



AÉROPORTS EUROPÉENS : UNE COMPÉTITION TOUJOURS PLUS VIVE

SYNOPSIS



Cette publication synoptique a été réalisée par l'Airports Council International EUROPE (ACI EUROPE) et vise à synthétiser et à contextualiser les principales conclusions de l'étude 2017 du cabinet Oxera intitulée *The Continuing Development of Airport Competition (Le développement continu de la compétition aéroportuaire)*.

L'étude Oxera s'appuie sur un ensemble croissant de travaux sur la concurrence aéroportuaire, dont l'étude de 2012 *Airport Competition in Europe (La Compétition entre aéroports en Europe)* par Copenhagen Economics et sur la publication de l'ACI EUROPE *How Airports Compete (Comment les aéroports sont en concurrence)*, entre autres.

Ces publications sont disponibles dans la rubrique « Policy Library » du site de l'ACI EUROPE :

www.aci-europe.org

INTRODUCTION

Le 25^e anniversaire du marché unique européen de l'aviation, un peu plus tôt cette année, a permis de rappeler combien les choses ont changé depuis son lancement. Les actuelles négociations sur le Brexit ont également mis en évidence le risque de perte des bénéfices engendrés par l'ouverture du marché pour la connectivité aérienne et, en particulier, pour la relation entre compagnies aériennes et aéroports.

Pendant un quart de siècle, les aéroports européens ont été libres de se promouvoir auprès des compagnies aériennes, grandes et petites. Qu'il s'agisse de compagnies aériennes traditionnelles (Full Service Carriers, FSC) ou de compagnies low-cost (Low Cost Carriers, LCC), européennes ou (de plus en plus) non-européennes. Pourtant, il a fallu du temps pour que la dynamique consécutive en termes de transformation des activités et de concurrence soit comprise et reconnue. En effet, il faut attendre l'étude réalisée par **Copenhagen Economics** en 2012 pour clairement démontrer comment et dans quelle mesure les aéroports en Europe rivalisent entre eux, ainsi que pour remettre définitivement en cause l'assertion aujourd'hui dépassée selon laquelle les aéroports sont monopolistiques par nature.

Cinq ans plus tard, l'évolution du marché européen de l'aviation s'est encore accélérée. Largement causés par la croissance continue de la demande en voyages aériens, par la numérisation et par des innovations révolutionnaires dans le secteur du transport aérien, les récents développements ont redéfini la structure de notre marché de l'aviation. Ce faisant, ils ont logiquement exposé les aéroports à une pression concurrentielle encore plus importante. Dans le but de suivre cette évolution permanente, l'ACI EUROPE a demandé au cabinet Oxera d'examiner et d'analyser les facteurs de concurrence qui définissent aujourd'hui l'industrie aéroportuaire européenne et les dynamiques entre aéroports, compagnies et voyageurs qui en résultent.

L'étude produite révèle des mouvements et des transformations structurelles plus grands que nous ne l'avions initialement soupçonné, avec des changements significatifs à la fois dans la nature et l'intensité de la concurrence aéroportuaire.

Cette publication synoptique vise à vous apporter une synthèse des principales conclusions de cette étude.

MAIS AVANT TOUTE CHOSE... COMMENT UN AÉROPORT ATTIRE-T-IL LES COMPAGNIES AÉRIENNES ?

Pour un aéroport, convaincre une compagnie aérienne de mettre en place un nouveau service aérien depuis ou à destination de celui-ci peut être un processus long et exigeant, impliquant une collaboration durable avec un large éventail de partenaires externes, tels que les autorités touristiques, les organismes d'investissements directs étrangers, les collectivités locales et les gouvernements régionaux ou nationaux. Les aéroports européens ont développé de vastes services dédiés au développement des produits et des routes aériennes et les objectifs fixés font partie de la stratégie commerciale globale de chaque aéroport (par exemple, « gagner une nouvelle route vers l'Asie et deux autres vers l'Afrique d'ici à l'année X »). Ces objectifs sont liés au schéma directeur de l'aéroport et aux investissements placés dans l'amélioration et l'expansion des installations, afin que l'aéroport puisse fournir la capacité et la qualité de service requis par les divers modèles commerciaux des transporteurs aériens.

Afin de se vendre de manière efficace aux compagnies aériennes, un aéroport doit régulièrement évaluer et rechercher les caractéristiques et avantages de sa zone de chalandise. Les informations clés qui intéressent les compagnies aériennes comprennent : la population vivant dans un rayon de 1 à 2 heures de l'aéroport ; la façon dont ces personnes se rendent à l'aéroport ; la démographie et la situation économique de cette population ; les employeurs importants de la région et le type de connectivité internationale dont ils ont besoin ; les points d'intérêt touristique et autres attractions spéciales tels que les festivals saisonniers.

Les aéroports doivent également inciter financièrement les compagnies aériennes à se développer chez eux. Ce dernier point implique presque toujours des systèmes de réduction et des mesures incitatives sur les redevances aéroportuaires (frais payés pour l'utilisation de l'infrastructure) ainsi que d'autres formes de soutien indirect, comme le financement des plans de commercialisation et de communication des compagnies aériennes relatifs aux routes opérées par elles à l'aéroport.

En outre, les aéroports doivent également veiller à ce que leurs processus opérationnels et leurs infrastructures soient efficaces et puissent être adaptés aux exigences de compagnies aériennes spécifiques. Ils doivent s'assurer que la capacité est suffisante pour répondre à une croissance future. À cet égard, les redevances aéroportuaires ne sont pour les compagnies aériennes qu'un aspect de l'équation économique représentée par le fait d'opérer dans un aéroport, bien qu'elles ne souhaitent jamais vraiment l'admettre.

Ainsi, les aéroports sont des fournisseurs interentreprises, et comme tous les fournisseurs, les gros clients peuvent les contraindre à donner plus, tandis que les petits peuvent apporter le volume supplémentaire qui fera pencher la balance entre bénéfice ou perte à la fin de l'année.

Toutes ces stratégies de commercialisation et de développement de réseau sont désormais indispensables pour les aéroports en Europe. Ils sont en soi symptomatiques de la concurrence aéroportuaire, tout comme le fait que les aéroports européens finissent par dépenser beaucoup d'argent pour participer aux conférences ROUTES, événements consacrés au développement des routes aériennes où ils doivent, littéralement, faire la cour aux compagnies aériennes (qui elles, y participent gratuitement).



Responsables de développement de lignes présentant un argumentaire de vente aux compagnies aériennes sous forme de session de speed-dating lors d'une conférence ROUTES.

NÉCESSAIRE D'UN RESPONSABLE DE DÉVELOPPEMENT DE LIGNES



Études de marché



Mesures incitatives telles que la réduction des redevances aéroportuaires pour une période déterminée



Données de trafic et de ligne relatives aux aéroports rivaux



Campagne de marketing accrocheuse avec publications, stand de conférence, etc.



Bonnes relations de travail avec les autorités locales, régionales et nationales



Contacts dans des ambassades étrangères clés



Collaboration avec les acteurs touristiques locaux, hôtels, etc.



Budget voyage pour assister à des conférences et rencontres avec les compagnies aériennes

1

LES RÉCENTS DÉVELOPPEMENTS DU MARCHÉ

La période 2010-2016 a été mouvementée, y compris selon les standards habituels de l'aviation. L'impact de la crise financière mondiale a persisté et a été suivi par de sévères flambées du prix du pétrole en 2009 et 2011. La montée en puissance du smartphone, l'essor soutenu des réseaux sociaux et les autres avancées numériques ont tous eu des conséquences surprenantes durant cette période, parallèlement à des développements très spécifiques au secteur de l'aviation, qui tous ensemble ont contribué à générer des **ruptures** et **accroître considérablement les pressions concurrentielles sur les aéroports**.

1.1 UNE CROISSANCE DU MARCHÉ TIRÉE PAR LES COMPAGNIES LOW-COST ET LES COMPAGNIES NON EUROPÉENNES

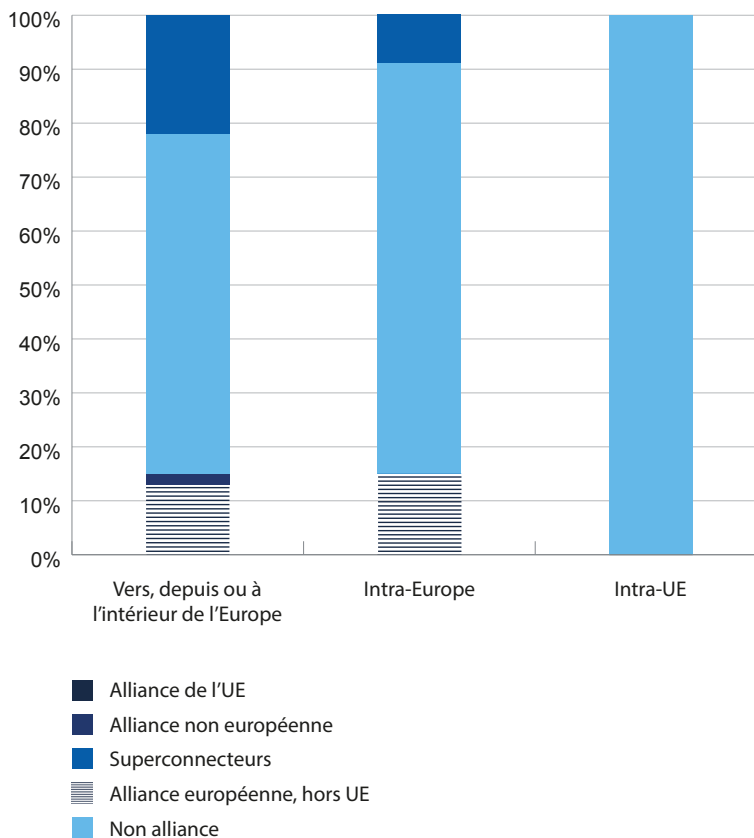
Entre 2010 et 2016, alors que les compagnies aériennes sont devenues plus prudentes dans l'expansion de leur capacité et se sont concentrées davantage sur la croissance des revenus unitaires (rendements), la croissance en Europe est devenue plus sélective. Cependant, au cours de ces 6 années, le marché a continué de progresser de plus de **25 %** en termes de trafic de passagers, cette croissance étant principalement tirée par de nouveaux services et des capacités supplémentaires de la part des compagnies européennes low-cost, principalement sur les routes intra-européennes.

En fait, durant cette période, **les compagnies low-cost ont contribué à hauteur de 76 % à la croissance totale des aéroports européens**.

Ces compagnies aériennes opèrent **de manière flexible** sur une base paneuropéenne, déplaçant leurs actifs à la recherche des meilleures conditions de marché. Cela signifie qu'elles sont capables d'exercer **une pression considérable sur les aéroports** car elles sont préparées pour et capables de transférer leurs avions d'un endroit à l'autre.

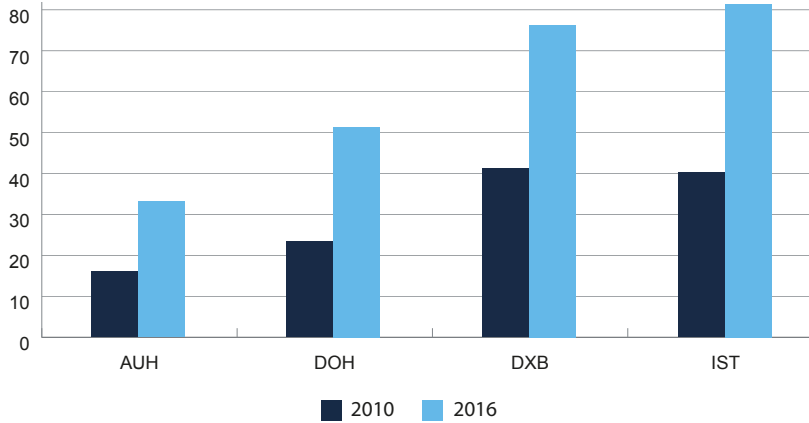
Une autre source importante de croissance pour les aéroports a été **l'expansion continue des 3 grands « Superconnecteurs » du Golfe** (Emirates, Etihad Airways et Qatar Airways) **et de Turkish Airlines**. Ceci a conduit à une tendance très visible de la part des hubs du Moyen-Orient et de Turquie consistant à utiliser leurs compagnies en pleine croissance et leurs avantages géographiques pour accroître la demande de connectivité aérienne entre l'Europe, l'Asie-Pacifique et l'Afrique. D'où le fait qu'aujourd'hui, la réponse à la question « Où ai-je une correspondance ? » inclut résolument les aéroports d'Abu Dhabi, Dubaï, Doha et Istanbul à côté des grands hubs européens. Tout en augmentant la rivalité avec les hubs établis en Europe, la montée en puissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines a également conduit à une concurrence croissante entre les autres aéroports européens se battant pour les attirer à eux.

Part de la capacité croissante en sièges dans tous les aéroports, par type de compagnie aérienne, entre 2010 et 2016.



Source : Analyse Oxera des données OAG.
Remarque : Pour les détails de la classification par type de compagnie aérienne, veuillez consulter le rapport complet.

Capacité (en sièges) au départ et à l'arrivée des aéroports sélectionnés, 2016 par rapport à 2010 (en millions)



Source : Analyse Oxera des données OAG.



BIG potential

for new routes to RUSSIA

Airlines will be surprised to discover that Bordeaux is a profitable place to open a route to Russia. Our growth in passenger numbers and new routes over the last years shows just how important this region of France is for long haul travel. Home to a concentration of multinationals in the aeronautical, pharmaceutical, food industries and more, it's also a crucial European gateway for tourists from all over the world. So if you're considering an investment in new global routes, consider...



Talk to the MDT team: Catherine CARAGLIO: Caraglio@bordeaux.aeroport.fr
Jean-Luc PORROUX: JeanLucPorroux@bordeaux.aeroport.fr



BIG potential

for new routes to the MIDDLE EAST

Airlines will be surprised to discover that Bordeaux is a profitable place to open a route to the Middle East. Our growth in passenger numbers and new routes over the last years show just how important this region of France is for long haul travel.

Home to a concentration of multinationals in the aeronautical, pharmaceutical, food industries and more, it's also a crucial European gateway for tourists from all over the world. So if you're considering an investment in new global routes, consider...



Talk to the Bordeaux Airport team: Catherine CARAGLIO: Caraglio@bordeaux.aeroport.fr
Jean-Luc PORROUX: JeanLucPorroux@bordeaux.aeroport.fr



Exemple de stratégie marketing de la part de l'aéroport de Bordeaux pour attirer des services directs de long-courrier.

1.2 LA CONVERGENCE DES MODÈLES ÉCONOMIQUES DES COMPAGNIES AÉRIENNES

La crise financière mondiale et l'irrésistible essor de la numérisation ont modifié de manière irréversible le comportement des consommateurs, en y apportant tout particulièrement un souci d'économie et un grand intérêt pour le rapport qualité/prix. Ceci s'est avéré être une aubaine pour les compagnies low-cost dans le sens où le critère clé, à savoir le prix, est devenu un facteur décisif pour la majorité des passagers aériens. Durant cette période, elles ont enregistré des taux record de trafic et de profit.

Parce que les voyageurs d'affaires ont également pris l'habitude de voyager avec les compagnies low-cost, lorsque l'économie s'est progressivement améliorée, les attentes des passagers ont également progressé. Afin de conserver l'avantage qu'elles avaient et de se développer encore plus, **les compagnies low-cost ont cherché à monter en gamme.** Cela a signifié à la fois **l'amélioration de la qualité de leurs services et leur arrivée sur les aéroports principaux et plus grands** qui étaient traditionnellement l'apanage des compagnies traditionnelles.

Par exemple, tout le monde à Bruxelles se souvient du moment où Ryanair a annoncé l'ouverture de 10 nouvelles lignes depuis l'aéroport de Bruxelles-National, tout en poursuivant ses activités à Charleroi-Bruxelles-Sud, l'un des anciens bastions de la compagnie, à seulement une heure de route de là. Depuis septembre 2017, la compagnie aérienne exploite 20 lignes depuis Bruxelles-National et plus de 80 depuis Charleroi. De même, sur le 4^e aéroport européen le plus actif, celui de Francfort-sur-le-Main, Ryanair dispose de 39 lignes, tandis qu'elle continue d'en exploiter 48 à l'aéroport de Francfort-Hahn.

Parallèlement à ces évolutions, **les compagnies traditionnelles ont cherché à reproduire le succès des compagnies low-cost.** Elles ont par conséquent créé ou développé davantage leurs propres compagnies low-cost (Air France-KLM avec Transavia et Joon, IAG avec Vueling et LEVEL et le groupe Lufthansa avec Eurowings) et étendu leur présence dans d'autres aéroports que leurs hubs traditionnels. Ce faisant, **les compagnies traditionnelles ont de plus en plus copié le comportement des compagnies low-cost vis-à-vis des aéroports, notamment en ce qui concerne les tactiques de négociation.**

1.3 LA POURSUITE DE STRATÉGIES MULTI-HUB

Alors que la consolidation des compagnies aériennes fait l'objet de nombreuses spéculations en Europe, **la poursuite non dissimulée de stratégies multi-hub par les grands groupes aériens européens** (en particulier IAG, Lufthansa et Air France-KLM) rappelle régulièrement aux grands aéroports que leur client principal pourrait choisir de faire perdre la priorité à l'un d'entre eux, au profit des autres.

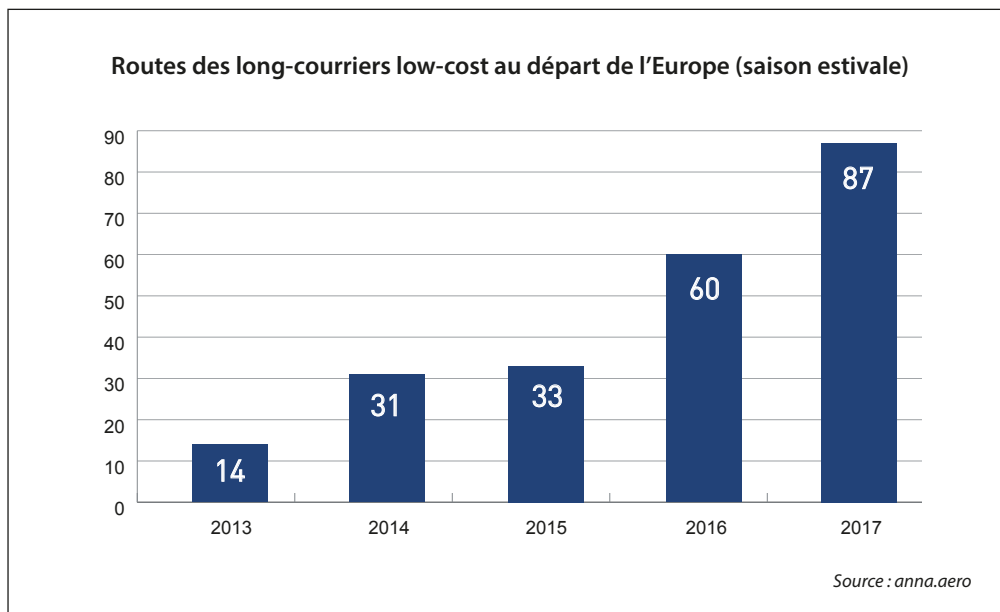
Par exemple, Willie Walsh, PDG de IAG, a exprimé à plusieurs reprises sa conviction qu'Heathrow n'avait pas à être obligatoirement l'épicentre des opérations du groupe, dans le sens où ce dernier cherche également à étendre ses opérations, déjà importantes, à Dublin

(Aer Lingus), Madrid (Iberia) et Barcelone (Vueling et la nouvelle marque LEVEL). L’empreinte du Groupe Lufthansa sur ses hubs est tout aussi impressionnante, et la proximité de ces derniers l’est également : Bruxelles (Brussels Airlines), Francfort (Lufthansa), Munich (Lufthansa), Vienne (Austrian Airlines) et Zurich (SWISS).

Les stratégies multi-hub permettent désormais à ces groupes d’exercer des menaces crédibles sur les plus grands aéroports, afin d’en obtenir les meilleures conditions financières et opérationnelles. Comme le montre l’étude Oxera, ces menaces peuvent mener à des actions, et c’est souvent le cas.

1.4 LE LONG-COURRIER LOW-COST PREND SON ENVOL

Les vols long-courriers à bas prix n’ont rien de nouveau, mais, ces dernières années, ils sont devenus le prochain horizon de la révolution du low-cost, avec une augmentation significative de ces services au départ des aéroports européens. Le prix modéré du pétrole, combiné à la demande accrue en transport aérien pour des raisons de loisir et à l’entrée en activité de nouveaux avions révolutionnaires en termes d’efficacité et de gamme (comme le Boeing 787 et l’Airbus A350, mais aussi l’A320NEO et le Boeing 737 MAX) ont permis d’exploiter des routes aériennes auparavant non viables.



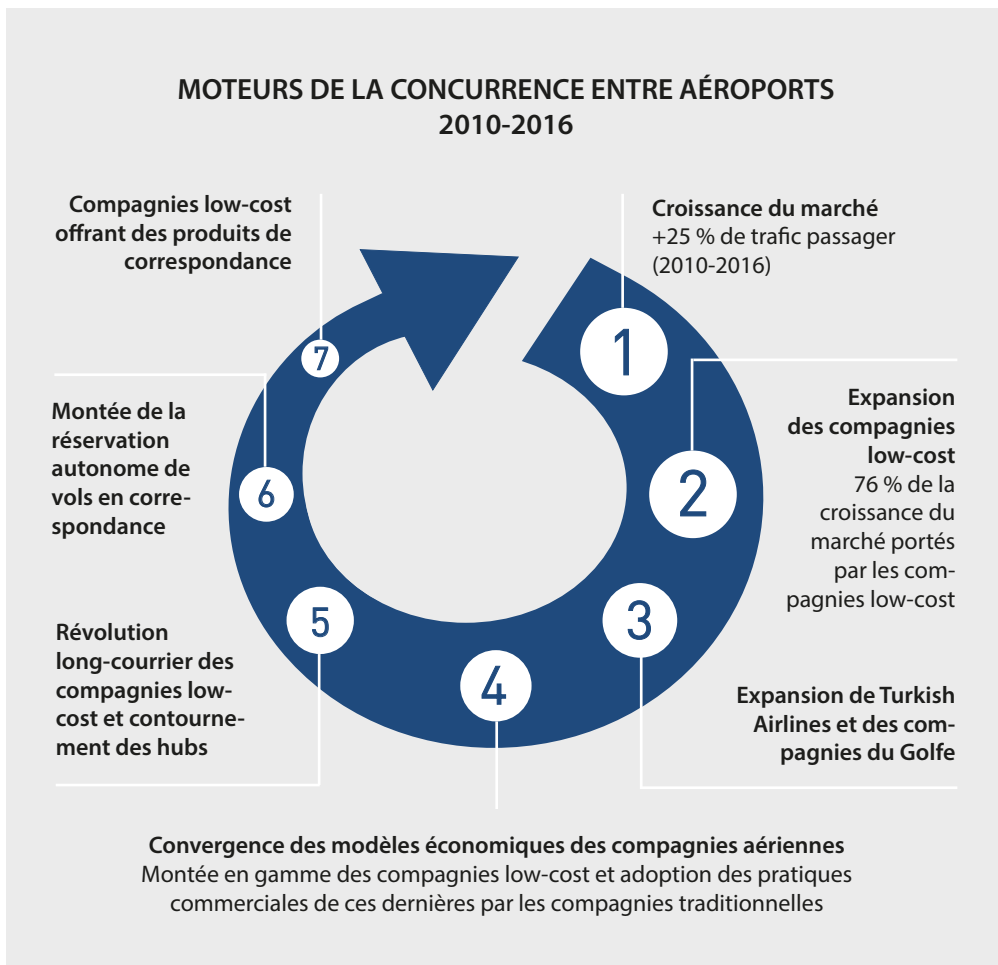
L’avènement de services long-courriers low-cost offre aujourd’hui **la possibilité aux aéroports de taille moyenne et même aux aéroports régionaux plus petits d’entrer sur le marché du long-courrier**, qui était avant tout le domaine des hubs. Cela signifie **de nouvelles lignes directes et long-courriers contournant les grands aéroports européens établis**. En juillet, l’aéroport de Cork en Irlande a pu lancer un service régulier à destination de

Boston-Providence aux États-Unis (exploité par Norwegian), Manchester dispose maintenant d'un service direct pour Puerto Vallarta (Mexique) et Doncaster-Sheffield a vu l'ouverture d'une route directe vers Montego Bay (Jamaïque).

1.5 ET DONC... QU'EST-CE QUE TOUT CELA SIGNIFIE POUR LES AÉROPORTS ?

Toutes ces évolutions récentes sur le marché de l'aviation finissent par créer une situation dans laquelle **plus de 500 aéroports à travers l'Europe sont aujourd'hui en concurrence pour davantage de capacité aérienne, avec une poignée de compagnies low-cost et de groupes dominants bénéficiant d'un pouvoir de négociation toujours plus grand.**

L'arrivée des compagnies low-cost sur les aéroports principaux a tout particulièrement marqué une rupture à cet égard, provoquant cette dynamique concurrentielle entre les grands, moyens et petits aéroports qu'il aurait été difficile de prévoir il y a encore 6 ans.



2

LES ÉVOLUTIONS ET LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA CONCURRENCE AÉROPORTUAIRE

Dans son analyse de l'impact cumulatif des récents développements du marché depuis 2010, l'étude Oxera a relevé des changements significatifs tant dans la nature que dans l'intensité de la concurrence aéroportuaire en Europe :

- La concurrence entre aéroports se joue désormais essentiellement pour les services aériens sur une base paneuropéenne.
- La concurrence entre hubs s'est également intensifiée. Les hubs sont confrontés à des défis nombreux.
- La concurrence entre aéroports desservant la même région pour attirer les voyageurs a continué d'augmenter, avec davantage d'aéroports proposant des itinéraires concurrents.
- Alors que la pression concurrentielle était déjà forte pour les aéroports régionaux avant 2010, elle s'est depuis accentuée de manière significative pour les aéroports de plus grande taille (plus de 10 millions de passagers), hubs majeurs inclus.

Our Runway Your Potential

3 4 5

bud

Download our app:

Different kinds of bags... a dream in each one.

With Aena, dreams come true in a wide variety of destinations.

Because we offer you a world of services with the flexibility you need to satisfy your travel and any baggage. We manage a network of airports that includes over 120 destinations: hubs, business, leisure, regional, cargo...

You dream it, we've got it

This is what winners look like

Madrid Airport is the top in Europe

Living ideas - Connecting lives

See how the challenge is met: Airport & a number of factors based on airport size and ability to manage the flight. The other airports are ranked in order of the most challenging. Welcome to Madrid Airport. www.aena.es

MEET US AT BOOTH C14

Madrid Airport is the top in Europe

★★★★★

Madrid Airport by Aena

THE ISLAND WINTER FORGOT

WINTER: 18°C
AUG. TEMP.

SPRING: 25°C
AUG. TEMP.

SUMMER: 36°C
AUG. TEMP.

AUTUMN: 20°C
AUG. TEMP.

Welcome to the Maltese Islands, the Mediterranean all year round destination that Winter forgot.

To enjoy free handbags in Winter contact us on marketing@maltaairport.com

MALTA AIRPORT

Think For a Successful Airline business Pink

Capacity of 8.5 million passengers
1st port leader for Greater South West France
50% of passengers are business
10 million inhabitants over the trunk area
N°1 French region for economic growth +2.5%
N°1 in Europe for connectivity
1st year round leisure destination

People: one of the most sought after regions in Europe. It's a highly developed area involving digital and regional finance. It's a great area for France. France's largest cities are in the region. It's a highly developed area involving digital and regional finance. It's a great area for France. France's largest cities are in the region. It's a highly developed area involving digital and regional finance. It's a great area for France. France's largest cities are in the region.

PINK CITY AIRPORT

AÉROPORT DE LYON
L Y O N M A R T I N B U R G

Business Opportunities, Paris Excellence

MEET US AT BOOTH C14

Tap into our premier high demand, high yield market.

The world's number 1 business and leisure city. Paris is a tourism destination with enduring global appeal. It's also Europe's strategic business centre, located at the heart of the Euro Zone Area. For those who need to get a little further afield, a first ground support network extends outwards to all of Europe's other major cities.

For the best opportunities on offer in France and Europe, just drop into Paris.

AÉROPORTS DE PARIS
The world is our guest

www.aeroportsparis.fr

FASTEST WAY TO HIGHER PROFITS TARGET LYON AIRPORT

More populated than Finland

Richer than Ireland

Is an attractive for investors all Europe

Is close to the top

LYON
BRAND CLIPPER

64% International Traffic
50,000 Tons of Air Freight
35% Business Traffic

AÉROPORTS DE LYON

HAMBURG IS ...

TOP OF GERMANY

More information: hamburgnormal.com

... one of Europe's top 10 tourist destinations
... the state with the highest purchasing power in Germany
... Germany's no. 1 cruise gateway and among the 20 largest cruise ports in the world

Hamburg Airport

WELCOME ALL THE PIECES TOGETHER FOR YOU

AEROMAR

Échantillon de campagnes marketing d'aéroports européens à destination des compagnies aériennes depuis 2010.

2.1 UNE COMPÉTITION PANEUROPÉENNE POUR LES SERVICES AÉRIENS, MAÎTRESSE DU JEU

La concurrence aéroportuaire est depuis longtemps une réalité, bien qu'à une moindre échelle qu'aujourd'hui. En effet, les aéroports se sont toujours affrontés de façon locale pour les passagers, lorsqu'ils se trouvent dans une même zone d'attraction. La portée géographique limitée de cette concurrence impliquait alors une pression concurrentielle plus contenue.

Ce que le **marché unique européen de l'aviation** a changé au fil du temps, suite à la révolution des compagnies low-cost qui s'en est suivi, représente **la nature même de la concurrence aéroportuaire**. Le succès retentissant des compagnies low-cost provient de leur efficacité opérationnelle et de leur flexibilité extrême pour déplacer leurs actifs. Cela en surprendra plus d'un, mais il faut savoir que les **compagnies low-cost sont essentiellement indifférentes aux routes**. Elles recherchent simplement les possibilités de développement des lignes les plus lucratives, ce qui correspond, en termes d'aéroports, au prix le plus bas et aux meilleures conditions d'opération.

En ce sens, compagnies low-cost et aéroports ne pourraient pas être plus diamétralement opposés. Les premières sont des organisations extrêmement mobiles, constamment à la recherche du meilleur emplacement commercial. À l'inverse, les aéroports sont ancrés dans leur territoire et ne peuvent pas se délocaliser vers un meilleur emplacement commercial ; ils ne peuvent que travailler à améliorer le leur.

Tant que la pénétration du marché par les compagnies low-cost était marginale, ces dernières n'avaient pas vraiment d'impact sur la concurrence aéroportuaire. Mais leur croissance exponentielle a aujourd'hui complètement modifié **la nature de la compétition entre aéroports**, en lui donnant **une véritable dimension paneuropéenne**.

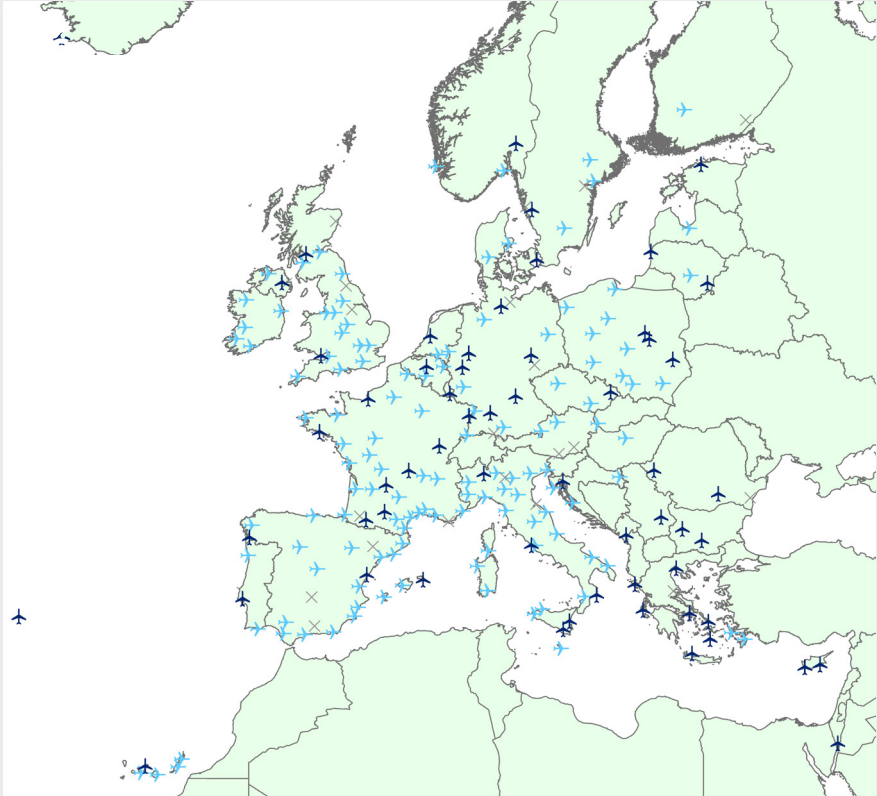
Deux facteurs structurels importants se sont combinés pour faire de cette concurrence paneuropéenne pour les services aériens le principal moteur de la concurrence entre aéroports :

- Le fait que les aéroports sont naturellement portés à la croissance en raison de leurs caractéristiques économiques.
- Le fait que, depuis 2010, **76 %** de la croissance du trafic passagers dans les aéroports européens provient des compagnies low-cost (et 100 % sur les routes intra-UE) –parallèlement à leur arrivée sur les aéroports principaux et à leur pénétration sur un marché plus large.

Le résultat est qu'aujourd'hui, pour n'importe quel aéroport en Europe, et ce quels que soient sa taille et son emplacement, **ce sont désormais les compagnies low-cost qui mènent le jeu**. Concrètement, cela signifie que Cluj-Napoca, en Roumanie, finit par concurrencer Cork en Irlande, ou Cagliari en Italie et Kaunas en Lituanie pour attirer de nouveaux services aériens ou conserver ceux existants. De même, l'aéroport de Barcelone doit prouver à la compagnie aérienne ce qu'il peut faire de plus pour elle par rapport à Londres-Gatwick, Copenhague, Munich ou Varsovie.

Cette réalité est très clairement reflétée dans le développement du réseau des compagnies low-cost, comme le montrent les cartes suivantes et leur présentation de l'évolution des réseaux de Ryanair et de Wizzair depuis 2010.

Évolution des aéroports desservis par Ryanair, 2010 par rapport à 2016



Présence de Ryanair en 2016 uniquement



Présence de Ryanair en 2010 uniquement

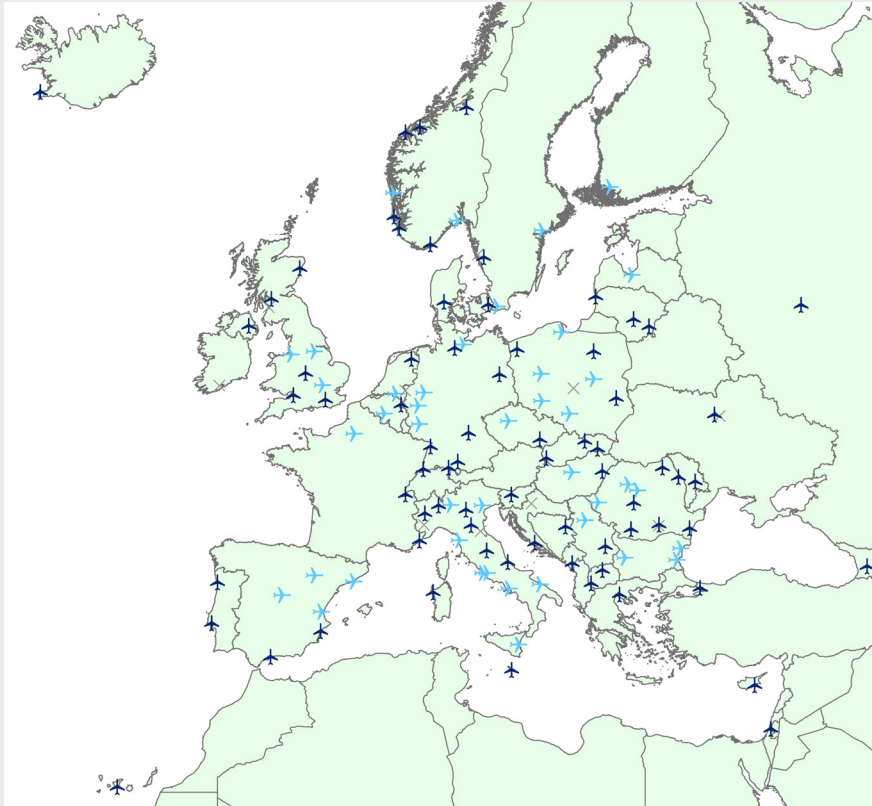


Présence de Ryanair en 2010 et 2016

Source : Analyse Oxera des données OAG.

Remarques : Seuls les aéroports au sein des pays européens sont affichés. Sont définis comme tels les 45 pays disposant d'au moins un aéroport membre de l'ACI EUROPE, selon la liste des membres de l'ACI EUROPE au 20 juin 2017.

Évolution des aéroports desservis par Wizz Air, 2010 par rapport à 2016



Présence de Wizz Air en 2016 uniquement



Présence de Wizz Air en 2010 uniquement



Présence de Wizz Air en 2010 et 2016

Source : Analyse Oxera des données OAG.
Remarques : Seuls les aéroports au sein des pays européens sont affichés. Sont définis comme tels les 45 pays disposant d'au moins un aéroport membre de l'ACI EUROPE, selon la liste des membres de l'ACI EUROPE au 20 juin 2017.

UNE CONCURRENCE ENTRE AÉROPORTS SE JOUE À LA MARGE

Les aéroports sont naturellement portés au développement en raison de leurs caractéristiques économiques, et particulièrement de leur nature d'entreprise à coûts fixes et à forte intensité capitalistique. Ainsi, des fluctuations marginales du trafic peuvent avoir un fort impact sur la rentabilité : positif en cas de gain de trafic, ou négatif en cas de perte de trafic. Un aéroport envisageant une modification de ses redevances doit s'assurer que ceci n'aura pas un effet négatif sur le trafic. La compétition dans les marges détermine les niveaux globaux de contrainte concurrentielle sur les aéroports.

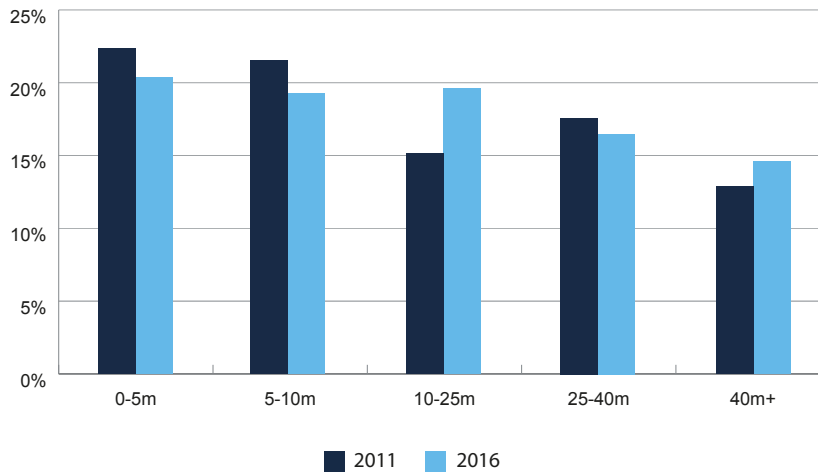
→ Principales données

La dimension paneuropéenne de la concurrence aéroportuaire et son intensification, en particulier pour les aéroports de taille moyenne et les aéroports plus importants (plus de 10 mpa), hubs compris, est également évidente au niveau de la **perte de lignes**. À cet égard, l'étude Oxera souligne les points suivants :

- Le nombre total de routes reliant les aéroports européens s'élève désormais à 18 000, avec plus de **3 000 d'entre elles ouvertes et 2 500 fermées chaque année**. Ce constat reflète la liberté qu'ont les compagnies aériennes de déplacer leurs routes et d'affecter de nouvelles capacités.
- Les **taux de perte de lignes** (qui mesurent la capacité des compagnies aériennes à changer d'aéroports et reflète donc la pression concurrentielle) sont restés élevés et globalement stables pour les aéroports de moins de 10 mpa, tandis qu'ils ont **considérablement augmenté pour les aéroports de moyenne et de grande taille de plus de 10 mpa**, cette hausse étant particulièrement prononcée pour les aéroports de 10 à 25 mpa.

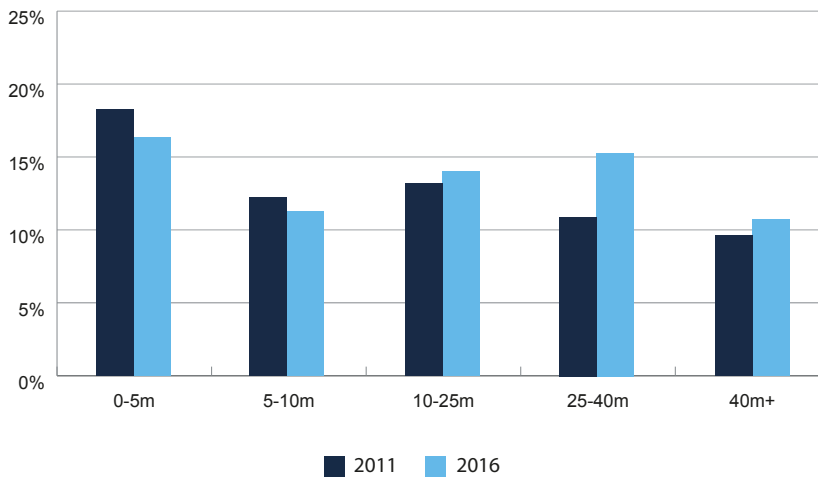
Globalement, les taux de perte de lignes convergent progressivement dans l'ensemble de l'industrie aéroportuaire, pointant vers une **convergence croissante en termes de pression concurrentielle**. En outre, Oxera note qu'au-delà des transferts de ligne effectifs réalisés par les compagnies aériennes, la simple menace d'une compagnie de déplacer, ne serait-ce qu'une partie de ses avions, peut contraindre un aéroport à réduire ses redevances.

Taux d'ouverture des routes, par taille d'aéroport, 2016 par rapport à 2011



Source : Analyse Oxera des données OAG.

Taux de fermeture des routes, par taille d'aéroport, 2016 par rapport à 2011



Source : Analyse Oxera des données OAG.

→ Concours de beauté... pour aéroports

Cette concurrence paneuropéenne pour les services aériens est d'autant plus évidente qu'aujourd'hui, les compagnies low-cost organisent régulièrement des « **concours de beauté** » entre les aéroports pour obtenir les meilleurs accords. Le texte qui suit fournit un exemple du type de lettre standard que les aéroports reçoivent de la part d'éminentes compagnies paneuropéennes (ici, le nom de la compagnie aérienne a été supprimé) :

“ « [nom de la compagnie aérienne] a maintenant commencé à planifier l'été 2018. Notre programme de livraison d'avions va légèrement ralentir jusqu'à la fin 2019, et notre capacité pour de nouvelles routes ou des fréquences à la hausse devra provenir de routes sous-performantes et de la réduction du nombre de destinations (...) Nous souhaitons donner à tous les aéroports de notre réseau toutes les opportunités de garantir un résultat optimal provenant de la planification de la campagne été et hiver 2018 de [nom de la compagnie aérienne]. »

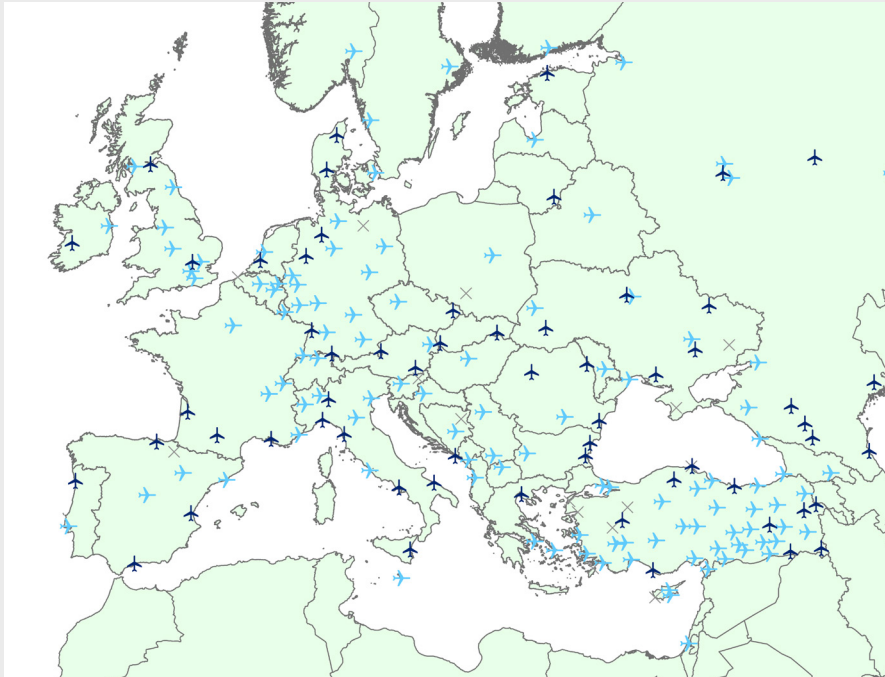
→ Pas seulement les compagnies low-cost

Enfin, l'étude Oxera souligne un autre élément de concurrence paneuropéenne entre aéroports, **à savoir que les aéroports européens de toutes tailles se battent pour gagner des « connexions » avec les hubs non-européens à croissance exponentielle**, et notamment ceux de Dubaï, Abu Dabi, Doha et Istanbul. Les compagnies « super-connectrices » ont tiré avantage de leur situation géographique et de la hausse de la demande en voyages vers/ depuis l'Asie Pacifique pour augmenter leur part dans la croissance du marché en Europe. À travers chacune de leur nouvelle connexion vers l'Europe, les super-connecteurs cherchent à entrer dans une plus large gamme d'aéroports (voir la mise en place de vols tels que Bologne-Dubaï ou Édimbourg-Doha), avec un grand nombre d'aéroports régionaux de taille moyenne souhaitant tous disposer d'un service régulier avec avions gros-porteurs.



Novembre 2015 : Emirates lançant son service entre Bologne et Dubaï, sa troisième paire de villes incluant l'Italie du Nord. La compagnie aérienne opère également des vols directs entre Dubaï et Milan Malpensa et l'aéroport de Venise-Marco-Polo.

Aéroports avec des connexions vers le Moyen-Orient et Istanbul, 2010 par rapport à 2016



Connexions au M-O et à Istanbul en 2016 uniquement



Connexions au M-O et à Istanbul en 2016 uniquement



Connexions au M-O et à Istanbul en 2010 et 2016

Source : Analyse Oxera des données OAG.
Remarques : Seuls les aéroports au sein des pays européens sont affichés. Sont définis comme tels les 45 pays disposant d'au moins un aéroport membre de l'ACI EUROPE, selon la liste des membres de l'ACI EUROPE.

COÛTS DE TRANSFERT ET POUVOIR DE L'ACHETEUR

Les compagnies aériennes sont-elles prisonnières de certains aéroports ? Ce sujet prête souvent à confusion.

Tout d'abord, les coûts de transfert importent particulièrement lorsque les aéroports sont en concurrence pour le marché existant. Mais le marché affiche toujours des niveaux élevés de perte de lignes, avec près de 20 % des routes du réseau susceptibles de changer chaque année, qu'il s'agisse d'ouvertures ou de fermetures. Ce pourcentage nous indique à lui seul que des transferts ont effectivement lieu, offrant aux compagnies une grande flexibilité dans le choix de l'aéroport depuis/vers lequel déployer leurs avions.

La mesure dans laquelle une compagnie aérienne peut être « enfermée » dans un aéroport en raison de coûts de transfert élevés est réduite par le pouvoir qu'une compagnie aérienne peut exercer en tant que client majeur. En tant qu'acheteur des services vendus par l'aéroport, elle a le pouvoir d'impacter sérieusement les revenus des aéroports rien qu'en menaçant de fermer une partie de ses routes et de les déplacer ailleurs.

Ce pouvoir de l'acheteur a été amplifié par la prolifération de modèles économiques low-cost, ce qui signifie que les compagnies aériennes investissent bien moins dans un aéroport et peuvent déménager à un coût relativement moindre. La consolidation des compagnies aériennes permet également aux compagnies de déplacer plus facilement leurs avions, parallèlement à la poursuite de stratégies multi-hub.

Les aéroports peuvent aussi améliorer leur offre en aidant à compenser les coûts de transfert d'une compagnie venant d'un autre aéroport et créant de nouvelles routes. Ceci se réalise, par exemple, à travers la commercialisation de la nouvelle route pour la compagnie par l'aéroport, aidant ainsi la compagnie à atteindre un facteur de charge qui génèrera un bénéfice.

Les coûts de transfert existent, mais l'évolution du marché depuis 2010 fait qu'ils sont aujourd'hui moins élevés qu'auparavant et qu'ils constituent de ce fait un obstacle moins important pour un aéroport cherchant à attirer des compagnies et à les détourner d'aéroports concurrents.

2.2 L'INTENSIFICATION DE LA COMPÉTITION ENTRE HUBS

Alors que les hubs étaient autrefois destinés à recevoir par défaut le trafic pour de simples raisons géographiques et de dépendance vis-à-vis d'une compagnie aérienne domestique, ces dix dernières années, ils ont été confrontés à **des défis croissants**. C'est tout particulièrement le cas des **développements récents listés ci-après**, qui forcent les hubs d'Europe à rester vigilants :

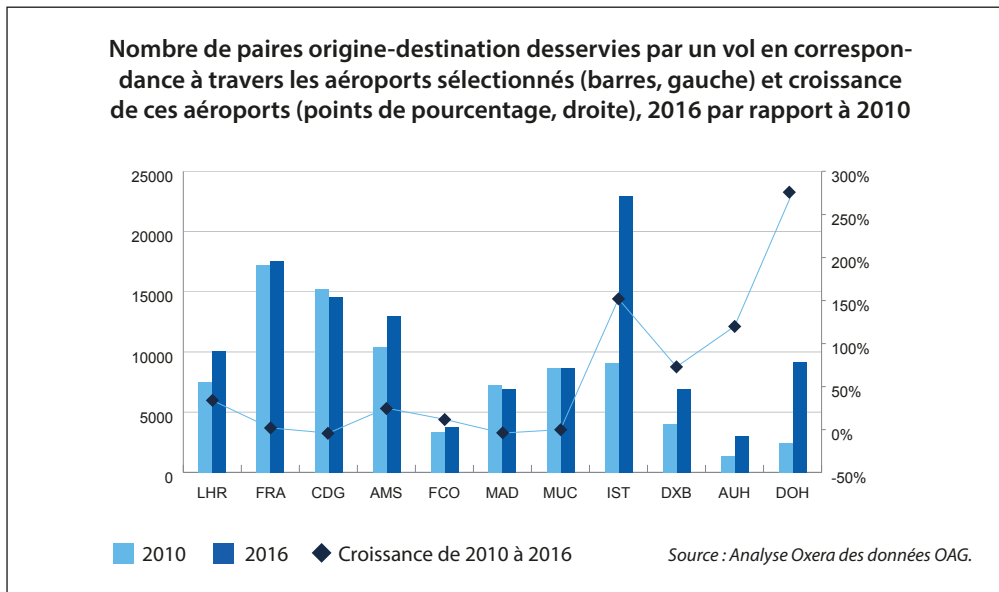
→ Concurrence pour les passagers en correspondance avec les hubs du Golfe et de Turquie

Lorsqu'ils voyagent sur un itinéraire indirect, les passagers en transit peuvent voyager à travers n'importe quel hub qui correspond à leurs options de vols ; en ce sens, les aéroports sont en concurrence pour obtenir le trafic des passagers en correspondance.

Pour les grands hubs d'Europe, ce trafic en correspondance est un facteur commercial déterminant dans la mesure où celui-ci constitue une part importante de leur trafic total de voyageurs : 30 % pour Londres-Heathrow, 32 % à Paris-CDG, 61 % dans le cas de l'aéroport de Francfort et 38 % à Amsterdam-Schiphol.

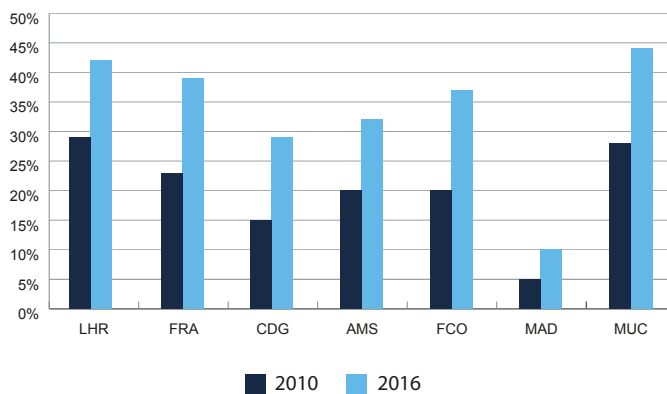
L'étude Oxera a montré que depuis 2010, les hubs européens ont été exposés à une **augmentation impressionnante de la concurrence émanant des hubs du Golfe et de Turquie**. Ceci se manifeste dans la manière dont ces hubs non européens ont développé leur connectivité de hub et ont impacté les hubs européens avec des routes en correspondance concurrentes.

- **Élément clé : Depuis 2010, Istanbul, Abu Dabi et Doha ont plus que doublé leur nombre de routes en correspondance.**



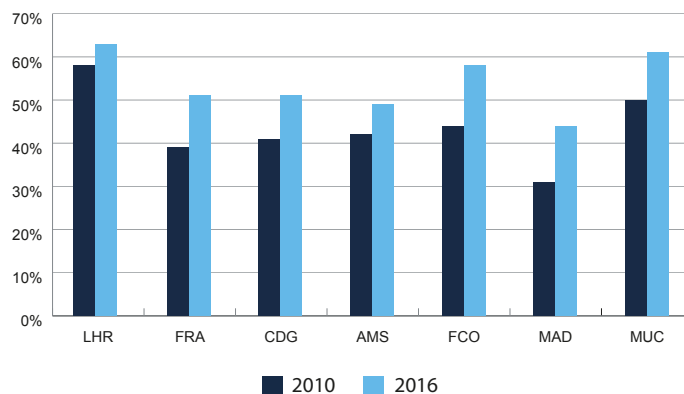
- Élément clé** : Les hubs européens ont connu une **augmentation significative de la part de leurs routes en correspondance confrontées à la concurrence des hubs du Golfe et de Turquie**. Cette concurrence est exacerbée pour les routes à destination/au départ de **l'Asie Pacifique**. En effet, l'importance des correspondances disponibles par l'intermédiaire des hubs du Golfe et de Turquie sur ces routes signifie qu'ils imposent une contrainte particulièrement forte sur les hubs européens, qui sont désormais confrontés à la concurrence pour **50 à 60 %** de leurs lignes avec correspondance vers l'Asie-Pacifique.

Part des liaisons en correspondance (excluant l'intra-Europe) dans les aéroports européens sélectionnés, concurrencés par les aéroports du Moyen-Orient et d'Istanbul, 2016 par rapport à 2010



Source : Analyse Oxera des données OAG.

Part des liaisons en correspondance (vers/depuis l'Asie-Pacifique uniquement) dans les aéroports européens sélectionnés, concurrencés par les aéroports du Moyen-Orient et d'Istanbul, 2016 par rapport à 2010



Source : Analyse Oxera des données OAG.

→ Au-delà des hubs du Golfe et de Turquie, une pression concurrentielle domestique accrue

L'augmentation de la pression concurrentielle exercée par les hubs du Golfe et de la Turquie a coïncidé avec **d'autres évolutions du marché** interne à l'Europe, qui se sont eux aussi traduits par **une pression concurrentielle accrue pour les hubs européens** :

- **LE DÉVELOPPEMENT DE STRATÉGIES MULTI-HUB PAR LES GRANDS GROUPES AÉRIENS EUROPÉENS**

À cet égard, les récents développements **des relations entre l'aéroport de Francfort et le groupe Lufthansa** sont particulièrement révélateurs. Fin 2016, Lufthansa a mis en garde Fraport, l'exploitant de l'aéroport de Francfort-sur-le-Main, sur le déplacement éventuel de certains de ses vols vers d'autres aéroports en raison de sa grille tarifaire perçue comme favorisant des compagnies rivales telles que Ryanair. En juin 2017, ces menaces ont été suivies par l'annonce que Lufthansa transférerait cinq de ses Airbus A380 de Francfort à Munich.

Un porte-parole de Lufthansa a déclaré : « Il n'y a pas de connexion directe [avec le litige Ryanair], mais il est évident que la croissance se poursuivra là où les meilleures conditions sont réunies, et les coûts sont bien sûr un facteur à prendre en compte. » En retour, Fraport a conclu un nouvel accord avec Lufthansa, prévoyant des coûts réduits pour cette dernière. Et voilà.

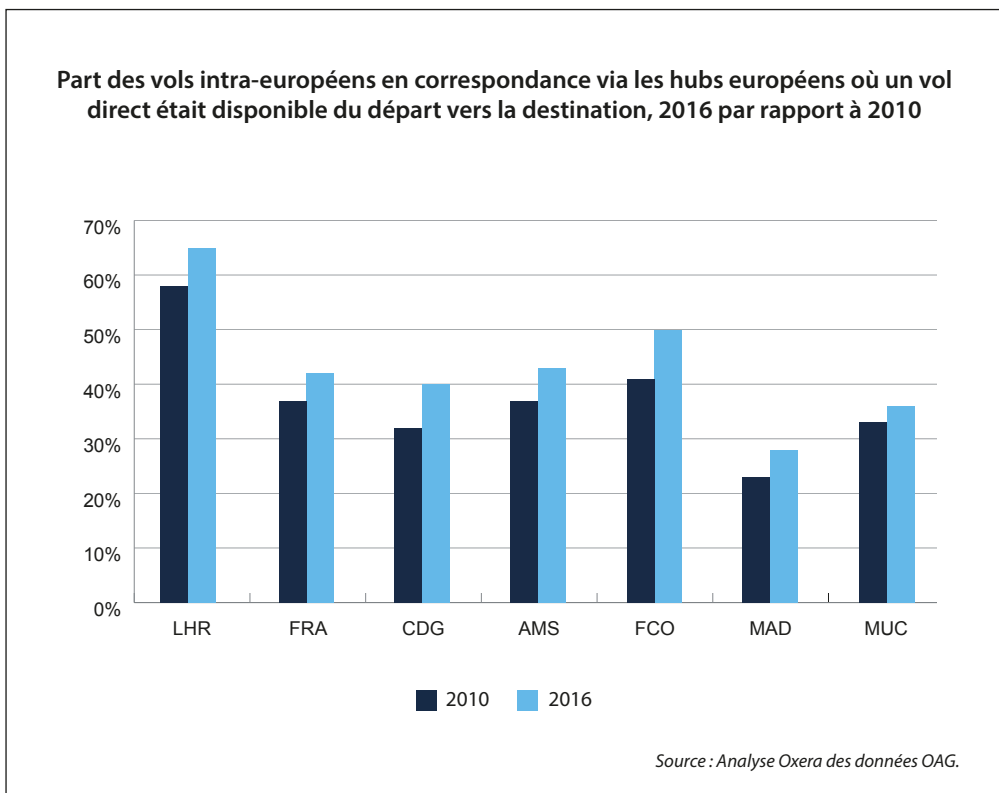


- **L'AUGMENTATION DES LIGNES DIRECTES DONNANT LIEU AU CONTOURNEMENT DES HUBS**

L'essor des compagnies low-cost et leur pénétration du marché a conduit au **développement de nouveaux services aériens directs sur des lignes qui nécessitaient auparavant une correspondance par le biais des hubs européens.**

Par exemple, en 2010, les passagers qui souhaitaient voyager entre Hambourg et Athènes devaient effectuer une correspondance aux aéroports de Francfort, Amsterdam ou Rome. Aujourd'hui, ils peuvent simplement utiliser un service direct offert par EasyJet ou Aegean.

En effet, l'étude Oxera montre que depuis 2010, la disponibilité des vols directs comme alternative aux services en correspondance a augmenté dans l'ensemble des 7 hubs d'Europe. **Cette croissance des routes contournant les hubs a renforcé les contraintes concurrentielles auxquelles sont soumis ces derniers.**



- **AUTO-CORRESPONDANCE ET CORRESPONDANCES LOW COST**

Le développement le plus récent affectant les hubs établis en Europe réside dans le développement de l'auto correspondance, qui a **ouvert la voie aux compagnies low-cost pour la création de leurs propres produits de correspondance.**

Plusieurs aéroports aux services majoritairement de point à point ont été parmi les premiers à vouloir aider les voyageurs à réserver leurs propres correspondances à travers leurs infrastructures, en offrant un service spécial à cet effet. **Dublin, Gatwick (GatwickConnects) et Milan-Malpensa (ViaMilano)**, tous proposent désormais ce genre de services et d'autres aéroports en prennent soigneusement acte.

Pour donner un exemple du potentiel de l'auto-correspondance, **sur seulement 2 aéroports** offrant correspondances garanties avec transfert de bagages, un potentiel **allant jusqu'à 11 000 liaisons** a été ouvert.

Les compagnies low-cost l'ont remarqué et viennent de lancer récemment leurs **propres plate-formes de correspondance**, offrant à leurs passagers des correspondances faisant appel à leur propre réseau ou à d'autres compagnies assurant des vols long-courriers.

- À la suite du précédent établi par Vueling, cet été, **Ryanair** a commencé à proposer des correspondances entre ses vols à Rome-Fiumicino et Bergamo-Orio al Serio.
- **EasyJet** vient également de lancer son nouveau produit « **Worldwide by EasyJet** » à Gatwick, qui s'associe à GatwickConnects. EasyJet présente cette nouvelle plate-forme de correspondance comme reproduisant « *les complexes et coûteuses structures interlignes et à code partagé des compagnies aériennes traditionnelles* » par le biais de l'auto correspondance et de vente partagée mises en place à travers un « *hub numérique et virtuel qui offrira le même type de correspondance, mais de manière plus simple et efficace* ».

Il ne fait aucun doute que cette nouvelle rupture dans l'évolution du modèle économique des compagnies low-cost **renforcera la compétition entre hubs**, en commençant par **les hubs bien établis.**

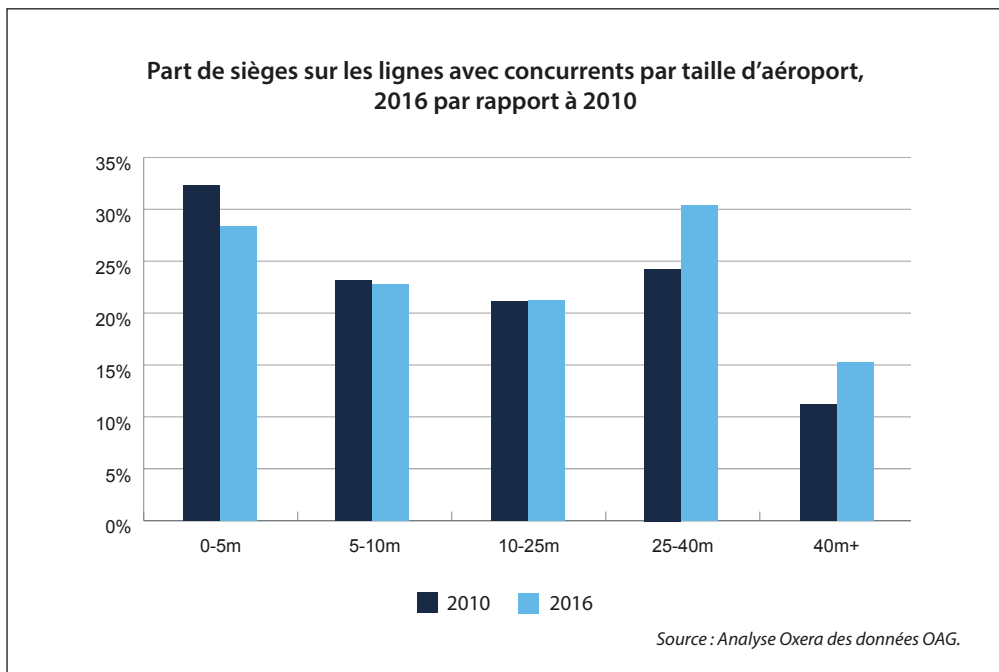
2.3 UNE CONCURRENCE LOCALE TOUJOURS CROISSANTE

Alors que la concurrence au niveau pan-européen pour les services aériens, et plus encore pour les passagers en correspondance, a redéfini la nature et l'intensité de la concurrence aéroportuaire, la concurrence plus traditionnelle au niveau local entre aéroports desservant les mêmes zones de chalandise n'a pas été en reste.

Des recherches précédentes ont déjà établi que **63 % des citoyens européens vivent à moins de 2 heures de route d'au moins 2 aéroports**. Mais pour que la concurrence locale soit efficace, les passagers doivent disposer d'options similaires en termes de routes et de fréquences. Voilà précisément ce sur quoi l'étude Oxera s'est penchée.

Celle-ci a démontré que pour les plus grands aéroports, la part du trafic pour laquelle les passagers peuvent trouver des alternatives auprès d'autres aéroports voisins s'est accrue, mettant ainsi en évidence une concurrence locale croissante.

- **Élément clé** : le nombre total de lignes aériennes (mesuré en termes de capacité) avec au moins un concurrent dans un rayon de **100 km** de l'aéroport de départ **est passé de 21 à 23 % depuis 2010**.
- **Élément clé** : alors que la part du trafic confronté à une concurrence locale au niveau des aéroports de petite taille et de taille moyenne (moins de 25 mpa) a eu tendance à légèrement décroître - depuis un niveau initialement élevé - elle a **considérablement augmenté pour les aéroports de plus de 25 millions de passagers**.



Cette hausse de la concurrence locale, associée à une amélioration de l'accès par voie de chemin de fer ou voiture/transports publics, reflète également l'effort particulier des aéroports pour étendre au maximum leur zone de chalandise. Par exemple, l'aéroport de Vigo au Portugal a travaillé en collaboration avec une compagnie de bus pour créer une ligne spécialement dédiée à la liaison de l'aéroport avec la région de Galice en Espagne afin d'étendre sa zone de chalandise et de garantir par là même un service pratique et confortable.

2.4 LA CONVERGENCE DES PRESSIONS CONCURRENTIELLES

Globalement, l'étude Oxera révèle que la pression concurrentielle s'étend progressivement à **l'ensemble du secteur aéroportuaire** ; alors que la pression s'est initialement développée et concentrée sur les aéroports de plus petite taille, elle s'est désormais étendue aux aéroports de grande taille, très grande taille, et aux hubs.

La force et l'impact cumulatif **de cette pression concurrentielle** sont aujourd'hui si importants qu'ils façonnent le comportement des aéroports. Ce qui se joue ici au niveau sectoriel, c'est le bouleversement de l'équilibre des relations entre aéroports et compagnies aériennes, avec des compagnies aériennes désormais de plus en plus capables d'exercer un rôle dominant.

Synthèse des constats : évolution de la concurrence aéroportuaire

| Taille de l'aéroport (mpa) | Lignes nouvelles/existantes | Passagers en correspondance | Zone de chalandise locale |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 0-5 | ↔ | n/a | ↓ |
| 5-10 | ↔ | n/a | ↔ |
| 10-25 | ↑↑ | n/a | ↔ |
| 25-40 | ↑ | n/a | ↑↑ |
| 40+ | ↑ | ↑ | ↑↑ |

Source : Oxera.

Il est clair que pour chaque catégorie de taille d'aéroport correspondent différentes situations.

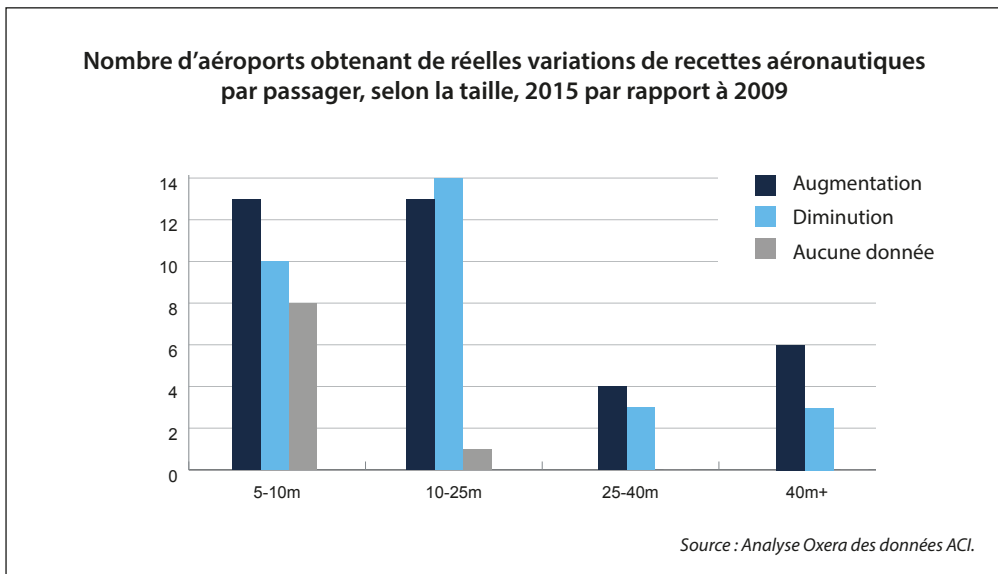
| moins de 10 mpa | plus de 10 mpa moins de 25 mpa | plus de 25 mpa moins de 40 mpa | plus de 40 mpa |
|--|--|---|--|
| <p>La concurrence reste élevée pour les petits aéroports en raison de la présence importante et continue de compagnies low-cost, de l'ampleur des transferts de lignes qui leur est associée et de l'intensité de la concurrence au niveau des services aériens pour les routes nouvelles et existantes.</p> | <p>Ces aéroports rivalisent désormais beaucoup plus fortement au niveau des services aériens sur une base pan-européenne.</p> <p>Compte tenu de la croissance des compagnies low-cost depuis 2010, l'ampleur des transferts de lignes observée dans ces aéroports s'est considérablement accrue, parallèlement aux conséquences que cela représente pour la puissance d'achat des compagnies aériennes.</p> <p>La pénétration du marché par les compagnies aériennes non-européennes (notamment celles du Golfe et de Turquie) a également contribué à la hausse de la concurrence pour l'obtention de connexions vers leurs hubs.</p> | <p>Les contraintes concurrentielles sur ces aéroports ont également augmenté en raison de la présence croissante de compagnies low-cost et de l'augmentation consécutive des pertes de lignes.</p> <p>La pénétration du marché par les compagnies aériennes non-européennes (notamment celles du Golfe et de Turquie) a également contribué à la hausse de la concurrence pour l'obtention de connexions vers leurs hubs.</p> <p>Ces aéroports ont également vécu une hausse de la concurrence de la part d'autres aéroports desservant la même zone de chalandise.</p> | <p>Cette catégorie inclut les grands hubs européens, qui sont aujourd'hui confrontés à des pressions particulières sur leurs activités de passagers en correspondances.</p> <p>La pénétration du marché par les compagnies low-cost devient également réalité, alors que la hausse du taux de perte de lignes démontre que ces aéroports doivent désormais se battre pour maintenir les services aériens existants et assurer une nouvelle croissance.</p> <p>Ces aéroports en particulier ont connu la plus forte intensification de la concurrence au niveau des routes proposées par les aéroports voisins.</p> <p>Plus que n'importe quelle autre catégorie d'aéroports, ces aéroports ont augmenté leur qualité de service depuis 2010 et investi dans une hausse significative de leur capacité.</p> |

3

LA SITUATION DU MARCHÉ

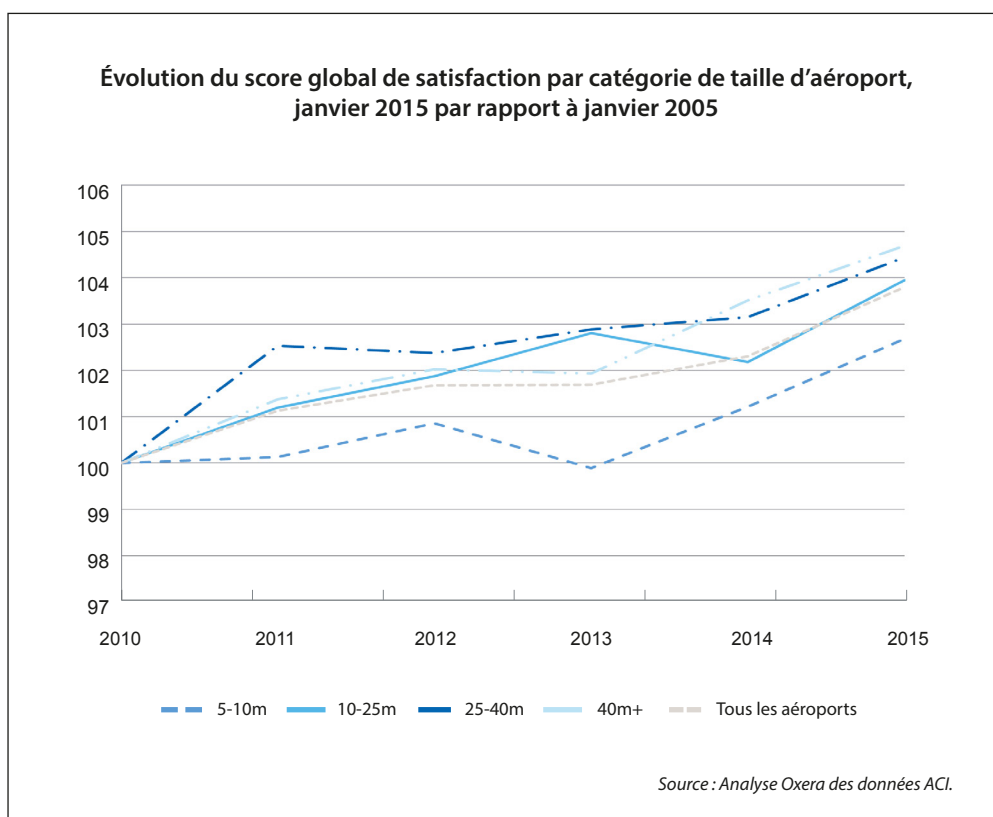
L'étude Oxera se penche également sur la manière dont l'évolution de l'industrie et l'augmentation des pressions concurrentielles identifiées se traduisent en termes de situation du marché, notamment en ce qui concerne **les prix (redevances aéroportuaires), la qualité et la capacité.**

- **Élément clé** : il existe une division quasiment égale entre le nombre d'aéroports de l'UE/EEE qui ont augmenté leurs redevances (35) et ceux qui les ont baissées (31), avec un résultat sans variation significative entre les différentes catégories de taille d'aéroport. Le fait que les aéroports n'ont pas été systématiquement en mesure d'augmenter les redevances et que beaucoup d'entre eux les ont en réalité réduites concorde avec l'augmentation des pressions concurrentielles auxquelles sont confrontés les aéroports européens.



Évidemment, il ne faudrait pas en déduire que la concurrence doit systématiquement se traduire par une baisse des redevances. Les coûts aéroportuaires sont principalement motivés par des investissements en termes de capacité et de qualité (qui sont également des aspects importants de la concurrence aéroportuaire) et par des coûts réglementaires induits sur lesquels les aéroports n'ont aucun contrôle (dans les domaines de la sûreté, de la sécurité et de l'environnement). Les compagnies aériennes elles-mêmes sont confrontées à une pression concurrentielle importante. Cela n'a pas empêché les prix des billets d'avion en Europe d'augmenter de **plus de 29 %**¹ entre 2005 et 2015.

- **Élément clé** : Les aéroports européens ont **considérablement augmenté leur niveau de qualité depuis 2010**, et particulièrement les aéroports de plus grande taille (plus de 25 mpa). Ces mêmes aéroports ont également **augmenté leur capacité de manière significative**.



1. Indices Eurostat harmonisés des niveaux de prix à la consommation pour le « transport de passagers par la voie aérienne » - janvier 2005 contre janvier 2015 Disponibles sur <http://ec.europa.eu/eurostat/web/hicp/data/database#>

Les 21 premiers aéroports de l'UE/EEE ont collectivement augmenté leur capacité **de plus de 177,4 mpa** entre 2005 et 2015. Cette augmentation équivaut à l'ajout d'un autre Londres-Heathrow, d'un autre Paris-CDG et d'un autre Paris-Orly au réseau aéroportuaire européen.

Les compagnies aériennes accusent souvent les aéroports de surinvestissement et lient cette accusation à l'absence de pressions concurrentielles sur le comportement des aéroports en matière de redevances et d'investissements. Pourtant, il est frappant de constater que la capacité créée par ces aéroports a presque parfaitement égalé la croissance du trafic (sur la même période, ces aéroports ont vu leur trafic passagers augmenter de **168,5 millions** de pax). Cela indique en réalité que les aéroports sont très rigoureux et prudents à l'heure d'investir dans de nouvelles capacités, ce qui reflète très certainement la pression concurrentielle.

Qualité de service et capacité sont des éléments essentiels de la concurrence

aéroportuaire. En effet, les aéroports ne se concurrencent pas uniquement au niveau des prix, mais aussi sur la qualité/efficacité de leurs installations et sur la capacité qui leur permettent d'attirer de nouveaux services aériens et de développer leurs activités. Les résultats de l'étude Oxera sur la capacité et la qualité de service coïncident ainsi avec la manière dont la concurrence aéroportuaire s'est développée et intensifiée en Europe.

4

ET DEMAIN ?

La consolidation des compagnies aériennes ne fera que renforcer leur prédominance et posera de ce fait de plus grands défis aux aéroports. Il s'agit d'un fait que les compagnies aériennes elles-mêmes ne se privent pas de prédire.

Étant donné tout ce qui s'est passé ces six dernières années, il est raisonnable de s'attendre à ce que les tendances qui sous-tendent l'évolution de la concurrence entre aéroports se poursuivent pendant un certain temps, surtout au vu de la demande en transport aérien partie pour continuer à croître.

La révolution des compagnies aériennes low-cost n'est pas encore achevée. L'expansion du marché de ces dernières dans les plus grands aéroports et les marchés principaux est désormais complétée par leur incursion dans le trafic long-courrier ainsi que dans le trafic en correspondance. Leurs ambitions se reflètent certainement dans le fait que rien qu'en Europe, ces compagnies ont plus de **1 000 avions** en commande. En plus d'une expansion des flottes aériennes, de plus grands bouleversements proviendront du **big data** et **des technologies**. Plus tôt cette année, Ryanair a affirmé qu'à travers sa division Ryanair Labs, elle continuera de bousculer les modèles économiques du transport aérien, des aéroports aux sites de voyages, et plus encore.



« L'avenir du transport aérien réside dans le fait que les compagnies intelligentes vont « posséder » le client... L'avenir du voyage nous appartient. Personne ne nous arrivera à la cheville, même pas en rêve. »

Michael O'Leary, PDG de Ryanair (juin 2017)*

Hors d'Europe, il n'y a pas non plus de raison de penser que les bouleversements du marché cesseront. Tandis que les compagnies du Golfe, Turkish Airlines et leurs hubs ont également changé le visage de l'aviation mondiale, le pouvoir de marché **des compagnies aériennes et des aéroports chinois** est toujours en développement et devrait vraisemblablement avoir un impact de grande portée sur les aéroports, bien au-delà de la région Asie-Pacifique.

Enfin, l'un des éléments clés qui intensifiera davantage la concurrence entre aéroports en Europe est **le mouvement de consolidation des compagnies aériennes**. Les récents exemples d'Aer Lingus avalée par IAG et des activités d'Air Berlin destinées à être reprises par le groupe Lufthansa ne seront pas les derniers de la liste.



« Lorsque le carburant remontera, vous verrez davantage de compagnies aériennes mettre la clef sous la porte, vous verrez une période de consolidation. Ce qu'il nous restera au final, ce sont les cinq grandes compagnies aériennes, Ryanair, le groupe Lufthansa, le groupe IAG, Air France-KLM et EasyJet, qui passeront de, disons, moins de 60 % de parts de marché à quelque chose comme 85 % de parts de marché, et vous aurez moins de compagnies aériennes en Europe, exactement comme aux États-Unis. »

Kenny Jacobs, Directeur Marketing, Ryanair (août 2017)**

Si l'on considère **la concurrence entre aéroports qui s'est étendue à l'ensemble de l'industrie aéroportuaire**, l'affaiblissement du pouvoir de marché des aéroports et la diminution des résultats de marché qui en ont résulté et qui reflètent ces nouvelles dynamiques compétitives, il ne fait guère de doute que **le fait de considérer les aéroports comme des monopoles naturels n'est plus un point de vue crédible**. Les évolutions potentielles du marché que nous venons d'exposer confirment l'évidence de ce fait.

Au final, la « **nouvelle normalité** » de la relation entre aéroports et compagnies aérienne attestée par l'étude d'Oxera **devra se refléter dans les modalités de régulation aéroportuaire**. Cela devrait en fait remettre en question la nécessité d'une régulation ex ante des aéroports, ou au minimum susciter une régulation plus souple, plus ciblée et proportionnée.



« Le rapport d'Oxera pour l'ACI EUROPE souligne combien la concurrence aéroportuaire, opposant souvent les aéroports de différentes régions pour des compagnies aériennes extrêmement mobiles, a continué de se développer. La pénétration accrue des marchés par les compagnies low-cost et la croissance des compagnies du Golfe et de Turquie a entraîné une pression concurrentielle de plus en plus ressentie par les aéroports, et désormais même pour les plus grands. Les consommateurs en tirent avantage non seulement au niveau des prix mais également au niveau de la qualité des services et de la capacité en sièges. Il s'agit d'une belle réussite pour le marché commun de l'aviation en plus des avantages apportés aux passagers par l'accès aux compagnies aériennes et la concurrence. »

Dr Harry Bush, ancien Directeur de la Régulation économique de la Civil Aviation Authority au Royaume-Uni

* <https://fora.ie/ryanair-future-travel-3464619-Jun2017/>

** <http://www.independent.ie/business/irish/ryanair-out-to-be-travels-amazon-selling-for-rivals-36026071.html>



**AIRPORTS COUNCIL
INTERNATIONAL**

Durant les années de crise financière mondiale et celles qui ont suivi, l'économie du secteur du transport aérien a subi des changements importants. La main basse des compagnies low-cost sur les parts de marché en Europe, parallèlement à l'émergence de nouveaux-venus du Moyen-Orient et de Turquie établissant de plus en plus de services longs-courriers en provenance de l'Europe, ont également fait monter de plusieurs crans la compétition entre aéroports.

Afin de saisir l'ampleur des implications, l'ACI EUROPE a demandé au cabinet Oxera de rechercher, examiner et analyser l'état actuel de la compétition aéroportuaire en Europe. L'étude qui en a résulté, intitulée *The Continuing Development of Airport Competition (Le développement continu de la compétition aéroportuaire)*, s'appuie sur un ensemble croissant de travaux sur la concurrence entre aéroports, dont l'étude de 2012 *Airport Competition in Europe (Compétition entre aéroports en Europe)* par Copenhagen Economics et la publication de l'ACI EUROPE *How Airports Compete (La façon dont les aéroports sont en concurrence)*, entre autres.

L'ACI EUROPE est la région européenne du Airports Council International (ACI), seule association professionnelle mondiale des exploitants aéroportuaires. L'ACI EUROPE représente **plus de 500 aéroports** dans 45 pays européens. Nos membres facilitent plus de 90 % du trafic aérien commercial en Europe : **2 milliards de passagers, 20 millions de tonnes de fret et 23,7 millions de mouvements d'avions** en 2016. Ces aéroports contribuent à l'emploi de **12,3 millions de personnes**, générant **675 milliards d'euros** chaque année (**4,1 % du PIB** en Europe).

CHAQUE VOL COMMENCE À L'AÉROPORT.

www.aci-europe.org

Twitter: @ACI_EUROPE

Réalisé par l'ACI EUROPE

Conçu par Caroline Terrée

Version française produite par Union des Aéroports Français (UAF) : www.aeroport.fr

© Copyright ACI EUROPE 2017

Présenté au European Aviation Club à Bruxelles le 26 septembre 2017.