et d'un centre de congrès international dédié à Adidas qui a son siège mondial dans cette petite ville bavaroise ou la mise en œuvre d'un parc solaire à Lärz dans l'extrême sud du Mecklembourg. Une des transformations les plus spectaculaires a été la création du parc à thème 'Tropical Island' dans un des hangars les plus vastes du monde. L'opération par un groupe britannique correspondait à la seconde conversion d'un site militaire proche de Berlin qui avait accueilli jusqu'en 2002 'Cargolift', le projet de transport lourd de charge par dirigeable.
- **La fonction d'aéroclub, d'aérodrome d'appoint ou d'école de vol à voile.** Il s'agit alors d'un déclassement de la vocation de transport. Par ailleurs, la faiblesse des trafics permet parfois d'accueillir d'importants concerts rock, des rave party ou des

² Un recensement détaillé des installations aériennes de 1990 avec leurs caractéristiques et leur évolution jusqu'en 2000 est accessible en ligne www.mil-airfields.de. Elle fait mention de 230 sites significatifs hors tronçon autoroutiers et héliports en usage en Allemagne durant la Guerre Froide, parmi lesquels une centaine disposait de piste aménagées de plus de 2000m.

manifestations culturelles de grande ampleur. Les pistes importantes servent régulièrement de ban d'essai aux industriels automobiles.

- **L'intégration urbaine multiforme** cherche à panacher ces diverses fonctions. C'est le cas de la ville de Zweibrücken dans le Palatinat où le maintien d'une petite activité transport est complété par le développement d'une zone d'activité (projet du plus grand magasin d'usine allemand), de l'urbanisation d'une partie du site avec développement d'activité de loisirs (Vier-Säulen-Konzept).
- **Vols domestiques – charters.** L'objectif de ces aéroports est alors d'attirer des compagnies low cost et les vols charters. Certains connaissent un développement fulgurant l'image de Weeze à la frontière germano-hollandaise devenu un sérieux concurrent pour les aéroports de Düsseldorf et de Eindhoven, ou Baden-Airport, au sud de Karlsruhe, qui est parvenu à attirer Ryanair. Par sa croissance, l'aéroport de Hahn reste une exception. Il doit son développement inouï à sa fonction de délestage des trafics de Francfort, tant pour le fret que pour les charters et les low costs. L'adaptation aura tout de même exigé un investissement l'ordre de 200 M d'Euros³.

Dans la perspective de notre propos, c'est essentiellement ce dernier type d'aéroport qui va retenir notre attention, à savoir ceux dont les infrastructures à vocation régionale ont conservé une vocation commerciale affirmée. La mise sur le marché aérien de stocks d'infrastructures aéroportuaires important va vite aiguïser les appétits pour les sites les plus stratégiques. C'est donc dans ce contexte d'évolution rapide que le groupe anglais de promotion immobilière Wiggins devenu PlaneStation après 2004 va chercher à développer sa stratégie de développement.

2. De Wiggins à PlaneStation : de la promotion immobilière au projet de réseau aéroportuaire

Fondé en 1919, le groupe Wiggins est actif dans la construction et la promotion immobilière (*property developer and house builder*). Il jouit d'une réputation qui dépasse les frontières du Royaume-Uni pour la construction d'hippodromes et dirige à ce titre des réalisations au Proche et au Moyen-Orient. A la fin des années 1980, Wiggins se spécialise Outre-Manche dans la réhabilitation d'espaces déqualifiés (brownfields) et la reconversion de friches urbaines de grande ampleur pour la construction résidentielle ou la réalisation de parcs de loisirs. Cette orientation fonde une capacité d'expertise spécifique et la maîtrise d'une gestion du temps long, deux qualités qui seront sollicitées dans son développement futur. A la fin des années 1990, l'acquisition de l'aéroport militaire de Manston (près de Ramsgate) avec d'importantes réserves foncières attenantes dans le Kent, vont ouvrir de nouvelles perspectives. L'activité s'avère profitable et rapidement les dirigeants du groupe vont imprimer une réorientation stratégique où leur métier de promoteur classique va s'effacer au profit de projets centrés sur l'aérien.

Les opportunités semblables qui s'offrent à la même époque sur le continent, font rapidement mûrir l'idée d'un concept global. Il s'agit de tirer parti d'une mise en relation des potentiels locaux permettant de dégager une importante plus-value immobilière. Le contexte paraît propice : les collectivités aux finances limitées ne savent pas comment gérer, ni quel parti tirer des importantes emprises militaires qui leur sont dévolues. Souvent, les acteurs publics sont confrontés à un manque de visibilité stratégique et à d'importantes pertes d'exploitation dans

³ dont Land Rheinland-Pfalz (85M Euros), Land Hesse (20M Euros), Fraport AG (110M Euros),

la gestion de leurs infrastructures aéroportuaires. Elles sont donc tout à fait disposés à aider financièrement d'éventuels repreneurs et à soutenir leurs dossiers auprès des instances compétentes. Le groupe Wiggins paraît d'autant plus fiable qu'il dispose d'un savoir-faire reconnu dans la matière et de moyens financiers que lui autorise une cotation en bourse. Il compte beaucoup sur les aides publiques, nationales et européennes, au titre de la reconversion des friches militaires, pour financer ses installations. Sa connaissance des arcanes juridiques communautaires dans le montage des dossiers est un argument qui a toujours été mis en avant pour gagner la confiance des acteurs locaux. Elle laisse entrevoir la relance rapide de l'activité économique locale pour des territoires dont les difficultés économiques sont encore renforcées par le départ des troupes. La négociation des transactions peut alors porter sur des acquisitions en pleine propriété ou sur des baux à long terme.

Les dirigeants de Wiggins vont ainsi bâti leur « business plan » sur l'analyse des tendances lourdes qu'ils considéraient comme structurantes dans les années à venir pour le trafic aérien en Europe et dont on peut ici en rappeler les grands traits :

- Le désengagement des sites militaires offre une opportunité historique. Elle permet l'acquisition à très bas coût d'équipement aéroportuaires de grande capacité dont il convient de contrôler les sites les plus stratégiques dans la perspective d'un maillage continental. La valorisation spéculative à moyen ou long terme n'est donc pas exclue dans le rachat des aéroports secondaires. Mais pour maintenir son avantage, Wiggins se doit d'agir vite.
- Le fort développement du trafic aérien, en particulier des vols domestiques européens semblent particulièrement prometteurs dans les années 1990. Et les compagnies low-cost qui commencent alors à en tirer les dividendes, illustrent bien l'idée que la compétitivité de l'offre de transport et les marges de croissances ne passent pas forcément par les aéroports majeurs où les taxes sont élevées. Leur réussite souligne le développement d'un nouveau marché pour le trafic aérien tourné vers des destinations de loisir accessible au meilleur prix. Les niveaux de saturation et les contraintes d'extension des hubs semblent aussi rendre attractives des alternatives aéroportuaires régionales. A côté des trafics de passagers, le fret semblait aussi regagner de l'intérêt, à l'exemple de l'ancien aéroport de l'OTAN à Vatry dans la Marne, qui se présente comme un aéroport d'accueil pour le fret parisien. Il offre des coûts de transit faibles et une ouverture 24/24, là où les aéroports métropolitains doivent respecter l'arrêt des circulations nocturnes. Les aéroports périphériques disposent donc d'avantages durables par leur facilité d'accès aérien et routier pour un coût d'exploitation réduit. Le faible temps d'attente, l'absence d'encombrement, les réserves de capacité assurent une souplesse qui vient largement compenser l'éloignement relatif de l'origine ou la destination finale des trafics. La desserte autoroutière et l'étalement croissant des espaces métropolitains tendent à relativiser progressivement ce handicap. D'autant que la saturation physique des hubs majeurs et le rejet croissant des riverains sont des éléments favorables au report de certains trafics ou certaines compagnies vers des sites de délestage. La disponibilité foncière offre un avantage compétitif pour les implantations industrielles.
- Le troisième élément important de la constellation dans laquelle évolue Wiggins réside dans les perspectives suivies par les promoteurs de l'immobilier logistique. Cette branche a connu un développement plus précoce en Grande-Bretagne que sur le reste du continent. Son avance peut jouer comme un atout dans un espace européen

productif en train de se structurer avec l'acte unique de 1993 et alors appelé à s'élargir rapidement vers l'Est. Les promoteurs logistiques développent l'idée de maillage territorial à partir d'une offre uniforme de parcs logistiques déclinée dans tous les pays d'accueil. L'avantage est l'unicité de l'interlocuteur et la garantie de l'homogénéité des normes techniques et contractuelles. Pourquoi ne pas transposer cette perspective au domaine de l'aérien ? La conception d'une offre de service en réseau permet de définir une prestation homogène sur l'ensemble du territoire européen et éventuellement bénéficier d'économies d'échelle pour l'installation et la maintenance de certains équipements. Celle-ci repose d'abord sur la promotion immobilière. Mais rapidement émerge l'idée qu'une croissance endogène entre les sites intégrés peut être envisagée. La complémentarité des trafics est un objectif à atteindre sur le plus long terme. Une gestion intégrée est de fait assurée par une direction unique commune aux divers aéroports. Le réseau constitue alors un effet multiplicateur. Cela ne présuppose en rien l'intégration verticale des transports qui s'imposera comme ultime recours en l'absence d'offre spontanée.

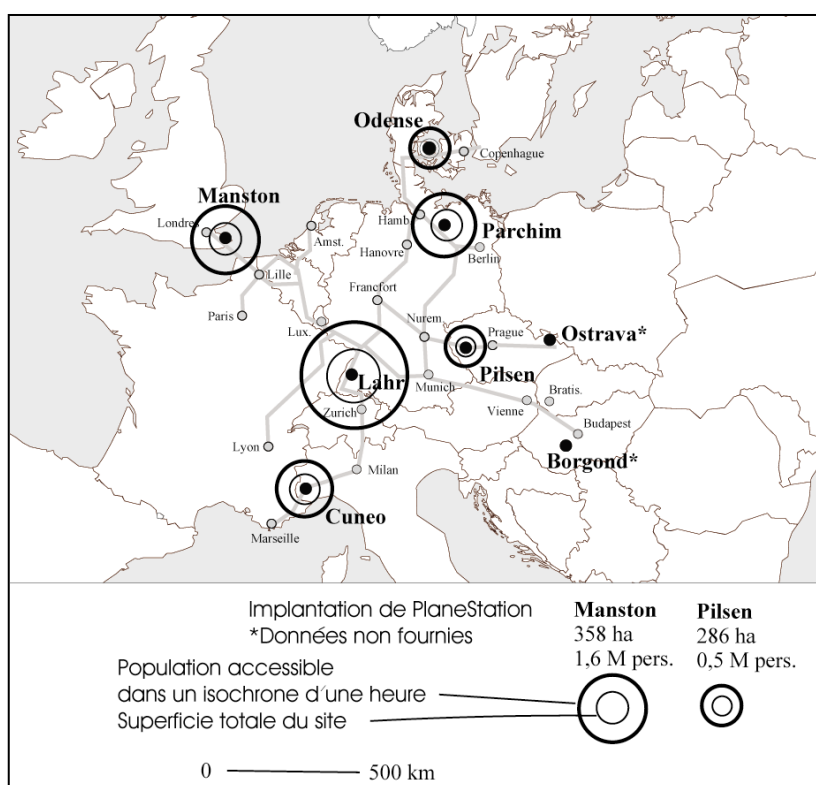
La combinaison de ces éléments militait en faveur de la mise en place du principe de gare aérienne (plane stations) dont la mise en œuvre va définir la stratégie de Wiggins. Le concept de base repose sur la mise en relation d'aéroports régionaux acquis dans diverses régions d'Europe (ou aux Etats-Unis) et dont les caractéristiques devront être assez proches. Le projet de réseau repose ainsi à la fois sur l'homogénéité de l'offre aéroportuaire et, idéalement, sur la mise en œuvre de relations aériennes régulières entre les sites. Le développement des trafics entre les « stations » (le premier projet prévoyait une vingtaine) apparaît comme un facteur décisif pour valoriser le foncier. Le dessein en est clairement expliqué aux actionnaires et aux aménageurs qui soutiennent le projet. Si elle défend officiellement surtout le fret pour ne pas alarmer d'éventuels acteurs locaux, la direction de Wiggins songe autant au transport de passagers de compagnies régionales. On peut souligner que le potentiel touristique émetteur et récepteur est toujours important dans la sélection des sites retenus. Parallèlement à la mise à niveau des infrastructures, la stratégie du groupe prévoit de développer des parcs d'activité et l'on envisage même de réaliser des capacités d'accueil pour des conférences qui viendront à leur tour nourrir les trafics tout en valorisant le foncier.

L'idée de base est bien de réhabiliter d'anciens aéroports militaires en les mettant au standard international pour accueillir des vols de passagers et de fret. Le développement de l'activité aérienne donc reste donc un objectif majeur pour valoriser la valeur des acquisitions foncières. Les équipements militaires antérieurs assurent d'emblée un bon niveau d'équipement pour un investissement initial minime qu'il s'agissait toutefois de moderniser. A l'écart des centres aéroportuaires majeurs, les aéroports retenus devaient offrir des potentiels de trafics régionaux et des conditions d'exploitation particulièrement intéressantes. Les perspectives de spéculation immobilière demeurent bien le fond de commerce du groupe, car à côté de leurs installations aéroportuaires, les anciens sites militaires disposent de vastes réserves foncières aptes à accueillir des entreprises dans des parcs d'activité qui viendront en retour nourrir les trafics aériens (fret et hommes d'affaires). A cela s'ajoutent des fonctions d'entretien des appareils qui pourront être hébergés à moindre coût pour les plus petits d'entre eux dans les anciens hangars de l'armée. La disponibilité foncière laisse enfin envisager au groupe l'implantation d'autres activités, centre commerciaux ou parcs d'activité à vocation plus locale, qui viendraient encore renforcer la rentabilité des projets. La première intention du groupe n'était toutefois pas d'exploiter en propre l'activité aérienne et les déclarations stratégiques du groupe mentionnaient son souhait de trouver des partenaires pour l'exploitation du trafic aérien et la gestion des opérations au sol.

3. Les points d'ancrage du réseau

Le choix de localisation des acquisitions retient des positions centrales (barycentre et proximité relatives d'aires métropolitaines), dans la mesure où le permet l'éloignement relatif des activités militaires. Parmi les plus de 180 propositions étudiées, une dizaine seulement, correspondant aux meilleurs potentiels, sera retenue. Au début des années 2000, Wiggins s'est ainsi constitué un portefeuille d'aéroports avec des caractéristiques semblables et offrant des potentiels importants. Dans la plupart des cas, l'investisseur providentiel a été effectivement accueilli à bras ouverts par les élus locaux à qui l'on promettait des retombées économiques rapides. Toutefois, malgré les espoirs et les promesses, le nombre de passagers et les volumes de fret vont demeurer très modestes. Il n'est donc pas inintéressant de rappeler rapidement les traits de chacun de ces aéroports selon la perception du potentiel que pouvaient s'en faire les stratégies de PlaneStation. Au faîte de son extension, le réseau comptait une demi-douzaine de sites.

Figure 1. Localisation des sites PlaneStation à travers l'Europe
(source : A. Beyer d'après données PlaneStation)

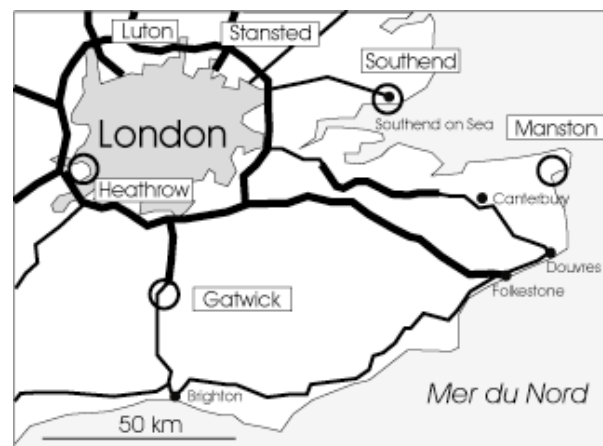


London Manston Airport constituait la pièce centrale du dispositif et était appelé à jouer le rôle « d'aéroport amiral du groupe » grâce au potentiel londonien auquel il pouvait s'adosser. Wiggins avait acheté en 1997 pour 4,7M £ cet ancien aéroport militaire au Ministère de la Défense situé dans l'Est du Kent. Le site, lui-même ouvert dès 1916, avait surtout été développé durant la Seconde Guerre mondiale grâce à sa position de poste avancé vers le continent. Développée à des fins militaires, la piste de 2,7 km a accueilli ses premiers trafics civils en 1959 et s'était surtout cantonné depuis dans une activité de maintenance. En acquérant l'aéroport, Wiggins entendait aussi valoriser une propriété d'une trentaine d'hectares qu'elle détenait à proximité immédiate, Manston Park. Ce dernier bénéficiant d'un

bon raccordement autoroutier avait pu être commercialisé dès 1997 et accueillait des activités industrielles et logistiques. La remise à niveau de l'aéroport ouvert au trafic civil en 1999 a été assurée pour 14 M £ par Wiggins et pour 10,2 M £ au titre des contributions européennes (outils de pilotage, accroissement des parkings et réalisation de nouveaux taxiways). L'aéroport rééquipé accueillait jusqu'en 2005 un trafic commercial d'importation de fruits tropicaux africains développé par MK Airlines, compagnie ghanéenne à capitaux britanniques. Avec un temps record de transit de 24 minutes entre les soutes des avions cargo et leur chargement sur des camions, le site était devenu la principale porte d'entrée pour le raisin d'importation vers le Royaume Uni. Manston était aussi la destination d'autres vols notamment depuis le Moyen-Orient avec des compagnies qui assuraient des escales à Bergame, Paris ou Amsterdam. L'adaptation du traitement des produits frais a assuré le développer des trafics notamment africains vers le marché londonien (produits de la pêche, fruits, légumes et fleurs).

Les conditions aéronautiques demeurent médiocres : une partie des trafics survole Ramsgate et le pilotage est fréquemment gêné par les brouillards. Comme le livre blanc du ministère britannique des transports assurait qu'aucune piste nouvelle ne serait autorisée dans le Sud-Est anglais avant 2011, London Manston espérait devenir le cinquième aéroport londonien à 100 km de la capitale avec la progressive saturation des autres sites (Jones 2004). L'accès routier depuis l'autoroute M2 et l'A299 est correct ; en revanche la desserte par les transports publics pénalisait d'emblée les perspectives des 6 à 10 M passagers alors prévus en 2015, notamment par le développement des activités de charters vers l'Europe du Sud, même si certains projets envisageait un raccordement à la LGV.

Figure 2. Localisation des aéroports du Sud – Est anglais



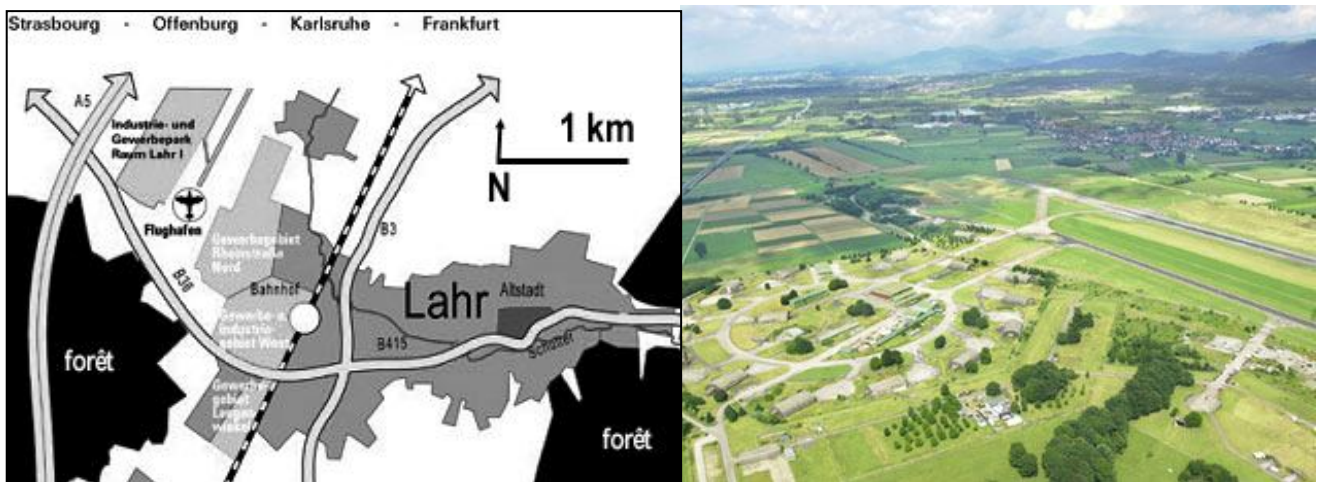
Le site de **Cuneo** avait perdu toute vocation militaire avec la déroute des armées fascistes en 1943. L'aéroport moderne naît en 1962 sous l'auspice des collectivités locales. Il est ouvert depuis 1992 aux vols internationaux et offre un accès possible bien qu'encore malaisé vers l'arrière-pays niçois par le col de Tende. Il est en fait surtout orienté vers Turin facilement accessible par la route. Avec une prise de participation minoritaire au capital en 2000, Wiggins comptait alors beaucoup sur les Jeux Olympiques d'hiver de 2006 pour voir se réaliser d'importants investissements infrastructurels régionaux qui en amélioreraient l'attractivité. La proximité relative de Menton, Monte Carlo et des villes de la Riviera ligure rappelle là encore que le potentiel touristique, autant estival qu'hivernal, a constitué un indéniable attrait dans le choix des investisseurs. Envisagé par ailleurs comme une alternative

possible aux grands aéroports voisins de Milan, Turin et Gênes, Cunéo fonctionne en fait comme aéroport de correspondance qui met en relation Rome, la Sardaigne et le Nord de l'Europe.

Le **Black Forest Airport** à Lahr dans le Pays de Bade, est une ancienne base de l'Otan, gérée jusqu'en 1967 par les troupes françaises. Repris par les troupes canadiennes, le site militaire occupait une fonction logistique importante pour toute l'Europe Centrale, d'où la longueur de piste de 3,5 km conçue pour accueillir des cargos très gros porteurs, un outil que lui enviaient ses voisins. Wiggins avait procédé au rachat du site en 2001 et succédait à une première société privée qui avait fait faillite. Adossé à l'A5 (Francfort-Bâle) et à proximité d'une ligne ferroviaire majeure, l'aéroport offre de bonnes conditions pour se développer comme un hub majeur pour le fret. Pour le transport de voyageurs, il se heurte par contre à deux concurrents immédiats : en France, Strasbourg-Entzheim et, plus au nord, Baden-Airport à Söllingen. Pendant près de trois ans, Wiggins va essayer le refus administratif d'autorisation de transport de passagers. Mais l'obstruction du Land, par ailleurs actionnaire principal de l'aéroport de Stuttgart et à ce titre exploitant de Baden-Airport, va devoir s'incliner devant la décision en l'appel (2004). Le tribunal administratif dénonçant sa position comme illégale a enjoint le gouvernement régional de délivrer un permis (février 2005). Ce retournement change profondément la donne et valorise le potentiel du site. Malheureusement la décision de justice interviendra trop tard pour que Wiggins puisse en bénéficier.

Figure 3. Le Blackforest Airport dans son environnement régional (source : Black Forest Business Park).

Voie d'accès au site aéroportuaire. Les principales zones d'activités sont ici gérées par la CCI et la ville de Lahr. Les anciens hangars disposés en grappe (1^{er} plan) accueillent près d'une quarantaine d'entreprises. Au second plan les contreforts de la Forêt Noire.



Rebaptisé **Baltic Airport**, l'ancien aéroport militaire de Schwerin-Parchim (Mecklenbourg) est une installation soviétique désaffectée qui a été reprise par le Land et entièrement rééquipé avant d'être cédé au groupe Wiggins en 2001 pour 3 M d'Euros selon un bail de 25 ans. Depuis la restitution en 1994 de l'équipement, le déficit de l'aéroport se montait à 2 M d'Euros annuels pris en charge par les collectivités publiques. A mi chemin entre Hambourg et Berlin, les 3000 m de piste ouverts sans interruption offrent d'intéressantes perspectives de

trafics cargo vers la Scandinavie, la Russie voire l'Asie de l'Est. Mais c'est surtout vers les vols charter à destination de régions méditerranéennes que va finalement s'orienter l'aéroport.

Avec 400 ha de réserve foncière, **l'Ostrava Airport** dispose aussi d'un très intéressant potentiel de développement. Jusqu'au départ des militaires du Pacte de Varsovie en 1993, il fonctionnait comme un site mixte. Situé au centre d'une zone de forte densité humaine et manufacturière, son développement devait suivre le redéploiement de l'activité économique de la Moravie du Nord et de la haute Silésie. Cet espace industriel frontalier entre la Pologne et la République tchèque apparaissait déjà comme une zone d'implantation privilégiée pour les investisseurs internationaux, ce qu'ont confirmé depuis le développement d'importantes usines de montage automobile.

L'Aéroport de Pilsen est également une ancienne infrastructure militaire, reconvertie à des activités civiles avec le soutien financier de la République tchèque et de l'UE. A proximité de la frontière germano-tchèque, sa zone d'action couvre un espace particulièrement attractif pour les investissements allemands. Les 2000 ha du site peuvent accueillir d'importantes implantations industrielles. Par ailleurs la Bohême du Sud offre un fort potentiel touristique.

Au centre géographique du Danemark, l'aéroport d'**Odense** permet quant à lui d'atteindre en deux heures l'ensemble de la population danoise. La signature en 2000 d'un bail de 30 ans laissait envisager un projet ambitieux de développement. Outre l'extension des capacités aéroportuaires, il prévoyait, la construction d'un centre hôtelier, de salles de conférences et de centres commerciaux. Enfin, sur un vaste espace, l'opérateur envisageait même le développement partenarial d'un vaste parc de loisir sur le thème des contes d'Andersen dont on peut rappeler qu'Odense est la ville natale.

Malgré les turbulences que traversait en juin 2004 le groupe, une option est même prise pour développer le site aéroportuaire de **Börgönd** avec la ville hongroise voisine de Székesfehérvár sise au nord du lac Balaton, haut lieu touristique du pays. Ancien hélicoptère de l'armée soviétique, sa relative proximité de Budapest le désigne comme une alternative possible à l'aéroport international de la capitale dont toute extension est entravée par son insertion urbaine. En prenant une participation de 50% dans les installations, PlaneStation s'était engagée à débiter des aménagements début 2006 pour une capacité de 500 000 voyageurs annuels et 60 000 t de fret, promesse qui restera sans effet.

Tableau synthétique (sources diverses)

Aéroport (pays)	Localisation + pistes	Acquisition	Desserte
London Manston Airport (UK)	Kent (GB) 2752 m	1997 du ministère britannique de la défense (RAF)	Kent et agglomération londonienne
Black Forest Airport (D) 2001	Lahr (D) 3525 m	Avril 2001 95% d'une société privée mise en faillite	Europa Park Rhin supérieur
Odense (Dk)	Odense (Dk) 1845 m	Avril 2000 d'une société privée	Tourisme/ Parc Hans Christian Andersen
Cuneo Levaldigi Airport (I)	Cuneo (I) 2500 m	Février 2001 Participation de 43%	Tourisme/Affaires Côte d'Azur et côte Ligure, Alpes et Piémont
Baltic Airport (D) 2001	Parchim Schwerin (D) Mecklenbourg 3000 m	Mars 2001 Pacte de Varsovie	Charters vers des destinations méditerranéennes
Line Airport	Pilsen (Cz) 2450 m	Août 2000 du ministère tchèque de la défense	Tourisme, voyages d'affaires et fret
Smyrna Airport	Tennessee / USA Deux pistes	Retrait fév. 2003	Tennessee, Business flight
Ajman Airport	Emirats Arabes Unis	Projet abandonné par Plane Station en 2004	Emirats Arabes Unis, Tourisme Shopping

Comme le laissent entrevoir les deux dernières lignes du tableau, l'ambition de groupe dépassait les limites du Vieux continent. Son plan de développement envisageait d'étendre son système aux Etats-Unis. L'ancien aéroport militaire de Smyrna près de Nashville dans le Tennessee avait été acquis en 1999 dans cette perspective, dont l'adaptation au trafic civil avait été pris en charge par le département américain de la défense. Wiggins espérait alors faire du troisième aéroport régional un hub pour le fret européen.

Au Moyen-Orient, où le groupe était déjà en contact dans les Emirats Arabes Unis pour la construction d'un hippodrome de 500 M\$ (2003) à Barhein, PlaneStation avait été chargé début 2000 de la construction d'un nouvel aéroport à Al Helour (Emirat d'Ajman) à travers une «Built Operation Transfert », opération clé en main. D'une capacité de 2M de passagers, l'opération de 100 M\$ aurait dû ouvrir au trafic international en 2006, mais la construction semble avoir vite tourné court. Il s'inscrivait là encore dans une perspective de développement couplant activités touristiques et industrielles. La nouvelle infrastructure était même appelée à s'intégrer dans un réseau franchisé qui devrait à terme compter pas moins d'une trentaine de points d'appui à travers le monde dont 11 au Moyen-Orient⁴. On voit qu'à cette époque l'ambition du groupe s'inscrivait dans un développement de long terme et dans des horizons d'un monde globalisé. Les changements de priorité du groupe vont en décider autrement.

4. Déconvenues et infléchissement stratégique du projet

Le concept séduisant tarde à se traduire par les résultats économiques. D'importants efforts ont été consentis pour rendre les aéroports accessibles. Ils disposent tous d'une licence pour

⁴ *Gulf Construction*, July 2003.

des opérations internationales. Mais malgré les premiers succès à Manston, les trafics ne se développent pas. Alors qu'il est monté en puissance pour réaliser sa nouvelle stratégie, le groupe doit affronter les conséquences du brutal retournement de conjoncture qui fait suite au 11 septembre 2001⁵. Les premières prises de participation et les aménagements aéroportuaires initiaux ont pu être assurés par le désengagement de certains actifs immobiliers. La mobilisation des sommes est toutefois plus difficile que prévue, car les valorisations escomptées dans ce domaine dépendent souvent de procédures juridiques longues et des variations du marché. De plus, les liquidités dégagées s'avèrent vite insuffisantes. Il faut alors se rendre à l'évidence : la mise à niveau consentie des équipements n'est pas suffisante pour attirer les trafics. Or ceux-ci sont indispensables pour valoriser les sites retenus. Si les raisons sont variables selon les sites, le contexte de baisse globale des trafics et l'intensification de la concurrence entre les aéroports qui en résulte sont peu favorables au projet. Par ailleurs les compagnies low cost sollicitées préfèrent développer leurs propres logiques et ne semblent guère intéressées par le gisement des capacités offertes.

Les bilans financiers du groupe se dégradent donc inexorablement, passant d'un solde positif de 3,9 M£ en 2002 à un déficit de 5,4 M £ l'année suivante. De tels résultats le contraignent à rééchelonner sa dette et à brader le reliquat des actifs fonciers encore en sa possession. Le cours de l'action est momentanément suspendu. Une augmentation du capital de 1,5 M £ lancée en juillet 2003 sauve la mise. Le capital est ouvert à de nouveaux actionnaires⁶ qui recapitalisent à hauteur de 70 M £ dont 35 pour apurer les dettes. Il apparaît toutefois de plus en plus clairement que la seule issue pour sortir de cette situation est la maîtrise des trafics aériens. C'est donc dans cette voie que s'engage alors une direction renouvelée⁷. Elle fait le pari du centrage sur l'activité de transport et engage une restructuration en 2004.

Les acquisitions jugées non stratégiques sont cédées. Le groupe se retire alors des participations à Pilsen, à Cunéo et à Odense. Il abandonne le projet d'Ajman et d'un contrat similaire à Bahrein pour se restreindre aux éléments-clés du système, ceux offrant le meilleur potentiel. Dans le mouvement de restructuration alors en cours, Wiggins est rebaptisé "Plane Station Group" pour signifier une complète reconversion stratégique dans la gestion d'infrastructures aéroportuaires. Dès septembre 2003, l'enregistrement officiel de l'activité principale de l'entité passe ainsi du secteur de la construction à celui des transports. Enfin, pour sceller son ancrage dans le monde de l'aérien et réduire les frais administratifs, le siège du groupe, jusqu'alors londonien, est transféré dans le Kent en novembre 2004, ce qui correspond aussi au licenciement d'une partie importante du personnel. Les coûts d'entretien courant des aéroports sont également réduits. L'idée du réseau d'immobilier aéroportuaire régional qui suppose des investissements sur le long terme s'efface alors pour faire la place à une politique de retour sur investissement plus rapide, qui s'appuie sur le développement du transport voyageurs low-cost. Elle passe par le rapprochement avec une compagnie aérienne et la mise en valeur du potentiel touristique qu'offrent les aéroports maintenus dans le portefeuille. Cette tendance de fond va encore être renforcée.

⁵ Dans un communiqué, la direction était allé jusqu'à présenter les consignes strictes de sécurité qui ont fait suite à l'attentat comme un élément d'attractivité supplémentaires pour leurs installations, en venant accroître l'encombrement des principaux aéroports pour le fret.

⁶ Prudential PLC 14.77% Artemis Fund Mgrs 13.12% New Star Hedge Fund 7.06% Morley Fund Management Ltd 5.10% Goldman Sachs Group Inc 4.01% Other Dirs 0.20% (Etat 8 avril 2005).

⁷ L'initiateur du redéploiement stratégique Olivier Iny est remplacé par Martin May reconnu pour ses qualités de un redresseur d'entreprise.

Le développement stratégique de PlaneStation s'oriente alors vers une offre spécifique de desserte des parcs de loisir au départ de la métropole londonienne. Deux projets phares sont mis en exergue pour redresser la situation :

- La desserte du Blackforest Airport à Lahr, à proximité immédiate d'Europapark (4 M de visiteurs en 2005), second parc de loisirs en Europe après Disneyland Paris (12 M de visiteurs). Mais le refus d'autorisation du trafic passagers que lui oppose le gouvernement du Bade-Wurtemberg sur le site vient contrarier le développement son projet, comme indiqué plus haut. L'autorisation sera finalement accordée par décision de justice après trois ans de procédures ; elle interviendra trop tard pour PlaneStation.
- La participation à hauteur de 28% de l'aéroport d'Orlando-Melbourne en Floride lui assure l'exclusivité de la gestion du trafic transatlantique. Il s'agit d'adjoindre aux flux domestiques (400 000 passagers annuels) les perspectives d'un développement international. Le potentiel est réel car le site a l'avantage de se situer à proximité de hauts lieux touristiques de Floride sur la « Space and Treasure Coast ». Parmi les principales attractions, citons Disney World dont les exploitants espèrent attirer un public anglais, les grands studios de cinémas (MGM, Universal), l'Orlando Science Center, le Sea World, ou encore le Kennedy Spatial Centre (le centre spatial du Cap Canaveral). La proximité de la mer offre par ailleurs une autre destination majeure : Port Canaveral, second port mondial d'embarquement pour les croisières dans les Caraïbes. Le potentiel touristique européen est ainsi estimé dans une fourchette annuelle de 150 000 à 200 000 passagers facilement mobilisables. Des contacts avaient été pris avec des tours operators pour des vols charters. En retour, pourquoi ne pas vendre aux Américains des séjours à Londres ou, via le TGV Paris ou la côté normande avec ses plages du débarquement ? On peut rappeler qu'en 2000, l'opérateur « Renaissance Cruise Line » avait assuré 15 rotations entre Manston et JFK à New York pour desservir des croisières au départ de Douvres.

5. La tentative d'intégration du système aérien et la déconfiture de 2005

L'occasion d'un rapprochement avec une compagnie aérienne se présente avec la low cost carrier irlandaise Eujet qui s'engage dans la desserte de Manston. Fondée en 2002 par un ancien responsable de Ryanair, cette jeune compagnie disposait alors de 5 Fokker 100 d'une centaine de sièges, exploités en leasing. Rapidement, PlaneStation va chercher à acquérir le capital de la société par émission d'actions. Une participation minoritaire de 30% est complétée par le contrôle complet du capital réalisé en septembre 2004. EUjet relocalise sur le site du Kent ses services jusqu'alors situées à Shannon en Irlande. Ce dernier regroupe compte alors 400 salariés. Au départ de Manston, une vingtaine de destinations vers le Royaume-Uni, l'Irlande et l'Europe continentale⁸ sont alors assurées régulièrement. Pour 2005 le plan de transport prévoit une offre annuelle de 1,3M de sièges.

La montée en puissance des trafics doit pourtant assurer rapidement la viabilité économique de la compagnie et entraîner des retombées positives pour l'aéroport à travers les recettes sur la vente de carburant et le chiffre d'affaires généré par les passagers. Le trafic qui passe effectivement de 7000 personnes en décembre 2004 à 35 500 en mai et juin 2005. Le chiffre reste toutefois très en-deçà des attentes⁹. Le taux de remplissage moyen stagne autour d'un

⁸ Amsterdam, Copenhague, Dublin, Edinburgh, Faro, Genève, Barcelone, Glasgow, Madrid, Malaga, Manchester, Milan, Murcia, Nice, Palma De Mallorca, Prague, Salzburg, Toulouse, Turin.

⁹ Un total annuel de 800 000 voyageurs était nécessaire pour équilibrer le budget d'exploitation, soit 66 000 passagers mensuels.

tiers des capacités tout au long du premier semestre 2005. Les prévisions de l'exploitation du service ne sont guère encourageantes pour les mois suivants. Or, pour 2005, les analyses internes faisaient état d'un important besoin de liquidité. La seule exploitation du service d'Eujet exigeait 16,4 M £ par an (maintenance des appareils et rétribution des équipages), auxquels s'ajoutent 10,6 M £ pour le carburant dont le prix ne va cesser de s'alourdir, 12,4 M £ pour les frais d'aéroports, et 3,3 M £ pour le marketing. A cela viennent s'ajouter les investissements dans les différents aéroports du groupe (11 M £) et les charges financières (10 M £). De tels chiffres sont à rapporter aux 15 M £ que le groupe peut espérer retirer de la vente de ses ultimes actifs immobiliers et alors qu'elle a à nouveau un passif de 22 M £ !

La tentative de réorientation vers l'activité de transport s'avère donc être un cuisant échec. Les dernières propriétés immobilières sont bradées pour près de 4M £. L'amoncellement des difficultés financières et la rapide dépréciation des actions conduisent à diverses interventions bancaires pour redresser une situation de plus en plus précaire. Les résultats décevants des trafics du printemps 2005 conduisent alors les banques à retirer leur soutien. Faute de liquidités, la compagnie EUjet est alors contrainte d'annuler la totalité de ses vols au départ et à destination de Kent International Airport à peine dix mois après leur lancement. Cette décision conduit finalement à la mise sous administration judiciaire, puis à la liquidation de sa maison-mère, PlaneStation, privant de vol au passage plus de 5000 clients qui avaient déjà acquitté leurs billets.

6. Enseignement sur les risques et les opportunités d'une stratégie d'intégration dans le secteur aérien

La démarche suivie par le groupe britannique était-elle fondamentalement vouée à l'échec ? Dans quelle mesure les circonstances et les caractéristiques financières du groupe ont-elle finalement plus pesé en sa défaveur ? Ces interrogations nous conduisent alors à une double mise en perspective : d'une part, évaluer la pertinence et les limites des orientations prises dans le contexte particulier qui était celui de PlaneStation ; d'autre part tenter de voir dans quelle mesure ces démarches stratégiques d'intégration et de mise en réseau trouvent des échos dans le développement actuel du secteur aérien. Mais auparavant, il convient de revenir sur la définition de l'intégration telle que l'envisagent les économistes.

Dans sa tentative d'intégration du réseau de transport, PlaneStation présente un cas jusque là unique dans l'économie aérienne. Il repose à la fois sur la maîtrise d'un réseau d'infrastructures aéroportuaires et sur la prise de contrôle d'une compagnie aérienne. Dans quelle mesure a-t-on alors affaire à une stratégie d'intégration coordonnée ? Au sens de l'économie industrielle, l'intégration peut être verticale ou horizontale. Elle est qualifiée de verticale, lorsque l'entreprise cherche à contrôler plus d'un des stades successifs de la production d'un bien et d'horizontale lorsqu'elle tend à maîtriser ses concurrents directs pour accroître son pouvoir de marché ou viser des économies d'échelle. Dans le premier cas, les motivations peuvent également être diverses : dégager une réduction des coûts d'approvisionnement, se protéger ou éliminer le pouvoir de marché d'un fournisseur. Elle peut enfin être réalisée plus simplement en vue de se garantir l'accès à une ressource ou un facteur de production essentiel. Telle est bien l'option retenue par PlaneStation. Son attitude n'est pas aussi simplement assimilable à une intégration horizontale (on parle aussi de concentration), car dans la constitution de son réseau, les unités de production considérées, les aéroports donc, ne produisent pas des biens de même nature. Les capacités de transport des divers aéroports sont offertes dans des territoires spécifiques. Malgré la ressemblance

apparente de l'offre, elles ne sont pas en effet substituables. Ce qui vaut au demeurant aussi pour les activités annexes. La stratégie de maillage ne relève donc pas à proprement parler d'une logique d'intégration horizontale. Et c'est bien au contraire leur caractère de complémentarité qui a primé dans la logique d'acquisition dont la valeur ajoutée repose sur l'effet de réseau.

La constitution simultanée du réseau et l'intégration verticale ont été étroitement revendiquées dans les discours de l'équipe de direction. Pourtant, leur mise en place et leur coïncidence ne se vérifient pas dans les faits. On peut invoquer le manque de temps qui aurait empêché d'articuler plus étroitement ces deux stratégies. L'établissement des faits et les logiques de développement tels qu'ils nous sont apparus, militeraient au contraire en faveur de l'indépendance des deux logiques :

- Le développement effectif des trafics d'EUjet au départ de Manston souligne à quel point les sites étaient indépendants les uns des autres et rien ne porte à croire que les seuls flux de loisir auraient été en mesure de faire fonctionner un quelconque réseau maillé. La position excentrée de la base potentielle de Manston ruinait toute configuration en hub qui aurait permis une rationalisation éventuelle des vols. La complémentarité des deux logiques s'avère donc très faible.
- Les deux stratégies développées par PlaneStation semblent plutôt s'être succédées dans le temps et relever de logiques différentes. La constitution du réseau s'inscrit dans une logique immobilière calquée sur celle de la promotion logistique à la recherche d'un portefeuille de sites comparables maillant le territoire européen. L'intégration de la compagnie aérienne intervient plus en désespoir de cause : l'opérateur ne parvient à attirer ni les low cost carriers, ni les industriels. Les premiers trouvent chez les gestionnaires publics des interlocuteurs plus accueillants car prêts à financer une partie des vols en échange de trafic.
- L'opération de transport largement déficitaire est réputée être compensée par les retombées économiques externes (dépenses touristiques injectées dans l'économie locale, accessibilité au titre de l'aménagement du territoire etc.), ce qu'en aucun cas PlaneStation, entreprise privée, n'était en mesure d'accorder à des compagnies. Les industriels que le potentiel aérien devait attirer ne sont pas venus. Alors que le projet se fondait sur la perspective d'organisation logistique européenne reposant de manière croissante sur le recours à l'aérien, celui-ci reste aujourd'hui encore exceptionnel à cette échelle. Contrairement aux Etats-Unis, la gestion des transports se fait essentiellement par camion, mode qui est sept fois moins coûteux que l'avion. La concentration relative des pôles économiques rend d'ailleurs les plans de transport routiers très performants en termes de délais. Le choix d'implantation dans des espaces plus périphériques de l'Union, s'il pouvait justifier le recours à l'aérien pour les délais, ne correspond guère aux besoins d'économies souvent peu développées. L'avenir de la logistique aérienne passe d'abord par la mondialisation des flux qui intensifie le besoin d'échanges intercontinentaux. La nature des trafics à Manston ou à Parchim militait d'ailleurs en ce sens. Mais si les longs courriers pouvaient éventuellement trouver de bonnes conditions techniques sur les anciens aéroports militaires, PlaneStation avait surtout développé un concept régional dont nous avons souligné les limites. Fallait alors se servir du réseau dans une logique de redistribution à partir d'un point d'entrée, selon un modèle en hub ? Encore faut-il convaincre les transitaires de s'y installer en leur offrant le haut niveau de service qu'ils sont en droit d'attendre. La concurrence des hubs majeurs est également très forte, ceux-ci pouvant bénéficier des capacités d'emport en soute des appareils passagers intercontinentaux, sur lesquels PlaneStations ne pouvait en aucun cas compter du fait de son projet

essentiellement régional. En dehors des grands aéroports, seul Vatry dans la Marne est arrivé à relever le défi, disposant du soutien politique et financier d'une très riche collectivité territoriale.

- Avec des moyens financiers limités, les deux stratégies n'étaient donc pas compatibles comme le souligne partiellement le revirement de 2004, car le groupe ne renonce qu'en partie à l'idée de constitution d'un réseau. Pourtant les faits ont souligné la faiblesse la possibilité d'une synergie économique tirée de la mise en réseau d'un point de vue du transporteur qu'il était devenu.
- Ainsi le choix des sites et fondamentalement le réseau relèvent d'abord d'une politique de spéculation immobilière. Les friches militaires offraient les perspectives d'acquisition d'actifs à très bas coûts et d'aides publiques conséquentes. Ils disposent d'atouts potentiels indéniables (relative centralité, bonne connexion routière). Mais leur valorisation effective était tributaire du temps long, puisque c'est la saturation d'aéroports centraux qui devait à terme alimenter un report, en supposant bien sûr que les trafics suivent la courbe ascendante qui a longtemps été la leur. Il faut donc disposer de moyens financiers pour attendre d'encaisser la rente. Par ailleurs, il est illusoire de penser que les gestionnaires de ces grands aéroports ne vont pas chercher à contrôler les flux qu'ils ne peuvent accueillir sur leur site principal. Si l'aéroport de Hahn s'est développé aussi rapidement c'est parce que Fraport en est d'avance le propriétaire.

Si mise en réseau et intégration verticale se sont succédées, c'est bien parce que l'échec de la première stratégie a poussé Wiggins à devenir PlaneStation en cherchant la maîtrise des flux. Mais montant trop vite en puissance, elle a accéléré la dégradation économique du groupe, car les besoins financiers requis pour l'exploitation aérienne sont particulièrement élevés. A cela s'ajoute des éléments contextuels qui ont sans doute précipité la dégradation naturelle de la situation : les conséquences du 11 septembre et l'augmentation des coûts de l'énergie.

La double tentative de PlaneStation est-elle alors isolée ? La recherche d'avantages compétitifs traverse de fait l'ensemble d'un secteur soumis à une concurrence croissante qui efface en partie le monopole territorial dont pouvaient jouir les aéroports. La recherche d'une meilleure rentabilité et d'une maîtrise accrue des flux pousse les acteurs à une coordination plus étroite entre les éléments de la chaîne de transport. Celle-ci s'exprime alors sous diverses formes (Graham 2004). Toutefois la démarche de PlaneStation d'offrir un standard commun pour un réseau d'aéroports et le contrôle d'une compagnie aérienne diffère de toutes les stratégies mises en œuvre par ses concurrents.

Aucun des grands types de relations que l'on peut établir entre aéroports et compagnies n'a conduit à une fusion des acteurs, même si l'on peut observer des volontés accrues de coordination :

- Dans le cadre des hubs majeurs, la compagnie de référence domiciliée travaille de fait en étroite symbiose avec la société gestionnaires de l'aéroport. L'efficacité économique des deux partenaires est liée et, même si d'autres compagnies interviennent, elles n'occupent que les seconds rôles. Il en va ainsi entre ADP et Air-France, Fraport et Lufthansa, BAA et British Airways. Une longue histoire commune unit de fait les partenaires, d'autant plus que l'actionnariat peut être public des deux côtés. Le rapport est donc de nature à privilégier des intérêts communs bien compris. La privatisation du capital des deux partenaires pourrait conduire à un rapprochement stratégique visant à garantir la force d'un tel lien. Mais toute participation formalisée

se heurterait à la réglementation sur la concurrence par la mise en place d'une position dominante.

- A l'autre extrémité de la hiérarchie aéroportuaire, on constate un net déséquilibre en faveur des transporteurs aériens. Cela est particulièrement net dans le cas des compagnies low-cost qui dictent leur loi aux aéroports de second ou de troisième ordre. Les gestionnaires mis en concurrence sont le plus souvent tenus de participer financièrement aux activités de la compagnie qui les dessert. Cet avantage contribue à assurer à l'attractivité de leurs vols. Dans ce cas, pourquoi être propriétaire d'aéroports sinon pour en assumer les charges ? Mais une fois l'aéroport choisi, la compagnie low-cost cherche à établir des contrats de long terme avec ses interlocuteurs, ce qui se vérifie moins dans le fret.

Du point de vue des compagnies aériennes, l'intégration verticale effective ne semble pas réalisable dans le premier cas et dans le second, elle n'est économiquement pas souhaitable pour elles, même si des coordinations étroites existent, mais sans transfert de propriété. Le cas du rachat de l'aéroport de Coventry et de West Midlands par le tour operator TUI, cas symétrique de PlaneStation n'aura été que très temporaire. Dans leur diversification, certains gestionnaires aéroportuaires ont en revanche pu être tentés par l'intégration aval d'agences de voyage¹⁰, d'hôtels ou de centre de congrès pour renforcer leur attractivité.

Si l'intégration verticale s'exprime donc peu, des tendances plus marquées existent dans les stratégies d'acquisition d'aéroports. L'analyse montre de telles opérations reposent davantage sur le transfert de savoir-faire ou le renforcement de la structure financière pour lisser les besoins d'investissements que sur la complémentarité en termes stricts de transport ou de contrôle territorial, ce qu'illustrent BAA, Schiphol ou Hochtief (Graham 2004). Une politique d'acquisition plus stratégique peut voir le jour en vue de désaturer un hub ou de pénétrer un nouveau marché – tel est le cas de Fraport à Hahn (charter/fret) et d'ADP à Liège (fret), au demeurant sur deux anciennes bases de l'OTAN. Certaines prises de contrôle peuvent aussi être défensives pour empêcher l'implantation de concurrents. La proximité géographique des acquisitions et la substituabilité partielle de l'offre qui en résulte est alors l'expression d'une intégration horizontale. Pourtant, aucun acteur ne semble donc avoir cherché à mettre en place une couverture territoriale homogène à l'instar de PlaneStation.

Qu'en est-il enfin des acteurs de la promotion immobilière ? Au Royaume-Uni où le processus de privatisation des infrastructures aéroportuaires est bien avancé, les sociétés d'investissement se sont engagées surtout dans des aéroports régionaux au potentiel assuré. Elles n'ont donc pas couru les risques spéculatifs que cherchait à assumer PlaneStation. Parmi celles-ci, citons le groupe TBI plc qui, passant de la promotion immobilière, s'est fait une spécialité dans la gestion des aéroports régionaux (avec les aéroports de Luton, Cardiff, Belfast ou Bolivie), sur des logiques financières évoquées précédemment. Cédé pour 17 M £¹¹, la pièce maîtresse le Kent International Airport est passé sous le contrôle de l'aéroport Glasgow Prestwick, une compagnie d'investissement néo-zélandaise également détentrice de la majorité des parts de l'aéroport de Wellington.

¹⁰ A l'exemple des aéroports régionaux de Norwich et de Cardiff qui souhaitaient démontrer aux tours operator l'existence d'un marché viable (Graham 2004).

¹¹ Alors que l'aéroport a été l'objet d'investissements de l'ordre de 28 M £ depuis 1999.

Le nouvel exploitant entend bien limiter son activité sans chercher à en maîtriser le volet aérien¹².

Au terme de cette courte perspective, aucune configuration entre acteurs du secteur aérien en Europe ne semble présenter les caractéristiques qui ont été celles visées par PlaneStation, la mise en réseau d'aéroports européens et de l'intégration verticale de la fonction de transport.

Conclusion

La démarche stratégique de Wiggins/PlaneStation a cherché à articuler trois métiers : celui de transporteur aérien, d'exploitant d'aéroports et de promoteur immobilier. Mais c'est fondamentalement cette dernière qualité, son métier d'origine qui a primé sur les autres et fortement influencé les choix ultérieurs. Avec l'acquisition de friches aéroportuaires, son engagement a porté d'abord et essentiellement sur la valorisation potentielle d'actifs immobiliers. Sans la maîtrise du transport cette démarche comprenait un risque spéculatif non négligeable, tablant sur le report à long terme de trafic des centres engorgés. L'échec programmé de cette stratégie l'a ensuite conduit à se convertir en gestionnaire d'aéroport puis en transporteur, sans que les conditions économiques ne soient réunies pour la réussite d'un tel projet. Le télescopage des échelles temporelles et un mauvais positionnement initial dans le secteur ont conduit à une rapide déconfiture du groupe.

La stratégie à contre-courant du groupe tient sans doute dans la volonté de bâtir un réseau de transport à partir des infrastructures, alors que la maîtrise des flux a toujours été une donnée première dans l'économie du transport. Ainsi malgré un choix en apparence judicieux de sites militaires reconvertis assuraient à bas coût en fonction de la bonne capacité, de la qualité des pistes et d'une proximité relative des centres économiques européens, il n'aura pas été suffisant pour engendrer des trafics dans les trop courts délais imposés par une rapide dégradation financière. Le pari ouvert par la perspective d'une gestion sur le long terme en tant que promoteur immobilier se referme ainsi sur l'impossibilité d'alimenter au jour le jour le trafic de ses avions. Les handicaps mal maîtrisés ont été trop nombreux, de la sous-estimation du poids des coûts fixes liés à la gestion aérienne (pompiers, personnel spécialisé), alors même que les trafics sont restés en-deçà du potentiel effectif. Le manque d'attractivité s'explique en partie de l'absence des low cost carriers et du faible développement du fret dont nous savons pu évoquer les raisons. Malgré la sélection effectuée dans le choix des sites repris, l'offre surnuméraire d'aéroports secondaires (auquel participe au demeurant pleinement PlaneStation) réduisait les chances de percer sur un marché excédentaire pour ce type d'infrastructures par le massif désengagement militaire et le surinvestissement des collectivités territoriales. L'intégration d'un transporteur aérien ne vient alors que précipiter une catastrophe annoncée. Le démantèlement final du groupe et de ses infrastructures souligne bien l'absence de valorisation que représente un réseau aéroportuaire en tant que tel pour le marché. Un dernier point mérite enfin d'être souligné ici, c'est le ressort central que représente l'activité touristique et les loisirs dans la logique de recyclage des friches militaires aéroportuaires. Sous diverses formes, la réutilisation des sites souvent bradés et une reconversion largement soutenue par les finances publiques constituent un relais non négligeable de la branche.

¹² Times August 26, 2005.

Bibliographie

- Behnen T., « Germany's changing airport infrastructure : the process for 'newcomer' airports attempting market entry », in *Journal of Transport Geography*, 12/2004, pp. 277 – 286.
- Beyer A., « Dynamiques territoriales des systèmes coopératifs dans le transport. Le cas des réseaux français de messagerie. » in *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, 36/1999, pp. 113- 135.
- Beyer A., Arbaret-Schulz C., « Polycentrisme aéroportuaire et polycentrisme urbain sur les frontières nord-orientales de la France » in *Le polycentrisme, un projet pour l'Europe*, Presses Universitaires de Rennes, 2003, pp. 127 – 139.
- Cidell J., « The conversion of military bases to commercial airports : existing conversions and future possibilities », in *Journal of Transport Geography*, 2/2003, pp. 93-102.
- De Bandt J., Romani P.-M. (dir). *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris, 1991.
- Graham A., *Airport strategies to gain competitive advantage, GARS: Slots, Airport Competition and Benchmarking of Airports*, Bremen, 19-20 November 2004, www.garsonline.de/Downloads/Slots%20Competition%20Benchmarking/041119-graham.pdf
- Hales-Dutton B., « Manston, an airport in waiting » in *Aircraft Illustrated*, sept. 2003.
- Henn S., « Konversionsobjekt Flugplatz. Charakterika, Typen und Folgenutzungsformen », in *Europa Regional*, 04/2003, p.187 – 199, dans un numéro spécial consacré au trafic aérien en Allemagne.
- Jones R., « A la recherche de l'introuvable nouvelle piste pour le Sud-Est anglais », in *Cahier de l'IAURIF*, n°139-140/2004 « Aéroports et territoires », pp. 251 – 276.
- Partridge E., « London Manston Airport and the invicta trading spirit », in *Airways*, 01/2003, pp. 24 – 29.
- WestLB Panmure, *Wiggins Group*, avril 2000, UK Equity Research, rapport bancaire, 14 p.
- Wiggins/PlaneStation, Bilans annuels www.wigginsgroupplc.com (site fermé depuis juillet 2005)