



# LA TRANSFORMATION DU SECTEUR AÉROPORTUAIRE

A2 Consulting, cabinet de conseil en organisation et management, intervient depuis plusieurs années dans le secteur des transports, en accompagnant notamment ses clients sur des problématiques de transformation organisationnelle, des systèmes d'information et des systèmes industriels. Dans cet article, les équipes A2 Consulting vous décryptent les enjeux liés à la transformation du secteur aéroportuaire.



Le transport aérien est en pleine expansion : d'après les prévisions de **l'association du transport aérien mondiale (IATA)**, le nombre de passagers doublera entre 2010 et 2050. Même si le secteur a pris la crise COVID de plein fouet, les autorités prévoient un retour à une situation d'avant-crise dès 2023-2025. L'augmentation de la démographie mondiale et la segmentation de l'offre de transport permettent de rendre plus accessible le transport aérien et expliquent en partie l'augmentation de la demande mondiale.

Bien que le secteur aérien soit historiquement touché par de nombreuses crises - perte de confiance de la clientèle après des séries de crashes et des actes malveillants, augmentation du prix du carburant, crise sanitaire et écologique - les aéroports s'adaptent pour rester compétitifs dans un environnement en constante transformation. Sur quels axes de développement misent-ils et quelles sont les stratégies mises en œuvre ? Comment s'adaptent les aéroports pour rester compétitifs dans un environnement en constante transformation ?

## LA SÉCURITÉ, AU COEUR DE LA TRANSFORMATION AÉROPORTUAIRE

Depuis les attentats du 11 septembre 2001, les failles de sécurité du trafic aérien ont été pointées du doigt : les contrôles et les processus de sécurité étaient en effet insuffisants. De grands chantiers de transformation, supervisés en partie par la **Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC)** en France, ont alors été entrepris afin de maximiser la sûreté aérienne.

Devant ce besoin croissant de sécurité et au vu de l'augmentation prévue du nombre de passagers, l'objectif est de déployer des solutions efficaces et plus rapides. En effet, ces contrôles ont un coût financier important et doivent se faire en un temps minimal pour garantir la satisfaction client. La cadence de chaque contrôle est soigneusement étudiée dans l'objectif de dimensionner des installations de sécurité qui ne créent pas de goulots d'étranglement.

Dans cette optique d'efficacité, lorsqu'un ressortissant de l'Espace Économique Européen souhaite voyager à l'intérieur des frontières de l'Europe, il peut se soumettre à la reconnaissance faciale sur les **bornes PARAFES**. Un algorithme compare alors la photo enregistrée dans le passeport avec les données biométriques recueillies en temps réel. En automatisant la tâche des douaniers, cette technologie représente un véritable gain de temps et permet aux passagers de passer les frontières plus rapidement.



Vient ensuite le passage par les systèmes permettant d'analyser numériquement plusieurs paramètres en même temps et d'informer les services de sécurité en cas de remontée d'alerte. On peut citer par exemple les tunnels pour la détection des traces d'explosifs ou les scanners corporels à ondes millimétriques. Dans les structures munies de ces dispositifs, l'humain reste le dernier maillon de la chaîne de vérification, mais il n'intervient que sur les actions à plus forte valeur ajoutée.



La crise sanitaire a engendré la prise de nouvelles mesures dans la sécurité aéroportuaire. De nouveaux processus de sécurité ont été mis en place à travers le contrôle des documents sanitaires, mais aussi par des contrôles de la santé des passagers comme la prise de température à partir de caméras thermiques. La variabilité des contrôles en fonction de la destination des passagers a multiplié les besoins de vérification documentaire. Chaque pays suit une politique qui lui est propre avec ses besoins spécifiques et les mesures prises ont un impact direct sur le temps passé lors des contrôles aéroportuaires et sur les coûts d'effectifs.

Il est important de noter que pour garantir un niveau de sûreté élevé, le coût de la sécurité par passager a environ été **multiplié par 5 en 20 ans**, atteignant **8,65 euros en 2016**. En France, ces coûts sont amortis par la taxe « sûreté sécurité environnement » comprise dans le prix du billet.



<b>PARCOURS VOYAGEUR</b>	Lors de son arrivée à l'aéroport le voyageur est guidé jusqu'à la zone d'embarquement	Le voyageur doit s'enregistrer et déposer ses bagages afin qu'ils soient pris en charge pour partir en soute	Le voyageur doit se soumettre à un premier contrôle de sécurité, puis, s'il voyage vers un autre pays, il doit se présenter à la police aux frontières	Le voyageur attend de pouvoir embarquer, il peut profiter des restaurants, magasins et d'activités disponibles
<b>TRANSFORMATIONS</b>	Déploiement d'applications par les aéroports (ex : Paris aéroport) afin d'améliorer l'information voyageur	Déploiement d'applications par les compagnies aériennes afin de s'enregistrer en ligne - Déploiement de tapis automatisés pour la prise en charge des bagages	Mise en service de moyens de détection de sécurité - Déploiement de bornes PARAFES pour les ressortissants Européens	Diversification de l'offre de service proposée en salle d'embarquement - Aménagement des espaces d'attente

Description du parcours voyageur et de la transformation au sein des aéroports.

## LA TRANSFORMATION DES AÉROPORTS AU SERVICE DES OPÉRATEURS DE TRANSPORT

Les opérateurs de transport sont clients des aéroports. Ces derniers fournissent plusieurs services : les infrastructures d'accueil clientèle et du matériel de transport, les services de sécurité (tour de contrôle, systèmes de sécurité) et opérationnels (entretien des installations, gestion des bagages).

L'objectif des opérateurs de transport et des aéroports est de maximiser le nombre de passagers par jour pouvant transiter par l'aéroport, tout en optimisant le temps passé au sol. En effet, une partie des bénéfices touchés par les aéroports proviennent de la taxe aéroport. Cette taxe est due par les compagnies aériennes aux aéroports et est calculée en fonction du nombre de passagers et de la masse du fret, notamment du courrier. Par ailleurs, une meilleure gestion des temps de rotations permet de diminuer significativement les retards et de diminuer les frais induits.

Il a été estimé en 2010 par la Federal Aviation Administration (FAA) que les retards ont coûté environ 32,9 milliards de dollars (à l'année) à l'économie





américaine. L'automatisation et la traçabilité des services de manutention (ex. : puce RFID) et d'accueil client ont permis de diminuer les erreurs humaines.

Au cours des années 90, les aéroports ont misé sur une stratégie de création de grands hubs, néanmoins celle-ci s'est retrouvée vite obsolète face à l'évolution des appareils modernes. La stratégie de hub a fait place à une stratégie de régionalisation du transport. En effet, les constructeurs aéronautiques et motoristes ont réalisé de grands progrès dans la fiabilité et la performance des moteurs, ce qui a permis aux avions moyen-courrier (type A321 XLR ou 737MAX) de prendre des parts de marché sur les segments longs courrier. Le coût d'exploitation par siège étant plus faible sur ces appareils, les compagnies ont amélioré leur rentabilité. Il est par exemple possible de faire un Paris-New-York dans un avion monocouloir ayant une capacité maximale de 220 passagers. Ces changements ont permis aux aéroports régionaux de gagner en attractivité, les vols longs courriers y étant désormais disponibles (offre qui était alors réservée uniquement aux aéroports internationaux). Un autre avantage de cette mutation est la gestion des temps de rotation, plus rapides sur des appareils avec une capacité d'emport de passagers et de fret plus faible.

## FAIRE FACE À L'AUGMENTATION DE LA DEMANDE

La régionalisation des vols longs courrier permet aux clients une plus grande souplesse quant au choix des aéroports pour un trajet. Par ailleurs, depuis une vingtaine d'années, l'offre de voyage se diversifie pour les clients avec l'apparition des compagnies low-cost qui concurrencent les compagnies traditionnelles en tirant leurs coûts vers le bas, et donc le prix du billet. Ces compagnies qui représentaient 42 % du trafic total en Europe en 2019, ont permis de cibler une nouvelle clientèle et donc d'augmenter le nombre global de passagers. L'un des autres facteurs de l'augmentation de passagers dans le monde est l'émergence d'une classe moyenne en Asie. Les aéroports doivent donc se préparer à cette densification du flux de passagers, même si elle est actuellement retardée par la crise sanitaire.

	Évolution du nombre de passagers total	Évolution du nombre de passagers issus de vols nationaux	Évolution du nombre de passagers issus de vols internationaux
<b>Aéroports parisiens</b> Roissy Charles de Gaulle et Orly	<b>+ 13,2 %</b> + 12 597 005	<b>Environ 0 %</b> - 661	<b>+15,9 %</b> +12 597 666
<b>82 aéroports régionaux français</b>	<b>+ 23,6 %</b> + 18 952 002	<b>+ 16,8 %</b> + 5 289 388	<b>+ 32 %</b> + 13 662 614

*Comparaison de l'évolution du transport de passagers entre les aéroports parisiens et régionaux entre 2015 et 2019.*

L'augmentation du nombre de passagers a poussé les aéroports à se réinventer et à développer des services annexes afin d'offrir une **expérience client unique aux voyageurs**. Cela passe par la création de salons premium et l'ouverture de commerces de luxe. D'après les conclusions de L'**Airport Council International (ACI)**, en 2018 les revenus par passager perçus par les aéroports dans le monde étaient composés à 40 % de revenus sur les activités non liées à l'aéronautique et notamment le commerce de détail en aéroport.

Aéroport de Paris qui a développé ces activités (boutiques, bars, hôtels et places de parking) observe en moyenne un chiffre d'affaires de **19,70 euros par passager au départ**. Ce sont les touristes étrangers avec le pouvoir d'achat le plus haut, principalement Nord-Américains et Asiatiques, qui dépensent le plus dans les boutiques présentes dans les aérogares.

L'augmentation du nombre de passagers et la manne financière que représentent les services non aéronautiques aiguillent la stratégie des aéroports vers **l'agrandissement de leurs aérogares et la diversification de leur offre de service**.



Mais le véritable nouvel enjeu auquel est confronté le monde aéronautique est la transition écologique. L'impact du trafic aérien mondial représente 2,5 % des émissions de gaz à effet de serre. Afin de diminuer cette empreinte, une mobilisation générale de la part de tous les acteurs est en cours et passe notamment par l'utilisation d'énergies alternatives et une optimisation des technologies (véhicules de pistes électriques, énergie propre pour les aéroports, etc.).

Aujourd'hui, A2 Consulting s'investit également auprès de ses clients du secteur des transports pour les accompagner sur leurs programmes de transformation dans l'objectif de déployer des services innovants et ce sur des phases de cadrage, de conception et de mise en œuvre.



**Pierre MAZINGANT**  
*Consultant secteur Transport*



**Alexandre LEROLLE**  
*Consultant secteur Transport*



**Chahden CHERIF**  
*Associé en charge du pôle Transport*

**Si vous avez été intéressé par cet article, vous pouvez aussi consulter :**

*La transition énergétique dans les transports*

<https://a2consulting.fr/actualites/la-transition-energetique-dans-les-transports/>