

A photograph of an airport tarmac at sunset. The sky is a mix of orange and yellow. In the foreground, the wing of a large airplane is visible, with the text "5,000 feet." printed on it. In the background, several other aircraft are parked, including one with "SpiceJet" written on its fuselage. Ground crew members in high-visibility vests are visible near the planes.

ESSOR DU LOW COST LONG-COURRIER : QUELLES CONSEQUENCES POUR LES AEROPORTS ?

AUTEURS



JEAN-BAPTISTE NAU
Jeanbaptiste.nau@wavestone.com

LAURENT LARGET
Laurent.larget@wavestone.com

Cette publication a été réalisée
avec la contribution de Julien Joly.

En 2018, le trafic low cost long-courrier semble réellement prendre son essor avec l'arrivée de nouveaux acteurs et la multiplication des ouvertures de lignes. Comment les aéroports font-ils face ? Vont-ils devoir s'adapter pour rester compétitifs et tirer parti de ce nouvel eldorado annoncé ?

Tentons de décrypter les enjeux et les opportunités de ce nouveau marché pour les aéroports.

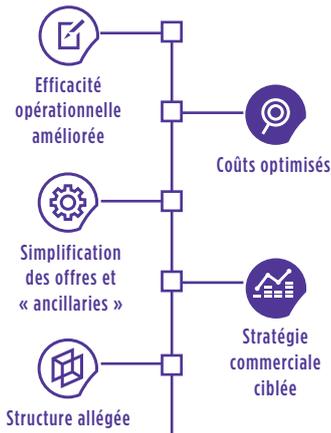
LE LOW COST LONG-COURRIER PREND ENFIN SON ENVOL

La "low cost success story" continue

Apparues aux Etats-Unis au début des années 1980 suite à la libéralisation du secteur, les compagnies à bas coûts se sont largement développées à travers le monde et représentent aujourd'hui le principal vecteur de croissance du transport aérien.

Reposant sur cinq piliers tournés autour de la recherche d'efficacité maximum, le modèle a permis de proposer durablement des tarifs de billets ultra-compétitifs et d'attirer de nouveaux clients, contribuant ainsi à la croissance économique des zones touristiques desservies.

Les cinq piliers du modèle low cost



Certains acteurs, comme easyJet ou Ryanair, sont devenus des poids lourds du secteur sur le court et moyen-courrier, en multipliant depuis le début des années 2000 leur nombre de passagers par dix et en affichant des taux de croissance annuelle à deux chiffres. Ryanair, dont le business model particulièrement rentable est aujourd'hui contesté, a ainsi transporté 129 millions de passagers en 2017 et s'est hissée à la 5^{ème} place des compagnies mondiales en termes de passagers transportés, juste derrière les leaders historiques.

2 1 3 **RYANAIR**

Compagnie européenne la plus rentable en 2016 et 2017 avec un taux de rentabilité de **23,5 %** contre **6,3 %** pour la moyenne des compagnies européennes

Source : CAPA

30 % de parts de marché pour les compagnies low cost dans le monde en 2017

93 % de la croissance du trafic aérien en France en 2016 est réalisée par les compagnies low cost



Source : OACI, Union des Aéroports Français (UAF) et DGAC

L'essor du low cost long-courrier

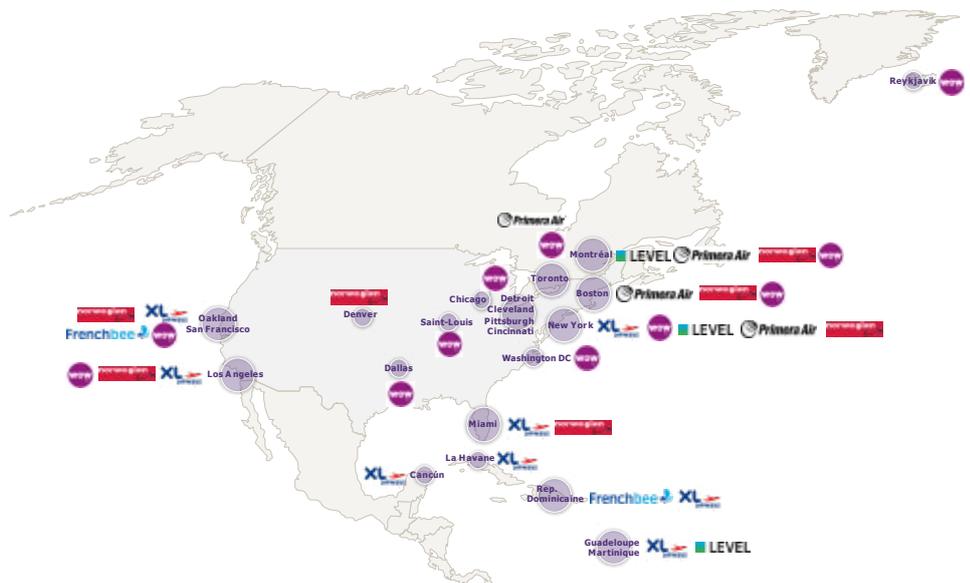
Même si quelques interrogations demeurent quant à l'adaptabilité du modèle low cost au marché long-courrier (cf. notre publication « *Faut-il vraiment parler de low cost pour le long-courrier ?* »), force est de constater que plusieurs pionniers ont sauté le pas et entraîné dans leur sillage quelques majors européennes, s'appuyant sur un certain nombre de facteurs favorables :

- / L'arrivée à maturité du modèle low cost sur le court et le moyen-courrier, avec des parts de marché en augmentation régulière
- / L'émergence de nouveaux appareils plus performants et économes en carburant, type Boeing 787 ou Airbus A350 (Norwegian multiplie les vols sur Boeing 787)

/ Le contexte socio-économique incitatif pour les nouveaux entrants, grâce à un prix du kérosène bas, une demande accrue des voyageurs « loisirs » et l'accroissement des classes moyennes dans les pays émergents.

C'est ainsi qu'aujourd'hui une vingtaine de compagnies proposent des vols low cost long-courrier à travers le monde, avec une augmentation significative au cours des deux dernières années. Le nombre de routes low cost long-courrier au départ de l'Europe en saison estivale a ainsi été multiplié par 2,5 entre 2015 et 2017, en particulier sur le segment transatlantique qui symbolise le mieux la dynamique actuelle.

Compagnies low cost long-courrier desservant aujourd'hui le continent nord-américain au départ de Paris



A moins de 7 heures de vol de l'Europe, la côte est américaine permet d'enchaîner les rotations et de faire voler les avions au maximum au cours d'une journée. Elle présente aussi l'avantage d'être à portée des nouveaux appareils monocouloirs à long rayon d'action types Airbus A321 Neo LR et Boeing 737 Max, moins coûteux à l'achat, moins gourmands en kérosène et plus faciles à remplir que les gros-porteurs. Rien d'étonnant, dans ces conditions, que les low cost s'y soient engouffrées en choisissant ce type d'appareils.

Bien que la pérennité du modèle économique sur le long-courrier reste à démontrer, en attestent les résultats négatifs de Norwegian en 2017, l'offre est en tout cas bel et bien présente aujourd'hui. Et dans un marché d'un milliard de consommateurs où 80% de la clientèle est constituée de voyageurs loisirs ou VFR*, le prix du billet reste le driver n°1 et les offres low cost

long-courrier trouveront leur place, comme le soulignaient avec confiance les PDG de French Bee et de XL Airways lors du dernier Paris Air Forum. Sous réserve d'un prix du baril stable, le pari est donc en passe d'être réussi. En témoignent les velléités de rachat

d'IAG envers Norwegian, en plus d'avoir déjà créé sa propre filiale low cost long-courrier Level. Willie Walsh, PDG d'IAG, estime d'ailleurs que le low cost représentera à terme 40 % de l'offre long-courrier.

LE POSITIONNEMENT DES AÉROPORTS ENCORE HESITANT

Des atouts à faire valoir

Moins sensibles à ce stade de leur développement que les compagnies legacy sur les problématiques de hub et de correspondance (pics de saturation, circuit de correspondance, transfert bagages, salons business ...), les compagnies low cost long-courrier sont en revanche particulièrement attentives au potentiel de développement et à l'efficacité opérationnelle garantis par les aéroports. Et en la matière les grands aéroports ont de quoi les satisfaire :

“Nous sommes fermement convaincus au sein d'IAG que le succès financier sera au rendez-vous.”

Willie Walsh,
CEO d'IAG

* Visiting Friends and Relatives

Attentes des compagnies low cost long-courrier

Ce que les grands aéroports peuvent leur offrir

DEVELOPPEMENT

Des capacités suffisantes pour les accompagner dans leur développement : piste, infrastructures, terminaux, postes avions au contact de préférence pour une meilleure efficacité opérationnelle, créneaux horaires, zone de chalandise attractive, ...



- Des pistes et postes avions adaptés au trafic long-courrier (longueur > 3500 m, postes avions code E et F)
- Des terminaux avec plusieurs jetées et de vastes salles d'embarquement (voire pré-embarquement) parfois modulables
- Des emplacements privilégiés au coeur de zones économiques majeures

Des politiques tarifaires maîtrisées, voire incitatives (visibilité et stabilité des redevances, mécanismes d'incitation permettant d'optimiser l'emploi des ressources aéroportuaires ...)



Un système de tarification des redevances régulé et encadré par des autorités de contrôle indépendantes assurant une transparence totale pour les compagnies (ex : Contrat de Régulation Économique 2016-2020 du Groupe ADP visé par le code de l'aviation civile, Civil Aviation Act pour les grands aéroports londoniens pour la période 2014-2019)

OPERATIONS

Des opérations optimisées au maximum pour réduire les coûts et les temps d'escale (côté landside et côté airside)



- Généralisation des équipements self-service : check-in, dépose bagages, PARAFE qui permettent des processus simples et efficaces
- Géolocalisation des passagers
- Procédures de pré-boarding et flux WIWO le cas échéant
- Mise en place des processus d'Airport-Collaborative Decision Making (28 aéroports A-CDM en mai 2018) préconisés par Eurocontrol et présence d'un Airport Operations Center (APOC)

Une gamme de services aéroportuaires et de transport adaptés, notamment pour les compagnies basées (locaux d'exploitation, parking équipages, salons, commerces ...)



- Des locaux d'exploitation (crew room), parking équipages, navettes, salons, commerces
- Des accès via des infrastructures intermodales

Des initiatives locales

Mais au-delà, l'adaptation des aéroports aux spécificités opérationnelles du low cost, aussi bien en matière d'infrastructures que de services pour les passagers, est assez inégale et aucunement corrélée à son importance dans leur trafic global (cf. ci-contre). Est-ce parce que la part du low cost dans le trafic de la majorité des grands aéroports est encore minoritaire ?

Les initiatives de certains grands acteurs aéroportuaires nous conduisent au final à distinguer trois types d'approche (comme présenté ci-dessous) :

- Accueillir le trafic low cost dans les infrastructures existantes sans réponse spécifique,
- Développer des solutions dédiées au low cost pour assurer sa croissance,
- Proposer des services adaptés au low cost pour agrémenter son offre de hub.

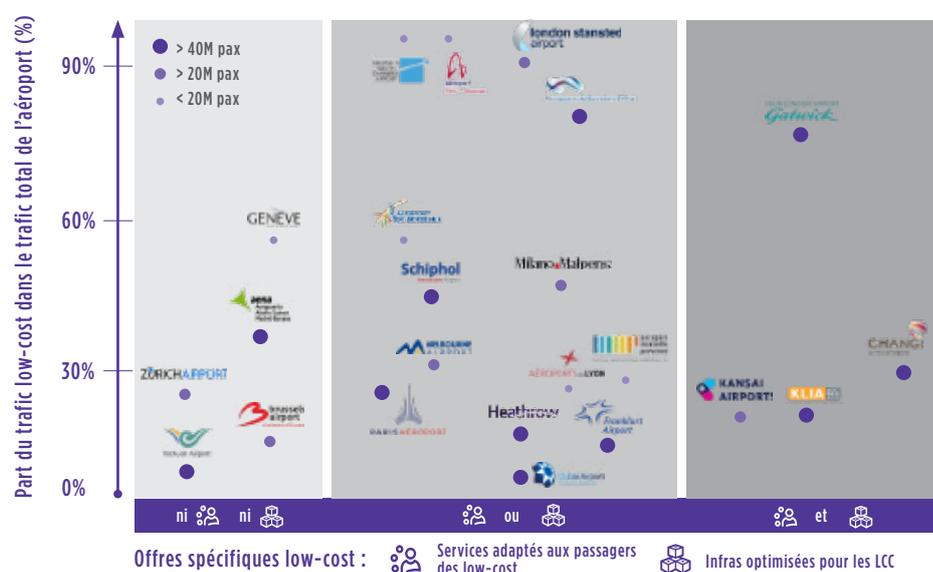
Des évolutions à anticiper

Les transformations rapides du marché en matière de technologies et de services devraient en effet inciter les grands aéroports à rester vigilants :

/ L'arrivée des nouveaux appareils monocouloirs à long rayon d'action, plus petits et plus économiques, permettra prochainement aux compagnies low

Positionnement des principaux aéroports dans leur réponse au low cost

Source : Wavestone



cost de proposer des destinations long-courrier point-à-point au départ d'aéroports secondaires aux redevances plus compétitives (Norwegian a déjà commandé 30 Airbus A321 Neo LR et easyJet vient d'ouvrir une nouvelle base à Bordeaux)

/ Le développement d'alliances entre compagnies low cost moyen-courrier et long-courrier (ex : easyJet avec La Compagnie et Corsair) aura inmanquablement à terme des conséquences sur la façon de gérer

les correspondances (circuit passagers, traitement des bagages, gestion des plages horaires), certains aéroports comme Londres Gatwick, Milan Malpensa ou Dublin proposant déjà des solutions de self-connect (cf. notre focus p.7)

/ La montée en gamme des compagnies low cost long-courrier imposera enfin de disposer d'une offre élargie de services aéroportuaires bon marché et « à la carte », qui viendra renforcer la compétition entre hubs.

Les trois catégories d'aéroports pour répondre à la demande low cost

“ UNIVERSAL ”

Les aéroports qui n'apportent pas de réponse spécifique et accueillent les low cost via leurs structures existantes

Une offre existe sans être totalement adaptée aux besoins des low cost

- Pas de temps d'escale optimisé
- Pas ou très faible rabais financier
- Des services passagers, comme par exemple le self check-in, le self bag drop, ou encore l'accès à certains lounges réservés à certaines compagnies « legacy »

Heathrow GENEVE

“ RELIANT ”

Les aéroports secondaires pour lesquels le low cost est un vecteur clé de croissance et qui proposent des solutions dédiées

Accueil dans un terminal dédié aux compagnies low cost

- Temps d'escale et processus opérationnel optimisés
- Redevances en moyenne 1/3 plus faibles que les redevances appliquées aux « legacy », grâce à un rabais sur les redevances parking et passagers
- Services au sol à coûts réduits

london stansted airport aéroport marseille provence Köln Bonn Airport

“ EARLY ADOPTER ”

Les aéroports principaux qui agrémentent leur offre de hub en développant des solutions dédiées aux low cost

Création de structures dédiées aux low cost et intégrées à l'offre globale du hub

- Connexion facilitée entre les différents terminaux
- Mise à disposition d'équipements en self-service pour tous les passagers (check-in, bagage)
- Proposition d'offre de self-connecting (Gatwick)
- Offres retail variables : absence totale de commerce dans le terminal low cost (Schiphol) ou démultiplication des commerces (Kuala Lumpur)

Schiphol CHANGI Airport Singapore Frankfurt Airport

LE LOW COST LONG-COURRIER, UNE NOUVELLE FRONTIERE POUR LES AEROPORTS ?

Le low cost a globalement profité aux grands aéroports jusqu'à présent

Le trafic low cost s'est initialement développé à partir d'aéroports secondaires permettant de nouvelles liaisons de point-à-point, jusqu'à alors pas ou peu exploitées par les aéroports principaux. Tarifs de redevances avantageux, temps de rotation plus rapides et dans certains cas subventions d'exploitation, constituaient alors les atouts recherchés.

Le secteur low cost a ensuite amorcé dans les années 2000 un infléchissement progressif vers les aéroports principaux, notamment dans l'optique de capter une clientèle affaires (environ 20% des passagers transportés par easyJet en 2017), de bénéficier d'une zone de chalandise élargie et de correspondances possibles. La majorité des compagnies

low cost opère aujourd'hui à partir des grands hubs et propose la gamme complète des services en aéroport.

Le low cost long-courrier s'inscrit dans la continuité de ces évolutions et ne propose pas de revenir en arrière, d'autant plus que les aéroports secondaires ne disposent pas toujours d'infrastructures nécessaires au trafic long-courrier (longueur de piste, capacités des terminaux, postes gros porteurs, contrôles aux frontières, services au sol ...).

Le low cost long-courrier offre un potentiel plus large de revenus

La création de nouvelles compagnies et la dynamique d'ouvertures de lignes représentent autant d'opportunités de revenus aéronautiques pour les grands aéroports, clairement en concurrence pour attirer les nouveaux entrants dans leurs installations et les inciter à y créer leurs bases.

Mais au-delà, ce sont les nouvelles habitudes de consommation du voyage

« à la carte » qui recèlent de nouvelles possibilités pour les aéroports et leurs gammes de services. De par son choix, le passager low cost long-courrier incite en effet indirectement l'aéroport à lui proposer des offres de service compétitives pouvant compléter voire concurrencer les services optionnels proposés par les compagnies, avant, pendant et après le vol. Et quand on sait que les activités non aéronautiques se révèlent au final plus rentables pour les aéroports ...

Vers des infrastructures dédiées ?

Dans l'ensemble les aéroports ne ménagent pas leurs efforts pour attirer les nouvelles compagnies low cost long-courrier, s'appuyant sur des infrastructures existantes « compatibles » mais pas forcément optimales. Des efforts d'adaptation relativement peu coûteux sont parfois envisagés mais la question de fond reste de savoir s'il faut investir plusieurs dizaines voire centaines de millions d'euros dans des infrastructures spécifiques, alors que le modèle continue à évoluer et que sa pérennité n'est pas assurée.





Certains opérateurs ont en tout cas déjà anticipé le phénomène :

- / L'aéroport de Kuala Lumpur a ouvert en 2014 un nouveau terminal, facilitant grâce au Gateway@KLIA2 les connexions et les services entre Air Asia et sa filiale low cost long-courrier Air Asia X (traitement des bagages, correspondance, espaces de vente adaptés à tous les types de passagers)
- / L'aéroport de Londres Gatwick, premier aéroport européen sur le low cost long-courrier en nombre de liaisons, propose depuis 2013 un système de correspondance Gatwick Connects pour les passagers en correspondance sur des compagnies indépendantes (prise en charge à l'arrivée, transfert des bagages, systèmes de réservation)
- / Le futur terminal 3 de l'aéroport de Francfort intégrera une jetée spécialement conçue pour les besoins des compagnies low cost et reliée aux terminaux existants pour une intégration complète dans le système de hub (extension du tri-bagages, équipements de self-service, postes au contact favorisant les turn around rapides, stratégie open/closed gates ...).

Et des nouveaux services innovants

Le low cost long-courrier pourrait donc bien avoir des conséquences plus importantes que prévues pour qui voudra en tirer pleinement parti. Si les infrastructures traditionnelles pourront sans conteste assurer le service minimum, les compagnies et leurs passagers

“Customers today expect low cost flight offers. Hence, a major aviation gateway like Frankfurt cannot continue to ignore this market trend over the long run.”

Dr. Stefan Schulte,
Fraport CEO

auront très certainement tendance à se tourner vers les aéroports les plus innovants en la matière, capables de leur proposer les services adaptés à leurs besoins :

Offres à destination des compagnies low cost long-courrier

- / Offres de partenariat pour accompagner les compagnies low cost long-courrier dans leur développement et agir en « business partner »
- / Solutions innovantes d'optimisation des opérations au sol et de réduction des coûts
- / Packages tarifaires incitatifs (les redevances aéroportuaires représentent 16 % des coûts d'une compagnie low-cost)

Offres à destination des passagers des compagnies low cost long-courrier

- / Offres innovantes et bon marché facilitant l'accès aux aéroports
- / Services gratuits de confort et de facilitation
- / Services payants « à la carte » (restauration, shopping, divertissement ...)
- / Offres multi-services packagées disponibles en ligne

Au final, c'est le modèle low cost et son souci constant d'optimiser l'emploi des ressources qui pourraient se révéler bénéfiques pour les acteurs aéroportuaires, en permettant notamment :

- / l'optimisation des capacités existantes et par conséquent des investissements
- / l'augmentation des revenus aéronautiques et non-aéronautiques
- / l'amélioration de la satisfaction client et de l'image de marque
- / la fidélisation et la captation de données client
- / l'optimisation des opérations (fluidification des process, réduction des coûts d'assistance, ponctualité, sécurité ...).

Le low cost long-courrier aura alors agi comme un catalyseur de la transformation des aéroports et de la mutation définitive du métier d'opérateur vers un rôle d'offreur de services et d'apporteur de solutions, pour des opérations au sol optimisées et une expérience client enrichie.

LE SELF-CONNECTING, UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES HUBS

La pratique du « self-connecting », qui consiste à organiser soi-même sa correspondance sans assistance entre deux ou plusieurs vols de compagnies différentes, est un phénomène de plus en plus observé dans les grands aéroports. En 2016, 55 millions de passagers ont ainsi planifié leur itinéraire via deux ou plusieurs vols de compagnies différentes (avec au moins un vol low cost). Ce chiffre devrait doubler dans les 5 ans.

Il peut s'expliquer notamment par :

- / La volonté des passagers de maîtriser les coûts et de ne plus systématiquement opter pour des offres de bout en bout (payer chaque tronçon au meilleur tarif)
- / L'apport des nouvelles technologies qui facilitent les réservations en offrant davantage de visibilité sur les itinéraires possibles

Self connect

- Le passager et son bagage **ne sont pas enregistrés de bout-en-bout** au départ du voyage (pas d'accord interline entre les compagnies)
- Le passager doit **recupérer son bagage** à l'arrivée du premier vol
- Le **cheminement** vers la zone d'enregistrement du second vol se fait via la zone publique (souvent vers un autre terminal)
- Le passager procède à nouveau à son **enregistrement** et repasse tous les contrôles

Easy connect

- Le passager et son bagage sont **enregistrés de bout-en-bout** au départ du voyage
- Le **transfert du bagage** lors de la correspondance est **pris en charge** directement par l'aéroport de transit
- Le **cheminement** vers le second vol se fait **via la zone publique** (souvent vers un autre terminal) et oblige) repasser les contrôles PIF et PAF

Perfect Connect

- Le passager et son bagage sont **enregistrés de bout-en-bout** au départ du voyage
- Le **transfert du bagage** lors de la correspondance est **pris en charge** directement par l'aéroport de transit
- Le **cheminement** vers la zone d'embarquement du second vol est **facilité** grâce à un **circuit de correspondance dédié** qui permet d'éviter de repasser les contrôles PIF et PAF (en fonction de sa provenance et destination pour le second)

----->
Mutation en cours du modèle low cost

L'évolution du modèle low cost et l'apparition d'alliances entre compagnies à bas coûts incitent certains aéroports à proposer des solutions de facilitation de la correspondance, toutefois moins évoluées et moins chères que les systèmes de traitement de bagages automatisés des grands hubs internationaux. Notre analyse des modes de correspondance possibles fait ainsi ressortir trois catégories, avec une tendance actuelle observée sur ce que nous avons appelé le « Easy Connect » :

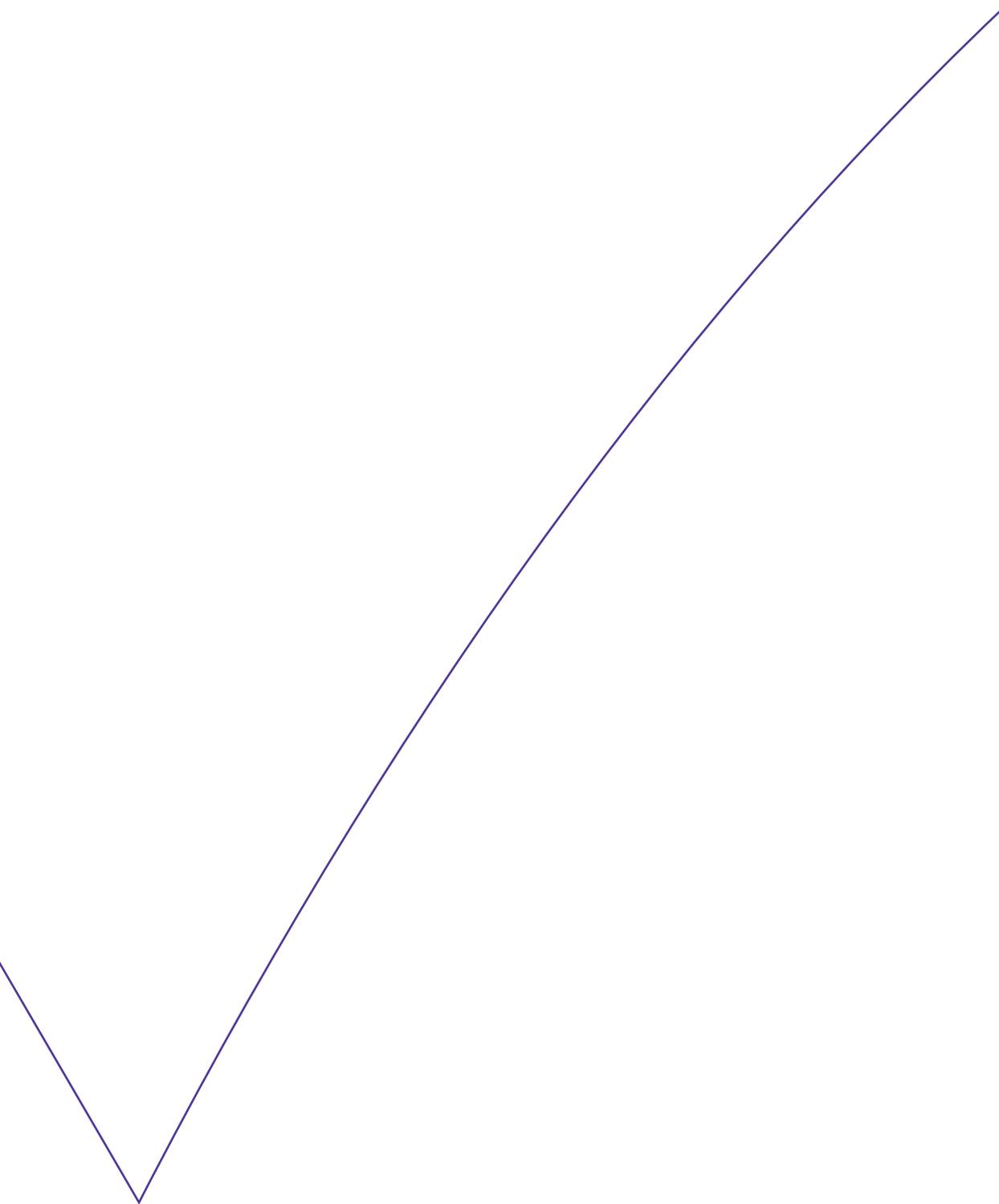
L'aéroport de Gatwick est l'un des pionniers de la correspondance assistée en Europe et pourrait bien servir d'exemple, d'autant plus que les compagnies low cost long-courrier considèrent désormais ce service comme un levier majeur de leur développement.



- **Service gratuit** : gestion des correspondances entre certaines compagnies* (check-in, transfert bagages) via un comptoir d'accueil situé dans le hall arrivée bagages
- **Services payants** : package correspondance inclus à la réservation online avec pass coupe-file au contrôle sûreté, boissons offertes, vouchers, prise en charge si correspondance manquée, etc.
- Réservation de vols long-courrier via le réseau d'alliances au départ de Gatwick
- Service Gatwick Connects inclus
- Une seule réservation de bout-en-bout
- Assurance « vol manqué »
- Coupe-file au contrôle sécurité
- Déploiement prochain à Madrid, Berlin-Tegel, Schiphol, Venise et Edimbourg

Les bénéfices pour les aéroports sont nombreux :

- / Capturer le potentiel de ce nouveau marché de voyageurs qui planifient leur voyage à la carte
- / Améliorer assez rapidement et sans investissement financier majeur l'expérience client et l'image de marque de l'aéroport
- / Diversifier l'offre de services et générer de nouveaux revenus non-aéronautiques (service coupe-file, assurance correspondance manquée ...)
- / Positionner l'aéroport comme un acteur à part entière du voyage.



WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, l'ambition de Wavestone est d'apporter à ses clients des réponses uniques sur le marché, en les éclairant et les guidant dans leurs décisions les plus stratégiques.

Wavestone rassemble 2800 collaborateurs présents sur 4 continents. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.