

# Capital

N°16 DÉCEMBRE 2017 -  
JANVIER - FÉVRIER 2018 7,50€

**DOSSIER  
SPÉCIAL**

**LES BUSINESS FOUS DU**

# LUXE

◆ BÉNÉFICES RECORD ◆ CLIENTS TOUJOURS PLUS PRICIEUX ◆ MARKETING EXUBÉRANT ◆ PÉNURIE ORGANISÉE ◆ RECRUTEMENTS PAR MILLIERS ◆ SALAIRES MIROBOLANTS...



**ILS ONT EU LA BONNE  
IDÉE ET ON A LE DROIT DE  
S'EN INSPIRER!** p.98

**GRAND ANGLE**  
L'ÉTONNANT RETOUR DES  
COMÉDIES MUSICALES p.102

**PM** PRISMA MEDIA

M 02549 - 16 - F: 7,50 € - RD



LES BUSINESS FOUS DU LUNE  
SES FRONTIÈRES N'ONT PLUS DE LIMITES



# AÉROPORTS

**DES CENTRES COMMERCIAUX  
DE PLUS EN PLUS HAUT DE GAMME...**

Avec toujours plus de passagers, ils attirent *les grands noms de la mode*, de la cosmétique et de la gastronomie.



**PARIS-CDG:**  
des vitrines de  
6 mètres de  
haut permet-  
tent à Cartier,  
Hermès ou  
Chanel de  
mettre en scène  
leur univers.

À ROISSY, LE  
TERMINAL 2E  
EST CONÇU  
COMME  
UN TEMPLE  
DU LUXE

**5**  
**milliards**  
D'EUROS INVESTIS  
POUR FAIRE DE ROISSY  
UN HUB DIGNE DU GRAND  
CHIC À LA FRANÇAISE

**100**  
**euros**  
LE PANIER MOYEN  
D'UN VOYAGEUR  
AU TERMINAL 2E

**150 000**  
**euros**  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES  
PAR JOUR POUR  
LA CAVE DE ROISSY! →

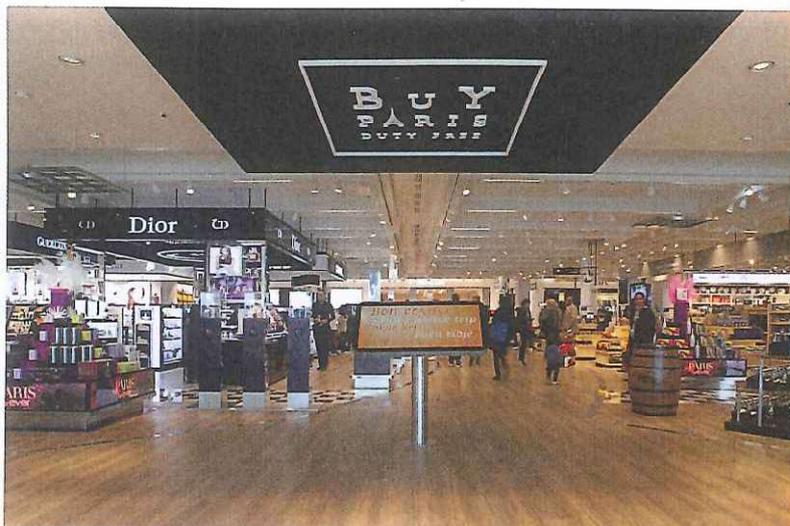
## AMBIANCE PARISIENNE ASSURÉE DÈS L'ARRIVÉE À PARIS-CHARLES-DE-GAULLE

D

es lustres majestueux ornent le plafond tandis que les sols sont revêtus de marbre. Dans les vitrines soignées, les dernières collections de Dior, Prada ou Burberry sont mises en scène. Plus loin, les produits d'épicerie fine côtoient vins et spiritueux de prestige. Une myriade de vendeurs multilingues est à la disposition des clients. Excepté la proximité des portes d'embarquement, cet espace commercial pourrait très bien se situer sur l'avenue Montaigne. Il s'agit en fait de celui de l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle (CDG). Une orientation résolument haut de gamme que la plate-forme partage avec ses homologues à Dubaï, Séoul ou Londres. Loin des zones duty free peu alléchantes des années 1980, les grands hubs internationaux ont, depuis une quinzaine d'années, transformé leurs espaces commerciaux en véritables écrins.

Il s'agit d'abord de répondre à l'explosion du transport aérien. Le nombre de passagers a atteint 3,7 milliards en 2016, autant de consommateurs potentiels. «Une croissance annuelle d'environ 5% avec, en parallèle, l'augmentation du nombre de "global shoppers", des passagers, notamment asiatiques, qui souhaitent consommer des produits de luxe européens», souligne Eric Gallardo, associé du cabinet Abington Advisory.

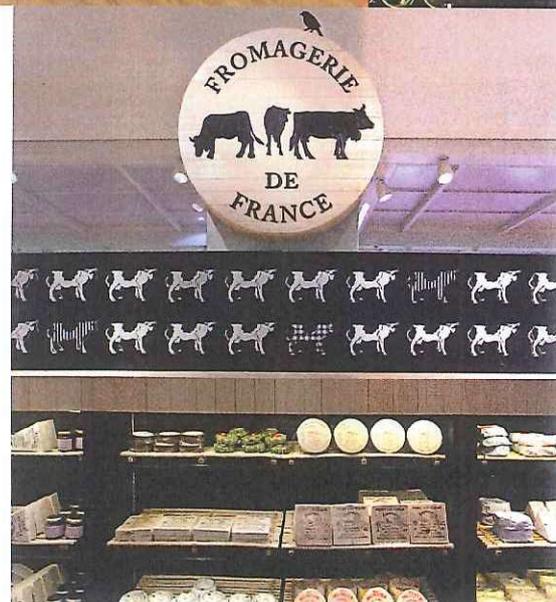
Pour les voyageurs, l'achat dans l'enceinte des aéroports offre de nombreux avantages : ni taxes ni formalités, et cela dans un environnement sécurisé. Mais pour les aéroports, développer des espaces commerciaux de plus en plus premium présente aussi un vé-



**LES VOYAGEURS EN QUÊTE DE CONSEILS** peuvent solliciter l'aide d'un «personal shopper», qui les accompagne dans leur virée shopping.

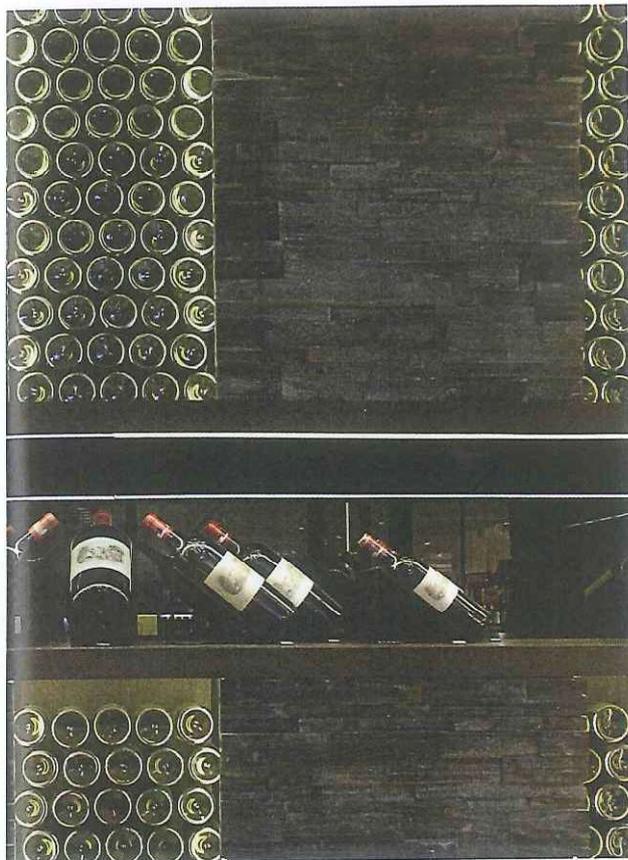
ritable intérêt. «C'est un moyen d'engranger de nouvelles recettes alors que leurs revenus aéronautiques, tels les droits d'atterrissage, sont par définition limités par le nombre de pistes», explique Eric Gallardo.

**Aujourd'hui, les revenus** non aéronautiques liés aux commerces, aux loyers des boutiques ou aux parkings représentent en moyenne 45% des recettes des grands hubs internationaux. Groupe ADP, le gestionnaire de Paris-CDG et d'Orly, récupère ainsi 450 millions d'euros. Chaque passager dépense en moyenne 18,20 euros dans ses boutiques, un chiffre qui a quasiment doublé en dix ans. Or le choix du haut de gamme est plus rentable pour les aéroports. «Ils louent le mètre carré au même prix quelle que soit l'enseigne, mais se rémunèrent aussi avec un pourcentage du chiffre d'affaires des boutiques», précise Eric Gallardo. C'est aussi un moyen de s'affirmer dans la compétition entre aéroports. D'abord parce que développer les revenus commerciaux permet parfois de limiter la hausse des tarifs pour les compagnies aériennes. Mais aussi parce que la qualité des com-



**LA FROMAGERIE DE PARIS-CDG** est la première fromagerie de France en termes de chiffre d'affaires!

merces est un atout en soi. «L'objectif d'un hub international est d'attirer un maximum de passagers, soit comme point d'entrée dans un pays ou sur un continent, soit comme point d'étape vers une destination plus lointaine. En cela, la qualité de la vente au détail est un facteur différenciant, notamment pour inciter les voyageurs consommateurs des pays émergents tels que la Chine, le Brésil et la Russie à transiter par ses installations», assure Jean-Baptiste Nau, senior manager chez Wavestone.



## GRANDS CRUS PRÊTS

**À EMBARQUER.** Dans la cave de Roissy, les voyageurs peuvent découvrir une sélection des meilleures bouteilles de bordeaux, comme ce Château Lafite Rothschild.

PHOTOS: MIKAEL LAFONTAN ET OLIVIER SEIGNETTE / ADP / SP.

Les grands noms de la mode, des cosmétiques ou de la gastronomie ont eux aussi tout intérêt à investir les aéroports. C'est d'abord l'assurance d'être visible auprès d'une clientèle nombreuse et des fameux «global shoppers». «On estime qu'aujourd'hui 6% du shopping de luxe se fait dans les aéroports, et cette proportion devrait encore croître avec le développement de zones commerciales toujours plus grandes et qualitatives», souligne Jean-Baptiste Nau. A propos du «travel retail», le commerce dans les lieux de voyage, L'Oréal parle même d'un «sixième continent», preuve de l'importance que ce marché revêt aux yeux du groupe.

**Selon la fréquentation** et les liaisons opérées à partir de chaque aéroport, les marques peuvent adapter au mieux leur proposition et faire évoluer l'étiquetage ou les produits mis en avant. «Il est possible de séquencer l'offre et les services en fonction des vols et des nationalités des voyageurs, en adaptant par exemple les langues parlées par le personnel», note **Eric Gallardo**. La présence dans les aéroports est aussi un levier de développement international, pour se faire connaître et appréhender les tendances sur les différents marchés. «Cela permet aux marques de faire des tests, de lancer de nouveaux pro-

duits et des opérations spécifiques», constate Dag Rasmussen, le P-DG de Lagardère Travel Retail.

Rien de surprenant donc à ce que l'ensemble des acteurs conjuguent leurs efforts pour transformer les aéroports en espace commercial ultrapremium. Cela se traduit d'abord par l'ampleur des surfaces consacrées aux commerces et le soin apporté à leur aménagement. Au terminal 3 de l'aéroport de Dubaï, on trouve ainsi des palmiers, des jets d'eau, des jardins zen et deux horloges Rolex accrochées au mur. Une forêt intérieure, des labyrinthes de haies et de miroirs et une chute d'eau de plus de 40 mètres ont été annoncés pour 2019 dans la future annexe de l'aéroport de Changi, à Singapour.

A Paris-CDG, une grille monumentale en fer forgé marque l'entrée du magasin Buy Paris Duty Free. «Nous avons voulu incarner un dernier moment de shopping à Paris avec l'idée de recréer l'atmosphère d'une place, d'une avenue ou d'un appartement parisiens», raconte Mathieu Daubert, directeur des commerces de Groupe ADP.

«La première chose que regardent les marques de luxe avant d'envisager ou non de s'implanter, c'est l'architecture et le design», confie-t-il. Impossible donc de faire venir Chanel, Dior ou Hermès sans leur garantir un certain entre-soi. Or, il faut aussi assurer une offre suffisamment large pour ne pas laisser de côté certains voyageurs. «Cela passe notamment par la proposition de produits locaux, moins intimidants que les corners de certaines grandes marques, dans les magasins duty free. Et lorsqu'on fait entrer des marques de grande consommation, l'enjeu est de maintenir une adéquation entre la marge brute et les loyers payés aux aéroports, qui sont des multiples de ce que l'on pourrait payer aux Champs-Élysées», explique Dag Rasmussen.

**Pour rendre le shopping** le plus agréable possible, chariots et sièges confortables sont installés à proximité des commerces, tandis que le parcours des voyageurs après les contrôles de sécurité est conçu pour

rendre les magasins incontournables. Côté qualité du service, on mise entre autres sur les ressources humaines. Les vendeurs du groupe ADP parlent en tout 26 langues. Leurs performances en termes de qualité d'accueil sont évaluées grâce à un outil de mesure spécifique. A Londres, l'aéroport d'Heathrow propose un programme VIP avec une multitude de services réservés aux voyageurs de première classe ou de classe affaires.

**Côté restauration**, l'offre est elle aussi montée en gamme. En témoigne le restaurant I Love Paris installé à Paris-CDG et élu meilleur restaurant d'aéroport du monde. «Les clients y sont accueillis par un maître d'hôtel avec un service personnalisé et les plats y sont aussi bons et qualitatifs que dans un restaurant de grande gastronomie», assure Lionel Vazzoler, directeur général délégué marché aéroports et gares chez Areas, qui a conçu le restaurant avec le chef Guy Martin et l'architecte India Madhavi.

L'objectif est d'y mettre en avant des recettes typiquement françaises pour offrir un moment exceptionnel. «Le risque, c'est l'uniformité, il faut adapter et personnaliser les propositions dans chaque aéroport», souligne Vincent Boinay, managing director chez L'Oréal Travel Retail. Exclusivités et opérations spéciales visent à renforcer l'attractivité des boutiques. Kiehl's, une marque de cosmétiques new-yorkaise, rachetée par L'Oréal, a ainsi développé des produits en édition limitée qui mettent à l'honneur différentes villes du monde. Certaines distilleries proposent aussi des cuvées spécifiques à une escale.

Et pour doper encore l'attractivité des aéroports, reste les animations : à Dubaï, des loteries pour gagner des voitures de sport, à Singapour, un tobogan de 12 mètres... «Ils sont devenus de vraies vitrines, de vrais shopping centers, conclut Vincent Boinay. Avec l'avantage d'avoir des pistes d'atterrissage juste à côté.»

Marion Perrier