

Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2006)

L'AÉROPORT, CATALYSEUR DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

par

François MARIE
Directeur de l'aéroport
Nantes-Atlantique

Jean-Yves PAUMIER
Président de Atlanconsult
Chancelier de l'académie de Bretagne
et des Pays de la Loire

Séance du 29 mars 2006
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

À l'horizon 2012 et pour les décennies qui suivront, le nouvel aéroport Notre-Dame-des-Landes, situé entre Nantes et Rennes, devrait être le fer de lance du trafic aérien pour l'Ouest de la France. Dès les années 1960 et 1970, des terrains ont été achetés. Puis, entre enjeux locaux et nationaux, et mutation du secteur aérien, le projet s'est assoupi. Depuis l'an 2000, le réveil a sonné. Au travers de ce projet, François Marie, directeur de l'aéroport actuel Nantes-Atlantique et Jean-Yves Paumier, président d'Atlanconsult, nous montrent les spécificités du secteur des aéroports régionaux : concurrence avec les autres aéroports, pression sur les coûts, développement des recettes annexes, particularités des compagnies *low costs* et des différents types de clientèle, statuts en mutation, aménagements des transports locaux.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

François MARIE : Nous allons vous présenter à deux voix, avec mon collègue Jean-Yves Paumier, l'actuel aéroport de Nantes sous son angle d'acteur du développement territorial et le projet du nouvel aéroport Notre-Dame-des-Landes. Ce projet a vu le jour au cours des années 1960 et devrait aboutir autour de l'année 2012.

Je vais d'abord situer le secteur du transport aérien.

Le transport aérien : un monde paradoxal

Le transport aérien est en croissance : il devrait doubler de volume au cours des vingt prochaines années. Cependant, sa situation économique n'est pas pleinement satisfaisante.

Les constructeurs sont dans l'ensemble en bonne forme, les aéroports ont une situation plus contrastée, et les compagnies sont globalement en mauvaise forme.

La rentabilité des aéroports tourne autour de 10 %, mais il existe de forts contrastes entre les grands aéroports proches des capitales assez rentables et les aéroports régionaux.

Le monde des compagnies

Le monde des compagnies emploie vingt-neuf millions de personnes dont sept millions en Europe. C'est donc un gros secteur. Sa rentabilité est globalement mauvaise quoiqu'assez variable selon les régions du monde. L'ensemble des compagnies aériennes mondiales a cumulé quarante-trois milliards d'euros de pertes au cours des quatre dernières années.

Actuellement, beaucoup de compagnies nord-américaines sont déficitaires, alors que les compagnies européennes et asiatiques se portent correctement. Cela s'explique probablement par le modèle de flux aérien. Le modèle américain, historiquement caractérisé par l'existence de grosses plates-formes régionales de concentration et de redistribution du trafic (*hubs*), n'est pas adapté au trafic aérien d'aujourd'hui.

Le monde des compagnies se caractérise par une parcellisation très forte associée à un mouvement de concentration illustré, par exemple, par l'alliance récente d'Air France et de KLM.

Compagnies low costs et compagnies traditionnelles

Depuis une dizaine d'années en Europe, et une trentaine aux États-Unis, les compagnies aériennes gèrent leurs routes et leurs avions selon deux modèles différents, celui des compagnies traditionnelles et celui des *low costs*.

Les compagnies traditionnelles, qui ont souvent élaboré des alliances entre elles, fonctionnent en réseau autour de quelques grands *hubs* où tous leurs avions passent, où les voyageurs prennent des connexions, où les transferts de bagages sont effectués automatiquement, etc. Elles assurent un service complet. Leur clientèle privilégiée relève des catégories haut de gamme premium ou business.

Les compagnies *low costs* ont choisi une simplicité extrême de manière à réduire au maximum les coûts de maintenance ou de planification des équipages : tous les avions sont du même modèle, ils reviennent tous, chaque soir, à la même base ; aucune connexion n'est assurée par la compagnie ; le service clientèle est très limité.

Deux modèles complémentaires

Le modèle *low costs* est souvent considéré comme le plus performant financièrement. De fait, il affiche une rentabilité par voyageur dix fois supérieure au modèle traditionnel. Mais, c'est avant tout le résultat de modèles très différents. Les chiffres montrent d'autre part que les compagnies *low costs* ont plus créé leur propre marché qu'elles ne l'ont pris aux compagnies traditionnelles. Les deux modèles sont donc plutôt complémentaires. Ils ne rendent pas les mêmes services.

Le développement du modèle *low costs* varie selon les pays, même à l'intérieur de l'Europe. En Angleterre et en Irlande, il atteint 40 % du trafic aérien, en France et en République tchèque, il ne dépasse pas les 20 %.

Le monde des aéroports

Les aéroports sont beaucoup plus diversifiés qu'on ne le croit spontanément. Les tailles, les vocations ou les statuts sont très différents.

Trois catégories de taille

Les aéroports peuvent s'ordonner en trois classes représentant chacune environ un tiers du trafic européen :

- les sept grands aéroports (Londres-Heathrow, Frankfurt, Paris-Charles de Gaulle, etc.) ;
- les vingt-trois plus grands aéroports régionaux (Munich, Nice, Manchester, etc.) ;
- une centaine d'autres aéroports régionaux plus petits.

De manière générale, plus ils sont gros, plus ils sont monopolistiques sur leur zone. À titre d'exemple, pour aller à Paris, il faut passer presque obligatoirement par Aéroport de Paris (ADP). En revanche, ils sont mis en concurrence entre eux par les grandes compagnies aériennes quand elles choisissent leurs lignes ou leurs centres de connexion.

Des vocations très différentes

Un certain nombre d'aéroports se sont spécialisés de telle sorte que l'essentiel de leur trafic dépend d'une caractéristique précise. Ainsi, l'aéroport de Beauvais est devenu la référence parisienne d'une compagnie *low costs*. L'aéroport de Macao se consacre aux casinos. Celui de Dubaï se consacre au commerce. D'autres comme ceux de Liège et de Leipzig ne traitent que du fret. L'aéroport de Frankfurt a développé spécifiquement des prestations pour la clientèle premium de Lufthansa. On pourrait multiplier les exemples.

Le statut et l'actionnariat des aéroports

En France, tous les aéroports appartiennent à l'État, sauf ADP qui vient de passer en société anonyme et va s'ouvrir en Bourse. Ils sont généralement concédés aux chambres de commerce et d'industrie (CCI).

Depuis peu, une loi permet aux huit principaux aéroports régionaux, dont Nantes, et à quatre aéroports d'outre-mer, de prendre le statut de société aéroportuaire. Dans un premier temps, le capital devra rester public (État, collectivités locales, chambres de commerces), mais, dans un deuxième temps, il sera ouvert. L'objectif de cette mesure est en particulier de faciliter le financement des grands travaux d'infrastructure.

Sur le plan statutaire, la France est en retard par rapport à l'Allemagne et l'Angleterre. Ces deux pays ont depuis longtemps adopté le statut de société aéroportuaire et autorisé des capitaux privés. Des banques, des groupes de BTP, d'autres sociétés aéroportuaires font souvent partie de l'actionnariat.

Recettes extra-aéronautiques

La stratégie économique de la plupart des aéroports régionaux repose sur un principe simple : être le plus attractif possible pour les compagnies. L'élément clé est le montant des redevances aéroportuaires. Il faut le réduire au minimum. Pour cela, les gestionnaires sont poussés à développer les recettes annexes, de type non aéronautique, comme celles qui sont issues des commerces ou des parkings. À Nantes aujourd'hui, ces recettes représentent déjà la moitié de nos revenus.

Sur ce sujet, on constate aussi une grande avance des aéroports anglais, qui ont souvent en leur sein de très gros centres commerciaux.

Comparaison franco-anglaise

La France possède le plus grand nombre de terrains d'aviation commerciale d'Europe, mais ils sont en moyenne faiblement exploités. Notre pays se caractérise ainsi aujourd'hui par une surcapacité aéroportuaire. En Angleterre, dont la population est à peu près équivalente à celle de la France, deux fois plus d'aéroports dépassent le million de passagers, et deux fois plus dépassent les cent mille passagers.

La croissance anglaise du trafic aérien au cours des quinze dernières années est deux fois supérieure à la française. La différence vient principalement du trafic international. Certains soulignent, à titre explicatif, que l'Angleterre est une île. Mais, il y a, à mon avis, d'autres raisons plus fortes :

- les taxes aéroportuaires (comprenant aussi la taxe de navigation aérienne, la taxe de l'aviation civile et quelques autres) sont deux fois plus faibles : environ sept euros en Angleterre contre treize et demi en France ;
- la régulation étatique y est aussi plus faible, quoique la différence tende à diminuer du fait de la pression égalisatrice des instances européennes ;
- il existe une politique volontariste, assise sur des ressources financières importantes, pour ouvrir de nouvelles routes à l'intérieur du pays ; l'objectif est d'aider au développement des territoires concernés ;
- les compagnies à bas prix y sont plus développées ; l'Angleterre en compte huit, qui effectuent au total 45 % du trafic domestique, alors que la France n'en compte qu'une, petite et très récente (la compagnie Air Turquoise basée à Reims).

L'aéroport de Nantes

L'aéroport de Nantes accueille environ deux millions de passagers par an. Ses équipements et services sont suffisants pour attirer tous les types de compagnies, de vols et d'avions. Il dessert les principales destinations françaises ainsi qu'un certain nombre de destinations européennes ou lointaines (comme le Mexique ou la Réunion) ciblées principalement sur la clientèle des vacanciers.

Sa zone de chalandise s'étend du Finistère à la Basse-Normandie et à la région Centre. Le développement actuel se fait entre Nantes et Paris, en attirant les clients rebutés par la congestion de plus en plus importante de Paris.

Ses clients sont aussi bien des vacanciers que des hommes d'affaires. Sur le segment des vacanciers, l'aéroport de Nantes est le deuxième aéroport régional français après celui de Lyon.

L'aéroport appartient à l'État et est concédé à la CCI de Nantes Saint-Nazaire qui en assure la gestion, l'exploitation et l'entretien.

Impact économique

Pour évaluer l'impact économique local de l'aéroport, nous avons mené une étude à partir des données de l'année 2003. La méthode choisie est celle proposée par l'ACI (*Airports council international* – association internationale des aéroports). Elle propose de distinguer plusieurs types d'impacts et de les évaluer séparément :

- un impact direct correspondant à l'activité économique de la plate-forme aéroportuaire ; cet impact s'élève actuellement à mille sept cent cinquante emplois répartis entre les compagnies, les escales, les services de l'État (aviation civile, police, gendarmerie, douane), les activités de commerce et de fret ;
- un impact indirect correspondant à ce qui est généré par les visiteurs sur le territoire ; l'enquête a montré que les visiteurs restaient en moyenne quatre jours et dépensaient localement un peu plus de cent euros par jour ;
- un impact par rebond correspondant à l'activité entraînée en second rang par l'intermédiaire de la sous-traitance ; pour en tenir compte, la méthode propose simplement de doubler le montant des deux impacts précédents ;
- un impact catalyseur correspondant au fait que l'existence de liaisons directes avec telle ou telle zone géographique est susceptible d'entraîner des décisions d'implantation d'activités économiques ; nous n'en avons pas fait l'évaluation, car c'est complexe. Mais il faudrait inclure dans cet impact au moins la filiale régionale d'Air France et une usine Airbus qui se sont installées à côté de l'aéroport.

Sans tenir compte du dernier impact, la somme totale pour l'aéroport de Nantes s'élève à sept cent soixante-cinq millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de l'entité de gestion de l'aéroport au sens strict est environ quarante fois plus faible. Cela pose la question du but d'un aéroport : faire du chiffre d'affaires par lui-même, comme un acteur économique classique, ou attirer de l'activité, comme un instrument de développement territorial ?

Le projet Notre-Dame-des-Landes

Jean-Yves PAUMIER : Depuis les années 1960, il existe un projet d'un nouvel aéroport autour de Nantes. Travaillant dans le domaine de l'aménagement du territoire depuis cette époque, j'ai eu l'occasion de suivre l'ensemble du processus jusqu'à aujourd'hui. C'est ce que je vais vous présenter.

Les points de départ

À l'époque, trois analyses avaient été faites :

- l'aéroport actuel de Nantes, éloigné de quelques kilomètres seulement de la ville, était doté (et l'est encore) d'une orientation des pistes qui conduisait plus de la moitié des avions à survoler la ville ; il s'ensuivait des nuisances sonores mais aussi des risques d'accident ; de fait, bien qu'il n'y ait jamais eu d'accident, la ville a connu quelques frayeurs ;
- le développement aérien prévisible nécessiterait à terme une extension du site actuel ; on prévoyait environ quatre millions de passagers à l'horizon 2000 et une continuation du développement par la suite ;
- il paraissait important d'avoir un aéroport plus proche d'autres grandes villes de l'Ouest et notamment de Rennes.

Sur la base de ces analyses, à la fin des années 1960, le projet a été inscrit dans le schéma d'aménagement de la métropole nantaise, en se disant déjà qu'il n'aurait sans doute pas besoin d'aboutir avant les années 2000. En effet, la capacité de la plate-forme existante pouvait, sous réserve d'investissements, atteindre les quatre millions de passagers envisagés à cet horizon.

Achat d'un terrain

Cependant, l'achat rapide d'un terrain a été décidé.

Plusieurs sites ont été explorés, faisant l'objet d'analyses comparatives. L'un d'entre eux, situé à une trentaine de kilomètres au nord-ouest de Nantes, dans la direction de Rennes, a été retenu. Une zone d'aménagement différée (ZAD) a été créée. Au cours du temps, les terrains ont été achetés par le conseil général de Loire-Atlantique.

À part l'achat des terrains, les choses n'ont cependant guère bougé jusqu'en 2000, d'autant que le trafic n'augmentait pas autant qu'on l'avait prévu. Le conseil général ou la CCI se contentaient de relancer ponctuellement des études qui confirmaient le site et l'intérêt du projet.

Le développement du projet

En l'an 2000, l'État a demandé à ses services d'élaborer un schéma directeur de services de transports collectifs. C'est à la suite de ce schéma que l'État a décidé de relancer le projet.

Un débat public satisfaisant

Un débat public, dont des associations locales de défense de l'environnement n'avaient pas manqué de rappeler l'obligation légale, a été lancé sous la présidence d'une haute personnalité, en l'occurrence l'ancien patron d'EDF, Jean Bergougnoux. Le débat a été large, donc assez lourd à gérer, et parfois un peu difficile, mais il s'est globalement bien déroulé.

Au fil des discussions, il est apparu que le dossier préparé ne répondait pas exactement aux questions que les gens se posaient. C'était, en effet, un dossier d'ordre réglementaire, alors que les gens s'intéressaient aux raisons et à l'utilité d'un nouvel aéroport. Des études complémentaires ont alors été lancées. Elles ont répondu aux questions de manière satisfaisante et ont confirmé une nouvelle fois le site choisi.

Calendrier

À la suite de ce débat, l'État a acté le principe du projet et a lancé la deuxième phase, celle de l'enquête publique. Elle devrait être menée cette année 2006. Pour la suite, le calendrier prévisible est le suivant. En 2007, du fait de son caractère d'année électorale, il est probable que le dossier avancera peu. En 2008-2009, les autres enquêtes diverses devraient être menées, les quelques petites expropriations nécessaires réalisées, et les travaux commencés. Au cours de ces années, les questions en suspens liées aux dessertes de l'aéroport ou à l'environnement devraient être traitées. L'entrée en service de l'aéroport est prévue entre 2012 et 2015.

Le pilotage du projet

Le projet est piloté par l'État, via le préfet de région, car il est le propriétaire du futur aéroport. Mais les collectivités locales sont aussi fortement impliquées, notamment les régions Pays de la Loire et Bretagne, les départements Loire-Atlantique et Ille-et-Vilaine et Nantes Métropole, regroupés en syndicat mixte avec quelques autres partenaires, .

Globalement, les coopérations sont assez faciles dans la mesure où toutes les forces politiques soutiennent le projet. Il existe aussi quelques échanges de bons procédés entre les régions. Ainsi, la Bretagne soutient le projet en échange du soutien que lui a apporté la région Pays de la Loire pour la LGV (ligne à grande vitesse) vers Rennes. Des petites difficultés viennent parfois des élus locaux confrontés à certaines craintes de leurs électeurs. Dans ce cas, il faut arriver à démontrer que leur territoire sera également bénéficiaire.

Quelques repères comparatifs

Pour donner de la perspective, je vais maintenant vous présenter les résultats d'une enquête comparative entre les aéroports de métropoles européennes équivalentes. Ces résultats complètent les éléments apportés par François Marie.

Un million de passagers génèrent en moyenne mille emplois directs et plus de deux mille indirects. Les très grands aéroports ont des chiffres un peu supérieurs parce qu'ils cumulent souvent les sièges des compagnies aériennes.

Il y a actuellement nettement deux types d'aéroports, ceux qui ont développé une stratégie *low costs*, et ceux qui sont restés sur le schéma classique. On peut remarquer que les premiers ont mieux résisté que les seconds à la détérioration du climat aérien qui a suivi les attentats du 11 septembre. Ils ont même continué à progresser assez régulièrement, alors que les seconds retrouvent seulement leur niveau d'avant 2001.

Les aéroports sont de plus en plus soucieux de leur image. Ils prennent des noms célèbres. On connaissait l'aéroport Charles de Gaulle à Paris ou John Fitzgerald Kennedy à New York. Il y a maintenant un John Lennon à Liverpool, avec un sous-marin jaune à l'entrée ! Dans cette ligne, on pourrait imaginer que celui de Nantes prenne, par exemple, le nom de Jules Verne. Le sujet avait été évoqué à l'époque du premier aéroport, mais l'opinion n'était sans doute pas assez avancée pour accepter cette évolution novatrice pour l'époque. Aujourd'hui, il en irait sans doute différemment.

La part moyenne des recettes liée à l'activité aérienne stricte est de 60 % contre 40 % pour la part liée aux autres activités de l'aéroport. L'aéroport de Nantes qui a su faire monter la seconde part au niveau de 50 % atteint le niveau moyen des aéroports anglais. Cela montre que la CCI sait bien gérer son équipement.

Du fait de la congestion des zones urbaines, le développement du trafic passe par l'existence d'une bonne desserte des aéroports en transports collectifs. C'est un point difficile parce que les terrains d'aviation se situent généralement dans des zones denses. Pour installer des transports collectifs, il faut donc des investissements considérables. À cet égard, les aéroports allemands et suisses sont les plus performants, en ayant 20 % à 40 % des voyageurs qui arrivent à l'aéroport en utilisant ce type de desserte.

Un projet à poursuivre

L'aéroport Notre-Dame-des-Landes est appelé à être une plate-forme régionale pour tout le grand Ouest. L'ensemble compte six millions d'habitants, ce qui est comparable à la région Rhône-Alpes ou à la Catalogne.

Cet aéroport apparaît un peu à l'écart des grands flux européens, qui sont situés plus à l'Est. Il s'agit donc d'un projet volontariste. Quoiqu'il soit relativement consensuel, il faut convaincre l'État et les autres partenaires, ce qui semble aujourd'hui acquis.

Le mode de gestion de ce nouvel aéroport n'est pas encore tranché. L'État va-t-il le gérer en partenariat avec les institutions régionales, ou va-t-il le concéder à des entreprises privées ? Les institutions régionales souhaitent être impliquées de manière à pouvoir peser sur le développement futur. Le mode de gestion de ce que deviendra l'ancien aéroport n'est pas non plus tranché. Il semble seulement clair que l'État ne veut pas avoir à gérer deux aéroports.

Actuellement, on assiste à une floraison de réflexions et d'initiatives de manière à faire de ce nouvel aéroport une véritable plate-forme de développement. On peut imaginer passer de mille sept cent cinquante emplois sur le site à quatre ou six mille, selon le développement du trafic, à l'horizon 2025. Dans ce cadre, la réalisation ou l'amélioration des dessertes aussi bien en transports collectifs que routières est un sujet important qui suscite aussi réflexions et initiatives. La réflexion la plus avancée consiste à relier Nantes et l'aéroport par un tram-train,

c'est-à-dire par un ensemble associant le tramway de la ville de Nantes et des lignes ferroviaires, à réhabiliter ou à construire, allant jusqu'à l'aéroport.

DÉBAT

Un intervenant : *Vous nous avez montré qu'un aéroport était à la fois une entité économique à part entière, un catalyseur du développement régional, et un service public de transport. Le premier rôle demande logiquement un équilibre propre des comptes, les deux autres peuvent prétendre à des subventions. Un aéroport doit-il être indépendant, pour qu'il y ait une concurrence saine, ou peut-il recourir aux subventions ?*

François Marie : La règle précisée en septembre dernier par la Commission européenne distingue les subventions d'investissements et les subventions de fonctionnement. Pour l'investissement, je pense que tous les aéroports européens sont subventionnés pour leurs investissements initiaux. Pour le fonctionnement, cela dépend. Les plus petits aéroports ne pourraient pas ne pas être aidés. En revanche, les huit aéroports concernés par le changement de statut que j'ai évoqué doivent vivre par eux-mêmes et le font ; ils agissent comme investisseurs privés en économie de marché.

Nuisances et distance

Int. : *Parmi les motivations pour le nouvel aéroport, vous avez souligné le besoin de prendre de la distance avec la ville de Nantes. Mais depuis vingt ans, les zones urbaines ou périurbaines se sont considérablement étendues, s'éloignant souvent du centre ville de vingt ou trente kilomètres. Du fait de cette extension, n'allez-vous pas connaître les problèmes que vous cherchiez à éviter à l'époque du choix du terrain ?*

F. M. : En réalité, le facteur le plus important n'est pas la distance mais l'orientation des pistes. Si, sur le site actuel, la piste était orientée de telle manière que les avions n'aient pas à survoler la ville, nous serions beaucoup moins gênés. Pour ce qui est du nouvel aéroport, il faut prendre en compte le fait que la grande taille du terrain prévu, mille deux cents hectares, nous donne une liberté de manœuvre. Par comparaison, le terrain actuel fait trois cent vingt hectares, taille assez classique pour un aéroport régional. Celui de Nice, qui joue l'un des rôles les plus importants dans le transport aérien français, fait aussi trois cents hectares.

Jean-Yves Paumier : Les études techniques montrent que l'exposition au bruit sera quarante fois plus faible. C'est un argument fort.

Un investissement pour le développement à long terme

Int. : *Je suis dubitatif sur l'intérêt de ce nouvel aéroport. Vous nous avez en effet affirmé que l'aéroport actuel était loin d'être saturé. De plus, Nantes est une ville bien reliée par le TGV. L'argument des nuisances me paraît léger s'il est seul. Je me demande s'il n'y a pas, derrière ce projet, un mouvement en avant économiquement non maîtrisé de la part des collectivités, comme cela arrive parfois.*

F. M. : Tout d'abord, il faut vraiment réaliser que les nuisances liées à l'orientation de la piste sont un gros problème, qui serait encore plus important si l'on voulait augmenter le trafic. Précisons aussi les flux de voyageurs et les capacités de l'aéroport actuel. Aujourd'hui le nombre de voyageurs qui y passent est précisément de deux millions cent soixante mille pour une capacité de trois millions. L'aéroport pourrait aller jusqu'à quatre millions, mais il faudrait investir lourdement. De ce point de vue, la question est simplement de savoir si on préfère investir sur le site actuel ou ailleurs. De plus, à l'échelle d'une cinquantaine d'années, il paraît bienvenu de s'inscrire dans une problématique de développement plus large. De ce point de vue, le rapprochement de Rennes est à prendre en compte.

Pour la question de la concurrence avec le TGV à destination de Paris, l'affaire est réglée. L'aéroport de Nantes a complètement perdu le combat. L'équilibre du dossier est conçu sans aucune visée sur ce marché.

Il faut aussi appréhender ce nouvel aéroport dans le cadre d'un développement global du grand Ouest de la France. Il est clair, par exemple, qu'il connaît un fort retard sur l'international. Or, beaucoup d'entreprises locales sont prêtes à développer des affaires à l'étranger, si nous accroissons notre offre. Ainsi, nous avons ouvert récemment une ligne avec Madrid qui connaît déjà un certain succès auprès de notre clientèle professionnelle. Les relations avec l'Espagne sont en train de changer. Nous n'avons pas encore de ligne sur l'Allemagne, alors que de nombreuses entreprises locales ont déjà des échanges commerciaux avec l'Allemagne. Bref, le besoin de développer des lignes européennes me paraît certain.

Enfin, constatons que dans le cadre de l'équilibre économique, le terrain de l'aéroport actuel, qui ne servira plus, a acquis une valeur considérable.

Int. : *Pour vous appuyer, je me souviens d'avoir enquêté sur le développement de Sophia-Antipolis et il s'est avéré que les entreprises étaient particulièrement sensibles à la proximité de l'aéroport international de Nice. Pour continuer d'aller dans votre sens, l'exemple de Lyon-Satolas montre que la présence du TGV ne fait pas que prendre des parts de marché, mais qu'il agit aussi comme un atout.*

J.-Y. P. : On a mis longtemps, en France, à comprendre que tout ne devait pas forcément passer par Paris. C'est désormais un élément acquis. Mais pour le concrétiser, il faut arriver à donner des outils forts aux régions. Un aéroport de ce type, certes plus proche de Nantes que de Rennes, mais néanmoins situé entre ces deux métropoles régionales, est un équipement particulièrement intéressant. Il faut aussi le replacer dans le besoin de dynamiser l'ouest de la France, alors que les grands flux européens ont tendance à se déplacer vers l'est.

Dessertes

Int. : *Il me semble, par expérience personnelle, que la rapidité d'accès au centre ville est un atout considérable. Le nouvel aéroport devrait être nettement plus éloigné de la ville que l'actuel. Cela me paraît être un inconvénient.*

Int. : *Tout dépend de la manière dont les dessertes sont conçues. J'ai eu l'occasion de fréquenter l'aéroport de Stockholm. Il est assez éloigné de la ville, mais il existe un système très efficace de liaison par navettes roulant à deux cents kilomètres-heure sur leur propre voie.*

J.-Y. P. : Pour le moment, le syndicat mixte et les collectivités travaillent sur deux projets, celui d'un tram-train avec la ville de Nantes, et celui d'une liaison rapide en train avec la ville de Rennes. Sur le premier point, les choses avancent. Sur le second, c'est plus difficile : la SNCF nous dit qu'elle ne sait pas faire des liaisons rapides entre deux villes de province.

Effets d'entraînements

Int. : *Dans une rencontre récente de l'École de Paris, le maire de Millau¹ a souligné les conséquences économiques de la notoriété du viaduc (liée à sa taille et à son architecture), au-delà de son utilité pour le transport. Vous nous avez montré que les aéroports cherchent à développer les revenus non aériens, et qu'un certain nombre d'aéroports se sont construits autour d'une autre activité que le transport. Avez-vous songé à créer une attractivité spécifique ?*

F. M. et J.-Y. P. : Non. Nous n'en sommes pas au stade du projet architectural. C'est peut-être un peu trop tôt. De plus, la mentalité des collectivités publiques impliquées dans le projet n'est probablement pas prête à aller dans ce sens. Pour le moment, nous sommes plutôt dans

¹ Jacques Godfrain, *Le viaduc de Millau, tour Eiffel du Larzac*, l'École de Paris du management, réf. EV010206.

une logique de prudence dans l'investissement. L'objectif est d'arriver à faire les tarifs les plus bas, et cela interdit toute dépense somptuaire.

Int. : *Les normes européennes sont de plus en plus strictes sur de nombreux sujets comme la sécurité, l'environnement, le développement durable. À Lyon, l'aéroport a été une source de création ou de perfectionnement de sociétés de services sur ces thèmes, source qui a ensuite diffusé dans le tissu local. Avez-vous exploré cette dimension ? On sait que l'Ouest de la France manque de sociétés de service. Cela pourrait lui être profitable.*

F. M. : C'est assurément une carte à jouer. Lyon Saint-Exupéry a développé effectivement une vraie stratégie environnementale. Nous ne l'avons pas encore fait parce que nous ne souhaitons pas pour le moment faire trop de bruit autour du projet du nouvel aéroport. Cela dit, sur l'aéroport actuel, nous travaillons en réseau avec de nombreux acteurs locaux.

Gouvernance

Int. : *Les CCI ne sont pas connues pour être des entités de gouvernance particulièrement réactives. Elles peuvent faire preuve d'audace, mais elles sont plus souvent assez méfiantes. Êtes-vous confrontés à des difficultés de cet ordre ?*

F. M. : L'aéroport est géré comme une entreprise. Je n'ai pas vu de différence avec mon métier précédent dans une entreprise privée, si ce n'est un peu de complexité dans une dimension nouvelle : la gestion avec les élus. Sincèrement, je trouve que la CCI de Nantes fait preuve d'un vrai professionnalisme.

Int. : *J'é mets l'hypothèse qu'une explication se trouve dans le bon équilibre qu'a trouvé la CCI de Nantes entre les commerçants et industriels. Par comparaison, la CCI dont dépendait Sophia-Antipolis était essentiellement composée par les hôteliers et restaurateurs de la Côte d'Azur. Leurs manières d'appréhender les choses étaient assez différentes de celles d'une entreprise industrielle !*

Int. : *Vous nous avez dit qu'en Angleterre la plupart des aéroports avaient été privatisés. En a-t-on tiré des conclusions pour la gouvernance ?*

F. M. : Oui. Il apparaît que la structure du capital a peu d'influence. Dans ce secteur, c'est la qualité du management qui compte.

Int. : *Les compagnies low costs semblent amener beaucoup de voyageurs. Savez-vous les attirer et traitez-vous avec elles à des conditions normales ? Il y a eu, voilà quelques années, des problèmes de subventions locales pour ces compagnies.*

F. M. : Nous accueillons depuis peu Ryan Air à des conditions économiques normales. La compagnie nous achète classiquement une prestation aéroportuaire. En revanche, elle a exigé des conditions techniques rigoureuses : leurs avions doivent rester sur le tarmac moins de vingt-cinq minutes. Durant ce temps, il leur faut débarquer leurs passagers et décharger les bagages, embarquer les nouveaux, charger les bagages et remplir les réservoirs de kérosène. Ce très faible temps d'escale est possible dans nos infrastructures simples et performantes, après avoir optimisé certaines de nos procédures.

Vacanciers et businessmen

Int. : *J'imagine que les demandes des usagers sont différentes selon qu'ils sont vacanciers ou hommes d'affaires.*

F. M. et J.-Y. P. : Actuellement nos passagers se répartissent à peu près à égalité entre une catégorie de voyageurs pour raisons professionnelles, et une autre pour raison de vacances ou de famille.

Entre ces deux catégories, la différenciation dans l'aéroport devient de plus en plus forte, car les désirs et les contraintes ne sont pas les mêmes, en termes de service, de tarif, de temps passé dans l'aéroport, d'attente dans les queues à l'embarquement, etc. Du parking à la passerelle, les circuits sont différents ! Certains aéroports comme celui de Nice, un peu en avance sur nous, travaillent déjà à fournir des prestations spécifiques, par exemple, en créant pour les voyageurs fréquents une carte qui permet d'éviter certaines files d'attente. Il faut aussi souligner que la catégorie des vacanciers est très sensible à la saisonnalité. Elle double de volume pendant l'été. Les installations doivent être dimensionnées en conséquence. Ce qui revient à dire qu'elles sont surdimensionnées pour le reste de l'année. Cela pose un problème spécifique de gestion.

Int. : *En conclusion, je voudrais vous remercier pour cet exposé. Je fais de la recherche sur les aéroports, et on trouve surtout de la documentation et des publications sur les grands hubs, mais très peu sur les aéroports régionaux. Votre présentation comble un vide.*

Présentation des orateurs :

François Marie : dirige l'aéroport de Nantes-Atlantique depuis juillet 2004 et préside l'association des aéroports francophones – ALFA-ACI – depuis octobre 2005 ; il avait auparavant travaillé dans trois secteurs d'activités : le BTP, comme responsable de chantier de travaux souterrains chez GTM, le conseil en organisation industrielle chez Accenture, et l'agroalimentaire chez Danone, avec en particulier la direction de l'usine LU à Nantes ; il est diplômé de Polytechnique et des Ponts et Chaussées.

Jean-Yves Paumier : ancien élève de l'École polytechnique, dirige à Nantes la société Atlanconsult qu'il a créée en 1974 après avoir travaillé six ans à Paris avec Jacques Lesourne dans le groupe Sema Metra International et à Prospective & Aménagement ; son champ d'intervention est l'aménagement du territoire et le développement régional ; il anime par ailleurs la vie littéraire de l'ouest et est l'auteur du livre *Jules Verne, voyageur extraordinaire - Géographie des mondes connus et inconnus* (Glénat & la Société de Géographie, 2005) ; chancelier de l'académie de Bretagne et des Pays de la Loire.

Diffusion juillet 2006