

Virgin Atlantic Airways

« Dix ans après »

Développement et leçons à garder

Analyse de l'évolution de Virgin Atlantic entre 1984 et 1994.

L'enthousiasme, la volonté, le charisme de Richard Branson ainsi que les gens de qualité dont il a su s'entourer, lui ont permis de surmonter un challenge qui pouvait sembler initialement suicidaire : se lancer dans un corps de métier totalement différent de ce que Virgin avait l'habitude pour, et ce durant la plus grande récession que n'a jamais connu de son histoire les moyens de transport aérien, réussir à créer et à développer une compagnie aérienne en effrayant et concurrençant sur son propre terrain un concurrent aussi puissant que British Airways.

Le grand succès de VAA vient de sa grande capacité à **innover** (loisirs à bord, télévision individualisée par siège, salons luxueux dans les aéroports...), sa grande capacité à **satisfaire le client**, sa volonté de se **démarquer de ses concurrents** pour offrir par ses vols non pas un moyen de locomotion mais un moment inoubliable et par la capacité d'avoir su s'entourer de **collaborateurs efficaces** qui l'ont aidé à rester financièrement viable dans les moments difficiles. **La compagnie a su instaurer un nouveau concept de service et d'amusement afin de redonner une idée de plaisir et d'excitation aux voyages grande distance.**

D'une façon plus détaillée, nous pouvons distinguer les points suivants :

- VAA a su se développer avec une force impressionnante pour devenir après 10 ans la deuxième plus grande compagnie de Grande-Bretagne, la vingtième d'Europe, et la soixante-deuxième mondiale et obtenir de nombreuses récompenses pour la qualité de ses services.
- Dès sa création, VAA a su se démarquer de ses concurrents (service de qualité et prix bas) et su se faire remarquer par les médias et le grand public, essentiellement grâce au fantasque Richard Branson qui ne manque jamais une opportunité de promouvoir sa compagnie. De plus, pour chaque progrès ou victoire de VAA, il ne manque jamais l'occasion d'organiser un «show » le mettant en évidence.
- L'amateurisme de Richard Branson, dans le domaine aérien, qui pouvait faire craindre le pire pour la survie de VAA a été largement compensé par son enthousiasme, sa détermination et l'équipe expérimentée dont il a su s'entourer.
- VAA a su être patient et étendre ses routes aériennes progressivement. Les routes aériennes de VAA partent toutes de Londres et allaient uniquement, dans un premier temps, vers des villes américaines (New York 1984, Miami 1986, Boston 1987, Orlando 1988, puis Tokyo 1989, Los Angeles 1990). VAA a également su contrer le désavantage

commercial de devoir décoller depuis Gatwick et non depuis Heathrow en instaurant un service de limousine et de transports en moto gratuits pour les passagers de la «Upper Class »

- En 1989, la compagnie VAA grandit, elle a alors su instaurer le professionnalisme dans son management tout en gardant le charisme et l'énergie de son leader Richard Branson. Ce nouveau management plus professionnel dû beaucoup aider la compagnie à gagner en 1991, ce qui est peut-être la plus grande victoire de son histoire, l'accès de VAA à l'aéroport Heathrow de Londres.
- VAA sait maintenir son objectif de départ qui est d'être une compagnie mémorable originale, spontanée et informelle. Le challenge, pour les dirigeants de VAA, est de maintenir constant l'intérêt des clients pour leur compagnie. Cela passe par un service cohérent et de qualité qui, malgré son succès, ne doit surtout pas devenir banal.
- VAA a su modifier son image de départ, qui était celle d'une compagnie aérienne économique concentrée sur le loisir et dont la clientèle était essentiellement constituée de la jeune génération qui achète ses disques Virgin et fréquente les magasins Virgin, par l'image d'une compagnie sophistiquée, de classe business spécialisée dans les longs trajets.
- Richard Branson et la compagnie VAA n'hésitent pas à encourager ses employés pour qu'ils donnent le meilleur d'eux même, ils leurs donnent des responsabilités pour qu'ils puissent être à même de satisfaire au mieux les clients. Chaque employé possède le numéro de téléphone personnel de Richard Branson afin de pouvoir lui faire part directement de ses suggestions ou de ses plaintes.
- En Grande-Bretagne, VAA avait fort à faire avec un concurrent aussi prestigieux que British Airway (3^{ème} compagnie européenne et 6^{ème} mondiale), mais la compagnie de Richard Branson ne s'est pas laissée intimider par la taille de son concurrent. Virgin n'a pas hésité à poursuivre BA pour utilisation de monopole sur certaines destinations nord américaines. VAA sait profiter de sa taille modeste pour réagir rapidement et rester innovatrice.
- VAA a toujours su se faire remarquer du grand public tout en n'utilisant que 2% de son chiffre d'affaire en publicité contre 5% à 7% pour la concurrence. Les récompenses reçues pour la qualité de la compagnie offrent des opportunités de campagne publicitaire toujours bien exploitée par le médiatique Richard Branson. De plus la compagnie cherche à fidéliser ses clients en offrant aux plus fidèles des voyages gratuits ou autres cadeaux « surprise ».
- VAA sait ne pas se battre seule contre la concurrence et conclure des partenariats judicieux avec le Groupe SAS et la compagnie South East European Airlines de Grèce, qui est même franchisée sous le label Virgin Atlantic. En avril 1994, VAA va même conclure une alliance avec une des principales compagnies aériennes mondiales : Delta Air Lines.
- La compagnie de Richard Branson rencontre bien sûr quelques faiblesses préoccupantes comme l'âge de sa flotte et ses problèmes de ponctualité, deux points faibles auquel le management de VAA devra savoir remédier dans un futur proche.

Culture d'entreprise et perception de VAA

Vision interne et externe de Virgin Atlantic Airways

La culture d'entreprise de VAA, c'est d'offrir aux passagers de nombreux services de qualité, parfois innovants des concurrents, pour un prix bon marché, tout en leurs apportant de l'amusement afin de leur laisser un souvenir inoubliable et différent. Pour ce faire, les efforts sont mis sur les points suivants :

- VAA cherche à satisfaire toutes les classes de voyageurs, en leur offrant la plus haute qualité de service et de voyage pour un prix le plus bas possible, «offering a first class service at less than First Classes fares », tout en restant suffisamment flexible pour répondre rapidement à un changement de leurs besoins. VAA cherchera toujours à comprendre les besoins et attentes des ses passagers.
- VAA par son leader Richard Branson cherche toujours à surprendre ses clients dès qu'une opportunité se présente, que ce soit pour une inauguration ou pour fêter une victoire, il fait son «show » (Richard Branson déguisé dans le cockpit de l'appareil au milieu de vedettes de cricket).
- La compagnie VAA cherche à apporter toujours plus de confort à ses clients en agrandissant la place disponible par passager et en leur fournissant une télévision intégrée et individualisée à chaque siège. VAA cherchera également à satisfaire ses passagers en leur offrant des glaces pendant qu'ils regardent des films durant le vol ou encore en proposant des repas et des émissions spécialement conçues pour les enfants et les bébés. VAA ira même jusqu'à proposer des services très particuliers durant certains vols en offrant les services d'un masseur, d'une esthéticienne ou encore d'un tailleur.
- « Empowerment » des employés. L'implication du management et des équipes est, pour Richard Branson, un des facteurs clé de succès. De plus, la culture d'entreprise tend à encourager les employés à prendre des initiatives et à mettre à leur disposition les moyens nécessaires pour ce faire. De plus, les propositions des employés sont écoutées avec grand intérêt.
- VAA offre de nombreux avantages à ses clients fidèles (frequent flyer program uniquement pour les Middle et Upper Classes) comme, bien sûr, des vols gratuits pour les passagers volants avec VAA, mais également pour les clients d'un certain nombre de ses partenaires (American Express, Inter-Continental Hotels, British Midland, la compagnie aérienne SAS...); VAA offrira également des services plus spécifiques comme des vols en montgolfière, des leçons de polo, des leçons de conduite de rallye... Il s'agit ici d'un moyen de se différencier et de s'attaquer à un

marché d'hommes d'affaires qui ne savent de toute façon plus comment utiliser tous ces « miles » engrangé au travers des voyages professionnels.

La plupart des voyageurs perçoivent Virgin Atlantic Airways comme étant un synonyme de haute qualité à un bas prix. Le style, la qualité du service et la capacité d'innover sont également grandement appréciés chez VAA par la clientèle.

Quelques phrases clés résument cette culture d'entreprise : « *We must be memorable, we are not a bus service. The journeys made by our customers are romantic and exciting, and we should do everything we can to make them feel just that. That way they will take about the most memorable moments long after they leave the airport* » ou encore « *Getting it right the first time* ».

Question
3

« Customer Value » chez VAA

Points positifs et négatifs de la relation entre VAA et la clientèle

VAA est toujours à l'écoute de ses clients et cherche à anticiper leurs envies ou besoins en leur offrant des services (parfois très simples) comme des glaces durant le film ou des repas adaptés aux enfants ; ces services facilement réalisables pour VAA vont laisser une bonne impression aux passagers de la compagnie et les rapprocher de celle-ci. VAA sait également se donner beaucoup de peine pour apporter des services innovants plus sophistiqués (TV individuelle, siège plus grand...) à des prix bas, ce que ne manquera pas de marquer favorablement le client. Mais à tout cela, se rajoute la touche «Virgin » de Richard Branson qui grâce à ses nombreuses facéties donne à la compagnie VAA un côté «fun » qui ne manquera pas de séduire ses passagers. Les vols sur VAA deviennent alors un moment d'amusement et d'excitation au cours desquels on peut toujours s'attendre à une innovation dans le service ou à une surprise éventuelle.

Les points positifs et négatifs du «relationship » entre VAA et ses clients sont les suivants:

Points positifs

- En comparaison d'autres compagnies, VAA offre à ses passagers un service de qualité supérieur quelle que soit la classe considérée.
- En cas d'annulation de vol, un fax d'excuse personnalisé signé par Richard Branson ou une bouteille de champagne seront envoyés à chaque passager. Un système permettant de gérer les plaintes et incidents dans les 24 heures en ce qui concerne les passagers des classes supérieures (une semaine dans le cas de la classe Economy)
- Chaque avion porte un nom ce qui donne un côté moins impersonnel et une touche sympathique à celui-ci. Cela permet au client d'identifier les avions avec lesquels il a déjà volé et de les reconnaître le cas échéant. Voyager plus d'une fois avec un même avion donne un sentiment de possession vis à vis de d'un avion qui est déjà connu.
- VAA offre des services que n'offre aucune autre compagnie (masseur, esthéticienne, tailleur...), ce qui est de nature à fidéliser le consommateur. L'objectif est d'ici avoir une notion de loisir plutôt que de voyage.
- Durant chaque vol, 30 passagers sont priés de remplir un questionnaire concernant la qualité à bord de l'avion.
- Le management effectue très souvent des vols « surprise » en vérifiant la qualité du service et en discutant avec les passagers. Richard Branson

lui-même ne laisse pas passer une occasion d'obtenir un feedback des clients.

- Les équipes sont la base des résultats de l'entreprise. De l'aveux même de Richard Branson : « *I want employees in the airline to feel that it is they who can make a difference, and influence what passengers get* »

Points négatifs

- VAA fait des cartes de fidélité pour ses passagers, elle cherche donc à les attirer par un avantage économique, essentiellement basé sur l'espoir d'une récompense en cas de fidélité. Cela risque d'attirer les « chasseurs d'offre » et non pas de vrais clients fidèles dans le sens pur du terme. Dans une relation à long terme, l'avantage économique n'est pas un bon moyen de fidéliser sa clientèle. Ce type de fidélisation est cependant devenu quasi obligatoire dans l'industrie aéronautique car ceci est de plus en plus perçu comme quelque chose faisant partie de l'offre « standard »
- VAA offre des avantages économiques pour les clients voyageant sur une compagnie différente de la sienne : SAS, ce qui ne favorise pas une fidélité à VAA.
- VAA a créé le «Virgin Clubhouse », spécialement conçu pour les «Upper Class », ce qui privilégie ceux-ci au détriment des autres classes, plus modeste et qui peuvent se sentir « mis à l'écart »
- Des problèmes de ponctualité des vols sont encore bien trop nombreux et posent un réel problème sur l'image de la qualité globale tel qu'elle est perçue par les clients, même si la compagnie n'y la majorité du temps aucune influence sur ceci.

Question
4

Analyse SWOT de Virgin Atlantic

Analyse des vulnérabilités de Virgin Atlantic

Forces de Virgin Atlantic Airways

- VAA offre un service de qualité supérieur avec de plus nombreux avantages que ses concurrents et ce, pour un prix assez nettement inférieur. Virgin Atlantic Airways joue par conséquent sur les deux tableaux, et ceci avec succès. En outre, le service de qualité a été distingué par de nombreuses récompenses.
- VAA dispose d'un leader de tout premier choix : Richard Branson qui ne manque pas d'idées pour promouvoir sa compagnie et d'agressivité pour défendre ses intérêts (British Airways en sait quelque chose). De plus le management de Virgin Atlantic est, à en croire la donnée du cas en tout cas, de toute première qualité.
- VAA offre un voyage différent de ses concurrents ; en fait, la compagnie offre d'avantage un moment de détente et d'amusement qu'un voyage.
- VAA dispose d'un personnel autorisé à prendre des initiatives pour satisfaire au mieux le client et anticiper ses demandes. Ce personnel est également valorisé, car ses suggestions sont écoutées.
- Le personnel de VAA qui bien que moins payé que chez la concurrence « vénère » Richard Branson, ce qui provoque une limitation du « turnover »
- La gestion des plaintes telle que mise en place par VAA (entre 24 heures et une semaine suivant la clientèle) est une force encore bien trop rarement mise en place dans le domaine de l'aviation civile.
- La petite taille de VAA lui permet une grande réactivité.
- Excellente relation avec les médias, ce qui est plutôt rare dans le milieu de l'aviation.
- L'excellente image de VAA auprès de ses clients.
- « L'esprit Virgin » est inimitable.

Faiblesses de Virgin Atlantic Airways

- La petite taille de Virgin (20^{ème} européen et 62^{ème} mondiale) peut en faire une proie facile pour certain.

- La personnalité et les facéties de Richard Branson risquent de finir par lasser le public. De plus le succès de VAA semblent reposer pour une grande partie du son charisme. Que va-t-il se passer s'il venait à disparaître ?
- VAA ne semble pas reposer sur des bases financières très solides.
- Peu de vols hebdomadaires réguliers et peu de destinations différentes par rapport à ses concurrents et plus spécialement par rapport à B.A.
- Ne touche que les vols longs courriers et délaisse complètement les courtes distances. Ceci pose en particulier un problème pour les connections en Europe... faut-il prendre B.A. pour se rendre de la Suisse à Londres ?
- Favoritisme marqué pour les «Upper Class » → risque de fidéliser que cette partie de leur clientèle au détriment des autres classe qui risquent de se sentir délaissés.
- Les avions de la compagnie VAA sont trop souvent en retard. De plus, la flotte de VAA est ancienne. Ces points sont cependant en train d'être corrigé au moment du cas.

Opportunités de Virgin Atlantic Airways

- Des partenariats avec des clients plus ou moins puissants sont toujours envisageables (SAS, Delta Airlines...)
- VAA peut continuer à «franchiser » toujours plus le label Virgin.
- Extensions des destinations proposées en fonction des demandes. Il est assez simple pour Virgin Atlantic de sélectionner des lignes à ouvrir car cette compagnie n'a qu'à regarder les destinations rentables proposées par British Airways.

Menaces de Virgin Atlantic Airways

- Les services différents et le côté «fun » apportés aux voyages VAA peuvent être assez facilement imités par les concurrents (cela est déjà le cas pour ce qui concerne la TV individualisée incorporée dans le siège de devant), il va être difficile pour VAA de continuer à se différencier de ses concurrents.
- La mise en place de partenariats risque d'entacher l'image de Virgin si les autres sociétés n'arrivent pas à répondre aux standards mis en place par VAA.
- British Airways risque un jour de se réveiller sur les lignes desservies par VAA en offrant un encore meilleur prix par exemple.

La qualité des prestations offertes, qui se trouve être un des avantages concurrentiels de VAA nous semble particulièrement vulnérable, dans le sens où il peut-être assez facilement imitable par ses concurrents. En effet, des services de grandes qualités, innovants et un personnel attentif au besoin du client peut être imité à plus ou moins long terme.

Avantage(s) compétitif(s) de VAA

Définition des avantages compétitifs et de la stratégie générique

Les avantages concurrentiels de VAA

« Provide all classes of travellers with the highest quality travel for the lowest cost »

- VAA passe aux yeux du public pour une compagnie différente, innovante, originale, sympathique et agréable. Avec VAA, c'est une nouvelle façon d'aborder les longs vols en avion, on est pratiquement passé de l'idée de voyage à celle «d'amusement ». VAA, c'est aussi le petit contre le géant (BA), c'est un concurrent différent des autres, qui malgré sa petite taille remporte des victoires importantes sur British Airways. VAA, ce n'est pas, contrairement à beaucoup de compagnie, une compagnie anonyme, car VAA, c'est Richard Branson, un sacré personnage qui a le sens du spectacle, mais aussi une sorte d'aventurier qui fait parler de lui à travers les différents paris fous qu'il entreprend.

Tout cela donne à notre avis le principal avantage concurrentiel de VAA, qui pourrait se résumer par le simple fait que cette compagnie possède une sorte «d'esprit Virgin ».

- VAA s'est également une compagnie qui sait être à l'écoute du client, qui sait anticiper ses attentes et être réactive afin de répondre rapidement à ses besoins par des services de qualité parfois innovants. Le top management a su instaurer une structure organisationnelle permettant ses résultats, il a su se doter d'un personnel de qualité, autorisé à émettre des suggestions, à prendre un certain nombre de responsabilités et d'initiatives afin de satisfaire au mieux le client. Les dirigeants ne se complaisent pas de leurs victoires et savent se remettre en question pour mieux surprendre et innover, ou encore, pour changer l'image de VAA aux yeux du grand public. Les dirigeants de VAA ont également su réduire les frais pour offrir des billets défiant toute concurrence.

Tout cela définit le second avantage concurrentiel de VAA qui est formé de tous les employés et collaborateurs, à tous les niveaux, de la compagnie VAA.

La stratégie générique de VAA :

C'est un mélange des deux avantages concurrentiels vu ci-dessus, VAA sait montrer ses différences, sait faire ressortir ses innovations, sait proposer une nouvelle façon d'aborder les longs voyages (vu comme de l'amusement) et sait même parfois, par l'entremise de Richard Branson, choquer. VAA sait

très bien communiquer ce message de différenciation au public tout en montrant bien qu'elle offre aussi de la qualité à bas prix.

VAA ne se voit pas seulement dans le marché du transport aérien mais également dans le marché des loisirs et du divertissement. Cette niche cherche à atteindre le public cible des personnes recherchant un prix attractif mais souhaitant également profiter de services spécifiques, en particulier les personnes voyageant pour affaires.

La stratégie générique de Virgin Atlantic Airways peut se résumer par ce que Monsieur le Professeur B. Catry qualifie de « différenciation par les concurrents auxquels on souhaite se confronter » (page 83 du polycopié).

Possibilités d'actions dans le futur

Evolutions possibles et stratégie gagnante de Virgin Atlantic

- VAA doit dans un premier temps remédier à ses principales faiblesses actuelles qui sont le retard de ses avions et, si elle le peut financièrement, remédier à la désuétude de sa flotte.
- VAA devrait continuer à croître, même si elle doit perdre une partie de sa réactivité, car il faut que la compagnie solidifie ses positions. Elle devrait, dans un premier temps, augmenter le nombre de ses vols journaliers tout en cherchant de nouvelles destinations à desservir.
- VAA doit conclure son partenariat avec Delta Airlines, ce qui lui permettra de renforcer ses positions. Mais VAA ne doit pas conclure trop d'alliance, car de petite taille, elle risque de se faire dominer, dans toutes décisions, par des partenaires beaucoup plus puissants qu'elle.
- Il ne faudrait pas que le succès de VAA repose uniquement sur le charisme de son leader Richard Branson, VAA doit, en priorité, mettre en avant ses autres qualités.
- Pourquoi ne pas envisager une diversification dans les vols courts et moyens courriers !
- VAA devra faire très attention en donnant des franchises à d'autres compagnies aériennes, celles-ci devront respecter l'esprit «Virgin », sinon risque de décevoir des passagers voyageant sur ces compagnies. Virgin pourrait alors perdre son principal avantage concurrentiel.
- L'Empowerment des employés doit être maintenu et amplifié car ce sont eux qui sont « l'interface avec le monde » de Virgin Atlantic Airways.
- VAA semble être sur la bonne voie pour la mise en place de « one-to-one relationship ». Pourquoi ne pas suivre cette voie complètement puisque la majorité des critères de base sont déjà présents. Cela permettrait d'augmenter de façon substantielle la fidélité de la clientèle et d'accroître la différenciation avec les autres concurrents.