

Entretien avec M. Xavier Hürstel, Directeur des Relations Économiques et Internationales du Groupe ADP



IREFI : Le Groupe ADP est un acteur central de la connectivité européenne. Comment voyez-vous l'évolution de la complémentarité entre les hubs parisiens et les grandes plateformes italiennes (comme Rome ou Milan) ? Le Groupe ADP envisage-t-il de renforcer la connectivité entre la France et l'Italie, et quelles initiatives spécifiques sont mises en place pour soutenir les flux commerciaux et touristiques bilatéraux, notamment pour renforcer la souveraineté aéroportuaire européenne face à la concurrence des hubs du Moyen-Orient ou d'Asie ?

Xavier Hürstel : Nos deux aéroports parisiens, Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly jouent un rôle clé dans la connectivité européenne et internationale. Paris-Charles de Gaulle est aujourd'hui le premier aéroport de l'Union européenne en nombre de passa-

gers et constitue également la première frontière de l'espace Schengen. Il vient d'ailleurs d'être élu meilleur aéroport européen pour la cinquième année consécutive dans le classement Skytrax. Avec 183 destinations vers plus de 50 pays, Paris-Orly bénéficie d'un positionnement stratégique complémentaire avec un réseau dense vers l'Europe, le bassin méditerranéen et est également l'outil clé pour la connectivité depuis et vers les territoires ultramarins. Nos aéroports sont naturellement complémentaires avec les plateformes italiennes qui ont un positionnement davantage orienté vers les destinations méditerranéennes et le Proche-Orient ce qui permet d'élargir l'offre globale de connectivité européenne. Ces plateformes sont d'ores et déjà fortement interconnectées, pour la saison été 2026, avec près de 700 départs hebdomadaires vers 21 destinations italiennes proposés au départ de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly. Au-delà des flux entre nos deux pays, l'enjeu est aussi de renforcer la compétitivité collective des hubs européens face à la concurrence croissante des grandes plateformes du Moyen-Orient ou d'Asie. Pour y parvenir, il est essentiel de préserver des conditions de concurrence équitables. À cet égard, la question de la fiscalité est un sujet majeur pour les plateformes françaises. Depuis 2023, le Groupe ADP doit faire face à une augmentation très significative de sa charge fiscale, de l'ordre de 50 à 60 %, soit environ 300 millions d'euros supplémentaires par an. Dans un contexte où les aéroports européens doivent investir massivement pour se transformer et rester dans la course mondiale, nous plaçons pour davantage de stabilité réglementaire et fiscale afin de préserver la compétitivité internationale de nos hubs.

Le Groupe ADP vient de dévoiler un plan de modernisation massif de 8,4 milliards d'euros (2027-2034). Pouvez-vous nous donner les résultats que le groupe compte obtenir et quels sont les enjeux principaux ?

En effet, nous avons présenté mi-décembre, un ambitieux **projet de contrat de régulation économique** pour la période 2027-2034, qui prévoit un programme d'investissements exceptionnel de 8,4 milliards d'euros afin de transformer en profondeur les aéroports parisiens. Dans un contexte de forte pression environnementale, réglementaire et concurrentielle, l'objectif est d'améliorer la performance opérationnelle, d'accompagner une croissance du trafic, plus modérée à l'avenir mais davantage orientée vers l'international, et de moderniser les infra-structures pour offrir la meilleure expérience aux passagers et aux compagnies aériennes. Ce projet repose volontairement sur une approche progressive et sobre, privilégiant l'optimisation de l'existant sur la construction de nouvelles capacités. Il s'appuie sur **trois chantiers clés** : la fluidification des parcours passagers, la densification et l'optimisation des infrastructures et, enfin, le développement de nouvelles capacités ciblées dont un satellite supplémentaire à Paris-Charles de Gaulle et un hall intermodal afin de soutenir la promotion de la connexion fer/air, essentielle pour notre plan stratégique. L'ensemble vise à renforcer la compétitivité de la place de Paris, améliorer l'expérience passagers et soutenir l'emploi, la création de valeur territoriale proche de nos plateformes, mais aussi contribuer à la dynamique économique française et européenne.

Quelles initiatives concrètes le Groupe ADP met-il en place pour concilier croissance du trafic et développement durable ? Quel rôle joue selon vous la collaboration franco-italienne dans la transition énergétique du secteur ? Existe-t-il des synergies possibles avec les champions italiens de l'énergie ou de l'ingénierie pour accélérer le déploiement



de l'hydrogène aéroportuaire et des carburants durables (SAF) ?

La croissance du trafic dans les prochaines années sera plus modérée que par le passé, et elle doit aller de pair avec une transformation profonde du secteur. C'est pourquoi nous investissons massivement dans le développement des énergies bas carbone et dans la décarbonation de l'ensemble de notre chaîne de valeur.

Plusieurs initiatives structurantes sont déjà engagées. Nous développons notamment des capacités importantes de production d'énergie photovoltaïque sur nos plateformes afin d'alimenter nos opérations en électricité bas-carbone. Nous soutenons également le développement des carburants d'aviation durables (SAF). En 2024, le Groupe ADP a ainsi investi dans la société LanzaJet, aux Etats-Unis, dont la technologie permet de réduire jusqu'à 80 % les émissions des avions. Cette technologie constitue pour nous une brique essentielle de la décarbonation du transport aérien car compatible avec les avions actuellement en service. Toutefois, son taux d'utilisation demeure faible avec une production à grande échelle qui peine à se développer au sein du continent. Nous pensons qu'il est essentiel de soutenir la montée en puissance de cette filière en cherchant à réduire les investissements nécessaires afin d'en réduire les coûts et de rapprocher les exigences entre producteurs (énergéticiens) et acheteurs (compagnies aériennes). Dans un contexte géopolitique incertain, disposer d'une industrie souveraine de SAFs au niveau européen constitue un enjeu clé majeur afin de protéger notre autonomie stratégique sur une filière clé pour l'avenir du secteur.

Parallèlement, nous préparons également l'arrivée de l'hydrogène dans l'éco-système aéroportuaire : à court terme pour les opérations au sol, à moyen terme pour l'aviation régionale, et à plus long terme pour certains avions court et moyen-courriers. Les aéroports parisiens ont donc vocation à devenir de véritables « pôles énergétiques », combinant différentes sources d'énergie bas-carbone – solaire, SAF, hydrogène ou encore géothermie – afin d'alimenter à la fois les opérations aéroportuaires, les usages aéronautiques et les besoins énergétiques des territoires environnants.

Dans cette transformation, la **coopération européenne est essentielle**. La collaboration franco-italienne peut jouer un rôle particulièrement important, notamment grâce aux synergies possibles avec des acteurs majeurs de l'énergie et de l'ingénierie en Italie, comme Eni, afin d'accélérer le développement d'une filière européenne compétitive pour les carburants durables et l'hydrogène. Il convient d'approfondir nos échanges avec certaines plateformes italiennes, dont l'aéroport de Rome-Fiumicino, avec qui nous partageons des priorités communes en matière d'intermodalité et de transition énergétique afin de plaider ensemble au niveau européen en faveur du déblocage de mécanismes permettant de soutenir ces transformations.

Le Groupe ADP se distingue par son fonds ADP Invest et son hub d'innovation qui soutient des pépites européennes. Comment le Groupe ADP utilise-t-il ce levier d'investissement pour favoriser l'émergence de champions technologiques européens, et en quoi cette stratégie de souveraineté technologique constitue-t-elle, selon vous, un avantage compétitif pour vos opérations internationales ?

Nous soutenons l'innovation dans toute sa chaîne de valeur, apportant un soutien à des projets dans lesquels nous croyons. Grâce à *ADP Invest*, le fonds de *Corporate Venture Capital* du Groupe ADP, nous investissons

dans des start-ups et des fonds de capital-risque en phase avec les priorités stratégiques de l'entreprise : expérience passager, opérations & infrastructures aéroportuaires, et décarbonation. Le fonds se concentre sur le financement d'entreprises qui ont déjà effectué au moins une expérimentation avec le Groupe ADP, notamment mise en place par l'intermédiaire de l'équipe *Connect*, sur la base de besoins exprimés par les différentes directions métiers de l'entreprise.

Entretien conduit par le Centre d'Études - IREFI

