

Vous ouvrir le monde







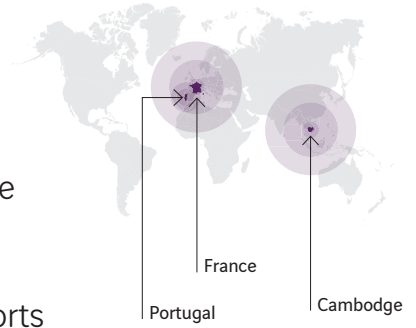
Profil

VINCI Airports assure la gestion de 24 aéroports en France, au Portugal et au Cambodge. Avec près de 47 millions de passagers annuels, VINCI Airports s'est hissé en quelques années au rang des grands 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 5 249 collaborateurs sont au service du développement des territoires et de la mobilité des citoyens, contribuant ainsi à leur ouvrir le monde.



Présence dans le monde

C'est en 1995, à Phnom Penh, que VINCI Airports a exploité son premier aéroport. Fort de cette expérience, VINCI Airports s'est implanté en France dès 2004 et y exploite aujourd'hui 11 aéroports. En 2013, VINCI Airports a été choisi par l'État portugais pour exploiter les dix principaux aéroports du pays, dont le *hub* international de Lisbonne. Ces trois réseaux forment un ensemble de 24 aéroports.



Portugal / 10 aéroports



Nombre de passagers commerciaux par aéroport



Nombre de mouvements commerciaux par aéroport

Lisbonne	● 18,1 millions	● 152 333
Porto	● 6,9 millions	● 62 164
Faro	● 6,1 millions	● 42 402
Madère	● 2,6 millions	● 24 296
Açores	● 1,2 million	● 19 291
<small>Porto Santo Ponte Delgada Funchal</small>		
<small>Santa Maria Horta Flores Beja (aviation générale)</small>		





France / 11 aéroports



Nombre de passagers commerciaux par aéroport



Nombre de mouvements commerciaux par aéroport

Nantes Atlantique	● 4,2 millions	● 48 046
Toulon Hyères*	● 550 000	● 9 626
Rennes Bretagne**	● 500 000	● 9 706
Clermont-Ferrand Auvergne	● 425 000	● 10 036
Grenoble Isère	● 321 000	● 3 374
Chambéry Savoie	● 224 000	● 5 394
Dinard Bretagne**	● 115 000	● 2 099
Poitiers Biard	● 110 000	● 2 807
Quimper Cornouaille	● 100 000	● 2 231
Saint-Nazaire Montoir	● 22 000	● 1 820
Pays d'Ancenis (aviation générale)		



* Désignation en tant que concessionnaire pressenti en 2014 et entrée en vigueur au 1^{er} avril 2015.
 ** En partenariat avec la CCI de Rennes et la CCI de Saint-Malo Fougères.

Cambodge / 3 aéroports



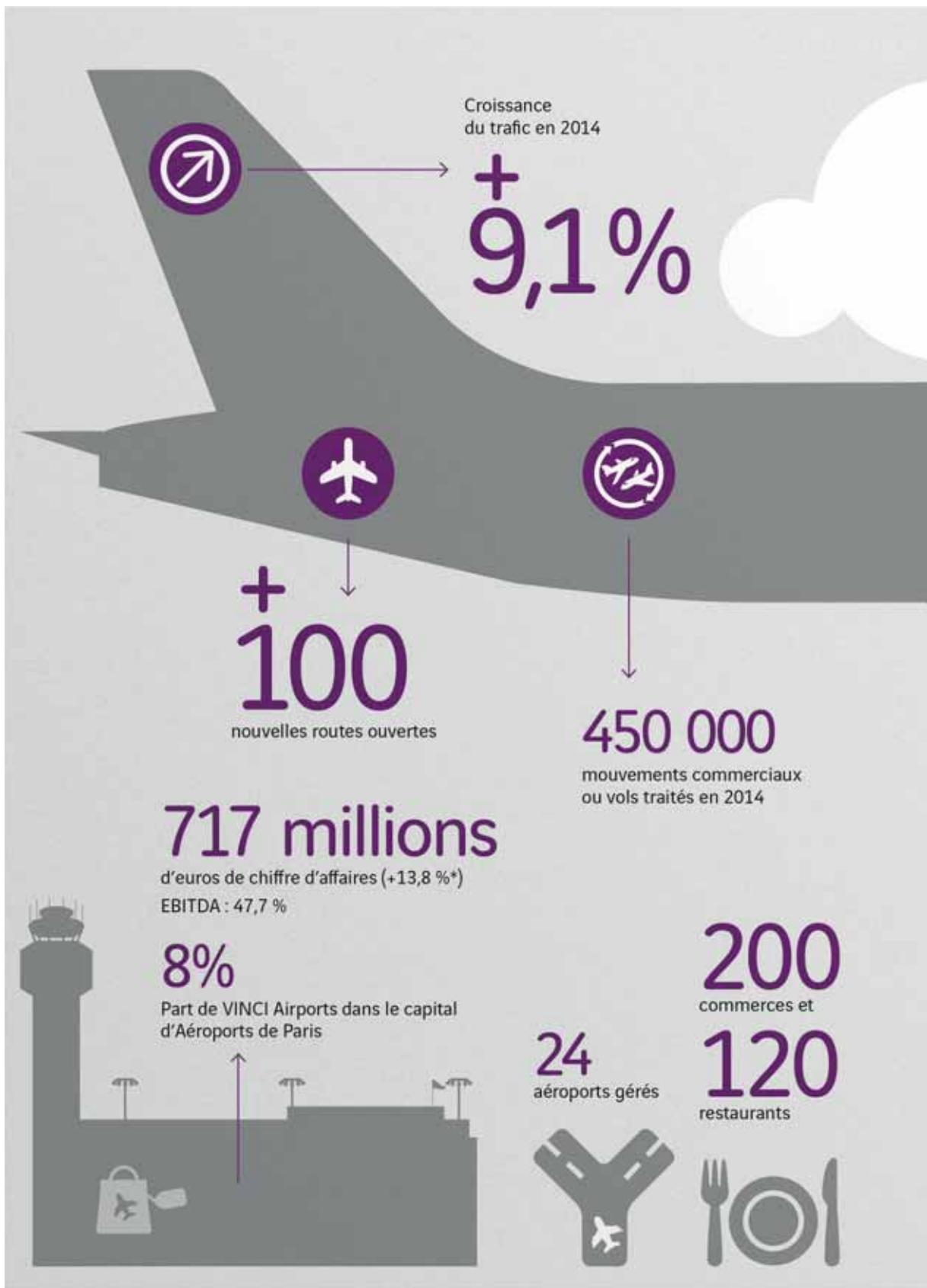
Nombre de passagers commerciaux par aéroport



Nombre de mouvements commerciaux par aéroport

Siem Reap	● 3 millions	● 35 696
Phnom Penh	● 2,7 millions	● 27 936
Sihanoukville	● 43 000	● 998





* À périmètre constant.

+
450

destinations desservies
dans le monde

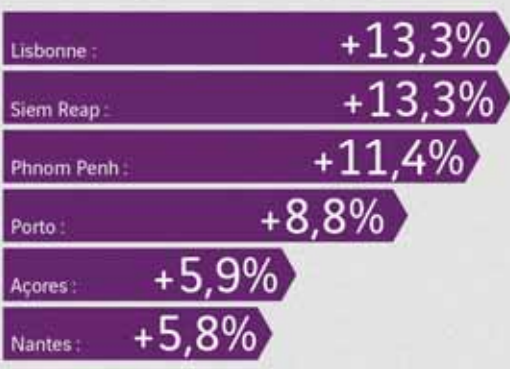


47
millions

de passagers
accueillis en 2014



Plus fortes
progressions
de trafic en 2014



x4

Progression de l'activité
de VINCI Airports suite
à l'acquisition d'ANA,
société concessionnaire
des 10 principaux
aéroports du Portugal



5 249

collaborateurs (dont 85 % à l'international
et 30 % de femmes)



Vision

“NOTRE MODÈLE EST CRÉATEUR DE VALEUR. LA CONCESSION EST UN MODÈLE GAGNANT-GAGNANT DÈS LORS QUE S’INSTALLE UN VÉRITABLE PARTENARIAT DE CONFIANCE, OÙ CONCÉDANT ET CONCESSIONNAIRE PARTAGENT LA MÊME VISION DE DÉVELOPPEMENT À LONG TERME. LA PERFORMANCE DE NOS AÉROPORTS EN TÉMOIGNE.”

NICOLAS NOTEBAERT, PRÉSIDENT DE VINCI AIRPORTS



Comment analysez-vous les performances de VINCI Airports en 2014 ?

À tous points de vue, 2014 a été une année de croissance exceptionnelle. Notre chiffre d'affaires a plus que doublé en un an. C'est bien sûr l'effet en année pleine de l'intégration d'ANA, concessionnaire des dix aéroports du Portugal, que nous avons acquis en septembre 2013. L'année 2014 a aussi été marquée par une forte croissance organique : à structure comparable, notre activité a progressé de 16% au Portugal, de 12,6% au Cambodge et de 6% en France. C'est le signe que le secteur est porteur : le transport aérien se développe partout dans le monde, sur une courbe de croissance jusqu'à deux fois supérieure à celle des économies. Et nous faisons mieux que le marché. Alors que le trafic aérien a progressé en moyenne de 4% en Europe et de 2% en France, sur nos aéroports, il a augmenté de 9,5% au Portugal, de 6% à Nantes-Atlantique, notre principale plateforme en France, et de 12,8% au Cambodge.

D'où proviennent ces performances supérieures à celles du marché ?

La progression du trafic sur un aéroport découle d'abord des efforts constants que déploient nos équipes pour dialoguer avec les compagnies aériennes et les accompagner dans leur propre développement. C'est un savoir-faire à part entière, qui implique notamment d'entrer dans la logique économique des compagnies, d'analyser leur business model et de bâtir des propositions structurées, avec des mécanismes d'ingénierie tarifaire qui répondent à leurs enjeux de maîtrise des risques. Nous travaillons de longue date avec un grand nombre de compagnies et nous faisons bénéficier les nouveaux aéroports que nous reprenons de cette expertise. Nos résultats de 2014 le montrent : plus d'une centaine de nouvelles lignes aériennes ont été ouvertes dans l'année sur nos aéroports. Principalement au Portugal, où les plateformes d'ANA ont accueilli six nouvelles compagnies, dont Ryanair et Easyjet, qui ont ouvert deux nouvelles bases européennes à Lisbonne et Porto. La croissance de l'activité sur un aéroport est liée aussi aux recettes extra-aéronautiques générées par les commerces et les services. Là encore, nous menons une politique ambitieuse qui vise à maximiser les flux de voyageurs dans

les zones commerciales tout en enrichissant leur expérience. À Lisbonne, par exemple, ces recettes ont augmenté de 27% en un an.

Et, au-delà de nos expertises trafic et *retail*, c'est la façon dont nous nous impliquons globalement dans un projet aéroportuaire qui contribue au développement de l'activité.

En quoi le modèle VINCI Airports est-il différenciant ?

Cela tient à notre dimension d'opérateur global. La plupart des acteurs du secteur aéroportuaire sont soit des investisseurs, soit des exploitants. Lorsqu'ils sont les deux à la fois, ils disposent rarement des mêmes capacités d'investissement que nous. Nous bénéficions du code génétique de VINCI : notre groupe a toujours placé les concessions au cœur de sa stratégie et il a développé au fil du temps un savoir-faire global et intégré de concessionnaire, d'investisseur, de maître d'ouvrage, de constructeur et d'opérateur de services. Il a d'abord appliqué ce modèle aux autoroutes et au stationnement, puis à l'aéroportuaire, qui est aujourd'hui une priorité de développement dans les concessions. VINCI s'y est engagé résolument, avec à la fois sa puissance financière, son énergie managériale et sa volonté de devenir rapidement un acteur international significatif sur ce marché. C'est ce que nous sommes aujourd'hui, en conjuguant le modèle concessionnaire du groupe et le savoir-faire spécifique de VINCI Airports.

Ce modèle créateur de valeur, nous savons le déployer sur des aéroports de toute taille, qu'ils accueillent une centaine de milliers de passagers par an comme Poitiers ou Quimper, en France, ou près de 20 millions comme à Lisbonne. Nos récents développements le confirment. En France, nos trois délégations de service public qui arrivaient à échéance au cours de la période récente – pour les aéroports de Grenoble, Chambéry et Clermont-Ferrand – ont été renouvelées pour des durées beaucoup plus longues, et VINCI Airports s'est vu confier la gestion d'un nouvel aéroport régional, celui de Toulon Hyères. Au Chili, nous avons remporté en février 2015, en partenariat avec ADP et Astaldi, l'appel d'offres pour la concession de l'aéroport international de Santiago.

Vision

> **Une fois remporté un nouveau contrat, comment abordez-vous le management d'un aéroport ?**

Tout d'abord, pour nous, un aéroport n'est pas seulement un actif, ce sont des équipes : c'est leur travail quotidien qui crée de la valeur. Notre code génétique d'entrepreneurs, là encore, est un plus. Nous savons réussir l'intégration des sociétés qui nous rejoignent en assurant la continuité du management et en valorisant les compétences de l'ensemble des salariés. Nous responsabilisons nos managers opérationnels, en particulier les responsables d'aéroport, qui sont des chefs d'entreprise à part entière. Dans notre organisation décentralisée, le rôle du siège est d'appuyer le développement local de chaque aéroport en le faisant bénéficier de l'expertise du groupe et en facilitant les fertilisations croisées. C'est une dynamique collective. Pour l'accélérer, nous avons créé la VINCI Airports Academy : en 2014, pour sa première année pleine d'activité, elle a accueilli 800 collaborateurs en formation. Nous sommes dans la même démarche d'engagement vis-à-vis de nos parties prenantes externes. Notre ambition est de bâtir un partenariat de long terme avec les autorités concédantes et tout l'écosystème de nos aéroports, en agissant en coacteurs du développement économique des territoires. Au Portugal, au Cambodge, dans les Alpes françaises, nous contribuons fortement à l'essor du tourisme. La qualité des relations avec nos partenaires, elle aussi, est créatrice de valeur.

Qu'en est-il des investissements dans les infrastructures ?

Notre dimension d'opérateur global est un atout dans ce domaine. Être exploitant nous aide à faire les bons investissements au bon moment, de manière évolutive, en les ajustant au développement de l'activité. Au Cambodge, par exemple, où nous accompagnons depuis 20 ans l'essor du pays, nous sommes en train d'investir, de notre propre initiative, plus de 100 millions de dollars pour doubler la capacité des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap, qui connaissent une croissance du trafic à deux chiffres. Les travaux sont menés par nos partenaires constructeurs de VINCI, dans le strict respect des normes de sécurité du Groupe. Au Portugal, nous avons engagé un plan d'investissement de 200 millions d'euros

sur la période 2014-2018, qui améliorera à la fois la capacité et la qualité de l'accueil de nos aéroports, les ventes des commerces et l'expérience vécue par les clients. Notre expertise en maîtrise d'ouvrage aéroportuaire est aussi un plus pour optimiser les investissements. C'est un savoir-faire à part entière, que certains clients sollicitent spécifiquement : au Tadjikistan, nous avons assuré une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la construction du nouveau terminal de l'aéroport de Douchanbé, qui a été inauguré en septembre 2014. Nous avons assuré également la formation des équipes et accompagné la mise en service du nouveau terminal.

Quelles sont les perspectives de développement de VINCI Airports ?

En application de la priorité stratégique de VINCI, nous allons poursuivre notre développement de manière volontariste, soit en remportant de nouveaux contrats, soit par des acquisitions qui nous permettront de nous implanter sur de nouveaux marchés. L'exploitation aéroportuaire est un métier très normé à l'échelle internationale, ce qui facilitera l'extension géographique de notre modèle. De plus, les opportunités sont nombreuses, car le recours à la concession aéroportuaire augmente un peu partout dans le monde. Pour les pays développés, c'est le moyen de céder des actifs qui ont une valeur importante et de se désendetter. Pour les pays émergents, c'est un levier pour réaliser des investissements qu'ils ne peuvent pas financer seuls et pour bénéficier d'une qualité de service et d'accueil au standard international. Et pour tous, la concession est un modèle gagnant-gagnant dès lors que s'installe un véritable partenariat de confiance, où concédant et concessionnaire partagent la même vision de développement à long terme.

Comité de direction



Nicolas Notebaert,
président de VINCI Airports



Jorge Ponce de Leao,
président-directeur
général d'ANA,
Aéroports du Portugal



Emmanuel Menanteau,
directeur général
de Cambodia Airports



Éric Delobel,
directeur délégué
Ouest France



Anthony Martin,
directeur délégué
Sud-Est France



Pascale Albert-Lebrun,
directeur administratif
et financier



Tanguy Bertolus,
directeur technique



Aude Chevalier,
directeur des ressources
humaines et du
développement durable



Anne Le Bour,
directeur
de la communication



Benoît Trochu,
directeur
du développement

Regards

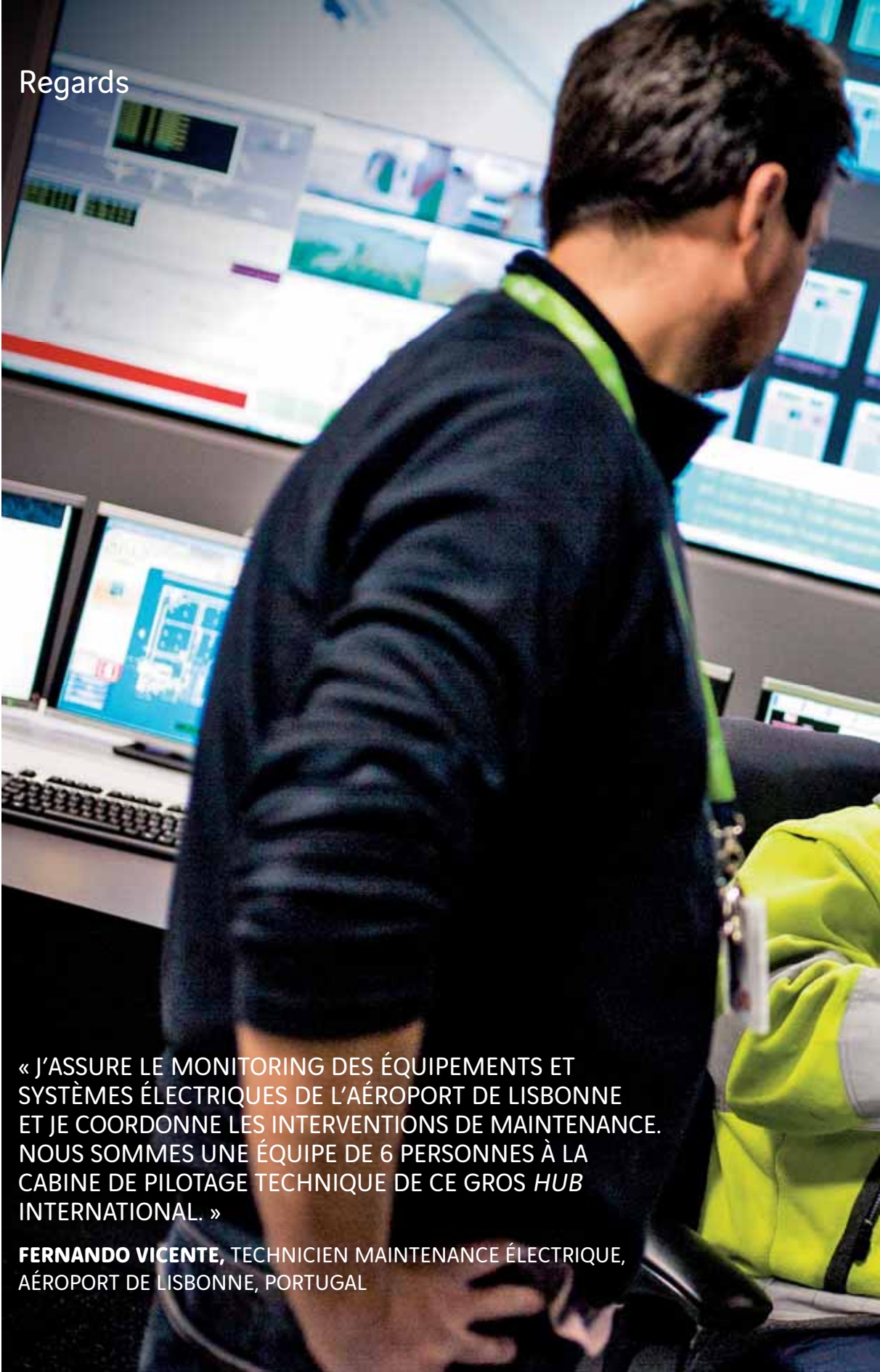


« SUR LE TARMAC, JE GUIDE LES AVIONS POUR LES AIDER À REJOINDRE OU À QUITTER LEUR POINT DE PARKING. JE COMMUNIQUE AVEC LE COCKPIT DE L'APPAREIL PAR LE BIAIS D'UN CASQUE AFIN D'ASSURER LES PROCÉDURES DE SÉCURITÉ. C'EST L'UNE DES ACTIVITÉS D'AGENT SUPPORT EN PISTE, DANS LE CADRE DE L'ASSISTANCE EN ESCALE D'UN AVION. »

YONG ENG YEAN, ASSISTANT PISTE, AÉROPORT DE PHNOM PENH, CAMBODGE



Regards



« J'ASSURE LE MONITORING DES ÉQUIPEMENTS ET SYSTÈMES ÉLECTRIQUES DE L'AÉROPORT DE LISBONNE ET JE COORDONNE LES INTERVENTIONS DE MAINTENANCE. NOUS SOMMES UNE ÉQUIPE DE 6 PERSONNES À LA CABINE DE PILOTAGE TECHNIQUE DE CE GROS HUB INTERNATIONAL. »

FERNANDO VICENTE, TECHNICIEN MAINTENANCE ÉLECTRIQUE,
AÉROPORT DE LISBONNE, PORTUGAL



Regards




« J'ENREGISTRE LES PASSAGERS, JE LEUR REMETS LEUR CARTE D'ACCÈS À BORD ET JE M'ASSURE QUE LES PROCÉDURES COMPAGNIES ET SÛRETÉ SONT BIEN APPLIQUÉES. EN PÉRIODE DE SPORTS D'HIVER, IL FAUT ÊTRE RAPIDE ET EFFICACE POUR GÉRER L'AFFLUENCE TRÈS IMPORTANTE. »

IMENE KHENOUIFI, AGENT D'ENREGISTREMENT,
AÉROPORT GRENOBLE ISÈRE, FRANCE



Regards

A woman with brown hair tied back, wearing a dark blazer, is seated at a desk in an airport information center. She is holding a black telephone receiver to her ear and looking off to the side with a focused expression. In the background, a large yellow circular sign with a white lowercase 'i' is visible, indicating an information point. The setting appears to be a busy airport terminal.

« NANTES EST UN AÉROPORT DYNAMIQUE, VOIRE TRÉPIDANT. MON RÔLE EST DE RENSEIGNER LES CLIENTS, AU POINT D'INFORMATION OU EN ALLANT À LEUR RENCONTRE. NOUS VOULONS AUSSI RENDRE L'AÉROPORT CONFORTABLE ET ACCUEILLANT. NOUS Y OFFRONS PAR EXEMPLE LE WIFI GRATUIT. »

AURÉLIE GENDRONNEAU, HÔTESSE ACCUEIL,
AÉROPORT NANTES ATLANTIQUE, FRANCE



Regards





Partenaire du développement des territoires

VINCI Airports s'engage sur le long terme pour faire de chaque aéroport, grand ou petit, un moteur de développement de son territoire. Sa conviction : le succès d'une plateforme passe par la recherche de valeur partagée avec ses parties prenantes.

Grenoble au moment des sports d'hiver : l'aéroport d'un territoire joue un rôle clé dans son ouverture sur le monde et dans sa croissance économique.



Un investisseur et un opérateur qui s'engage dans la durée

VINCI Airports se distingue sur son marché en étant à la fois un opérateur et un concessionnaire investisseur qui s'engage sur le long terme, souvent pour plusieurs décennies, aux côtés des délégants. L'entreprise peut compter sur le soutien du groupe VINCI qui a investi 3,08 milliards d'euros en 2013 pour acquérir ANA, la société d'exploitation des aéroports du Portugal, et qui considère les activités aéroportuaires comme stratégiques. Conscient du rôle d'ouverture économique, de rayonnement et de création d'emplois que peut jouer un aéroport pour son territoire, VINCI Airports s'efforce de développer chaque plateforme dans ce sens, selon son potentiel et en partenariat avec ses autorités délégantes.



Les ressources d'un modèle intégré pour développer chaque plateforme

Lorsque VINCI Airports investit dans un aéroport, c'est pour lui apporter un regain de croissance significatif. Concessionnaire, exploitant aéroportuaire et maître d'ouvrage adossé au groupe VINCI, l'entreprise offre un ensemble d'expertises qui couvre tous les besoins d'un aéroport. Ce point de vue unique sur son métier lui confère une connaissance très fine des pistes de développement envisageables. Le trafic aérien et les activités commerciales extra-aéronautiques sont bien sûr des leviers essentiels. Développer un aéroport suppose aussi d'innover en permanence et de faire évoluer les infrastructures pour apporter le meilleur niveau de services et d'accueil.

*Au Cambodge,
VINCI Airports contribue
à la croissance en
développant le trafic aérien
mais aussi en soutenant
la filière artisanale locale.*





2



Modèle



VINCI Airports a su convaincre l'État portugais et la société civile de lui confier l'ensemble des aéroports du pays.

Portugal

Intégration en douceur... mais forte accélération de la croissance

VINCI Airports a été choisi en 2012 par le gouvernement portugais pour l'acquisition de l'opérateur ANA, société exploitante pour 50 ans des 10 aéroports du Portugal, sur le continent, aux Açores et à Madère. L'État a été convaincu par son plan stratégique associant tous les acteurs de l'économie. VINCI Airports a aussi rassuré les pouvoirs publics et la société civile par ses engagements sociaux et sa volonté de gérer la reprise de façon harmonieuse. Chaque aéroport réunit au sein d'un comité consultatif les acteurs locaux qui sont les plus pertinents pour développer l'activité économique autour de lui. Par exemple à Faro, dont le tourisme est le principal moteur économique, le comité rassemble compagnies aériennes, associations de tourisme, universitaires, politiques... Depuis la reprise par VINCI Airports, les aéroports portugais ont connu une très forte croissance du trafic (+ 9,5 % en 2014, dont + 13,3 % pour l'aéroport de Lisbonne) mais aussi des activités commerciales extra-aéronautiques, qui ont fait augmenter le chiffre d'affaires des commerces de 27 % à Lisbonne en 2014.



Cambodge

Impliqués dans l'essor économique du pays depuis plus de 20 ans

VINCI Airports est implanté depuis 1995 au Cambodge et y exploite via sa filiale Cambodia Airports les trois aéroports de Phnom Penh, Siem Reap dans la région d'Angkor et Sihanoukville. Ces plateformes jouent un rôle essentiel dans le développement touristique et économique du pays, notamment via des connexions de plus en plus nombreuses avec les grandes métropoles asiatiques. Au cours des dernières années, VINCI Airports a amorcé les premiers échanges avec la Chine, qui ne cessent depuis de s'intensifier. L'entreprise est également motrice dans l'émergence de l'aéroport de Sihanoukville, qui devient une destination de tourisme balnéaire. En 2014, suite aux premières démarches de prospection effectuées par VINCI Airports pour celui-ci, il a accueilli son premier vol charter international en juillet, opéré par Skywings Asia (voir aussi le témoignage de Sopontara Pichr, page 47). Du point de vue social, sociétal et environnemental, VINCI Airports intervient au Cambodge selon les meilleurs standards internationaux (voir le chapitre consacré à la RSE, pages 57 à 63). L'entreprise est aussi associée avec l'État cambodgien dans l'entreprise les Artisans d'Angkor, qui a donné un nouveau souffle à l'artisanat traditionnel khmer en formant des artisans, en les employant dans de très bonnes conditions et en assurant des débouchés à leur production. Les extensions des deux aéroports de Phnom Penh et Siem Reap, actuellement en cours, incluront des œuvres d'artisans locaux.

VINCI Airports établit pour chaque aéroport un plan de long terme qui anticipe les besoins futurs en matière d'infrastructures, et mène pour chaque actif une politique d'investissements réguliers, adaptés, avec de fortes exigences de qualité et au juste prix. Opérer plusieurs aéroports organisés en réseau lui permet en outre de faire profiter chaque territoire des meilleures pratiques, ainsi que des relations de confiance nouées avec ses partenaires, compagnies aériennes et enseignes de distribution.



Une culture de la concertation et du développement partagé

Les destins de l'aéroport et de son écosystème sont liés. VINCI Airports recherche donc des relations harmonieuses et équilibrées avec les parties prenantes de chaque plateforme : les autorités déléguées, les prestataires de l'aéroport, mais aussi les compagnies aériennes, les acteurs du tourisme (offices, agences, tour-opérateurs, hôteliers, etc.), les distributeurs et entreprises présents dans le périmètre de l'aéroport, le monde associatif, la société civile. Vis-à-vis des personnels qui assurent l'exploitation, VINCI Airports entend mettre en œuvre les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et de dialogue social. L'entreprise favorise aussi l'insertion suivant les accords passés par ses différentes filiales avec les autorités déléguées des aéroports. Elle participe à des actions citoyennes en cohérence avec son métier. A titre d'exemple, au Portugal, ANA finance l'association Vida i Paz qui prend en charge les sans-abri et mène des actions communes avec elle pour mieux informer et accompagner ceux qui se sont réfugiés dans les aéroports.

En France, grâce à l'effet réseau, VINCI Airports a considérablement développé le trafic des aéroports qui lui ont été confiés (ici, à Nantes).





Quelques exemples de développement: le nombre de lignes opérées avant/après l'arrivée de VINCI Airports

	2004	2014
Grenoble	• 1	● 24
Chambéry	• 4	● 14
Nantes	● 51	● 63
Rennes et Dinard	● 15	● 23



France

Aux côtés des collectivités pour développer leurs échanges

Nantes-Lisbonne, Clermont-Bastia, Rennes-Porto, Grenoble-Katowice, Chambéry-Cardiff...

Les aéroports français confiés à VINCI Airports ont considérablement bénéficié, en termes de trafic, de son approche en réseau. Leur croissance, près de 4% en moyenne en 2014, est ainsi bien plus rapide que celle du secteur en France (environ + 2%).

Au cours des deux dernières années, VINCI Airports a été confirmé dans son rôle de concessionnaire exploitant par les autorités déléguantes de deux aéroports, Chambéry Savoie et Clermont-Ferrand Auvergne, qui lui ont renouvelé leur confiance avec de nouveaux contrats sur des durées plus longues.



Bâtir un projet adapté à chaque territoire

Tous les aéroports sont différents et chaque territoire est unique. VINCI Airports aborde donc chaque site avec une approche sur-mesure qui prend en compte la nature du trafic, la situation économique, les opportunités de développement autour de l'aéroport... Plutôt que d'imposer une façon de faire, son parti-pris est d'être à l'écoute des besoins de chaque territoire. VINCI Airports agit souvent en invitant des acteurs locaux au sein de comités consultatifs et en s'appuyant sur eux pour concevoir de nouvelles initiatives. Ainsi, au Portugal, le plan stratégique construit avec l'État portugais prévoit une gouvernance de ce type. Elle est déclinée sur l'ensemble des plateformes d'ANA, et s'adapte aux spécificités de chacun des territoires.

VINCI Airports intervient en support de ses filiales, en apportant les compétences de ses centres d'expertises et de son réseau, des services à des coûts mutualisés, comme le wifi gratuit et illimité (voir page 52). Mais son organisation, très décentralisée, favorise également une certaine flexibilité et laisse à chaque aéroport le soin d'adapter ces outils à ses besoins propres.

Au Portugal, VINCI Airports a engagé un plan d'investissement de 275 millions d'euros sur la période 2014-2018.



Les infrastructures vont être renouvelées et de nouveaux services seront déployés (comme le wifi gratuit).

“EN TRAVAILLANT ENSEMBLE SUR UN PLAN STRATÉGIQUE DÈS LES PREMIÈRES ÉTAPES DE LA PRIVATISATION, LES ÉQUIPES D’ANA ET DE VINCI AIRPORTS SE SONT RAPPROCHÉES AUTOUR D’UN PROJET PARTAGÉ, EN DÉFINISSANT DES OBJECTIFS COMMUNS POUR LE DÉVELOPPEMENT D’ANA AU COURS DES PROCHAINES ANNÉES.”

JORGE PONCE DE LEO, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D’ANA





Assurer la promotion active de chaque territoire

VINCI Airports cherche de manière proactive à faciliter l'implantation de nouveaux acteurs dans le périmètre de l'aéroport (*voir le témoignage de Laurence Erbs ci-contre*). L'entreprise propose des packages intéressants aux compagnies aériennes en croissance. Lorsqu'une nouvelle route s'ouvre dans un aéroport, elle travaille avec les acteurs du tourisme pour soutenir le trafic. Lors de l'ouverture de la ligne Rennes-Barcelone, elle s'est ainsi associée avec Atout France et le comité régional du tourisme pour communiquer sur la nouvelle ligne et promouvoir le territoire rennais en Catalogne, notamment auprès de la presse. Toujours à Rennes, géré en partenariat avec la Chambre de commerce, VINCI Airports s'est investi de manière plus large dans le développement du tourisme en participant à l'élaboration de la stratégie touristique de la région Bretagne à la demande du conseil régional et du comité régional du tourisme. Les aéroports peuvent aussi être utilisés comme médias pour la promotion du patrimoine local, par exemple *via* l'accueil d'enseignes au sein de l'aéroport (les Artisans d'Angkor au Cambodge, Portfolio au Portugal).



VINCI Airports cherche à implanter dans chaque aéroport une offre de commerces qui correspond à son profil. Les aéroports de Rennes et de Clermont-Ferrand Auvergne ont ainsi pu conclure un partenariat avec l'enseigne Trib's.





Laurence Erbs,
directrice de l'aéroport de
Clermont-Ferrand Auvergne

« L'aéroport de Clermont a renoué avec les bénéfiques et joue son rôle de développement du territoire »

« Je suis entrée chez VINCI Airports en 2007 dans un poste de chef d'escale à Chambéry Savoie, et j'ai ensuite dirigé cet aéroport saisonnier, qui voit passer en hiver de très importants flux touristiques. Depuis 2013, je suis directrice de l'aéroport de Clermont-Ferrand Auvergne, qui est très ancré dans son territoire et très utilisé par les habitants et les entreprises locales. Fin 2014, nous avons convaincu l'autorité déléguante de l'aéroport, un syndicat mixte qui regroupe le conseil régional, le conseil général et la communauté d'agglomération de Clermont-Ferrand, de nous renouveler sa confiance pour 12 ans, après une première délégation de service public de 7 ans. Lors du premier contrat, nous avons développé les lignes, ce qui a permis à l'aéroport de renouer avec les bénéfiques. Le trafic a augmenté de 12% sur 2010-2014 et, en 2014, l'aéroport a accueilli 425 000 passagers. Nous avons en outre réussi à convaincre Trib's, une marque de l'enseigne Relay déjà présente à Rennes et à Grenoble, d'ouvrir un magasin sur la plateforme, ce qui a eu des effets à la fois sur le chiffre d'affaires global et sur la satisfaction des passagers. Au titre du nouveau contrat, qui s'applique à partir de janvier 2015, nous aurons pour mission de continuer à valoriser l'aéroport, y compris par des investissements. Nous allons créer un nouveau terminal d'affaires, qui devenait absolument nécessaire – l'activité



d'aviation d'affaires a doublé en 2 ans pour atteindre un trafic annuel de 10 000 passagers, situant l'aéroport au 9^e rang national. Nous allons rénover les salles d'embarquement et déployer la nouvelle expérience client VINCI Airports qui va clarifier les itinéraires pour les passagers et contribuer à optimiser les flux. Nous utiliserons le nouveau mobilier choisi par VINCI Airports pour ses aéroports. Notre cahier des charges comprend un important volet de développement local. Un de nos objectifs est de recourir davantage à l'insertion; nous travaillons pour cela avec VIE, le spécialiste d'ingénierie d'insertion du groupe VINCI. Les collectivités souhaitent aussi dynamiser l'activité autour de la plateforme. L'idée est d'attirer vers l'aéroport des services mais aussi des industriels de l'aéronautique, de créer une pépinière... et bien d'autres projets. Il nous arrive souvent de jouer un rôle d'intermédiaire, de catalyseur. Nous avons par exemple facilité l'installation d'une station de lavage automobile, suite à une demande des loueurs présents sur le site; ce service sera également ouvert aux clients particuliers. Nous allons faire en sorte d'impliquer au maximum les décideurs et acteurs locaux, ainsi que les clients potentiels, au sein de comités stratégiques qui seront conviés dès que les investissements seront lancés, au deuxième semestre 2015.



Está no Terminal 1			Partidas _Departures			12:12		
Horario	Destino	Operador	Horario	Destino	Operador	Horario	Destino	Operador
11:28	ADAF100	Madrid	14:30	TP422	Roma, Fiumicino	16:36	TP1002	Heathrow
11:55	AF 3229	Paris, Orly de Gaulle	14:35	TP002	Zurich	16:36	3U2101	Shanghai
12:00	SP1102	Athens	14:40	TP018	Pis de Janeiro	16:55	FR2302	Brussels
12:05	TP1304	Prague	14:40	TP200	Londres, Heathrow	16:55	821702	Paris, Orly de Gaulle
12:20	LF1167	Frankfurt	14:40	SP101	Belo Horizonte	17:00	OK7424	Amsterdam
12:30	BA211	London Heathrow	14:45	TP408	Taipei	17:05	FR2007	Roma, Ciampino
12:35	TP2020	Network	14:50	TP214	Bucarest	17:05	FR2088	Brno
12:50	TP1400	Paris, Orly	14:55	FR2027	Moscou	17:05	TP2010	Stockholm
13:05	TP462	Amsterdam	14:55	TP422	Paris, Orly	17:10	TP2027	Frankfurt
13:05	TP342	Londres, Gatwick	15:05	FR1807	Londres, Gatwick	17:15	TP2027	Frankfurt
13:10	821702	Paris, Orly	15:10	821701	Madrid	17:15	TP2024	Paris, Orly de Gaulle
13:45	TP454	Brno	15:10	3U1884	Amsterdam	17:15	TP1001	Heathrow
			15:10	TP1001	Paris	17:15	TP1001	Heathrow
			15:10	TP1001	Madrid	17:15	TP1001	Heathrow
			15:10	TP1001	Madrid	17:15	TP1001	Heathrow

Construire ou rénover un aéroport en anticipant les besoins des utilisateurs

Les investissements d'infrastructures représentent un excellent catalyseur de développement, à condition de les employer à bon escient : au bon moment et au service de projets pertinents qui créent de la valeur. VINCI Airports tire de son positionnement d'investisseur, de maître d'ouvrage et d'exploitant une perspective qui lui permet d'anticiper et d'alimenter sur le long terme la croissance de chaque aéroport.



La vision globale d'un concessionnaire maître d'ouvrage et exploitant

Opérateur complet, VINCI Airports dispose de la fois d'une vision opérationnelle très affûtée du fonctionnement d'un aéroport, et des marges de décision d'un investisseur qui recherche des positions significatives. Intervenant au long cours auprès des territoires, l'entreprise peut construire une stratégie de long terme pour chacun des actifs qu'elle exploite et inscrire ses projets dans cette vision. Sa conviction : des investissements judicieux et évolutifs, au service de la croissance et des besoins de ses clients, sont un levier de réussite déterminant pour une concession.



Anticipation des besoins : les bons investissements au bon moment

En matière de maîtrise d'ouvrage, les savoir-faire de VINCI Airports lui viennent en premier lieu de sa connaissance opérationnelle précise de l'exploitation aéroportuaire au quotidien. L'entreprise peut s'appuyer sur son réseau d'actifs de toutes tailles et de tous profils – de Poitiers, 110 000 passagers par an, à Lisbonne qui en accueille 18 millions, de la clientèle d'affaires de Clermont-Ferrand à l'activité très touristique et saisonnière de Faro ou de Siem Reap. Ce vivier d'informations et de talents constitue une richesse très utile pour appréhender avec justesse les besoins futurs d'infrastructures de tout aéroport.

VINCI Airports fait fructifier cette expérience en promouvant des habitudes d'échanges de bonnes pratiques et de mobilité. VINCI Airports s'appuie aussi sur son savoir-faire en matière de modélisation et d'optimisation des flux à l'intérieur d'un aéroport : l'agencement des différents postes de l'exploitation et la fluidité du parcours des passagers sont des facteurs essentiels de qualité de l'accueil et des services. Les bureaux d'études et la direction technique de VINCI Airports disposent d'outils pointus pour évaluer les besoins de chaque plateforme et construire des scénarios d'investissements à court, moyen et long terme (voir le témoignage de Madalena Trindade page 39).



Tadjikistan

Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le nouveau terminal international de Douchanbé

VINCI Airports a été sollicité par les gouvernements français et tadjik pour une mission de suivi de maîtrise d'ouvrage dans le projet de construction d'un nouveau terminal international de 12 000 m² et d'une capacité de 1,5 million de passagers pour l'aéroport de Douchanbé. Les travaux ont été réalisés par VINCI Construction Grands Projets. Une équipe d'experts opérationnels des aéroports français et portugais de VINCI Airports a ainsi conduit le processus d'ORAT (Operational Readiness and Airport Transfer), qui consiste à effectuer les formations et les essais opérationnels avant la livraison clés en main de l'aéroport. Elle a ainsi formé plus de 400 collaborateurs de l'aéroport de Douchanbé et des services publics tadjiks avant la mise en service et le premier vol, en novembre 2014 (voir le témoignage de Rui Alves page 63).

France

Des programmes d'investissement pour Chambéry et Clermont-Ferrand

En France, les autorités responsables de plusieurs aéroports ont renouvelé récemment leur confiance à VINCI Airports en lui déléguant à nouveau l'exploitation et le développement de leurs plateformes. Le contrat signé en 2013 pour 16 ans pour l'aéroport de Chambéry Savoie prévoit 10 millions d'euros d'investissements qui seront consacrés notamment à l'agrandissement du parking avions, à la réorganisation du terminal principal et à l'installation d'un espace VIP. À Clermont-Ferrand Auvergne, la nouvelle délégation de service public signée pour une durée de 12 ans comprend un volet d'investissement de près de 10 millions d'euros, qui sera pris en charge par VINCI Airports et pourra être financé grâce aux ressources aéroportuaires, Clermont-Ferrand étant redevenu bénéficiaire au cours du précédent contrat.

“L’INVESTISSEMENT N’EST PAS UNE FIN EN SOI MAIS UN OUTIL QUI DOIT ÊTRE MIS AU SERVICE DE LA CRÉATION DE VALEUR. NOTRE RÔLE D’INVESTISSEUR ET DE MAÎTRE D’OUVRAGE EST DE NOUS MONTRER RIGOUREUX DANS LA DÉFINITION DES BESOINS COMME DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS.”

TANGUY BERTOLUS, DIRECTEUR TECHNIQUE



Maître d'ouvrage reconnu, VINCI Airports a été sollicité pour accompagner la construction d'un nouveau terminal à Douchanbé, au Tadjikistan.





Un pilotage des investissements au bénéfice de nos clients

VINCI Airports développe des installations aéroportuaires offrant les meilleurs standards de qualité de service à ses passagers et aux compagnies aériennes, avec l'objectif d'optimiser le rythme des investissements pour assurer l'efficacité économique de la concession à long terme, au bénéfice de l'ensemble de ses clients et du concédant public. VINCI Airports conçoit et construit les bons projets au bon moment.

Grâce à une forte expertise des projets d'investissement, les équipes techniques de VINCI Airports assurent un pilotage efficace de l'ensemble des acteurs du projet, depuis l'expression de besoins impliquant les utilisateurs des infrastructures (compagnies aériennes, services publics, opérateurs commerciaux), jusqu'à la construction.

Les processus d'achat, la négociation serrée des contrats avec les constructeurs et la bonne compréhension de la gestion d'un chantier, issue de l'expertise de construction du groupe VINCI, sont en particulier des leviers importants pour atteindre les objectifs de qualité et de coût des projets d'investissement.

En support des équipes locales, la direction technique de VINCI Airports, qui anime la filière technique du réseau, apporte l'expertise aéroportuaire nécessaire et renforce la coordination avec les constructeurs.

*Au Cambodge,
VINCI Airports mène
des travaux pour doubler
la capacité d'accueil
des aéroports de Phnom
Penh et Siem Reap.*





Le chantier d'extension de l'aéroport de Siem Reap, qui dessert Angkor, sollicite et valorise l'artisanat local.



Cambodge

Doubler les capacités d'accueil des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap

VINCI Airports a poursuivi en 2014 le projet d'extension des aéroports de Phnom Penh et de Siem Reap, qui doit porter la capacité d'accueil de chacune des plateformes de 2,5 à 5 millions de passagers d'ici 2016. VINCI Airports, concessionnaire des aéroports cambodgiens jusqu'en 2040, a pris l'initiative de cet investissement de plus de 100 millions de dollars pour répondre à la très forte croissance du trafic (+12,8% en 2014). Les travaux de construction sont menés par VINCI Construction Grands Projets avec un engagement très fort en matière de sécurité du chantier, et sans interruption de l'exploitation, ce qui a nécessité un phasage très précis des interventions. La capacité de toutes les ressources sera renforcée, depuis l'enregistrement jusqu'au contrôle à la frontière, en passant par les parkings voitures et les zones de commerces et de restauration.



Une vision globale des leviers de développement

Tout investissement doit être créateur de valeur. Il ne s'agit pas simplement d'apporter une réponse mécanique à un problème de place. VINCI Airports entend poursuivre toutes les opportunités de développement et appréhende chaque projet d'infrastructures comme une occasion de proposer de nouveaux services aux passagers (le wifi gratuit et illimité, une signalétique plus claire, des mobiliers plus confortables...) ou aux entreprises (par exemple de nouveaux salons). Une intervention sur les flux aéroportuaires peut aussi être associée à un travail sur l'implantation des zones de commerces qui améliorera simultanément la qualité de l'expérience passager et la valeur économique de l'aéroport.



VINCI Airports considère tout projet comme une occasion de créer de la valeur et d'apporter de nouveaux services.

À Lisbonne (ci-contre), Porto (ci-dessous), Faro et Madère, les zones de flux passagers et les zones commerciales ont déjà commencé à être réorganisées.



Portugal

Un plan d'investissement de 275 millions d'euros sur 5 ans

Les 10 aéroports portugais d'ANA feront l'objet sur les 5 prochaines années de 275 millions d'euros d'investissements. La moitié de ce montant sera allouée à l'aéroport de Lisbonne, dont la piste sera renouvelée – des travaux complexes qui doivent être effectués de nuit par tranches de quelques heures pour éviter tout impact sur le trafic. À Faro, 30 millions d'euros vont être consacrés à l'extension du terminal ; les travaux démarrent en 2015. Conjointement aux travaux de rénovation ou d'extension, VINCI Airports revoit l'implantation des zones commerciales des principaux aéroports portugais, pour associer aux améliorations de qualité de service une augmentation de la rentabilité économique des plateformes.





Madalena Trindade,
airport planner à Lisbonne

« Mon expertise :
construire le
scénario à long
terme qui permettra
de dimensionner les
investissements »

« Je travaille au sein du département des infrastructures aéronautiques d'ANA, où je réalise des études de capacité depuis 2012. Je viens de diriger une équipe de 5 personnes chargées de mettre à jour le « plan masse » de chacun des aéroports du Cambodge. Le plan masse est l'outil qui permet de suivre et de prévoir sur le long terme l'occupation des surfaces dans le périmètre de l'aéroport pour toutes les activités liées à son exploitation : les services aux passagers, les zones techniques, les accès routiers, les voies de circulation, les positions de stationnement des avions... Il représente la synthèse, sur un horizon de long terme, de tous les besoins qui émergeront de la croissance du trafic. Cette vision évolue bien sûr et doit être réévaluée périodiquement. Elle est stratégique pour préparer l'avenir, pour bien prioriser et dimensionner les investissements. Une fois établie, elle sert à déclencher et à encadrer des études plus détaillées pour les interventions qui sont identifiées comme nécessaires à court terme.



Pour construire ce plan masse, nous parlons à tous les acteurs de l'aéroport afin de cerner leurs besoins et leurs orientations stratégiques. Nous partons aussi des prévisions de trafic à long terme qui sont réalisées par l'aéroport. Nous nous fondons sur les méthodologies d'organismes comme IATA (l'association internationale du transport aérien), sur les réglementations internationales, et nous utilisons des outils de simulation pour valider les solutions étudiées, notamment pour les aspects *airside* (les pistes, les taxiways, les parkings avions). Parfois, le foncier est limité et il n'est pas évident d'allouer des surfaces pour implanter des structures à venir. À Siem Reap, par exemple, l'aéroport est entouré de sites archéologiques protégés, cela constitue bien sûr une contrainte forte. Nous allons bientôt réviser le plan masse de l'aéroport de Lisbonne où le trafic croît très rapidement et où les zones de développement encore disponibles se font rares. Cette étude est complexe et essentielle afin de planifier les investissements de façon optimale. VINCI Airports mobilise également notre bureau d'études sur des projets de développement. C'est une expérience nouvelle pour moi. Il m'est très agréable de voir mon expertise reconnue et sollicitée dans tout le réseau.»



Une politique proactive en phase avec les attentes des compagnies

VINCI Airports travaille de façon très étroite et collaborative avec de nombreuses compagnies et leur propose en permanence les meilleures opportunités de développement identifiées dans son réseau d'aéroports. Sa méthodologie pointue, ses prévisions de trafic précises et sa démarche proactive pour accompagner ses partenaires produisent des résultats en termes de croissance du trafic qui dépassent largement la tendance du marché.



Un dialogue permanent avec les compagnies

Le développement du trafic aérien est une compétence clef de l'exploitation aéroportuaire. Déterminé à dynamiser tous ses aéroports quelle que soit leur taille, VINCI Airports est en contact continu avec plus de cent compagnies aériennes clientes et au moins autant de prospects, ainsi qu'avec de très nombreux tour-opérateurs. L'entreprise travaille avec ces partenaires de manière très rapprochée pour faire croître le trafic sur les lignes existantes et pour ouvrir de nouvelles routes.

Son approche très décentralisée met les compagnies en relation directe avec les directions et les équipes marketing des différents aéroports, afin de leur apporter les informations les plus pertinentes et en prise avec chaque marché local. Chaque aéroport fait ainsi bénéficier ses compagnies aériennes partenaires des liens qu'il a pu nouer avec son écosystème touristique (offices du tourisme, agences de voyages, tour-opérateurs, etc.) et économique (chambres de commerce, organisations patronales, etc.).

La filière marketing de VINCI Airports s'appuie sur son centre d'expertise qui synthétise les données, établit des benchmarks et diffuse les bonnes pratiques. Le fonctionnement en réseau de l'entreprise lui permet de stimuler l'expansion d'aéroports de toutes tailles, y compris restreintes, car il lui donne une vision d'ensemble proche de celle d'une compagnie aérienne : VINCI Airports peut ainsi identifier parmi des options nombreuses les meilleures opportunités de création de lignes pour ses partenaires.



Des prévisions de trafic à la pointe de l'industrie

Pour accompagner les compagnies, VINCI Airports s'appuie sur une méthodologie solide développée depuis plus de 10 ans et qui s'enrichit au fur et à mesure de l'extension de son réseau. L'entreprise utilise aussi des outils très précis d'anticipation des flux de voyageurs. Elle acquiert les données de trafic disponibles sur le marché (par exemple : production de sièges des compagnies aériennes, données issues de leurs systèmes de réservation, fréquentations touristiques, etc.).

CHIFFRES CLÉS 2014

Une approche qui a fait ses preuves

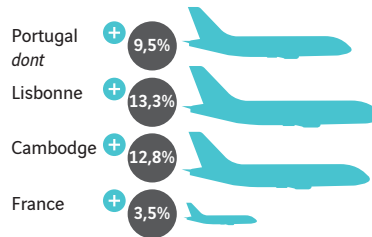
Plus de **100** nouvelles routes en 2014 (dont 76 pour ANA)

Plus de **10** nouvelles compagnies aériennes partenaires

107 compagnies régulières opèrent sur le réseau VINCI Airports

Un trafic passagers en hausse record

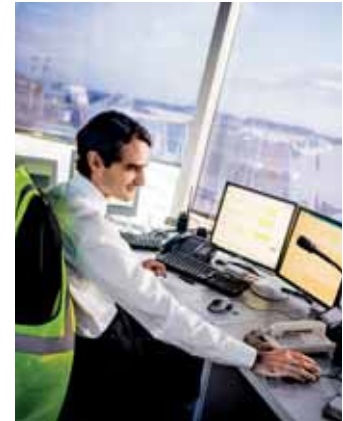
VINCI Airports
+9,1 % (46,8 millions de passagers)



Nantes Atlantique

Près de 100 destinations vers la France et l'Europe

L'aéroport Nantes Atlantique, porté par le dynamisme économique de sa région, a dépassé en décembre 2014 le seuil des 4 millions de passagers, soit un doublement de son activité en moins de 10 ans. Après avoir accueilli 14 nouvelles routes et trois nouveaux opérateurs (Aegean, Sunexpress et TAP) en 2014, la plateforme commence 2015 avec des perspectives très solides : 8 ouvertures de routes étaient déjà prévues fin décembre 2014.



Le marketing aéroportuaire de VINCI Airports élabore des prévisions de trafic très précises à partir des données économiques et démographiques.



Ses filiales ajoutent à ces informations les enseignements de leurs enquêtes de terrain et des études qu'elles mènent pour évaluer le potentiel des différentes lignes en fonction du dynamisme de la région, des flux commerciaux et de touristes à l'import ou à l'export, de la présence éventuelle de résidences secondaires, de diasporas ou de communautés étudiantes... VINCI Airports peut ainsi confronter sa propre expérience, tirée de son réseau d'aéroports, avec les points de vue de ses compagnies clientes et prospectes. L'entreprise exploite également des modèles économétriques poussés pour formuler ses propres prévisions de trafic à long terme, qui sont aux meilleurs standards de l'industrie. Ces prévisions intègrent des corrélations établies entre le trafic et le PIB, l'évolution des prix des billets des compagnies aériennes (*yields*), le tourisme, mais aussi la part de marché des compagnies low-cost...



Une démarche proactive pour générer du trafic

Pour tester une nouvelle ligne, en prélude à l'annualisation de vols, VINCI Airports peut aussi assumer un rôle d'intermédiaire auprès des tour-opérateurs, afin de garantir un bon niveau de remplissage des premiers vols et ainsi réduire les risques pris par la compagnie aérienne. L'ouverture prévue pour l'été 2015 de la ligne Barcelone-Funchal opérée par Vueling a été facilitée par cette approche.

Une démarche de ce type a débouché en 2013 sur la création par Wizz Air, une compagnie low-cost d'Europe de l'Est, d'une ligne entre Katowice et Grenoble. VINCI Airports organise aussi des *fam trips* (*familiarization trips*) ponctuels en travaillant avec les offices

Grenoble reliée à Katowice en Pologne depuis 2013 : VINCI Airports a travaillé avec les tour-opérateurs pour garantir le remplissage des premiers vols et convaincre la compagnie Wizz Air.



“NOUS SOMMES RECONNUS COMME UN ACTEUR MAJEUR DE NOTRE SECTEUR PAR LES COMPAGNIES AÉRIENNES ET LES TOUR-OPÉRATEURS. NOTRE APPROCHE EN RÉSEAU EST UN AVANTAGE DÉCISIF. ELLE NOUS PERMET DE FORMULER AUX COMPAGNIES DES PROPOSITIONS PLUS AFFÛTÉES, EN ADOPTANT LEUR POINT DE VUE POUR MIEUX RÉPONDRE À LEURS ATTENTES.”

PIERRE GROSMAIRE, DIRECTEUR MARKETING AÉRONAUTIQUE



Avec de nouvelles lignes en 2014 vers Porto, Londres et Palma, l'aéroport de Rennes, géré en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie, a continué à s'ouvrir à l'Europe.



du tourisme, les compagnies et les tour-opérateurs. Le trafic entre les aéroports cambodgiens et la Chine a ainsi été amorcé grâce à des vols charters tests affrétés à l'occasion du nouvel an chinois.

VINCI Airports peut également soutenir le lancement de nouvelles routes par des actions de promotion. Ainsi, lors de l'inauguration de la ligne Barcelone-Nantes par Vueling, l'entreprise a mis à contribution ses réseaux sociaux, sa newsletter et sa base de données clients nantaise (400 000 personnes) pour augmenter la visibilité de la communication de l'opérateur low-cost. Des campagnes de communication traditionnelles et ciblées viennent renforcer ces actions.



Une politique tarifaire facilitant l'implantation

VINCI Airports s'efforce d'innover en matière de tarification. En 2014, cette approche s'est traduite par des actions pour améliorer la compétitivité *off-peak* (en-dehors des pointes) des plateformes et de renforcer l'attractivité des aéroports pour l'installation de bases. Le schéma incitatif mis en place par ANA à l'attention des compagnies en croissance a fait l'objet d'une révision complète.

VINCI Airports coopère en outre avec les prestataires d'assistance en escales afin d'élaborer des packages complets pour des ouvertures de routes.

TAP, la compagnie nationale portugaise, a massivement développé son activité à Lisbonne en 2014.



Cambodge

Accompagner l'essor d'un joyau touristique mondial

La croissance des aéroports cambodgiens n'a pas faibli en 2014 (leur trafic a augmenté de 12,8% au global) et le cap des 5 millions de passagers a été atteint fin novembre. VINCI Airports avait anticipé cette progression très rapide et engagé des travaux d'extension, actuellement en cours, sur les deux grands aéroports de Phnom Penh et Siem Reap. Afin de continuer à promouvoir les échanges entre Phnom Penh et les grandes métropoles asiatiques ainsi que le tourisme dans la région de Siem Reap, VINCI Airports a notamment organisé avec les autorités touristiques et économiques locales des *roadshows* en Indonésie et en Inde. Le développement des connexions avec la Chine s'est poursuivi par l'ouverture de lignes vers Chongqing et Xiamen.

Portugal

Une croissance exceptionnelle en 2014

Avec 76 nouvelles routes inaugurées dans l'année, les 5 principaux aéroports d'ANA ont tous reçu de nouvelles lignes et de nouveaux services. TAP, la compagnie nationale portugaise, a massivement développé son activité à Lisbonne, en lançant des vols vers l'Amérique du Sud, l'Europe et l'Afrique. L'année 2014 a aussi été marquée par l'implantation d'une base Ryanair à Lisbonne et par l'annonce de l'installation d'une nouvelle base européenne easyjet à Porto. Une base accueille les avions en stationnement et suppose à la fois de nombreuses destinations et un taux de remplissage optimal: ces nouveaux développements consacrent donc un travail de longue haleine avec les compagnies aériennes.



L'aéroport de Siem Reap accueille les flux touristiques à destination des temples d'Angkor.

Grâce à une stratégie de développement faisant appel à des fam trips, Phnom Penh et Siem Reap ont plus que doublé leur trafic en moins de 10 ans.

Sopontara Pichr,
directeur marketing adjoint
de Cambodia Airports

« Nous mobilisons tous les acteurs du tourisme pour stimuler la demande »

« Quand je suis arrivé chez Cambodia Airports en 2006, Sihanoukville n'opérait pas encore et les deux aéroports de Phnom Penh et Siem Reap accueillait au total 2,6 millions de voyageurs. Depuis, ce trafic a plus que doublé et nous sommes passés de 22 à 38 compagnies aériennes partenaires. Pour obtenir de tels résultats, nous avons dû adapter notre méthodologie aux marchés asiatiques. Il y a 10 ans, lorsque nous approchions les compagnies aériennes sur la seule base de nos études de marché, elles se montraient plutôt sceptiques : "Vous n'avez pas assez de trafic !" Nous avons donc changé de façon de faire et décidé d'amener les passagers jusqu'aux compagnies aériennes, en nous rapprochant des tour-opérateurs et des professionnels du tourisme, mais aussi des organismes d'État, pour arranger des *fam trips* ponctuels. Cette tactique a débouché sur le lancement en 2010 d'une première ligne régulière avec la Corée. Aujourd'hui, nous travaillons régulièrement avec 5 compagnies coréennes. Nous avons ensuite répété cette approche avec le Japon et la Chine, nos deux autres cibles prioritaires. En 2012, nous nous sommes concentrés sur les Philippines, l'Indonésie et le Moyen-Orient. À cette occasion, nous avons constaté que les Indiens et les Indonésiens ne connaissaient pas vraiment le Cambodge. Nous avons donc organisé des *roadshows* pour les tour-opérateurs et les médias,



qui ont enregistré de bonnes retombées. Consolider ces débuts en Inde et en Indonésie est notre grand défi à présent. Nous voulons aussi développer l'activité avec l'Europe, l'Australie, les États-Unis : pour mettre en place ces très long-courriers qui nécessitent une escale, nous allons collaborer avec des compagnies moyen-orientales. Les aéroports de Phnom Penh et Siem Reap avaient bien besoin des extensions actuellement en cours de construction : le trafic a bondi de 18% en 2013, puis à nouveau de 13% l'an dernier. L'année 2014 a également été décisive pour l'aéroport de Sihanoukville, qui s'est ouvert au trafic international et que nous pensons pouvoir développer avec le tourisme balnéaire. En coopération avec le ministère du Tourisme, nous avons invité à un événement plus de 80 compagnies, tour-opérateurs, hôtels et promoteurs de nos pays cibles. En juillet, Sihanoukville a accueilli son premier vol international en provenance de la Corée et de premiers échanges avec la Chine sont prévus pour 2015. Ces actions nous ont valu un award de l'association professionnelle Road Asia, pour l'excellence de notre marketing. Nous sommes en ce moment l'une des rares destinations de la région à offrir une stabilité politique et des conditions de sécurité rassurantes pour les touristes. Nous avons encore une belle croissance devant nous. »

SPRINGFIELD

Men & Women

SWAROVSKI

VINCI AIRPORTS - RAPPORT D'ATTIVITÀ



Offrir le meilleur niveau de service

VINCI Airports entend faire de ses aéroports des lieux de vie, avec des services aux passagers innovants, utiles et adaptés qui naissent d'une bonne connaissance de leurs besoins. L'entreprise développe aussi les activités extra-aéronautiques, en partenariat avec les enseignes commerciales. Ces sources de revenus encore souvent sous-exploitées sont stratégiques pour les grands aéroports ; elles apportent un regain de valeur aux territoires et un surcroît de satisfaction aux clients.



La connaissance client, priorité au quotidien et chantier stratégique

VINCI Airports est convaincu qu'une meilleure connaissance des passagers est essentielle pour leur proposer des services adaptés qui génèrent de la valeur pour eux comme pour l'aéroport et ses partenaires. Cette connaissance se nourrit du contact quotidien des équipes opérationnelles avec les passagers (voir le témoignage de Marjorie Fuseau page 54). Elle est aussi alimentée par les expertises en marketing aéronautique.

Pour l'enrichir encore davantage, VINCI Airports a lancé en 2015 un projet de CRM (customer relationship management) global qui vise l'expansion et l'harmonisation de ses bases de données clients. Ces informations permettront de répondre plus précisément aux attentes de ses différents segments de clientèle : familles avec enfants, entreprises... Le modèle de données autorisera une exploitation centralisée des informations du réseau, tout en laissant de la souplesse à chaque aéroport. La base de connaissance client sera aussi alimentée par la plateforme digitale de VINCI Airports, qui est appelée à prendre de l'importance suite au lancement du wifi gratuit et illimité dans tout le réseau. Une appli commune à tous les aéroports, avec des services géolocalisés, sera lancée en 2015.

L'aéroport de Lisbonne est un hub international qui a accueilli en 2014 18 millions de passagers.

En réorganisant les flux à l'intérieur de l'aéroport, VINCI Airports a augmenté l'attractivité des espaces de commerces.





25 %

C'est l'augmentation du chiffre d'affaires des commerces en 2014 dans les aéroports du Portugal suite, en partie, à la réorganisation des parcours clients à travers les espaces commerciaux.

Portugal

Réaménagement des zones commerciales des quatre principaux aéroports

Depuis l'acquisition d'ANA, VINCI Airports mène un chantier d'optimisation des zones de commerces au sein des principaux aéroports portugais (Lisbonne, Porto, Faro et Funchal). Les premiers *quick-wins* ont été mis en œuvre en 2014, reposant sur des investissements rapides. Ils se sont déjà soldés par des augmentations considérables du revenu par passager. À Lisbonne, une première révision du parcours client a produit des effets bénéfiques pour les commerces existants. L'attractivité retrouvée des emplacements commerciaux a porté à 100 % leur taux de remplissage. À Faro, les flux de passagers low-cost ont retrouvé le chemin des boutiques et augmenté de 50 % leur consommation grâce à une discussion avec les compagnies aériennes portant sur la gestion des flux. À moyen et long terme, les améliorations prévues à Lisbonne permettront d'accroître de 2500 m² la zone de commerces, en augmentant simultanément les zones dédiées au *check-in* et à la sécurité. De façon similaire, par des réagencements d'espace, Porto, Faro et Funchal gagneront respectivement 850, 1200 et 150 m² de surfaces réservées aux activités extra-aéronautiques.



Cambodge

Les travaux d'extension bénéficieront aussi aux commerces

Les travaux menés à Phnom Penh et Siem Reap contribueront à améliorer l'expérience client tout en accompagnant la forte croissance du trafic. VINCI Airports étend et restructure en effet les zones de commerces de ces deux plateformes. Ainsi, à Phnom Penh, leur surface doublera-t-elle au même titre que la capacité de trafic. Les travaux comprennent la création d'une place centrale drainant l'ensemble des flux de personnes. Ils accroîtront la proximité entre les commerces et les salles de départ afin de laisser les passagers profiter des offres jusqu'au moment de l'embarquement. Pionnier, l'aéroport de Phnom Penh avait déjà attiré en 2013 le tout premier Burger King du pays.





Qualité de service : éliminer le stress, générer du confort

VINCI Airports a défini en 2014 pour l'ensemble de ses aéroports une nouvelle expérience client. Elle s'appuie sur une signalétique claire et sur des mobiliers accueillants, pour faire de l'aéroport un lieu agréable et dans lequel il est facile de s'orienter. Chaque plateforme a accès à plusieurs gammes d'équipements adaptés à ses besoins et à des installations modulaires (comme des bars à connexion ou des points de rencontre). Chacune a la liberté de déployer cette nouvelle expérience au fil de ses investissements et en fonction de ses priorités. VINCI Airports s'efforce d'adapter cette approche à chaque contexte local, pour prendre en compte au mieux les besoins culturels, les ressources et les tailles hétérogènes de ses aéroports.



Partenaire des enseignes pour stimuler l'activité

VINCI Airports considère les activités extra-aéronautiques comme un relais de croissance essentiel face à la maturation inévitable du trafic à long terme. L'entreprise est convaincue qu'il est possible et pertinent de développer de front ces deux pans de l'activité, au bénéfice mutuel de ses partenaires et passagers. Sa méthodologie consiste à appréhender l'aéroport de manière globale et à favoriser une coopération fructueuse entre les équipes plutôt que les fonctionnements en silos (voir aussi le témoignage de Pierre Abignano page 70).

Déjà opérationnel à Nantes, Clermont-Ferrand, Grenoble, Chambéry et Rennes, le wifi gratuit et illimité doit être déployé dans tous les aéroports de VINCI Airports d'ici fin 2015.



Services

Le wifi gratuit et illimité sur toutes les plateformes VINCI Airports

VINCI Airports a pris le parti de mettre à la disposition de tous dans ses aéroports le wifi gratuit illimité. Suite à une enquête, l'accès à une connexion wifi de qualité était en effet apparu comme l'une des premières attentes des passagers. Inauguré d'abord dans les aéroports français de VINCI Airports, le service sera généralisé à tout le réseau d'ici la fin 2015. Le modèle choisi par VINCI Airports avec son fournisseur d'accès partenaire Nomosphère est celui de l'autofinancement : le wifi ne pèsera pas sur les résultats des aéroports. Il contribuera à une connaissance plus fine des clients, permettra d'optimiser régulièrement les flux et de développer des services additionnels pour les passagers et les partenaires.



Opération Smiling

À la rencontre des passagers dans tous les aéroports

Chaque année, tous les collaborateurs et prestataires des plateformes opérées par VINCI Airports sont invités à participer à une « journée Smiling ». L'objectif : célébrer la culture de service dans l'ensemble du réseau en amenant à la rencontre des passagers des personnels qui ne travaillent pas forcément à leur contact au quotidien. Chaque aéroport est libre de s'approprier l'opération, avec un soutien logistique de VINCI Airports. En 2014, cette journée a eu lieu les 11 et 12 avril dans tous les aéroports en France, au Cambodge et pour la première fois au Portugal. 2200 collaborateurs se sont portés volontaires pour offrir conseils, renseignements, cafés et viennoiseries à plus de 125 000 passagers au départ et à l'arrivée de plus de 970 vols.

“NOUS SOMMES EN PERMANENCE À LA RECHERCHE DE SERVICES ET D’INNOVATIONS QUI APPORTENT DAVANTAGE DE BIEN-ÊTRE À NOS PASSAGERS. NOUS ENTENDONS QUE NOS PROPOSITIONS SOIENT UTILES, QU’ELLES CORRESPONDENT À UN VRAI BESOIN. NOUS SAVONS AUSSI QUE LES IDÉES NE SUFFISENT PAS, QU’IL FAUT LES ASSOCIER À UN EXCELLENT NIVEAU DE MAINTENANCE ET DE SERVICE.”

ANNE LE BOUR, DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION



Mieux connaître ses passagers va permettre à VINCI Airports de proposer des services spécifiques à ses différents segments de clientèle.



Aux enseignes, VINCI Airports entend offrir des espaces attrayants, intégrés dans des parcours globaux qui maximisent leur visibilité et qui laissent du temps libre aux voyageurs. Ses équipes spécialistes du marketing extra-aéronautique s'investissent auprès des distributeurs, notamment en fournissant en avance de phase des données sur les vols et la segmentation des passagers. Elles incitent les boutiques à exploiter ces informations dans leurs actions commerciales. VINCI Airports défend enfin dans ses contrats des prix compétitifs et attrayants pour les passagers afin d'assurer un développement harmonieux et durable des commerces dans l'enceinte de ses aéroports, une politique qui a déjà commencé à porter ses fruits à Lisbonne (+ 27 % d'activité *retail* en 2014).



Des offres de commerces adaptées à chaque aéroport

VINCI Airports s'efforce de proposer une offre pertinente pour chaque aéroport. Ainsi, dans les petites aérogares en France, un partenariat a été conclu avec Trib's, une marque de Relay qui concentre sur une très petite surface une offre de restauration et de presse. L'entreprise croit aussi au développement d'enseignes qui contribuent à faire valoir les richesses de chaque destination et l'artisanat local, comme Portfolio au Portugal ou Artisans d'Angkor au Cambodge.

Au contact de
+ de 46 millions
de passagers par an.



Marjorie Fuseau,
coordonnatrice pilotage des
ressources aéroportuaires
à Nantes Atlantique

« Je suis à l'affût de toutes les solutions d'organisation qui amélioreront l'expérience des passagers »

« Je suis au service des clients de l'aéroport de Nantes depuis 20 ans. J'ai assumé différentes fonctions dans des compagnies aériennes, des sociétés d'assistance et dans l'exploitation de l'aéroport Nantes Atlantique avant de rejoindre VINCI Airports. Mon rôle principal aujourd'hui consiste à optimiser les ressources aéroportuaires pour répondre aux besoins des compagnies aériennes dans une infrastructure limitée et faciliter le parcours des clients. Il s'agit d'un travail très transversal avec nos équipes opérationnelles et les compagnies, les tour-opérateurs, les prestataires de service. Il faut trouver des solutions réalistes pour anticiper les besoins en période de forte activité, et tout organiser pour que le jour J, l'expérience du passager soit agréable et sans aucun stress. J'interagis avec les équipes du service client qui sont responsables de l'accueil des passagers. Notre parti pris est d'aller au-devant des passagers dans l'aérogare : les agents portent des gilets jaunes pour



être facilement repérés par les voyageurs et répondre rapidement à leurs demandes. L'aéroport de Nantes est un peu à l'étroit dans ses infrastructures et notre défi consiste à gérer son succès en nous accommodant de ces contraintes. Nous capitalisons sur nos retours d'expérience et ceux de nos partenaires. Ce travail très collaboratif est un véritable atout qui nous permet d'améliorer l'organisation au fil des saisons et de maintenir la qualité de notre service. Nous avons par exemple mené une réflexion sur les files d'attente aux banques d'enregistrement, qui nous a conduits en 2014 à installer des écrans de téléaffichage pour orienter les passagers vers chaque file dans le hall le plus encombré en période de pointe. Nous allons déployer l'expérience client VINCI Airports ; nous sommes en train de définir ce qui sera adapté pour Nantes et d'arbitrer les évolutions prioritaires, notamment pour les sanitaires. Le wifi gratuit et illimité fonctionne ici depuis fin janvier, les clients sont très satisfaits. Il va contribuer à rendre plus attrayants nos salons privatifs qui seront sans doute davantage utilisés par des entreprises pour leurs réunions. L'aéroport de Nantes est à l'origine de la "journée Smiling" déployée dans tous les aéroports de VINCI Airports. Cette opération sollicite tous les collaborateurs mais aussi tous les partenaires : du barista au tour-opérateur,



2



Accueil des passagers



chacun porte son gilet jaune, c'est une manière de montrer sa disponibilité pour un échange avec les passagers. Rassembler ainsi tous les acteurs de l'aérogare autour de notre culture de service est un véritable atout pour réussir. Face aux inévitables aléas de la vie d'un aéroport – retards de vols, problèmes climatiques –, tous se rappelleront que nous jouons dans la même équipe. Chacun est indispensable pour que l'expérience du client soit fluide et agréable. »

L'aéroport de Nantes, très dynamique, doit composer avec une surface limitée.

Pour maintenir une bonne qualité d'accueil, VINCI Airports optimise en continu ses flux et son organisation.







S'engager pour une croissance durable

Investir pour une ou plusieurs décennies dans un aéroport ne peut se concevoir sans rechercher des relations longues et harmonieuses avec ses parties prenantes : VINCI Airports en est convaincu. L'entreprise souhaite aussi que ses collaborateurs bénéficient des avantages liés à l'entrée dans un réseau riche d'opportunités. Chacun de ses aéroports travaille avec la société civile pour jouer à plein son rôle de moteur de croissance durable.



Culture du long terme et de la responsabilité

Du fait de son métier de concessionnaire-exploitant, VINCI Airports est investi sur le long terme dans chacun de ses aéroports. Son métier d'opérateur l'amène aussi à un contact quotidien avec l'ensemble des parties prenantes de chaque plateforme, à commencer par les personnels et prestataires qui y assurent les opérations au quotidien, mais également avec les autorités délégantes, la société civile, le tissu associatif, les acteurs de l'environnement, les partenaires commerciaux de l'aéroport. VINCI Airports estime déterminant pour le succès de l'activité d'entretenir avec eux des relations ouvertes et durables.



Expertise dans la reprise des personnels et responsabilité sociale

VINCI Airports s'appuie sur son expérience, en France et au Cambodge, en matière d'intégration de nouveaux salariés et croit à une transition sans heurt associée à une démarche de conduite du changement. L'entreprise veut faire bénéficier ses salariés des meilleurs avantages que peut offrir un groupe privé international, comme la possibilité d'être associés aux résultats de l'entreprise. En 2012, dans un contexte de crise économique aiguë, VINCI Airports a ainsi su adresser à ANA une proposition sociale qui a convaincu l'État actionnaire, les 3000 salariés et la société civile de manière générale. Le groupe VINCI a aussi la volonté de favoriser le dialogue social partout où il s'implante et de contractualiser des avancées dans tous les pays ; des accords ont été signés en 2014 au Portugal et au Cambodge (voir ci-contre).

Dialogue social

Deux accords conclus en 2014 au Portugal et au Cambodge

Un accord d'entreprise a été signé pour 3 ans au sein de Cambodia Airports en mars 2014. Il formalise les engagements de l'entreprise en matière de salaires minimums, de conditions et d'organisation du travail, qui vont au-delà des standards cambodgiens. Il prévoit l'étude d'un système de capital décès ou de prévoyance pour les employés, des dispositifs qui n'existent pas dans le pays. Au Portugal, un an après la privatisation d'ANA, l'entreprise et les partenaires sociaux ont signé en décembre 2014 un accord sur 3 ans portant sur l'organisation et le temps de travail ainsi que sur la mise en œuvre d'une politique salariale récompensant la performance.

Actionnariat salarié

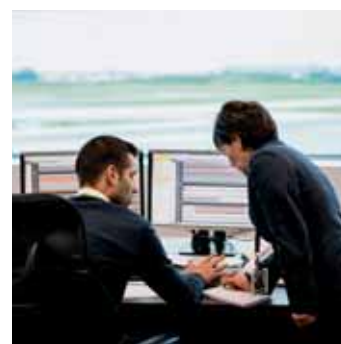
Forte adhésion des salariés d'ANA au plan d'épargne salariale de VINCI

L'ouverture dès mai 2014 de Castor, le dispositif d'épargne salariale du groupe VINCI, aux équipes d'ANA a rencontré un fort succès. Plus de 20% des salariés d'ANA et de ses filiales se sont portés souscripteurs. La part des collaborateurs qui ont manifesté leur confiance dans l'avenir en adhérant à ce plan est montée à 46,7% au sein d'ANA pour ses principaux aéroports. Castor permettra aux collaborateurs de profiter des résultats du groupe VINCI et constitue un levier important pour renforcer la cohésion internationale entre les équipes.





Un an après la privatisation d'ANA, un premier accord social a été signé au Portugal. Il instaure notamment une politique salariale qui récompense la performance.



Formation

La VINCI Airports Academy prépare les managers de demain

Créée en 2013, la VINCI Airports Academy intervient en complément des actions de formation menées localement par les filiales. En 2014, elle a formé 772 stagiaires, essentiellement des managers qui ont reçu environ 12 000 heures de formations juridiques, financières et en communication sensible. En 2015, l'Académie ouvre plusieurs nouveaux modules qui s'adressent aussi bien aux managers qu'aux autres personnels : des formations techniques pour les opérationnels (non managers), des formations sur la santé et la sécurité, des modules sur le développement du trafic et des recettes non-aéronautiques. L'Académie contribuera ainsi à la diffusion d'une culture managériale commune au sein de VINCI Airports.



Développement des compétences

VINCI Airports entend permettre aux collaborateurs de chacune de ses plateformes de faire progresser leurs compétences et a lancé pour cela en 2013 un outil de formation, la VINCI Airports Academy. Entrer chez VINCI Airports ouvre également aux collaborateurs des aéroports de nouvelles perspectives d'évolution de carrière et d'épanouissement professionnel. L'entreprise encourage en effet les échanges d'expertises et la circulation des bonnes pratiques au sein de son réseau. À titre d'exemple, l'acquisition d'ANA et de son bureau d'études a encore renforcé la filière technique de VINCI Airports et son expertise en maîtrise d'ouvrage aéroportuaire. Ces compétences ont été sollicitées sur différents projets d'investissement, comme celui qui est actuellement à l'œuvre au Cambodge. Une équipe de spécialistes a aussi été assemblée en 2014 pour finaliser la livraison clés en main du nouveau terminal international de Douchanbé et assurer le succès de sa mise en route (*voir le témoignage de Rui Alves page 63*). Plusieurs mobilités croisées ont déjà été concrétisées entre la France, le Cambodge et le Portugal.



Social business et actions citoyennes

VINCI Airports veut s'inscrire dans chaque territoire et contribuer à son développement économique et social, selon les attentes de ses clients concédants et en dialoguant avec les parties prenantes de chaque aéroport. Cette action passe par l'insertion, le recours aux entreprises sous-traitantes locales, le développement des échanges avec des associations ou des écoles. L'aéroport de Nantes ouvre ainsi régulièrement ses portes au monde scolaire pour lui faire découvrir ses métiers. ANA, de son côté, finance des bourses pour les étudiants portugais.

Sur ses chantiers d'extension des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap, VINCI Airports entend se conformer aux meilleurs standards environnementaux.



Sécurité

Un engagement fort

En 2014, VINCI Airports, via l'ensemble de son comité de direction, a affirmé sa volonté de promouvoir la sécurité et la prévention des risques. Une campagne de communication sur ces thèmes a été lancée et chacune des filiales a formalisé un plan de progrès pour tendre vers l'objectif commun « zéro accident » du groupe VINCI. Une démarche a été engagée avec les équipes cambodgiennes pour faire des travaux d'extension des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap des chantiers exemplaires en matière de prévention des accidents. En 2015, les managers opérationnels suivront une formation dédiée.

Biodiversité

Nantes Atlantique partenaire de l'École vétérinaire

L'aéroport Nantes Atlantique travaille depuis 2013 avec l'École nationale vétérinaire de Nantes pour sauvegarder une espèce protégée, le faucon crécerelle, via son dispositif de prévention du péril animalier. Des techniques de piégeage sélectives, innovantes et non létales ont été testées et installées par l'aéroport. Les animaux capturés sont ensuite remis au centre vétérinaire de la faune sauvage pour y être examinés, bagués, puis relâchés dans le milieu naturel à bonne distance de l'aéroport. L'École vétérinaire a formé à la manipulation des rapaces l'ensemble du personnel du service de prévention du péril animalier de l'aéroport.

“VINCI AIRPORTS ENTEND FAIRE BÉNÉFICIER L’ENSEMBLE DES SALARIÉS DE SES AÉROPORTS, QUEL QUE SOIT LE PAYS, DE SES ENGAGEMENTS SOCIAUX ET DE SES STANDARDS. NOUS NOUS EFFORÇONS PAR AILLEURS DE FAVORISER LA MIXITÉ, LE BRASSAGE DES DIFFÉRENTES CULTURES ET LA MOBILITÉ, CAR NOUS VOULONS OFFRIR À NOS COLLABORATEURS DES PERSPECTIVES QUI SERONT ENRICHISSANTES POUR EUX COMME POUR L’ENTREPRISE.”

AUDE CHEVALIER, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE





Responsabilité environnementale

VINCI Airports entend exercer son activité dans le respect des meilleures pratiques environnementales et a rapidement progressé en 2014 vers un suivi rigoureux de ses impacts. Cette première étape permettra par la suite d'évaluer avec précision le succès de sa stratégie environnementale, aujourd'hui en cours d'élaboration. Pour la première fois, l'ensemble des filiales de VINCI Airports en France, au Portugal et au Cambodge ont communiqué des indicateurs de suivi environnemental couvrant 100% de leurs activités. Le jeu d'indicateurs utilisé répond aux exigences du reporting environnemental du groupe VINCI tout en incluant des données spécifiques au métier aéroportuaire (réclamations liées au bruit, usages de produits phytosanitaires et de produits de viabilité hivernale). VINCI Airports a aussi structuré en 2014 son réseau Environnement, lieu d'échanges de bonnes pratiques.

Depuis 2010, tous les aéroports d'ANA sont détenteurs de l'accréditation ACA (Airport Carbon Accreditation) de niveau 1, qui témoigne de l'engagement volontaire d'ANA dans la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre. Ce niveau d'accréditation valide également la vérification de leur empreinte carbone par un organisme indépendant. Très en pointe sur les questions environnementales, ANA a par ailleurs entamé une démarche de mesure et de diminution de son « empreinte eau », définie comme le volume total d'eau nécessaire à son activité sur toute sa chaîne de valeur. Après l'aéroport de Rennes, certifié ISO 14001 en 2013, c'est au tour des aéroports de Dinard et de Quimper d'être reconnus pour la performance de leur système de management environnemental. Les trois aéroports bretons rejoignent ainsi les dix aéroports portugais déjà certifiés. Quant à ses travaux d'infrastructures, VINCI Airports souhaite qu'ils se conforment aux meilleurs standards de protection de l'environnement. Une réflexion sur la gestion de l'eau a par exemple été menée pour les chantiers d'extension des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap au Cambodge. Des stations d'assainissement, conçues et dimensionnées selon les normes européennes, seront notamment installées sur les deux sites, ce que n'imposait pas la réglementation cambodgienne.



Entrepreneuriat social

**Les Artisans d'Angkor font
revivre l'artisanat khmer**

A travers Cambodia Airports, VINCI Airports est actionnaire à 50% d'Artisans d'Angkor, une société mixte d'entrepreneuriat social créée avec l'État cambodgien pour enseigner les métiers d'arts traditionnels cambodgiens et trouver des débouchés au travail des artisans. La société leur permet d'être bien rémunérés grâce à ses 48 ateliers et ses 8 boutiques (notamment dans les aéroports de Phnom Penh et Siem Reap), son site web et ses commandes spécifiques destinées à de grands clients (hôtels de luxe...). Elle offre aussi à ses salariés un environnement

social très favorable, des congés payés à l'assurance maladie complémentaire en passant par des garderies, cantines et terrains de sport. Artisans d'Angkor emploie aujourd'hui plus de 1 200 personnes, dont 800 artisans, et assure des revenus à 6 000 familles. L'entreprise est le plus gros employeur de la région de Siem Reap. En 2014, elle a fait l'objet d'un diagnostic de développement durable suivi d'un plan d'action social et sociétal. Il a par exemple été décidé de créer un challenge d'engagement citoyen ouvert aux salariés. L'entreprise mettra également en place des entretiens individuels annuels, une pratique sociale de pointe au Cambodge.



En ouvrant plusieurs boutiques, notamment dans les aéroports du pays, Artisans d'Angkor a offert des débouchés à la filière artisanale traditionnelle khmère.

Rui Alves,
directeur adjoint de l'aéroport
de Lisbonne

« J'ai rejoint l'équipe d'experts franco-portugais qui a préparé le démarrage du nouveau terminal international de Douchanbé »

« Je travaille depuis 1987 à l'aéroport de Porto et j'ai évolué progressivement pour assumer la direction des opérations et du marketing aéronautique. C'est un aéroport en forte croissance (+8 % par an en moyenne sur 10 ans) et reconnu pour la qualité de son service : depuis 2006 il n'a pas quitté le Top 3 du classement de l'ACI (Airports Council International, la principale organisation professionnelle du secteur), qui réalise tous les ans un sondage auprès des passagers de 200 des plus grands aéroports mondiaux. L'an dernier, j'ai pris part à la mission opérationnelle d'ORAT (Operational Readiness and Airport Transfer), de préparation au lancement et de tests du nouveau terminal international de Douchanbé qui a été construit par VINCI, avec une assistance à maîtrise d'ouvrage de VINCI Airports. J'ai emmené avec moi trois collègues de Porto et Faro, spécialistes des opérations, de la manutention et de la maintenance. Nous avons rejoint les experts envoyés par les aéroports français : Clermont-Ferrand, Rennes, Nantes... Ensemble, nous avons rédigé les procédures, les manuels d'utilisation et de maintenance des équipements, et formé le personnel local. Au total, je me suis rendu six fois au Tadjikistan en l'espace de 6 mois et nous avons aussi fait venir les collaborateurs de



Douchanbé à Porto pour des sessions de formation. Nous avons ensuite effectué des tests grandeur nature en embauchant des étudiants pour simuler toutes les situations qui peuvent surgir dans l'exploitation d'un aéroport. J'ai une longue expérience de ce genre de mission car j'ai participé en 1995 au lancement de l'aéroport de Macao où j'ai travaillé 4 ans, et nous avons aussi inauguré un nouveau terminal à Porto en 2006. Toute infrastructure aéroportuaire neuve ou rénovée doit bien sûr faire l'objet de tests rigoureux avant sa mise en service. L'ORAT s'est bien passé et nous sommes restés une semaine après le premier vol réel en novembre 2014 afin de nous assurer du bon passage de relais aux équipes tadjikes. Je pense qu'il est très important de savoir s'adapter à la culture de son interlocuteur, de ne pas imposer sa façon de penser, que ce soit en Chine, au Tadjikistan ou ailleurs. Je garde un très bon souvenir de la coopération au sein de l'équipe, nous sommes devenus amis et gardons le contact. Intégrer un groupe comme VINCI Airports ouvre clairement des perspectives de mobilité à l'international. »



Investir pour créer de la valeur ajoutée

VINCI Airports se distingue par son approche dynamique du développement aéroportuaire. L'entreprise tire parti des ressources de son réseau pour faire croître les actifs qui lui sont confiés, au bénéfice des territoires, des clients, et de ses partenaires.



2



Développement



Un ADN d'investisseur qui s'engage pour générer de la valeur

Sur son marché, VINCI Airports s'est choisi un modèle à part : à la fois opérateur et concessionnaire, l'entreprise se considère comme un investisseur et recherche des positions significatives. Son ambition est d'exprimer au mieux le potentiel des actifs qu'elle reprend. Son savoir-faire d'opérateur lui permet d'évaluer précisément cette marge de croissance : le trafic a-t-il été optimisé ? La région dispose-t-elle d'un gisement d'attractivité qui pourrait être mieux exploité grâce à l'aéroport ? L'activité extra-aéronautique pourrait-elle être plus intensive ?... Son rôle de concessionnaire l'autorise à se projeter dans le futur et à mettre en œuvre sa vision de long terme pour chaque aéroport.



Une grande créativité en matière d'offres et de services

VINCI Airports privilégie une approche experte mais aussi créative, très proactive, de ses métiers, qui consiste à aller au-devant des attentes de ses partenaires commerciaux et de ses clients. Son marketing aérien très pointu utilise la force de son réseau d'actifs pour formuler aux compagnies aériennes des propositions adaptées à leurs besoins, en travaillant avec elles à tous les niveaux et en imaginant des solutions pour réduire les risques de développement. VINCI Airports a prouvé l'efficacité de sa démarche en réveillant la croissance du trafic sur des aéroports de petite taille, comme Clermont-Ferrand Auvergne, ou plus importants, comme Lisbonne. Quels que soient le segment ou la région, ses performances dépassent celles du marché.

Son marketing extra-aéronautique atypique et efficace conçoit les zones de commerces des aéroports comme des contributrices à part entière aux résultats (*voir le témoignage de Pierre Abignano page 70*). En matière de services aux passagers et à ses partenaires, VINCI Airports examine chaque innovation susceptible d'apporter un surcroît d'utilité et de valeur, tout en poursuivant des modèles économiques gagnant-gagnant. En 2015, cette politique a conduit au lancement d'un service de wifi gratuit et illimité dans l'ensemble des aéroports, sans grever leur budget.



Portugal

Accélération de croissance pour ANA

Depuis l'acquisition d'ANA en 2013, les aéroports du Portugal ont connu une forte augmentation de trafic : + 9,5 % en 2014, soit la 3^e croissance européenne derrière la Grèce et la Turquie. Suite à des réorganisations des parcours à travers les aéroports, le chiffre d'affaires des commerces a lui aussi fortement augmenté (+ 25 % en 2014). L'aéroport de Lisbonne en particulier a vu son trafic aérien s'accroître de 13,3 %. Très dynamique, il est aussi un hub leader vers le Brésil, avec 25 % de part de marché dans le trafic européen. Au titre du plan d'investissement d'ANA sur 5 ans, environ 100 millions d'euros seront consacrés à des travaux d'infrastructures à Lisbonne, notamment la rénovation de la piste.

76 nouvelles lignes
ouvertes pour ANA en 2014



Croissance du trafic, croissance des revenus extra-aéronautiques : dès 2014, ANA a bénéficié en plein de son entrée dans le réseau VINCI Airports.



Les bons investissements au bon moment

VINCI Airports conçoit pour chaque actif une politique d'investissements réguliers et continus. Pour autant, il ne s'agit pas de construire pour construire, mais d'appliquer au bon moment des investissements efficaces pour réaliser des infrastructures fonctionnelles et harmonieuses, tournées vers le client et au juste prix. Cette précision est rendue possible par les expertises de VINCI Airports en matière d'anticipation à court, moyen et long terme des besoins de croissance des plateformes. Sa vision globale du développement, ses compétences en maîtrise d'ouvrage, couplées le cas échéant aux savoir-faire du groupe VINCI, lui permettent d'optimiser ses propositions techniques et son suivi pour maximiser le retour sur chaque investissement.



Une approche collaborative du développement

La conviction de VINCI Airports est que le développement d'un aéroport peut apporter de la valeur tout à la fois aux passagers, à ses partenaires commerciaux et aux territoires. L'entreprise met cette conviction en application en initiant le dialogue avec les multiples parties prenantes de chaque plateforme, en écoutant leurs attentes, et en s'investissant dans le développement de l'économie locale. Lors de la conception de nouveaux services ou de nouveaux modèles économiques, VINCI Airports recherche des solutions mutuellement satisfaisantes.

Un trafic passagers en hausse record

Croissance des aéroports du Portugal



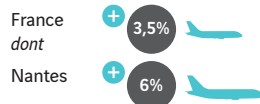
Croissance du trafic en Europe: + 4 %

Croissance de VINCI Airports au Cambodge



Croissance du trafic en Asie: 6 %

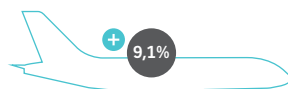
Croissance de VINCI Airports en France



Croissance du trafic en France: 2 %

Croissance globale du trafic pour VINCI Airports

46,8 millions de passagers





La culture décentralisée de VINCI : exigence de rigueur et autonomie des filiales

Héritant de la culture très décentralisée du groupe VINCI, VINCI Airports considère chaque aéroport comme un centre de profit, autoporteur en termes de revenus, de dette, de risque, et qui doit répondre à des objectifs de rentabilité clairs. L'entreprise s'appuie sur des managers responsables de l'activité et leur offre le support de ses centres d'expertise. Son organisation en réseau est aussi un atout pour mutualiser certains services et alléger les coûts de structure des petites plateformes, tout en leur ouvrant l'accès à des compétences intéressantes (juridiques par exemple...).



Une vision « globale » qui respecte l'identité de chaque aéroport

VINCI Airports sait qu'un aéroport, tout en étant ouvert sur le monde, est ancré dans un territoire, pour lequel il représente une vitrine importante et un outil de développement. L'entreprise met à la disposition de ses aéroports des services globaux comme une signalétique et une expérience client communes, mais laisse à chacun un degré de liberté dans son déploiement. Elle s'efforce aussi de promouvoir l'identité spécifique de chaque aéroport, par exemple en valorisant l'artisanat local, comme elle le fait au Cambodge en soutenant la filière artisanale traditionnelle khmère via l'entreprise sociale les Artisans d'Angkor.



Un investisseur responsable

Acteur pérenne des territoires, VINCI Airports entend appliquer partout les meilleurs standards en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. L'entreprise est convaincue de l'importance, lorsqu'elle reprend une société aéroportuaire avec ses collaborateurs, de trouver une solution satisfaisante pour les salariés et la société civile, et qui assure une transition harmonieuse. Elle favorise le dialogue et les avancées sociales (voir le chapitre RSE pages 57 à 63).

De gauche à droite et de haut en bas : Poitiers, Chambéry (grande photo), Dinard, Saint-Nazaire, gérés par VINCI Airports.

CHIFFRES CLÉS 2014

Chiffre d'affaires
+13,8 %
À périmètre constant.

Marge d'EBITDA
47,7 %
du chiffre d'affaires.

Plus forte croissance d'EBITDA
au sein du groupe VINCI.

8 %
Part de VINCI Airports dans le capital
d'Aéroports de Paris.





2



Développement

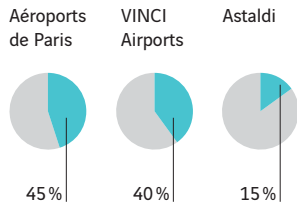


Développement international

La meilleure offre identifiée pour Santiago du Chili

VINCI Airports continue à poursuivre des opportunités à l'international et prend pied en Amérique du Sud en consortium avec Aéroports de Paris et le groupe de BTP italien Astaldi. Les trois partenaires ont présenté la meilleure offre pour la mise en concession de l'aéroport international de Santiago du Chili, le sixième d'Amérique du Sud, qui a accueilli plus de 16 millions de passagers en 2014. Le consortium, baptisé Nuevo Pudahuel, aura pour mission principale l'exploitation sur 20 ans de l'aéroport. Le projet prévoit aussi la rénovation des installations existantes, via le réaménagement et l'extension du terminal actuel, ainsi que le financement, la conception et la construction d'un nouveau terminal qui portera la capacité de la plateforme à 30 millions de passagers. L'aéroport de Santiago est l'un des hubs les plus dynamiques du continent sud-américain, avec une croissance annuelle moyenne de 10%. L'international représente 50% de ses flux.

Les partenaires du consortium Nuevo Pudahuel



Portefeuille

Des relations de confiance, une maturité très longue

En France, les autorités déléguées ont renouvelé leur confiance à VINCI Airports au cours des dernières années à travers de nouveaux contrats de délégation de service public, plus longs que les engagements initiaux échus: 15 ans pour Grenoble Isère, 16 ans pour Chambéry Savoie, 12 ans pour Clermont-Ferrand Auvergne. VINCI Airports s'est en outre vu confier la gestion de l'aéroport de Toulon Hyères pour une durée de 25 ans. Le portefeuille de concessions actuel de VINCI Airports se caractérise par sa maturité très longue (l'entreprise est concessionnaire pour 50 ans au Portugal via ANA, jusqu'en 2040 au Cambodge, jusqu'en 2065 pour Nantes Atlantique). Elle peut donc se consacrer au développement de long terme de ces actifs. Elle a ainsi pris en 2013 la décision d'investir plus de 100 millions de dollars au Cambodge pour doubler la capacité des aéroports de Phnom Penh et Siem Reap.



Au Cambodge, sa politique se démarque ainsi par sa couverture sociale et l'attention portée aux collaborateurs. Sa filiale Cambodia Airports s'implique également dans le tissu économique local en étant actionnaire à 50% des Artisans d'Angkor, un employeur majeur dans sa région. VINCI Airports entend faire grandir les compétences au sein de chacune de ses filiales et met en œuvre les outils et l'ingénierie de formation adaptés. Plus que l'expatriation, l'entreprise cherche à faciliter les mobilités croisées.



La force du réseau

VINCI Airports voit son réseau d'aéroports comme un vivier de talents et de savoir-faire et le cultive dans une perspective d'amélioration continue, en veillant au partage des bonnes pratiques et en offrant à ses collaborateurs de nouvelles opportunités professionnelles. La mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage menée lors de la construction du nouveau terminal de l'aéroport de Douchanbé, au Tadjikistan, a ainsi mobilisé une équipe pluridisciplinaire d'experts de différents aéroports français et portugais (*voir le témoignage de Rui Alves page 63*).

Autre exemple, le département des infrastructures aéronautiques d'ANA est sollicité sur les projets de développement et apporte une contribution technique très appréciée par les prospects pour la qualité de ses études (*voir le témoignage de Madalena Trindade page 39*). Le réseau de VINCI Airports lui confère aussi une masse critique dans la relation avec tous ses partenaires et facilite d'autant la création de nouveaux services comme le wifi gratuit et illimité.

Pierre Abignano,
directeur de projets

« Réconcilier les opérations aéroportuaires et le développement des commerces »

« Je suis australien et juriste de formation, c'est par ce biais que j'ai participé à la vente de l'aéroport de Sydney en 2001. J'ai ensuite travaillé pour plusieurs sociétés aéroportuaires et vécu plusieurs approches des activités extra-aéronautiques. Certains exploitants appliquent une idée darwinienne selon laquelle les espaces de commerces doivent se battre pour prouver leur valeur. D'autres considèrent les aéroports comme des *shopping malls*, des centres commerciaux, ce qu'ils ne sont en aucun cas. Aujourd'hui, chez VINCI Airports, je suis content de pouvoir poursuivre ma réflexion au sein d'une équipe qui laisse à chacun le champ nécessaire pour innover. Notre vision est en rupture avec les habitudes du secteur : nous considérons que nous avons deux activités majeures, les services classiques aux passagers et aux compagnies, et l'extra-aéronautique. La contribution de ce dernier aux revenus d'un aéroport est aujourd'hui au mieux de l'ordre de 40 %, contre 15 % il y a 10 ans. À l'avenir, cette part devrait monter à 50 % pour les grands aéroports. Il reste beaucoup de valeur à générer, les relais de croissance sont d'ailleurs généralement visibles dès la phase de l'appel d'offres. Les propositions que nous avons formulées pour optimiser l'offre commerciale actuelle de Santiago du Chili font partie des arguments qui ont intéressé les autorités déléguées.



Notre parti pris est que ces deux activités doivent évoluer de manière harmonieuse, plutôt qu'en antagonistes. Nous avons obtenu à Lisbonne des résultats extraordinaires en faisant travailler ensemble les équipes opérationnelles et les équipes du non-aérien. Nous avons ainsi revu un plan d'extension des espaces de *check-in* et de contrôle sécurité pour qu'il améliore au passage l'offre de commerces, la visibilité de ces derniers et les flux de passagers dans tout l'aéroport. Les conséquences en termes d'attractivité auprès des enseignes commerciales se sont immédiatement fait sentir, dès avant la mise en œuvre de notre plan. Une autre idée qui nous tient à cœur est la réalisation immédiate des *quick wins* : toutes les améliorations possibles ne requièrent pas d'investissements importants. Les premières actions que nous avons lancées en 2014 ont ainsi permis d'accroître le chiffre d'affaires des commerces de l'aéroport de Lisbonne de 27 %. Nos interlocuteurs commerciaux au Portugal ont apprécié notre approche qui allie *quick wins* et vision de long terme : lors des dernières négociations de contrats, nous avons pu accroître nos commissions de 30 % en moyenne. Ce signal nous conforte dans l'idée que notre démarche d'optimisation est aussi bénéfique aux enseignes – boutiques, *duty free* et restauration.»

“NOTRE CRÉATION DE VALEUR PASSE PAR LE CAPITAL QUE NOUS DÉPLOYONS. NOTRE MÉTIER CONSISTE À INVESTIR DANS UN AÉROPORT LORSQUE NOUS PENSONS QUE NOUS POURRONS CRÉER DE LA VALEUR, ET À METTRE EN ŒUVRE TOUS LES LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT QUI PERMETTRONT D’EXPRIMER CE POTENTIEL.”

BENOÎT TROCHU, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT





Conception et réalisation : Idé Edition - Rédaction : Charlotte Ripken - Direction artistique : Gilles Romiguière.
Crédits photos : Cyrille Dupont, Govin Sorel, Valery Joncheray, Stéphane Lavoué/PASCO, lestudio.pt, Stéphane Olivier,
Francis Vigouroux, photothèques VINCI Airports et VINCI, DR. Photogravure : Arto Systèmes - Impression : Loire Offset Titoulet.
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

