

2015  
LE MONDE  
EST À VOUS





# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015





## LE MONDE EST À VOUS

En développant leurs aéroports, les territoires développent leurs économies et s'ouvrent sur le monde. À la fois investisseur, constructeur et exploitant, VINCI Airports accompagne cette dynamique. VINCI Airports est le partenaire de long terme des autorités publiques, des acteurs des territoires et des compagnies aériennes pour optimiser la desserte et l'activité des plateformes aéroportuaires. Ses investissements dans la modernisation des aérogares et le développement de nouveaux services améliorent également l'accueil des passagers et leur expérience lors de leurs déplacements.





# 1

---

PROFIL

---

NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

---

CHIFFRES CLÉS 2015

---

VISION

---

COMITÉ DE DIRECTION

---

UN MODÈLE D'OPÉRATEUR GLOBAL

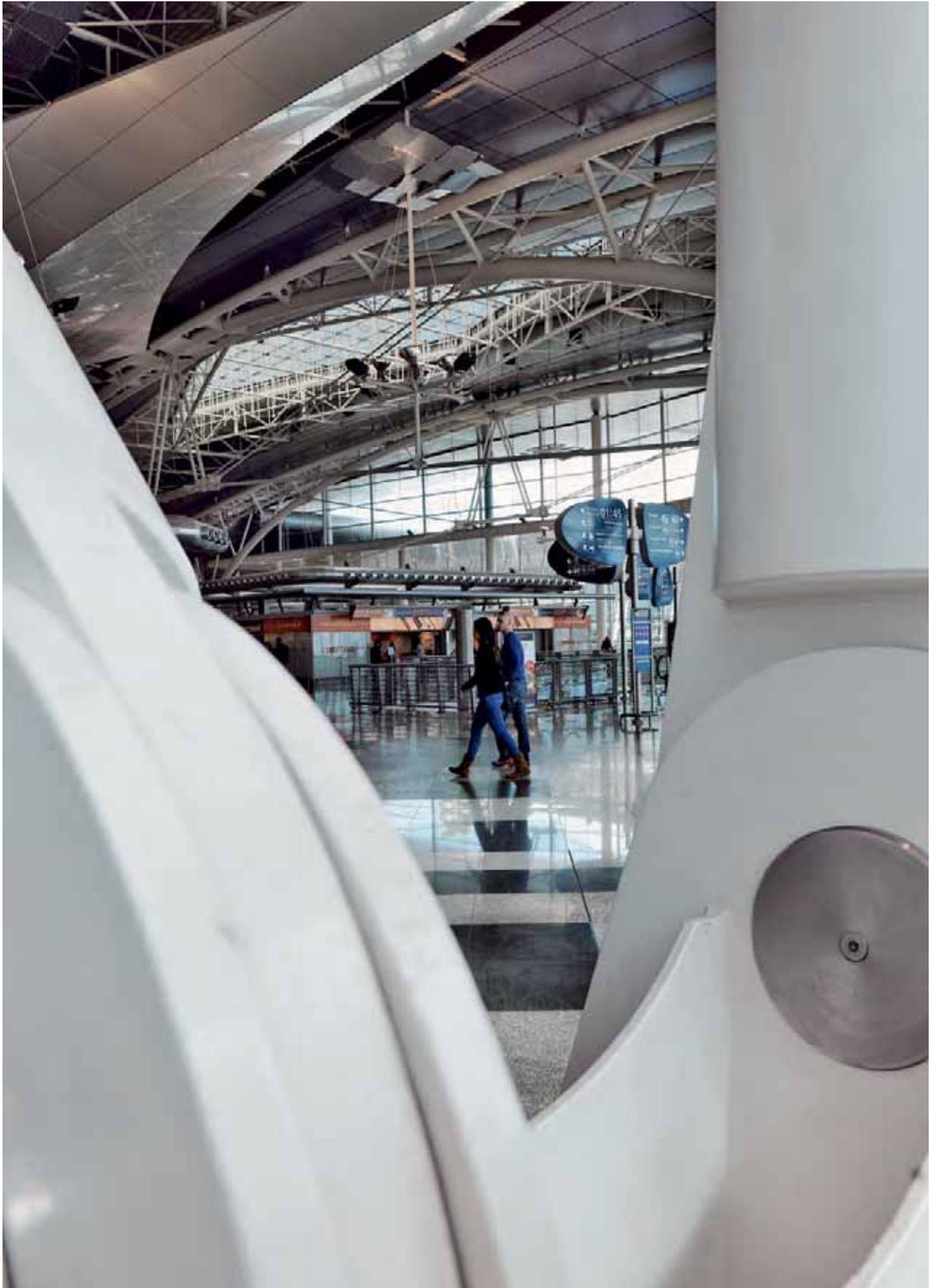
# PROFIL



Les plateformes VINCI Airports accueilleront plus de 100 millions de passagers en 2016.

VINCI Airports assure, depuis avril 2016, la gestion d'un réseau de 34 aéroports en France, au Portugal, au Cambodge, au Chili, au Japon et en République dominicaine. Avec plus de 100 millions de passagers annuels prévus en 2016, VINCI Airports se place aujourd'hui parmi les cinq plus importants acteurs du secteur, grâce à un savoir-faire complet, allant de la conception à l'exploitation, en passant par le financement et la maîtrise d'ouvrage. Chaque jour, ses 8 500 collaborateurs sont au service du développement des territoires et de la mobilité des citoyens, contribuant ainsi à leur ouvrir le monde.

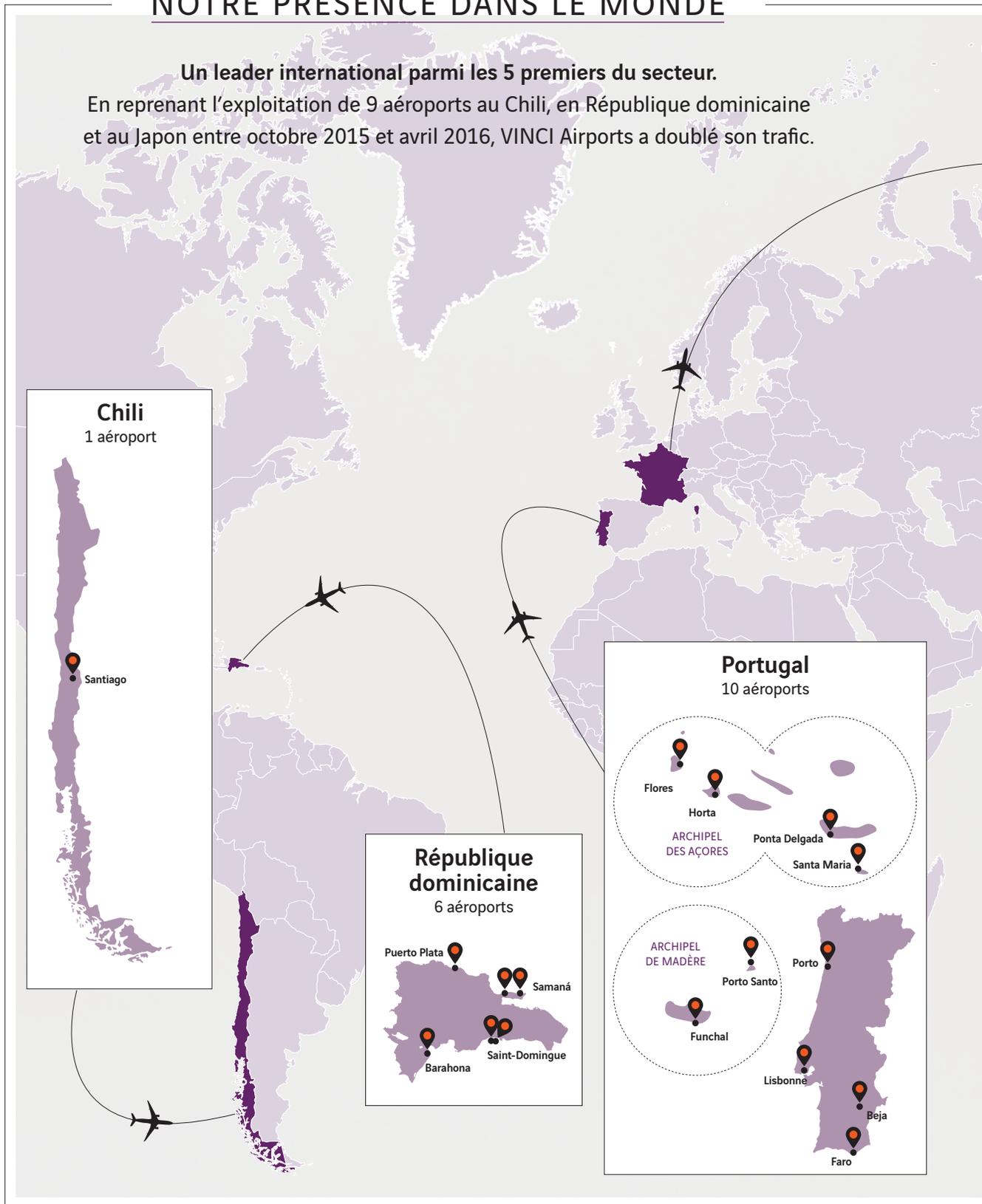


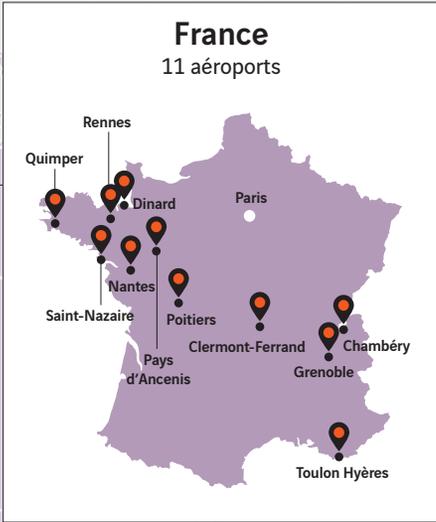


# NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

**Un leader international parmi les 5 premiers du secteur.**

En reprenant l'exploitation de 9 aéroports au Chili, en République dominicaine et au Japon entre octobre 2015 et avril 2016, VINCI Airports a doublé son trafic.





Nombre de passagers  
par aéroport



Date de fin  
de concession

**France**

Nantes Atlantique	4 395 000	2065
Rennes Bretagne	539 000	2024
Toulon Hyères	510 000	2040
Clermont-Ferrand Auvergne	400 000	2026
Grenoble Isère	296 000	2023
Chambéry Savoie	213 000	2029
Dinard Bretagne	130 000	2024
Poitiers Biard	123 000	2019
Quimper Cornouaille	89 000	2016
Saint-Nazaire Montoir	23 000	2065
Pays d'Ancenis	Aviation générale	2018

**Portugal**

Lisbonne	20 090 000	2063
Porto	8 088 000	2063
Faro	6 437 000	2063
Madère	2 728 000	2063
Açores	1 605 000	2063
Beja	Aviation générale	2063

**Cambodge**

Siem Reap	3 297 000	2040
Phnom Penh	3 079 000	2040
Sihanoukville	95 000	2040

**Chili**

Santiago du Chili	17 230 000	2035

**Japon**

Kansai International Airport	23 190 000	2060
Osaka International Airport	14 510 000	2060

**République dominicaine**

Aéroports Aérodom	4 570 000	2030

## NOTRE PRÉSENCE DANS LE MONDE

### Actionner tous les leviers du développement.

En 2015, VINCI Airports a réalisé des croissances record sur son périmètre 2014 (France, Portugal et Cambodge). Ses expertises pointues, au service des projets des territoires, ont convaincu de nouveaux concédants au Chili, au Japon et en République dominicaine.

### FRANCE



En France, VINCI Airports exploite 11 aéroports de tailles et de profils très divers, qui tous constituent des infrastructures clés pour l'économie de leurs territoires.

Les équipes du marketing aérien utilisent leurs savoir-faire très pointus pour développer le trafic, y compris sur les plus petites plateformes comme par exemple Dinard Bretagne (+13,5% en 2015).

VINCI Airports met également en œuvre des investissements réguliers et pertinents, correspondant aux besoins, à l'image du nouveau terminal d'aviation d'affaires inauguré à Clermont-Ferrand en 2015.

#### UNE CROISSANCE DU TRAFIC QUI SURPERFORME LE MARCHÉ

**+3,9%**

pour l'ensemble des aéroports français  
(hors Toulon Hyères),

**+5,7%**

à Nantes Atlantique  
(4,3 millions de passagers en 2015).

### CHILI



Le consortium Nuevo Pudahuel, formé par VINCI Airports (40%), Aéroports de Paris (45%) et le groupe de construction italien Astaldi (15%), exploite en concession depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2015 et pour 20 ans l'aéroport international de Santiago du Chili. Le contrat prévoit en outre un très ambitieux programme de travaux pour doubler la capacité de l'infrastructure afin de faire face à l'important potentiel de croissance du trafic aérien. Pour ce chantier, la société concessionnaire s'appuie sur un groupement constructeur qui associe VINCI et Astaldi. Cette approche intégrée concessionnaire-constructeur est un atout majeur pour mener à bien le projet.

**6<sup>e</sup>**

aéroport international d'Amérique du Sud.

**De 16 à 30 millions**

de passagers annuels, une capacité qui va doubler en moins de 5 ans.

### RÉPUBLIQUE DOMINICAINE



Le 14 décembre 2015, VINCI Airports a acquis auprès du fonds d'investissement Advent International la société Aerodom, concessionnaire jusqu'en 2030 de six des neuf aéroports de République dominicaine, dont ceux de la capitale Saint-Domingue et de Puerto Plata. Le transfert de l'exploitation doit intervenir avant la fin du premier trimestre 2016.

## CAMBODGE

Présent depuis 20 ans au Cambodge, VINCI Airports a investi plus de 100 millions de dollars pour doubler la capacité des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap et ainsi accompagner la croissance très forte de l'économie et des échanges. Les travaux se sont achevés au début de l'année 2016. VINCI Airports stimule également le développement du trafic en coopérant de manière particulièrement proactive avec les acteurs du tourisme au Cambodge, notamment sur les marchés asiatiques.

**+ 13%**

de croissance du trafic en 2015.

**+ de 6 millions**

de passagers sur l'année, Phnom Penh dépassant à son tour la barre des 3 millions de passagers après Siem Reap en 2014.

## JAPON



Le 15 décembre 2015, le consortium constitué de VINCI Airports (40%), du groupe japonais ORIX (40%) et d'autres partenaires japonais (20%) a signé avec New Kansai International Airport Company (NKIAC) le contrat de concession (pour 44 ans à compter de la reprise prévue le 1<sup>er</sup> avril 2016) des aéroports internationaux du Kansai et d'Osaka. Le premier, construit sur une île artificielle dans la baie d'Osaka, est un hub international à fort potentiel de croissance grâce au développement du tourisme asiatique au Japon et à l'essor des transporteurs low cost dans le pays. Le second est l'aéroport historique de la ville d'Osaka.

**37,7 millions**

de voyageurs en 2015.

**2<sup>e</sup>**

plateforme aéroportuaire du Japon.

**1<sup>re</sup>**

région touristique.

**+ 30%**

c'est la croissance du tourisme, essentiellement asiatique, au Japon (chiffre 2014).

## PORTUGAL



Depuis la reprise d'ANA par VINCI Airports en 2013, ses 10 aéroports ont connu une croissance exceptionnelle. VINCI Airports alimente ce dynamisme par une approche proactive du développement du trafic, mais aussi via un projet en cours de renouvellement complet des zones commerciales dans les principaux aéroports (Lisbonne, Porto, Faro, Funchal). L'entreprise conduit également un plan d'investissement d'infrastructures global de 275 millions d'euros sur 5 ans.

### UN TRAFIC EN CROISSANCE RECORD

**+ 11%**

pour l'ensemble des aéroports portugais,

**+ 10,7%**

à Lisbonne (+ de 20 millions de passagers en 2015),

**+ 16,6%**

à Porto (+ de 8 millions de passagers en 2015).

### LE RELAIS DE CROISSANCE DES ACTIVITÉS EXTRA-AÉRONAUTIQUES

**+ 11,1%** en 2015 au Portugal / **+ 8,8%** à Lisbonne /

**+ 19,2%** à Porto / **+ 13,4%** à Faro

1

## CHIFFRES CLÉS 2015



Croissance du trafic en 2015  
**+ 11,4%**

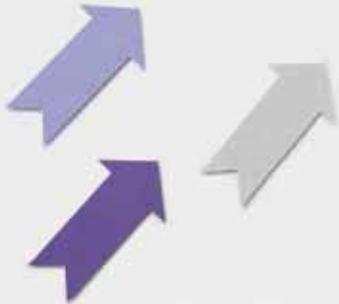
**+ de 140**  
compagnies aériennes sur nos plateformes



**820 millions**  
d'euros de chiffre d'affaires (+14,4%)  
Ebitda : 50,2%



**+ de 450**  
destinations desservies  
dans le monde



**80**  
nouvelles  
routes ouvertes  
(lignes régulières)

**7**  
nouvelles  
compagnies aériennes  
partenaires



**268**  
commerces

**166**  
cafés et restaurants



**8 913 m<sup>2</sup>**  
de surface commerciale ouverts en 2015

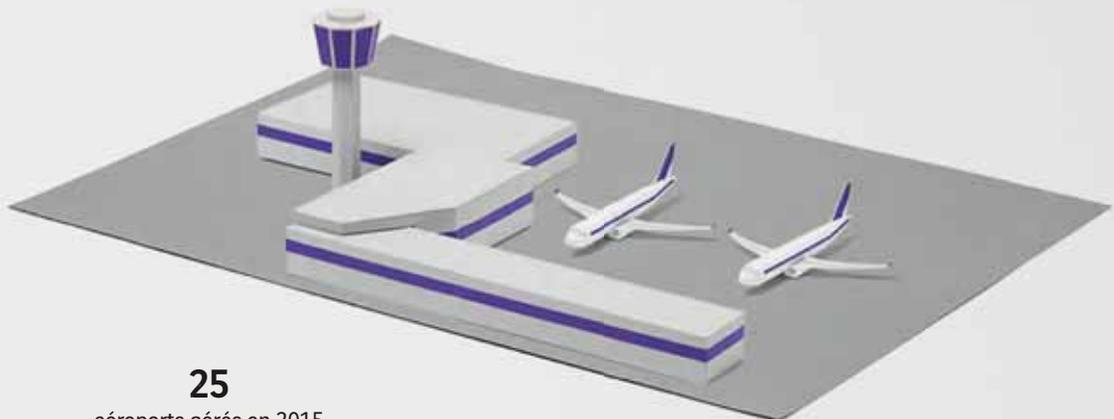
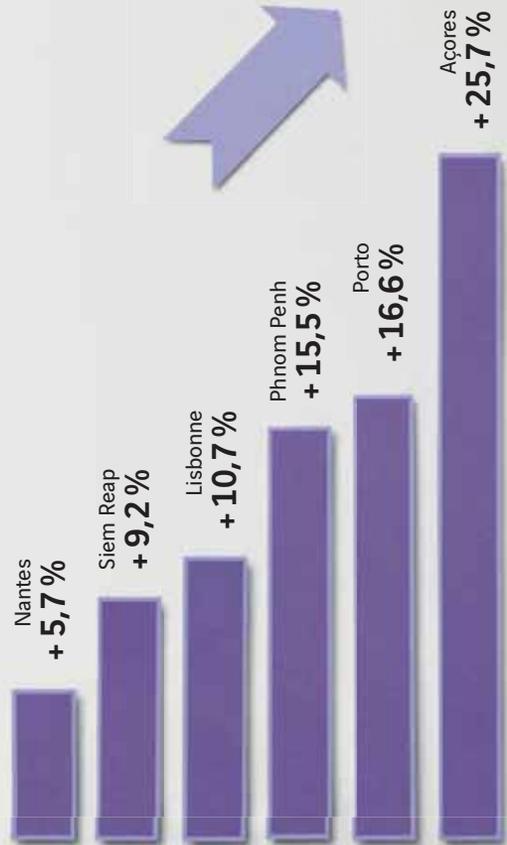


**52,1 millions**  
de passagers  
accueillis en 2015



**5 666**  
collaborateurs  
(dont 86 % à l'international)

De fortes  
progressions  
du trafic en 2015



**25**  
aéroports gérés en 2015

## VISION

# “2015 MARQUE UNE ÉTAPE DÉTERMINANTE DANS L’HISTOIRE DE VINCI AIRPORTS.

Notre développement international s’est accéléré : en doublant de taille, nous entrons dans le top 5 mondial du secteur.”



Nicolas Notebaert, président de VINCI Airports

### Quel bilan dressez-vous de l'année 2015 pour VINCI Airports ?

2015 a été une année de croissance exceptionnelle. Le chiffre d'affaires de VINCI Airports a cru de 14,4%, son Ebitda de 20,5%, et son résultat net de 31,2% sur son réseau existant. Et en parallèle, nous connaissons une très forte croissance externe, liée aux nouveaux contrats de concession conclus en 2015, qui se solderont par un doublement de notre trafic, de 50 à plus de 100 millions de passagers par an. Notre développement international s'est accéléré avec la reprise en octobre de l'exploitation de l'aéroport de Santiago du Chili. VINCI Airports en assume l'exploitation en partenariat avec ADP et Astaldi, selon un modèle de co-contrôle des actifs. En décembre dernier, le Japon a confirmé que son choix pour l'exploitation en concession sur 44 ans des deux aéroports du Kansai s'était orienté vers VINCI Airports et son partenaire financier japonais, ORIX. Nous avons également signé en décembre 2015 le contrat d'acquisition de la société concessionnaire Aerodom qui exploite six aéroports en République dominicaine, que nous exploiterons à compter d'avril 2016.

VINCI Airports est à présent un acteur reconnu sur le marché mondial. Nous faisons désormais partie du top 5 mondial, avec une proportion significative du trafic aérien global : elle excède 2,7% du trafic mondial, ce qui nous situe au-delà du plus gros aéroport de la planète et représente un volume de passagers supérieur à celui d'importantes compagnies aériennes. Nous avons atteint une masse critique sur un secteur qui demeure très fragmenté. Sur notre périmètre 2014, l'année s'est également caractérisée par une croissance organique à deux chiffres qui prouve l'efficacité de notre approche.

Dans tous les pays, que ce soit la France (+3,9%), le Portugal (+11%) ou le Cambodge (+13%), notre trafic a continué à croître beaucoup plus vite que notre marché, le transport aérien, qui est lui-même durablement porteur.

### Quels sont les moteurs de ces performances supérieures à celles du secteur ?

Notre croissance est alimentée par nos expertises spécifiques en matière d'exploitation et de développement d'actifs aéroportuaires. Nos équipes spécialistes du marketing aéronautique travaillent en contact permanent avec les compagnies et se mettent à l'écoute de leur logique économique pour leur proposer des opportunités durables et gagner leur confiance sur le long terme. Nous les assistons dans le lancement de nouvelles routes en jouant un rôle très proactif de lien et de promotion avec les territoires, en déployant des mécanismes tarifaires adaptés. Pas moins de 80 nouvelles routes ont ainsi été ouvertes au cours des saisons d'été 2015 et d'hiver 2015-2016. Les activités extra-aéronautiques au sein des aéroports représentent un autre levier de croissance important. VINCI Airports dynamise les zones de commerces par un travail sur les flux de passagers qui bénéficie à la fois à l'efficacité des opérations, à la rentabilité des boutiques et au bien-être des voyageurs. Un ambitieux chantier de réaménagement des principaux aéroports portugais a généré en 2015 de premiers résultats très prometteurs. Nous avons aussi lancé en 2015 une stratégie d'innovation digitale qui va nous permettre d'enrichir l'expérience des passagers et notre connaissance de nos clients, après la mise en œuvre du wifi gratuit et illimité dans tous nos aéroports.



\* Chiffre hors Toulon Hyères.

# VISION

## Comment vous différenciez-vous de vos concurrents ?

Nous nous distinguons par notre dimension d'opérateur global. La plupart des acteurs, dans l'aéroportuaire, sont soit des exploitants, soit des investisseurs. Lorsqu'ils sont les deux à la fois, ils disposent rarement des mêmes capacités d'investissement que nous. VINCI Airports s'appuie sur la solidité du groupe VINCI, qui a toujours placé les concessions au cœur de sa stratégie et qui a développé au fil du temps un savoir-faire intégré de concessionnaire, d'investisseur, de maître d'ouvrage, de constructeur, d'opérateur de services. Nous sommes les héritiers de ce modèle. Ce positionnement permet en outre à VINCI Airports d'accompagner la croissance de ses aéroports en anticipant, en finançant et en pilotant les investissements d'infrastructures qui s'imposent. Au fil des grands projets, comme celui qui s'achève en 2016 au Cambodge et qui a doublé la capacité d'accueil des aéroports de Phnom Penh et de Siem Reap, nous avons développé des compétences pointues et efficaces de maîtrise d'ouvrage de travaux. Elles ont été particulièrement déterminantes pour répondre aux attentes du gouvernement chilien pour son aéroport international de Santiago.

## Quels sont les atouts sur lesquels VINCI Airports s'appuie pour déployer ce modèle à l'international ?

VINCI Airports est depuis longtemps un acteur international : nous opérons depuis 20 ans les aéroports du Cambodge. L'acquisition d'ANA en 2013 a constitué une première étape transformante et 2015 marque un nouveau chapitre de notre histoire. Notre modèle est très adapté au développement international. L'exploitation d'un aéroport est un métier très normalisé que VINCI Airports exerce suivant les

meilleurs standards globaux, en satisfaisant des attentes universelles et très fortes en termes de qualité, de sécurité, de sûreté. Nous souhaitons aussi développer dans tous nos aéroports des standards élevés qui nous sont propres, c'est ce que nous avons fait en 2015 en définissant notre stratégie environnementale. Savoir écouter les autorités concédantes et chercher de manière proactive à leur apporter des solutions adéquates est un autre de nos points forts, lié à la génétique de VINCI. Lorsque nous avons remporté un nouveau contrat, nous favorisons un modèle décentralisé qui laisse une grande liberté aux différentes plateformes pour qu'elles puissent faire face au mieux aux enjeux locaux. En termes de management, nous mettons tout en œuvre pour mener des transitions harmonieuses. Nous croyons à la continuité du management et entendons valoriser les compétences de nos collaborateurs.

## Quelles sont les perspectives de développement pour VINCI Airports ?

Notre stratégie est opportuniste, elle doit s'adapter à la volonté de chaque pays de faire évoluer ses sociétés aéroportuaires. Les concessions sont de plus en plus fréquentes dans les pays occidentaux comme dans les pays émergents, qu'elles soient pour les territoires un moyen de se désendetter, d'investir ou d'accéder à l'excellence en matière d'infrastructures et de services. Il s'agit donc moins pour nous de cibler une région du monde que d'analyser au cas par cas les opportunités et de concourir lorsque nous pensons pouvoir apporter suffisamment de valeur. Avec nos récents développements au Portugal, puis au Chili et au Japon, qui s'ajoutent à notre expérience confirmée en France et au Cambodge, nous sommes en train de fabriquer les références qui serviront notre croissance future.



# COMITÉ DE DIRECTION



**JORGE PONCE DE LEO,**  
président-directeur général d'ANA,  
Aéroports du Portugal



**VINCENT LE PARC,**  
directeur France



**CLAUDE ROBIN,**  
directeur des ressources humaines  
et du développement durable



**NICOLAS NOTEBAERT,**  
président de VINCI Airports



**EMMANUEL MENANTEAU,**  
co-directeur général  
Kansai Airports (Japon)



**PASCALE ALBERT-LEBRUN,**  
directeur administratif  
et financier



**ANNE LE BOUR,**  
directrice  
de la communication



**ÉRIC DEOBEL,**  
directeur général  
Cambodia Airports (Cambodge)



**TANGUY BERTOLUS,**  
directeur technique



**BENOÎT TROCHU,**  
directeur  
du développement

# UN MODÈLE D'OPÉRATEUR GLOBAL

Le modèle de concessionnaire-exploitant de VINCI Airports est unique sur son marché. L'entreprise est d'abord un investisseur qui s'engage aux côtés des aéroports qui lui sont confiés, car son ambition est de libérer le potentiel de croissance de ses actifs. Pour cela, elle met en œuvre des savoir-faire pointus qui se nourrissent de son expérience d'opérateur aéroportuaire.

L'EXPERTISE  
DE TERRAIN  
D'UN EXPLOITANT

UN INVESTISSEUR QUI  
S'ENGAGE POUR GÉNÉRER  
DE LA CROISSANCE DURABLE





## L'EXPERTISE DE TERRAIN D'UN EXPLOITANT

VINCI Airports exploite et construit des aéroports: ses équipes exercent au quotidien toutes les compétences de terrain nécessaires pour concevoir et opérer des plateformes dans le monde entier. De nombreux métiers, certains peu connus du grand public, jouent un rôle crucial dans le bon fonctionnement des infrastructures.

### Dimensionnement

À la fois exploitant et maître d'ouvrage, VINCI Airports sait prévoir des infrastructures et des équipements qui correspondent à la qualité de service et à la capacité attendues aux différentes étapes du parcours des passagers.

### Plan de masse aéroportuaire

Anticiper à long terme le développement des infrastructures permet d'optimiser les coûts d'investissement. C'est une expertise de la direction technique.

### Mise en service

À la fin des travaux, VINCI Airports prépare et accompagne l'ouverture des infrastructures, notamment en organisant les tests nécessaires (la mission d'« ORAT »).

### Maintenance

Menée par les services techniques, elle constitue une fonction essentielle de l'aéroport car elle garantit la disponibilité à 100% de ses systèmes critiques (électricité, informatique, balisage des pistes...)

### Assistance (ou handling)

Depuis son atterrissage à l'aéroport jusqu'à son décollage, un avion a besoin de nombreux services: enregistrement et embarquement des passagers, guidage, alimentation électrique, gestion des bagages, dégivrage, chargement des plateaux-repas...

### Coordination opérationnelle

VINCI Airports assure la gestion optimisée des ressources opérationnelles (attribution des stands, portes d'embarquement, comptoirs...)

### Métiers fonctionnels

Comme toute entreprise, un aéroport a des fonctions centrales de ressources humaines, qualité, comptabilité, marketing, communication...

### Pilotage

VINCI Airports pilote la réalisation du chantier et coordonne ses différents acteurs.

# 1

## UN MODÈLE D'OPÉRATEUR GLOBAL

 Expertises liées à l'exploitation

 Expertises liées à la conception et à la maîtrise d'ouvrage

### Fret

Souvent nocturnes, les opérations de fret express ou postal forment un pan significatif de l'activité aéroportuaire.

### Développement du trafic

Les équipes du marketing aérien de VINCI Airports sont en contact permanent avec les compagnies et les acteurs locaux du tourisme, à la recherche d'opportunités de croissance du trafic.

### Environnement

Ce service, qui peut être très développé sur les grandes plateformes, veille à la gestion du bruit, à l'efficacité énergétique, à la préservation de la biodiversité...

### Sécurité

VINCI Airports assume les missions de lutte contre l'incendie des aéronefs et contre les risques posés par la présence d'animaux. Des équipes de pompiers sont présentes sur chaque aéroport.

### Sûreté

Dans le périmètre de sûreté, VINCI Airports organise le contrôle des personnes et des biens pour prévenir tout acte illicite contre la sécurité des opérations. L'opérateur assure ces missions directement ou en supervisant le travail de prestataires.

### Partenariats commerciaux

Un aéroport héberge aussi des commerces, restaurants, loueurs de véhicules, parkings... VINCI Airports est le partenaire de ces activités non-aéronautiques génératrices de services aux passagers.



## UN INVESTISSEUR QUI S'ENGAGE POUR GÉNÉRER DE LA CROISSANCE DURABLE

L'ambition de VINCI Airports est de réaliser le potentiel de croissance des aéroports qui lui sont confiés. Son métier d'exploitant au quotidien lui permet de savoir quels sont les leviers à actionner pour développer chaque plateforme. Son rôle de concessionnaire et d'investisseur sur des cycles longs lui donne les moyens de matérialiser sa vision.

### **DES OFFRES ET DES SERVICES INNOVANTS**

Pour assurer le développement des aéroports, VINCI Airports déploie des expertises qui sont à la fois créatives et éprouvées au quotidien dans l'exploitation de nombreuses plateformes de tailles et de profils très variés, dans le monde entier. Grâce à un marketing aérien particulièrement dynamique, ses aéroports surperforment leur marché par la croissance de leur trafic. Ses équipes s'appuient sur une méthodologie et des données pointues pour proposer les meilleures



opportunités de création de routes aux compagnies aériennes, puis travaillent avec les acteurs locaux pour garantir le succès de ces initiatives de développement.

Concernant les activités extra-aéronautiques, VINCI Airports développe une approche pragmatique et en rupture avec l'approche traditionnelle du secteur, en optimisant conjointement l'implantation des commerces et les flux opérationnels. Cela lui permet d'accroître simultanément ses revenus et le bien-être des passagers. Le wifi gratuit et illimité, généralisé





**Au Cambodge, VINCI Airports a pris l'initiative d'investissements conséquents afin de doubler la capacité des deux principaux aéroports (ci-dessus, le nouveau terminal de Phnom Penh).**

en 2015 dans tous les aéroports du réseau, sert désormais de socle technologique à des services digitaux innovants qui enrichissent l'expérience client.

*> Lire aussi les chapitres concernant le trafic, les activités extra-aéronautiques, les services aux passagers.*

### **DES INVESTISSEMENTS PERTINENTS, UN PILOTAGE PRÉCIS**

VINCI Airports anticipe à court, moyen et long termes les besoins en infrastructures de ses aéroports grâce à des outils de planification précis. Il ne s'agit pas de construire pour construire, mais d'accompagner la croissance sur la durée : chacun des aéroports fait l'objet d'une politique d'investissement régulière, adaptée aux besoins et tournée vers le client. VINCI Airports s'est constitué un

savoir-faire opérationnel de maîtrise d'ouvrage de travaux qui est différenciant sur des grands projets comme celui de l'aéroport international de Santiago du Chili. La capacité à mettre en œuvre une approche concessionnaire-constructeur intégrée avec le groupe VINCI a également été déterminante pour présenter la meilleure offre à l'État chilien.

*> Lire aussi les pages consacrées à la maîtrise d'ouvrage.*

### **UNE APPROCHE COLLABORATIVE DU DÉVELOPPEMENT**

Conscient de l'importance d'un aéroport pour l'économie de son territoire, VINCI Airports cherche à promouvoir un développement harmonieux qui apporte de la valeur aux passagers, au territoire et aux partenaires commerciaux. Le dialogue

avec les parties prenantes de chaque plateforme et la mise en place, avec les autorités concédantes, de modèles de gouvernance adaptés à chaque contexte local, sont pour l'entreprise des partis pris forts.

### **LA CULTURE DÉCENTRALISÉE DE VINCI**

À l'image du groupe VINCI, VINCI Airports favorise une culture décentralisée, permettant une large autonomie de ses aéroports. VINCI Airports s'engage néanmoins à ce que chaque plateforme opère une gestion rigoureuse et réponde à des objectifs de rentabilité clairs. L'entreprise s'appuie sur les managers qui développent chaque activité et met à leur disposition le support et les meilleures pratiques de ses centres d'expertises et de son réseau. Cette organisation rend possible la



**En France (en haut, l'aéroport Nantes Atlantique) comme au Japon (en bas, l'aéroport international du Kansai), un aéroport est une porte ouverte sur le monde et un levier de croissance locale.**

mutualisation de certaines charges: les petites plateformes bénéficient ainsi de services qui leur seraient sinon difficilement accessibles (compétences juridiques, actifs informatiques, etc.).

#### **UNE VISION "GLOCALE" QUI RESPECTE L'IDENTITÉ DE CHAQUE AÉROPORT**

VINCI Airports s'adapte à chaque contexte local tout en apportant ses expertises globales et ses pratiques d'excellence en matière d'infrastructures et de qualité des opérations. L'entreprise promeut l'identité spécifique de chaque territoire, notamment en valorisant le patrimoine local, comme elle le fait au Cambodge, en soutenant l'artisanat traditionnel khmer via Les Artisans d'Angkor.

#### **UN INVESTISSEUR RESPONSABLE**

Lorsque VINCI Airports investit dans un aéroport, c'est pour plusieurs décennies et pour l'opérer au quotidien. L'entreprise est donc consciente de l'importance de nouer des relations durables avec l'ensemble de ses parties prenantes. Elle entend appliquer les meilleurs standards en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Lors de la reprise d'un aéroport, elle met tout en œuvre pour assurer aux collaborateurs une transition en douceur et pour leur offrir des opportunités de carrière intéressantes. En 2015, VINCI Airports a lancé les premières étapes d'une stratégie environnementale ambitieuse et commune à tous ses aéroports.

*> Voir aussi le chapitre consacré au développement durable.*

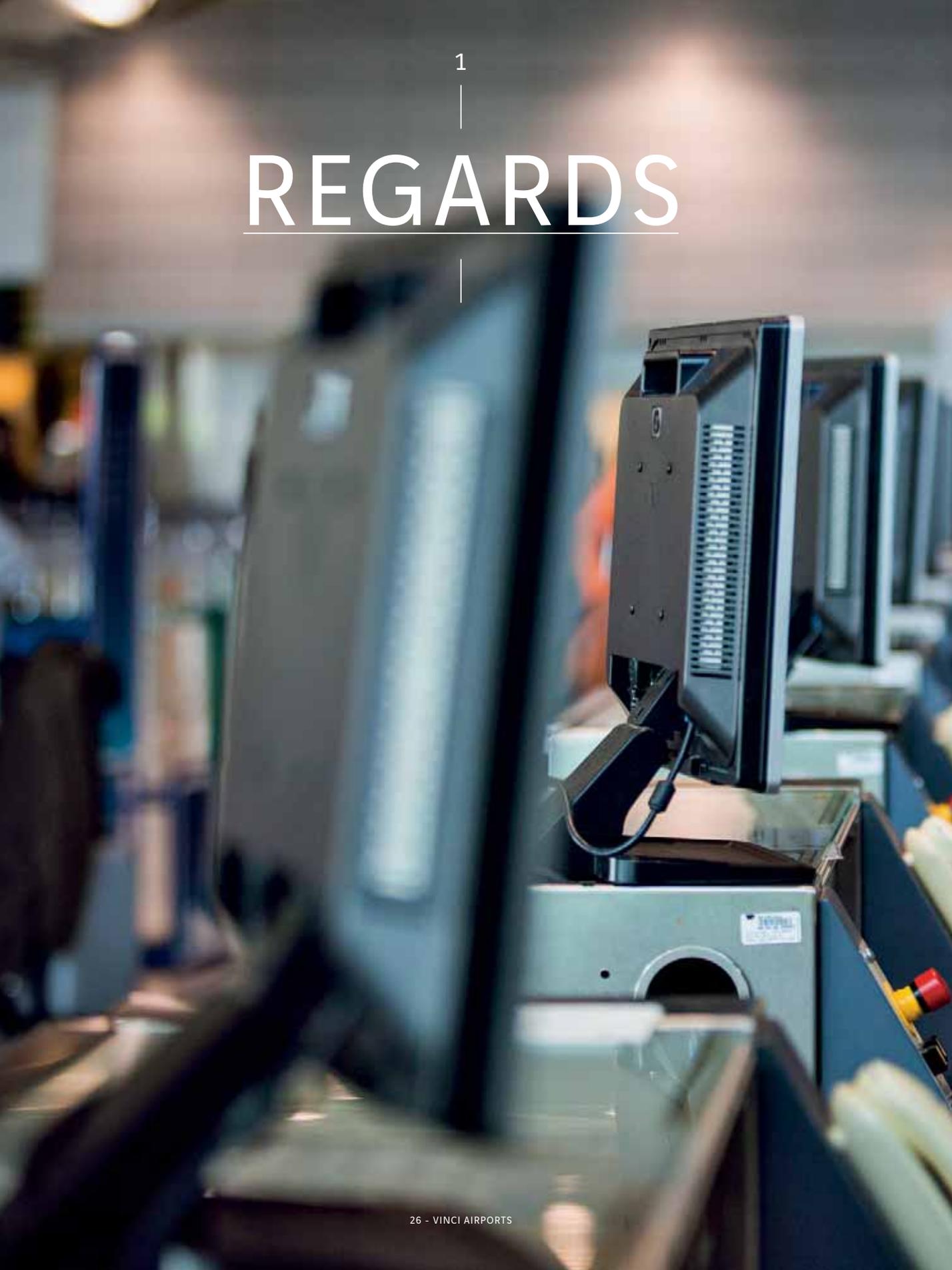
#### **LA FORCE DU RÉSEAU**

Après quelques années de développement très rapide et d'importants succès en croissance externe en 2015, au Chili, au Japon et en République dominicaine, VINCI Airports fait aujourd'hui partie du top 5 de son secteur au niveau mondial. Son réseau, qui représente une part significative du trafic aérien global, est un vivier d'expertises et de talents que l'entreprise cultive en favorisant la mobilité et le partage des bonnes pratiques entre les aéroports. Cette masse critique facilite également les relations avec les partenaires commerciaux et la création de nouveaux services.

*> Voir pages précédentes consacrées à la présence internationale et aux actifs gérés par VINCI Airports.*

1

# REGARDS





« Je travaille au sein d'une entreprise de handling, Portway. Je m'occupe d'enregistrer les passagers pour les compagnies qui n'ont pas leur propre comptoir. En 2015, l'aéroport a travaillé avec 40 compagnies aériennes pour relier Lisbonne à 120 destinations. »

**ANA MARGARIDA ANDRÉ,**  
agent d'enregistrement, aéroport  
de Lisbonne, Portugal

« Je suis chargée des opérations d'enregistrement, d'embarquement et de débarquement. Mon travail consiste à accueillir les passagers et à faciliter leur voyage. Il faut que tout soit fluide, même lors des pics de fréquentation des vacances d'hiver ! »

**BASMA JARBOUAI,**  
chef d'escale, aéroport de Grenoble, France





« Assurer l'orchestration parfaite des flux de tri et de distribution des bagages à l'aéroport de Lisbonne est un beau challenge, dans le contexte actuel de très forte croissance du trafic. L'an dernier, nous avons franchi le seuil des 20 millions de passagers annuels. »

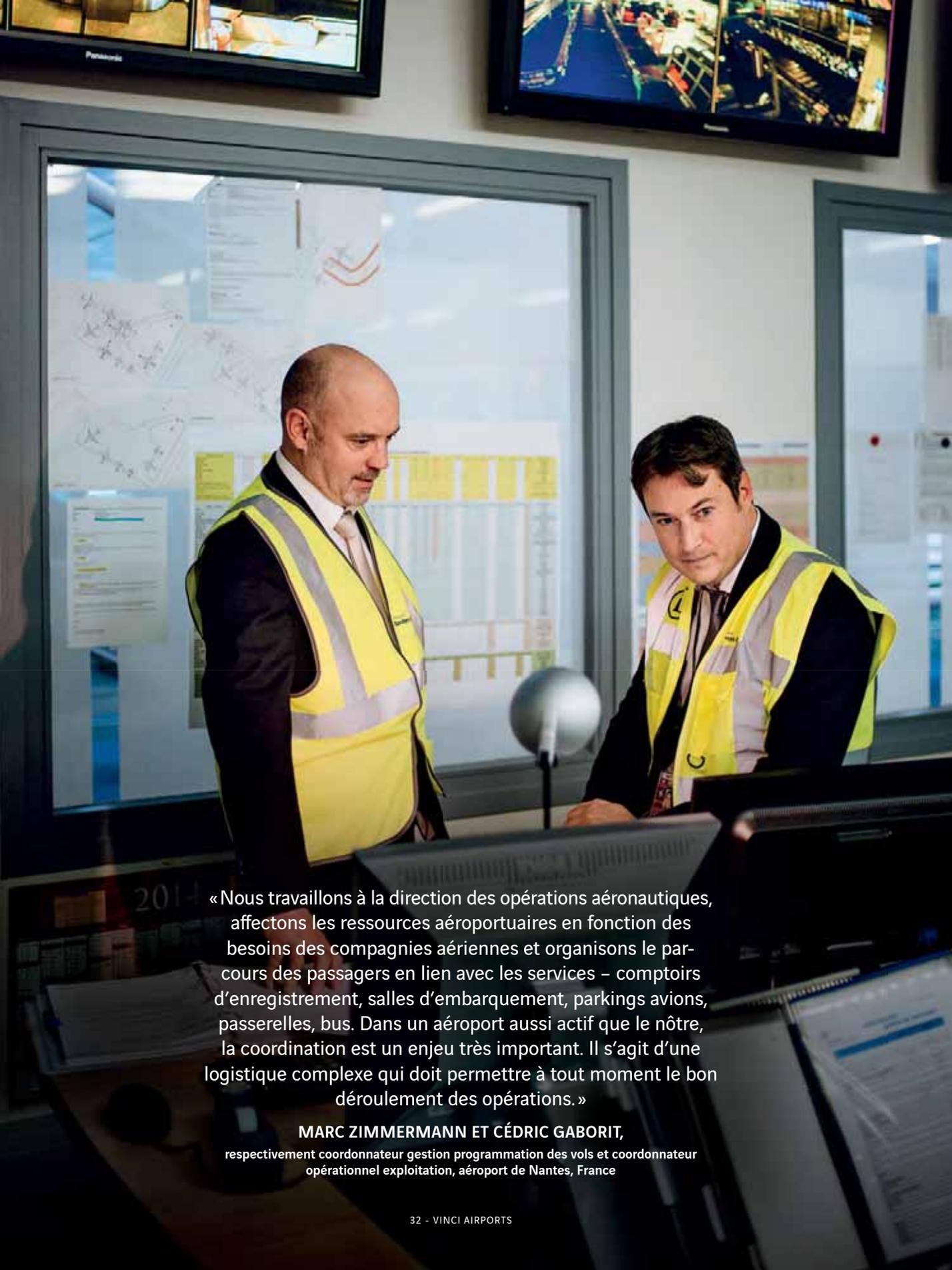
**SERGIO MIRANDA,**  
responsable des systèmes bagages,  
aéroport de Lisbonne, Portugal

A man in a blue shirt and yellow safety vest is working on an aircraft. He is looking up at the plane, which is partially visible in the upper half of the frame. The background shows a bright, open area, likely an airport tarmac.

« J'interviens sur la piste dans les opérations de stationnement, les mouvements d'aéronefs, le transfert des bagages. Les règles d'or : sécurité et esprit d'équipe. L'aéroport de Siem Reap est très dynamique et reçoit de nombreux touristes en provenance du monde entier. Ils sont de plus en plus nombreux à venir d'Asie pour visiter les temples d'Angkor. »

**RA RUN,**  
agent de piste, aéroport  
de Siem Reap, Cambodge

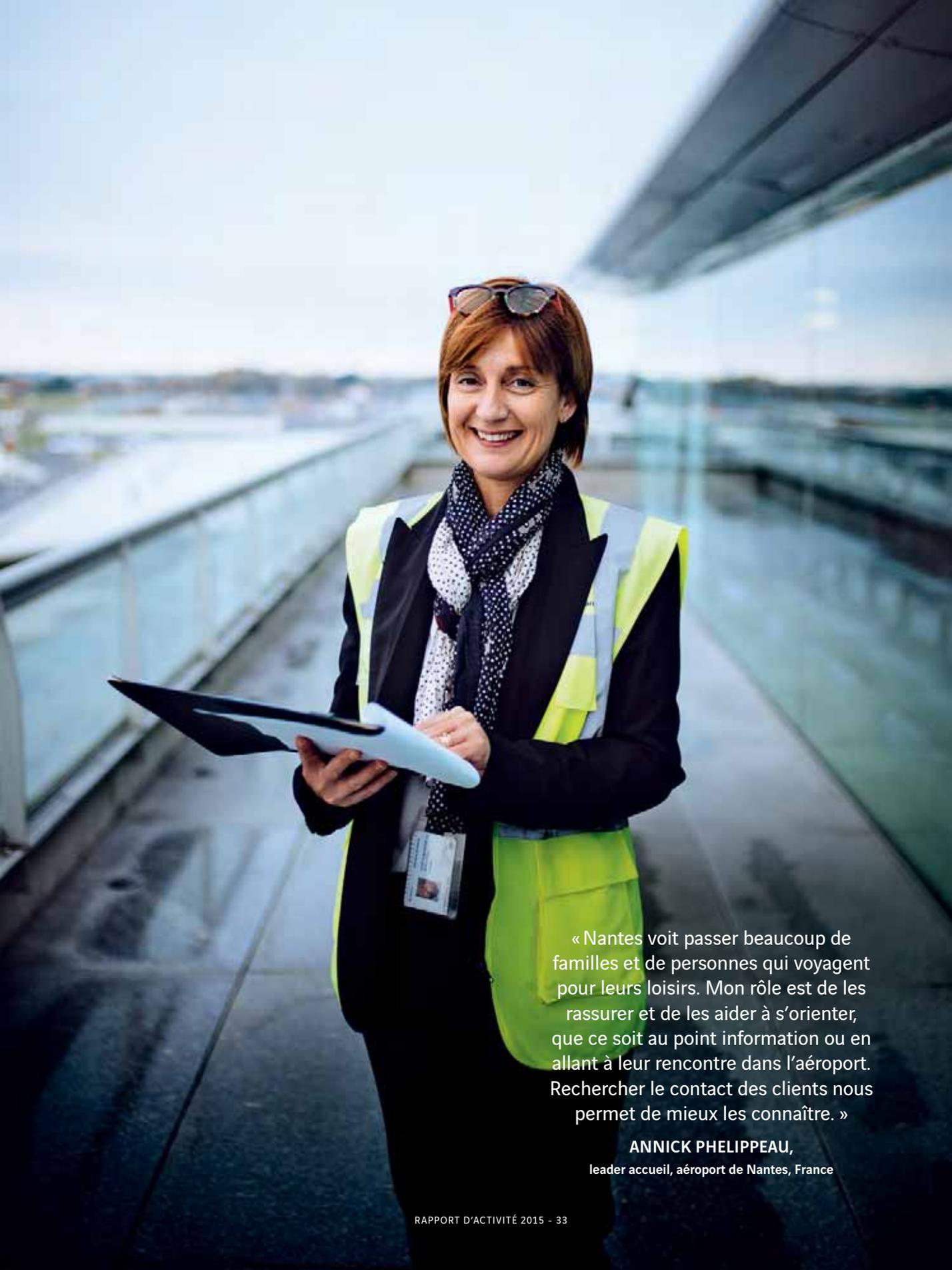




« Nous travaillons à la direction des opérations aéronautiques, affectons les ressources aéroportuaires en fonction des besoins des compagnies aériennes et organisons le parcours des passagers en lien avec les services – comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement, parkings avions, passerelles, bus. Dans un aéroport aussi actif que le nôtre, la coordination est un enjeu très important. Il s'agit d'une logistique complexe qui doit permettre à tout moment le bon déroulement des opérations. »

**MARC ZIMMERMANN ET CÉDRIC GABORIT,**

respectivement coordonnateur gestion programmation des vols et coordonnateur opérationnel exploitation, aéroport de Nantes, France



« Nantes voit passer beaucoup de familles et de personnes qui voyagent pour leurs loisirs. Mon rôle est de les rassurer et de les aider à s'orienter, que ce soit au point information ou en allant à leur rencontre dans l'aéroport. Rechercher le contact des clients nous permet de mieux les connaître. »

**ANNICK PHELIPPEAU,**  
leader accueil, aéroport de Nantes, France



« Notre caserne se situe dans l'enceinte de l'aéroport. Notre mission : nous tenir prêts à tout instant pour lutter contre l'incendie, en intervenant sur les avions bien sûr, mais plus généralement sur tout le périmètre. Nous sommes également présents lors du ravitaillement en carburant. »

**SARA VIERA ET NUNO PINTO,**  
respectivement chef d'équipe pompiers et opérateur pompier, aéroport de Lisbonne, Portugal





# 2

---

## DÉVELOPPEMENT LOCAL

PARTENAIRE DES TERRITOIRES

---

## DÉVELOPPEMENT DU TRAFIC

UNE APPROCHE PROACTIVE EN PARTENARIAT AVEC LES COMPAGNIES

---

## MAÎTRISE D'OUVRAGE

OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN ANTICIPANT LES ÉVOLUTIONS

---

## ACCUEIL DES PASSAGERS

L'INNOVATION AU SERVICE DES CLIENTS

---

## ACTIVITÉS EXTRA-AÉRONAUTIQUES

RÉVÉLER LE POTENTIEL DE CHAQUE PLATEFORME

---

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

ENVIRONNEMENT : UNE STRATÉGIE COMMUNE À TOUS LES AÉROPORTS  
RESSOURCES HUMAINES : ACCOMPAGNER LA CROISSANCE

---

## DÉVELOPPEMENT LOCAL

# PARTENAIRES DES TERRITOIRES

VINCI Airports s'engage sur le long terme pour développer les aéroports qui lui sont confiés et faire en sorte qu'ils jouent leur rôle de moteur économique durable pour les territoires. Son approche est collaborative : pour créer de la valeur, impliquer les parties prenantes est essentiel.

### **OPÉRATEUR-INVESTISSEUR, POUR UN ENGAGEMENT DANS LA DURÉE**

VINCI Airports a fait le choix d'être un opérateur global sur son marché, à la fois concessionnaire et exploitant. Son engagement dans chaque aéroport est donc à la fois quotidien, sur le terrain, et de long terme, en général pour plusieurs décennies. Investisseur au long cours, l'entreprise cherche à développer chaque aéroport de manière durable, ce qui n'est possible qu'en poursuivant des relais de croissance adaptés à chaque contexte économique, social et culturel.

VINCI Airports est conscient du rôle important qu'un aéroport joue sur son territoire et entend travailler en partenariat avec les autorités déléguées et le tissu local, au bénéfice mutuel des publics de chaque plateforme.

### **LES RESSOURCES D'UN MODÈLE INTÉGRÉ**

Le modèle de VINCI Airports vise à déployer des savoir-faire pointus pour libérer le potentiel de croissance des actifs qui lui sont confiés. Ses compétences en la



matière lui viennent de son expérience opérationnelle qui lui a permis de se forger un point de vue unique de son métier. Le développement du trafic aérien et le travail sur les recettes extra-aéronautiques forment deux leviers essentiels. La capacité d'anticiper et de piloter les investissements d'infrastructures néces-

saires est un autre facteur de croissance, fondamental. VINCI Airports agit également en créant des services innovants qui améliorent l'expérience des passagers (pour davantage de détails, voir les chapitres suivants).

### **LA CULTURE DU DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ**

VINCI Airports privilégie une approche proactive et n'hésite pas à s'investir auprès de ses partenaires pour assurer le succès partagé de ses projets. La concertation et l'écoute des parties prenantes est un engagement fort du groupe VINCI ; c'est aussi un facteur de développement tangible. Ainsi par exemple le trafic aérien croît-il plus durablement lorsque les opportunités d'ouverture de routes naissent d'un dialogue permanent avec les autorités locales, le secteur du tourisme et les compagnies aériennes. Celles-ci accordent à VINCI Airports une confiance croissante car elles savent que ces propositions de développement sont solidement ancrées dans la réalité économique des territoires. VINCI Airports entend mettre en œuvre les meilleures



**Au Japon, VINCI Aéroports et son partenaire ORIX se sont associés avec une vingtaine de grandes entreprises locales pour développer les aéroports du Kansai.**

pratiques de gestion des ressources humaines et de dialogue social, afin d'offrir à ses collaborateurs un environnement où ils pourront s'épanouir professionnellement et évoluer avec l'entreprise. Chaque aéroport participe aussi localement à des actions citoyennes. C'est le cas par exemple au Portugal, où ANA finance l'association Vida i Paz qui porte secours aux sans-abris, et mène avec elle des actions conjointes pour aider ceux qui se sont réfugiés dans les aéroports.

#### **UNE APPROCHE QUI S'ADAPTE À LA RÉALITÉ DE CHAQUE SITE**

Tous les aéroports et tous les territoires sont uniques, connaissent des problématiques spécifiques et présentent des

opportunités de croissance différentes. VINCI Airports aborde chacun d'eux sans imposer une façon de faire mais avec une approche sur mesure née du dialogue avec ses clients et parties prenantes. L'organisation très décentralisée de l'entreprise laisse beaucoup de flexibilité aux équipes locales qui peuvent puiser dans les ressources des services centraux et les adapter à leur situation. Cette approche permet également de mutualiser les coûts en apportant les meilleures pratiques du réseau. Ainsi, par exemple, la signalétique client et les mobiliers conçus par l'entreprise sont déployés sur les différents aéroports suivant les différents investissements et en fonction des besoins. Ils ont été conçus dans plusieurs gammes pour

prendre en compte la taille et le budget des différents aéroports du réseau.

#### **ENGAGÉS POUR LA PROMOTION DES TERRITOIRES**

L'aéroport est un élément important de promotion et de valorisation d'un territoire. VINCI Airports entend ainsi soutenir et favoriser les initiatives qui mettent en valeur le patrimoine local, à travers les boutiques implantées au sein des aéroports, et même en soutenant directement l'artisanat local au Cambodge, par exemple (via l'entreprise d'artisanat social Artisans d'Angkor). Dans ses actions pour développer le trafic, l'entreprise s'associe activement aux réflexions stratégiques du secteur du tourisme et prend part aux actions de promotion des territoires. ●

## CAMBODGE

## ACCOMPAGNER LA CROISSANCE

Présent au Cambodge depuis plus de 20 ans, VINCI Airports opère les trois aéroports du pays selon les meilleurs standards internationaux. Son défi : accompagner le fort dynamisme économique et la croissance à deux chiffres du trafic en innovant sur tous les fronts – transformation des infrastructures et modernisation des équipements, développement du trafic et de l'offre de commerces, promotion de l'économie locale.

Le Cambodge est l'une des économies les plus dynamiques au monde; son trafic aérien a connu un nouveau record de progression en 2015, à près de 13%. «Notre rôle est de stimuler, d'accompagner et d'anticiper cette croissance au sein des trois aéroports qui nous ont été confiés par l'État cambodgien», explique Chloé Lapeyre, directrice de l'aéroport de Phnom Penh. C'est d'ailleurs pour accommoder les flux de voyageurs de demain que VINCI Airports a pris en 2011 l'initiative d'investissements importants (plus de 100 millions de dollars) destinés à doubler la capacité des aéroports de Phnom Penh et de Siem Reap. Ce programme d'extension et de rénovation s'est achevé début 2016. Pendant les travaux, l'aéroport est resté en service, ce qui a exigé de la part des équipes opérationnelles, de la direction technique et du constructeur (VINCI Construction Grands Projets) une coordination constante et beaucoup de réactivité pour assurer le



**5 millions**  
de passagers chacun

C'est la capacité des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap après les travaux d'extension.



**x 3**

Entre 2005 et 2015, le trafic aérien a triplé en 10 ans à Phnom Penh. Le cap des 3 millions de passagers y a été franchi en 2015. Siem Reap l'avait dépassé l'année précédente.

bon fonctionnement des opérations. Les équipes ont aussi dû être formées aux nouveaux tris bagages plus rapides et aux nouveaux équipements de sécurité. «L'aéroport de Phnom Penh joue définitivement un rôle de développeur de compétences. Il est considéré comme une école de formation reconnue pour ses valeurs d'excellence. Utiliser des équipements de technologies modernes, en phase avec les standards internationaux, était bien sûr une nécessité car nous sommes une vitrine et une porte d'entrée dans le pays. L'aéroport reçoit chaque année de nombreux investisseurs et visiteurs officiels. Avec ces extensions, il a vraiment changé de dimension pour arriver dans une autre catégorie d'aéroports internationaux», estime Chloé Lapeyre. Afin de poursuivre le développement du trafic, les équipes du marketing aérien de VINCI Airports travaillent à la promotion des destinations cambodgiennes. À Phnom Penh, il s'agit surtout de



À l'aéroport de Siem Reap, qui dessert les temples d'Angkor, VINCI Airports entend stimuler la croissance du trafic en coopérant avec le secteur du tourisme.

développer les relations avec les compagnies aériennes et de leur proposer les routes les plus pertinentes sur le long terme. Pour faire croître le trafic à Siem Reap, qui dessert Angkor, et vers le petit aéroport de Sihanoukville, destination balnéaire émergente, VINCI Airports organise des *familiarisation trips* pour les tours-opérateurs (notamment chinois). Des *roadshows* en Inde, en Indonésie ou aux Philippines permettent également de faire connaître l'offre de tourisme cambodgienne à des nouveaux marchés. Boom économique oblige, la clientèle des aéroports cambodgiens évolue, en particulier à Phnom Penh. Les Cambodgiens représentent désormais 20% du trafic, les voyages domestiques ont crû de 50% en 2015 et le cargo ne cesse de progresser (+13%), toujours dominé par le textile, mais gagné par les importations de produits technologiques. Aux premières loges de ces transformations économiques, l'aéroport de Phnom Penh

« Avec les extensions, l'aéroport de Phnom Penh a vraiment changé de dimension pour entrer dans une autre catégorie d'aéroports internationaux. »

CHLOÉ LAPEYRE, DIRECTRICE  
DE L'AÉROPORT DE PHNOM PENH



s'adapte. Pour mieux servir une clientèle d'affaires de plus en plus présente, il a par exemple ouvert un salon de 1400 m<sup>2</sup>, opéré suivant des standards proches de ceux des grands aéroports asiatiques comme Hong Kong ou Kuala Lumpur. « En matière d'offre de commerces, le défi consiste à répondre aux attentes de nos différents segments de clientèle, ce qui n'est pas toujours évident et requiert des tests, de l'intelligence marketing. Il faut trouver la bonne combinaison entre les incontournables internationaux, le *duty free* de luxe et les marques cambodgiennes car un des rôles de l'aéroport est de soutenir l'activité locale », explique Chloé Lapeyre. De leur côté, les enseignes internationales voient l'aéroport de Phnom Penh comme une première étape pour s'implanter dans le pays. Il a ainsi accueilli en 2015 le premier café Starbucks du Cambodge, après avoir vu l'installation du premier Burger King il y a quelques années. ●



VINCI Airports est associé à l'État cambodgien dans Artisans d'Angkor, une société qui soutient et développe l'artisanat traditionnel khmer.

### LES AÉROPORTS DU CAMBODGE, MOTEURS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Le poids économique des aéroports au Cambodge, tel qu'évalué en 2015 par l'agence Utopies selon la méthodologie Local Footprint®, est de 2,7 milliards de dollars (soit 17% du PIB) et 1,7 million d'emplois (soit 20% de la population active). L'étude a pris en compte les retombées directes, indirectes et induites de l'activité aéroportuaire, ainsi que les impacts générés par d'autres secteurs (tourisme international et industrie textile), mais suspendus à la présence d'infrastructures de transport aérien.

### DES CHANTIERS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Les travaux d'agrandissement des aéroports du Cambodge ont été menés selon les meilleurs standards environnementaux internationaux. Une réflexion sur la gestion de l'eau a donné lieu à la mise en œuvre de systèmes de traitement très avancés. Ainsi, 400 000 m<sup>3</sup> de réservoirs permettront de gérer l'important ruissellement lié aux précipitations diluviennes



**7 %**

C'est le taux de croissance prévu en 2016 pour le Cambodge. Le pays affiche la 3<sup>e</sup> croissance mondiale (source : The Economist).



### La croissance du trafic en 2015 au Cambodge

**13 %** pour l'ensemble des aéroports du Cambodge.

**15,5 %** à Phnom Penh.

**9,2 %** à Siem Reap.

**118 %** à Sihanoukville.

de la saison des pluies et d'assurer l'arrosage des abords de pistes pendant la saison sèche.

### LE PLAN D'ÉPARGNE SALARIALE DE VINCI PROPOSÉ AUX COLLABORATEURS CAMBODGIENS

En 2015, le plan d'actionnariat salarié du groupe VINCI, Castor International, a été déployé au Cambodge, répondant à une très forte demande des collaborateurs qui ont été nombreux à souscrire (*voir pages RH*). Ce type de dispositif étant inexistant au Cambodge, VINCI Airports a collaboré avec l'administration pour faire aboutir ce projet.

### ARTISANS D'ANGKOR SOUTIEN L'ARTISANAT TRADITIONNEL

Associé à l'État cambodgien, VINCI Airports est partenaire historique des Artisans d'Angkor, une entreprise mixte d'entrepreneuriat social dont l'objectif est de perpétuer et développer l'artisanat traditionnel khmer. Ainsi, VINCI Airports organise et finance la formation des artisans et assure des débouchés à la production de leurs ateliers grâce à plusieurs boutiques, notamment au sein des aéroports. ●



## TÉMOIGNAGE



À Lisbonne, la rénovation complète de l'espace dédié à la restauration a eu un impact radical sur sa fréquentation.

## « NOUS AVONS MIS EN PLACE UNE GOUVERNANCE QUI S'ADAPTE AUX SPÉCIFICITÉS DE CHAQUE TERRITOIRE »

« **U**n des événements les plus marquants en 2015 pour les aéroports du Portugal a été le franchissement du seuil des 20 millions de passagers à Lisbonne en fin d'année. Le trafic a augmenté de 11% sur l'ensemble du périmètre ANA, ce qui confirme l'accélération de croissance depuis la reprise par VINCI Airports en 2013. Les compagnies aériennes nous font confiance pour apprécier les opportunités de développement à leur juste valeur. L'année a aussi été consacrée à la poursuite d'un vaste programme d'investissements dans tous les aéroports du pays. Les zones commerciales ont été modernisées à Lisbonne, Porto, Funchal. Elles sont au cœur des parcours passagers et forment un élément important de la qualité de service perçue par les voyageurs. Gérer la croissance du trafic en préserv-



THIERRY LIGONNIÈRE,  
directeur des opérations d'ANA



vant le confort des passagers nous oblige à imaginer des solutions concrètes et agiles. Ainsi, à Lisbonne nous avons en un temps record, et sans obligation contractuelle, imaginé un projet de réorganisation pour augmenter la capacité du terminal 2, avec un investissement limité. Ce terminal sert

au trafic low-cost, le segment qui génère la plus forte croissance. L'aéroport est un lieu carrefour qui héberge un écosystème complet et des activités diverses : boutiques et restaurants, mais aussi loueurs de voitures, acteurs touristiques, etc. Une entreprise de recyclage de pièces d'avion, AeroNeo, s'est par exemple installée en 2015 sur le périmètre de l'aéroport de Beja. L'aéroport est aussi un employeur et un acteur citoyen sur son territoire. Lors de l'acquisition d'ANA, VINCI Airports a proposé à l'État portugais un principe de gouvernance qui s'adapte aux spécificités de chacun des territoires : chaque aéroport réunit dans un comité consultatif les acteurs les plus pertinents. Ces comités institutionnalisent notre volonté de concertation et donnent aux autorités locales un accès direct au top management de VINCI Airports et du groupe VINCI. » ●

## FOCUS

## UNE ANNÉE AU PORTUGAL

**MARS 2015**

Inauguration d'une base easyJet à Porto.

Porto élu 3<sup>e</sup> meilleur aéroport d'Europe en matière de service client par l'Airports Council International (ACI).

Libéralisation du trafic aérien des Açores. Croissance du trafic sur l'année: 25,7%.

**AVRIL 2015**

Plusieurs aéroports portugais atteignent le niveau 2 de l'Airport Carbon Accreditation: Faro, Madère, Porto Santo, Ponta Delgada, Horta, Santa Maria et Flores (voir les pages Environnement).

**MAI 2015**

Lancement du wifi gratuit et illimité dans tous les aéroports d'ANA.

**JUIN 2015**

Ouverture du nouveau lounge ANA à l'aéroport de Lisbonne.

Signature d'un contrat de 6,4 millions d'euros pour le renforcement et le reprofilage de la piste de l'aéroport de Funchal.

**JUILLET ET AOÛT 2015**

Record de trafic estival.

**ÉTÉ 2015**

Ouverture du nouvel espace de restauration (*food court*) de 1 555 m<sup>2</sup> dans le terminal 1 de l'aéroport de Lisbonne.

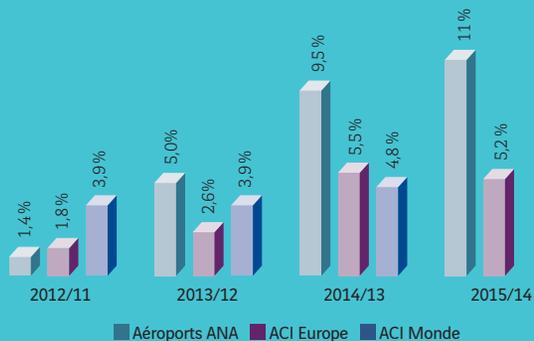
**DÉCEMBRE 2015**

L'aéroport de Lisbonne voit arriver son 20 millionième passager de l'année.

38,9 millions de voyageurs ont visité les aéroports d'ANA en 2015.

Porto a franchi la barre des 8 millions de passagers pour la première fois, et Ponta Delgada, aux Açores, celle du million.

### Les aéroports portugais surperforment par rapport à la moyenne de croissance européenne et mondiale



### Croissance du trafic des aéroports du groupe ANA

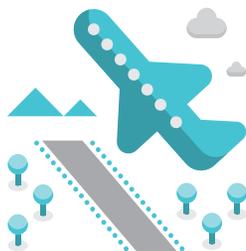
11% en 2015, 9,5% en 2014 et 5% en 2013.

49 nouvelles lignes ouvertes en 2015.

DÉVELOPPEMENT DU TRAFIC

# UNE APPROCHE PROACTIVE EN PARTENARIAT AVEC LES COMPAGNIES

VINCI Airports construit des relations de confiance avec les compagnies aériennes et travaille en étroite collaboration avec elles pour leur proposer les meilleures opportunités de développement du trafic. Sa pratique du marketing aéronautique s'appuie aussi sur des prévisions très précises, nourries par l'expérience d'un réseau de plus en plus étendu.





La barre des 6 millions de passagers annuels a été franchie au Cambodge.  
En 2015, VINCI Airports a convaincu 4 nouvelles compagnies aériennes d'établir des routes avec le pays.

### UN DIALOGUE CONTINU AVEC LES COMPAGNIES

Le développement du trafic est un levier essentiel de la création de valeur pour VINCI Airports qui l'aborde d'une manière créative et engagée auprès de ses partenaires. Ses équipes marketing entretiennent des relations avec près de 150 compagnies aériennes. L'organisation en réseau de l'entreprise, décentralisée, met les compagnies en relation directe avec les interlocuteurs les plus pertinents au sein de sa filière marketing.

Simultanément, grâce aux nombreuses données de son réseau international, VINCI Airports peut adopter un point de vue proche de celui des compagnies pour



#### Une année record pour le trafic

**+ 11,4 %**  
de croissance globale  
pour l'ensemble des aéroports  
VINCI Airports (avec Toulon Hyères).

**+ 11 %**  
au Portugal.

**+ 13 %**  
au Cambodge.

**+ 12,5 %**  
en France  
(y compris Toulon Hyères).

**80**  
nouvelles routes.

proposer à chacune des solutions adéquates. L'objectif est de favoriser l'essor du trafic en bâtissant des relations durables et de confiance avec les compagnies.

### DES PRÉVISIONS DE TRAFIC À LA POINTE DE L'INDUSTRIE

VINCI Airports s'appuie sur une méthodologie avancée pour établir des prévisions de trafic aux meilleurs standards de l'industrie. Entre nouveaux contrats de concession et progression organique, l'entreprise a doublé son trafic en 2015 et changé de dimension pour accéder au peloton de tête de son secteur. Cette croissance a aussi bénéficié à la base de données et à l'expérience de VINCI Airports



Lisbonne accueille désormais plus de 20 millions de passagers par an.

en matière d'exploitation et de développement d'aéroports de toutes tailles, alimentant son analyse et sa vision du marketing aéronautique.

VINCI Airports acquiert également des données et mène localement des enquêtes de terrain et des études pour évaluer le potentiel des différentes lignes possibles. Ce dernier dépend d'un grand nombre de facteurs : dynamisme économique, flux touristiques et commerciaux, présence de diasporas ou de communautés étudiantes... Grâce à des modèles économétriques poussés, VINCI Airports formule des prévisions à la pointe de l'industrie à partir de nombreux critères : développement du trafic en fonction de sa corrélation avec le PIB, du prix des billets des compagnies (*yield*), du tourisme, ou encore de la part de marché des low-costs.

#### UNE APPROCHE PROACTIVE DU DÉVELOPPEMENT DU TRAFIC

VINCI Airports sollicite les différents acteurs d'un territoire pour assurer le succès à chaque étape du développement de nouvelles lignes. En amont, ses équipes échangent avec les acteurs locaux du tourisme (tours-opérateurs, hôtellerie, agences de voyage, offices du tourisme, etc.) et de l'économie (chambres de commerce, organisations patronales, etc.) pour affûter leur perception de chaque marché. VINCI Airports



**Plusieurs seuils de trafic  
franchis en 2015**

**6 millions**

de passagers au Cambodge, Phnom Penh dépassant à son tour la barre des 3 millions de passagers après Siem Reap en 2014.

**20 millions**

de passagers à Lisbonne.

**8 millions**

de passagers à Porto.



**Un effort de développement  
important en 2015**

**140**

compagnies aériennes partenaires, dont 7 nouvelles en 2015 et 40 low-cost.

**+ de 600**

rencontres *one to one* avec les compagnies aériennes.

**80**

nouvelles routes ouvertes en 2015 et pendant l'hiver 2015-2016.

entend aussi être un partenaire actif qui devance les attentes des compagnies et qui les accompagne en imaginant des solutions pour réduire les risques liés à l'ouverture de nouvelles routes. Il lui arrive ainsi d'assumer un rôle d'intermédiaire auprès des acteurs du tourisme et notamment des tours-opérateurs pour veiller à ce que les premiers vols vers une destination connaissent des taux de remplissage suffisants. Des voyages tests ponctuels (*familiarisation trips*) organisés avec des tours-opérateurs, des offices du tourisme et des agences de voyage permettent de sonder le potentiel d'une destination. Ils sont un outil de promotion important par exemple pour les aéroports du Cambodge, où ils ont soutenu l'amorce du trafic avec la Chine, lors de voyages charters proposés à l'occasion du nouvel an chinois. VINCI Airports s'engage aussi dans des actions de promotion des territoires autour de ses aéroports. Les solutions tarifaires incitatives sont un autre moyen d'agir, par exemple pour renforcer l'attractivité des aéroports *off-peak* (hors des pointes) et rééquilibrer une saisonnalité trop marquée, ou encore pour faciliter l'installation de bases aériennes (*voir page suivante*). Lorsqu'un nouvel aéroport lui est confié, VINCI Airports engage très en amont de la reprise la recherche de pistes de développement du trafic. ●

## L'OUVERTURE DE NOUVELLES BASES UN PARTENARIAT AU LONG COURS

Les implantations de nouvelles bases marquent des étapes importantes dans l'évolution de la relation avec les compagnies aériennes. En 2015, easyJet a ouvert une base à Porto. La compagnie crée plusieurs nouvelles routes et bénéficie d'un accompagnement commercial très actif de la part de VINCI Airports.



**Pour une compagnie aérienne, domicilier des avions dans un aéroport (en y établissant une base) est une prise de risque et une marque de confiance forte dans les perspectives de développement du trafic.**



**Très dynamique, l'aéroport de Porto a été élu 3<sup>e</sup> meilleur aéroport d'Europe en matière de service client par l'Airports Council International (ACI).**

**E**n 2015, à l'issue d'un appel d'offres, easyJet a pris la décision d'installer une nouvelle base européenne à l'aéroport de Porto. Il s'agit d'un engagement très important de la part de la compagnie puisqu'elle « domicilie » à l'aéroport deux appareils qui y passeront la nuit. « Le développement du trafic est avant tout une question de partenariat avec les compagnies, notre objectif partagé est de trouver ensemble les meilleures opportunités de marché. Quand une compagnie installe une base dans un aéroport, elle investit sur son développement futur, c'est un signe de confiance très fort », explique Francisco Pita, le directeur marketing d'ANA. La présence d'une base lève des contraintes logistiques pour une compagnie qui peut ainsi opérer des vols plus tôt le matin et attirer notamment davantage les clients d'affaires. « Nous savons depuis un moment que ces segments empruntent les vols low-cost comme les autres », rappelle Francisco Pita. La base de Porto permettra aussi à easyJet de joindre plus facilement des aéroports de destination où elle ne possède pas de base. En 2015, elle a ouvert

**« Le développement du trafic est avant tout une question de partenariat avec les compagnies, nous cherchons ensemble les meilleures opportunités de marché. »**

FRANCISCO PITA,  
DIRECTEUR MARKETING D'ANA



5 nouvelles routes (Manchester, Bristol, Toulouse, Stuttgart et Londres Luton) et 2 nouvelles dessertes (Luxembourg et Nantes), opérant ainsi 12 routes au total depuis l'aéroport de Porto. Elle a ainsi augmenté de 12,7% sa capacité à Porto, ajoutant plus de 345 000 sièges, soit un total de plus de 1,2 million de sièges disponibles. « Les ouvertures vont se poursuivre au cours des prochaines années et nous travaillons bien sûr avec easyJet pour faire émerger de nouvelles opportunités », précise Francisco Pita. Plusieurs facteurs ont été décisifs dans le succès de cet appel d'offres. Parmi eux, le dynamisme de Porto, une des villes européennes à plus forte croissance ces dernières années. « C'est aussi une destination qui présente un très bon mix de segments de trafic entre les passagers qui se déplacent pour rendre visite à leurs familles et leurs amis, les voyageurs d'affaires et le tourisme. Le trafic n'est pas soumis à une saisonnalité trop importante, cela vaut pour le tourisme grâce aux city breaks, les longs week-ends de tourisme urbain. » L'aéroport est aussi stratégiquement placé pour drainer le



En 2015, easyJet a basé deux appareils à Porto, et Ryanair (déjà présent à Porto) a tiré parti de la libéralisation du trafic aux Açores en basant un avion à Ponta Delgada.

trafic du nord-ouest de l'Espagne. «easyJet connaissait déjà l'aéroport de Porto, mais nous avons fait un effort pour apporter des données de trafic supplémentaires et proposer des routes que la compagnie n'opérait pas encore.» L'aéroport a travaillé avec les autorités locales et nationales du tourisme afin d'imaginer des solutions pour promouvoir Porto sur différents marchés européens, en bout de ligne. Autre argument intéressant, la politique tarifaire

incitative de Porto, conçue pour attirer les bases aériennes. «Le modèle de régulation tarifaire d'ANA permet aux compagnies d'avoir une visibilité quant à leurs dépenses à moyen terme, ce qui est déterminant pour elles», indique Francisco Pita. La présence d'une base requiert aussi des compétences et une organisation spécifique pour mener des opérations irréprochables, autant d'atouts déjà présents à Porto. L'aéroport héberge depuis des

années une base TAP et a plus récemment accueilli Ryanair. Des réunions trimestrielles avec easyJet sont consacrées à la revue des indicateurs clés de suivi de la base, qui traduisent l'excellence des services fournis par VINCI Airports.

«Notre principal défi sera à présent de maintenir ce niveau de qualité dans un aéroport en pleine croissance». À Porto, le trafic a progressé de 16,6% en 2015, un nouveau record. ●



**+ 16,6 %**

C'est la croissance du trafic aérien à Porto en 2015. L'aéroport a franchi le cap des 8 millions de passagers annuels.



**2**

appareils pour la base easyJet de Porto.

**5**

nouvelles destinations et

**2**

nouvelles dessertes sur des routes existantes.



**Avec 11 %**

de croissance en moyenne, 2015 est aussi une nouvelle année record pour les aéroports portugais d'ANA.

## TÉMOIGNAGE



Une approche particulièrement proactive du développement permet de faire croître le trafic en même temps que l'économie locale, dans les aéroports petits ou grands : + 7,6% à Rennes, + 13,5% à Dinard en 2015.

## « LE DÉVELOPPEMENT DU TRAFIC EST UN TRAVAIL COLLABORATIF AVEC LES COMPAGNIES ET LES ACTEURS LOCAUX »

« Nous avons enregistré en 2015 des progressions de trafic de 7,6% à Rennes et de 13,5% à Dinard, ce qui surpasse très largement la dynamique nationale du secteur. La croissance de l'aéroport de Rennes est surtout tirée par les lignes européennes, en particulier celles de la compagnie Vueling avec laquelle nous avons noué de très bonnes relations sur la durée au gré des ouvertures de lignes : Barcelone en 2013, une route saisonnière vers Palma l'année suivante, puis Londres, Rome, Bastia. Rennes a enregistré une progression importante (+ 12%) dans le trafic vers Paris Charles de Gaulle (avec Air France) à la faveur d'un changement d'appareil qui a aussi rapproché les deux villes. Elles ne sont donc plus distantes que de 50 minutes aujourd'hui au lieu de 1h15. Ce gain de temps est décisif pour les passagers, une clientèle d'affaires à 80%, qui transite à Paris vers des vols longs courriers.



FANNY CHARLES,  
responsable du développement pour  
les aéroports de Rennes et Dinard



Pour convaincre Air France, nous avons organisé de nombreux rendez-vous avec les entreprises rennaises, avec Rennes Métropole, afin de démontrer le potentiel de ce bassin économique très actif. Nous croisons aussi nos données de marché avec les grands acteurs du tourisme (hôteliers, golfs, etc.), à la recherche de segments

de clientèle à développer. À l'aéroport de Dinard, 2015 a été marquée par une belle progression de la ligne Ryanair vers Londres-Stansted, dont le trafic passagers a crû de 11,5% avec des remplissages moyens de 83%, ce qui est vraiment remarquable. Nos données avaient montré une importante population britannique à Dinard, mais également des Français qui travaillent à Londres. Nous assurons la promotion des différentes destinations sur notre territoire en passant par de nombreux canaux. Les autorités locales sont pour nous des partenaires essentiels. Rennes Métropole nous a soutenus lors de l'ouverture de Rennes-Rome avec Vueling, ce qui a rassuré la compagnie, d'autant que la métropole s'est également engagée dans des actions de communication. Nous travaillons aussi beaucoup avec les villes de Dinard et de Saint-Malo. Bien sûr, les nouveaux développements sont sources de fierté pour les territoires. » ●

## EN BREF

**Santiago, Osaka****DE NOUVEAUX AÉROPORTS  
À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE**

L'aéroport international de Santiago du Chili, qui a rejoint le réseau de VINCI Airports en octobre 2015, est le 6<sup>e</sup> d'Amérique du Sud. Il constitue une base majeure pour la compagnie LATAM et un hub important entre « l'Australasie » et l'Amérique latine, mais aussi entre le Nord et le Sud du continent américain. Le pays, très dynamique, impose peu de restrictions pour les compagnies aériennes, ce qui encourage le développement du trafic – notamment low-cost, un segment encore sous-exploité. Le potentiel de nouveaux échanges est donc très important avec les autres aéroports de la région mais aussi vers l'Asie et l'Océanie. De nouvelles routes européennes devraient ouvrir également dès 2016, vers Milan, Londres, le Moyen-Orient.

Quant aux aéroports du Kansai (*photo*), dont VINCI Airports a été désigné concessionnaire fin 2015, ils forment la deuxième plateforme du pays et vont bénéficier du développement du tourisme dans la région, en particulier chinois, ainsi que de l'activité des compagnies low-cost qui gagnent des parts de marché au Japon.

**Faro****GOMMER LA SAISONNALITÉ DU TRAFIC**

À Faro, aéroport à l'activité très saisonnière dominée par les flux touristiques, VINCI Airports cherche à lisser davantage le trafic sur l'ensemble de l'année et a revu à cet effet sa politique tarifaire. Dans ce but, l'aéroport prend part à la promotion de nouveaux produits touristiques (cyclisme, randonnée, golf, etc.) aux côtés des acteurs du secteur. Ces efforts ont porté leurs fruits en 2015 avec de nouvelles routes ou des routes prolongées en hiver. Le remplissage des vols est de près de 90 % à Faro, ce qui montre bien la pertinence de l'approche commerciale déployée avec les compagnies sur cet aéroport.

**Açores****VINCI AIRPORTS ACCOMPAGNE  
LA LIBÉRALISATION DU CIEL**

L'obligation de service public qui régissait le trafic aérien vers les Açores, jusqu'ici restreint aux compagnies portugaises SATA et TAP, a été levée en mars 2015. Sous l'effet notamment de l'arrivée des compagnies low-cost, l'aéroport de Ponta Delgada a franchi en 2015 le million de passagers.

Ryanair y a d'ailleurs basé un avion. VINCI Airports a assisté les compagnies aériennes en fournissant des informations sur les historiques des routes et son retour d'expérience sur la libéralisation du ciel à Funchal (Madère). La croissance du trafic entre les Açores et le continent a progressé de 20 % sur l'année.

**Cambodge****POURSUITE DE LA CROISSANCE :  
NOUVELLES CONNECTIONS VERS  
DES MARCHÉS ÉMERGENTS**

VINCI Airports a poursuivi sa campagne de développement des destinations cambodgiennes en organisant des *fam trips* notamment avec le Japon ainsi que des *roadshows* sur les marchés touristiques émergents comme l'Inde et les Philippines.

Après deux ans de cette stratégie, les voyageurs indiens ont fait leur apparition dans le top 15 des entrées au Cambodge. Quatre nouvelles compagnies ont ouvert des routes internationales depuis le Cambodge, notamment la low-cost Hong Kong Express ainsi que Cathay Pacific qui dédie un Boeing 747 à la boucle Hong Kong-Singapour-Penang (en Malaisie)-Phnom Penh. Les connexions vers des villes chinoises se sont élargies à Tianjin, Xiamen, Chongqing. Sihanoukville, destination balnéaire et aéroport émergent, a elle aussi connu un développement international avec des lignes de Sky Angkor Airlines vers la Chine (Hangzhou) et de Silk Air vers Singapour. Son trafic a plus que doublé en 2015.

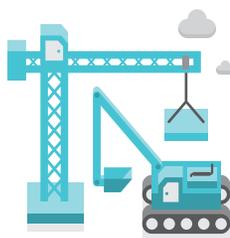
## MAÎTRISE D'OUVRAGE

# OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS EN ANTICIPANT LES ÉVOLUTIONS

Les travaux d'infrastructure constituent un levier fondamental du développement aéroportuaire. VINCI Airports les pilote selon une vision de long terme et avec un objectif de création de valeur. Son savoir-faire en maîtrise d'ouvrage se nourrit de son expérience opérationnelle pour délivrer les installations aux meilleurs standards tout en réduisant les coûts d'exploitation.

## LA VISION GLOBALE D'UN CONCESSIONNAIRE, MAÎTRE D'OUVRAGE ET EXPLOITANT

Concessionnaire et intervenant au long cours auprès des territoires, VINCI Airports appréhende chaque aéroport avec un objectif de création de valeur sur le long terme. Les investissements en infrastructure représentent un levier important de son intervention. VINCI Airports entend les mener de manière judicieuse, au service de la croissance et des besoins de ses clients : sa vision opérationnelle affûtée lui permet d'établir une stratégie évolutive et de piloter ses infrastructures de manière très efficace.



## ANTICIPER LES BESOINS POUR INVESTIR AU BON ENDROIT, AU BON MOMENT

VINCI Airports s'appuie sur son expérience au quotidien de l'exploitation d'un réseau d'aéroports de plus en plus étendu, qui se compose d'actifs de toutes tailles et de tous profils, avec un nombre croissant de plateformes internationales et des segments de trafics très variés – flux touristiques saisonniers, réguliers ou non, clientèles d'affaires, fret... VINCI Airports dispose donc d'un vivier considérable de données qui lui permettent d'anticiper avec justesse les besoins futurs à court, moyen ou long termes de toute



**En prenant l'initiative d'ambitieux travaux d'agrandissement au Cambodge, VINCI Airports a pu anticiper et absorber la croissance très forte du trafic.**

infrastructure. Ses bureaux d'études et sa direction technique utilisent des outils pointus pour construire des scénarios d'investissement évolutifs. Chaque plateforme dispose ainsi de masters plans régulièrement mis à jour. Ces outils clés, qui rassemblent les besoins de tous les acteurs, permettent de prioriser et de dimensionner les projets.

### **ACTIONNER TOUS LES LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT**

VINCI Airports est convaincu qu'un investissement en infrastructure peut et doit apporter plus qu'une simple réponse mécanique à un problème de place ou d'entretien. Toute intervention est une opportunité pour reconsidérer la valeur et les services proposés aux partenaires d'un aéroport. Elle fournit l'occasion de repenser les flux et l'implantation des commerces pour améliorer l'expérience des passagers, tout en augmentant les

revenus de l'aéroport. Elle peut être mise à profit pour offrir aux passagers le wifi illimité, une signalétique plus claire, des mobiliers plus confortables.

### **EN PHASE DE TRAVAUX, UN MAÎTRE D'OUVRAGE EXPERT ET IMPLIQUÉ**

Lorsqu'un projet d'investissement est lancé, VINCI Airports déploie des compétences de maîtrise d'ouvrage pour assurer son pilotage efficace et garantir les meilleurs standards de qualité aux passagers comme aux autres parties prenantes – autorités concédantes bien sûr, mais aussi compagnies aériennes et acteurs économiques de l'aéroport. Ses équipes assument des rôles de supervision de la conception et des travaux, de gestion des modifications des projets en relation technique permanente avec le concédant. VINCI Airports peut désormais s'appuyer sur sa position de leader pour contribuer à

l'optimisation des achats en agissant auprès des fournisseurs d'équipements spécialisés. La maîtrise d'ouvrage apporte également son regard d'exploitant, garantie de pertinence opérationnelle (voir l'article sur Santiago du Chili, pages suivantes).

L'appartenance au groupe VINCI constitue un véritable atout lorsque des expertises de maîtrise d'ouvrage spécifiques (par exemple en gestion de chaussées) ou de construction sont nécessaires.

Au cours des dernières années, la compétence en maîtrise d'ouvrage de travaux de VINCI Airports s'est approfondie à l'occasion de nombreux chantiers au Cambodge, au Portugal, au Tadjikistan – des projets de grande envergure menés sur des plateformes internationales, sans interruption du trafic et en respectant des standards élevés de qualité et de sécurité. Les travaux achevés au Cambodge et ceux qui se préparent à Santiago du Chili continuent d'alimenter ce savoir-faire différenciant. ●



## AÉROPORT DE SANTIAGO DU CHILI

# LA MAÎTRISE D'OUVRAGE, FACTEUR CLÉ DE SUCCÈS

Le consortium formé par VINCI Airports, ADP et Astaldi assume pour 20 ans l'exploitation de l'aéroport international de Santiago du Chili. Son premier défi : mettre en œuvre un énorme chantier d'agrandissement, sans interrompre l'activité. Sa direction technique puise dans les savoir-faire opérationnels de VINCI Airports pour apporter au constructeur les 10% de connaissance nécessaires à un design parfait.



La maquette, réalisée sous BIM (Building Information Modeling), servira ensuite d'outil de maintenance, d'organisation, mais aussi pour la planification de travaux futurs.



6<sup>e</sup>

aéroport international  
d'Amérique du Sud.

98%

du trafic international du pays.

x2

en moins de 5 ans: de 16 à 30 millions de  
passagers/an, l'aéroport doit doubler sa  
capacité dans des délais très courts.



7 000 plans,

soit 12 000 documents de design  
revus par la maîtrise d'ouvrage.



930 M\$

de budget pour le chantier :

- Rénovation et extension  
du terminal actuel.
- Construction d'un nouveau  
terminal de 220 000 m<sup>2</sup>.
- Création de plus de 900 000 m<sup>2</sup>  
d'infrastructures (taxiways,  
tabliers, routes, parkings).



Les travaux de construction et de rénovation doivent démarrer à l'été 2016, après une phase d'études très courte.

Depuis octobre 2015, le consortium Nuevo Pudahuel, qui rassemble VINCI Airports et ses partenaires ADP et Astaldi, exploite l'aéroport international de Santiago du Chili, au titre d'une concession de 20 ans. Le contrat signé en avril 2015 avec le ministère chilien des Travaux publics prévoit aussi un important programme de travaux, d'un budget total de 930 millions de dollars, qui doit presque doubler la capacité de l'aéroport, de 16 à 30 millions de passagers annuels. Le projet comprend la rénovation des installations existantes dont le réaménagement et l'extension du terminal actuel, et le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal international de 175 000 m<sup>2</sup>. Les travaux seront menés par un groupement constructeur qui réunit en joint-venture VINCI Construction Grands Projets et Astaldi. Le choix de Nuevo Pudahuel comme concessionnaire s'explique en grande partie par son approche verticalement très intégrée qui est aussi une des forces du groupe VINCI,

« Certains paramétrages fins ne peuvent s'improviser : pour les réussir, il faut un regard d'exploitant aéroportuaire. »

XAVIER LORTAT-JACOB,  
DIRECTEUR TECHNIQUE DE  
LA SOCIÉTÉ CONCESSIONNAIRE.



présent sur toute la chaîne de valeur de l'activité aéroportuaire. VINCI Airports apporte au projet ses compétences d'investisseur, opérateur et maître d'ouvrage et s'appuie sur les savoir-faire en conception-construction de VINCI Construction Grands Projets. La maîtrise d'ouvrage de travaux de VINCI Airports, maillon central dans les échanges entre concessionnaire et constructeur, est essentielle pour assurer le succès de cette intégration créatrice de valeur.

Le calendrier du chantier est très serré : il ne s'est écoulé que quelques mois entre la signature du décret de concession en avril 2015 et le transfert des activités aéroportuaires à Nuevo Pudahuel au 1<sup>er</sup> octobre 2015. Les travaux doivent démarrer à l'été 2016. Un autre défi de ce projet réside dans la nécessité de le mener en pleine exploitation dans un aéroport qui arrive à saturation. Le chantier se déroulera en une trentaine de phases, un ballet logistique très complexe pour faire cohabiter les travaux et les opérations sans



La maîtrise d'ouvrage de travaux est un maillon essentiel dans l'approche intégrée concessionnaire-constructeur qui permettra de relever ce défi.

dégrader le service aux passagers. L'équipe de maîtrise d'ouvrage de travaux est le garant de cette harmonie et l'interlocuteur privilégié du groupement constructeur. Elle supervise la conception, gère les systèmes d'information, forme une équipe achats commune avec les constructeurs, se charge de suivre les contrats.

Elle a également pour mission d'entretenir la relation avec le concédant et de lui présenter les éventuelles optimisations de projet. «La maîtrise d'ouvrage doit garantir que le projet soit conforme aux attentes du délégant comme aux besoins du futur exploitant que nous sommes, tout en restant naturellement dans un cadre budgétaire très précis», résume Xavier Lortat-Jacob, qui dirige cette équipe d'une trentaine de personnes. Pendant la phase de conception, très courte, qui s'est achevée en février 2016, la maîtrise d'ouvrage mène avec le constructeur une revue de design qui porte sur plus de 7000 plans. Elle apporte également des connaissances qui ont un poids restreint dans le budget



global du chantier (5 à 10% des 930 millions de dollars du montant global), mais qui sont essentielles à la bonne marche de l'exploitation. Il s'agit de spécifier les systèmes techniques, les tris bagages, les passerelles avions, les systèmes d'information aéroportuaires, les flux de passagers, etc. «Ces paramétrages fins ne peuvent s'improviser : pour maîtriser ces informations essentielles à un design parfait, un regard d'exploitant aéroportuaire est indispensable», explique Xavier Lortat-Jacob. À la demande de l'État chilien, le travail sur le chantier s'organise autour d'un modèle commun, le BIM (Building Information Modeling), qui supporte la conception, en 3D, et intègre le cycle de vie des futurs bâtiments. VINCI Airports et VINCI Construction Grands Projets ont déjà employé cet outil sur de précédents chantiers aéroportuaires au Tadjikistan et au Cambodge. Le BIM donne à tous les intervenants du chantier l'accès au même niveau d'information, ce qui contribue largement à l'efficacité de leurs échanges. ●

## TÉMOIGNAGE



L'économie chilienne est très dynamique et le transport aérien, géographie oblige, est incontournable pour ses échanges.

## « CONCENTRER DANS NOS ÉQUIPES DES EXPERTISES EN DÉVELOPPEMENT DU TRAFIC ET DES RECETTES EXTRA-AÉRONAUTIQUES EST UN RÉEL AVANTAGE »

« **N**otre politique de développement se concentre en priorité sur les actifs auxquels nous pensons pouvoir apporter une valeur ajoutée grâce à nos expertises propres. Nous nous intéressons aux appels d'offres complexes qui comportent un lot important de travaux, comme celui de Santiago, car nous savons qu'avec le concours de VINCI Construction, nous pouvons présenter une offre technique très solide. La phase en amont du démarrage de l'appel d'offres est critique pour bien appréhender l'environnement du projet. Au Chili, elle nous a permis de comprendre très vite les exigences de l'État chilien, qui ne souhaitait pas nécessairement que nous proposons des variantes créatives, mais attendait plutôt une exécution très poussée. Les Chiliens ont une grande expérience des concessions et sont très rigoureux dans leurs procé-



ASTRID TRAN BA HUY,  
chef de projet développement  
chez VINCI Airports



dures. Nous avons respecté scrupuleusement leur cahier des charges et ils ont sans doute été convaincus par la précision de notre proposition, concernant notamment le phasage des travaux en coordination avec l'exploitation, qui a remporté la meilleure note technique. Au global, notre offre a probablement été gagnante car

étayée par des analyses approfondies, indiquant un potentiel de croissance de l'activité très significatif. L'aéroport bénéficie du dynamisme du pays et son trafic a crû de 9% en rythme annuel sur les vingt dernières années. Et ce, sans avoir encore tiré parti d'une tendance massive de l'industrie, celle de l'émergence des low-cost. Plusieurs compagnies, et en particulier Sky Airline, la principale challenger de LATAM, considèrent aujourd'hui ce marché. Du point de vue extra-aéronautique, nous pensons également pouvoir apporter de nouveaux relais de croissance à l'aéroport de Santiago. Nous avons fait des propositions d'amélioration de la configuration des commerces. Concentrer dans nos équipes des expertises solides en développement du trafic et des recettes extra-aéronautiques nous avantage par rapport à des compétiteurs purement financiers ou qui externalisent ces métiers. » ●

## EN BREF

**Cambodge****DOUBLEMENT DE CAPACITÉ  
POUR LES AÉROPORTS CAMBODGIENS**

Les aéroports internationaux de Phnom Penh et Siem Reap ont fait l'objet d'un projet d'extension entamé en 2011 et conclu début 2016 pour doubler leur capacité d'accueil (de 2,5 à 5 millions de passagers pour chacune des plateformes). VINCI Airports, concessionnaire des aéroports cambodgiens jusqu'en 2040, a pris l'initiative de cet investissement d'un peu plus de 100 millions de dollars afin d'accompagner la très forte croissance du trafic (+12,8 % en 2014, +13 % en 2015). À Phnom Penh, la nouvelle aile de l'aéroport a été ouverte en 2015 et les travaux se sont poursuivis pour rénover l'aile existante, avant son inauguration en mars 2016. Le chantier de l'aéroport de Siem Reap s'est achevé en 2015.

**Portugal****LES TRAVAUX DE RÉNOVATION SE POURSUIVENT**

VINCI Airports mène actuellement un plan d'investissement de 275 millions d'euros sur 5 ans pour les 10 aéroports portugais d'ANA. Chacun des projets prévoit une réorganisation conjointe des espaces opérationnels et commerciaux des aéroports concernés. À Faro, des travaux d'extension du terminal ont commencé en 2015, pour un budget de 35 millions d'euros. Ils permettront de prendre en compte l'évolution du trafic, en particulier low-cost. La zone publique du terminal et la zone sous douane commerciale seront agrandies pour améliorer l'expérience client. Afin de gérer au mieux l'occupation très variable de cet aéroport touristique et saisonnier, VINCI Airports a conçu une approche modulaire : la capacité d'accueil s'ajustera aux besoins suivant la période. La modernisation de l'aéroport de Lisbonne a elle aussi suivi son cours en 2015. Organisé avec une grande précision, le chantier doit permettre de préserver les opérations dans un contexte de forte hausse du trafic. La rénovation d'une piste figure au programme des travaux. D'un budget de 9 millions d'euros, elle s'effectuera sur 2 ans avec des contraintes opérationnelles très fortes : les travaux doivent être menés de nuit dans une fenêtre de tir très étroite (entre minuit et 5 h), à raison de quelques dizaines de mètres par jour, avec des matériaux à séchage rapide et une attention drastique à la sécurité.

**Toulon****RÉFECTION DE LA PISTE**

VINCI Airports exploite l'aéroport de Toulon depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015. Le contrat de concession prévoit des travaux de réfection de la piste qui commenceront à l'automne 2016. La capacité de VINCI à fournir une réponse intégrée d'exploitant et de maître d'ouvrage a été déterminante dans le succès de son offre. Une cellule de maîtrise d'ouvrage de VINCI Concessions spécialisée dans les projets de chaussée a également été sollicitée. Le défi : réaliser sans interruption de service des travaux sur une piste partagée avec l'armée, affectataire principal de l'aéroport.

**Clermont-Ferrand****NOUVEAU TERMINAL  
D'AVIATION D'AFFAIRES**

Inauguré en décembre 2015, le nouveau terminal d'aviation d'affaires de l'aéroport de Clermont-Ferrand a pu être réalisé en 6 mois. Il représente un investissement d'1 million d'euros. À Grenoble, Chambéry, Clermont-Ferrand, les autorités concédantes ont renouvelé leur confiance à VINCI Airports au cours des dernières années et les délégations de service public initiales ont été prolongées par des contrats de concession assortis de programmes d'investissements.



## ACCUEIL DES PASSAGERS

# L'INNOVATION AU SERVICE DES CLIENTS

Pour proposer à chaque voyageur une expérience fluide et agréable, VINCI Airports développe et met en place des services utiles, en adéquation avec les besoins de chacun.

Convaincue que le digital est un outil particulièrement pertinent pour réaliser cette ambition, l'entreprise lance en 2016 une stratégie qui s'appuie sur l'innovation collective.

### FAIRE DE L'AÉROPORT UN LIEU DE VIE

L'aéroport n'est pas seulement un objet technique et financier, c'est avant tout un lieu de vie. C'est pour cette raison que le passager se trouve au centre des préoccupations de toute exploitation pilotée par VINCI Airports. VINCI Airports est en permanence à la recherche de solutions et de services qui apportent davantage de bien-être et de confort aux voyageurs.

### UN CONTACT QUOTIDIEN AVEC LES PASSAGERS

Pour bien répondre aux attentes de ses clients, il faut bien les comprendre. Chez VINCI Airports, la connaissance client se nourrit d'un contact permanent sur le terrain entre les équipes opérationnelles de l'aéroport et les passagers.



L'entreprise promeut chez ses collaborateurs et ses prestataires une forte culture de service (*voir l'article sur la journée Smiling*). Elle réalise également des études et des enquêtes pour mesurer la qualité de ses opérations et la pilote dans un objectif de progrès permanent. Les nouvelles idées sont avant tout un moyen de continuer à proposer un excellent niveau de service aux voyageurs.

### RECONNAÎTRE LES SPÉCIFICITÉS LOCALES

VINCI Airports cherche à adapter son offre de services et de commerces à chaque aéroport, notamment en valorisant le patrimoine local. Les activités extra-aéronautiques sont un relais de croissance pour l'aéroport et contri-



**En service depuis le 1<sup>er</sup> juin 2015, le nouveau lounge de l'aéroport de Lisbonne offre à tous les voyageurs un moment de relaxation ou de divertissement. Avec ses 900 m<sup>2</sup> et sa vue sur les pistes, cet espace offre plusieurs types d'assises, des restaurants, des douches ainsi qu'un spa, conçus pour un confort optimal.**

buent également à la satisfaction des passagers.

VINCI Airports est également attentif à l'évolution des différents segments de clientèle de ses plateformes. À l'occasion des travaux d'extension menés à l'aéroport de Phnom Penh, un nouveau business lounge aux standards des grands aéroports internationaux asiatiques a ainsi été ouvert pour accompagner le développement de la clientèle d'affaires. VINCI Airports a défini une expérience client pour l'ensemble de ses aéroports, avec des éléments de signalétique et de mobilier conçus pour en faire des lieux agréables, dans lesquels chacun

peut trouver facilement son chemin. Son approche consiste à respecter la diversité des contextes locaux en laissant chaque aéroport libre de puiser dans plusieurs gammes d'équipements modulaires et de les déployer progressivement, au fil de ses investissements, suivant sa clientèle, son contexte culturel, ses priorités et ses moyens.

#### **UNE FORTE AMBITION DIGITALE**

Pour développer de nouveaux services différenciants, adaptés aux besoins de ses clients, VINCI Airports croit aux possibilités apportées par le digital. Afin d'élaborer sa stratégie en la matière,

l'entreprise a lancé fin 2015 un grand chantier (*voir pages suivantes*) qui doit déboucher en 2016 sur les premières actions d'une feuille de route sur 3 ans. Cette dynamique s'appuie sur le wifi illimité et gratuit qui a été déployé dans tous les aéroports du réseau en 2015, grâce à un partenariat inédit avec le fournisseur d'accès Nomosphère.

VINCI Airports a ainsi répondu à une attente très forte des passagers. Le wifi lui permettra d'optimiser les flux de passagers au sein d'un aéroport ou encore de proposer à chaque voyageur des offres correspondant à son profil et à sa géolocalisation. ●

## STRATÉGIE DIGITALE

# INNOVER POUR ENRICHIR L'EXPÉRIENCE CLIENT

VINCI Airports a lancé début 2016 une stratégie digitale ambitieuse. Sa démarche intégrera les meilleures pratiques existantes des aéroports, tout en sollicitant l'intelligence collective des équipes pour rechercher les innovations de rupture. Son objectif : proposer des services qui apportent de la valeur à la fois aux passagers et aux aéroports.



**Le digital permet d'approfondir la relation avec les passagers et de la prolonger au-delà de leur séjour dans l'aéroport.**

Depuis 2015, le wifi gratuit et illimité est déployé dans tous les aéroports VINCI Airports. Il ouvre des possibilités multiples pour faciliter la vie des passagers. « Nous avons déjà construit notre présence en ligne et sommes donc prêts à passer à l'étape suivante en nous appuyant sur ce socle pour apporter de la valeur ajoutée à nos clients. Nous allons à présent pouvoir nous servir du digital pour prolonger la relation avec les passagers et les accompagner à la fois très en amont et en aval de leur expérience au sein de l'aéroport », explique Anne Le Bour,

directrice de la communication de VINCI Airports, qui pilote cette stratégie digitale. Recenser et fédérer les innovations qui existent déjà dans les aéroports constitue bien sûr une étape préalable incontournable. « Nous n'allons pas repartir d'une page blanche, mais examiner nos meilleures pratiques pour les rendre vraiment différenciantes », explique Julie Lecomte, responsable communication digitale et développement. Les différents aéroports ont déjà lancé des innovations, comme le système de « click and collect » du *duty free* des aéroports portugais ou le widget

de l'aéroport Nantes Atlantique (*lire le témoignage de Christiane Jenny page suivante*). « Notre idée n'est pas de déployer l'ensemble des services dans tous les aéroports – demander à Quimper de développer les mêmes outils que Lisbonne serait absurde. Nous allons respecter la taille et les besoins des différentes plateformes, tout en développant partout des outils structurants comme le wifi, un CRM ou une fidélisation client. »

À la recherche d'innovations de rupture qui seront facteurs de différenciation, VINCI Airports s'appuie également sur un



**Le wifi gratuit et illimité, déployé dans tous les aéroports du réseau en 2015, constitue un socle pour proposer de nouvelles offres.**

groupe de travail transverse pour réfléchir aux services qui apporteront de la valeur à la fois au business des aéroports et aux passagers. « Ce double critère est essentiel. Nous voulons améliorer l'expérience du client pour le fidéliser et nous démarquer de nos concurrents, mais aussi nous servir du digital comme d'un levier pour développer nos activités aéronautiques et extra-aéronautiques », insiste Anne Le Bour. Une centaine de collaborateurs au sein de VINCI Airports ont été sollicités pour sélectionner les idées qui leur semblent les plus prometteuses. Elles ont ensuite été soumises à une étude de faisabilité, aussi bien technique que « business ». VINCI Airports compte également sur les startups pour dénicher de nouvelles idées de services innovants à mettre à disposition des passagers via le digital. C'est dans ce cadre que s'inscrit le VINCI Startup Tour, qui a

**« Nous comptons utiliser le digital pour apporter des services innovants et utiles aux passagers tout en développant les revenus de l'aéroport. »**

ANNE LE BOUR,  
DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION  
DE VINCI AIRPORTS



permis, en février 2016, de partir à la rencontre de 131 startups lors d'une tournée en France, au Portugal et en Angleterre. Le principe: la startup apporte son idée, VINCI Airports met à sa disposition les compétences de collaborateurs experts pour la coacher et l'accompagner dans l'aboutissement de sa solution, ainsi qu'un terrain d'expérimentation adapté. Les startups lauréates sont en effet invitées à développer une expérimentation sur un aéroport, en conditions réelles. Suite à un Hackathon organisé en avril 2015, l'aéroport Nantes Atlantique accueillera pendant les vacances de printemps 2016 la startup The Little Extra pour un test grandeur nature. Les passagers seront invités à occuper leur temps d'attente en répondant à de courtes enquêtes ; ils gagneront des cadeaux ou des réductions dans les commerces de l'aéroport partenaires de l'opération. ●

## TÉMOIGNAGE



Être tous les jours au contact des passagers permet d'en apprendre plus sur leurs attentes. L'aéroport Nantes Atlantique mène aussi de nombreuses études et sondages (15 000 personnes sont interrogées chaque année).

## « NOUS NOUS ORGANISONS POUR QUE LE PARCOURS CLIENT SOIT LE PLUS FLUIDE POSSIBLE »

« Notre équipe s'occupe du marketing extra-aéronautique et assure une fonction de communication, d'études et d'écoute client. Quand nous recevons une question d'un passager, quel que soit le canal, nous nous tournons vers l'équipe opérationnelle concernée. Nous essayons de rendre le parcours client le plus fluide possible : 80 entreprises différentes travaillent dans l'enceinte de l'aéroport Nantes Atlantique, mais bien sûr ce n'est pas au client de savoir qui s'occupe de quoi. C'est d'ailleurs pour que chacun dans l'aéroport puisse renseigner les passagers le mieux possible que nous avons imaginé des outils comme la journée Smiling ou les opérations Vis ma vie. En 5 ans, 400 collaborateurs ont ainsi changé de poste pour une demi-journée afin de découvrir d'autres points de vue sur les métiers de chacun. Nous trouvons pertinent qu'une personne qui travaille dans un restaurant



**CHRISTIANE JENNY,**  
directrice marketing de l'aéroport  
Nantes Atlantique



puisse aider un client qui a perdu ses bagages. Nous réalisons également de nombreuses enquêtes quantitatives et qualitatives pour développer notre connaissance des clients de l'aéroport et nous assurer de leur satisfaction, que nous mesurons en plusieurs points stratégiques du parcours passager. Nous interrogeons plus de 15 000 personnes

par an et avons développé un fort pôle d'expertise sur la connaissance des attentes de nos clients. Tout cela nous permet de détecter les sujets sur lesquels nous devons nous améliorer et de réagir par des plans d'action opérationnels. Nous avons ainsi mené un travail sur les délais d'attente lors de la récupération des bagages et mis en place un affichage qui communique le temps de livraison estimé. Le digital est un outil très intéressant pour apporter de la valeur à nos clients. En 2015, nous avons lancé une solution de réservation de parkings en ligne qui répondait à une forte demande des voyageurs. Nous avons déjà créé un widget, Nantes Atlantiques Pro, un flux d'informations à destination des agences de voyages. Lors du Hackathon VINCI organisé en 2015, nous avons repéré la startup The Little Extra avec laquelle nous collaborons aujourd'hui pour l'aider à tester ses services dans notre aéroport. » ●

## EN BREF



## Nantes

DES ESPACES D'ACCUEIL RÉNOVÉS  
POUR LES PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

Proposer plus de confort et de sérénité aux passagers est une priorité pour VINCI Airports, qui met à la disposition de ses aéroports des outils de signalétique et des designs mobiliers. Dans le cadre du déploiement de ce parcours client, l'aéroport Nantes Atlantique a renouvelé l'espace dédié à l'accueil de deux segments de passagers aux besoins particuliers, les personnes à mobilité réduite et les enfants non accompagnés.

## Lisbonne

L'AÉROPORT PREND EN COMPTE  
LES BESOINS DES TOUTS PETITS

Les espaces Airplay permettent aux passagers qui voyagent avec des enfants en bas âge de se détendre et d'avoir accès aux produits d'hygiène ou d'alimentation de première nécessité. Des animations ludiques y sont aussi régulièrement prévues.



## Smiling

## UNE JOURNÉE POUR CÉLÉBRER LA CULTURE DU SERVICE

Amener le personnel des aéroports à la rencontre des passagers, même s'ils ne travaillent pas directement à leur contact : c'est l'objectif de la journée Smiling proposée tous les ans à l'ensemble des collaborateurs et des prestataires de VINCI Airports. Le 27 mars 2015, 900 d'entre eux ont ainsi accueilli plus de 130 000 passagers en leur offrant un café et des viennoiseries. L'opération a été suivie dans l'ensemble des aéroports du réseau en France, au Portugal et au Cambodge. Les voyageurs ont aussi été invités à participer à un concours de sourires sur Facebook. En avril 2016, l'aéroport de Santiago du Chili se joindra à l'événement.

# ACTIVITÉS EXTRA-AÉRONAUTIQUES

# RÉVÉLER

# LE POTENTIEL DE

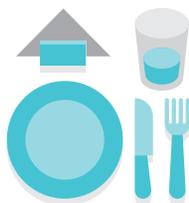
# CHAQUE PLATEFORME

Les activités extra-aéronautiques peuvent constituer une source de revenus importante pour un aéroport.

VINCI Airports cherche à libérer leur croissance en travaillant avec ses partenaires commerciaux et en menant parallèlement une réflexion sur les flux et les opérations. L'objectif : que le développement des enseignes apporte aussi de la valeur aux passagers.

## UN LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES AÉROPORTS

Les activités extra-aéronautiques représentent aujourd'hui 46,5% du chiffre d'affaires des aéroports privatisés. L'Airports Council International (ACI) a même estimé en 2014 que cette part pourrait atteindre 60% en 2020. Les revenus non-aéronautiques, liés à la distribution, à la location de véhicules, aux parkings, à l'immobilier, à la location d'espaces publicitaires ou encore aux télécoms, sont une dimension importante de l'activité aéroportuaire, en particulier pour les plateformes qui connaissent une maturation de leur trafic.



## AMÉLIORATION GLOBALE DE L'EXPÉRIENCE DES PASSAGERS

La conviction de VINCI Airports est que la croissance des revenus extra-aéronautiques peut être poursuivie en harmonie avec l'optimisation des opérations pour aboutir à une meilleure qualité de service offerte aux passagers. Chaque aéroport cherche à minimiser le stress et les temps d'attente associés aux étapes incontour-

nables de l'enregistrement et des contrôles de sécurité. La fluidité des opérations contribue donc à la fois au bien-être des passagers et au succès des commerces qui les sollicitent sur leur temps libre. VINCI Airports cherche donc à aborder de manière conjointe ces deux aspects de l'exploitation aéroportuaire. À titre d'exemple, au Portugal, où l'entreprise mène actuellement un important projet de réorganisation des flux au sein des aéroports (*voir pages suivantes*), des groupes de travail mixtes impliquant équipes opérationnelles et spécialistes du marketing non-aéronautique ont été formés.



VINCI Airports a conclu un partenariat avec l'enseigne de distribution Trib's, qui répond aux besoins des petits aéroports et à leurs contraintes de place.

### **PARTENAIRES DES ENSEIGNES POUR RENDRE VISIBLE 100 % DE L'OFFRE**

VINCI Airports s'engage à proposer à ses partenaires commerciaux des conditions favorables en revoquant l'implantation des enseignes au sein des aéroports afin d'accorder 100 % de visibilité à 100 % de l'offre. Ceci est notamment rendu possible par des configurations qui rassemblent les zones de commerces sur un étage, côté *airside*, en les faisant coïncider avec les espaces d'attente des passagers. VINCI Airports assiste aussi ses partenaires commerciaux dans leur marketing, par exemple en leur fournissant des données sur le trafic pour qu'ils puissent faire correspondre leur offre avec les attentes des différents segments de voyageurs visitant l'aéroport.

### **INNOVATIONS CONTRACTUELLES**

VINCI Airports défend dans ses contrats des prix compétitifs et attrayants pour les passagers et cherche à établir des contrats à l'avantage mutuel des enseignes, des aéroports et des clients. Récemment, les accords de concession élaborés avec les enseignes portugaises ont été revus pour donner à ces dernières plus de flexibilité dans la gestion de leur activité en minimisant les frais de concession fixes et en préférant les parts variables.

### **DES SOLUTIONS ADAPTÉES À CHAQUE AÉROPORT**

VINCI Airports s'efforce de proposer une offre de commerces pertinente pour chaque aéroport, quelle que soit sa taille. Les petites aérogares françaises

bénéficient ainsi d'un partenariat conclu avec l'enseigne Trib's, une marque de distribution de presse et de restauration adaptée aux surfaces restreintes. Dans les aéroports desservant des destinations touristiques, VINCI Airports favorise l'élaboration d'une offre qui valorise les richesses et l'artisanat local : c'est la vocation des boutiques Portfolio au Portugal et Artisans d'Angkor au Cambodge.

Un aéroport de petite taille peut aussi avoir besoin de revenus extra-aéronautiques pour compenser un trafic structurellement limité. Celui de Beja, au Portugal, a signé en 2015 un partenariat avec AeroNeo, une entreprise de démantèlement d'avions, pour l'implantation d'une unité industrielle sur son terminal civil (*lire p. 73*). ●

## AÉROPORTS DU PORTUGAL

# L'APPROCHE VINCI AIRPORTS DÉMONTRE SON EFFICACITÉ

La refonte des espaces commerciaux entamée en 2014 dans les aéroports portugais de VINCI Airports s'est poursuivie en 2015 avec de premiers impacts très probants sur les revenus extra-aéronautiques. Ces succès confirment la pertinence de la démarche marketing de VINCI Airports.

Les principaux aéroports portugais, Lisbonne, Porto, Faro et Funchal à Madère, font actuellement l'objet d'une modernisation et d'une réorganisation complète de leurs espaces de commerces. En 2014, VINCI Airports avait commencé à présenter ses idées aux enseignes et renégocié ses contrats de concession avec elles, puis mis en œuvre les premières mesures d'optimisation. À Lisbonne, ces actions s'étaient déjà soldées par une augmentation de 27 % des revenus du retail. En 2015, ces projets sont entrés dans leurs premières phases de construction et de réaménagement. Un nouveau *food court* de 1 555 m<sup>2</sup> a ainsi été ouvert en juillet 2015 dans le terminal 1 de l'aéroport de Lisbonne. 14 nouvelles enseignes l'ont rejoint, notamment des marques internationales comme KFC, McDonald's, Pizza Hut ou Mercado.

« En déplaçant l'ancien espace de restauration, nous avons réduit la zone dédiée aux douanes sans en diminuer la capacité. Cela nous a permis de libérer



**« Un des objectifs de ces chantiers d'harmonisation est de garantir 100 % de visibilité à 100 % des commerces. »**

PIERRE ABIGNANO,  
DIRECTEUR DE PROJETS.

une surface importante sur laquelle nous implantons à présent les contrôles de sécurité, supprimant un goulet d'étranglement», explique Pierre Abignano, directeur de projets chez VINCI Airports. La mise en œuvre de ces chantiers mobilise les expertises d'un pôle dédié aux activités extra-aéronautiques au sein d'ANA, l'entité portugaise de VINCI Airports.

« À terme, les savoir-faire de ce centre de compétences portugais bénéficieront à l'ensemble de nos aéroports », prévoit Pierre Abignano. Toujours à Lisbonne, 29 nouveaux commerces et restaurants ont été ouverts en 2015 et les revenus extra-aéronautiques ont crû de 8,8 %, dans un contexte d'activité encore transitoire. Un nouvel espace *duty free* « traversant » a été mis en service, ainsi qu'un lounge qui a reçu de très bonnes critiques. À Porto, l'espace *duty free* traversant ouvert en 2015 rencontre un grand succès et l'ensemble de l'activité retail, malgré des perturbations liées aux travaux, a progressé de 29,52 % en 2015. À l'aéroport





À Lisbonne, 14 nouvelles enseignes ont pu rejoindre le nouveau food court inauguré en 2015.

de Funchal à Madère, des changements massifs sont à l'œuvre. Ils permettront d'améliorer le service aux passagers tout en augmentant l'exposition des commerces; ceux-ci jouxteront dorénavant les contrôles de sécurité. «En instaurant un appel plus tardif aux portes d'embarquement, nous arrivons à maximiser le temps libre des passagers à l'intérieur de l'aéroport», explique Pierre Abignano. Les estimations de croissance des revenus retail sont de 25% en 2016. À Faro, des travaux sur les espaces de commerces sont associés au chantier de rénovation du terminal qui avait souffert d'une tempête. La croissance en 2015 a essentiellement été portée

par la renégociation des contrats de concession avec les enseignes. Les travaux qui seront menés en 2016 régleront les difficultés au check-in et au contrôle de sécurité dans cet aéroport très saisonnier qui connaît de fortes variations de fréquentation.

#### AUTRES RELAIS DE CROISSANCE

Les activités de distribution et de restauration ne sont pas les seules à avoir fait l'objet d'une harmonisation de flux. VINCI Airports a également engagé dans les aéroports du Portugal un travail sur les rampes d'accès et les parkings de courte durée, pour répondre à une problématique

d'embouteillages et de sécurité. Cette réflexion s'est accompagnée d'une concertation avec les acteurs locaux au sein des comités consultatifs qui sont un des organes de la gouvernance des aéroports portugais. À Lisbonne, tous les contrats avec les compagnies de location de voitures ont pu être renégociés sur la base de ce projet. VINCI Airports a ainsi augmenté ses revenus tout en apportant aux loueurs une protection contre la concurrence low-cost qui se développe aux abords de la plateforme. Au-delà de ces principaux chantiers, VINCI Airports poursuit de nombreuses autres sources de développement extra-aéronautique au Portugal (*lire ci-contre*). ●

## EN BREF

**Chili****AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE DE COMMERCE  
DE L'AÉROPORT DE SANTIAGO**

À l'aéroport international de Santiago du Chili, les travaux d'infrastructure s'accompagneront d'une optimisation de l'implantation des boutiques et restaurants. VINCI Airports et ses partenaires ont pu proposer des évolutions du projet qui donneront une meilleure visibilité à l'offre, en particulier de *duty free* et de luxe. Dans le futur terminal international, la surface commerciale sera augmentée et les salles d'attentes, rapprochées des portes d'embarquement.

**Portugal****TRYP HOTELS SE DÉVELOPPE À L'AÉROPORT DE LISBONNE**

VINCI Airports a signé avec Tryp un accord portant sur la concession d'un nouveau bâtiment qui fera l'objet de travaux de rénovation pour être converti en hôtel. Tryp a connu en 2015 un très fort taux de remplissage (de l'ordre de 80 %) sur son site de l'aéroport de Lisbonne. Le partenariat avec l'enseigne pourrait également s'étendre à d'autres aéroports du réseau VINCI Airports.

**Japon****FORT POTENTIEL DE CROISSANCE  
EXTRA-AÉRONAUTIQUE  
DES AÉROPORTS JAPONAIS**

En accord avec l'autorité concédante, VINCI Airports et son partenaire ORIX mettront en œuvre une réorganisation des espaces commerciaux dans les aéroports internationaux d'Osaka et du Kansai qui sont entrés dans son périmètre en avril 2016. Un des défis consistera à moderniser et à rendre plus internationale une offre qui est encore en grande partie opérée directement par l'aéroport. La croissance très importante du tourisme au Japon (de l'ordre de 30 %) en fait un marché à fort potentiel de croissance.

**Portugal****UNE UNITÉ DE RECYCLAGE  
D'AVIONS S'INSTALLE  
À L'AÉROPORT DE BEJA**

En juillet 2015, VINCI Airports a signé un contrat avec l'entreprise AeroNeo, spécialiste du démantèlement et du recyclage d'avions en fin de vie, pour l'établissement d'une unité industrielle au terminal civil de l'aéroport de Beja, au Portugal. Ce partenariat profitera à l'environnement, mais aussi au tissu économique local : l'investissement programmé, de près de 8 millions d'euros, pourrait conduire à la création de 80 emplois directs. Relais de croissance important pour un petit aéroport au trafic restreint comme Beja, cette implantation augmente également son attractivité vis-à-vis d'autres entreprises de la filière du recyclage.

# DÉVELOPPEMENT DURABLE

## ENVIRONNEMENT : UNE STRATÉGIE COMMUNE À TOUS LES AÉROPORTS

VINCI Airports a conçu en 2015 une stratégie environnementale globale pour l'ensemble de ses aéroports, une première dans le secteur. Baptisée AirPact et conçue comme un levier de compétitivité sur le long terme, elle fixe des engagements forts à l'horizon 2020 et mise sur les synergies de réseau, tout en laissant aux plateformes de la flexibilité dans leur démarche.

### RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE : VERS UN LABEL VINCI AIRPORTS

VINCI Airports est une entreprise responsable, qui conçoit l'efficacité énergétique et la réduction de ses émissions de carbone comme d'importants leviers économiques. En 2015, elle a structuré sa politique environnementale sous le nom d'AirPact, et entend appliquer les mêmes standards et objectifs à l'ensemble de ses aéroports. Il s'agit d'un parti pris différenciant dans un secteur très international, mais confronté à des réglementations qui varient sensiblement d'un pays à l'autre.



### UNE POLITIQUE CONSTRUITE PAR LES AÉROPORTS, POUR LES AÉROPORTS

VINCI Airports entend fédérer et harmoniser les initiatives qui existaient déjà dans ses différents aéroports. L'entreprise mise sur les synergies au sein de son réseau et la création d'outils communs afin de faciliter des démarches qui peuvent être lourdes pour des aéroports isolés, surtout s'ils sont de taille réduite. Les aéroports ont été impliqués dans la construction de cette stratégie environnementale via des groupes de travail réunissant les responsables RSE de toutes les



Tous les aéroports de VINCI Airports ont obtenu l'Airport Carbon Accreditation en 2015.



### Un programme d'amélioration de la performance qui couvre

#### 7 domaines :

Énergie et gaz à effet de serre /  
Consommation d'eau / Gestion des  
déchets / Bruit / Biodiversité / Prévention et  
réduction des impacts environnementaux /  
Mise en œuvre d'un système de  
management environnemental.

plateformes. Ces groupes ont défini ensemble un programme d'amélioration de la performance (voir ses thèmes ci-contre). Chaque aéroport évaluera sa propre situation selon un barème commun à 5 niveaux, puis définira ses objectifs de progrès en tenant compte de son contexte et des moyens dont il dispose.

### DES ENGAGEMENTS FORTS POUR L'ENSEMBLE DU RÉSEAU

VINCI Airports a également défini en 2015 quatre objectifs ambitieux qui s'appliquent à l'ensemble de ses aéroports, quelle que soit leur taille.

#### 1 Obtenir et maintenir les accréditations ACA (Airport Carbon Accreditation) pour tous les aéroports en 2015.

VINCI Airports s'est engagé dans la démarche Airport Carbon Accreditation, un programme international de réduction des émissions de gaz à effets de serre porté par l'ACI (Aiports Council International). VINCI Airports a obtenu en 2015 pour tous ses aéroports une accréditation de niveau 1

au moins. L'ACA de niveau 1 valide le calcul de l'empreinte carbone d'une entité selon un protocole international et sa vérification par un organisme tiers indépendant. Le niveau 2, déjà atteint par plusieurs aéroports du réseau, atteste de la réduction de l'empreinte carbone des activités directes sur 3 années en moyenne (*lire plus loin l'interview de Paula Lucas*).

#### 2 Obtenir la certification ISO 14 001 pour tous les aéroports.

Cet engagement très ambitieux n'est pas assorti d'une contrainte de temps à ce stade. Les aéroports portugais et certains aéroports français sont déjà certifiés, et les trois aéroports du Cambodge se sont donné pour objectif de franchir cette étape avant 2017 au plus tard.

#### 3 Réduire l'intensité énergétique de VINCI Airports de 20% d'ici 2020 (par rapport à 2013).

L'intensité énergétique se définit par la consommation énergétique par unité de trafic. Pour y parvenir, VINCI Airports systématise la réalisation d'audits énergétiques sur ses aéroports.

#### 4 Réaliser un diagnostic biodiversité dans tous les aéroports.

En remplissant cet objectif, VINCI Airports entend préserver et promouvoir la biodiversité, tout en maîtrisant le péril animalier (une des composantes de la sécurité aéronautique). ●

# RÉDUCTION DES IMPACTS CARBONE DANS LES AÉROPORTS DU PORTUGAL

## UN EFFORT D'AMÉLIORATION CONTINU

VINCI Airports est le premier opérateur aéroportuaire à lancer une démarche globale de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de son réseau. Tous les aéroports de VINCI Airports sont désormais titulaires de l'Airport Carbon Accreditation (ACA) de niveau 1 (ou au-delà) et se sont engagés dans une démarche de réduction continue de leurs impacts sur l'environnement. Pionniers au sein de l'entreprise, les aéroports d'ANA au Portugal ont démarré leur programme ACA en 2009. Questions à Paula Lucas, coordinatrice du groupe de management du carbone d'ANA.

### Comment avez-vous abordé l'ACA ?

**P.L. :** Nous avons lancé nos programmes carbone et de management de l'énergie en 2008 et avons rejoint le programme ACA lorsqu'il a été créé (par l'ACI Europe en 2009) en ajustant notre reporting d'empreinte carbone pour nous adapter à ses exigences. Tous nos aéroports avaient reçu l'accréditation de niveau 1 en 2010. Notre empreinte carbone est très fortement corrélée à notre consommation d'énergie, c'est pourquoi nous avons centré nos actions sur la réduction de cette dernière. La première étape a été pour nous d'identifier les principaux postes, qui contrairement à nos attentes ne correspondaient pas à l'éclairage des pistes et des taxiways mais plutôt à la consommation des terminaux passagers. Les aéroports ont réalisé des expérimentations avec des éclairages LED qui n'ont pas été immédiatement concluantes. Cette technologie a cependant beaucoup évolué par la suite. Le remplacement des éclairages par des LED a été l'une des mesures dans lesquelles nous avons investi ces deux dernières années. Nous avons aussi mené des tests restreints d'autoconsommation d'énergie solaire photovoltaïque ou ther-

« Nous essayons d'agir sur les leviers que nous pouvons contrôler, en sensibilisant nos clients et partenaires. »

PAULA LUCAS,  
COORDINATRICE DU GROUPE DE  
MANAGEMENT DU CARBONE D'ANA



mique à Lisbonne, Porto et Faro, non seulement pour la production d'eau chaude mais aussi pour l'alimentation des équipements électriques. Cependant, nous n'avons pas encore recours aux énergies renouvelables à grande échelle: ce sont des mesures qui requièrent des investissements très importants pour des retours de très long terme.

### Où en sont à présent les aéroports du Portugal ? Quelles sont les prochaines étapes pour vous dans le programme ACA, les défis à relever ?

**P.L. :** Début 2015, nous avions 7 aéroports accrédités au niveau 2. Pour se maintenir au niveau 2, il faut améliorer son empreinte en continu, ce qui devient bien sûr de plus en plus difficile avec le temps. En 2015, une part importante de notre action, outre l'implantation d'éclairages LED, a consisté à remplacer certains équipements techniques ou à mettre en place un comptage intelligent afin de rassembler davantage de données sur les consommations de nos usagers et ainsi de mieux les maîtriser. L'objectif de réduction de 20% de l'intensité énergétique de VINCI Airports d'ici 2020 sera un vrai



Les avancées technologiques, notamment en terme d'éclairage, sont un des leviers utilisés par les aéroports portugais pour réduire leur empreinte carbone de manière continue depuis la création de l'ACA.



**La nouvelle frontière du niveau 3 de l'ACA : amener les parties prenantes de l'aéroport à réduire l'empreinte carbone globale de leur voyage.**

défi pour nous, car nous avons déjà mis en place les mesures les plus évidentes. Nous allons, comme les autres aéroports, mener un audit énergétique en 2016 et en tirer une liste de mesures envisageables.

#### **Quelles sont les actions à mener pour atteindre le troisième niveau d'accréditation ?**

**P. L. :** Pour l'obtenir, il faut impliquer les tiers et les faire adhérer au plan de management carbone. Selon les plateformes, ce périmètre élargi, dit « scope 3 », peut représenter plus de 90% de l'impact carbone global de l'aéroport. Il concerne en particulier les compagnies aériennes et leur cycle LTO (*landing - take off*, ou atterrissage - décollage). Elles sont de toute



**100 % des aéroports  
VINCI Airports\* sont accrédités  
selon le programme ACA :**

**7 aéroports au niveau 2  
16 aéroports au niveau 1**

\* Périmètre 2014: Portugal, Cambodge, France  
(sauf Toulon Hyères).

façon déjà tenues de gérer leur empreinte carbone dans le cadre du protocole de Kyoto. Le second grand impact est celui des passagers et de leur mode de transport pour se rendre à l'aéroport. Juguler ces émissions en phase de forte croissance du trafic peut s'avérer particulièrement complexe ! Quand les aéroports de Porto et de Lisbonne ont été connectés au réseau de métro, cela a permis d'améliorer leurs bilans, même si de nombreux voyageurs continuent de prendre le taxi. Nous essayons d'agir sur les leviers que nous pouvons contrôler, en sensibilisant nos clients et partenaires dans l'enceinte de l'aéroport ou en menant un programme de réduction des déchets. Il reste bien sûr beaucoup à faire. ●

## EN BREF



## Impacts environnementaux

## UN EFFORT CONTINU DE RÉDUCTION

Un reporting environnemental a été mis en place en 2014 sur l'ensemble du périmètre VINCI Airports (tous les aéroports sous exploitation VINCI Airports en 2014, soit ceux du Portugal, du Cambodge et de la France, sauf Toulon Hyères).

Indicateur		2014	2015
Évolution du taux de valorisation		76,6%	76,7%
Consommation d'eau par passager (litre/pax)		19,7	19,5
Consommation d'énergie (MJ/unité de trafic)		15,2	14,2
% d'aéroports certifiés ISO 14001		48%	57%
Émissions de gaz à effet de serre (Kg CO <sub>2</sub> eq./unité de trafic)		1,46	1,38
Nombre de plaintes par an		94	88

## Communication

## UN PLAN POUR SENSIBILISER LES DIFFÉRENTS PUBLICS

VINCI Airports accompagne l'exécution de sa stratégie environnementale, dénommée AirPact, d'un plan de communication pour la promouvoir auprès de ses différents publics, à la fois internes et externes. Un module de sensibilisation à l'environnement destiné aux collaborateurs, ainsi qu'aux partenaires et sous-traitants, est en cours de développement avec la VINCI Airports Academy.



## Bretagne

## LA CERTIFICATION ISO 14001 OBTENUE À L'AÉROPORT DE QUIMPER

L'aéroport de Quimper a validé au début de 2015 sa certification ISO 14 001. Celle-ci vérifie la présence d'un système de management environnemental qui permet l'amélioration continue des résultats. La mise en place de cette certification, un prérequis contractuel, a été rendue possible par la synergie avec les aéroports de Rennes et Dinard et l'accompagnement du siège de VINCI Airports.

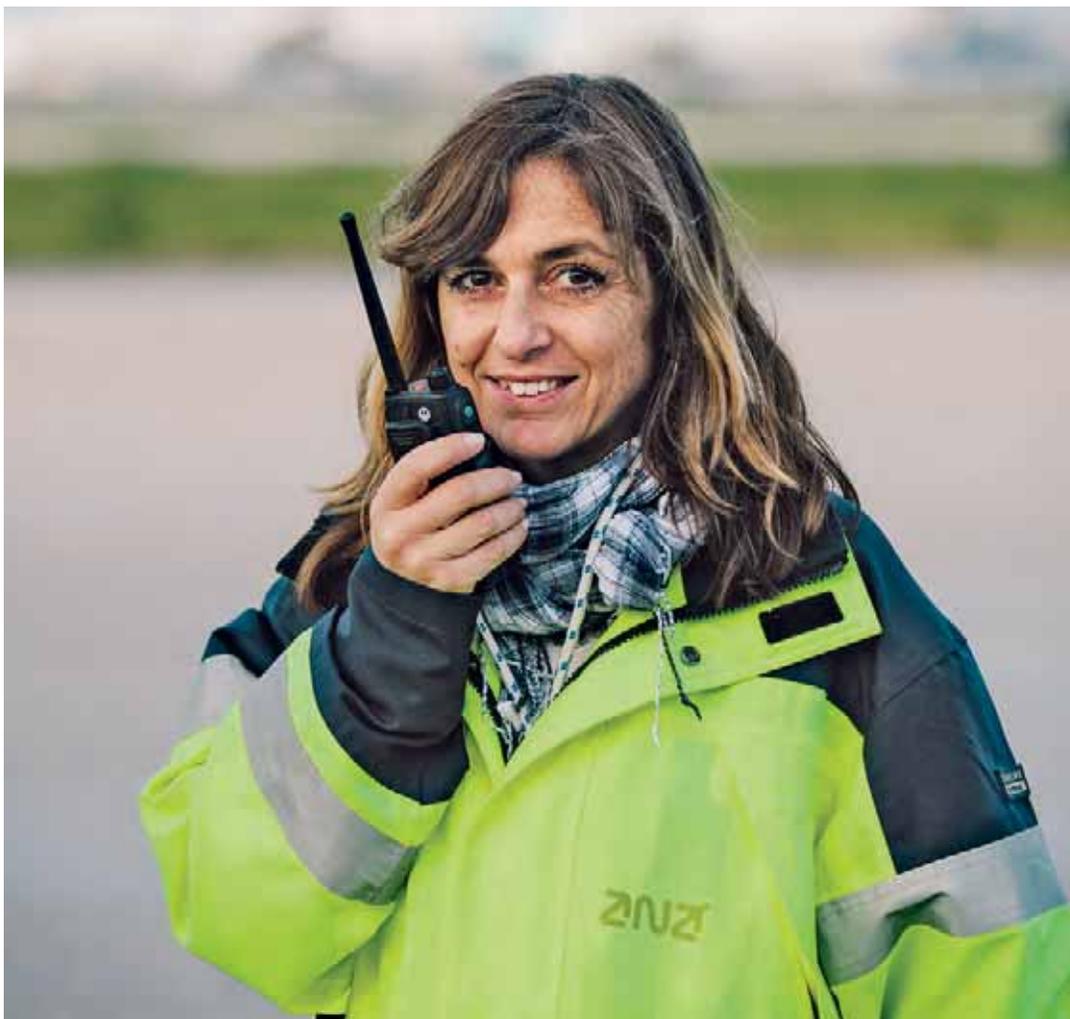


DÉVELOPPEMENT DURABLE

# RESSOURCES HUMAINES : ACCOMPAGNER LA CROISSANCE

VINCI Airports entend partager avec tous ses aéroports l'accès à l'ensemble des expertises qui constituent la force de son réseau, tout en donnant à chacun de ses collaborateurs l'opportunité de s'épanouir dans son travail. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise favorise plusieurs moyens d'action : la mobilité interne, l'écoute et le dialogue avec les collaborateurs ainsi que le déploiement très large d'une offre de formation de qualité.





Une priorité pour VINCI Airports : assurer une transition harmonieuse lors de la reprise de nouveaux aéroports.

Croissance oblige, VINCI Airports appréhende comme une priorité essentielle le développement de ses équipes. L'entreprise doit garantir à ses clients une culture commune et le meilleur niveau d'expertise dans tous les aéroports de son réseau. Elle tire également parti de sa croissance pour ouvrir à ses collaborateurs des perspectives de carrière enthousiasmantes, en se fondant sur leur potentiel. Pour cela, l'entreprise favorise la promotion et la mobilité internes, qu'elle considère comme des



leviers de motivation, des accélérateurs d'expérience professionnelle, et des relais de diffusion des savoir-faire entre les différents aéroports. Pour développer les compétences, VINCI Airports s'appuie aussi sur une offre de formation large et adaptée à la dimension très internationale de ses équipes (voir page suivante

le témoignage sur la VINCI Airports Academy). La direction des ressources humaines promeut des entretiens annuels avec tous les collaborateurs. Elle a lancé en 2015 la construction d'une cartographie des métiers qui pose les équivalences entre les différents postes au sein du réseau. Elle mène une revue des potentiels, qui consiste à anticiper à court ou moyen terme la progression des collaborateurs, en écoutant leurs souhaits. Des plans de succession ont ainsi été mis en place pour les différents postes clés. ●

## TÉMOIGNAGE



L'offre de formations de la VINCI Airports Academy a vocation à être déployée dans tous les aéroports du réseau.

## « LA VINCI AIRPORTS ACADEMY PERMET À TOUS LES AÉROPORTS DU RÉSEAU D'ACCÉDER AUX MÊMES EXPERTISES »

« Créée en 2013, la VINCI Airports Academy est un outil au service de toutes les plateformes que nous exploitons en propre ou en partenariat. Son objet est de les accompagner en mettant à leur disposition des formations de grande qualité, plus souples et moins chères grâce à la mutualisation. L'Academy doit ainsi permettre à tous les collaborateurs d'accéder aux mêmes types de formation et de développer les mêmes expertises. Elle est aussi un vecteur pour faciliter la diffusion des bonnes pratiques et d'une culture VINCI Airports homogène dans tous les pays où nous emmène notre croissance très rapide. Elle est enfin utilisée comme outil de certification pour les aéroports. Son catalogue contient des modules en présentiel, en ligne ou mixtes.

En 2015, l'Academy a connu une importante montée en puissance en accueillant 1100 stagiaires (4 fois



CLAUDE ROBIN,  
directeur des ressources humaines  
de VINCI Airports



plus que l'année précédente) pour 10 000 heures de formation au total. Plusieurs modules en ligne ont rencontré un vif succès et une très forte appropriation en France et au Cambodge. Nous avons proposé en France et au Portugal une importante formation sur la sécurité, destinée aux managers. Pour répondre aux exigences de certification de l'Agence

européenne de la sécurité aérienne, nous avons mis en place un module en *e-learning*, «Santé et sécurité côté piste». Il a été conçu sur une initiative de l'aéroport Nantes Atlantique et par un groupe de travail issu de plusieurs aéroports français. En 2015, nous avons également compilé notre catalogue de formations en ligne, par thème et par parcours métier. Il est désormais accessible à tous les salariés en France et va être transposé aux autres pays. L'offre de l'Academy comprend actuellement 200 modules *e-learning* en français, et notre défi est bien entendu de les adapter rapidement à tous les pays où nous sommes présents afin que tous les collaborateurs puissent en bénéficier. En 2016, nous allons intensifier ce développement à l'international en déployant notre plateforme et en créant ou en adaptant des contenus dans plusieurs langues, en présentiel comme en *e-learning*» ●

## EN BREF

**Sécurité****POURSUITE DE L'EFFORT DE FORMATION**

La sécurité au travail est une priorité pour VINCI Airports qui s'est engagé dans une grande campagne de communication et de sensibilisation des équipes dont le lancement s'échelonne sur 2015-2016 en fonction des aéroports. À fin 2015, 200 managers de l'entreprise en France et au Portugal avaient reçu une formation pour se préparer à promouvoir activement la sécurité auprès de leurs équipes. Courant 2016, l'ensemble du top et du middle management achèveront de suivre ce module, qui sera également adapté au Cambodge. VINCI Airports a aussi déterminé en 2015 des principes d'action HSE qui seront déclinés sur l'ensemble des plateformes tout en laissant à chaque aéroport le soin d'adapter son propre plan d'action. Des quarts d'heure sécurité seront organisés dans les équipes.

L'accent sera également mis sur la prévention, l'analyse des presqu'accidents et les visites management.

**Chili****FLUIDITÉ DE LA REPRISE DE L'AÉROPORT DE SANTIAGO**

En matière d'intégration de nouveaux salariés, VINCI Airports s'appuie sur une expérience importante en France, au Cambodge et au Portugal. L'entreprise œuvre pour une intégration en douceur accompagnée par une démarche de conduite du changement. Le consortium formé par VINCI Airports, ADP et Alstadi qui assume l'exploitation depuis octobre 2015 a ainsi repris l'essentiel des personnels permanents de l'aéroport international de Santiago du Chili. Une campagne d'entretiens annuels menée au printemps 2015 a permis d'apporter une réponse plus ciblée en terme de formation et de faire connaître aux équipes le nouveau gestionnaire ainsi que le projet de développement de l'aéroport. Ces échanges avec chacun ont contribué à rendre plus harmonieux le changement d'opérateur.

**Cambodge****LE PLAN D'ÉPARGNE SALARIALE DU GROUPE VINCI OUVERT AUX SALARIÉS**

En 2015, le plan Castor International a été proposé aux salariés de VINCI Airports au Cambodge. L'entreprise a travaillé avec l'administration cambodgienne pour sa mise en place, l'actionnariat salarié n'étant pas répandu dans le pays.

VINCI Airports a ainsi pu répondre à une attente forte exprimée par ses salariés qui ont été nombreux à adhérer au plan.

Conception et réalisation : Idé Edition - Rédaction : Charlotte Ripken - Direction artistique : Gilles Romiguière.  
Illustrations: Alexis Facca, Berto Martinez, Studio Lamosca. Crédits photos : Cyrille Dupont, Govin Sorel, Valery  
Joncheray, Stéphane Lavoué/PASCO, lestudio.pt, Stéphane Olivier, Christophe Thiebaut, Monida Sok /VCGP-MMC,  
Francis Vigouroux, photothèques VINCI Airports et VINCI, DR. Photogravure : César Graphic - Impression : Frazier.

Ce document est imprimé avec des encres végétales sur papier certifié PEFC et issu de forêts gérées durablement.





VINCI Airports  
12, rue Louis-Blériot – CS 30071  
92506 Rueil-Malmaison cedex  
[www.vinci-airports.com](http://www.vinci-airports.com)

**Vous ouvrir le monde**