

HEC MONTRÉAL

**LE DÉPLOIEMENT DES MARQUES DE LUXE
DANS LES AÉROPORTS :
LE LUXE AUX CARREFOURS DU MONDE**

Par

Emmanuelle ALLIBERT

Sciences de la gestion

Option marketing

Mémoire présenté en vue de l'obtention

Du grade de maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Juin 2011

© Emmanuelle ALLIBERT, 2011

**AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL**

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Cet avis remplace celui émis en date du 2 février 2011 et dont le titre était « Le déploiement des marques de luxe dans les aéroports ».

Titre du projet de recherche:

Le déploiement des marques de luxe dans les aéroports : Le luxe aux carrefours du monde.

Chercheur principal:

Chercheur : Emmanuelle Allibert

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Marketing

Co-directeur : Pierre Balloffet

Titre : Professeur(e) agrégé(e)

Service/Option : Marketing

Co-directeur : Christian Dussart

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Marketing

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

13 janvier 2011

Date d'approbation du projet:

02 février 2011

Date de publication de l'avis:

01 juin 2011



Silvana Pozzebon, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

Sommaire

A la fin du 20^e siècle, l'industrie aéroportuaire a connu une croissance importante. Tout en offrant des conditions de voyage de plus en plus performantes et mémorables à leurs passagers, les aéroports ont élargi les services offerts à leur clientèle pour compenser les contraintes imposées, de plus en plus sévères. C'est ainsi que le secteur commercial est devenu, aujourd'hui, partie intégrante d'un aéroport.

L'industrie du luxe a dû évoluer elle aussi, empruntant la voie risquée d'une démocratisation. Elle s'est ainsi installée dans les zones de transit des aéroports afin de bénéficier du flux de passagers dans le but d'agrandir sa propre clientèle au niveau mondial. C'est un coup de poker qui semble gagnant, mais l'est-il vraiment à tout niveau ?

Ce mémoire a pour objectif de comprendre comment les marques de luxe et les aéroports collaborent afin de répondre aux différents paradoxes créés et aux risques encourus lors de cette implantation dans les terminaux des aéroports.

Une approche qualitative et inductive a été employée pour cette recherche. Plus spécifiquement, une étude de cas multi-acteurs a été réalisée auprès d'experts du Travel Retail (gestionnaires de marques de luxe, gestionnaires d'aéroports et concessionnaires) et de consommateurs.

L'analyse de cette étude révèle combien le Travel Retail offre une occasion idéale aux marques de luxe de renforcer leur image de marque et d'acquérir un statut de luxe en utilisant des stratégies de premiumisation. Les marques de luxe souhaitent surtout utiliser les aéroports comme nouvelle vitrine du luxe afin d'y déployer leurs produits et leurs collections. Elles ont fait le pari de trouver leur place dans certains aéroports en adhérant au Travel Retail né avec l'explosion du tourisme et des transports aériens. C'est un pari gagnant mais risqué, et leur place n'est pas un acquis définitif.

De plus, cette recherche montre que les personnes d'affaires, les *frequent flyers*, sont aujourd'hui la clientèle cible des marques de luxe. C'est une clientèle à haut pouvoir d'achat qui passe beaucoup de temps dans les aéroports. Elle est également exigeante et bien informée sur les

nouvelles tendances et les nouveautés. Les marques de luxe doivent donc déployer non seulement les produits emblématiques de la marque, mais aussi des produits exclusifs aux aéroports afin d'envouter et de séduire les *frequent flyers*.

La collaboration entre les marques de luxe, les concessionnaires et les aéroports bénéficie aux différents acteurs étudiés. En s'alliant, les trois parties ont réussi à développer un nouvel environnement économique dans lequel les marques de luxe y recréent toute la magie de leurs marques, les concessionnaires acquièrent une image d'excellence, et les aéroports améliorent sans cesse leur propre image—devenue de plus en plus indissociable du domaine du luxe. Enfin, ce sont les passagers qui sont les grands gagnants de ce marché Travel Retail en devenant les consommateurs d'un marché d'excellence.

L'évolution du monde moderne et celle de ses codes ont obligé le monde du luxe à modifier les siens. L'analyse de cette étude nous démontre que ce déploiement du luxe dans les aéroports ne risque pas de banaliser une marque de luxe. C'est plutôt en s'écartant de ses codes et de ses standards qu'une marque risque de se dégrader.

Finalement, au cours des ces dernières années, les marques de luxe ont dû s'adapter aux nouvelles stratégies de vente et à l'évolution des moyens de transport et de communication. Cependant, le monde étant en perpétuelle évolution, elles devront constamment se remettre en question et faire face à des enjeux futurs.

Mots clés : *Marques de luxe, Luxe, Image de marque, Aéroports, Paradoxes, Démocratisation, Travel Retail, Étude de cas, Recherche qualitative, Zone de transit, Gestionnaires, Consommateurs, Concessionnaires.*

Remerciements

Je souhaite adresser ici tous mes remerciements aux personnes qui m'ont soutenue, guidée, et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier mes directeurs de mémoire pour leur aide et leur accompagnement dans l'élaboration de ce mémoire, me permettant non seulement de développer mes connaissances mais aussi, et surtout, de mener à terme cette étude.

Je souhaite remercier tout particulièrement les membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont contribué directement à mon travail en participant à ma collecte de données : tous les participants aux entrevues individuelles, ainsi que toutes les personnes qui m'ont aidée à obtenir des contacts. Je remercie en particulier William qui a eu la gentillesse de me mettre en contact avec ses collègues de travail à ADP. La disponibilité que ces personnes m'ont accordée m'a été d'une aide précieuse.

Enfin, je remercie tous mes proches et mes amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de ce projet. Je remercie en premier mes parents et mon frère pour leur soutien et leurs encouragements dans l'élaboration de ce projet. Un merci tout spécial à Nicolas pour ses encouragements et sa patience. Je n'oublie pas mes amies sans qui cette année aurait été moins drôle. Enfin, mes remerciements vont à toutes les personnes qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de mon mémoire.

À vous tous, Merci !

Table des Matières

Sommaire	i
Remerciements	iii
Table des Matières	iv
Liste des Tableaux	vi
Liste des Figures	vi
INTRODUCTION	1
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE	3
A. L'évolution des transports aériens et la naissance du commerce lié aux aéroports	3
1. Les débuts du transport aérien	3
2. Une nouvelle conception du voyage est née au 20 ^e siècle	3
3. Un nouvel environnement commercial : Les aéroports font « peau neuve »	6
B. L'industrie du luxe – Un monde qui se démarque	9
1. Définition du luxe	9
2. Les consommateurs du luxe.....	11
3. Le paradoxe de l'évolution du luxe : le luxe et sa démocratisation	13
C. Les aéroports : nouvelles vitrines du luxe	17
1. Les aéroports : endroits propices pour les marques de luxe ?	18
2. Les stratégies de communication des marques de luxe dans les aéroports	18
3. Les marques de luxe se mettent sur leur 31	21
D. Le Travel Retail : quand les marques de luxe « prennent leur envol »	22
1. Le Travel Retail : Une nouvelle sorte de magasinage.....	22
2. Les caractéristiques de la nouvelle clientèle cible des marques de luxe.....	25
3. Quel avenir pour les marques de luxe dans un aéroport ?	30
PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE	32
A. Les fondements de la recherche	32
B. Les objectifs de la recherche	34
C. Le modèle conceptuel	36
PARTIE III : MÉTHODOLOGIE	40
A. Méthode de recherche utilisée : L'approche qualitative	40
B. Stratégie de recherche : l'étude de cas unique	41
C. Échantillonnage	42
1. Sélection du cas	43
2. Sélection des répondants	43
D. Collecte de données	44
1. Instrument de la collecte de données	44
2. Collecte de données	45
E. Considérations éthiques	48
F. Qualités et limites de la méthode choisie	48
G. Le traitement des données	49
PARTIE IV : LE CAS DES AÉROPORTS DE PARIS (ADP)	51
A. Le point de vue d'ADP	51

1. Portrait d'ADP	51
2. L'expérience <i>Travel Retail</i> - Une expérience unique et mémorable	53
3. Quand les passagers deviennent des consommateurs du luxe.....	54
4. Plusieurs acteurs dans l'aéroport.....	56
5. Quand les contraintes imposées deviennent des opportunités	58
6. Démocratisation et évolution du marché du luxe	60
B. Le point de vue des concessionnaires.....	61
1. Portrait des concessionnaires.....	61
2. L'expérience <i>Travel Retail</i> - Une expérience unique et mémorable	62
3. Quand les passagers deviennent des consommateurs du luxe.....	63
4. Plusieurs acteurs dans l'aéroport.....	65
5. Démocratisation et évolution du marché du luxe ?	66
C. Le point de vue des marques du luxe.....	68
1. Portrait des marques du luxe	68
2. L'expérience <i>Travel Retail</i> - Une expérience unique et mémorable	69
3. Quand les passagers deviennent des consommateurs du luxe.....	71
4. Plusieurs acteurs dans l'aéroport.....	72
5. Quand les contraintes imposées deviennent des opportunités	73
6. Démocratisation et évolution du marché du luxe ?	74
D. Le point de vue des consommateurs-passagers	76
1. Portrait des passagers.....	76
2. L'expérience <i>Travel Retail</i> - Une expérience unique et mémorable	76
3. Quand les passagers deviennent des consommateurs du luxe.....	79
4. Quand les contraintes imposées deviennent des opportunités	80
5. Démocratisation et évolution du marché du luxe ?	81
PARTIE V : DISCUSSION.....	83
A. La clientèle du Travel Retail.....	83
B. Les partenaires du Travel Retail.....	84
C. Les retombées du Travel Retail sur l'image d'une marque de luxe	87
D. Révision du cadre d'analyse.....	88
PARTIE VI : LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE	91
A. Limites de recherche	91
B. Avenues de recherches	92
PARTIE VII : CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES.....	94
ANNEXES.....	97
Annexe 1 : Guide d'entrevue : Gestionnaires des aéroports.....	98
Annexe 2 : Guide d'entrevue : Gestionnaires de marques de luxe	101
Annexe 3 : Guide d'entrevue : Consommateurs de marques de luxe.....	104
Annexe 4 : Overview of the key models identifying the luxury fashion brand dimensions (Fionda & Moore, 2009).	106
Annexe 5 : Valeurs estimées des ventes en duty-free dans les principaux ports et aéroports (Chevalier & Mazzalovo, 2008).....	107
Bibliographie	108

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Les secteurs du luxe (Lafont, 2008).....	10
Tableau 2 : Marketing-mix d'une marque de luxe comparé à celui d'une marque de haut de gamme (Source : (Roux, 1991). Dans le rapport de Lafont (2008).).....	19
Tableau 3 : Recensement des entrevues.....	47

Liste des Figures

Figure 1 : Les trois cercles concentriques du luxe (Fuerte, 2009).....	11
Figure 2 : La croissance du Travel Retail entre 1970 et 2007 (Goldberg, 2009).....	23
Figure 3 : Évolution du tourisme international, des recettes liées au tourisme et des ventes du Travel Retail entre 1970 et 2006 (Goldberg, 2009).....	24
Figure 4 : Le comportement des consommateurs en aéroports (Xerfi, 2009).....	26
Figure 5 : Étude ethnographique sur le comportement d'achat des hommes en aéroport (Aéroports de Paris, 2006).....	28
Figure 6 : Interactions co-créatives des marques de luxe et des aéroports (Adaptation du schéma de Ramaswamy (2008))......	33
Figure 7 : Représentation conceptuelle du cadre d'analyse de l'étude.....	39
Figure 8 : Méthode de l'étude de cas utilisée (adaptation du schéma de Yin, (2003) traduction libre).....	50
Figure 9 : Nouvelle représentation conceptuelle du cadre d'analyse de l'étude.....	90

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, l'industrie aéroportuaire a énormément évolué pour s'adapter aux tendances de la société actuelle et pour répondre aux besoins sans cesse croissants de la vie moderne, dont la caractéristique principale est la mobilité. Au début des transports aériens, seule l'élite de la société était concernée par ce mode de transport. Aujourd'hui, même si les aéroports sont devenus accessibles à une clientèle vaste et diversifiée, provenant quasiment de l'ensemble des classes sociales, les aéroports ont réussi à conserver une aura de luxe. À cause de la compétitivité présente aussi dans l'industrie des transports aériens, toute une stratégie économique a été mise en place pour attirer et fidéliser la plus large clientèle possible.

De nos jours, les aéroports ne sont plus seulement associés aux avions comme moyen de transport, mais sont vus aussi comme des pôles commerciaux très spécifiques qui font d'eux une étape incontournable et souvent plaisante dans un voyage. Le développement de l'industrie des aéroports s'est fait particulièrement sentir dans le secteur du commerce avec tous les centres commerciaux qui se sont installés dans les différents terminaux.

Tout comme le secteur aéronautique, le secteur du luxe évolue aussi en saisissant l'opportunité de s'installer dans des emplacements nouveaux afin d'agrandir sa propre clientèle au niveau mondial. Pour cela, le luxe a dû sortir de sa boutique d'origine et aller à la rencontre de ces nouveaux clients. Avec un tel objectif, quel était alors l'endroit le plus stratégique pour se positionner si ce n'est se placer dans les aéroports devenus les carrefours du monde ? En ciblant le flux de clients associés aux aéroports, le luxe s'ouvre ainsi rapidement à une clientèle internationale et vaste.

Les aéroports sont devenus aujourd'hui une vitrine exceptionnelle du luxe en offrant dans une même zone restreinte toute la gamme des marques de luxe existantes ; on peut assimiler la zone commerciale d'un aéroport à un condensé de la célèbre avenue Montaigne parisienne.

En développant tout ce secteur commercial, les aéroports offrent ainsi un nouveau style de magasinage : le Travel Retail ou commerce de passage (Maillet, 1999). L'expérience que vit une personne dans une boutique d'aéroport est très différente de celle que cette même personne peut

vivre dans un centre commercial urbain classique et surtout, l'une ne se substitue pas à l'autre. Il faut en effet considérer des paramètres très spécifiques au magasinage dans un aéroport : le temps dont dispose cette personne est court et est une contrainte ; l'espace réduit est par contre un avantage ; et enfin, le climat émotionnel ressenti lors d'un transit dans un aéroport est intense.

Cette expérience vécue par un voyageur aérien semble donc intéressante à étudier car le commerce de passage est à ses débuts, et ce sujet, encore nouveau, a été très peu étudié jusqu'à aujourd'hui. C'est pourquoi il n'existe que très peu de littérature scientifique concernant le déploiement des marques de luxe dans les aéroports ; plusieurs des articles utilisés dans ce mémoire sont de type professionnel, incluant des articles de journaux, livres, entretiens et autres. Une grande partie de la littérature scientifique disponible concernait seulement les aéroports ou le luxe, et très peu d'études ont été effectuées sur le luxe dans les aéroports. Pourtant, les retombées et les enjeux commerciaux de ce sujet sont énormes et d'actualité ; ils suscitent beaucoup de débats entre de nombreux professionnels dédiés au monde du luxe.

Dans un premier temps, une revue de littérature sera établie afin de présenter notre problématique. Par la suite, la méthodologie qualitative retenue sera décrite ainsi que l'étude de cas qui a été conduite pour mesurer les perspectives décrites précédemment. Une analyse des données recueillies sera effectuée avant de discuter des résultats de cette recherche. Les limites existantes de cette recherche sont dues à la méthodologie choisie ainsi qu'aux cas étudiés. Ces limites nous permettront toutefois de déterminer des directions de recherche futures qui pourraient être intéressantes à approfondir. Elles seront suivies par la conclusion de ce mémoire qui pourra être utilisée à la fois par les chercheurs ainsi que par les gestionnaires de marques de luxe et des aéroports.

Cette étude permettra donc de contribuer dans le domaine de la recherche académique—à mieux connaître le luxe dans le contexte du Travel Retail—et dans le domaine pratique—à contribuer à l'amélioration de la gestion des marques de luxe dans les aéroports.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

A. L'ÉVOLUTION DES TRANSPORTS AÉRIENS ET LA NAISSANCE DU COMMERCE LIÉ AUX AÉROPORTS

1. LES DÉBUTS DU TRANSPORT AÉRIEN

Après la Première Guerre Mondiale, le transport aérien de marchandises a évolué d'une manière exponentielle. Mais ce n'est qu'à partir des années 1930 que les avions ont été utilisés pour voyager. A partir de cette époque, le transport aérien a été associé au rêve, à l'évasion et aux vacances. D'après l'historien d'aviation Roger Bilstein (dans une étude de l'aviation de Rumerman), la grande majorité des passagers en 1930 était de grands industriels ou des aristocrates (Rumerman). Aussi, ce moyen de transport était réservé seulement à une clientèle privilégiée, « *only business executives and the wealthy ones could afford to fly* » (America by Air, 2007), rendant ce moyen de transport exclusif.

La compagnie aérienne Pan American fut la première à s'inspirer de termes couramment utilisés dans le transport maritime tels que « *captain* » et « *stewards* » (America by Air, 2007). Cette analogie entre le transport maritime et le transport aérien a ainsi permis de transposer l'image des croisières maritimes luxueuses aux avions : l'avion devint ainsi le nouveau moyen de transport de luxe. C'est dans ce contexte que l'aviation a acquis ses lettres de noblesse, toujours actuelles.

2. UNE NOUVELLE CONCEPTION DU VOYAGE EST NÉE AU 20^E SIÈCLE

Au cours des quarante dernières années, l'industrie aéroportuaire s'est énormément modifiée sous la contrainte de l'augmentation du trafic aérien, que ce soit pour les vols nationaux ou internationaux : en effet, le trafic aérien mondial a été multiplié par vingt-quatre (Maillet, 1999). Ce moyen de transport a cessé d'être réservé seulement aux privilégiés et à l'élite ; les aéroports sont devenus accessibles à une clientèle plus large et plus diversifiée, tout en restant néanmoins sélectifs.

De nos jours, un voyage en avion est un moyen de transport relativement ordinaire et l'un des plus sûrs. Un aéroport est défini comme un lieu de passage. Ce site physique est un « *modal transfer [...] from the air mode to land modes,* » (Norman, H. P. Martin, & Clifton A., 1998 : 1) tout en étant le point d'interaction des deux autres principales composantes du système de transport : la compagnie aérienne et le voyageur.

D'après les études de Borenstein (1992) et de Barrett (2000), cette évolution de l'industrie des transports aériens est liée en grande partie à la déréglementation et à la libéralisation des transports aériens qui se sont déroulées dans les années 1970, permettant une amélioration de la productivité de l'industrie aérienne. Les études de Freathy et O'Connell (1999) et celle de Crawford et Melewar (2003) ont montré qu'après l'abolition des contraintes gouvernementales, quatre autres facteurs ont eu une influence sur l'industrie aérienne pour qu'elle devienne le moyen de transport le plus utilisé :

- Une activité économique plus florissante ;
- Une diminution des coûts de transport ;
- Une croissance dans les échanges internationaux ;
- Un changement dans les goûts et les besoins des consommateurs.

a) Les paramètres temps et espace dans un aéroport

Les événements terroristes de 2001 à New York ont eu des effets secondaires inattendus pour les aéroports. Étant donné que la sécurité dans les aéroports est devenue plus intense, minutieuse et donc plus longue, les usagers doivent arriver à l'aéroport plusieurs heures à l'avance. Par conséquent, les passagers se retrouvent *pris au piège* dans l'aéroport et disposent ainsi d'un temps d'attente suffisamment long pour faire autre chose que simplement attendre leur vol.

Avec les nouvelles mesures de sécurité, deux paramètres s'imposent concernant l'attente dans un aéroport : l'espace restreint d'une zone de transit où les voyageurs sont contraints de rester et le temps minimum, relativement long, qu'ils doivent y passer.

Comme le décrit Bergadaà (2007 : 2) dans sa recherche sur les concepts temps et espace dans un aéroport : « *le voyageur est enfermé dans une zone déterminée de l'aéroport, pour une durée sur laquelle il n'a pas d'influence, et il ne peut pas s'en échapper, tout comme il sera quelques heures après, enfermé dans un avion sans aucune possibilité de liberté.* »

Ogenyi Omar (2002 : 88, traduction libre) analyse cet environnement *airport-shopping* où d'après lui « *il est facile pour les passagers d'oublier le pays qu'ils traversent, car beaucoup d'entre eux ont déjà perdu la notion d'espace et de temps à cause du transit entre les différentes destinations et du décalage horaire.* » Les passagers sont ainsi « confus, » voire même suspendus entre différents espaces et temps (Omar, 2002).

Ces contraintes espace et temps sont donc deux facteurs clés que doivent prendre en compte les boutiques présentes dans les aéroports ; en particulier, les gestionnaires de magasins de luxe doivent savoir utiliser cet emplacement où sont retenus *prisonniers* les passagers, afin de créer un concept élégant et attrayant poussant à l'achat. Visiter les boutiques doit ainsi devenir le meilleur moyen de faire passer le temps avant d'embarquer.

Les aéroports essaient donc de renouveler leur environnement habituel afin de permettre à leurs usagers de se sentir à l'aise pendant leur transit en utilisant ce temps libre d'une manière plus effective et agréable.

b) Quand l'attente devient opportunité

Ces dernières années, le profil ethnographique de la clientèle dans les aéroports s'est énormément modifié. En effet, l'étude de G. Davies (1995) met en évidence la forte proportion de clients—hommes d'affaires—ayant un fort pouvoir d'achat. Cette clientèle aisée n'a cependant ni le temps ni l'habitude de magasiner en centre ville (Davies, 1995).

Du fait de leurs nombreux voyages, les hommes d'affaires passent une grande partie de leur temps dans les zones de transit des aéroports ou dans les avions. Pour ces personnes qui ont de l'argent et qui sont pressées, c'est l'occasion idéale de magasiner en profitant de ce temps perdu. Pour la plupart de ces usagers, leurs vies professionnelle et familiale sont fragmentées et compliquées entraînant des modes d'achats différenciés mais aussi différés. « *Au traditionnel 'dis moi combien tu gagnes et je te dirai combien tu peux acheter', [qui s'applique à la*

consommation de masse,] a succédé le 'dis moi comment tu vis et je te dirai où acheter' », applicable aux clients du commerce de passage (Maillet, 1999). D'une certaine manière, les aéroports offrent ainsi à cette clientèle particulière l'opportunité, dans leur emploi du temps chargé, de pouvoir faire des achats sans avoir à se déplacer spécialement pour faire les magasins.

Les aéroports ont su utiliser les études ethnographiques pour répondre aux attentes de cette clientèle de choix. Ils devaient en effet trouver un moyen pour combler le temps d'attente allongé et imposé par des contrôles de sécurité plus contraignants. Installer des zones commerciales a été la réponse parfaite au problème de l'attente. Les marques de luxe ont su saisir cette opportunité en décidant de s'installer dans les aéroports. Dans ce contexte, ce sont les boutiques de luxe qui viennent à la rencontre de leurs clients, et non l'inverse, comme c'est le cas pour les boutiques en ville.

3. UN NOUVEL ENVIRONNEMENT COMMERCIAL : LES AEROPORTS FONT « PEAU NEUVE »

D'après Freathy and O'Connell (1998), la vente au détail dans les aéroports est une cause principale du développement de l'environnement des aéroports, dont le nombre de boutiques ne cesse de croître.

Pour pouvoir répondre à l'évolution et à l'expansion des voyages aériens, les aéroports ont dû repenser et modifier leurs surfaces au sol. Ils ont ainsi développé tout un nouvel environnement économique spécifique à chaque aéroport afin d'attirer, de retenir, et surtout de satisfaire leur clientèle. Comme le précise Hubert Du Mesnil, directeur général d'Aéroports de Paris, « *dans un univers aéroportuaire de plus en plus complexe, seule une entreprise multi-services est aujourd'hui capable d'assurer cette mission avec efficacité et de déployer une interface terre-air performante et compétitive* » (Nicolas, Vicidomini, Leprince, & Mallet, 2005 : 7). Afin de répondre au mieux aux attentes de leurs passagers, les gestionnaires doivent prendre en considération les contraintes des aéroports pour les utiliser à leur avantage.

Un aéroport ne se définit donc plus comme un simple lieu de transit entre deux vols, mais comme un lieu de vie avec tout un ensemble de services adaptés.

Aujourd'hui, les gens sont plus pressés et doivent s'adapter sans cesse à un environnement en perpétuelle évolution. En conséquence, les aéroports doivent évoluer en parallèle et s'adapter aux nouveaux modes de vie et aux désirs de leur clientèle afin de leur offrir le meilleur service, dans un souci constant de rentabilité.

D'après les bases de données sur le commerce *duty free* pour les années 2001 et 2002, les boutiques dans les aéroports auraient généré 9 milliards de dollars américains, et Reuters estime les ventes globales des aéroports à 21,5 milliards de dollars (Crawford & Melewar, 2003). D'après un article sur l'entreprise de Aéroports de Paris, les activités des boutiques « *apportent une contribution majeure aux performances et à la capacité de développement de l'entreprise (15% du chiffre d'affaires global d'Aéroports de Paris)* » (Nicolas, Vicidomini, Leprince, & Mallet, 2005 : 7). On remarque par ailleurs que ce chiffre ne cesse d'augmenter : « *Une estimation établie par la société spécialisée Generation évaluait en 2006 le marché détaxé à près de 28 milliards de dollars. (38% en Europe, 35% en Asie et 25% en Amérique). Sur cette somme globale, les vins et spiritueux représentent 10,7 milliards de dollars, la mode de luxe et les accessoires 9,9 milliards et les parfums et cosmétiques 6,9 milliards* » (Chevalier & Mazzalovo, 2008 : 291).

Il est très important de noter que pour les aéroports, comme pour tout lieu de transit, une grande part des revenus provient des retombées des activités commerciales, tout comme le démontre un rapport sur le commerce aéroportuaire dans les Aéroports de Paris. Comme le déclare Pascal Bourgue, Directeur Marketing, Commerces & Communication, « *Les performances de l'activité commerciale d'Aéroports de Paris résultent d'une stratégie qui repose sur trois fondements : l'aménagement des zones commerciales dès la conception du terminal, une politique d'offre sur mesure et le développement de la co-entreprise* » (Aéroports de Paris, 2009 : 4). Les espaces commerciaux des Aéroports de Paris font en sorte d'adapter leur offre au profil des passagers en leur proposant tout un portefeuille de marques qui déploie les tendances du moment et du pays. Toujours d'après l'article, « *Aéroports de Paris s'attache à concevoir des galeries marchandes chaleureuses, attirantes, situées au cœur du trajet des passagers. La combinaison de ces éléments a un impact important sur le nombre de clients qui entrent dans les boutiques* » (Aéroports de Paris, 2009 : 4) .

De même, un entretien avec Jan Van Der Cruysse, porte-parole de *Brussels Airport*, pour un article sur le commerce dans les aéroports démontre pourquoi les aéroports se sont développés et sont devenus des pôles commerciaux très spécifiques :

« Parce que le profil des passagers a beaucoup évolué. [...] Autant que les vols proposés. Il y a 15 ans, il n'y avait qu'un seul type de vols. Actuellement, il y en a quatre : les long-courriers, les vols intraeuropéens effectués par des compagnies offrant un service complet, les low cost et les charters de vacanciers. Tous ces passagers ont des attentes différentes en termes de commerces, de restauration, de services. Le seul fait d'adapter nos produits à nos passagers pousse à l'augmentation de l'offre. Et à sa diversification » (Masset & Mikolajczak, 2008).

Comme le décrivent également Bastien et Kapferer, *« De boutique « duty free, » on est passé au concept de boutiques d'aéroports ; la logique n'y est plus celle du prix bas, mais celle de l'exploitation d'une zone de chalandise particulièrement adaptée à l'achat de produits de marques plus ou moins prestigieuses, allant jusqu'aux produits d'entrée des maisons de luxe »* (Bastien & Kapferer, 2008 : 240).

D'une manière similaire au secteur aérien, le secteur du luxe connaît aujourd'hui une croissance annuelle excellente. D'après l'étude de Nueno et Quelch, le marché global des marques de luxe en 1996 était de soixante-dix milliards de dollars, dont 20% de ces ventes effectuées par les boutiques hors taxes (1998 : 5). Les marques de luxe disposent de *« boutique à leur image ou de corners personnalisés »* dans la zone commerciale des aéroports (Aéroports de Paris, 2009). De plus, ce déploiement des marques de luxe dans les aéroports répond, d'après Pierre Graff, président-directeur général d'Aéroports de Paris, *« à une demande unanimement exprimée par les passagers, ces activités sont un service à part entière qui contribue à l'agrément et à la qualité d'accueil des aéroports parisiennes »* (Aéroports de Paris, 2005 : 12).

Par conséquent, les zones de transit deviennent pour une marque de luxe un endroit stratégique pour y déployer sa marque, son image et son histoire. La rénovation et l'agrandissement de ces zones permettent ainsi l'introduction et le déploiement des enseignes *« jusque-là implantées en centre-ville et dans les centres commerciaux traditionnels »* (Cohen, 2007).

Cependant, ce nouvel emplacement va demander de concevoir de toutes nouvelles stratégies commerciales (communications, marketing, etc.) pour que les boutiques de luxe puissent y conserver leur image et s'y développer.

B. L'INDUSTRIE DU LUXE – UN MONDE QUI SE DEMARQUE

1. DEFINITION DU LUXE

Les produits de luxe ont été pendant très longtemps l'apanage des pays riches et développés, surtout européens. La France, et Paris sa capitale, reste encore aujourd'hui le pays emblématique du luxe. Sa distribution était très sélective, voire exclusive, et ainsi, seule l'élite économique et sociale y avait accès. Autrefois, les personnes de la haute société n'hésitaient pas à se déplacer pour se rendre dans les grandes villes où se trouvaient les magasins de grandes marques de luxe. Ils s'y procuraient les derniers modèles des grands créateurs dans le domaine de la joaillerie, de la haute couture, de l'horlogerie, etc. Auparavant, acheter un produit de luxe était une démarche importante et spécifique car il fallait connaître non seulement la marque mais aussi son emplacement.

Aujourd'hui, le luxe va à la rencontre des gens.

Le luxe a depuis toujours suscité une certaine part de rêve, d'envie et de fascination ; sa consommation affirmait le rang social de sa clientèle. Kapferer décrit les marques de luxe comme étant des marques désirées par tous mais offertes à une clientèle très restreinte, appelée les « *Happy Few*, » ou les heureux élus (1996).

Cependant, malgré toute la littérature consacrée au luxe, il est difficile de trouver une définition qui comprendrait tous les aspects et caractéristiques associés au luxe. D'une manière générale, une marque de luxe renvoie aux notions de rareté, d'inaccessibilité et d'exclusivité, tout en privilégiant celles de créativité, de tradition et de qualité (Lafont, 2008). Tous les concepts du luxe comportent une part de subjectivité et dépendent non seulement du consommateur et de sa culture, mais également de son créateur et des lieux qui le symbolisent (Lafont, 2008). Dans leur

étude, Dubois, Laurent et Czellar (2001) mettent en évidence le fait que la culture d'un pays peut également influencer la perception des consommateurs de luxe.

Selon Gutzatz, « *le luxe comprend deux niveaux de représentation. Le premier est matériel, il comprend le produit et la marque (son histoire, son savoir-faire unique et le talent). Le second niveau est psychologique. Il s'agit de représentations qui nous sont propres [et qui sont] influencées par notre milieu social et les valeurs de la marque* » (Gutzatz, 1996, dans le mémoire de Vernier et Ghewy, 2006 : 4).

Le champ du luxe est donc vaste et difficile à délimiter (Lafont, 2008). Lafont s'inspire d'une étude réalisée par le cabinet Mac Kinsey en 1990 pour le comité Colbert afin de faire ressortir dans le tableau ci-dessous 35 secteurs d'activité « *susceptibles de comporter des marques de luxe* » (Lafont, 2008).

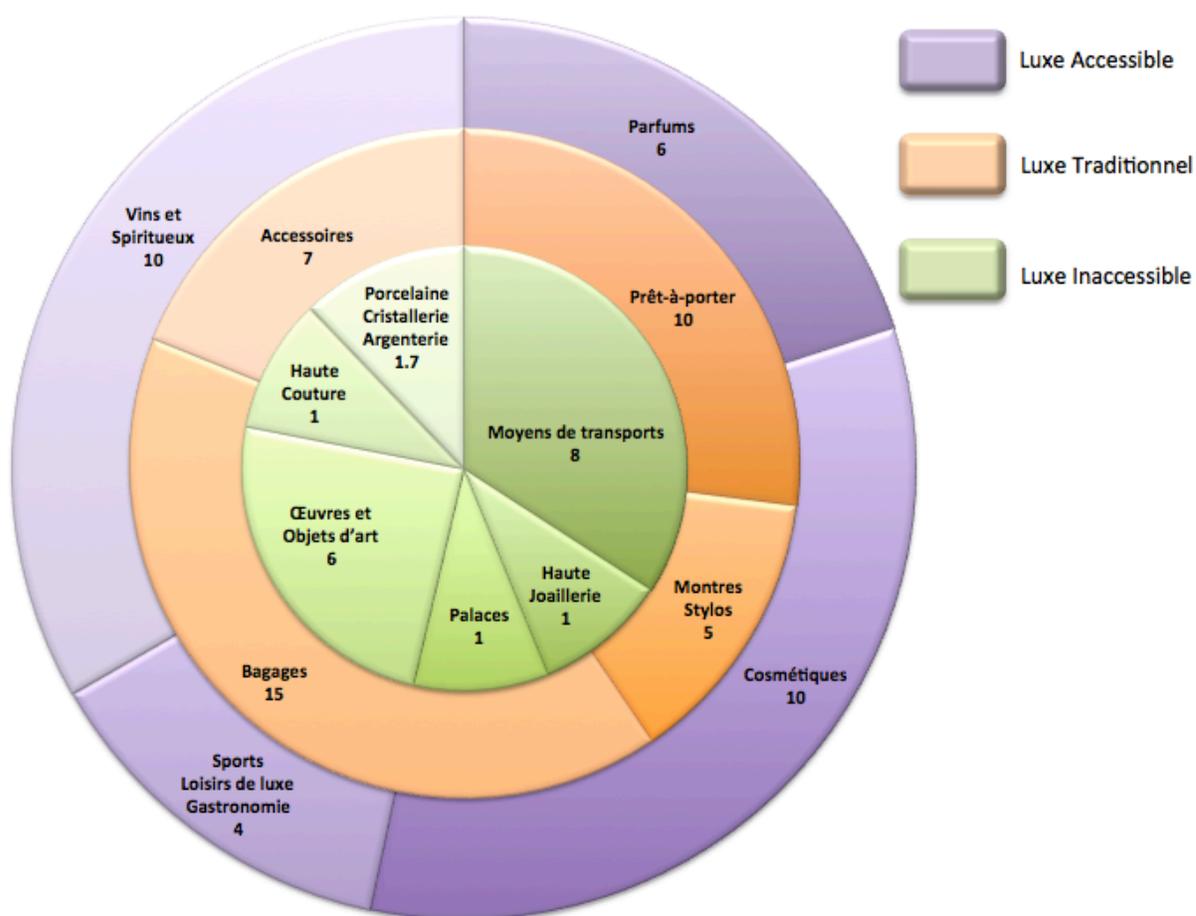
Tableau 1 : Les secteurs du luxe (Lafont, 2008).

1.	Accessoires de mode	19.	Orfèvrerie
2.	Bagage/Maroquinerie	20.	Porcelaine et faïence
3.	Chaussures	21.	Ameublement
4.	Cosmétiques	22.	Autres textiles de la maison
5.	Fourrure	23.	Luminaires
6.	Habillement (hors lingerie)	24.	Textiles d'ameublement
7.	Horlogerie	25.	Distribution alimentaire
8.	Joaillerie/Bijouterie	26.	Hôtellerie
9.	Lingerie	27.	Restauration
10.	Parfumerie	28.	Instruments de musique
11.	Automobile	29.	Photo/Hifi/Vidéo/Son
12.	Avions d'affaires	30.	Articles de papeterie
13.	Bateaux de plaisance	31.	Edition
14.	Motocycles	32.	Imprimerie
15.	Champagne	33.	Articles de fumeurs
16.	Spiritueux	34.	Fleuristes
17.	Vin	35.	Soins corporels
18.	Cristallerie		

Par la suite, Castarède regroupe dans son étude ces 35 secteurs en trois cercles concentriques. Il définit le premier cercle par le luxe accessible, « *un luxe des sensations et des*

plaisirs » qui regroupe parfums, vins et spiritueux ainsi que la gastronomie (Castarède [1992] dans Lafont, [2008]). Le deuxième cercle se caractérise par le luxe traditionnel tel que les produits de maroquinerie et joaillerie. Enfin, le troisième cercle représente le luxe inaccessible, réservé seulement à l'élite. Ces produits de luxe sont alors uniques tels que la haute couture, les objets d'art et la haute joaillerie (Lafont, 2008). La figure ci-dessous schématise le classement de ces 35 secteurs définis précédemment en trois cercles concentriques.

Figure 1 : Les trois cercles concentriques du luxe (Fuerte, 2009)



2. LES CONSOMMATEURS DU LUXE

Plusieurs études se sont intéressées aux spécificités des consommateurs de luxe. Bastien et Kapferer ont mis en évidence quatre types de clientèles du luxe et se sont intéressés à leur

conception respective du luxe. Ainsi, le premier type de consommateur valorise « *la beauté de l'objet, l'excellence [...] et l'authenticité du produit ainsi que l'expérience unique qu'il procure* » (Bastien & Kapferer, 2008 : 142). Le second type de clientèle favorise la créativité et la sensualité des produits, représentant « *un luxe créatif de niche.* » La troisième catégorie s'intéresse peu au produit, mais privilégie l'intemporalité et la réputation internationale de la marque. D'après les auteurs, ce luxe aux valeurs reconnues « *satisfait les personnes en quête de reconnaissance sociale* » (Bastien & Kapferer, 2008). Enfin, la quatrième vision du luxe « *survalorise le sentiment de rareté attaché à la possession et à la consommation de la marque* » (Bastien & Kapferer, 2008 : 142). Cette clientèle recherche dans le luxe une affirmation de son statut et de son prestige.

Dubois, Laurent et Czellar ont, quant à eux, étudié les comportements des consommateurs vis à vis du luxe. Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo étudient également ces mêmes comportements dans leur livre Management et Marketing du Luxe et définissent quatre catégories de consommateurs (Chevalier & Mazzalovo, 2008) :

- ***Les élitistes : le luxe traditionnel.*** Pour cette clientèle, le luxe est seulement réservé pour une clientèle raffinée et privilégiée. Un produit de luxe doit inévitablement être très cher et doit avoir une distribution contrôlée et limitée. « *En termes d'attitude et de comportement, ils sont clairement favorables à ce secteur et se perçoivent comme des consommateurs, actuels ou potentiels, du luxe* » (Chevalier & Mazzalovo, 2008 : 165).

- ***Les démocrates : le luxe ouvert à tous.*** En revanche, les consommateurs de ce groupe ont tendance à penser que le luxe n'est pas forcément associé à une clientèle sélectionnée et ne nécessite pas d'être un grand connaisseur de la marque pour l'apprécier. La distribution de masse des produits de luxe n'est pas obligatoirement restrictive pour cette clientèle (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

- ***Les détachés : « loin du luxe ».*** Ces consommateurs n'ont pas d'attitude préconçue à l'égard du luxe, mais estime que le luxe représente un monde étranger, un monde dans lequel ils n'appartiennent pas et qui les intéressent peu (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001).

- ***Les « anti » : opposés du luxe.*** Cette catégorie de consommateurs est fermement opposée au luxe et son comportement d'achat démontre son attitude de rejet envers le luxe. Bien

qu'ils considèrent ces produits comme accessibles, l'idée de faire partie de ce groupe « *snob* » les dissuade d'acquérir ces produits de luxe (Chevalier & Mazzalovo, 2008).

Il apparaît donc clairement que le luxe ne se délimite pas à une seule et simple définition et non plus à une seule clientèle. Le luxe est une notion à multiples facettes et il est très difficile à cerner. De plus, « *le paysage du luxe* » va continuer d'évoluer en réponse à l'ouverture de nouveaux marchés ou à l'élargissement d'anciens marchés, ce qui l'entraîne inexorablement vers « *une phase de démocratisation* » (Lafont, 2008).

3. LE PARADOXE DE L'EVOLUTION DU LUXE : LE LUXE ET SA DEMOCRATISATION

Le monde du luxe a dû s'adapter en développant de nouvelles stratégies marketing afin d'élargir sa clientèle traditionnelle. Ainsi, « *le secteur du luxe est progressivement passé d'une logique d'offre où seul un nombre restreint de personnes était ciblé, à une politique d'offre où des professionnels du marketing étudient la demande du marché afin d'orienter la production des biens vers un marché de masse* » (Vernier & Ghewy, 2006 : 2). Les marques de luxe ont dû progressivement devenir plus accessibles à une clientèle plus large : elles se sont démocratisées. Comme le démontrent Vernier et Ghewy (2006 : 5), « *suite à l'intensification de la concurrence et à la concentration du secteur qui engendrent une nécessité de rentabilité immédiate, mais aussi en raison des impératifs nouveaux du marché, les maisons de luxe se voient obligées d'élargir leur offre afin d'ajouter, à une clientèle dite traditionnelle (élitiste et sélective), une clientèle [nouvelle,] plus vaste.* »

Pour décrire le fait que le luxe se démocratise en élargissant et en modifiant sa relation avec sa clientèle, « *les analystes anglo-saxons parlent même de Masstige pour qualifier le fait qu'une marque de prestige s'adresse à un plus grand nombre de consommateurs* » (Magnoni & Roux, 2007 : 3). L'idée de masstige est en effet assez contradictoire car elle réunit à la fois un côté *produit de grande consommation* mais aussi un côté *produit de prestige*.

Le fait que les marques de luxe décident de modifier leur logique de niche crée un certain paradoxe : elles deviennent ainsi plus présentes dans la société d'aujourd'hui en devenant

accessible à une clientèle plus large et diversifiée. Cependant, elles cherchent toujours à préserver leur identité, leur exclusivité et la rareté associées à leurs produits, tout en continuant de développer les notions de rêves et de mystères pour inciter à l'achat.

On peut alors se demander si un produit de luxe, devenu plus accessible, peut tout de même garder son côté prestigieux, rare et mystérieux qui fait de lui un produit *de luxe*.

Tout comme le démontre Lafont dans son rapport, la démocratisation du luxe amène à une ré-évaluation de ce domaine : « *au concept du luxe exclusif s'oppose ou plutôt s'ajoute désormais celui du luxe inclusif. Les attentes de la clientèle se seraient sinon modifiées du moins diversifiées. La consommation occasionnelle a pris son essor, bouleversant les schémas classiques de l'achat du luxe* » (Lafont, 2008 : 7). Le terme exclusif souligne le côté inaccessible et rare d'un produit de luxe alors que inclusif accentue le statut que donne un produit de luxe à son acquéreur (Lafont, 2008).

De nos jours, les produits de luxe ne sont plus seulement réservés à l'élite de la société ou à un cercle restreint de connaisseurs. Comme le décrit Gilles Lipovetsky et Élyette Roux dans leur livre *Le luxe éternel : de l'âge du sacré au temps des marques*, le luxe était utilisé comme une forme de distinction et d'affirmation à son appartenance sociale (2003). Le niveau de vie des gens s'est amélioré et le luxe s'est engagé dans un processus de « *démocratisation de masse* » pour rendre « *l'inaccessible accessible* » (Lipovetsky & Roux, 2003). Katia Hersard, directrice de la marque ClubMed, a su parfaitement traduire ce tournant dans cette citation : « *Avant le luxe, c'était l'ordinaire des gens extraordinaires. Aujourd'hui, c'est l'extraordinaire des gens ordinaires* » (Hersard & d'après Dion).

Les marques de luxe doivent donc faire attention à ne pas se banaliser ou à dévaloriser leurs marques en voulant les rendre trop accessibles. Il pourrait y avoir également un risque d'effet de dilution de la marque si la communication de son image est répandue à l'échelle mondiale ; « *Désormais plus accessible, le luxe doit contrôler la rencontre entre ces nouveaux consommateurs occasionnels et sa sélectivité, vecteur de désirabilité et de renforcement de ses valeurs* » (Coffart, 2008 : 4).

De nombreux professionnels dédiés au monde du luxe sont en désaccord sur leur vision des différents enjeux qu'a amenée la démocratisation du luxe (Duringer, 2008). Pour certains, il y

a une incompatibilité entre luxe et démocratisation. Une marque de luxe ne peut pas rester prestigieuse en devenant accessible à une clientèle plus large et plus diverse, comme le démontre l'exemple d'Hugo Boss qui s'écarte des règles de gestion des marques de luxe en se démocratisant dû à une démultiplication de ses collections et à une déclinaison de la marque (Somon, 2010).

a) L'incompatibilité entre luxe et démocratisation

« *Le luxe est mort* » (Duringer, 2008). Voici comment Pierre Berger, vice-président de Cofremca Sociovision, voit l'avenir du luxe. Pour lui, le luxe n'est plus aujourd'hui synonyme de rareté et de mystère et a été remplacé par la mode ;

« Luxe et démocratisation sont totalement incompatibles [...]. D'ailleurs il n'y a plus qu'une seule maison de luxe à Paris, Hermès. Les autres ont des politiques de marques. Quand vous retrouvez leurs produits sur les portants des boutiques d'aéroport, on ne peut parler de luxe. Le luxe c'est un avion privé, un bateau, un voyage exceptionnel, c'est lié à la rareté » (Duringer, 2008).

D'après P. Berger, le luxe a perdu sa dimension d'exclusivité réservée à une élite. Dans le même état d'esprit, Labuzan nous fait part de l'avis d'une journaliste américaine, Dana Thomas, qui partage également l'avis de P. Berger lorsqu'elle prédit la mort du luxe dans son enquête, *Luxe & Co* ; « *Banalisées, les notions de rareté, de qualité et de plaisir [d'une marque de luxe] sont dilapidées* » (2009). Cela pourrait donc nuire à l'image de la marque de luxe. D'après l'auteur, « *Le luxe se serait donc corrompu pour séduire à grande échelle cette nouvelle clientèle* » en se développant dans de nouveaux marchés (Labuzan, 2009).

En revanche, d'autres professionnels, tel que Gerard Mermet, auteur de *Franscologie*, ne croit pas au « risque de tuer le luxe en le rendant plus accessible, dans la mesure où les produits concernés satisfont les attentes objectives et oniriques des clients » (Duringer, 2008).

b) Le luxe démocratisé s'offre de nouvelles opportunités

Pour d'autres marques, c'est au contraire une grande opportunité de pouvoir s'adresser à de nouvelles classes sociales. La compagnie Louis Vuitton est une parfaite illustration d'une croissance financière grâce à un élargissement massif de sa clientèle. En 1977, les ventes de cette

compagnie familiale atteignaient moins de 10 millions de dollars. En 1999, la même compagnie, qui fait aujourd'hui partie du groupe LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), leader international du luxe, a déclaré des ventes de près de 2 milliards de dollars (Dubois, Laurent, & Czellar, 2001). La démocratisation de la marque Louis Vuitton lui a permis de devenir accessible à une clientèle nouvelle sans perdre son aura de marque de luxe.

Comme le disait justement Coco Chanel, « *le luxe n'est pas le contraire de la pauvreté, mais de la vulgarité* » (Duringer, 2008). Ainsi, malgré les risques encourus par les marques de luxe, un élargissement de leur clientèle leur permettrait d'élargir leur positionnement tout en gardant une image de luxe.

Un article dans Les Echos sur le secteur du luxe confirme que même si le luxe s'est énormément démocratisé ces dernières années, les marques de luxe n'ont pas perdu de leur spécificité mais ont simplement modifié leur clientèle cible.

Comme le souligne Régine Lemoine d'Artois dans un article du Marketing Magazine, le secteur du luxe ne meurt pas mais évolue ;

« Le luxe est de plus en plus perçu comme des valeurs non marchandes : de l'air pur, du calme, se rendre en jet à Hawaï pour prendre une vague, faire du snowboard sur des terres vierges au nord du Canada. Nous sommes moins dans une consommation de marques et de signes, mais dans une consommation de plaisirs sublimes » (Charpentier & Eschwège, 2003).

Les marques de luxe doivent maintenant prendre en considération de nouvelles stratégies marketing afin de se préparer aux conséquences directes de leur diversification et de leur démocratisation. Julia Coffart définit l'équilibre que devront choisir les marques de luxe afin de survivre dans ce monde en plein développement :

« Toute marque de luxe doit, aujourd'hui, penser à un équilibre entre sa diffusion et le risque de banalisation, entre l'extension de son nom, du respect de son identité, de son style et la mondialisation. En effet, le luxe existe dans son paroxysme, en ne restant accessible qu'à une poignée de personnes. Diffusé à travers le monde, le nom d'une maison de luxe devient un signe de consommation courante » (Coffart, 2008 : 4).

Il apparaît donc qu'en se démocratisant, le luxe a ciblé une clientèle nouvelle et plus large que sa clientèle initiale sans pour autant détériorer ou banaliser son aura de prestige. Pour cela, il fallait aux marques de luxe un positionnement *de luxe* qui leur permettrait de non seulement garder leur image d'exclusivité mais aussi de continuer à valoriser leur image de marque. Ainsi, le luxe a été obligé de sortir de sa boutique d'origine et d'aller à la rencontre de ces nouveaux clients.

Avec un tel objectif, quelle était alors la localisation la plus stratégique pour cette confrontation si ce n'est se placer dans les aéroports devenus les carrefours du monde?

C. LES AEROPORTS : NOUVELLES VITRINES DU LUXE

L'environnement marchand, un principe aussi vieux que le commerce lui-même, est toujours à prendre en considération car il est toujours porteur (Choisir le bon emplacement, 2009). Il est toujours important que les boutiques soient regroupées par thèmes plutôt que de chercher à s'isoler (Choisir le bon emplacement, 2009). Comme le décrivent les auteurs de Luxe oblige, « *Partout dans les grandes villes de ce monde fleurissent les magasins de luxe, s'épanouissent les centres commerciaux de luxe, les plus belles rues se transforment en rues du luxe. Si besoin était, cet étalage démontre combien la distribution joue un rôle clé dans le management du luxe* » (Bastien & Kapferer, 2008 : 247).

Les zones commerciales des aéroports suivent l'exemple des centres commerciaux urbains en essayant d'offrir un assortiment de boutiques et de marchandises dans des zones homogènes tout en répondant aux besoins spécifiques de leurs clients voyageurs (Rugimbana & Nwankwo, 2002). Comme le démontre l'exemple utilisé par Rugimbana et Nwankwo dans leur livre, la British Airport Authority (BAA)—compagnie qui dirige et contrôle le Travel Retail de l'aéroport de Heathrow—est déterminée à créer une aire de magasinage qui ressemble à un authentique centre commercial au lieu d'être un simple assemblage de boutiques hétéroclites (2002).

1. LES AEROPORTS : ENDROITS PROPICES POUR LES MARQUES DE LUXE ?

Les aéroports, en se développant dans le domaine de la vente, et plus spécifiquement dans celui du luxe, ont ainsi offert une nouvelle expérience de magasinage qui leur est spécifique. Ils sont désormais associés aux produits de luxe qui, en s'installant dans les zones de transit des aéroports, ont réussi l'exploit de rencontrer dans un minimum de temps et d'espace le maximum de clients. Ainsi, comme la panoplie des services offerts dans les aéroports se diversifie, les aéroports sont désormais devenus dans l'esprit du consommateur un nouvel emplacement de choix pour magasiner. Comme le décrivent Crawford et Melewar dans leur recherche (2003), les aéroports sont maintenant en compétition avec les boutiques locales et les centres commerciaux des villes. Ils sont ainsi perçus comme plus accessibles que certaines grandes villes où de grandes marques de luxe ont leur implantation d'origine.

En ce qui concerne les clients, désireux de s'offrir un article de luxe, ils se sentent rassurés sur la qualité et surtout sur l'authenticité de la marque et sont donc plus enclins à se l'offrir. Pour certains clients, l'expérience qu'ils vivent ainsi que l'atmosphère créée dans cet environnement sont des facteurs clés pour leurs décisions d'achat (Geuensa, Vantommeb, & Brengman, 2004). L'environnement que les différentes boutiques créent dans un aéroport constitue en effet un contexte favorable aux achats.

2. LES STRATEGIES DE COMMUNICATION DES MARQUES DE LUXE DANS LES AEROPORTS

Les boutiques de luxe, présentes dans les zones de transit, réalisent de meilleurs chiffres d'affaires que la moyenne des autres points de vente tel que les centres commerciaux (de Laboulaye, 2008). En effet, les médias dans un aéroport ont l'opportunité de cibler un public qui est captif et avide de distractions.

Il est donc essentiel pour une marque de luxe qui veut garder son image d'exclusivité de déployer de nouvelles stratégies marketing spécifiques aux aéroports.

Comme le décrivent V. de Barnier et al. dans leur article sur les perceptions du luxe (2001 : 6), « *le marketing des produits de luxe repose sur un paradoxe fondamental.* » Alors que les marques de luxe veulent augmenter leur chiffre d'affaires, à force d'être trop accessibles, elles

risqueraient de perdre tout leur attrait aux yeux du consommateur. Ainsi, elles affaibliraient leur statut de marque de luxe en perdant non seulement leurs aspects de rareté, de pérennité et d'exclusivité mais également leurs côtés mystérieux et inaccessible qui charment et attirent le consommateur.

La différence entre le marketing-mix d'une marque de luxe et celui d'une marque perçue comme haut-de-gamme s'estompe de plus en plus (Lafont, 2008). Le tableau confectionné par Roux sur le positionnement des marques de luxe présente ces dissemblances qui étaient encore d'actualité en 1991. Aujourd'hui, l'univers du luxe et celui du haut de gamme se rapprochent davantage comme le démontre le tableau suivant :

Tableau 2 : Marketing-mix d'une marque de luxe comparé à celui d'une marque de haut de gamme (Source : (Roux, 1991). Dans le rapport de Lafont (2008).)

Éléments du « marketing-mix »	Univers	
	Luxe	Haut de gamme
Production	Locale Intégrée	Délocalisée Sous-traitée (contrôle des sous-traitants)
Politique des produits	Gamme courte Création hors tendance	Gamme longue Création mode Fréquence de création
Politique de prix	Absences de soldes	Solde chaque saison
Politique de distribution	Exclusive/sélective Contrôlée Intégrée Magasins propres/francisés Multi-marques	Sélective Contrôlée Magasins propres/francisés Multi-marques
Politique de communication	Institutionnelle Sponsoring Catalogues Mécénat	Publicité produit marques Pressée magazine Affichages – Catalogues Promotions

Les grandes maisons de luxe ont commencé depuis quelques années à investir dans les médias pour charmer et attirer un nouveau public, la clientèle des aéroports. Dans ce but, les marques de luxe doivent « renforcer leurs éléments de différenciation dans la communication » en se basant sur deux grands axes (Tranzer & Nougaro-Soubrane, 2005) :

Le premier axe, qui est l'élargissement de leurs choix médias, permet aux marques de luxe d'y recréer l'univers de la marque et de « *cultiver l'émotionnel et le sensoriel en publicité afin de se différencier des marques* » de masse (Tranzer & Nougaro-Soubrane, 2005). Dans leurs messages publicitaires, les marques de luxe misent principalement sur les bénéfices émotionnels ou sensoriels du produit ou du service offert, et non sur son côté rationnel. C'est ce que décrit parfaitement le Directeur Général de la compagnie Ipsos ASI, leader sur le marché des études par enquêtes : « *Ainsi, Fauchon vend de la gourmandise, Hermès de la liberté, Dior Kiss de la sensualité... mais toujours renforcés par des dimensions statuaire et élitistes* » (Tranzer & Nougaro-Soubrane, 2005).

Le deuxième axe de différenciation se base quant à lui sur « *le Total Art* » dans l'exécution publicitaire (Tranzer & Nougaro-Soubrane, 2005). Ainsi, la publicité dédiée aux produits de luxe se distingue par la contribution de certains artistes et stars sélectionnées. Ce nouveau concept de publicité permet de bien faire passer le message en personnalisant l'identité et même la philosophie de la marque. D'après les deux auteurs de cet article professionnel, les égéries que les marques de luxe sélectionnent doivent être « *des réincarnations vivantes [de la marque]. Plus qu'une illustration de la marque, les stars [égéries] des marques de luxe sont l'esprit de la marque et de son créateur* » (Tranzer & Nougaro-Soubrane, 2005).

En 2000, il était estimé que près de 1,72 milliards de passagers utiliseraient l'avion pour voyager (Carter, 1999). Alors que dans la vie courante, ces hommes et ces femmes d'affaires sont généralement peu sensibilisés par les médias et les publicités classiques, du fait de leur emploi du temps trop chargé et d'un certain manque d'intérêt, ils deviennent cependant réceptifs aux différents moyens de communications et de promotions mis en place dans un aéroport ou pendant un vol (d'après des spécialistes *in-flight media* (Carter, 1999)). Par conséquent, les médias dans les aires de transit deviennent de plus en plus innovants et élaborés pour capter leur attention ; tous ces déploiements publicitaires ont ainsi permis de générer près de 350 millions de dollars de recettes publicitaires pour l'industrie aérienne, sans prendre en compte ni les affiches ni les commandites dans les aéroports (Carter, 1999).

Il apparaît donc que les médias bénéficient d'une place de plus en plus importante dans les aéroports ; les marques de luxe les utilisent à leur avantage afin de présenter leurs produits et leurs services de qualité. Elles ont le choix sur le type de média dans lequel paraître, pour

déployer et valoriser leur image de marque. L'image qu'offre ces marques de luxe dans les medias leur permet de renforcer l'esprit de la marque en racontant « *des histoires simples, poétiques, provoquant l'envie de s'immerger dans l'univers de la marque* » (Tranzer & Nougaro-Soubrane, 2005).

Tout est mis en œuvre pour non seulement valoriser l'expérience de luxe que vivent leurs clients mais surtout, pour valoriser l'image de la marque.

3. LES MARQUES DE LUXE SE METTENT SUR LEUR 31

Le commerce de passage appelle à la nouveauté et à la créativité ; de nombreuses marques de luxe créent des produits exclusifs au commerce de passage. Dans les aéroports, les boutiques de luxe ont en général un cadre très beau qui met en valeur des produits nouveaux, originaux et adaptés aux désirs des passagers. Par exemple, « *en tant que vitrine du savoir-faire d'Aéroports de Paris, [les activités de Boutiques Aéroports de Paris] participent à la perception qualitative générale des terminaux parisiens : image de marque, esthétique, agrément, distraction, confort, accueil...* » (Nicolas, Vicidomini, Leprince, & Mallet, 2005 : 7). L'ensemble fait rêver et tout est mis en place pour laisser croire à l'usager qu'il vit un moment unique qu'il ne doit absolument pas laisser passer. Comme une conclusion qui s'impose, l'usager achète sa *part de rêve*.

Certains aéroports vont jusqu'à offrir une panoplie de services à la fois traditionnels, mais aussi exotiques, pour inciter les passagers à venir redécouvrir ces expériences lors d'un prochain voyage. De cette manière, le voyage commence dès l'arrivée à l'aéroport grâce aux différents services offerts dans le but de divertir leur clientèle de la meilleure manière possible. Les fabricants et vendeurs ont pris en compte les contraintes ainsi que la spécificité des comportements d'achat des passagers dans un aéroport (Stratégies Magazine, 2004). C'est pourquoi les boutiques ont su s'adapter aux attentes spécifiques de leur clientèle en offrant des « *miniatures, des produits exclusifs au marché du voyage et ceux qui reflètent [la culture et l'art du] pays traversé* » (Du duty free au travel retail, 1999). De plus, « *l'offre se veut plus qualitative, et les espaces en boutiques plus vastes, répondant aux attentes des voyageurs d'affaires en particulier* » (Cohen, 2007 : 1).

Le prestige de voyager peut être rehaussé par l'achat de produits exclusifs et originaux alors qu' auparavant, « *l'achat en duty free était synonyme de bonnes affaires* » assure le dirigeant de Paquebot&Co Design (Stratégies Magazine, 2004). Dans ce but, les boutiques d'aéroports ont mis en place, dans de nombreux pays, des espaces spécifiques à zones thématiques variées où les passagers peuvent découvrir certains aspects culturels ou artistiques locaux. C'est ainsi que l'on peut se faire fabriquer un bijou en diamant à l'aéroport Amsterdam Schipol en seulement une heure, ou découvrir le musée du whisky Glenfiddich à Londres Stansted où l'on peut suivre les différentes étapes de la distillation et la préparation du whisky et faire graver un message sur la bouteille que l'on achètera comme souvenir (Stratégies Magazine, 2004).

Les centres commerciaux des aéroports offrent ainsi la possibilité aux passagers de découvrir certaines marques de luxe qui leur seraient autrement inaccessibles. Comme le décrit un article dans le *Wall Street Journal*, au lieu de vendre leurs produits dans une grande surface, la plupart des gérants de marque préfèrent désormais ouvrir une boutique indépendante dans un aéroport. Les boutiques ont ainsi plus de liberté pour créer, innover et garder l'ambiance comme le style qui les caractérisent et auxquels leur clientèle d'origine est habituée (Rohwedder & Michaels, 2005).

D. LE TRAVEL RETAIL : QUAND LES MARQUES DE LUXE « PRENNENT LEUR ENVOL »

1. LE TRAVEL RETAIL : UNE NOUVELLE SORTE DE MAGASINAGE

La conséquence directe de la croissance du nombre de passagers dans les aéroports est le développement de nouveaux centres commerciaux dans les zones de transit ((Crawford & Melewar, 2003) ; (Fernie, 1995)). En développant ce secteur commercial, les aéroports offrent ainsi un nouveau style de magasinage : le Travel Retail ou le commerce de passage (Maillet, 1999).

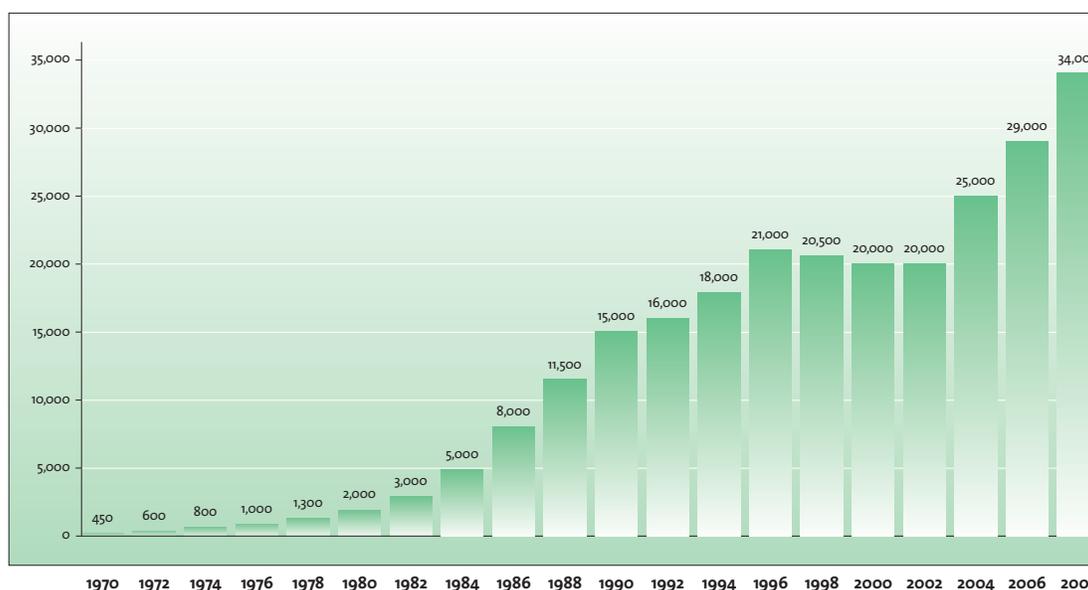
Le Travel Retail voit le jour en 1947, en Irlande. Seuls les cigarettes et les alcools y sont présents dès le départ (Goldberg, 2009). Par la suite, « *les parfums vont être les premiers produits*

de luxe à se développer dans ce circuit, et les produits de beauté vont bientôt devenir la première catégorie, passant de 11,6 % de son activité en 1980 à 23,6 % en 2001 et 30 % en 2007 » (Goldberg, 2009 : 26).

Aujourd'hui, le Travel Retail est une industrie à part entière ; par conséquent, il n'est pas un moyen de distribution supplémentaire pour les marques de luxe mais un nouveau moyen d'entrée en contact avec une nouvelle clientèle (Maillet, *New Marketing Stakes for the Travel Retail*, 2005).

Comme le démontre le graphique ci-dessous, le Travel Retail connaît une croissance extraordinaire et qui « *fait rêver bien des marchés domestiques* » (Goldberg, 2009 : 27). Ce circuit ne cesse de fructifier depuis les années 1970, bien qu'il connaît des périodes difficiles entre 1998 et 2003 tel que la crise économique en Asie, la fin du *duty free* intra-européen, le 11 Septembre 2001, la guerre en Irak, ou encore l'épidémie du SRAS (Goldberg, 2009).

Figure 2 : La croissance du Travel Retail entre 1970 et 2007 (Goldberg, 2009)

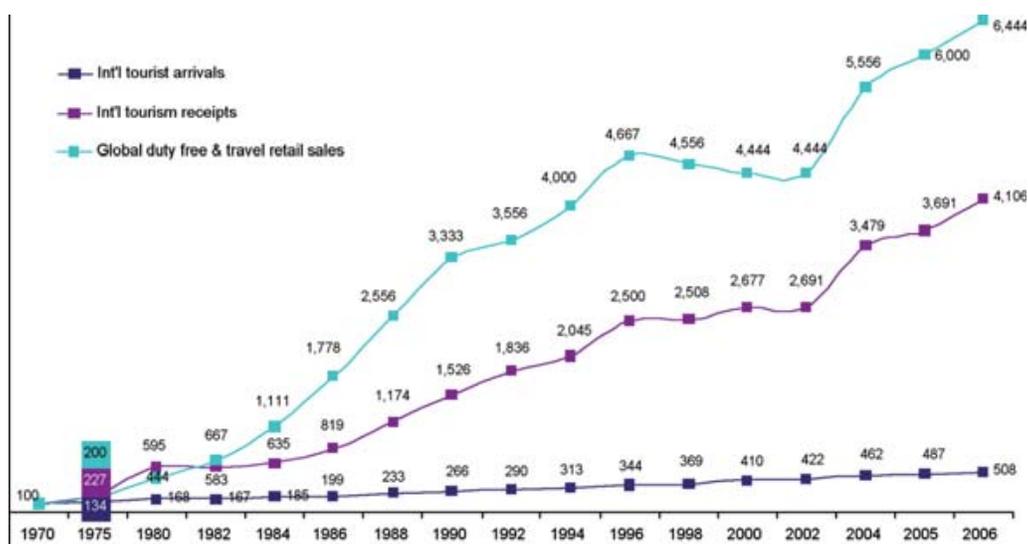


Mark Gottdiener défend également le fait que le *Travel Retail* est un circuit à part : « *By stretching out terminal space, however, an opportunity was created to increase the retailing*

function of the airport. Since that time, the merger of the mall with the terminal has become the principal innovation in airport design » (Gottdiener, 2000 : 15). L'utilisateur d'un aéroport est un consommateur spécifique avec des envies et des attentes différentes de celles d'un consommateur issu de la société de consommation de masse ; ce n'est plus principalement le concept « *acheter au plus bas prix* » qui s'adapte à lui car le prix n'est plus le critère phare qui motive ses achats (Maillet, 1999). Le voyageur sait qu'il a le temps de vivre *une expérience commerciale* unique.

Comme en témoigne la figure ci-dessous, l'évolution des recettes liées au tourisme et celle des ventes du Travel Retail entre 1970 et 2006 suivent une évolution croissante et restent parallèles. L'évolution du tourisme international a également augmenté, mais d'une manière plus réticente que les deux autres courbes. Cette illustration permet donc de conclure que « *le panier moyen s'est bonifié, grâce entre autres à l'apparition et au développement d'une offre premium, notamment en produits de soin* » (Goldberg, 2009 : 28).

Figure 3 : Évolution du tourisme international, des recettes liées au tourisme et des ventes du Travel Retail entre 1970 et 2006 (Goldberg, 2009)



L'aéroport de Paris Charles de Gaulle offre sur son site internet la liste de toutes les boutiques qui sont localisées dans l'aéroport. Il y a bien sûr les boutiques hors taxes, mais

également des boutiques de luxe dans les domaines de la bijouterie et de l'horlogerie, des parfums et des cosmétiques et de la mode comme Cartier, Swarovski, Hermès, Prada, Longchamp, L'Occitane, La Maison du Chocolat, parmi tant d'autres. Les aéroports Paris Charles de Gaulle et Paris-Orly, d'après une annonce sur le site internet CTendance, ont formé un partenariat avec *The Nuance Group* « afin de se lancer dans l'exploitation de magasins de mode et d'accessoires » (Relaxnews, 2008). Sur une surface totale de 5.000 m², « ce partenariat devrait conduire à un élargissement en nombre et en gamme de l'offre mode et accessoires dans les aéroports parisiens [afin] de promouvoir 'l'élégance et l'art de vivre parisien' » (Relaxnews, 2008). Grâce à toutes ses extensions et les multiservices que cet aéroport offre à sa clientèle, les Aéroports de Paris ont décidé de modifier leur identité et leur combat en créant une nouvelle signature plus visuelle et sonore : « *Le monde entier est notre invité – qui affirme sa vocation universelle et sa mission prioritaire : l'accueil* » (Nicolas, Vicidomini, Leprince, & Mallet, 2005 : 8).

Il est donc évident que tous les aéroports doivent prendre en considération les attentes et les nouveaux besoins de leur clientèle afin d'y répondre au mieux.

2. LES CARACTERISTIQUES DE LA NOUVELLE CLIENTELE CIBLE DES MARQUES DE LUXE

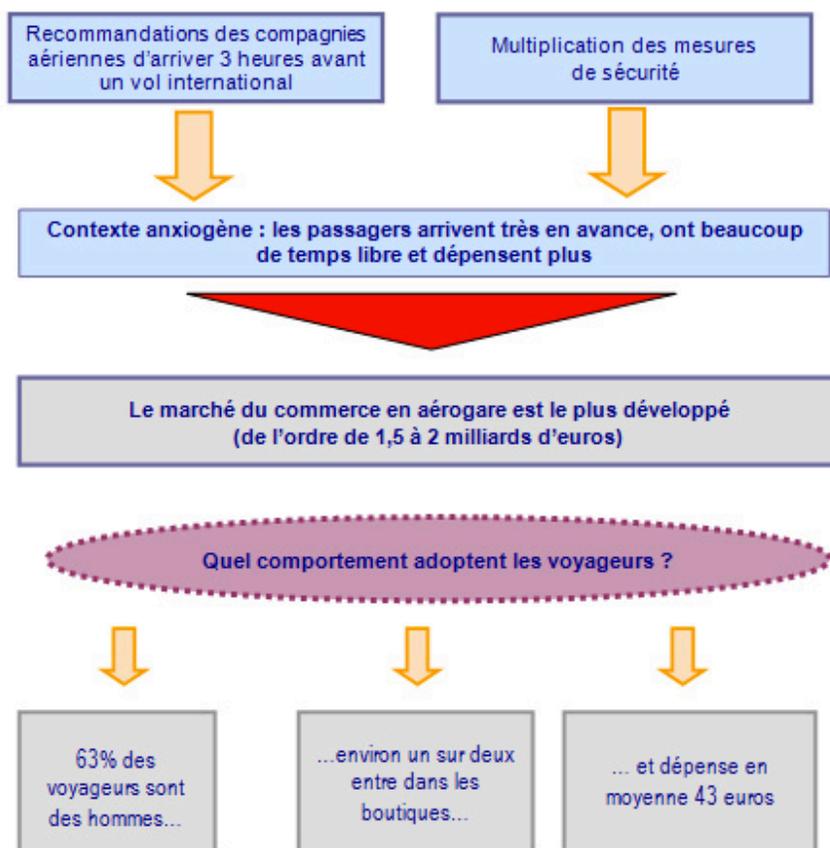
Les marques de luxe font maintenant parties de l'environnement de l'aéroport qui a du coup une image associée au luxe ; elles ont mis en place des vitrines exceptionnelles afin de présenter leurs produits et les nouvelles tendances de la mode. L'introduction des marques de luxe dans les centres commerciaux d'aéroport est donc une opportunité pour les passagers, clients potentiels pour l'achat de produits de luxe.

Plusieurs travaux de recherche ont ainsi permis d'identifier plusieurs types de consommateurs. D'après une étude sur les voyageurs fréquents, comme cible privilégiée des boutiques de luxe, il ressort que ces personnes « réalisent au moins six vols par an [et] sont majoritairement des hommes, âgés de 35 à 54 ans pour un peu plus de 60%. Plus de la moitié bénéficie de revenus annuels supérieurs à 50 000 euros » (Fraioli, 2009). Ces usagers sont des habitués des aéroports et sont surnommés « *Frequent Flyers* ». Ils sont une clientèle de choix

pour les boutiques de luxe dans les aéroports; ces voyageurs d'affaires, toujours entre deux avions, sont, d'après Sophie Descloix, responsable marketing de pôles chez Lagardère Publicité, la « *catégorie de population [qui] est le cœur de cible des marques de luxe. Ce type de produits fait partie de leur univers quotidien. Mieux : ils aiment chercher des informations sur ces marques et sont de véritables relais d'opinion sur ce marché* » (Fraïoli, 2009).

Le document présenté ci-dessous (Xerfi, 2009) résume comment les renforcements des mesures de sécurité dans les aéroports après les événements du 11 septembre 2001, influent sur la progression des ventes dans les boutiques de luxe des aéroports.

Figure 4 : Le comportement des consommateurs en aéroports (Xerfi, 2009)



Les Aéroports de Paris ont également fait une étude ethnographique sur le comportement d'achat des hommes dans un aéroport car 63% de leur clientèle sont des hommes qui voyagent

fréquemment et dont la majorité est issue de milieux socioprofessionnels élevés (Aéroports de Paris, 2006). D'après cette étude, l'auteur a réussi à distinguer quatre profils pour ces passagers masculins :

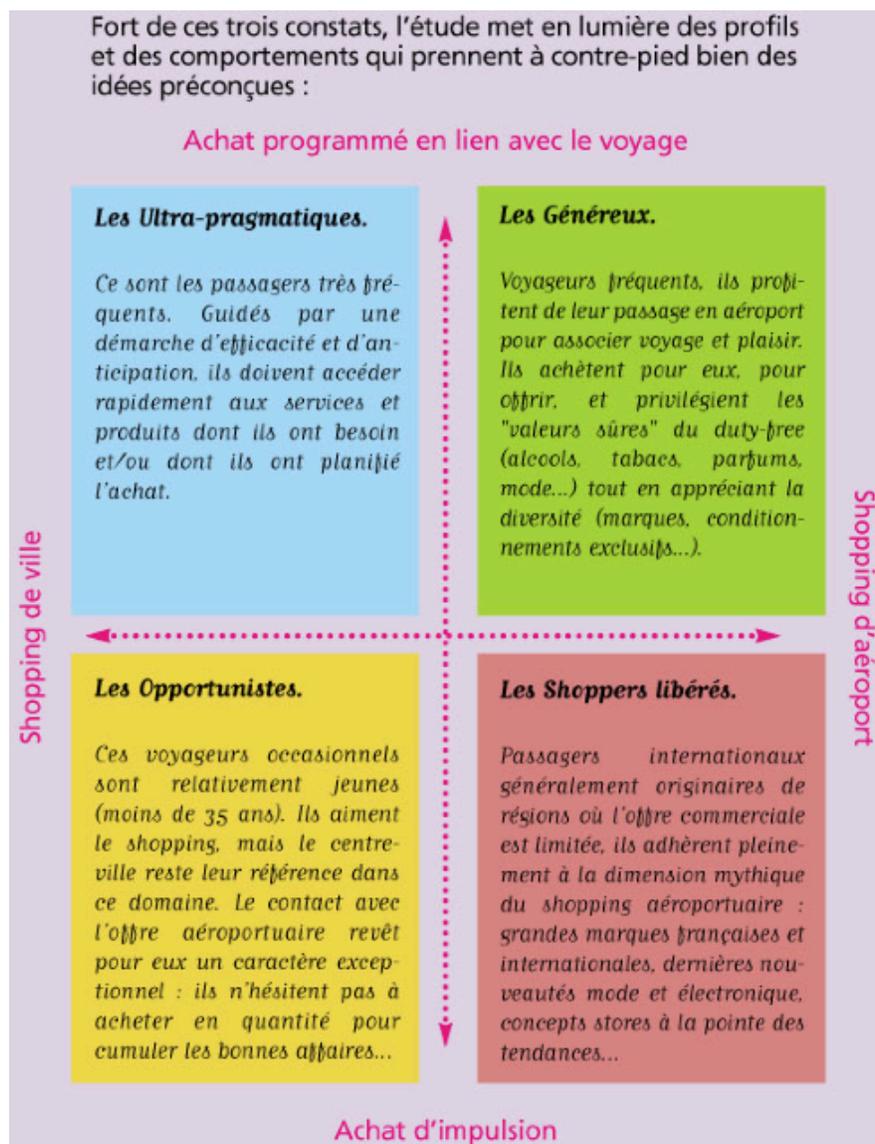
- **Les « ultra-pragmatiques »** – pour les passagers qui voyagent fréquemment et qui ne veulent pas perdre de temps, de concentration et d'énergie. Leurs achats sont effectués de manière « *rationnelle, anticipée et efficace* » (Aéroports de Paris, 2006 : 5). Comme le décrit le sociologue Stéphane Chevrier (Aéroports de Paris, 2006 : 5), « *Les très grands mobiles ne voyagent plus, ils se déplacent dans un grand réseau global.* »

- **Les « généreux »** – ce genre de passager préfère utiliser son temps libre pour se divertir et ajouter un aspect plaisant à son voyage. Il va privilégier les achats cadeaux, sans oublier de se faire plaisir.

- **Les « opportunistes »** – cette jeune clientèle voyage occasionnellement et magasine régulièrement en centre-ville. Les boutiques dans l'aéroport sont donc une opportunité pour cette clientèle qui compte en profiter. Elle est plus orientée vers les bonnes occasions et aime les produits qui sont à des prix promotionnels ou détaxés (Aéroports de Paris, 2006).

- **Les « shoppers libérés »** – ce genre de passager, souvent d'origine asiatique ou nord-américaine, aime et connaît les différentes marques de luxe. Il fréquente les magasins haut de gamme et prestigieux et dépense sans compter, ayant un comportement d'achat ouvert et impulsif (Aéroports de Paris, 2006).

Figure 5 : Étude ethnographique sur le comportement d'achat des hommes en aéroport (Aéroports de Paris, 2006)



La figure ci-dessus résume cette étude ethnographique réalisée par les Aéroports de Paris en 2006 sur le comportement d'achat des hommes en aéroport. Voyageant seul, l'homme se libère et prend son autonomie. En effet, comme le confirme Pascal Bourgue, directeur Marketing Commerces et Communications (Aéroports de Paris, 2006 : 1), « *tout à la fois relais d'opinion, observateurs avertis et passagers exigeants, les hommes constituent une clientèle de référence*

pour Aéroports de Paris. Leur perception de l'aéroport et leurs attentes sont des critères déterminants pour définir et adapter en permanence notre offre de service. »

Non seulement il existe plusieurs profils de passagers, mais il existe également plusieurs types de comportement d'achat. Comme nous l'avons détaillé précédemment, les deux principales catégories de clients dans un commerce de passage sont les voyageurs d'affaires et les touristes. Cinq types de comportement d'achat des passagers d'aéroports ont été recensés (Stratégies Magazine, 2004):

- L'achat de culpabilité d'une personne d'affaires qui cherche à faire pardonner son absence auprès de ses enfants et/ou de sa/son partenaire ;
- L'achat souvenir pour marquer le voyage effectué ;
- L'achat pour plaisir personnel exceptionnel;
- L'achat justifié par un prix promotionnel ;
- L'achat unique et original, créé pour le voyageur.

Contrairement aux clients d'un centre commercial urbain, les usagers endurent un certain degré de stress et d'anxiété, le plus souvent lié à l'anticipation de leur voyage. Ils disposent donc de différents moyens pour occuper leur temps d'attente avant d'embarquer dans l'avion : c'est pour ce laps de temps crucial que les stratégies marketing des boutiques des zones de transit ont été pensées, afin de réduire l'anxiété et l'ennui des passagers et leur donner l'envie de faire des achats dans leurs boutiques.

Les boutiques d'une zone de passage utilisent toute une panoplie de stratégies promotionnelles dans le but de provoquer ces achats (Omar & Kent, 2001). L'ambiance commerciale des zones de transit des aéroports crée « *un contexte propice aux achats, notamment [l'achat] d'impulsion* » (Cohen, 2009).

Un achat d'impulsion correspond à un achat non réfléchi, qui n'a pas été prémédité dans l'esprit du client avant d'entrer dans une boutique (Guichard & Vanheems, 2004). C'est de voir le produit dans les vitrines qui conditionne l'achat. Le prix du produit acheté est secondaire ; il peut être aussi le prix à payer pour avoir plus de temps avec sa famille et ses proches au lieu de le

perdre à faire les boutiques en ville. Globalement, ces achats d'impulsion peuvent être qualifiés d'achats types « coups de cœur » du commerce de passage.

Une autre étude réalisée par Kollat et Willet puis reprise par Omar et Kent (2001) dans leur article sur l'influence des aéroports sur les achats d'impulsion, montre que la part des achats d'impulsions dans les boutiques d'un aéroport est de plus en plus importante (Omar & Kent, 2001). Ceci met en évidence combien les stratégies de vente sont efficaces car c'est ce comportement impulsif qui est le plus difficile à provoquer et qui est le plus rentable aussi.

3. QUEL AVENIR POUR LES MARQUES DE LUXE DANS UN AEROPORT ?

« Concevoir ; réaliser ; rendre le service à son plus haut niveau de qualité ; rénover et en même temps conserver les meilleures traditions ; se renouveler tout en maintenant intacte l'image de marque ; tels sont quelques-uns des critères du luxe » (Lafont, 2008 : 23). Lafont décrit parfaitement les enjeux du luxe pour les années à venir. Les marques de luxe doivent maintenir leur image de marque même si le marché du luxe connaît une forte expansion dans le monde. Plusieurs études s'accordent sur le fait que le nombre de clients potentiels du marché du luxe augmente tout comme la liste des pays consommateurs du luxe (Lafont, 2008).

Les maisons de luxe cherchent aujourd'hui à se diversifier sur des marchés porteurs et internationaux « en communiquant sur leur richesse symbolique, culturelle et historique » (Allèrès, Baur, Bouis, & Blondel, 2003 : Résumé). D'après ces auteurs, « l'exploit stratégique de ces Maisons, dans leur champ concurrentiel, est de dépasser un ensemble de contraintes, de surmonter les nouvelles menaces et de parvenir à gérer un ensemble de contradictions apparentes ou de paradoxes » (Allèrès, Baur, Bouis, & Blondel, 2003 : Résumé).

Les marques de luxe ont tellement bien trouvé leur place dans les aéroports, que non seulement elles en ont tiré profit, mais en plus leur image est désormais intrinsèquement liée aux aéroports. L'Aéroport International de Beyrouth-Rafic Hariri au Liban nous offre le parfait exemple du déploiement des marques de luxe qui ont aujourd'hui leur propre zone.

« La zone des produits de luxe comporte des montres, des bijoux, des articles de mode et des accessoires. Elle couvre une superficie de 1.100 mètres carrés. Les secteurs de

mode ont été entièrement adaptés aux besoins du client suivant le concept des magasins intégrés avec Lancel, Lacoste, ST Dupont, Rossetti, Dior, Hermès, Ferragamo, Zilli et Escada ; des secteurs adaptés aux besoins du client ont été également mis en service pour Swarovski, et les bijoux Zougheib et Bonja.

Le département de montres a un emplacement favorisé vers l'avant de la zone. Cette catégorie représente: Cartier, Omega, Baume & Mercier, Raymond Weil, Tissot, Longines, Rado, Tag Heuer, Christian Dior, Façonnable, Gucci, Bruno Banani, Montblanc, Omorfia et beaucoup d'autres marques prestigieuses, telles que Michaela Frey, AT Cross et Misaki » (Beyrut Duty Free, 2007).

Dans l'étude de Lafont, il ressort trois scénarios possibles pour l'avenir de l'industrie du luxe. Face à une perspective très forte de la demande et de la concurrence, il serait probable que la filière du luxe connaisse des pertes de parts de marché. Une autre possibilité serait une perte du savoir-faire des Maisons de luxe, telles que des grandes marques françaises ; Cartier, Chanel, Dior, etc. Enfin, un troisième scénario serait celui d'une « *banalisation du luxe qui se transformerait, à terme, en un simple produit haut de gamme, entraînant une perte de créativité* » (Lafont, 2008 : 25).

Comme nous avons pu le voir dans cette revue de littérature, les marques de luxe ont su saisir l'opportunité de s'installer dans les aéroports afin d'agrandir leur propre clientèle au niveau mondial en ciblant le flux de clients associés aux aéroports. Les aéroports sont devenus aujourd'hui une vitrine exceptionnelle du luxe. Le commerce de passage est en plein essor dans les aéroports, qui sont les carrefours du monde. En devenant progressivement plus accessibles à une clientèle plus large, les marques de luxe se démocratisent et doivent ainsi travailler sur leurs stratégies marketing et leurs services afin de garder leur rang et leur image d'exclusivité.

Malgré le paradoxe créé et les risques encourus par les marques de luxe lorsqu'elles ont décidé de cibler cette nouvelle clientèle itinérante, leur implantation dans les aéroports leur a permis de prendre un nouvel essor.

PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

La revue de littérature établie précédemment nous a permis de définir et de comprendre la raison du développement des marques de luxe dans les aéroports. Avec cet éclairage, il nous est donc possible d'établir un cadre conceptuel à notre étude et de définir quelle sera notre problématique. Pour cela, nous allons passer en revue les fondements, les objectifs et le modèle conceptuel proprement dit.

A. LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE

L'interaction réciproque entre les gestionnaires d'aéroports et les gestionnaires de marques de luxe a le potentiel de générer de la valeur co-crée avec le consommateur. Les principaux avantages de la co-création de valeur se trouvent dans sa capacité à parfaire le niveau de qualité perçu du service reçu et à améliorer la qualité de l'expérience vécue par le consommateur (Payne, Storbacka, & Frow, 2008).

L'étude de Ramaswamy (2008) met en évidence le fait qu'une marque doit intégrer le potentiel de la co-création en interagissant avec ses consommateurs afin de créer une expérience de marque. En effet, Ramaswamy (2008 : 9) présente l'importance de cette contribution à la marque : « *In sum, leading firms are learning how to sustain competitive advantage by co-creating experiences of value with customers.* »

Comme le démontre le schéma ci-dessous (figure 6), les interactions de co-création entre les aéroports et les marques de luxe sont une nouvelle stratégie de création de valeur. Le schéma original se focalisait sur les interactions de co-création entre une compagnie et ses consommateurs. Pour notre étude, nous avons apporté quelques modifications à la figure afin de schématiser la collaboration entre les produits de luxe et les aéroports, pour comprendre les apports potentiels réciproques de cette alliance.

D'après le schéma, l'interaction entre les aéroports et les marques de luxe va permettre aux deux parties de créer un « *dialogue, access, transparency, and understanding of risks-*

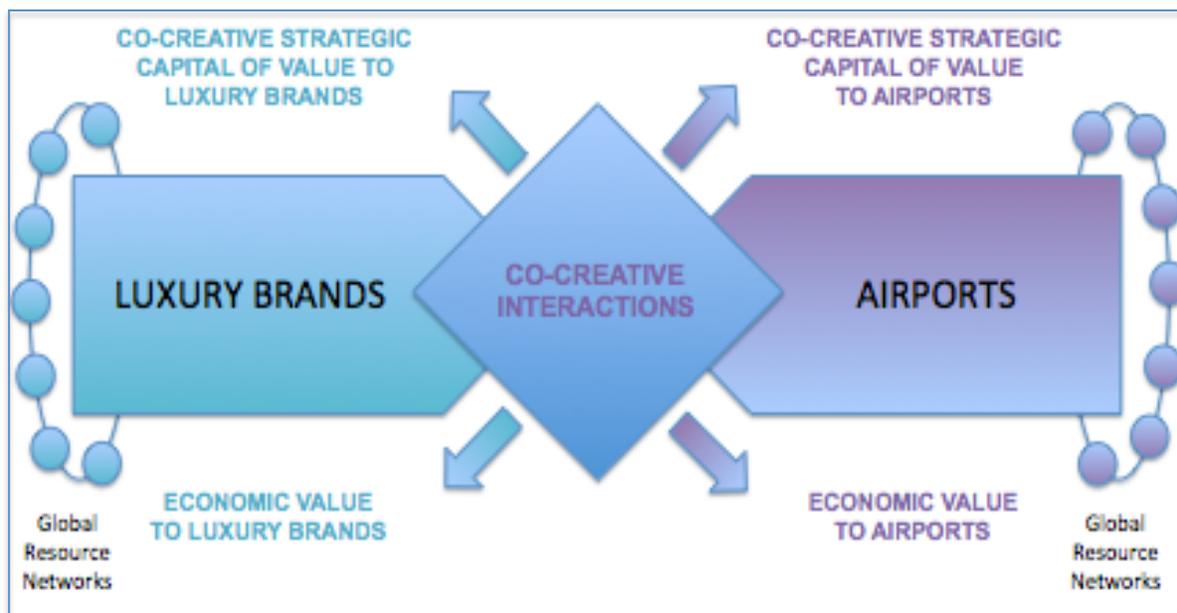
benefits that is central to the next practice of value creation » (Ramaswamy & Prahalad, 2004 : 5). Elle crée une expérience unique pour les consommateurs-passagers et deviendrait un avantage compétitif pour les aéroports et les marques de luxe.

Le partage de leurs connaissances sur le fonctionnement des passagers des aéroports et celles des consommateurs des marques de luxe (*global resource networks*), leur permettra d'améliorer à la fois l'offre dans les boutiques de luxe, mais aussi l'expérience vécue par les passagers dans les zones de Travel Retail des aéroports. Dû à l'intensification de l'utilisation des transports aériens, il est nécessaire que les infrastructures des aires de transit soient coordonnées à celles des boutiques de luxe afin de satisfaire les passagers et de les transformer en clients potentiels de ces boutiques.

Les aéroports et les marques de luxe deviennent ainsi à la fois des collaborateurs et des compétiteurs : « *collaborators in co-creating value and competitors for the extraction of economic value* » (Ramaswamy & Prahalad, 2004 : 11).

On peut donc se demander comment les marques de luxe et les aéroports collaborent afin de faire vivre une expérience originale et marquante à leurs consommateurs-passagers.

Figure 6 : Interactions co-créatives des marques de luxe et des aéroports (Adaptation du schéma de Ramaswamy (2008)).



L'essentiel de cette recherche sera de déterminer l'impact de l'implantation des boutiques de luxe dans les zones commerciales des aéroports sur l'image de la marque de luxe.

Dans le cadre de ce mémoire, nous chercherons à mettre en évidence les différents outils marketing qu'une enseigne de luxe utilise pour conserver son image intacte aux yeux de ses nouveaux consommateurs voyageurs aériens.

Dans ce but, notre recherche sera orientée sur l'analyse de l'expérience vécue par les consommateurs lors de l'achat d'un produit de luxe dans les aires de transit des aéroports : leurs attentes, leurs vécus, leurs conclusions, etc.

B. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La revue de littérature a dégagé plusieurs points majeurs concernant le déploiement des marques de luxe dans les aéroports. Les avis des gestionnaires de marques sont divergents face à la démocratisation du luxe en terme de perception de l'image de marque.

L'étude de Bernard Dubois (2009) met en évidence le fait que le marketing du luxe s'est « *considérablement démocratisé au cours des vingt dernières années* ». Selon l'auteur, il existe cinq paradoxes principaux au marketing du luxe :

- Le paradoxe de la demande – Un produit de luxe repose sur la part de rêve et d'envie de pouvoir consommer un produit exceptionnel. Cependant, en se démocratisant, « *le luxe est devenu de plus en plus tributaire de situations particulières d'achat et de consommation* » (Dubois, 2009). La satisfaction d'un achat de luxe n'engendre pas forcément une fidélité à la marque comme c'est le cas pour les marques de grande consommation.

- Le paradoxe du produit – Dans le marketing classique, le concept du « *produit-réponse* » est utilisé. En effet, c'est afin de répondre aux besoins de la clientèle qu'on crée un produit. Cependant, cette conception ne s'applique pas au luxe. D'après Dubois, « *le marketing du luxe est un marketing de proposition* » et non de solution (2009).

- Le paradoxe du prix – Pour les produits de grande consommation, la structure du prix vient surtout de sa stratégie concurrentielle ainsi que de son coût. Dans le domaine du luxe,

le prix dépend également des deux points cités ci-dessus, mais aussi « *la valeur imaginaire attachée au produit—et surtout à sa marque—est telle qu'elle distancie la relation entre le prix de vente final et le coût des matières premières* » (Dubois, 2009).

- Le paradoxe de la distribution – Dubois affirme que dans le monde de la grande consommation, la force d'un réseau de distribution d'une marque dépend du nombre et du poids des différents points de vente. La distribution dans le domaine du luxe est quant à elle différente dans la mesure où une trop grande diffusion nuirait à l'image du produit et donc de la marque. La stratégie poursuivie par les maisons de luxe est donc une distribution sélective dont « *l'emplacement et l'atmosphère d'un point de vente comptent donc davantage que sa surface* » (Dubois, 2009).

- Le paradoxe de la communication – La communication d'une marque permet de mettre en valeur un produit, devenant ainsi un atout majeur pour son succès auprès de ses consommateurs. Une marque doit donc communiquer son message afin d'être connue. A l'opposé, pour une marque de luxe, « *il est essentiel que la communication se mette au service du produit et de la marque et non l'inverse* » (Dubois, 2009). En effet, une marque de luxe ne doit pas communiquer de façon trop excessive où elle risquerait de perdre ses aspects de rareté et d'exclusivité. Dans ce domaine, « *le produit et sa marque sont le message et n'ont [...] nul besoin de faire-valoir* » (Dubois, 2009).

Les stratégies des marques de luxe reposent sur ces paradoxes dont nous devons tenir compte dans notre recherche. Elles doivent ainsi garder leur cohérence marketing en veillant à ne pas ternir leur image de marque lorsqu'elles ciblent les aéroports comme nouveau canal de distribution. Les maisons de luxe et les aéroports devront donc « *cohabiter en s'enrichissant l'un l'autre à partir d'un respect mutuel et d'une reconnaissance de leurs rôles respectifs* » (Dubois, 2009).

Avec tous ces paradoxes et incertitudes pesant sur l'avenir du luxe, secteur maintenant implanté dans les aéroports par le biais du Travel Retail, il apparaît que les principes de base du luxe sont remis en questions.

Nous pouvons donc nous demander quelles expériences les marques de luxe font vivre à leurs consommateurs dans les aéroports, sans causer la banalisation ou le galvaudage de la marque, tout en suscitant l'envie et en poussant à l'achat.

Notre problématique peut donc être formulée de la manière suivante :

Problématique :

Comment les marques de luxe et les aéroports collaborent-ils afin de préserver le prestige de l'image de marque des enseignes du luxe implantées dans les zones de Travel Retail ?

Afin de répondre à notre problématique, nous devons explorer et tenter de résoudre les trois points suivants :

- Comprendre les attentes des passagers vis-à-vis des enseignes de luxe et des aéroports.
- Déterminer dans quelle mesure la collaboration des marques de luxe et des aéroports bénéficie aux trois entités étudiées : aéroports, marques de luxe et consommateurs.
- Identifier les retombées de cette collaboration sur l'image de la marque.

Les réponses collectées devraient nous permettre d'obtenir une meilleure perception de ce nouveau type de relation commerciale dans le domaine du luxe, relation encore très peu étudiée.

C. LE MODELE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel proposé à la fin de ce chapitre met en relation les différentes données relevées dans la revue de littérature avec la problématique de cette étude.

Une première partie du cadre conceptuel présente les différentes stratégies permettant la collaboration des marques de luxe et des aéroports et le bénéfice que cette alliance apporte aux entités étudiées. D'après la revue de littérature, six stratégies marketing sont utilisées par les aéroports et les boutiques de luxe : la communication, le temps d'attente des passagers dans l'aéroport, la structure et l'esthétique de la boutique, l'architecture de l'aéroport, l'usage des quatre éléments du mix marketing—produit, prix, place, promotion—et enfin, l'agencement des boutiques par rapport au flux des passagers.

L'environnement de la boutique est un facteur clef, plus important que la marque en tant que telle lors de la décision d'achat d'un consommateur (The Moodie Report, 2007). Le temps d'attente dans une aérogare est également un autre facteur important car il faut que les passagers disposent d'un temps libre suffisant afin d'être disposés à faire les boutiques.

L'achat « Travel Retail » ne concerne pas seulement le produit mais aussi toute l'expérience vécue autour du produit convoité : il permet au consommateur de vivre et d'apprécier un service personnalisé et mémorable. Une boutique dans un aéroport devra donc travailler sur l'image de la boutique afin de promouvoir une certaine expérience pour créer un attachement affectif avec ses clients (Godey, Lagier, & Pederzoli, 2009). Enfin, il faut prendre en considération comment et où se déplacent les passagers afin d'optimiser l'emplacement des boutiques dans l'aéroport.

Ainsi, une marque sera considérée comme appartenant au domaine du luxe dépendamment de sa distribution, de l'esthétique de la boutique et de l'expérience vécue dans la boutique (Godey, Lagier, & Pederzoli, 2009).

Une deuxième partie du cadre conceptuel présente les risques et les conflits potentiels qu'encourent les marques de luxe ainsi que les aéroports en s'alliant. En effet, comme cela a été relevé dans la revue de la littérature, une marque de luxe introduite dans une zone de transit peut encourir les risques suivants : une banalisation et une dilution de la marque, une perte d'exclusivité, de nouvelles concurrences, une altération de l'image de la marque avec une perte de son prestige, et enfin, une certaine évolution dans le comportement et les attentes des consommateurs-passagers.

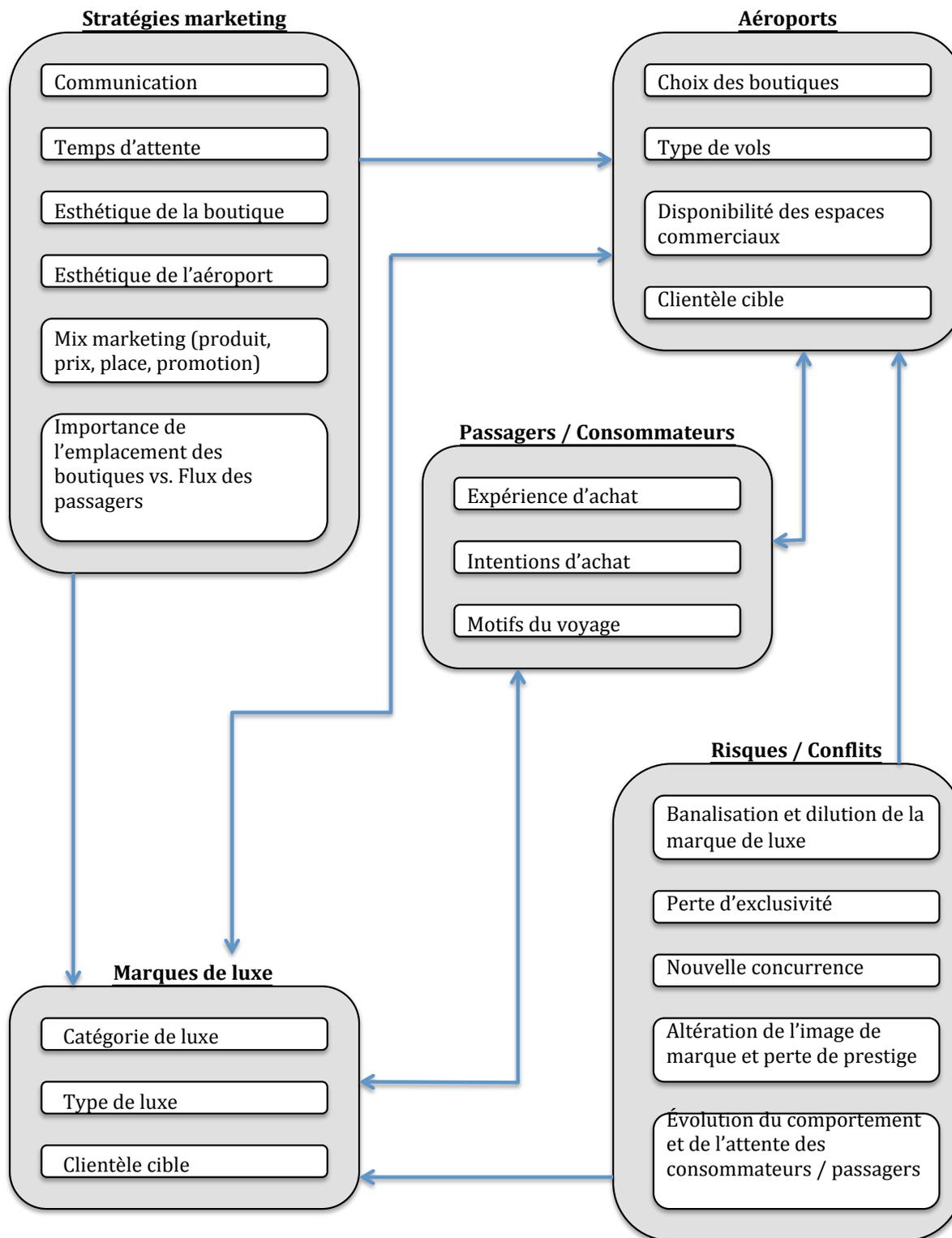
Les marques de luxe doivent donc répondre au dilemme d'une plus grande distribution au travers du Travel Retail en évitant, ou plutôt en minimisant, les risques potentiels de sombrer dans une distribution conventionnelle. Comme le décrivent Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer dans leur livre *Luxe oblige* (2008 : 254), « *La distribution doit non seulement mettre en valeur, mais même rehausser l'image des produits.* »

Les trois dernières parties portent sur les trois entités étudiées : les aéroports, les marques de luxe, et les passagers/consommateurs. Ce modèle met ainsi en jeu les différentes intentions d'achats ainsi que l'expérience vécue par le passager lors d'un achat dans une boutique de luxe de la zone commerciale d'un aéroport. La revue de littérature a déjà mis en évidence le fait que le contexte aéroportuaire modifie profondément le comportement d'achat des passagers si on le compare au comportement de ces mêmes personnes dans un centre commercial urbain. Le comportement d'achat des passagers est aussi lié au motif de leur voyage—voyage d'affaires ou voyage touristique. L'usager type d'un aéroport a donc des envies et des attentes très différentes de celle d'un consommateur classique en zone urbaine ; il désire une consommation personnalisée, originale et exceptionnelle, pour un temps d'achat réduit (Maillet, 1999). Il est donc nécessaire de connaître la clientèle cible des marques de luxe et des aéroports et comment celle-ci influe sur les stratégies utilisées par les deux parties.

Le cadre conceptuel met en évidence les paramètres que nous devons absolument prendre en compte lors de notre recherche. Cependant, étant donné que cette étude qualitative est de nature exploratoire, il se peut que certains des éléments proposés dans le cadre conceptuel soient modifiés et/ou que d'autres éléments émergent lors de l'analyse des données.

La figure suivante représente le cadre conceptuel de cette étude.

Figure 7 : Représentation conceptuelle du cadre d'analyse de l'étude



PARTIE III : MÉTHODOLOGIE

Étant donné que peu d'études et de recherches ont été effectuées sur ce sujet, le fait de réaliser une étude de nature qualitative exploratoire pour aborder et répondre au mieux à notre sujet de recherche s'est imposé.

Le traitement de l'ensemble des données recueillies sur le terrain devrait ainsi nous permettre de combler le manque de littérature sur le déploiement des marques de luxe dans les aéroports ainsi que ses retombées sur l'image de marque des enseignes du luxe.

A. METHODE DE RECHERCHE UTILISEE : L'APPROCHE QUALITATIVE

Une méthode qualitative permet de mieux saisir et de mieux approfondir un phénomène encore peu étudié. Ce type d'étude semble donc approprié lorsqu'il s'agit de circonscrire le problème, de définir des questions de recherches, et d'avancer des hypothèses de recherches pour des études ultérieures (Filiatrault & Daghfous, 2006). Avec un tel objectif, « *l'analyse qualitative tirera sa force de sa capacité à susciter la conviction tout en conservant la complexité du phénomène à l'étude* » (Mukamurera, Lacourse, & Couturier, 2006 : 111).

Plus spécifiquement, une démarche inductive sera adoptée. Gérald d'Amboise définit le terme « *inductif* » comme un terme qui « *réfère à un raisonnement qui va du particulier au général, plus précisément qui débute par l'observation de phénomènes particuliers pour ensuite essayer de dégager une théorie plus générale de ces observations* » (d'Amboise & Audet, 1996 : 76). Le choix de cette démarche traduit une attitude d'ouverture et une généralisation des résultats obtenus, sans avoir nécessairement défini au préalable un cadre théorique stricte, ni d'hypothèses exploratoires précises :

« Le chercheur tente initialement de faire complètement abstraction de la théorie existante pour aborder le phénomène particulier qu'il a choisi d'étudier avec le moins d'idées préconçues possible. Une question générale de recherche peut être formulée, mais elle ne doit pas restreindre ou entraver la cueillette d'informations. Le chercheur recueille sur le terrain auprès des acteurs concernés des descriptions, impressions ou

explications des événements qu'ils vivent. De ces témoignages, il tente de dégager des schèmes communs d'interprétation qui expliqueraient certains comportements. C'est ainsi qu'éventuellement émergent du terrain les éléments d'une théorie quelquefois qualifiée de particulière. Cette théorie est susceptible d'acquérir une portée plus générale si le processus de recherche est poursuivi sur d'autres terrains et dépasse ainsi le cadre du phénomène particulier initialement étudié » (d'Amboise & Audet, 1996 : 16).

L'approche qualitative nous permet donc d'explorer, sans idées préconçues, les effets secondaires des différentes stratégies utilisées par les marques du luxe dans le cadre du Travel Retail. Elle nous permet d'avoir plus de flexibilité dans la récolte d'informations et dans leur interprétation. Cependant, de par un certain manque de structure, l'approche inductive demande au chercheur de faire preuve de rigueur lors de la recherche et de l'analyse des données recueillies (d'Amboise & Audet, 1996).

En résumé, c'est donc une approche qualitative et inductive qui sera utilisée pour notre étude afin de mieux comprendre le choix stratégique à hauts risques des marques de luxe de se localiser dans les aéroports, et d'en déduire l'impact sur leurs images respectives.

B. STRATEGIE DE RECHERCHE : L'ETUDE DE CAS UNIQUE

Afin de déterminer la stratégie de recherche la plus appropriée pour une étude, Yin définit trois critères de sélection : (1) le type de question de recherche, (2) le contrôle de l'enquêteur sur les comportements des participants, et enfin (3) l'importance des événements contemporains, par opposition à des événements historiques (Yin, 2003 : 1).

L'étude de cas est la stratégie de recherche qualitative la plus adaptée à notre étude si on suit les trois critères énoncés dans l'étude de Yin. En effet, notre recherche vise à déterminer les nouveaux codes du luxe dans un nouveau contexte, celui des aéroports et du Travel Retail (répondant ainsi à la question *comment ?*) ainsi que les causes et les intérêts sous-jacents (le *pourquoi ?*) (Yin, 2003 : 1).

L'étude de cas, comme méthode de recherche, s'impose ici puisque nous allons recueillir des avis et des points de vue, le tout en l'absence d'un environnement de recherche contrôlé (Yin,

2003). L'aspect contemporain et nouveau de la présence du luxe dans le circuit du *Travel Retail* implique lui aussi l'usage de cette méthode de recherche.

Tout comme le souligne Yin lui-même, en utilisant dans son étude la définition de Schramm (1971) : « *the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions : why they were taken, how they were implemented, and with what results* » (Yin, 2003 : 12).

Une étude de cas peut être unique (*single case study*) ou multiple (*multiple case study*), et comprendre plusieurs niveaux d'analyse—un seul acteur (*holistic case study*) ou multi-acteurs (*embedded case study*) (Yin, 2003). Une étude de cas unique est adaptée pour un cas critique, unique, ou particulier, alors qu'une étude de cas multiple est plus adaptée lorsqu'une logique de réplication est utilisée (une réplication littérale lors de résultats similaires ou une réplication théorique lors de résultats divergents) (Yin, 2003).

Comme dit précédemment, cette étude s'intéresse à la manière dont les marques de luxe et les aéroports collaborent afin de faire vivre à leurs consommateurs-passagers une expérience d'achat unique et originale dans le cadre du *Travel Retail*. C'est pourquoi, il est intéressant d'étudier les différents points de vue et les perceptions des différents acteurs pour aborder cette problématique. L'étude de cas unique avec plusieurs acteurs « *vise généralement à fournir une riche description du contexte dans lequel les événements se déroulent et de mettre au jour la structure profonde des comportements sociaux* » (Gagnon, 2005 : 43).

Une étude de cas unique multi-acteurs a donc été choisie afin de recueillir les points de vues d'experts du *Travel Retail* (manufacturiers et dirigeants) ainsi que des consommateurs. La mise en commun des résultats de ces différents acteurs nous permettra d'établir une conclusion la plus représentative de l'objet de notre étude.

C. ECHANTILLONNAGE

Cette étape consiste à trouver un terrain d'étude approprié pour répondre à la question de recherche (Gagnon, 2005). L'échantillonnage sera d'abord effectué au niveau de la sélection du cas à analyser ainsi qu'au niveau de la population cible.

1. SELECTION DU CAS

La sélection du cas est un aspect très important dans une étude de cas (Eisenhardt, 1989). L'unité d'échantillonnage choisie permet de mettre en évidence les différences et similarités des différents phénomènes étudiés.

Notre recherche concerne l'expérience du Travel Retail, vécue par la clientèle de grandes marques de luxe, implantées de plus en plus fortement dans les centres commerciaux des aéroports. En raison de considérations d'ordre budgétaire, notre terrain de recherche s'est limité à une étude qualitative aux aéroports de Paris (France).

2. SELECTION DES REpondants

La revue de littérature nous a permis d'identifier les trois acteurs s'inscrivant dans notre problématique : (1) les gestionnaires d'aéroports, (2) les gestionnaires de grandes marques, et (3) les consommateurs-passagers.

La collecte de données sera effectuée grâce à des entrevues semi-dirigées qui visent à faire émerger « *des opinions, des sentiments, des motivations des croyances et des comportements qui ont un intérêt dans le cadre du projet de recherche* » (d'Astous, 2011).

Ces entrevues semi-dirigées seront donc réalisées auprès d'experts dans le domaine du Travel Retail des aéroports de Paris. D'autres seront également réalisées auprès de consommateurs dans les aéroports de Montréal et dans les aéroports de Paris. Tous les participants seront interrogés de manière individuelle afin d'obtenir uniquement leurs opinions personnelles spontanées.

a) Les gestionnaires des aéroports

Nous nous intéresserons au point de vue des gestionnaires d'Aéroports de Paris pour connaître leurs motivations en offrant un environnement tel que le Travel Retail aux marques de luxe. Il était en effet intéressant d'étudier comment les aéroports agrandissent, rénovent et modernisent leurs zones commerciales pour offrir un « écrin » aux boutiques de luxe et répondre aux attentes de leurs passagers.

b) Les gestionnaires des marques de luxe

Les informations recueillies nous permettront de connaître les différentes stratégies commerciales que les marques de luxe utilisent dans les aéroports afin d'attirer et de capter leur clientèle, que ce soit des clients déjà acquis à la marque ou de nouveaux clients « voyageurs ». Nous pourrons alors comparer les différences de gestion entre une boutique locale et une boutique d'une zone de Travel Retail.

c) Les consommateurs des produits de luxe dans un aéroport

Le point de vue des consommateurs nous permettra de décrypter l'expérience vécue lors de l'achat d'un produit de luxe au cours de leur transit dans un aéroport.

D. COLLECTE DE DONNEES

1. INSTRUMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES

Les sources de données qui peuvent être utilisées lors d'une étude de cas sont nombreuses. Comme le proposent Yin et Eisenhardt, il existe six différentes sources de données : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante, et enfin les artefacts physiques. De plus, les deux auteurs mentionnent que ces données peuvent être qualitatives, quantitatives, ou une combinaison de ces deux types ((Yin, 2003) ; (Eisenhardt, 1989)).

La collecte de données par entrevue semi-structurée constituera notre source d'informations principale. Cette technique laisse aux personnes interrogées la liberté d'exprimer clairement leur opinion tout en les maintenant dans un cadre précis.

Un guide d'entrevue classant les questions ouvertes par thèmes a été élaboré pour les trois catégories de répondants.

Pour chaque catégorie, neuf points essentiels sont abordés :

1. Le profil général du répondant ;

2. Le profil de l'aéroport ;
3. Le partenariat « Boutiques de luxe / Aéroport ; »
4. Le fonctionnement du centre commercial de l'aéroport ;
5. La communication dans l'aéroport ;
6. Le profil des passagers de l'aéroport ;
7. L'expérience « *Travel Retail* ; »
8. Le luxe dans l'aéroport ;
9. L'avenir du luxe.

Et conclure en demandant aux répondants quels sont les points non abordés au cours de l'entrevue qu'ils auraient jugé importants concernant le sujet.

2. COLLECTE DE DONNEES

Plusieurs industries aériennes ont été approchées pour notre étude, mais plusieurs ont refusé de participer avançant comme excuses, soit un manque de temps, soit la nature confidentielle des activités de la compagnie. À l'aide de contacts personnels, j'ai pu obtenir les entretiens qui m'étaient nécessaires, avec des personnes clés d'Aéroports de Paris qui ont accepté de participer à l'étude. Une méthode d'échantillonnage « boule-de-neige » a, par la suite, été utilisée auprès d'experts dans le domaine du Travel Retail afin de rencontrer d'autres personnes susceptibles de m'aider dans ma recherche. Ainsi, il m'a été possible de m'entretenir avec des concessionnaires tel que TWFA et Duty Free Paris.

Bien qu'il m'ait été impossible d'effectuer une étude dans les aéroports de Montréal auprès de dirigeants de l'aéroport et de détaillants des boutiques de l'aéroport, la compagnie de boutiques hors taxes Aer Rianta a accepté de participer à l'étude.

De plus, mon voyage à Paris m'a permis d'accéder à la zone de transit et de m'entretenir avec des passagers. La plupart des voyageurs sollicités étaient ouverts à l'idée de m'aider dans ma recherche et ont pris le temps de répondre à mon questionnaire. Pour être retenue, la personne interrogée devait voyager régulièrement pour appartenir à la clientèle ciblée par les marques de luxe.

Devant l'ampleur du développement du Travel Retail, certaines marques tentent d'intégrer ce marché prometteur ; c'est le cas de plusieurs marques célèbres de spiritueux, tel que LVMH, Moët Hennessy, Charton Hobbs et Bacardi. C'est pourquoi il était intéressant d'intégrer dans cette recherche leurs démarches respectives de prémiumisation. Trois des entrevues ont été réalisées par convenance à Montréal où se situent les centres commerciaux de certaines marques approchées. Les deux entrevues auprès des concessionnaires de la compagnie Aer Rianta n'ont quant à elles pas été retenues pour cette étude. Elles nous ont servi de pré-test afin de vérifier que les répondants avaient une bonne compréhension des questions et que leurs réponses correspondaient aux différents points étudiés. Les résultats obtenus lors de ces deux entrevues nous ont alors permis d'effectuer des modifications dans la version finale des guides d'entrevue utilisés (voir annexes 1, 2 et 3).

En raison de l'expérience et/ou de la consommation de l'ensemble des répondants, le choix de cet échantillon est considéré comme qualifié à se prononcer sur la problématique analysée. Bien qu'il soit indispensable de sélectionner les participants de manière aléatoire sans faire appel aux a priori ou à la subjectivité, un échantillon de convenance a été utilisé lors de la sélection des passagers. Comme il l'a été précisé dans la revue de littérature, la clientèle masculine constitue une clientèle cible majeure en aéroport. Pour des raisons de probabilité mais aussi de disponibilité pour répondre à mon questionnaire, la plupart des répondants de cette étude sont des hommes âgés entre 28 et 52 ans, avec un profil socioprofessionnel élevé et voyageant de façon régulière (au moins une fois par mois). Quelques femmes répondant à ce profil ont également accepté d'être interrogées, permettant ainsi d'avoir une vision globale de la perception des passagers et de leurs attentes vis-à-vis des boutiques en aéroport.

Le tableau 3 ci-dessous recense les entrevues réalisées dans le cadre de cette étude. Pour des raisons de confidentialité, les informations personnelles des répondants ne sont pas divulguées.

Tableau 3 : Recensement des entrevues

Description de l'entreprise		Nombre des participants	Fonction des participants	Durée de l'entrevue
Montréal	Concessionnaires : Aer Rianta <i>(N.B. : Cette compagnie n'a pas été retenue dans notre échantillon final)</i>	2	Gérant général Superviseur	60 min 47 min
	Marques de luxe : Catégories de Luxe : Vins et Spiritueux,	3	Directeur général de Moët Hennessy Responsable des marques nationales pour les spiritueux de Moët Hennessy – Charton Hobbs Duty Free manager pour Bacardi	65 min 65 min 66 min
	Consommateurs-Passagers	6		113 min
	Aéroports de Paris (ADP)	2	Chef de projet études Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie	80 min 52 min
Paris	Concessionnaires : Duty Free Paris TWFA	2	Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode CEO TWFA	75 min 77 min
	Boutiques de luxe : Catégories de Luxe : Cosmétiques, Vins et Spiritueux	2	Managing Director JMG-Research Directeur général de Moët Hennessy	90 min 78 min
	Consommateurs-Passagers	6		120 min
	TOTAL Conso.		12	233 min
TOTAL Experts		11	755 min	

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées sur une période de trois mois, soit entre le 15 février et le 29 avril 2011 auprès de répondants francophones et anglophones. Au total, 11 entrevues ont été réalisées auprès d'experts du Travel Retail, et 12 entrevues ont été réalisées auprès de passagers-consommateurs dans les aéroports de Paris et de Montréal. La durée des entrevues variait entre 20 et 90 minutes. Avec l'accord des répondants, les 23 entrevues ont été enregistrées sur un dictaphone.

E. CONSIDERATIONS ETHIQUES

Lors d'une étude faisant intervenir des personnes ou des entreprises, il est important que les répondants sachent que leurs propos ne seront pas utilisés contre eux lors de la diffusion des résultats de l'étude : cela permet aux individus de se sentir rassurés et ainsi, de répondre librement aux questions qui leur sont posées.

Dans le cadre de cette étude, les participants étaient assurés que toutes les informations collectées seraient traitées de manière confidentielle. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué sur la collecte de données liée à la présente étude comme satisfaisant aux normes éthiques en recherche auprès d'êtres humains.

Selon les normes établies par le Comité d'Éthique de la Recherche sur les études qui ont recours à des êtres humains, un formulaire de consentement a été présenté à chacun des participants, qu'ils soient gestionnaires ou passagers. Chaque répondant a signé ce formulaire afin de m'autoriser à utiliser leurs réponses tout en gardant leur anonymat. Ce formulaire avise les participants du sujet de la présente étude ainsi que des différentes mesures de sécurité qui ont été mises en place et qui seront suivies afin de respecter l'anonymat des participants lors de la publication des résultats. Les répondants sont donc identifiés seulement par leur profession et le domaine dans lequel ils travaillent.

F. QUALITES ET LIMITES DE LA METHODE CHOISIE

Afin de juger de la qualité de la méthode choisie lors de la collecte et de l'analyse de données, les quatre tests de Yin (2003 : 34) ont été utilisés : *Construct validity*, *Internal validity*, *External validity*, and *Reliability*. Ces tests permettront de s'assurer de la validité et de la fiabilité des résultats obtenus.

D'après Yin, (2003) lorsque peu d'information est disponible sur le terrain, pouvoir se baser sur plusieurs sources d'informations permet de surmonter les éventuels risques

d'inexactitude lors de l'analyse des données. La validité de construction de cette étude peut donc être confirmée par l'utilisation de sources de données multiples.

« La validité interne est particulièrement importante pour les recherches causales où l'enquêteur cherche à déterminer si une condition x conduit à une condition y » (Yin, 2003 : 36, traduction libre). Ce test de validité ne s'applique donc pas à notre étude exploratoire puisqu'elle n'est pas concernée par des effets de causalité.

Bien que l'étude ait été effectuée dans un seul aéroport, les questions étaient basées sur les achats de produits de luxe dans un aéroport, quel qu'il soit. Ainsi, le guide d'entrevue avec les gestionnaires de marques porte plus sur les raisons de la marque de s'être implantée dans une zone de Travel Retail. Nous pouvons ainsi confirmer que la validité externe de la recherche est suffisamment convaincante afin de généraliser les résultats obtenus par le choix d'une étude de cas unique multi-acteurs.

Enfin, le test de fiabilité permet, comme le décrit Yin dans son étude, de s'assurer qu'en suivant les mêmes méthodes utilisées dans cette recherche, le chercheur devrait arriver à des résultats et conclusions similaires (Yin, 2003). Toutes les étapes de la méthodologie utilisée ont été décrites scrupuleusement afin que toutes erreurs et biais dans les recherches futures soient minimisés.

G. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Suite à la collecte des données, les entrevues ont toutes été retranscrites par le chercheur. Le fait de retranscrire les entrevues permet de s'immerger dans les données obtenues et de commencer à en déceler leurs sens lors de l'analyse (Gagnon, 2005). Les données recueillies ont, par la suite, été épurées afin d'extraire les éléments les plus pertinents à la recherche (Gagnon, 2005). Ensuite, les retranscriptions ont été codifiées en thèmes afin *« d'organiser et de trier les données pour en faciliter l'analyse. Plus précisément, il s'agit de relever les unités d'information directement associées au phénomène sous étude »* (Gagnon, 2005 : 80).

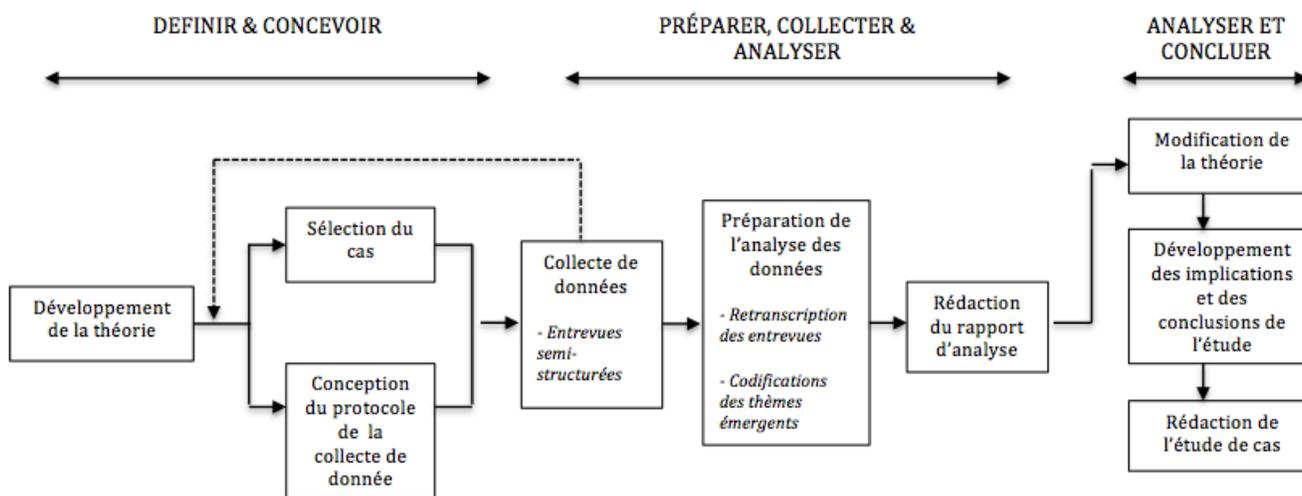
Les données codifiées ont par la suite été analysées afin de « *faire parler les données et vérifier si des tendances s'en dégagent, c'est-à-dire si certaines évidences de différentes sources convergent vers des faits similaires* » (Gagnon, 2005 : 85). Cela nous a permis d'avoir une vision globale du sujet et éventuellement, de voir émerger de nouveaux thèmes.

Une présentation de l'étude cas permettra de remettre en situation les résultats obtenus et d'analyser le contenu des données, tout en suivant une structure semblable à celle utilisée pour le cadre conceptuel. L'analyse interne de chaque acteur a été utilisée afin de dégager les tendances du phénomène étudié, suivi ensuite d'une analyse intergroupes afin de faire émerger les similarités et les différences entre chaque acteur.

Il importe de préciser qu'il s'agit ici « *d'un récit des événements et de la description du contexte du phénomène sous étude et non pas d'une prise de position du chercheur* » (Gagnon, 2005 : 90). Aussi, aucun point de vue n'est privilégié et seul l'état des faits est décrit lors de l'étude de cas.

La figure ci-dessous résume les différentes étapes qui ont été suivies lors de l'analyse des données.

Figure 8 : Méthode de l'étude de cas utilisée (adaptation du schéma de Yin, 2003, traduction libre)



PARTIE IV : LE CAS DES AÉROPORTS DE PARIS (ADP)

A. LE POINT DE VUE D'ADP

1. PORTRAIT D'ADP

Aéroports de Paris (ADP) est une société responsable de la gestion, de l'exploitation et du développement des plateformes parisiennes Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly, et Paris-Le Bourget. Aéroports de Paris est aujourd'hui le deuxième groupe de services aéroportuaires en Europe en termes de chiffres d'affaires. Situé à Paris, ADP bénéficie d'une situation géographique privilégiée et a connu de grandes rénovations afin de non seulement répondre aux besoins de l'aviation française et internationale, mais également aux besoins de ses passagers. En 2010, il y a eu 83 millions de passagers, dont un peu plus de la moitié des passagers sont français.

Ces dernières années, le concept de l'aéroport a été complètement modifié. Auparavant, seul le transport des passagers était privilégié, mais aujourd'hui, la zone commerciale et ses différentes boutiques ont une place tout aussi prépondérante dans l'organisation architecturale de l'aéroport. La conception des terminaux est maintenant inversée puisque les boutiques passent avant les passerelles :

Historiquement, un aéroport était détenu par un état, qui ne cherchait pas forcément à faire du profit, qui effectivement essayait d'attirer des compagnies aériennes, qui quelque part souhaitait exprimer la fierté de cette nation à produire une architecture qui soit un peu spectaculaire, et à la fin on se disait qu'on pourrait y mettre 2-3 boutiques. [...] Aujourd'hui, quand on refait un terminal, on ne recherche plus de refaire une cathédrale industrielle en se disant « tiens, on va mettre des boutiques. » On fait un centre commercial au bout duquel il y a des passerelles qui auront des passagers. C'est-à-dire qu'on le conçoit avant tout complètement différemment.

- CEO TFWA

Le développement de ces aéroports a été intensifié, avec des programmes d'agrandissement de la surface des zones commerciales de l'aéroport international Paris-Charles de Gaulle ainsi que celui de la zone d'accueil des passagers qui ont été entrepris en 2002 et en 2007 pour l'espace commercial de la Galerie Parisienne, ou encore la rénovation de la zone

publique d'Orly Ouest en 2005 afin d'offrir plus de boutiques. D'autres rénovations et développements sont en projet pour les prochaines années :

Il y a eu toute une vague de refonte de l'aéroport, on a ouvert le S3 en 2007, qui a été une première avancée. Puis on a ré-ouvert le terminal 2E où on a fait venir toutes les marques de luxe et on a fait entrer de nouvelles marques qui n'avaient jamais été présentes dans un aéroport, comme Repetto, comme Zadig et Voltaire. On a créé une zone de bijouterie fantaisie haut de gamme avec Swarovski qui est un partenaire historique des aéroports, mais aussi Baccarat. Dans d'autres secteurs on a fait rentrer Ladurée, on a fait rentrer la maison du chocolat. On a repositionné et relooké toutes les boutiques. C'est ce qui a été fait et ce qui va être fait tout au long ; soit des rénovations des terminaux existants, soit des ouvertures de nouvelles salles d'embarquement d'un terminal, comme ça va être le cas en 2012.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Aéroports de Paris a également entrepris d'améliorer la qualité de ses services. Une centaine d'études ont été effectuées dans l'aéroport Paris-Charles de Gaulle en 2010 afin d'améliorer l'expérience vécue par les passagers et par les employés d'ADP et des boutiques :

[Le but de nos études est] d'entendre les besoins du client, essayer de le traduire, retranscrire ce qu'il a besoin, faire un appel d'offre entre divers instituts, voir selon ce qui propose, choisir, et après être un peu le relais du début à la fin. Ce sont des instituts qui mettent en place, qui s'occupent des études externes, mais nous on est le relais pour que justement notre client ici à l'interne n'ait rien à faire.

- Chef de projet études, ADP

Étant donné que sa clientèle est internationale, ADP doit faire en sorte que tous ses passagers puissent accéder aux mêmes services sans aucune difficulté, que ce soit au niveau des heures d'ouverture de la zone commerciale, du personnel susceptible de s'exprimer avec tous les passagers, ou de la facilité du paiement :

Le gros avantage c'est qu'on est ouvert 7 jours sur 7, qu'on est ouvert du premier vol le matin au dernier vol le soir, ce qui n'est pas le cas pour les magasins au centre ville. On a des vendeuses qui parlent les langues des pays d'embarquement. On accepte pratiquement toutes les devises et les cartes bleues, ce qui n'est pas le cas de tous les commerçants au centre-ville.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Tout ceci peut être considéré comme un avantage pour ADP par rapport aux boutiques de luxe situées en ville.

2. L'EXPERIENCE TRAVEL RETAIL - UNE EXPERIENCE UNIQUE ET MEMORABLE

Aéroports de Paris regroupe de nombreuses boutiques de grandes renommées. Les aéroports Roissy Charles de Gaulle et Orly offrent un choix important de marques tel que les champagnes Veuve-Clicquot ou Roederer, les parfums Dior ou Guerlain, les chocolats et gourmandises Ladurée ou Maxim's. On y trouve de grandes marques comme Cartier, Ferragamo, Hermès ou Prada:

Depuis 2007, la stratégie commerciale d'ADP est basée sur trois savoir-faire français qui sont : la parfumerie et la cosmétique, tout ce qui tourne autour de la gastronomie, c'est-à-dire, l'alcool, mais aussi toute la gastronomie de luxe, type Ladurée, La Maison du chocolat, et la mode et accessoires. Ce qu'on appelle la parfumerie-cosmétique fait partie de ce qui s'appelle le core business c'est-à-dire les métiers qui sont historiques dans les aéroports, donc qui sont présents dans tous les aéroports et qui font partis aujourd'hui des réflexes d'achat en aéroport.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

ADP a bâti toute une stratégie autour des grandes marques françaises afin de faire en sorte que les passagers aient l'impression de déambuler dans Paris et d'acheter le *chic français* :

Depuis 2007, chez ADP, on a bâti toute une stratégie autour de la mode, et notamment autour des grandes marques françaises.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Ce qui émerge d'un point de vue adaptation, c'est surtout la nature des boutiques et le choix des produits. Une grande tendance qui est très importante c'est remettre un peu Paris dans l'aéroport parce que vous arrivez à Paris, mais vous ne voyez pas forcément la tour Eiffel. Là, on a une étude qui va être faite en ce moment, c'est d'interviewer des passagers de différentes nationalités avant qu'ils repartent pour savoir ce qu'ils avaient acheté en France, et ce qu'ils auraient aimé trouver à l'aéroport, comme produits français, sous la thématique souvenirs pour pouvoir développer une boutique spécialement pour Aéroports de Paris, et [surtout connaître les attentes des passagers, avant qu'ils prennent] l'avion.

- Chef de projet études, ADP

Son portefeuille de marques va continuer de s'étoffer dans les prochaines années avec des nouveaux projets d'extension des aéroports. Connaissant la performance des enseignes de luxe sur le marché français, ADP utilise ces données afin d'introduire de nouvelles boutiques et de les organiser dans les différents terminaux dépendamment du flux des passagers :

Venant de grands magasins on a la chance de connaître les performances des marques sur le boulevard Haussmann, et on connaît celles qui sont plutôt franco-françaises et celles qui s'adressent plutôt à l'international.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Et parce qu'on a des terminaux internationaux très contributeurs avec des faisceaux qui sont très friands de mode, comme les russes, les africains, les chinois maintenant, on a bâti notre stratégie autour des marques de luxe. Donc le rôle du chef de marché c'est de contacter les [marques concernées], soit en direct, soit par le biais des concessionnaires, de faire adhérer les marques à la politique commerciale d'ADP de manière à aider les concessionnaires à faire venir ces marques, et ensuite de suivre les contrats avec les concessionnaires et la vie au quotidien.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

ADP est très impliqué dans le développement de l'activité commerciale de l'aéroport ; cela se traduit par une stratégie d'adaptation et de modernisation de l'aéroport, au niveau de son accueil et de la qualité de ses services :

Quand on touche à toutes les marques, et par rapport à notre politique commerciale, on veut développer des aéroports de qualité. Exactement comme les marques se regroupent avenue Montaigne parce que la vue est belle.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

3. QUAND LES PASSAGERS DEVIENNENT DES CONSOMMATEURS DU LUXE

Seules les personnes qui voyagent et qui transitent par un aéroport ont accès aux zones commerciales de l'aéroport, avec la particularité d'y être captifs. ADP a pris en compte ces deux paramètres espace temps pour une association sublime : en offrant toute une gamme de boutiques et de services, ADP comble l'attente de ses passagers tout au profit de l'aéroport :

Un aéroport bénéficie d'une population captive, donc nous, notre intérêt, c'est de vendre. C'est une population qui est captive à un moment de sa vie, et c'est un business de flux. A partir du moment où vous êtes [à l'aéroport], vous n'avez pas la possibilité d'aller ailleurs faire votre shopping.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

La clientèle des aéroports se retrouve dans celle des boutiques en centre-ville, mais l'aéroport a pour effet majeur de concentrer une population privilégiée : ce sont des consommateurs potentiels ayant un haut pouvoir d'achat et en général, peu de temps libre. La zone commerciale d'un aéroport, avec sa très forte concentration de boutiques de luxe, est

l'endroit idéal pour ses passagers qui deviendront, le temps d'une attente, des clients consommateurs du luxe, avides et exigeants sur la qualité et l'originalité des produits proposés :

On a les mêmes clients en centre-ville et dans les aéroports, avec cette grosse différence que dans les aéroports, on concentre des clients à haut pouvoir d'achat, que ce soit des clients qui voyagent pour leur propre plaisir—tout le monde ne part pas en vacances en prenant l'avion—ou que ce soit des clients qui voyagent pour du business, c'est ce qu'on appelle des frequent flyers, et là encore c'est réservé à une population de cadres voire cadres supérieurs ou cadres dirigeants. Les particularités de cette population là c'est qu'elle a des pouvoirs d'achats qui sont sympas, par contre elle a très peu de temps. Donc on se rend compte que dans les aéroports, le moment d'attente est le seul moment dont elle dispose vraiment pour acheter sans culpabilité.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Toutes les marques de luxe le constatent, de plus en plus de gens ont envie de se faire plaisir et on a un « moins consommer pour mieux consommer » et donc on a de plus en plus de clients qui vont économiser pour s'acheter une jolie montre, un joli bracelet, un foulard Hermès plutôt que de s'acheter deux foulards en soie classiques. Donc on touche de plus en plus de monde. Et puis tous les pays émergents, à partir du moment où un pays commence à consommer, l'élite de ce pays veut se différencier, et depuis la nuit des temps, on se différencie par le luxe.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Ainsi, pour les aéroports, il importe que les marques déploient non seulement les produits emblématiques de la marque, mais également des produits exclusifs aux aéroports et tout cela dans un rapport qualité-prix tout à fait exceptionnel pour augmenter l'attrait des boutiques :

On est très gros vendeurs de nouveautés, c'est-à-dire qu'on a à faire avec des clients qui ont des pouvoirs d'achats importants, qui connaissent bien les marchés auxquels ils s'intéressent, et qui viennent chercher des vrais coups de cœur. Ils n'ont pas de besoins ces gens là, ils ont des envies. [...] On a intérêt à avoir tous les modèles emblématiques, notamment pour tout ce qui est cadeaux, parce que là on ne prend pas de risques. Et avoir tous les modèles en avant première parce que bien souvent au centre ville ils n'y sont pas forcément. C'est vraiment important d'avoir de vraies nouveautés, des vrais coups de cœur, de vraiment suivre les tendances de la mode au plus près pour faire craquer les clientes. »

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

La première attente des passagers c'est d'abord un prix quand on voyage à l'international. On cherche tous le prix Duty free. Ensuite, l'assurance de pouvoir ramener [à bon port ses achats,] c'est particulièrement vrai au niveau des cosmétiques. [De même, vous ne pouvez pas] passer la douane avec une bouteille de vin. Tandis que quand vous l'avez acheté sous douane vous êtes sûr de pouvoir l'embarquer dans l'avion et donc de la ramener chez vous.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

4. PLUSIEURS ACTEURS DANS L'AÉROPORT

Aéroports de Paris n'est pas la seule compagnie à intervenir dans le fonctionnement de l'aéroport et la manière dont sont agencées les boutiques dans les différents terminaux. ADP doit interférer avec les exigences et les besoins d'autres acteurs : des enseignes de luxe et des concessionnaires. Ces trois parties doivent néanmoins collaborer afin de trouver la meilleure stratégie pour que non seulement chaque partenaire y trouve son profit, mais surtout pour que les passagers soient privilégiés. Ceux-ci doivent être à l'aise dans l'aéroport pour y être sensibilisés et incités à l'achat :

On veut à l'intérieur des boutiques assembler des marques qui se ressemblent. C'est-à-dire que quand on décide de faire du luxe dans les zones internationales, on regroupe toutes les marques de luxe ensemble, les unes à côté des autres parce qu'on sait que ça permet une lecture simple de l'offre pour les clients d'une part, et d'autre part, ces marques là, ont besoin de référence qui leur correspondent, donc ça c'est une obligation. Ensuite, quand on fait des multimarques avec les concessionnaires, on regroupe les marques par style. Alors déjà masculin féminin pour permettre là encore une visibilité de l'offre plus facile comme en grand magasin : vous avez l'homme d'un côté, la femme de l'autre, et d'autre part, on regroupe des marques créatives entre elles, on va faire des multimarques qui vont regrouper ces marques, et puis de l'autre côté, on va faire des marques qui sont beaucoup plus contemporaines, beaucoup plus convenues en aéroport avec Lancel, avec Longchamp, avec Gérard Darel par exemple.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Les boutiques de luxe peuvent être en relation directe avec ADP mais généralement, elles sont prises en charge par un concessionnaire qui fait le lien avec ADP. Cette association à trois est celle privilégiée par ADP. L'intervention ou non d'un concessionnaire est importante car ce dernier va réclamer un pourcentage. Mais en contrepartie, ces spécialistes du commerce aéroportuaire méritent leur rôle dans cette alliance en maximisant les capacités, les relations et les bénéfices des trois partenaires.

[Pour les] boutiques, deux possibilités : soit les marques sont gérées en direct, et là on perçoit de la part de la marque ce qu'on appelle un loyer sous forme de pourcentage sur le chiffre d'affaires assorti pour l'aéroport en garantie de ce qu'on appelle un minimum garanti. C'est-à-dire qu'on détermine avec la marque un business plan sur le temps de sa durée contractuelle et un minimum de redevance qu'elle nous garantit par an. [...] Quand on passe par l'intermédiaire d'un concessionnaire, on a le même système mais avec le concessionnaire, donc un pourcentage sur son chiffre d'affaires plus un minimum garanti. Charge au concessionnaire de négocier des conditions qui lui permettent de nous satisfaire avec les marques.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

La volonté de l'aéroport est de passer par un concessionnaire normalement, c'est-à-dire quelqu'un qui est un assembleur de marques, spécialisé dans le business aéroportuaire pour la plupart. Sauf que les plus grandes marques de luxe ne veulent venir qu'en direct, c'est-à-dire ne veulent pas passer par un intermédiaire parce qu'elles veulent garder la maîtrise de leur image.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Bien que l'objectif premier des boutiques de luxe soit toujours d'améliorer leur chiffre d'affaires, il en existe un autre tout aussi important bien que moins quantifiable : valoriser l'image de la marque. En effet, la plupart des experts interrogés sont d'accord sur le fait que les boutiques de *Travel Retail* jouent un rôle majeur dans la construction de l'image de la marque :

Les marques de luxe avec lesquelles on travaille et envisage [de travailler], et surtout sur Paris, c'est d'abord et avant tout une image et une vitrine. Et c'est en ça qu'elles sont très exigeantes parce qu'elles ne veulent pas que l'aéroport puisse dénaturer leur image. Une marque de luxe vit sur son image.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Je pense que pour les marques de luxe, le fait d'être présentes en aéroport leur permet d'avoir une ouverture sur le monde, leur permet d'avoir une vitrine assez incroyable et de toucher leur clientèle de prédilection, mais nous, l'aéroport, on leur apporte une image et une clientèle [internationale].

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Les marques de luxe sont toutefois exigeantes sur les conditions dans lesquelles elles désirent s'implanter dans un aéroport. Il est essentiel pour elles de pouvoir y recréer la magie de la marque tout en utilisant à son avantage les possibilités offertes par ADP :

Elles sont très précises dans leur souhait d'implantation, elles demandent à ce que leurs concepts soient respectés à 100%, c'est-à-dire que quand vous rentrer dans une boutique Dior ou Prada dans l'aéroport, vous avez les mêmes vitrines, le même sol, le même mobilier, les mêmes produits qu'au centre-ville (en sélection pour les produits).

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

De plus en plus. On va faire comme les aéroports asiatiques. Soit c'est pour une clientèle qui est déjà habituée à consommer [du luxe], dont c'est même le standard de consommation : des marques haut de gamme et des marques de luxe. Ça c'est une première chose. Ensuite pour les autres, voyager garde un côté magique donc à partir du moment où on voyage, on a envie de faire des choses un peu exceptionnelles : s'acheter quelque chose d'exceptionnel fait parti aussi du voyage. Ça ne fait pas rêver d'aller chez Zara, chez Pimkie, chez H&M, [mais cela] fait rêver de s'acheter un foulard Hermès.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Aéroports de Paris a très bien compris son rôle premier : être un lieu de transit accessible au plus grand nombre, être confortable et pratique lors d'un voyage.

Cependant, cette industrie gagne énormément dans l'alliance Aéroport-Luxe. En restant connecté à l'univers du luxe et en répondant aux besoins de leur clientèle à haut pouvoir d'achat ainsi qu'aux exigences des boutiques de luxe, ADP ne cesse d'améliorer sa propre image de plus en plus indissociable du luxe français et de Paris.

Le fait de se trouver dans ce carrefour international qu'est ADP permet aux marques de luxe de toucher au maximum leur clientèle cible à un niveau mondial, dans un contexte espace-temps minimum :

Oui [l'aéroport est un endroit propice pour le luxe] : ce n'est pas toute la clientèle de l'aéroport qui est capable d'acheter du luxe. Mais on est sûr de trouver la cible qu'on a envie de trouver, et en plus on est sûr qu'elle a peut être une heure à perdre. Donc pour moi, oui, l'aéroport est une réelle opportunité pour les boutiques de luxe. Parce qu'elles trouvent leurs [clients] cibles, et en plus elles s'assurent qu'elles sont disponibles.

- Chef de projet études

5. QUAND LES CONTRAINTES IMPOSEES DEVIENNENT DES OPPORTUNITES

Tout en ayant des retombées financières intéressantes et un impact positif sur le développement des aéroports de Paris, cette alliance est aussi source de contraintes : ADP doit se maintenir à un niveau élevé d'un point de vue de ses structures pour les proposer à l'installation de boutiques de luxe.

De même, le fait que les contraintes de sécurité aient été augmentées depuis les événements du 11 Septembre 2001 a eu un impact sur le fonctionnement interne du secteur commercial de l'aéroport. Les contraintes de sécurité sont devenues plus drastiques et les contrôles en douane et aux frontières sont devenus plus longs et plus rigoureux. Ces contraintes imposent aux passagers d'arriver plus tôt. Cela a donc implicitement augmenté le temps d'attente des passagers en zone sécurisée. Aujourd'hui, le temps d'attente en zone sécurisée est en moyenne de 1h42. ADP, comme tous les aéroports, a néanmoins réussi à utiliser ces contraintes à son avantage et à en tirer profit :

Sur le moment ça a toujours un impact parce qu'on change les habitudes des gens. Ensuite, ça a entraîné le fait que les gens en demande. Les clients viennent de plus en plus tôt dans les aéroports avec des contraintes de sécurité qui sont de plus en plus drastiques. [...] Donc non, ça ne nous a pas touché, je dirai presque que d'une certaine façon ça a permis au commerce de se développer parce que les gens venant plus tôt, on a de plus en plus de clients qui n'ont d'autre choix que de faire du shopping en aéroport. Donc c'est une opportunité mais il ne faut jamais perdre de vue qu'on est soumis à des réglementations. Donc si demain la loi change, tout change.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

La zone commerciale d'ADP n'a pas été vraiment concernée par les crises financières qui ont marqué ces dernières années. Même la crise majeure que nous venons de subir n'a eu que peu d'effet sur le commerce des produits de luxe, même avec une diminution du nombre de voyageurs.

Cela est dû au fait que le luxe est indémodable et représente une valeur sûre pour les consommateurs, leur permettant ainsi de continuer de dépenser sans crainte :

En aéroport, on a eu un impact de la crise sur le nombre de voyageurs. Mais pour nous, au niveau du panier moyen, on n'a pas vu la différence. Ceux qui ont continué à voyager ont continué de bénéficier de leur pouvoir d'achat et ont continué à dépenser comme si de rien n'était. Mais je pense que c'est le cas au centre ville aussi. Le luxe a été très protégé car le luxe est une valeur refuge, le luxe par définition ne se démode pas. [...] Pour le luxe, on a la chance d'avoir l'émergence du marché chinois qui est énorme, et ce n'est que le début. Donc là encore, on suit les tendances du centre-ville.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Si les crises économiques semblent n'avoir que peu d'effet sur la zone commerciale d'ADP, il y a des crises plus inattendues, aléatoires et plutôt rares qui, lorsqu'elles se produisent, sont lourdes de conséquences ; ce sont les crises liées à la météorologie, à des événements géologiques ou à des événements politiques qui bloquent totalement tous les acteurs de l'aéroport :

S'il y a un attentat, de la neige, un nuage de cendre, l'activité s'arrête, il n'y a plus de passagers, donc il n'y a plus de clients.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

6. DEMOCRATISATION ET EVOLUTION DU MARCHÉ DU LUXE

En s'implantant dans le centre commercial d'un aéroport, le luxe va à la rencontre de la clientèle internationale qui transite par les aéroports de Paris. Il devient ainsi accessible à une clientèle vaste et diverse, et on peut se demander quel est le risque encouru d'une démocratisation du luxe.

Ce nouveau canal de distribution qu'est le Travel Retail permet en effet de toucher un très grand nombre de consommateurs voyageurs qui peuvent ainsi s'offrir du rêve en achetant des produits de luxe. On peut parler d'une certaine démocratisation du luxe si on considère les prix promotionnels offerts par le Travel Retail, rendant les produits plus accessibles, mais cette démocratisation n'induit pas une banalisation de l'image de la marque. Le commerce du luxe est ainsi facilité pour une plus vaste clientèle mais l'image de la marque reste intacte, voire même ressort grandie au travers du Travel Retail. Le luxe change, s'adapte à l'évolution du monde, de la société moderne et des moyens de communication, mais le luxe reste un monde à part, indémodable et indétrônable.

Ce n'est pas l'aéroport qui démocratise le luxe, c'est le luxe qui décide de se démocratiser ou pas. Les marques de luxe aujourd'hui se sont beaucoup démocratisées parce qu'elles ont [trop] ouvert leurs gammes de prix. [...] Ce sont les marques de luxe qui en développant ce système de prix en papillon, ce sont elles-mêmes démocratisées [pour permettre] à de plus en plus de clients d'avoir un petit bout du rêve.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Aujourd'hui, l'élite de la société n'est plus seule à pouvoir consommer du luxe. Cela dépend énormément du pouvoir d'achat des passagers et du contexte psychologique créé par le voyage :

Tout le monde consomme du luxe. La notion du luxe même est une notion relative selon votre pouvoir d'achat actuel, vous considérez acheter certaines marques, alors qu'avec un pouvoir supérieur d'achat, vous considérez que c'est la base. Le pouvoir d'achat fait qu'on a une image du luxe qui est relative. Maintenant, on a tous un point commun, les marques très chères sont toutes considérées comme du luxe : pour tous les clients Rolex, Cartier, Chanel sont des marques de luxe. Après, on est tous susceptibles de consommer du luxe parce que justement les marques se sont rendues accessibles, donc après c'est le type de produit même au sein d'une même marque qui va être considéré comme des produits de base par certains, et des produits de luxe par d'autres.

- Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP

Les marques de luxe ont trouvé leur place dans les aéroports, en particulier dans les aéroports de Paris. En effet, ADP bénéficie du fait que Paris est la capitale du luxe et bénéficie de cette aura de luxe avec le déploiement des enseignes dans ses différents terminaux :

Pour moi, elle a toute sa place à ADP. Ça ne va pas nuire à son image d'être dans l'aéroport, d'autant plus à Paris, parce que Paris c'est l'univers du luxe. [...] [De s'être implantée dans les aéroports,] surtout à Paris, ne galvaude pas l'image de la marque ; au contraire, ça renforce son positionnement.

- Chef de projet études

Le monde du luxe est certes devenu accessible à une clientèle plus large, mais a quand même réussi à garder son image et son prestige en gardant les produits et les qualités qui ont fait de cette marque une marque prestigieuse, une marque de luxe.

B. LE POINT DE VUE DES CONCESSIONNAIRES

1. PORTRAIT DES CONCESSIONNAIRES

Duty Free Paris (DFP) est la co-entreprise entre Aéroports de Paris et *The Nuance Group*. Le groupe Nuance est un groupe de distribution de produits de luxe en aéroports et l'un des leaders mondiaux dans le secteur aéroportuaire. DFP est basé à Paris et exploitent 30 boutiques dans les Aéroports de Paris. DFP se concentre essentiellement sur la mode, laissant la partie *core business* au groupe Nuance :

Duty free Paris qui est une joint-venture entre les aéroports de Paris et le groupe Nuance—qui est un groupe de distribution de produits de luxe en aéroport sur une géographie assez mondiale puisqu'ils sont aux États Unis, en Australie, beaucoup en Europe. Nuance est basé en Suisse et nous, notre société Duty Free Paris, est donc à Paris. Nous exploitons 30 magasins sur les deux aéroports : Roissy Charles de Gaulle et Orly. Sur la mode uniquement puisque Nuance exploite également la partie core business, ce qui [correspond aux] parfums, cosmétiques et alcools-tabacs.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

Les concessionnaires ont plusieurs clients ; ils doivent non seulement être à l'écoute des besoins des aéroports et des marques, mais aussi des passagers. Il est très important pour les concessionnaires d'offrir un service de qualité afin d'acquiescer ou de conserver une image d'excellence en aéroport :

Nos clients sont les passagers. Nos clients sont aussi Aéroports de Paris et les marques avec lesquelles nous travaillons. Donc nous avons différentes personnes à satisfaire. Et donc moi, je suis extrêmement sensible à l'image que nous pouvons véhiculer : il est très important de véhiculer une image extrêmement positive en aéroport puisque nous sommes le dernier souvenir, la dernière image.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

Ainsi, le rôle des concessionnaires DFP est de s'assurer que toutes les exigences merchandising soient respectées dans chacune des boutiques des différents terminaux. La présentation des produits en magasin et dans les vitrines doit être impeccable afin de mettre en valeur la marque et la boutique :

Maintenant, on est extrêmement exigeants sur la qualité de la mise en valeur de nos produits. [...] Les marques sont très sensibles à leur image en aéroports. C'est aussi important que dans le local, donc on travaille ensemble et on a des outils qui nous permettent de bien travailler. On a des groupes collections, on a des groupes merchandising, etc. On a vraiment des outils qui nous permettent de faire en sorte que le client se retrouve dans une boutique en aéroport et ne fait pas la différence, c'est-à-dire que pour lui, il arrive chez Lancel, et non pas Duty Free Paris, donc il faut vraiment qu'on soit en adéquation avec les exigences de la marque.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

DFP travaille énormément sur la mise en scène des marques en utilisant différentes campagnes et animations pour attirer l'attention des passagers. Duty Free Paris est d'ailleurs réputé pour la qualité de ses campagnes et les met à jour très régulièrement afin de susciter l'intérêt et la curiosité des passagers :

On a des animations et des podiums qui changent tous les 15 jours – 3 semaines à peu près.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

2. L'EXPERIENCE TRAVEL RETAIL - UNE EXPERIENCE UNIQUE ET MEMORABLE

Habituellement, ce sont les concessionnaires qui viennent solliciter les marques pour qu'elles s'installent dans l'aérogare. Un partenariat est créé entre les enseignes de luxe et les concessionnaires ; celui-ci permet aux marques d'agrandir leur surface de ventes en étant disponibles dans plusieurs aérogares. Si les concessionnaires souhaitent implanter de nouvelles

marques, ce sera leur travail de les séduire et de leur démontrer l'intérêt qu'elles ont d'ouvrir une boutique en aéroport :

Quand on ouvre des boutiques, on a tendance à travailler avec des marques avec lesquelles nous travaillions déjà, donc on agrandit leur périmètre. En général ça se passe bien. Après, quand on a vraiment envie de séduire une marque, c'est nous qui les sollicitons.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

De nombreuses études marketing ont démontré que l'achat dit d'impulsion est le comportement d'achat principal des clients du Travel Retail. C'est tout le contexte visuel des boutiques associé à des paramètres psychologiques liés au lieu et au voyage qui génère ce type d'achat. C'est le rôle des concessionnaires d'organiser les boutiques pour que la présentation et le choix des produits soient attrayants afin de pousser à l'achat. La plupart des aéroports, tout comme les marques, cherchent à se démarquer les uns des autres en développant des concepts personnalisés afin de créer pour leurs clients une expérience commerciale inédite :

C'est encore notre travail ; c'est dans nos boutiques. Donc là c'est le choix des marques, c'est le choix des animations. C'est le petit produit coup de cœur, les petites choses qu'on peut mettre en dernière minute en caisse. Le côté coup de cœur c'est le client qui va faire le tour dans le magasin et qui va avoir ce côté coup de cœur. On doit être à l'origine de ce côté coup de cœur par la mise en valeur du produit, etc. Donc choix des marques, choix des produits.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

On est vraiment dans [le contexte que l'important c'est] le voyage ! [Nous on ajoute] une expérience de voyage qui en réalité devra déboucher sur un achat pour que ça fonctionne bien.

- CEO TFWA

3. QUAND LES PASSAGERS DEVIENNENT DES CONSOMMATEURS DU LUXE

Il est acquis désormais que les passagers sont captifs dans l'aéroport pour la durée de leur attente ; ce temps d'attente est relativement long et contraignant :

Dans le Travel Retail, on a la chance d'avoir une population qui est captive, qui a un relativement haut pouvoir d'achat [...] et qui en plus n'ont rien d'autre à faire : ils sont prisonniers du timing, ils sont prisonniers de la sécurité, etc.

- CEO TFWA

Les gens viennent une première fois, font le tour et ils repassent. Ils ont tellement le temps qu'ils font le tour de toutes les boutiques [avant de faire] du shopping chez nous. Les longues périodes d'attentes et les vols retardés sont pour nous source de chiffres d'affaires.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

D'autres études effectuées sur les passagers démontrent qu'au moins 40% de leur clientèle provient du monde business et surtout que globalement c'est une population active, donc pressée, et ayant un fort pouvoir d'achat :

[Les hommes d'affaires] c'est au moins 40% [du marché]. C'est une clientèle qu'il ne faut pas négliger. C'est surtout le concessionnaire qui pense à ça. Mais c'est au niveau des achats, que nous devons faire attention à notre assortiment afin d'essayer de répondre aux hommes d'affaires ; le côté cadeau, le côté fonctionnel. C'est surtout nous qui faisons attention à notre assortiment dans ce sens là. [...] Une clientèle business c'est important.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

Pour répondre aux besoins et aux attentes de ces personnes d'affaires, les boutiques de luxe ont trouvé dans le Travel Retail une place privilégiée. Pour ces voyageurs, ce temps d'attente contraint et forcé est le seul dont ils disposent dans leur emploi du temps chargé pour faire des achats. C'est donc essentiellement le côté cadeau et fonctionnel que les concessionnaires doivent privilégier afin de cibler cette clientèle qui vit une grande partie de son temps dans les aéroports. Une part importante de ces achats représente des *sorry gifts* permettant aux personnes d'affaires de se déculpabiliser auprès de leur famille de partir si souvent en voyage :

Ils n'ont pas beaucoup de temps. Ils ont une opportunité de se faire plaisir ou de faire plaisir à d'autres, de se déculpabiliser avec les sorry gifts. Donc il y a tout un ensemble de motivations à l'achat, et bien évidemment, les marques, et les détaillants, font tout pour attirer ce consommateur. Donc tout le monde va se retrouver gagnant.

- CEO TFWA

On se rend compte que la fréquence d'achat augmente avec la fréquence de voyage, jusqu'à un plateau. Donc les gens qui voyagent beaucoup en avion, au bout d'un moment ils ne vont pas acheter quelque chose à chaque fois. Donc c'est un peu une courbe de Gauss. Donc moins je voyage, moins j'ai l'habitude de voyager donc plus je suis stressé et moins je vais me laisser tenter. A l'inverse, si je suis tout le temps dans les avions, je ne vais pas acheter une nouvelle montre à chaque [voyage] : mais entre les deux, en revanche, il y a effectivement la [fréquence idéale], [...] et là, on rentre dans toutes les motivations d'achat.

- CEO TFWA

4. PLUSIEURS ACTEURS DANS L'AÉROPORT

Le Travel Retail profite à trois acteurs principaux de l'aéroport. Ces trois parties doivent s'entendre et coopérer pour que la zone commerciale fonctionne pour le bénéfice de tous. En créant une « trinité, » chacune de ces trois parties doit penser individuellement, mais sans jamais oublier les deux autres :

Avec la « trinité », il y a un côté win-win-win, c'est indiscutable. Donc comment ça fonctionne ? En fait les buyers organisent des appels d'offres auxquels répondent les détaillants pour des concessions qui vont être de durée variable, qui vont concerner des catégories de produits variables. Toute la difficulté pour le détaillant est que souvent l'aéroport ne va pas lui donner beaucoup d'information. La culture du business dépend beaucoup de l'endroit où on est. Il faut soi-même être un expert pour être capable de bien savoir quelle offre choisir. Le danger est d'avoir cette concession en tant que détaillant, donc j'annonce des profits à l'aéroport importants, et puis en réalité je n'y arrive pas, ma marge est squeezée, parce que de l'autre côté, le producteur, il ne va pas vouloir forcément me donner plus de conditions. Le détaillant est vraiment entre le marteau et l'enclume. L'aéroport va lui demander un loyer excessivement élevé, de l'ordre de 50% de la marge qui est faite sur les produits. Il faut que chacun y trouve son intérêt. Malgré tout c'est intéressant.

- CEO TFWA

Les exigences des concessionnaires vis-à-vis les aéroports sont d'avoir l'assurance d'un trafic minimum pour qu'un nombre de passagers minimum déambulent dans les terminaux. Les concessionnaires, reversant une partie de leur chiffre d'affaires à l'aéroport, ce dernier ne peut que répondre favorablement à cette demande :

La première exigence c'est d'assurer un certain trafic, un nombre de passagers à l'année. Plus on aura de trafic et plus on aura de clients potentiels et donc on dégagera un chiffre d'affaires. Mais les aéroports de Paris ont aussi tout intérêt à ce que tout se passe bien puisqu'on leur reverse une certaine partie de notre chiffre d'affaires. Aéroports de Paris s'engage surtout à nous amener les passagers, les clients. Les passagers, car après, c'est à nous de séduire les passagers, et faire en sorte qu'ils entrent dans les magasins, donc travailler les concepts, travailler les assortiments etc. Ça c'est notre travail.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

Les aéroports ont également des attentes vis-à-vis des concessionnaires. Ils espèrent des retombées positives sur l'image générale de l'aéroport auprès de compagnies aériennes et des passagers :

Ils attendent un concept, des marques [précises]. Ils souhaitent que les magasins soient bien achalandés, bien marchandisés, bien présentés, et que notre personnel soit

accueillant. En magasins, il y a d'autres souhaits : le développement de nouveaux concepts, l'arrivée de nouvelles marques aussi.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

[Savoir qu'il y a] trois intervenants pour bien comprendre la logique, l'intérêt du landlord, l'intérêt du retailer, et l'intérêt du brand owner, et à la fin, le consommateur [qui doit être] le gagnant.

- CEO TFWA

5. DEMOCRATISATION ET EVOLUTION DU MARCHÉ DU LUXE ?

Duty Free Paris est très vigilant sur le fait de ne pas détériorer l'image des marques de luxe qu'il présente dans le cadre du Travel Retail :

Encore une fois, parce qu'on respecte tout à fait l'image de la marque. [...] Le luxe en aéroport ne va pas abîmer son image de marque. Sinon, il ne chercherait pas pour [certaines marques] d'être dans l'aéroport. Il y a les nouvelles galeries comme le terminal E, le terminal S3, c'est vraiment un environnement très luxueux, à la française, c'est vraiment des endroits très jolis. Tout est bien pensé pour le passager, on est dans des environnements très luxe. On n'abîmera pas l'image du luxe dans un aéroport.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

Le luxe ne risque pas de se démocratiser en s'implantant dans les aéroports car ce n'est pas un canal de distribution qui menace de galvauder son image de marque ; au contraire, ce canal peut l'aider à promouvoir sa marque à l'échelle internationale.

Lorsque l'on constate une dégradation de l'image d'une marque de luxe et que celle-ci se démocratise, il faut le plus souvent en chercher la cause au niveau de la marque elle-même qui n'a pas su maintenir ses standards : par des collections de moindre qualité, une mauvaise communication ou autres problèmes marketing :

Le luxe se démocratise ? Attention à certaines marques qui tombent dans la démocratisation, mais c'est plutôt de ce que les collections dégagent, les visuels, les images, les campagnes, tout ce qui [grave] autour. Je pense à mon avis que les marques sont davantage responsables de [leur banalisation] plutôt que les gens qui revendent [les produits de la] marque. [Le problème est] plus sur [la réalisation du] produit. [Par exemple], Galliano est un peu tombé là-dedans, dans le bling bling, et du coup avec Dior.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

Il ne faut pas être trop gourmand et ne pas vouloir toucher tout le monde, mais cibler beaucoup plus. On ne peut pas plaire à tout le monde, et il ne faut pas plaire à tout le monde. Le luxe c'est un marketing de l'offre, ce n'est pas un marketing de la demande. C'est l'offre qui crée la demande. [Le luxe] est l'inverse de ce qu'on apprend en marketing, et c'est ce qui marche. Et plus c'est cher, plus ça marche.

- CEO TFWA

Les enseignes de luxe ont choisi de s'implanter dans les aéroports et d'utiliser le Travel Retail comme nouvel outil de vente. Ce n'est pas à travers ce canal qu'elles vont réaliser leur meilleur chiffre d'affaires. Mais avec le temps, la zone commerciale d'ADP est devenue une vitrine internationale extraordinaire avec des moyens de communication spécifiques qui permettent de promouvoir la marque et renforcer son image de façon exceptionnelle, si utilisée correctement :

Les marques de luxe sont présentes dans le monde entier. Ils n'ont pas besoin du Travel Retail pour dégager le chiffre d'affaires qu'ils dégagent actuellement, c'est un plus. Mais c'est lié beaucoup au fait qu'ils ont une image, ils ont une renommée mondiale, ils ont des boutiques dans le monde entier, ils créent aussi beaucoup l'envie, la demande. Ils ne répondent pas tout de suite à l'offre mais il y a toujours une demande accrue sur les produits de luxe comme Hermès par exemple. Le Travel Retail n'est pas une arme anti-crise pour le luxe, c'est un plus.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

En mettant en place des exclusivités tout en devenant plus accessible à une clientèle nouvelle, diversifiée et plus large, le luxe arrive à garder son aura et son exclusivité. Il faut néanmoins être vigilant pour être à l'écoute des clients et ne pas galvauder sa marque :

Non parce que ça reste quelque chose d'assez sélectif, pour cette catégorie de produits là. Je pense que ça a été l'occasion pour des marques de se faire connaître, ça ne les a pas banalisées pour autant. Le danger serait qu'effectivement [la surexposition amène une banalisation de la marque] parce qu'il y aurait trop d'offres, que ce soit moins exclusif. Donc c'est toujours l'équilibre entre exclusivité et accessibilité. Trop accessible, toujours présent, on le banalise.

- CEO TFWA

Les aspects exclusivité et « en avant-première » des produits de luxe sont devenus des stéréotypes associés aux boutiques aéroportuaires dans l'esprit des voyageurs. Pour continuer leur expansion, c'est ce créneau que les marques devraient cibler.

De même, il faut suivre les nouvelles tendances de la société moderne, et le commerce équitable, qui est encore à ses débuts, pourrait se déployer dans les zones de Travel Retail et avoir un avenir prometteur :

En aéroport, [l'important] serait de pouvoir proposer des produits exclusivement Travel Retail. Pour nous c'est important parce que le client qui voyage a un petit côté privilégié, et c'est une façon de leur dire, « notre exclusivité, c'est vous ». On pourrait aussi être en avant-première sur un lancement, sur un produit. On pourrait soutenir différentes associations, [...] ou de développer le côté commerce équitable. Ça se sont des choses qui manquent : le coton biologique etc.

- Directrice d'exploitation des boutiques luxe et mode

C. LE POINT DE VUE DES MARQUES DU LUXE

1. PORTRAIT DES MARQUES DU LUXE

Les différents experts du luxe interrogés travaillent dans les domaines des cosmétiques et de la parfumerie (*JMG Research*, LVMH), des vins et des spiritueux (Moët Hennessy, Charton Hobbs, LVMH, Bacardi), et de la mode (LVMH).

Le groupe LVMH, leader mondial du luxe, a été créé en 1987 lorsque Moët Hennessy et Louis Vuitton se sont associés (LVMH). LVMH réunit des métiers nobles dans cinq secteurs d'activités : Vins & Spiritueux, Mode & Maroquinerie, Parfums et Cosmétiques, Montres & Joaillerie et Distribution sélective.

Moët Hennessy est la branche Vins & Spiritueux du groupe LVMH. Elle utilise un agent, Charton Hobbs, afin de présenter au monde entier ses différents produits. Charton Hobbs inc. a quand à elle été fondée en 1988 lors de la fusion des compagnies Herdt & Charton inc. et de Basil D. Hobbs inc. C'est l'une des plus importantes sociétés de commercialisation de vins et spiritueux au Canada, et offre tout un portefeuille de marques prestigieuses tel que Moët Hennessy (Charton Hobbs Canada).

Bacardi est quant à elle l'une des plus grandes entreprises de spiritueux reconnue dans le monde entier. Elle est spécialisée dans la production et la distribution de rhum, et s'est agrandie

en offrant d'autres catégories de spiritueux, notamment la vodka, le whisky, le gin, le vermouth et la tequila (Bacardi Limited).

Enfin, JMG-Research est une structure de conseil et d'étude se concentrant sur le marché de la beauté, du luxe et du Travel Retail. Cette compagnie a effectuée plusieurs recherches sur les ventes de parfums et de cosmétiques sur le circuit Duty Free, sur le comportement des consommateurs dans les aéroports, ainsi que sur le marché Travel Retail (JMG-Research).

Ces différentes marques ont décidé de s'installer dans les aéroports en utilisant des stratégies de « premiumisation » afin de rehausser l'image de leurs différents produits et d'avoir une nouvelle vitrine internationale par le biais du Travel Retail :

Quand on a réactivé chez Aélia en 2004, on a évidemment mis en scène les produits les plus haut de gamme. On était vraiment dans un lieu stratégique de premiumisation. En activant nos marques, en investissant dans la visibilité, dans la vitrine, dans la mise en scène dans des offres de fin d'année, évidemment on a multiplié nos ventes mais on a aussi tiré le rêve vers du haut de gamme.

- Expert LVMH

De plus, ce nouvel emplacement joue un rôle clé dans la construction d'image de la marque et dans la création de distance. Même si le marché aéroportuaire n'est pas une source majeure de rentabilité, le fait de ne pas être dans ce circuit de distribution serait une erreur :

Par rapport à ça, le duty free c'est important parce qu'on ne passe pas facilement dans des boutiques de Duty free. Il faut voyager, et il faut voyager à l'international, et quelque part, ça contribue à créer cette distance là. C'est pour ça que c'est particulièrement important pour nous d'y être visuellement. Franchement, sans rentrer dans trop de détails, ce n'est pas une part importante de nos affaires le Duty Free. Mais par contre, ça joue un rôle en terme de construction d'image de nos marques. Ce serait une erreur d'en être complètement absent. Donc même si ce n'est pas particulièrement rentable pour nous, on sait qu'il faut qu'on y soit. Parce que ça participe à la création d'image de marque.

- Directeur général de Moët Hennessy

2. L'EXPERIENCE TRAVEL RETAIL - UNE EXPERIENCE UNIQUE ET MEMORABLE

Pour les boutiques de luxe, utiliser l'outil du Travel Retail, c'est se mettre en contact direct avec une clientèle internationale sans quitter la zone commerciale d'ADP.

Les boutiques de luxe souhaitent offrir deux sortes de produits en zone Travel Retail : des produits emblématiques de la marque—en général les grands classiques associés à la marque, et des articles exclusifs au Travel Retail. Ce sont les produits spécifiques au Travel Retail qui seront alors mis en évidence dans les vitrines et qui seront valorisés dans la stratégie de communication. Le prix devient ici un argument de vente secondaire :

Généralement on essaie de mettre en avant plutôt le produit étendard de chacune de nos maisons, donc il ne va pas être différent de celui qu'on va trouver sur le marché domestique. Et à côté de ça, on peut mettre en avant des produits qui ne sont pas forcément disponibles sur le marché domestique. [De même] on va aussi parfois animer le rayon en proposant des produits qui sont exclusifs au Duty Free et qu'on ne va pas retrouver sur le marché domestique.

- Directeur général de Moët Hennessy

Jouer sur des offres spécifiques—une cuvée spéciale, sur un packaging spécial. Tout en évitant surtout le côté promotionnel parce qu'il y a deux axes : il y a l'axe ancien du Travel Retail qui est « je fais des économies donc j'achète, et deux, je gagne, » et il y a le volet premiumisation, où on ajoute de la valeur et on peut effectivement vendre plus cher.

- Expert LVMH

De grandes marques d'alcools et de spiritueux ont tout fait pour se placer à côté des grandes marques de luxe. Elles réalisent un gros travail de premiumisation pour se retrouver dans les zones de Travel Retail. Moët Hennessy ne souhaite pas jouer sur le côté « *money saving* » mais plus le côté « plaisir d'offrir » :

Il y a deuxième type d'article, qui est plus « j'achète pour me faire plaisir », ou « j'achète parce que je suis en voyage d'affaires, j'ai un diner ce soir, je n'ai pas le temps d'acheter quelque chose et quand je vais arriver chez mes invités, il faut que j'arrive avec un cadeau. » Nous, on est plutôt dans cette 2^e catégorie [cadeau]. [...] Mais je pense que la plupart du temps, quand les passagers achètent nos produits, ce n'est pas tellement pour faire des économies, c'est plus parce qu'ils ont [l'opportunité d'acheter]

- Directeur général de Moët Hennessy

On remarque aussi que le fait de s'installer dans les aéroports aide les ventes des marques de luxe sur le marché domestique. Elles y gagnent un statut international et deviennent des marques avec une forte notoriété pour les consommateurs-passagers :

Cela aide dans le développement des ventes. C'est présenté comme ouvrir un circuit clé pour la marque. Ça permet à la marque de poursuivre son développement et de

devenir réellement une marque internationale en étant présente non seulement sur les principaux marchés locaux, mais aussi dans les principaux aéroports.

- Managing Director JMG-Research

3. QUAND LES PASSAGERS DEVIENNENT DES CONSOMMATEURS DU LUXE

Des études ont montré que les passagers d'ADP comptent une majorité d'hommes et que ce sont essentiellement des hommes d'affaires avec un fort potentiel d'achat ; lorsqu'ils voyagent, les hommes dépensent beaucoup et ils dépensent plus que les femmes. Dans les zones de Travel Retail, les marques de luxe ciblent tout particulièrement cette population socioprofessionnelle élevée. Ce sont des hommes et des femmes exigeants, informés et susceptibles de comparer les offres d'un aéroport à l'autre au cours de leurs voyages :

C'est un consommateur qui n'est pas forcément le même [que ceux d'une] boutique en ville. Un consommateur qui voyage à l'international, c'est déjà un certain niveau. Ce sont des gens qui par leur métier, ou par leur revenu, peuvent se permettre de voyager à l'international, donc vous n'avez pas monsieur ou madame tout le monde. Ça segmente déjà les consommateurs.

- Responsable des marques de Moët Hennessy – Charton Hobbs

Dans leurs boutiques aéroportuaires les marques doivent sans cesse innover afin de surprendre continuellement les passagers. Il est nécessaire qu'elles sortent régulièrement de nouveaux produits, qu'il existe de nouvelles promotions, justement pour séduire ces *frequent flyers* qui constituent l'essentiel de leur clientèle cible :

You always have to have a fresh look, because if you don't add new ideas, new brands, new flavors, you become very stagnant and consumers are not dummies. They want to see something different. They want to see excitement. They want to see line extensions. They want to be able to experience something different when they shop duty free because a lot of travelers are businessmen. They travel all the times, and if they see the same thing over and over, they're going to stop going to duty free.

- Duty Free Manager Bacardi

Misant sur l'achat d'impulsion, il faut réussir à surprendre sa clientèle, non seulement avec les produits offerts, mais aussi avec la mise en valeur du produit :

Par contre, pour ceux qui font des achats spontanés, il faut réussir à bien les cerner et à bien les guider vers des produits qui peuvent aller avec ce qu'ils recherchent. Ils cherchent à combler leur temps d'attente, donc il faut arriver à les surprendre un peu, avec des offres promotionnelles, des offres standard. Développer des opérations de

promotions plus grandes comme [celle de] Paco Rabanne [qui a été le premier à faire cela]. Avec le lancement de One million, [il y avait au] milieu de l'aéroport un coffre-fort géant avec des lingots qui reprenaient le flacon de One million, et une top modèle dans une robe Paco Rabanne. On pouvait se faire photographier à côté du top modèle. Donc là c'était un cran au dessus de l'opération [classique] support des ventes. Ça a été nettement plus efficace vu que One million est devenu 3^e référence produit, toutes catégories confondues, pas uniquement en beauté. À London Heathrow ses ventes ont décollées nettement plus que [la moyenne pour la même] catégorie de parfums. Donc on voit que les passagers répondent beaucoup mieux et beaucoup plus fortement à des opérations plus haut-de-gamme, plus hors gamme par rapport à des opérations standard de promotion.

- Managing Director JMG-Research

Les marques de luxe, mais aussi les grands groupes de vins et de spiritueux, ont d'abord été un peu dubitatifs sur ce nouveau marché avant de voir combien le Travel Retail pouvait leur être bénéfique. Leurs marges ne sont peut-être pas aussi intéressantes que celles réalisées sur le marché domestique, mais néanmoins, ce marché reste prometteur et porteur. Il nécessite une vraie organisation et des stratégies marketing qui lui sont spécifiques :

Le Travel Retail a quand même une image. Les marges sont moins importantes, parce qu'il y a toute une série de marques qui sont prises par le distributeur, par l'aéroport et donc les marges sont moins intéressantes. Pour les vins et les champagnes, ça a été longtemps dit moins intéressant [comparé] aux marchés locaux. Pour les produits industriels, comme les vodka, dont le produit se vend beaucoup plus facilement, c'est peut être un secteur qui est plus intéressant. Et si on prend les parfums Dior, c'est le premier marché pour les parfums Dior. L'organisation du Travel Retail chez Moët Hennessy c'est assez confus : il n'y a pas d'équipe vraiment dédiée. Alors que si on prend le parfum Dior, c'est leur premier marché, et il y a une vraie organisation derrière tout ça.

- Expert LVMH

4. PLUSIEURS ACTEURS DANS L'AÉROPORT

ADP souhaite obtenir une image de plus en plus haut de gamme ; pour cela ADP travaille beaucoup avec les opérateurs pour que ces derniers séduisent de nouvelles grandes marques dans le but d'attirer et de charmer leurs passagers et les compagnies aériennes :

L'aéroport est vraiment l'endroit propice pour le luxe. Les opérateurs et les aéroports l'ont bien compris puisqu'ils travaillent beaucoup. Ils imposent aux opérateurs d'être en recherche de premiumisation : tous les aéroports internationaux qui se rénovent, sont en montée de gamme au niveau de leur assortiment, au niveau de leurs espaces. Il y a une demande des opérateurs et il y a une demande des marques de pouvoir [saisir] cette clientèle qui est captive parce qu'elle est piégée pendant quelques heures.

- Expert LVMH

Les boutiques de luxe travaillent non seulement pour leur image de marque, mais aussi cela se répercute sur celle de l'aéroport. ADP est ainsi valorisé et devient très attractif pour les compagnies aériennes :

Je pense en tout cas que les marques de luxe ont compris que c'était là leur intérêt. Des marques comme Lacoste ont investi dans le Travel Retail justement pour travailler leur image.

- Expert LVMH

Le rôle essentiel [du Travel Retail] c'est un rôle de vitrine. Ça participe à la distribution qualitative qui nous permet de construire ou de consolider l'image de nos marques. Si on peut réaliser quelques profits, c'est pas mal non plus. Mais pour l'essentiel, c'est un objectif d'image de marque.

- Directeur général de Moët Hennessy

Pour la première fois, Vuitton vient d'ouvrir une boutique en Corée. La plupart des aéroports se battaient pour avoir Vuitton, Vuitton jusqu'à présent refusait. Et là, elle vient d'ouvrir une boutique immense dans l'aéroport. L'aéroport peut dire aux compagnies aériennes, « Venez vous poser chez moi parce que non seulement je vais tout mettre en œuvre pour que vous puissiez vous poser, mais je vous amènerai des passagers et en plus ils auront une expérience shopping qui sera plus intéressante. Ils seront plus heureux en passant par mon aéroport plutôt qu'un autre. » L'objectif de tous les opérateurs c'est de rentabiliser le moindre mètre carré au niveau des ventes.

- Managing Director JMG-Research

5. QUAND LES CONTRAINTES IMPOSEES DEVIENNENT DES OPPORTUNITES

Des prix intéressants en Travel Retail—voilà ce que recherchent les consommateurs. Se retrouvant bloqués dans un aéroport, les passagers n'ont aucun moyen de comparer les prix. Cependant, avec l'arrivée des smart phones, il leur est maintenant possible de connaître les prix d'autres boutiques. Pour éviter toute concurrence et comparaison de prix, les marques ont eu l'idée de créer des offres temporaires et uniques au Travel Retail :

Avec les smart phones, on peut vérifier les prix. Si vous vous rendez compte que le prix [d'un produit présent aussi] dans la boutique [locale] est plus ou moins le même, est-ce que ça vaut le coup [d'acheter] ? [Par contre] des entreprises comme les parfums Dior travaillent pour toute une gamme spécifique Travel Retail ; avec des formats, des assortiments, des palettes de maquillage qui sont des offres spécifiques et que vous ne trouverez que dans la boutique de Travel Retail. Donc c'est là ou jamais. Et ça, ça marche.

- Expert LVMH

L'augmentation des contraintes de sécurité, dont l'interdiction d'amener des liquides dans les zones sous douane, a eu curieusement un impact positif sur le développement de l'industrie des vins et spiritueux. Les boutiques du Travel Retail sont maintenant le seul moyen d'acheter une bouteille de vin ou de champagne avant d'embarquer dans l'avion :

Je n'ai pas le sentiment que cela ait impacté beaucoup les vins et spiritueux. Je dirai que peut-être cela a aidé [au développement du] Duty Free.

- Directeur général de Moët Hennessy

Malgré les différentes contraintes que peuvent subir les marques de luxe implantées dans une zone Travel Retail d'un aéroport, ce canal de distribution ne cesse de s'élargir. Malgré les contrecoups de crises diverses qui fragilisent leur chiffre d'affaires, on constate toujours un retour rapide à la normale et même des améliorations du chiffre d'affaires, signes évidents de la solidité du Travel Retail :

L'avantage et l'inconvénient du circuit Travel Retail c'est qu'il est très réactif à la baisse comme à la hausse de tous les événements extérieurs au circuit – il se passe une attaque terroriste, il se passe une crise économique, il se passe une crise écologique, le trafic s'écoule, pas d'avion, pas de passagers, personne en boutique, donc zéro vente. Par contre quand on regarde l'évolution des ventes sur le moyen terme, ça redécolle très vite et généralement avec une meilleure amplitude – il y a un rattrapage des ventes perdues. Mais il faut être suffisamment solide le temps que ça redémarre.

- Managing Director JMG-Research

6. DEMOCRATISATION ET EVOLUTION DU MARCHÉ DU LUXE ?

En s'installant dans les aéroports, les marques ont augmenté leur surface de vente et proposent des vitrines à une large clientèle internationale : les passagers d'ADP. Attirer de nouveaux consommateurs n'est pas l'objectif premier des marques de luxe ; elles veulent conserver leur cercle d'initiés et s'élargir sous contrôle :

Les marques de luxe ne cherchent pas à attirer de futurs consommateurs. Ce qu'elles veulent c'est d'être disponibles auprès de leurs consommateurs, de leur première cible.

- Expert LVMH

Le consommateur de luxe d'aujourd'hui n'est plus seulement ni forcément celui d'hier, mais reste néanmoins une élite de la société. Aujourd'hui, on parle d'une démocratisation du

luxe. Même si cela est vrai pour certaines marques qui ont perdu leurs références en voulant devenir accessibles à tous, la plupart des marques de luxe ont réussi cette périlleuse évolution—augmenter leur clientèle sans galvauder leur image de marque ou même en la renforçant. Le Travel Retail est l’outil qui a permis de transformer ce pari en un pari gagnant. Tout le monde désire s’offrir une part de rêve en s’achetant des produits de luxe. Il existe différents niveaux de consommation du luxe. Le profil type du consommateur du luxe est maintenant de plus en plus difficile à cerner comme l’est aussi la définition du concept du luxe :

Donc maintenant, il faut faire la différence entre ce qui s’appelle « luxe » et ce qui est le « vrai luxe. » Le vrai luxe a cet aspect « rêve. » Et puis nous, il y a quelque chose sur lequel on insiste beaucoup, c’est ce qu’on appelle une Maison. Donc il y a vraiment un lieu, il y a une personnalité qui est forte, il y a un créateur.

- Directeur général de Moët Hennessy

Le consommateur de luxe est très démocratisé. Ca dépend à quel niveau vous mettez le luxe. S’il veut effectivement s’offrir un parfum, c’est déjà un début. Mais de rentrer dans la gamme de luxe, de s’offrir une bouteille de Moët et Chandon, c’est le début du luxe. Il y a toutes sortes de consommateurs de luxe. Il n’y a pas un profil vraiment déterminé.

- Expert LVMH

Le luxe a donc de beaux jours devant lui. C’est un secteur très prometteur qui va continuer de se développer dans les zones de Travel Retail, tout en gardant un équilibre entre sa diffusion et le risque de banalisation de sa marque.

Le Travel Retail est donc un excellent moyen pour les marques de luxe de se faire connaître internationalement et de travailler leur image de marque :

Les marques vont pouvoir mettre plus de moyens et se rendre plus belles pour les consommateurs. [...] Il ne faut pas que les marques voient ça uniquement sous l’angle du chiffre d’affaires réalisé et de la rentabilité pure du Travel Retail, mais d’un tout dans l’international. Encore plus pour le luxe car c’est un décor d’image, l’occasion de rencontrer un consommateur actuel ou potentiel. [...] Si on regarde les prévisions du trafic aérien, c’est appelé à doubler sur une horizon de 15-20 ans, donc c’est autant d’occasions supplémentaires pour les marques d’avoir des ventes ou des occasions de parler à une population intéressante.

- Managing Director JMG-Research

Donc l’avenir du luxe, c’est prometteur et c’est indispensable au développement des marques parce que ça crée des ventes et vous travaillez vraiment votre image.

- Expert LVMH

D. LE POINT DE VUE DES CONSOMMATEURS-PASSAGERS

1. PORTRAIT DES PASSAGERS

Des passagers ont été interrogés lors de leur transit à l'aéroport Montréal Trudeau ainsi qu'à Paris-Charles de Gaulle. La majorité des répondants étaient des hommes âgés entre 28 et 52 ans qui voyageaient souvent pour leur travail ainsi que quelques femmes.

De plus en plus, les passagers trouvent que l'aéroport devient un lieu agréable avec en général des efforts d'esthétisme au niveau de l'architecture et de l'environnement. Il est possible de se détendre agréablement en se promenant dans le centre commercial avant de prendre son vol. Les passagers n'ont pas d'autre choix que de trouver à s'occuper pendant leur temps d'attente, et les boutiques sont le dérivatif idéal à l'ennui :

Les aéroports essaient de changer afin que ça devienne agréable, qu'on puisse se balader, qu'on puisse se promener, qu'on puisse faire du shopping avant d'embarquer, etc. Qu'est ce que j'ai fait pendant une heure à attendre mon avion ? J'ai fait les boutiques parce qu'on est coincé là, je n'ai nulle part où aller, avec le décalage je ne peux joindre personne, tout le monde dort. Qu'est ce que je peux faire d'autre qu'aller faire les boutiques ? J'ai fait trois fois l'aller-retour. En plus, je marche parce que je vais être assis pendant 6h, donc autant en profiter.

- Répondant 2, Homme

Quand tu voyages beaucoup, quand tu veux faire un cadeau, ça t'évite d'aller t'embêter en ville parce que de toute façon tu vas trouver la même chose. Alors que là, c'est devant toi, tu te dis, « j'ai le temps pour le faire, je n'ai rien d'autre à faire, donc autant [en profiter]. » Ça te fait passer le temps.

- Répondant 1, Homme

2. L'EXPERIENCE TRAVEL RETAIL - UNE EXPERIENCE UNIQUE ET MEMORABLE

Aujourd'hui, les passagers s'attendent à trouver dans les aéroports des boutiques de luxe. Magasiner est devenu un passe-temps en attendant leur vol et ils sont très déçus lorsque la zone commerciale est restreinte ou inexistante :

Je suis déçue [lorsque] je vais dans un aéroport et qu'il [n'y a pas de boutiques]. Je profite de mon temps d'attente pour aller faire les boutiques, j'aime bien. J'attendrai d'être à l'aéroport pour l'acheter si c'est un besoin.

- Répondant 9, Femme

[Dans l'aéroport de Montréal,] il y a 4-5 boutiques, il n'y a pas grand chose. Là, ça fait plus aéroport domestique qu'international. Je pensais trouver plus de choses. Sincèrement, j'étais arrivé en avance pour trouver des souvenirs.

- Répondant 2, Homme

Les boutiques de luxe doivent miser sur l'accueil et l'attraction ; elles doivent être ouvertes, lumineuses, bien décorées, et surtout, avec des produits bien exposés et mis en valeur. L'ambiance agréable créée dans la boutique est ce qui va donner envie aux passagers d'entrer et ensuite d'acheter.

La démarche classique des passagers est de flâner dans un premier temps pour découvrir par eux-mêmes les produits présentés :

L'éclairage [est un point important : J'aime bien quand c'est lumineux. Et peut-être la décoration aussi. Que ce soit spacieux, aéré. Que je puisse accéder au produit ; qu'il ne soit pas sous clé afin que je puisse les toucher. [Je préfère voir] que le vendeur ne soit pas à l'attente [du client] : j'aime bien avoir la première approche toute seule. J'aime rentrer, prendre mon temps, et regarder d'abord.

- Répondant 9, Femme

Les marques de luxe essaient de créer des expériences commerciales inédites et originales pour les passagers. Le fait de se trouver dans une zone de Travel Retail incite les passagers à entrer dans les boutiques et à se faire plaisir avant de prendre l'avion :

Etant donné que tu achètes plus parce que tu as le temps sans que tu aies le besoin, il faut qu'ils [développent] un côté attractif pour donner envie d'entrer. [Pour les] marques, toutes les grandes marques, c'est le nom qui donne envie d'entrer.

- Répondant 1, Homme

[Je rentre] par curiosité, pour goûter, pour découvrir un produit. C'est pour le plaisir de découvrir, rien d'autre.

- Répondant 8, Homme

L'essentiel de la stratégie marketing qui incitera à l'achat d'impulsion repose sur la communication, la présentation des produits phares de la marque ainsi que la qualité d'un service

personnalisé attendu par les passagers. Pour certains passagers, le prix n'est pas une préoccupation car ils estiment gagner beaucoup de temps en magasinant à l'aéroport :

I would expect them, if anything, within an airport, to better position their products, better marketing, better placement. Price, maybe not, that's another story. But I would think that within an airport, you would have to try extra hard to win the loyalty of a customer, or even to get a customer. Because if I'm already accustomed to buying things at boutiques in the city, I know what to expect. So I'm assuming that within an airport, you have to try extra harder to win them. So even now when I am looking for cologne, it may be 15\$ more. [...] The difference in dollars does not make a big deal because at the end of the day, it's probably going to cost me the same amount in terms of travel time, whether to go to another location, to find the same product.

- Répondant 4, Homme

Le fait que les marques de luxe se soient implantées dans les aéroports est une réelle opportunité pour beaucoup de passagers qui souhaitent découvrir une marque, ses produits et les nouvelles collections de l'année. D'ailleurs, la plupart des passagers se sentent moins intimidés à l'idée d'entrer dans une boutique dans un aéroport plutôt qu'au centre-ville car aucune porte ne leur fait obstacle :

Dans un centre ville je ne m'arrêterai pas, je n'irai pas. Je passerai plus facilement voir ici que dans une boutique au centre ville. Et la raison c'est parce que j'ai du temps à perdre. Au centre-ville [je me déplace que si j'ai] quelque chose à acheter.

- Répondant 6, Homme

Je n'irai pas forcément chez Prada à Paris alors que là je vais voir les sacs Prada ; mais il n'y aura que les sacs Prada. Le fait qu'il n'y ait pas de portes [me donne envie de rentrer voir]. Et puis vous êtes dans un aéroport, donc les gens savent que vous vous promenez, que vous regardez, etc. Alors que dans un magasin sur rue, il faut pousser la porte pour rentrer, regarder, s'extasier, pour ressortir. C'est moins agréable. Alors que là, forcément on sait qu'on se promène, qu'on regarde.

- Répondant 9, Femme

Tout le monde passe. On ne rentre pas [forcément] pour acheter, juste pour voir. Alors qu'en passant devant une boutique Vuitton à Lyon ou à Paris, [on n'entre pas juste] pour voir. C'est plus facile d'acheter. La clientèle est plus vaste dans un aéroport et [tout le monde] peut rentrer puisqu'il n'y a ni porte ni agent de sécurité.

- Répondant 1, Homme

Les passagers souhaitent que les zones Travel Retail restent un endroit intime, avec des petites boutiques implantées dans le terminal. Ils souhaitent vivre une expérience de marque dans

les différentes boutiques monomarkes que l'aéroport propose, où la qualité du service sera irréprochable :

Il ne faut pas que l'aéroport devienne un centre d'achat. Je pense que les petites vitrines sont plus intéressantes que les grandes surfaces. Il faut que ces expériences [de magasinage] fassent partie des souvenirs du voyage. Ce sont les choses [rares], quelque chose qu'on ne voit pas, qu'on ne trouve pas ailleurs, qui pour moi ont beaucoup de valeur.

- Répondant 8, Homme

3. QUAND LES PASSAGERS DEVIENNENT DES CONSOMMATEURS DU LUXE

La clientèle du luxe est liée au trafic des passagers de l'aéroport ; c'est donc par conséquent une clientèle mouvante, aléatoire et qui est difficile à cerner.

Les personnes d'affaires et les vacanciers à hauts pouvoirs d'achat constituent l'essentiel des clients ciblés par le Travel Retail :

La nouvelle clientèle du luxe sont les hommes d'affaires (hommes ou femmes). [Il y a aussi les vacanciers qui] sont moins attentifs [et qui] se font plaisir quand ils partent en vacances.

- Répondant 1, Homme

[Les boutiques] donnent toujours envie de revenir : quand vous êtes dans les affaires, quand vous avez des rendez vous, vous n'avez pas le temps [de faire les boutiques]. L'aéroport, entre le moment de votre embarquement et de votre enregistrement, ça vous donne un peu de temps pour les découvrir. Quand je suis à Paris, je n'ai pas le temps d'aller dans les magasins.

- Répondant 10, Homme

Les passagers espèrent trouver les dernières tendances, les dernières collections, des produits uniques et surtout, trouver tout cela en avant-première par rapport au marché local :

Je m'attends à voir les dernières tendances. Si est un produit est vraiment nouveau, je m'attendrai dans certains cas de voir ça dans ces vitrines là.

- Répondant 8, Homme

[I'm interested in buying] consumer electronics. I use airports to find out about new trends. I like those stores. I don't buy them because they're more expensive than online shops, and sometimes more than regular shops.

- Répondant 11, Homme

Les achats coup-de-cœur sont la base des achats d'impulsion du Travel Retail. Les clients sont ouverts à essayer de nouveaux produits et de découvrir de nouvelles marques, mais il faut qu'il y ait le côté unique et promotionnel qui leur donne envie de prendre ce risque. Ce n'est pas la quantité qui importe pour les passagers, mais la qualité du produit et de l'offre :

[Ce qui va me donner envie d'acheter un produit de luxe] c'est le besoin et si le prix d'appel [est intéressant], s'il y a une promotion ou quelque chose comme ça. Je n'aime pas les packaging par 3 ou par 4, ça ca ne m'intéresse pas du tout. C'est toujours un coup de cœur d'une manière ou d'une autre. Si j'en achète, c'est parce que je vais profiter de l'occasion en me disant « pourquoi pas ! »

- Répondant 9, Femme

4. QUAND LES CONTRAINTES IMPOSEES DEVIENNENT DES OPPORTUNITES

La plupart des passagers estiment que désormais, le temps d'attente d'un vol est suffisamment long pour ne pas souhaiter arriver en avance.

Dès que toutes les formalités de vol sont terminées et qu'il ne reste plus qu'à attendre l'embarquement, alors ils deviennent ouverts à l'idée de se faire plaisir ou de faire plaisir :

Non, je ne prévois pas d'aller à l'aéroport pour acheter quelque chose. L'opportunité crée la demande. Ce sont des achats impulsifs. Tu ne dis pas « bon je vais arriver 3 heures avant pour avoir le temps de... »

- Répondant 1, Homme

Mais il y en a aussi pour qui l'aéroport est vraiment devenu une opportunité pour découvrir des exclusivités, de nouvelles marques ou les nouvelles tendances du moment. Dans ce cas, ils décident d'arriver avec un peu d'avance :

J'en découvre chaque fois que je passe. J'aime bien faire les boutiques quand j'ai du temps à perdre. Je prévois toujours d'arriver en avance, je viens toujours en avance. J'aime beaucoup l'électronique et découvrir les nouveautés électroniques.

- Répondant 10, Homme

Oui. C'est une opportunité pour faire connaître les produits de luxe ailleurs, dans certains pays qui n'ont pas beaucoup accès aux produits de luxe. Ça permet de faire découvrir certaines marques que beaucoup de monde ne connaît pas.

- Répondant 10, Homme

5. DEMOCRATISATION ET EVOLUTION DU MARCHÉ DU LUXE ?

Le luxe doit continuer d'exister aux yeux des passagers. Les marques doivent proposer de nouveaux produits de grande qualité et originaux pour ne jamais cesser d'éblouir leur clientèle :

Le luxe existera toujours. Il faudra constamment le réinventer parce que le luxe de base va se banaliser.

- Répondant 1, Homme

Il apparaît comme très important qu'une marque ne cherche pas à modifier son image et ses codes de références lorsqu'elle s'engage dans le Travel Retail. Une marque doit être reconnue par des paramètres qui n'appartiennent qu'à elle tout en faisant preuve d'innovation et de créativité :

En jouant sur son image, en construisant les mêmes boutiques, le même look, la même façade, la même image. Les boutiques qui s'implantent dans les aéroports sont les mêmes qu'en ville, c'est le même design, la même déco, ce sont les mêmes codes, les mêmes repères, on n'est pas perdu qu'on aille dans une boutique en ville ou dans la boutique de l'aéroport.

- Répondant 2, Homme

Ce n'est pas pareil, d'abord parce qu'il n'y a pas un choix aussi grand, mais le produit est quand même de qualité. Ce qu'on voit ici est un bon reflet de ce qu'on voit en ville.

- Répondant 8, Homme

Une marque de luxe joue surtout sur son nom et sa renommée. Ce n'est pas en s'implantant dans les aéroports qu'elle risque de perdre son statut :

En terme de banalisation [de la marque], je ne pense pas que [ce soit le cas]. Je ne vois pas un impact négatif [d'être dans un aéroport]. Ça ne changera pas l'image de la marque qu'elle soit placée dans un aéroport.

- Répondant 6, Homme

Le luxe se démocratise, d'accord, mais c'est toujours un produit de luxe. Un produit de luxe on l'achète pour son nom et sa qualité. Il ne perd pas son standing parce que c'est vendu dans les aéroports. [...] Après tout, c'est quand même le produit final qu'on achète, et non l'endroit où on l'achète.

- Répondant 3, Homme

The brand name is everything. Is it going to damage the reputation of the brand? I don't think accessibility will damage the brand. Affordability might. If everyone can

buy top brands through cheap process, that might damage your brand and that might discourage certain brands for coming in to airports.

- Répondant 5, Homme

Le luxe a en effet toute sa place dans les aéroports, particulièrement dans les aéroports de Paris. ADP offre à ses passagers un petit aperçu des boutiques parisiennes. Les passagers peuvent se faire plaisir une dernière fois avant de s'envoler loin de la capitale du luxe :

En tout cas [le luxe] y a sa place. Parce que le luxe français est tellement reconnu à travers le monde que les étrangers, dès qu'ils viennent à Paris et qu'ils n'ont pas le temps de faire les boutiques parce qu'ils veulent faire les châteaux de la Loire, le château de Versailles, la Tour Eiffel et le reste, ils n'ont pas forcément le temps d'aller dans les boutiques de luxe et c'est l'occasion pour eux. Ladurée fait un tabac ici ! Pour avoir Ladurée avant, [il fallait aller] au centre de Paris, place de La Madeleine. C'est le dernier petit achat. On n'a pas dépensé tout son argent et on veut se faire un dernier petit plaisir.

- Répondant 9, Femme

Je trouve que c'est une bonne idée pour ces maisons d'essayer d'exploiter une clientèle qui est mobile et qui n'est peut-être pas forcément préoccupée par les coûts. Quand on voyage, on a tendance à consommer, à dépenser.

- Répondant 8, Homme

PARTIE V : DISCUSSION

Une étude de cas unique (le cas d'ADP) a été réalisée afin d'étudier le point de vue de gestionnaires de marques de luxe, de gestionnaires d'Aéroports de Paris, de concessionnaires et de passagers-consommateurs de produits de luxe. Les résultats obtenus lors de l'analyse des données ont été croisés et comparés aux connaissances issues de la revue de littérature dans le cadre conceptuel de l'étude. Une nouvelle représentation du cadre conceptuel sera effectuée.

A. LA CLIENTELE DU TRAVEL RETAIL

L'un des objectifs de cette recherche était de comprendre les attentes des passagers vis-à-vis des enseignes de luxe et des aéroports. Bien connaître sa clientèle pour bien la servir est un principe commercial de base qui s'applique également au marché du Travel Retail.

Les aéroports se sont beaucoup développés ces dernières décennies, et aujourd'hui, le profil ethnographique de la clientèle des aéroports s'est énormément diversifié. Dans le cadre du Travel Retail, contrairement à une boutique installée en centre ville, la clientèle est beaucoup plus difficile à définir et il est du coup tout aussi difficile de mettre en place des stratégies de vente pour la sensibiliser. Comme il l'a été précisé dans la revue de littérature, cette clientèle comprend un nombre important d'hommes et de femmes d'affaires qui ne magasinent pas régulièrement dans leur vie de tous les jours, faute de temps, mais qui ont un fort pouvoir d'achat (Fraïoli, 2009) (Aéroports de Paris, 2006) (Davies, 1995). Pour ces personnes-là, l'implantation des boutiques de luxe dans un aéroport est une réelle opportunité. Passant une grande part de leur temps dans les aéroports, le Travel Retail leur permet ainsi de se « déculpabiliser » auprès de leur famille avec des *sorry gifts*. Par ailleurs, dû au renforcement de la sécurité dans les aéroports, les passagers disposent maintenant d'un temps d'attente plus long.

Les personnes d'affaires forment une clientèle critique, informée, exigeante et difficile à satisfaire. Cette clientèle s'attend à trouver dans les boutiques des aéroports des produits de marque exclusifs au Travel Retail, en avant-première, et surtout, qui répondent aux mêmes

exigences de qualité que sur le marché local. On remarque qu'il existe un point commun dans le mode de consommation des passagers : ils préfèrent « *moins consommer pour mieux consommer* » (Chef de marché Mode Accessoires Horlogerie Joaillerie, ADP). C'est la qualité et l'unicité qu'ils privilégient au lieu de la quantité ou du prix, comme l'avaient précisé Bastien et Kapferer (2008).

L'environnement commercial d'un aéroport, extrêmement séduisant, favorise les achats d'impulsion (Omar & Kent, 2001) (Cohen, 2009). Cependant, un point non couvert lors de la revue de littérature est ressorti lors de l'analyse : le type d'article que la clientèle du luxe recherche dans les aéroports. Les marques doivent séduire en permanence leur clientèle, essentiellement des *frequent flyers*, en innovant, en renouvelant leur gamme de produits et en offrant les dernières tendances et les dernières collections.

Comme le commerce de passage appelle à la nouveauté et à la création, les usagers sont certains d'y trouver des articles uniques, de dernières modes, et tout ça dans une limite de temps et d'espace. Les personnes d'affaires sont devenues la nouvelle clientèle cible du luxe. En étant captive pendant quelques heures avant leurs nombreux voyages aériens, cette clientèle se laisse tenter par les différentes boutiques intégrées dans les terminaux des aéroports internationaux. Nos résultats confirment donc le fait que l'environnement qui y est créé constitue un contexte favorable aux achats (Geuensa, Vantommeb, & Brengman, 2004).

Contrairement aux boutiques locales qui misent sur une clientèle d'habitueés, les boutiques du Travel Retail vont chercher à attirer et à séduire des clients de passages dans les zones commerciales des aéroports. Seuls les *frequent flyers* pourront être fidélisés et les marques essayeront de les combler avec une gamme de produits sans cesse renouvelée. De plus, les passagers s'attendent à un service rehaussé dans les boutiques des aéroports. Ils souhaitent y vivre une expérience de marque, intime et avec une qualité de service impeccable.

B. LES PARTENAIRES DU TRAVEL RETAIL

Notre deuxième objectif était de déterminer dans quelle mesure la collaboration des marques de luxe et des aéroports bénéficie aux entités étudiées. Pour répondre au développement

de l'industrie aérienne, les aéroports ont du repenser et modifier leurs surfaces au sol ; ils ont développé tout un nouvel environnement économique afin d'attirer, de retenir, et surtout de satisfaire cette clientèle internationale. Dans ce but, les aéroports ont fait appel à de grandes marques de luxe et à des concessionnaires. Tous ont un rôle important dans cette alliance, et bien qu'il existe des contraintes pour chacune des parties, elles ont également tout à y gagner.

Les aéroports ont renouvelé leur environnement habituel afin de permettre à leurs usagers de se sentir à l'aise pendant leur transit et d'utiliser leur temps libre dans des boutiques conçues entièrement pour leurs besoins. Le commerce dans les lieux de transit est aujourd'hui un point important à considérer lors de rénovations d'aéroports comme Freathy et O'Connell l'ont démontré (1998). Les aéroports collaborent avec les différentes boutiques de luxe afin de leur dédier suffisamment d'espace pour y recréer l'ambiance de leur marque. Comme le précise Hubert Du Mesnil, seule une entreprise multi-services peut survivre dans un milieu de plus en plus complexe et en perpétuel développement (Nicolas, Vicidomini, Leprince, & Mallet, 2005). Par conséquent, en s'associant à l'univers du luxe, les aéroports ne cessent d'améliorer eux aussi leur propre image. Aéroports de Paris a donc mis en place différentes stratégies afin d'optimiser les performances de l'activité commerciale (Aéroports de Paris, 2009).

Une des exigences principales des marques de luxe lors de leur implantation est de ne pas mettre en péril leur image de marque dans ce nouveau réseau de distribution. Elles souhaitent être regroupées avec des marques de statut équivalent afin d'y recréer la magie et l'aura de la marque, sans se mélanger à des produits dévalorisants. Elles utilisent les mêmes codes, les mêmes vitrines et le même mobilier qu'au centre ville, mais ne disposent pas de portes, permettant ainsi une entrée plus libre dans la boutique. Elles offrent une sélection de produits adaptée à la clientèle du Travel Retail. Ces résultats rejoignent ceux de Rugimbana et de Nwankwo (2002) qui affirment que les marques de luxe et les aéroports essayent de créer une aire de magasinage tout aussi similaire que celle d'un centre commercial.

Les boutiques de luxe ne cherchent pas forcément à générer un chiffre d'affaires supérieur à celui d'une boutique au centre ville contrairement à ce que Chevalier et Mazzalovo pensent dans leur livre (2008). Les marques souhaitent surtout utiliser les aéroports comme nouvelle vitrine du luxe afin d'y déployer leurs produits et services. Cela leur permet d'avoir une

ouverture sur le monde en offrant à leur clientèle internationale une présentation extraordinaire de leurs collections.

Les concessionnaires jouent un rôle important dans la mise en scène des marques de luxe. Duty Free Paris est d'ailleurs réputé pour la qualité de ses campagnes et de ses animations. DFP doit faire en sorte de non seulement organiser les boutiques pour que la présentation et le choix des produits soient attrayants, mais il doit surtout être en adéquation avec les exigences de la marque afin de ne pas détériorer son image. Cependant, les concessionnaires ont également des exigences vis-à-vis des aéroports et des marques de luxe. Une des premières exigences vis-à-vis de l'aéroport est qu'il assure un bon trafic pour avoir des clients potentiels et dégager un chiffre d'affaires. Les concessionnaires demandent aux marques des marges importantes, dont une partie est reversée comme loyer aux aéroports.

Duty Free Paris et Aéroports de Paris travaillent conjointement afin de créer une ambiance parisienne dans les galeries commerciales des terminaux pour que les passagers aient l'impression de déambuler dans Paris. Les passagers souhaitent en effet avoir l'opportunité de découvrir des produits et des marques authentiques de la ville par laquelle ils transitent.

Il est important de signaler que cette alliance peut également être source de contraintes. L'industrie aéroportuaire est un domaine qui comporte des risques. Les acteurs doivent donc trouver un moyen pour surmonter les crises et en ressortir encore plus forts qu'ils ne l'étaient. Ces crises sont rares et inattendues, mais peuvent bloquer tous les acteurs de l'aéroport et être lourdes de conséquences si elles se produisent. Par exemple, comme l'avait préconisé Goldberg dans son étude (2009), la crise financière qui s'est déroulée dernièrement a certes eu un impact sur le nombre de voyageurs, mais n'a pas affecté le niveau du panier moyen. Les marques de luxe ont toujours été une valeur refuge, et cela a permis aux aéroports de se protéger eux aussi face à cette crise.

Cette association permet donc aux trois acteurs de bénéficier d'une clientèle de choix, d'un environnement unique, et surtout d'une augmentation du chiffre d'affaires très prometteur. Malgré les exigences de chacun et les risques potentiels, en final, les trois sont gagnants. L'image de l'aéroport est ainsi valorisée, les concessionnaires rentabilisent leurs loyers, et les marques de luxe élargissent leur clientèle à un niveau international sans détériorer son image de marque.

C. LES RETOMBEES DU TRAVEL RETAIL SUR L'IMAGE D'UNE MARQUE DE LUXE

Enfin, le dernier objectif de cette recherche constituait à identifier les retombées de cette collaboration sur l'image d'une marque de luxe.

Il est important de préciser que les marques ne choisissent pas les aéroports au hasard. Elles s'implantent dans des aéroports qui correspondent à l'image de leur marque. Ainsi, plusieurs marques de luxe tel que Chanel, Prada ou Ladurée ont choisi Aéroports de Paris car elles bénéficient non seulement d'un emplacement de choix, mais aussi du succès et de la réputation des enseignes du luxe sur le marché français.

Le Travel Retail ne détériore pas l'image de la marque. Au contraire, ce canal de distribution est perçu comme un circuit clé et permet à une enseigne de rehausser son image et son statut en s'implantant dans les zones commerciales d'un aéroport. Plusieurs marques de vins et de spiritueux ont ainsi utilisé des stratégies de premiumisation en investissant dans la mise en scène de leurs produits, dans leur visibilité et dans leurs promotions. Cela leur a permis d'avoir une nouvelle vitrine internationale et d'accroître leur notoriété. En effet, les aéroports et les concessionnaires font tout leur possible pour respecter l'image de la marque. Il est important, pour eux, de respecter et de répondre aux attentes des marques de luxe. C'est en général l'enseigne de luxe elle-même qui peut causer la détérioration de son image de marque à cause de nouvelles collections non conformes à son statut ou d'une mauvaise campagne de communication qui la décrédibilise.

Aujourd'hui, il existe de nombreux paradoxes concernant l'évolution du luxe. Plusieurs gestionnaires de marques percevaient cette évolution comme une menace (Duringer, 2008) (Labuzan, 2009). Cependant, l'analyse nous démontre que ce déploiement du luxe dans les aéroports ne risque pas de banaliser une marque de luxe. Tout dépend de la manière dont se comporte la marque. C'est en s'écartant de ses codes de rareté, d'exclusivité et de qualité de ses produits qu'elle risque alors de se banaliser et de se démocratiser. Elle perdrait ainsi son authenticité aux yeux de ses clients comme certains auteurs l'affirmaient (Somon, 2010) (Duringer, 2008).

Les dirigeants, les concessionnaires et les passagers sont de manière générale d'accord sur le fait que le Travel Retail est une excellente occasion pour les enseignes du luxe de présenter leurs produits et leurs nouvelles créations. Le trafic aérien est en plus appelé à doubler dans les quinze-vingt prochaines années, offrant ainsi un secteur de développement prometteur pour les marques de luxe.

D. REVISION DU CADRE D'ANALYSE

L'analyse et la discussion des résultats ont fait ressortir des éléments qui n'avaient pas été inclus dans le cadre conceptuel établi au chapitre 2. Il est donc important d'ajouter ces modifications à un nouveau cadre d'analyse dans le but de faciliter des recherches ultérieures sur un sujet similaire.

Les aéroports et les marques de luxe se côtoient la plupart du temps par l'intermédiaire d'un concessionnaire—acteur qui a été ajouté dans le nouveau cadre. Ce dernier joue un rôle très important afin de satisfaire non seulement l'aéroport, mais également les marques. Il intervient pour gérer les conflits et partager les profits entre les trois partenaires. Les concessionnaires sont déterminants pour choisir les marques dans les terminaux ainsi que les produits dans la boutique.

La perception du prix comme source de conflit a été ajoutée dans le cadre. Beaucoup de passagers interrogés pensent que les articles des boutiques en zone Travel Retail sont plus chers que ceux trouvés en ville. Les marques et les concessionnaires doivent ainsi trouver un moyen d'informer le consommateur sur les prix en zone de Travel Retail.

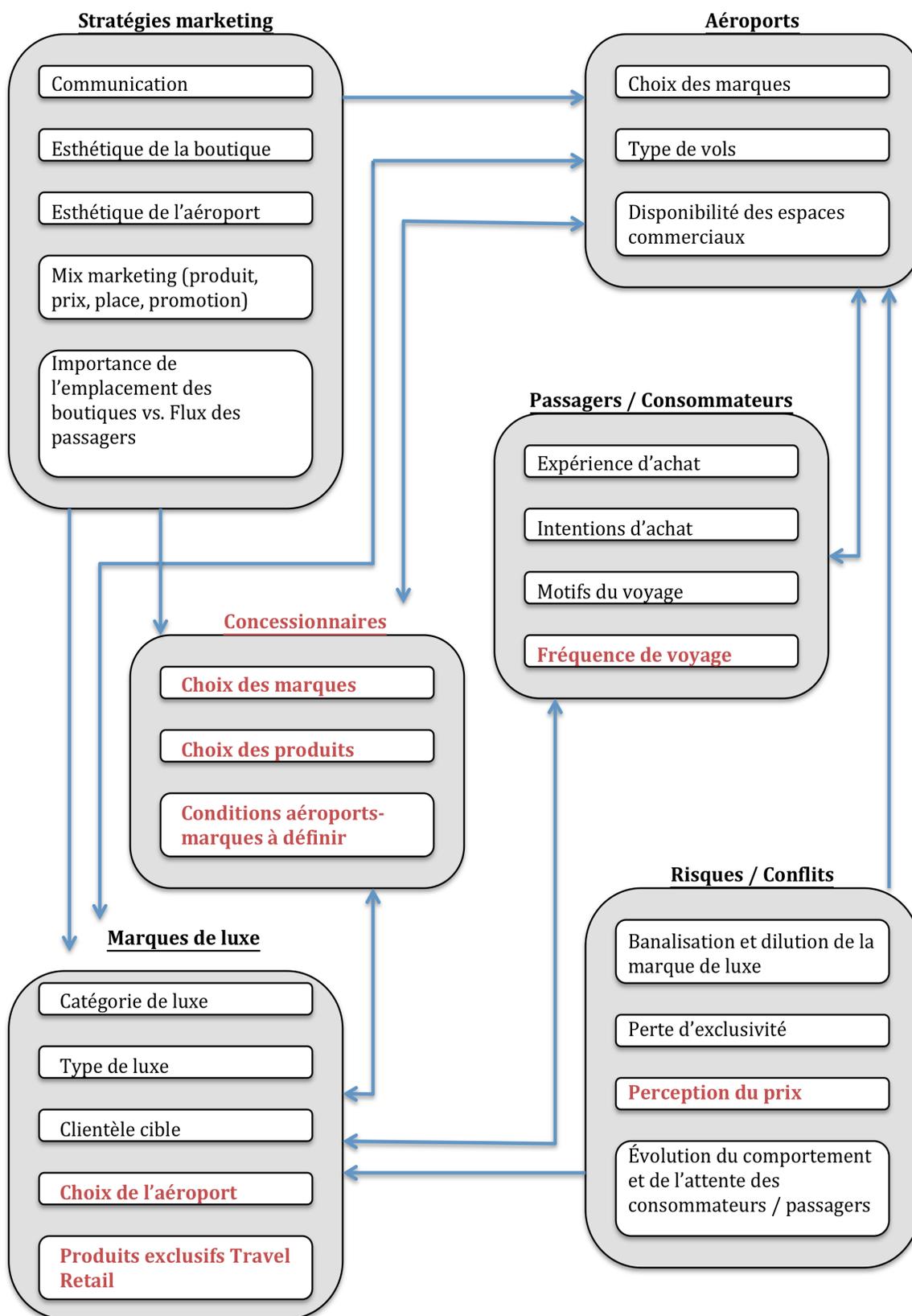
Il existe une adéquation entre la fréquence de voyage des passagers et leur fréquence d'achat. En effet, moins le passager voyage, et moins il sera tenté d'aller faire les boutiques, plus la fréquence augmente et plus le passager se sent à l'aise et prend l'habitude de voir ce qu'offrent les différentes boutiques et de faire des achats. Il faut cependant préciser que pour les passagers qui voyagent très régulièrement, ils n'effectueront pas des achats à chaque voyage.

Les enseignes de luxe doivent faire en sorte d'attirer les passagers dans leurs boutiques en déployant tout une gamme de produits ciblés. Elles doivent non seulement mettre en valeur leurs

produits emblématiques, les nouvelles collections, mais surtout, des produits spécialement créés pour leurs boutiques en Travel Retail.

Ainsi, en prenant en compte ces nouveaux éléments (en rouge), une nouvelle représentation conceptuelle du cadre d'analyse est présentée ci-dessous.

Figure 9 : Nouvelle représentation conceptuelle du cadre d'analyse de l'étude



PARTIE VI : LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE

A. LIMITES DE RECHERCHE

Malgré les points positifs qu'offre une étude qualitative de nature exploratoire, notre recherche renferme des limites qui ont pu influencer sur les résultats obtenus. Les limites rencontrées au cours de notre étude sont principalement dues à la méthodologie choisie ainsi qu'aux trois unités d'échantillonnage.

D'un point de vue méthodologique, les résultats obtenus à l'aide d'entrevues comportent certaines limites dues à l'expérience limitée du chercheur principal. Les entrevues semi-dirigées nous permettent cependant d'avoir une vision plus globale du sujet et d'approfondir certains points, ce qui ne serait pas possible avec une méthode quantitative.

Les gestionnaires de marques de luxe ou d'aéroports ne souhaitent pas forcément se compromettre auprès de leur compagnie. Il se peut alors que les réponses du répondant soient faussées ou incomplètes.

Nous avons été contraints de nous limiter à une étude de cas unique, celle des Aéroports de Paris, car beaucoup de compagnies aériennes nous ont « fermé la porte, » ne souhaitant pas contribuer à cette recherche. De ce fait, beaucoup de temps et d'énergie ont été perdus.

Il aurait été intéressant de pouvoir faire une analyse croisée entre les résultats d'ADP et ceux d'un autre aéroport afin de voir comment le choix et le nombre de boutiques influent sur la perception du luxe par les passagers.

Enfin, le fait que cette recherche ait été menée par un seul chercheur principal a pu influencer sur l'objectivité de l'analyse. Il serait alors intéressant de comparer cette étude à une étude similaire menée par un autre chercheur afin de vérifier la réponse apportée à la problématique.

D'un point de vue du choix de l'échantillon, la prise d'information a été limitée géographiquement. Ainsi, le cas étudié pour cette étude a été choisi par convenance. Il aurait été bon d'avoir d'autres entretiens avec des gestionnaires et des consommateurs dans un autre milieu

d'étude. Mais une telle étude aurait demandé un apport financier et du temps beaucoup trop importants pour un mémoire de maîtrise.

Il aurait été très productif de pouvoir interroger des passagers dans les salons car ce sont justement des personnes qui voyagent régulièrement, des « fidèles » aux aéroports ayant en général un fort pouvoir d'achat et clients des boutiques de luxe. Le fait que cette zone m'ait été interdite d'accès est une limite importante concernant le point de vue des passagers.

Enfin, un échantillon de convenance a été utilisé dans le choix des répondants—que ce soit les gestionnaires ou les consommateurs. Il est possible que le recours à cette méthode ait biaisé la sélection des répondants.

B. AVENUES DE RECHERCHES

La nature exploratoire de cette étude et le peu de littérature scientifique sur ce sujet nous ont limité dans le choix de la méthodologie choisie. Cependant, à partir des principaux résultats obtenus, nous pensons que plusieurs avenues de recherches seraient envisageables afin d'approfondir cette étude.

Tout d'abord, une étude quantitative pourrait être menée afin de valider les conclusions obtenues lors des entrevues. De cette manière, les thèmes émergents de cette recherche pourraient ainsi être mesurés afin de comprendre l'importance de ces variables.

Cette étude pourrait être reproduite, avec la même méthodologie, sur un autre terrain de recherche afin d'approfondir les résultats obtenus. En appliquant la méthodologie utilisée dans ce mémoire auprès de gestionnaires et de consommateurs d'autres aéroports internationaux (Aéroports de Montréal, Aéroports d'Amsterdam, Aéroports de Singapour, etc.), une analyse croisée serait alors possible, et nous pourrions ainsi mieux comprendre l'impact que l'introduction des marques de luxe dans un aéroport a sur l'image de la marque.

Enfin, cette étude a été effectuée sur la population globale des passagers dans un aéroport. Sachant qu'actuellement les hommes d'affaires composent l'essentiel de la clientèle des

aéroports, une étude spécifique avec cette catégorie de passagers permettrait de mieux comprendre ces clients privilégiés des boutiques de luxe et leurs interactions dans le cadre du Travel Retail.

On doit aussi s'interroger sur la stabilité du marché Travel Retail en s'interrogeant sur l'évolution de la clientèle des aéroports—les hommes d'affaires seront-ils toujours prédominants ?

PARTIE VII : CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Au 21^e siècle, la société a énormément évolué, et dans de nombreux domaines, tout va si vite qu'on ne parle plus d'évolutions mais de révolutions. La forte démographie, le brassage de la société moderne avec l'émergence d'une classe moyenne de plus en plus prépondérante et l'évolution technologique des moyens de communication et de transport en sont les raisons majeures.

Depuis quelques décennies, le monde du luxe n'aurait-il pas lui aussi entamé sa propre révolution ?

Le luxe a pendant très longtemps été réservé à l'élite de la société—celle détentrice du pouvoir et de l'argent, et seule informée à son sujet. Bien que ce soit encore le cas aujourd'hui, cette élite s'est depuis modifiée et fait partie d'une population internationale et diversifiée. Des crises économiques ont ébranlé le monde du luxe à la fin du 20^e siècle, et de grandes marques ont su réagir et les traverser. Mais pour cela, elles ont dû modifier totalement l'orientation de leur développement et se réorganiser. Elles se sont alors tournées vers les aéroports et leurs flux importants de passagers, perçus comme des clients potentiels.

De restrictif et même confidentiel, le luxe est devenu plus accessible et ouvert à une large population, ce qui pourrait s'apparenter à une démocratisation du luxe. Cependant, celle-ci n'est pas pour autant synonyme d'une banalisation des marques, mais il faut plutôt l'envisager comme une ouverture sur le monde moderne et comme un élargissement de leur clientèle à une échelle internationale. En s'installant dans les zones commerciales des aéroports comme ADP, les marques de luxe ont ouvert une vitrine aux yeux du monde ; cette vitrine agit comme un puissant moyen de communication devant laquelle défile une clientèle nouvelle et internationale.

Les gestionnaires de marques de luxe doivent prendre conscience qu'un positionnement dans le Travel Retail s'avère être un choix primordial pour dynamiser le marché et surtout pour renforcer l'image de la marque en général. Même si les retombées financières ne sont pas forcément directes, les apports collatéraux en terme de publicité sont fondamentaux pour la

marque, mais aussi pour l'aéroport qui l'abrite. De fait, les gestionnaires d'aéroports ont beaucoup à y gagner en offrant aux boutiques de luxe suffisamment d'espace pour y recréer l'ambiance de leur marque. L'étude de cas d'Aéroports de Paris le prouve puisque ADP bénéficie largement de l'aura de toutes les boutiques installées dans sa zone commerciale. ADP a su comprendre tout l'intérêt qu'il y a de coopérer avec les concessionnaires et les marques de luxe, dans des locaux adaptés et en partageant leurs clients voyageurs.

Le succès de certains produits spécifiques au Travel Retail tel que *One Million* et le fait que de plus en plus de marques de luxe s'installent dans les aéroports démontrent l'intérêt commercial qu'offre le Travel Retail. Par des stratégies de premiumisation, de grands groupes d'alcool et de spiritueux cherchent à acquérir un statut de produits de luxe et prendre leur part du marché Travel Retail.

Les marques de luxe ont fait le pari de trouver leur place dans les aéroports en adhérant au Travel Retail né avec l'explosion du tourisme et des transports aériens. C'est un pari gagnant mais risqué, et leur place n'est pas un acquis définitif ; elles doivent constamment s'adapter et se remettre en question. C'est une place fragile qui subit de plein fouet les aléas des transports aériens lorsqu'une crise de tout ordre les frappe et bloque le système.

Les marques de luxe se sont adaptées aux nouveaux types de vente, au monde du marketing et à celui en pleine évolution des moyens de transport et de communication, mais elles vont aussi devoir faire face à des enjeux futurs identifiés par David Targy, Directeur d'études PRECEPTA, et anticiper :

- Quelle sera la proportion des voyages d'affaires dans le transport aérien de demain ?
- Comment répondre à l'augmentation du nombre de voyageurs retraités ?
- Comment intégrer dans ses stratégies commerciales l'écologie et les problèmes environnementaux de la planète ?
- Quelle place donner à internet et aux réseaux sociaux ? (Targy)

L'évolution du monde moderne et celle de ses codes ont obligé le monde du luxe à modifier les siens. Le luxe est la contrepartie nécessaire pour supporter le quotidien. En face des

crises qui se succèdent, on a besoin de rêver et de concevoir un imaginaire qui paraît inaccessible. Le luxe a cette fonction. L'associer aux voyages dans le cadre du Travel Retail est une adéquation parfaite. Les aéroports et les enseignes de luxe ont beaucoup à gagner en s'associant afin de créer une expérience unique à leurs passagers-consommateurs. Le luxe a trouvé toute sa place dans les aéroports où il continuera de s'épanouir s'il satisfait aux besoins et aux attentes de sa clientèle en restant créatif, en maîtrisant sa communication, en surveillant son image et tout en relevant ses défis.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entrevue : Gestionnaires des aéroports.....	98
Annexe 2 : Guide d'entrevue : Gestionnaires de marques de luxe.....	101
Annexe 3 : Guide d'entrevue : Consommateurs de marques de luxe.....	104
Annexe 4 : Overview of the key models identifying the luxury fashion brand dimensions (Fionda & Moore, 2009).....	106
Annexe 5 : Valeurs estimées des ventes en duty-free dans les principaux ports et aéroports (Chevalier & Mazzalovo, 2008).....	107

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTREVUE : GESTIONNAIRES DES AEROPORTS

01. Introduction

- Présentation du chercheur et du sujet de la recherche
- Signature du formulaire de consentement

02. Profil général de l'interviewé

- Quel est l'intitulé de votre fonction ?
- Quel niveau d'étude et quelle expérience professionnelle faut-il avoir pour occuper cet emploi ?
- Selon vous, quelles sont les qualités requises pour exercer votre métier ?
- Êtes-vous en contact direct avec vos clients ?
- Votre travail, nécessite-t-il des déplacements ?
- Lorsque vous voyagez, êtes-vous un(e) adepte du *Travel Retail* ?

03. Profil de l'aéroport

- Situation géographique ?
 - Nombre de passagers ?
 - Quelle est la surface du centre commercial de l'aéroport ?
 - Quel est le nombre de boutiques ?
 - Quel est le pourcentage de boutiques de luxe ?
- De quelles catégories principales du luxe ?
- Pensez-vous que la surface commerciale va encore se développer ?
 - Depuis quand des boutiques de luxe sont-elles implantées dans l'aéroport ?

04. Le partenariat « boutiques de luxe, aéroport »

- Comment sont choisies les marques de luxe implantées dans l'aéroport ? Et par qui ?
- Quels sont les critères essentiels de sélection ?
- Quelles sont les exigences des boutiques de luxe vis à vis de l'aéroport ?
- Quelles sont les attentes de l'aéroport vis à vis des boutiques de luxe ?

05. Fonctionnement du centre commercial de l'aéroport

- Quelles stratégies d'adaptation et de modernisation ont été mises en place au cours des dix dernières années ?
- Sont-elles toujours performantes aujourd'hui ?
- Si non, comment l'aéroport doit-il évoluer ?

- Comment l'augmentation des contraintes de sécurité post septembre 2001, a-t-elle influé sur le fonctionnement interne du secteur commercial de l'aéroport ?
- Quelle est la durée moyenne de l'attente en zone sécurisée ?
- Comment l'augmentation de l'attente des passagers en zone sécurisée a-t-elle été prise en compte par l'aéroport ?
- Est-elle perçue comme une opportunité commerciale ?
- Quel est le bilan après la crise économique que nous venons de subir ?

06. Communication dans l'aéroport

- Quels moyens de communication sont utilisés dans l'aéroport ?
- Quels sont les plus performants pour capter l'attention des passagers ?
- Des normes sont-elles imposées aux boutiques en ce qui concerne la communication au sein de l'aéroport ?
- Si oui, lesquelles ?
- Connaissez-vous les attentes des passagers lors d'une escale dans l'aéroport ?
- Quelles sont, selon vous, les qualités principales de service à la clientèle que vous reconnaissez à l'aéroport ? Comment espérez-vous progresser ?

07. Profil des passagers de l'aéroport

- Une étude a-t-elle été réalisée pour connaître et classer les clients de l'aéroport ?
- Quelles sont les catégories principales de passagers de l'aéroport ?
- Quelle y est la proportion des hommes ?
Des hommes d'affaires ?
- Quelle catégorie de passager est la plus encline à magasiner dans une boutique de luxe ?

08. Expérience « Travel Retail »

- Le *duty free* a été supprimé en 1999; quelles en furent les conséquences au niveau du centre commercial de l'aéroport ? Quelles modifications ont été apportées pour relancer le commerce ?
- Quelles stratégies sont mises en œuvre dans l'aéroport pour provoquer l'achat d'impulsion spécifique du *Travel Retail* ?
- De plus en plus les aéroports cherchent à se démarquer les uns des autres ; quelle personnalisation avez-vous développé afin de créer une expérience commerciale inédite pour vos clients ?
- La présence de boutiques de luxe dans l'aéroport a-t-elle une influence sur la fréquentation de l'aéroport ?
- Si oui laquelle ?
- Une fidélisation des clients a-t-elle été mise en place ?
- Si oui, suivant quel procédé ?

09. Le luxe dans l'aéroport

- En s'implantant dans le centre commercial d'un aéroport le luxe se démocratise!
Quel est votre point de vue à ce sujet ?
- Est-ce que le *Travel Retail* a été une « arme anti crise » efficace pour le luxe ?
- Le mode de diffusion d'un article a un impact important sur l'image véhiculée par le produit : Comment les boutiques de luxe gèrent-elles le risque de banalisation de leur marque dans un aéroport ?
- Trouvez-vous que le déploiement des marques de luxe a eu un impact sur la qualité perçue de la marque ? Sur la valeur perçue du produit ?
- Quel est selon vous, le profil d'un consommateur de luxe au 21^e siècle ?
- Existe-t-il un client de l'aéroport, « cible identifiée » du luxe ?
- Comment concilier : boutiques de luxe et la globalisation multiculturelles des clients de l'aéroport ?

10. Conclusion

- L'aéroport est-il un endroit propice pour le luxe ?
- Quel y est son futur ?
- Quelle est votre définition du luxe ?
- Aimerez-vous aborder un point non couvert pendant cette entrevue ?
- Remerciement et clôture de l'entrevue

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTREVUE : GESTIONNAIRES DE MARQUES DE LUXE

01. Introduction

- Présentation du chercheur et du sujet de la recherche
- Signature du formulaire de consentement

02. Profil général de l'interviewé

- Quel est l'intitulé de votre fonction ?
- Quel niveau d'étude et quelle expérience professionnelle faut-il avoir pour occuper cet emploi ?
- Selon vous, quelles sont les qualités requises pour exercer votre métier ?
- Êtes-vous en contact direct avec vos clients ?
- Votre travail, nécessite-t-il des déplacements ?
- Lorsque vous voyagez, êtes-vous un(e) adepte du *Travel Retail* ?

03. Profil de la marque de luxe

- Quelle est la surface de votre boutique dans l'aéroport ? Est-elle différente de celle de votre boutique « ordinaire » ?
- Dans quelles catégories principales du luxe vous focalisez-vous ?
- Comment sont choisis les produits de luxe dans la boutique de l'aéroport ? Et par qui ?
- Comment sont choisis les produits de luxe présentés en vitrine ?
- Pensez-vous que la surface commerciale de l'aéroport va encore se développer ?
- Depuis quand votre boutique de luxe s'est-elle implantée dans l'aéroport ?

04. Le partenariat « boutiques de luxe, aéroport »

- Quels sont les critères essentiels de sélection de l'aéroport ?
- Quelles sont les exigences de l'aéroport vis à vis des boutiques de luxe ?
- Quelles sont les attentes des boutiques de luxe vis à vis de l'aéroport ?

05. Fonctionnement du centre commercial de l'aéroport

- Quelles stratégies d'adaptation et de modernisation ont été mises en place au cours des dix dernières années ?
- Sont-elles toujours performantes aujourd'hui ?
- Si non, comment l'aéroport doit-il évoluer ?

- Comment l'augmentation des contraintes de sécurité post septembre 2001, a-t-elle influé sur le fonctionnement interne de votre boutique ?
- Comment l'augmentation de l'attente des passagers en zone sécurisée a-t-elle été prise en compte par la boutique de luxe ?
- Est-elle perçue comme une opportunité commerciale ?
- Quel est le bilan après la crise économique que nous venons de subir ?

06. Communication dans l'aéroport

- Quels moyens de communication sont utilisés dans l'aéroport ?
- Quels sont les plus performants pour capter l'attention des passagers ?
- Des normes sont-elles imposées aux boutiques en ce qui concerne la communication au sein de l'aéroport ?

Si oui, lesquelles ?

- Connaissez-vous les attentes de vos clients lors d'une escale dans l'aéroport ?
- Quelles sont, selon vous, les qualités principales de service à la clientèle que vous reconnaissez à l'aéroport ? Comment espérez-vous progresser ?

07. Profil des clients de la marque de luxe dans l'aéroport

- Une étude a-t-elle été réalisée pour connaître et classer les clients de l'aéroport ?
- Quelles sont les catégories principales de vos clients de l'aéroport ?
- Quelle y est la proportion des hommes ?

Des hommes d'affaires ?

- Quelle catégorie de passager est la plus encline à magasiner dans une boutique de luxe ?
- Quelles sont les motivations d'achat du passager ? Est-ce un cadeau pour lui-même ou est-ce pour offrir ?
- Existe-t-il des différences d'achat entre un homme et une femme ? Un touriste et une personne d'affaires ?

08. Expérience « Travel Retail »

- Le *duty free* a été supprimé en 1999; quelles en furent les conséquences au niveau du centre commercial de l'aéroport ? Quels ont été les impacts sur votre boutique ?
- Quelles stratégies sont mises en œuvre dans l'aéroport pour provoquer l'achat d'impulsion spécifique du *Travel Retail* ?
- De plus en plus les boutiques cherchent à se démarquer les uns des autres ; quelle personnalisation avez-vous développé afin de créer une expérience commerciale inédite pour vos clients ?
- La présence de boutiques de luxe dans l'aéroport a-t-elle une influence sur la fréquentation de l'aéroport ?

Si oui laquelle ?

- Une fidélisation des clients a-t-elle été mise en place ?
Si oui, suivant quel procédé ?

09. Le luxe dans l'aéroport

- En s'implantant dans le centre commercial d'un aéroport le luxe se démocratise!
Quel est votre point de vue à ce sujet ?
- Est-ce que le *Travel Retail* a été une « arme anti crise » efficace pour le luxe ?
- Le mode de diffusion d'un article a un impact important sur l'image véhiculée par le produit : Comment les boutiques de luxe gèrent-elles le risque de banalisation de leur marque dans un aéroport ?
- Trouvez-vous que le déploiement des marques de luxe a eu un impact sur la qualité perçue de la marque ? Sur la valeur perçue du produit ?
- Quel est selon vous, le profil d'un consommateur de luxe au 21^e siècle ?
- Existe-t-il un client de l'aéroport, « cible identifiée» du luxe ?
- Comment concilier : boutiques de luxe et la globalisation multiculturelles des clients de l'aéroport ?

10. Conclusion

- L'aéroport est-il un endroit propice pour le luxe ?
- Quel y est son futur ?
- Quelle est votre définition du luxe ?
- Aimerez-vous aborder un point non couvert pendant cette entrevue ?
- Remerciement et clôture de l'entrevue

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTREVUE : CONSOMMATEURS DE MARQUES DE LUXE

01. Introduction

- Présentation du chercheur et du sujet de la recherche
- Signature du formulaire de consentement

02. Profil général de l'interviewé

- Sexe
- Âge
- Quel était le motif de votre voyage aujourd'hui ? Avez-vous acheté un produit de luxe ?
- Combien de déplacements effectuez-vous dans l'année en moyenne ? Sont-ils des voyages d'affaires ou des voyages personnels ?
- Quels secteurs du luxe vous intéressent ?
- Quelles sont les différentes raisons qui vous ont donné envie d'entrer dans une boutique de luxe ?
- Quelles sont les différentes raisons qui vous ont donné envie d'acheter dans une boutique de luxe ?

03. Le partenariat « boutiques de luxe, aéroport »

- Quels sont les critères essentiels de sélection de l'aéroport ?
- Quelles sont vos attentes vis à vis des boutiques de luxe de l'aéroport ?
- En quoi cette introduction du luxe dans l'aéroport est-elle une opportunité pour vous ?
- Trouvez-vous que les boutiques dans les aéroports sont un moyen pour vous faire découvrir une marque ?

04. Fonctionnement du centre commercial de l'aéroport

- Comment aimeriez-vous voir la zone commerciale de l'aéroport évoluer ?
- Comment l'augmentation des contraintes de sécurité post septembre 2001, a-t-elle influé sur vos motivations d'achat ?

05. Expérience « Travel Retail »

- De plus en plus les boutiques de luxe et les aéroports cherchent à se démarquer les uns des autres ; Trouvez-vous qu'ils ont réussi à développer une certaine personnalisation de ce milieu afin de créer une expérience commerciale inédite ?
- Trouvez-vous que le choix des produits est équivalent à celui que vous pourriez trouver dans une boutique d'un centre ville ?

- Trouvez-vous que vous avez plus de facilité à rentrer dans une boutique de luxe dans un aéroport que dans une boutique d'un centre-ville?
- La présence de boutiques de luxe dans l'aéroport a-t-elle une influence sur la fréquentation de l'aéroport ?
Si oui laquelle ?
- Êtes-vous fidèle à cet aéroport ? À certaines boutiques de luxe dans l'aéroport ?

06. Le luxe dans l'aéroport

- En s'implantant dans le centre commercial d'un aéroport le luxe se démocratise!
Quel est votre point de vue à ce sujet ?
- Le mode de diffusion d'un article a un impact important sur l'image véhiculée par le produit : Comment, d'après vous, les boutiques de luxe gèrent-elles le risque de banalisation de leur marque dans un aéroport ?
- Trouvez-vous que le déploiement des marques de luxe a eu un impact sur la qualité perçue de la marque ? Sur la valeur perçue du produit ?
- Quel est selon vous, le profil d'un consommateur de luxe au 21^e siècle ?

07. Conclusion

- L'aéroport est-il un endroit propice pour le luxe ?
- Quel y est son futur ?
- Quelle est votre définition du luxe ?
- Aimerez-vous aborder un point non couvert pendant cette entrevue ?
- Remerciement et clôture de l'entrevue

ANNEXE 4 : OVERVIEW OF THE KEY MODELS IDENTIFYING THE LUXURY FASHION BRAND DIMENSIONS (FIONDA & MOORE, 2009).

<i>Critical Dimensions</i>	<i>Nueno and Quelch (1998)</i>	<i>Arnault (2000)</i>	<i>Morgan Stanley Dean Witter (2000)</i>	<i>Phau and Predergast (2000)</i>	<i>Alleres (2003)</i>	<i>Verland (2004)</i>	<i>Moore and Birtwistle (2005)</i>	<i>Oknokwo (2007)</i>
Brand / marketing strategy	Relevant marketing program Global reputation	Brand image A drive to reinvent oneself to be the best	Critical mass Global recognition	Well known brand identity	The brand name	Marketing Value driven emergence	Marketing	A distinct brand identity A global reputation Emotional appeal
Product and design	Premium quality Heritage of craftsmanship Element of uniqueness to each product Recognizable style or design Ability to time design shifts when category is fashion intensive	Product quality Creativity	Core competences and other products	Quality	Recognition symbols Creations	Product integrity	Product integrity Iconic products/design Control over product manufacturer	Innovative, creative, unique and appealing products Consistent delivery of premium quality Heritage of craftsmanship
Price Exclusivity	Limited production run			Evoke exclusivity			Premium price	Premium price Exclusivity in goods productions
Communications strategy			Powerful advertising	Increase brand awareness		Endorsement	Endorsement Fashion shows, store displays, PR, product packaging	High visibility
Brand leadership / designer	Personality and values of its creator	Company spirit			The creators	Culture	Culture Designer PR face of the brand	
Distribution strategy			Immaculate flagship stores Superb customer service		Locations		Flagship store and store brand concept Controlled distribution of the brand	Tightly controlled distribution
Heritage					History	History	Heritage	

ANNEXE 5 : VALEURS ESTIMEES DES VENTES EN DUTY-FREE DANS LES PRINCIPAUX PORTS ET AEROPORTS (CHEVALIER & MAZZALOVO, 2008).

	Ventes 2005 ¹ (US\$ million)	Nb de passagers 2006 ²
London Heathrow	800+	67,530,197
Seoul Incheon	700+	NA
Dubai International	500+	27,925,522
Singapore Changi	500+	35,033,083
Amsterdam Schiphol	400+	46,065,719
Paris Charles de Gaulle	400+	56,849,567
London Gatwick	300+	29,695,609
Frankfurt Airport	300+	52,810,683
Manchester International	300+	NA
Hong Kong International	300+	43 857 908
Bangkok Don Huang	300+	42,799,532
Silja Line, Finland	200+	NA
Honolulu Airport and Downtown	200+	NA
Tel Aviv Ben Gurion	200+	NA
Scandines, Denmark	200+	NA
Tokyo Narita	200+	NA
Viking Line Finland	200+	NA
Brussels Zaventem	200+	NA
P&O Ferries, U.K.	100+	NA
Tapei Chang Kai Shek	+100	NA

¹ Estimations des bases de données *Generation database* et *Duty Free News International* (DFNI)

² Airports Council International

Bibliographie

ADM. (s.d.). *Améliorations aéroportuares - Montréal-Trudeau*. Récupéré sur Aéroports de Montréal: <http://www.admtl.com/APropos/ProjetsEtProgrammes/AmeliorationsAeroportuares.aspx>

ADM. (s.d.). *Mission*. Récupéré sur Aéroports de Montréal: <http://www.admtl.com/APropos/QuiSommesNous/Mission.aspx>

Aéroports de Paris. (2009). *"Duty Free Paris" ouvre la plus grande boutique mode & accessoires d'Aéroports de Paris et accueille trois enseignes de luxe à Paris-Orly*. Récupéré sur Aéroports de Paris: <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/Resources/62de4e2f-51e9-4e3f-86c1-2eab923b441f-dutyfreeparisORLYfr.pdf>

Aéroports de Paris. (2009). *Commerce aéroportuaire : les boutiques d'Aéroports de Paris*.

Aéroports de Paris. (s.d.). *Le profil d'Aéroports de Paris*. Récupéré sur Aéroports de Paris: <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Groupe/Activites/LEssentiel/Profil/>

Aéroports de Paris. (2005). *Paris-Charles de Gaulle Terminal 1 Mise en service de la première phase*.

Aéroports de Paris. (2006). *Shopping: Quand les hommes se lâchent!*

Allérès, D., Baur, J.-P., Bouis, L., & Blondel, A. (2003). *Luxe... Métiers et management atypiques*. *Economica*.

America by Air. (2007). *Airline Expansion and Innovation (1927 - 1941)*. From America by Air: <http://www.nasm.si.edu/exhibitions/gal102/americabyair/innovation/index.cfm>

Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing — The experience is everything! *Brand Management*, 16 (5/6), 338–346.

Bacardi Limited. (s.d.). *Welcome to Bacardi Limited*. Consulté le 2011, sur Bacardi Limited: <http://www.bacardilimited.com/>

Barrett, S. (2000). Airport competition in the deregulated European aviation market. *Journal of Air Transport Management*, 6 (1), 13-27.

Barry, K. M. (2007). *Femininity in Flight: A History of Flight Attendants*. Duke University Press.

Bastien, V., & Kapferer, J.-N. (2008). *Luxe oblige*. Eyrolles.

Bergadaà, M. (2007). *L'aéroport international : un espace de rencontre entre terre et ciel*.

Beyrut Duty Free. (2007). *Beyrut Duty Free*. Retrieved 2010 from Magasins Hors-Taxe: http://www.beirutdutyfree.com/Templates/InsideTemplate_fr.aspx?PostingId=252

Borenstein, S. (1992). The evolution of US airline competition. *The Journal of Economic Perspectives*, 6 (2), 45-73.

Burkholder, P. (2008). *8 In-Flight Magazines That Pay Well for Travel Writing*. Retrieved 2010 from Travelers Notebook: <http://matadornetwork.com/notebook/photography-q-a/8-in-flight-magazines-that-pay-well-for-travel-writing/>

Cai, J., & Bourdillat, M. (2009). *LVMH*.

Caldwell, G. (2005). *Travel retail - Flying high*. From Cosmetics Business: <http://www.cosmeticsbusiness.com/story.asp?storycode=842>

Carter, M. (1999). Travel Media: Flight Media - New media opportunities, from ambient to digital, are making airline travellers more accessible than ever before. *Campaign*.

Castarède, J. (1992). *Le luxe* (Vols. 2687 of Que sais-je?). Presses universitaires de France.

Charpentier, A., & Eschwège, A. (2003). Luxe, le grand écart. *Marketing Magazine*, 102.

Charton Hobbs Canada. (s.d.). *Charton Hobbs*. Consulté le 2011, sur Charton Hobbs - The Ambassador of Premium Brands: <http://www.chartonhobbs.com/?profile>

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Management et Marketing du Luxe*. Paris: Dunod.

Choisir le bon emplacement. (2009). From Cession Commerce: <http://www.cession-commerce.com/actus/dossiers/choisir-le-bon-emplacement-38.html>

Coffart, J. (2008). *Le nouvel âge du Luxe*.

Cohen, V. (2009). *Commerce en zones de transit*. From ABC-Luxe: http://abc-luxe.com/pdf_enquetes_pres/64.pdf

Cohen, V. (2007). *Le commerce en zones de transit*. Precepta Intelligence Concurrentielle.

Crawford, G., & Melewar, T. (2003). The importance of impulse purchasing behaviour in the international airport environment. *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (1), 85-98.

d'Amboise, G., & Audet, J. (1996). *Le projet de recherche en administration: Un guide général à sa préparation*.

d'Astous, A. (2011). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal: Chenelière Éducation.

- Davidson, J. F. (2008). *A History of Flight Attendants*. (Journal of Social History) From The Free Library : <http://www.thefreelibrary.com/A+History+of+Flight+Attendants-a0191690530>
- Davies, G. (1995). Bringing stores to shoppers- not shoppers to stores. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 23 (1), 18-23.
- de Barnier, V., Falcy, S., & Valette-Florence, P. (2001). Comment mesurer les perceptions du luxe? Une comparaison entre les échelles de Kapferer (1998), de Vigneron et Johnson (1999) et de Dubois et al.(2001).
- de Laboulaye, E. (2008). *Les Commerces en France*. CB Richard Ellis.
- Du duty free au travel retail. (1999). *Stratégies Magazine* , 1109.
- Dubois, B. (2009). *Le luxe, un secteur pas comme les autres*. From Les Echos.fr Management: http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_10_7.htm
- Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S. (2001). Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes. *Les Cahiers de Recherche de HEC Paris* , 736.
- Duringer, R. (2008). *Flash back sur une ITW d'octobre 2006 sur le secteur du Luxe*. From Luxe du Futur: <http://luxedufutur.blogspot.com/2008/11/flash-back-sur-une-itw-doctobre-2006.html>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review* , 14 (4), 532.
- EMC Club. (2008). *Luxe Postmoderne Expérientiel et Sensoriel - Entretien avec M. Ouassel Bahri*. From Luxe Postmoderne Expérientiel et Sensoriel: <http://luxe-postmoderne.blogspot.com/>
- Fernie, J. (1995). The coming of the fourth wave: new forms of retail out-of-town development. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 23 (1), 4-11.
- Filiatrault, P., & Daghfous, N. (2006). *Le Marketing*. Gaëtan Morin.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand . *Brand Management* , 16 (5/6), 347-363.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Brand Management* , 16 (5/6), 347-363.
- Fraioli, B. (2009). *Le voyageur fréquent, cible de choix*. From Marketing Communication Medias: <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/120139/119213W/le-voyageur-frequent-cible-de-choix.html>

- Freathy, P., & O'Connell, F. (1999). A typology of European airport retailing. *The Service Industries Journal*, 19 (3), 119-134.
- Freathy, P., & O'Connell, F. (1998). The role of the buying function in airport retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 26 (6), 247-256.
- Fuerte, R. (2009). *Les stratégies de communication dans l'hôtellerie de luxe*. Université de Toulouse le Mirail.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation*. Québec: Presse de l'Université du Québec .
- Geuensa, M., Vantommeb, D., & Brengman, M. (2004). Developing a typology of airport shoppers. *Tourism Management*, 25, 615-622.
- Godey, B., Lagier, J., & Pederzoli, D. (2009). A measurement scale of "aesthetic style" applied to luxury goods stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (6), 527-537.
- Goldberg, J. (2009). Le travel retail - Une opportunité pour les marques de beauté. *Revue des marques*, 66.
- Gottdiener, M. (2000). *Life in the Air: surviving the new culture of air travel*. Rowman & Littlefield Publishers.
- GTAA. (2010). *Toronto Pearson Duty Free Named Best in the Americas*. Récupéré sur GTAA - Greater Toronto Airports Authority: http://www.gtaa.com/local/files/en/news/Media/C04%20-%20Nuance%20award%20release%20_2_.pdf
- Guichard, N., & Vanheems, R. (2004). *Comportement du consommateur et de l'acheteur*. Editions Bréal.
- Guide Shopping*. (n.d.). From Aéroports de Paris: <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/fr-FR/Passagers/Boutiques-Services/Faire-Du-Shopping/Le-Guide-Shopping/>
- Gutsatz, M. (1996). Le luxe : Représentations et compétences. *Décisions Marketing*, 9.
- Hersard, K., & d'après Dion, D. *Processus de sacralisation des magasins de luxe*.
- JMG-Research. (s.d.). *JMG-Research*. Consulté le 2011, sur JMG-Research: <http://www.jmg-research.com/>
- Kapferer, J. N. (1996). Managing Luxury Brands. *Journal of Brand Management*, 4 (4), 251-60.
- Kaplan, L. B., Szybillo, G. J., & Jacoby, J. (1974). Components of perceived risk in product purchase: A cross validation. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 287-291.
- Knafo, J. (2008). *Pub de luxe : Dis-moi combien tu m'aimes ?* Alban Editions.
- Labuzan, I. (2009). Le luxe pour tous : un paradoxe insoluble. *MoneyWeek*, 17.

- Lafont, J. S.-C. (2008). *Le Luxe: Production et Services*. Avis et Rapports, Conseil Économique et Social.
- Lipovetsky, G., & Roux, E. (2003). *Le luxe éternel: de l'âge du sacré au temps des marques*. (Gallimard, Ed.)
- LVMH. (s.d.). *Présentation du groupe*. Consulté le 2011, sur LVMH: http://www.lvmh.fr/groupe/pg_mot.asp?rub=2&srub=0
- Magazine du Tourisme. (2010). *Ellen Church, la première hôtesse de l'air*. From Magazine du Tourisme: <http://www.americas-fr.com/tourisme/coup-de-coeur/ellen-church-la-premiere-hotesse-de-lair-7534.html>
- Magnoni, F., & Roux, E. (2007). *L'extension verticale de gamme vers le bas: Quelle répercutions sur l'image et la relation marque-consommateur? Une approche exploratoire*.
- Maillet, T. (1999). Le Travel Retail ou la confirmation d'un nouveau réseau de distribution. *Marketing Magazine*, 37.
- Maillet, T. (2005). *New Marketing Stakes for the Travel Retail*. Retrieved 2010 from Consommation et Citoyenneté: http://maillatonmarketing.typepad.com/maillatonmarketing/2005/01/new_marketing_s.html
- Masset, A., & Mikolajczak, C. (2008). *Un petit shopping avant de monter dans l'avion*. From La Libre.be: <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/432158/un-petit-shopping-avant-de-monter-dans-l-avion.html>
- Money And Inflation 1930's*. (n.d.). Retrieved 2010 йил 17-10 from The People History: <http://www.thepeoplehistory.com/1930s.html>
- Mouelhi, N. B. (s.d.). *Traitement statistique des variables modératrices*. Récupéré sur Scribd: <http://www.scribd.com/doc/2772842/variables-moderatrices-et-mediatrices>
- Mukamura, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches Qualitatives*, 26 (1), 110-138.
- Nicolas, M., Vicidomini, M.-L., Leprince, D., & Mallet, N. (2005). *Premier défilé de mode en aéroport*. From Aeroports de Paris: <http://www.aeroportsdeparis.fr/Adp/Resources/13ad62ed-3a44-4e42-a654-650ceadd2607-badpdéfilé010905.pdf>
- Norman, A., H. P. Martin, S., & Clifton A., M. (1998). *Airport operations*. McGraw-Hill Professional.
- Nueno, J., & Quelch, J. (1998). The mass marketing of luxury. *Business Horizons*, 41 (6), 61-68.
- Omar, O. (2002). Airport Retailing: Examining Airline Passengers' Impulsive Shopping Behaviour. *Journal of Euromarketing*, 11 (1), 87-105.

- Omar, O., & Kent, A. (2001). International airport influences on impulsive shopping: trait and normative approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (5), 226-235.
- Paris Info. (s.d.). *Aelia Boutiques des aéroports de Paris - Buy Paris Duty free*. Récupéré sur Paris: Office du Tourisme et des Congrès: <http://www.parisinfo.com/professionnels/100484/boutiques-des-aeroports-de-paris-buy-paris-duty-free-aelia->
- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, (3), 5.
- Precepta. (2009). *Bijouterie fantaisie : Résister à la crise en déployant une distribution multicanale*. From abc-luxe.com Le portail des professionnels du luxe: http://abc-luxe.com/article_print.php?id_rub=2&id_rub_cat=1&id_art=8297
- Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36 (5), 9-14.
- Ramaswamy, V., & Prahalad, C. K. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5.
- RDT. (2009). *Le commerce en zones de transit*. From passion-centres-commerciaux: <http://passion-centres-commerciaux.over-blog.com/article-35806510.html>
- Relaxnews. (2008). *Davantage de magasins de mode dans les aéroports parisiens dès 2009*. From CTendance Magazine: <http://www.ctendance.com/article-12925.html>
- Rohwedder, C., & Michaels, D. (2005). U.S. Airport Shops Go High-End. *Wall Street Journal*, D.1.
- Rohwedder, C., & Michaels, D. (2005). U.S. Airport Shops Go High-End; Gucci, Hermes, Cartier Open Stores in Domestic Terminals; Best Deals Past Security Gates. *Wall Street Journal*, D.1.
- Roux, É. (1991). Comment se positionnent les marques de luxe. *Revue française du marketing*, 132/133.
- Rugimbana, R., & Nwankwo, S. (2002). *Cross-cultural Marketing*. (C. Learning, Ed.)
- Rumerman, J. (n.d.). *Airlines and Airlines - Commercial Flight in the 1930s*. Retrieved 2010 from Century of Flight: <http://www.century-of-flight.net/new%20site/commercial/Flight%20in%20the%201930s.htm>
- Somon, C. (2010). Groupes de luxe : la croissance au prix d'une banalisation des marques ? *Xerfi Previsis*, 155, 28.

Stratégies Magazine. (2004). Destination emplettes. *Stratégies Magazine*, 1349.

Targy, D. (s.d.). *Les stratégies des groupes de luxe Quelle gestion de la marque et quels modèles de croissance face à la nouvelle donne économique mondiale ?* Récupéré sur Precepta, Groupe Xerfi: http://www.xerfi.fr/emailing/strategie_des_marques_de_luxe_0DIS40.pdf

The Moodie Report. (2007). *Is travel retail the black hole of the luxury market?* From Moodie Report: http://www.moodiereport.com/pdf/TMR_may07_CI_2.pdf

The Nuance Group. (2009). *Review of the Year 2009*. Récupéré sur The Nuance Group: http://www.thenuancegroup.com/aboutus/facts/Nuance_Review_09.pdf

Tranzer, B., & Nougaro-Soubrane, L. (2005). *Luxe et Publicité*. Retrieved 2010 from Ipsos ASI: <http://www.ipsos.fr/CanalIpsos/articles/1750.asp>

Vernier, E., & Ghewy, P. (2006). La Banalisation du Luxe. *Cahiers du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation*, 18.

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. (A. Global, Éd.) *Journal of Brand Management*, 11 (6), 484.

Volle, P. (1995). Le concept de risqué perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique. *Recherche et Applications en Marketing*, 10 (1), 40-56.

Xerfi. (2009). *Le commerce dans les aéroports (travel retail) se porte mieux qu'en ville*. From abc-luxe.com Le portail des professionnels de luxe: http://www.abc-luxe.com/article_2_1_8036_le-commerce-dans-les-aeroports-travel-retail-se-porte-mieux-qu-en-ville.html

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. Sage Publications.

