

BRITISH AIRWAYS



Robert Gominet
Olivier Lewkow

Université Paris X Nanterre
Année universitaire 2006/2007

SOMMAIRE

I.	<u>ANALYSE INTERNE</u>	p.3
	<u>1. Présentation de British Airways</u>	
	1. Rappel historique.....	p.3
	2. Domaines d'activités.....	p.4
	3. Implantation de la Compagnie.....	p.6
	<u>2. Analyse financière</u>	
	1. Analyse du bilan.....	p.8
	2. La rentabilité du groupe.....	p.9
	3. La structure financière.....	p.11
	4. Analyse des performances boursières.....	p.12
	5. Synthèse financière.....	p.13
	<u>3. Ses forces et ses faiblesses</u>	
	1. Forces.....	p.15
	2. Faiblesses.....	p.18
	<u>4. Ses critères discriminants</u>	
	1. Tableau récapitulatif.....	p.21
	2. Critères discriminants.....	p.21
II.	<u>ANALYSE EXTERNE</u>	p.23
	<u>1. L'analyse de Porter</u>	
	1. La matrice.....	p.23
	2. Analyse.....	p.24
	<u>2. Les opportunités et les menaces</u>	
	1. Opportunités.....	p.28
	2. Menaces.....	p.29
	<u>3. Les facteurs clefs de succès</u>	
	1. Tableau récapitulatif.....	p.32
	2. Facteurs clefs de succès.....	p.32
III.	<u>ANALYSE STRATEGIQUE</u>	p.33
	<u>1. Sa stratégie à moyen terme</u>	p.33
	<u>2. Préconisations</u>	p.34

ANALYSE INTERNE

1. Présentation de British Airways

1. Rappel historique

British Airways trouve ses origines avec la création de l'aviation civile en Grande-Bretagne. En 1919, la Compagnie Aircraft Transport and Travel Limited est créée. Il s'agit de la première Compagnie à effectuer un vol quotidien entre Paris et Londres. En 1935, plusieurs petites Compagnie britanniques s'unissent pour créer British Airways Limited basée à Gatwick. Elle fut nationalisée en 1939 tout comme son principal concurrent, Imperial Airways. Ces deux Compagnie ont ensuite fusionné pour former British Overseas Airways Corporation. Après la seconde guerre mondiale, BOAC intensifie sa desserte au niveau mondial, alors que dans le même temps une nouvelle Compagnie britannique apparaît : British European Airways. Les deux compagnie BOAC et BEA fusionnent en 1972 et forment British Airways Board qui devient British Airways en 1974. Elle sera finalement privatisée en 1987 suite à une politique gouvernementale lancée en 1979 par Mme Thatcher.

Les années 80-90 sont, pour beaucoup de transporteurs aériens des années noires qui ont conduit à la dérégulation et à de nombreuses faillites. British Airways s'est illustré pendant cette période en mettant en place une stratégie de différenciation par rapport à ses concurrents. L'entreprise a été l'inventeur de la classe affaires, qui est aujourd'hui proposée par tous ses principaux concurrents. Elle a pu ainsi transporter des voyageurs partout dans le monde depuis le Hubs de Heathrow (l'aéroport international le plus fréquenté), ainsi que celui de Gatwick.

Le 1^{er} février 1999, British Airways a fondé l'alliance aérienne One World avec American Airlines. Cette alliance compte aujourd'hui huit membres à part entière qui font partie des plus importantes Compagnies aériennes internationales. Ensemble, les Compagnies One World desservent plus de 600 destinations dans 135 pays.

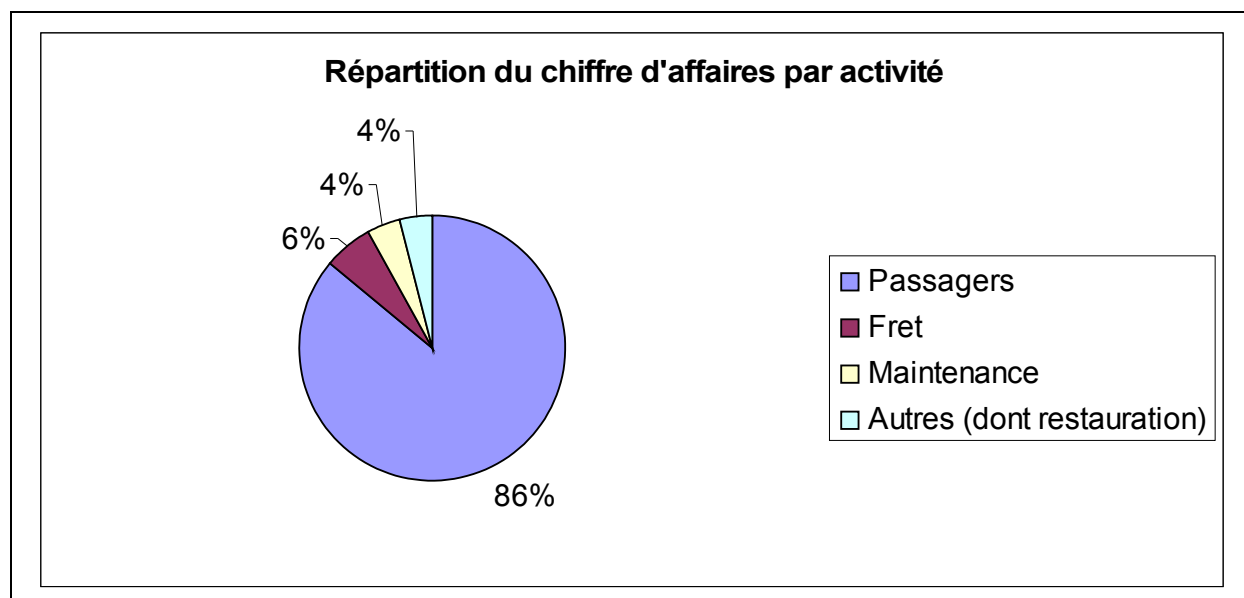
En 2006, British Airways fait partie des grandes Compagnies aériennes mondiales. British Airways a remporté de nombreuses récompenses parmi lesquelles le prix de la meilleure Première classe internationale délivré par le Financial Express/Business Traveller magazine India, les prix de la meilleure Compagnie transatlantique et de la meilleure



Compagnie d'Europe délivrés par Official Airline Guides Airline of the Year Awards et par Skytrax Awards, les prix de la meilleure Compagnie, meilleure première classe, classe affaire et classe économique délivrés par Business Traveller Awards et le Green Flag Award délivré par The Civic Trust.

2. Domaines d'activités

Avec une flotte de 330 avions et à partir de ses deux Hubs de Londres, Gatwick et Heathrow, grâce à un réseau de plus de 300 destinations dans le monde et de plus de 600 grâce à l'alliance One World, British Airways a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 12,627 milliards d'euros. Exerçant différentes activités, son chiffre d'affaires se répartit comme suit :



L'activité principale de la Compagnie British Airways est évidemment le transport de passagers, mais elle réalise également 15% de son chiffre d'affaires grâce à des activités annexes comme le transport de fret et de courrier, la maintenance et la restauration.

Ainsi, les différents domaines d'activité stratégique de la Compagnie sont :

- **Le transport de passagers :**

British Airways réalise 86% de son chiffre d'affaires grâce au transport de passagers à travers le monde (plus de 44 millions de personnes transportées par an). La Compagnie a ainsi créé différentes classes de voyage faisant varier les prix et le confort selon le vol, visant ainsi différentes cibles de consommateurs. De plus, il est à noter qu'elle a été la première à

créer la classe affaire, la FIRST, dans les années 80, qui offrait un confort particulier aux passagers.



Sa gamme est constituée par 8 classes de voyage différentes :

- Classe FIRST : Classe de voyage très haut de gamme axée sur le confort. Elle offre un grand nombre de services aux consommateurs tels que l'enregistrement en ligne avant le départ, un comptoir spécial et des salons réservés à ses passagers, un dîner avant le vol, des équipements professionnels, le tout pour un confort maximum de l'utilisateur.
- Euro Traveller : Pour voyager à des prix raisonnables et sans stress tout en profitant de la qualité du service British Airways.
- Classe World Traveller : Classe de voyage haut de gamme.
- Classe Club World : Nouveau service lancé par British Airways en 2006 permettant aux passagers de dormir, travailler et se relaxer selon leurs propres règles.
- Classe World Traveller Plus : Déclinaison de la classe World.
- Classe Club Europe : Reprend les idées de la classe Club World.
- Classe UK Domestic : Ce sont les vols intérieurs vers le Royaume-Uni avec un choix de vols réguliers et des tarifs abordables, tout en gardant la qualité British Airways.
- Classe BA Connect : C'est un nouveau service que propose British Airways. On peut désormais acheter un billet aller simple à un prix moindre.

British Airways a su différencier son offre selon les moyens, les revenus, ou les destinations pour toucher un maximum de consommateurs. Elle a par ailleurs augmenté son offre en créant deux nouvelles classes de voyages : Classe Club World et Classe BA Connect. Même si elle propose des destinations identiques à des prix différents selon la classe choisie, elle garde toujours comme atout la qualité du service British Airways, marque de fabrique de la Compagnie.

- **Le transport de fret et de courrier :**

Avec British Airways World Cargo, British Airways prend en charge les articles de bagages particuliers ou lourds, ou les bagages supplémentaires des passagers excédant la

franchise imposée. La Compagnie assure également le transport du courrier à travers le monde dans plus de 80 pays.

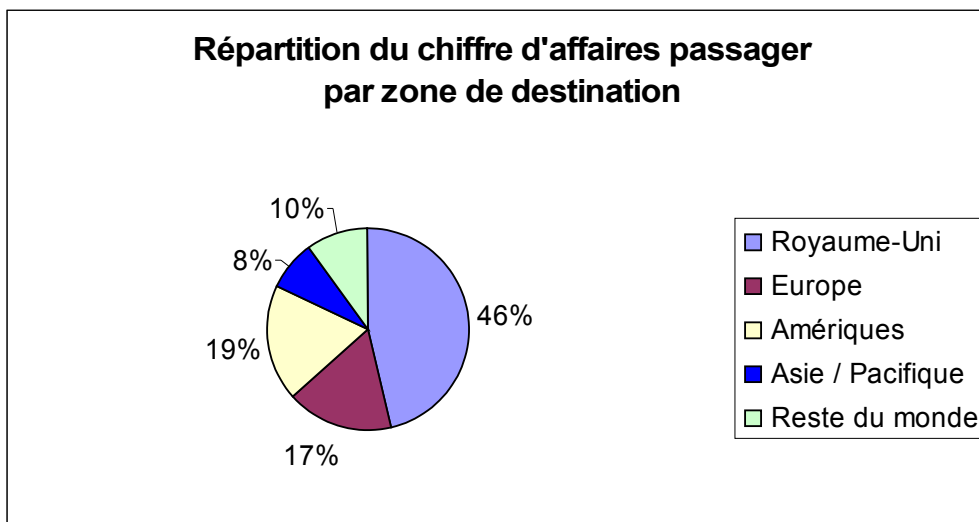
Ces deux activités permettent à British Airways de réaliser 6% de son chiffre d'affaires.

- **La maintenance et restauration :**

Grâce à ces services, British Airways assure 8% de son chiffre d'affaires. Cela comprend différents séjours et prestations à travers le monde comme des réservations d'hôtels, locations de voiture, excursions et transfert d'un aéroport à l'autre. Ces différents petits services constituent un plus pour la société qui confirme ainsi son savoir faire et sa qualité de service, lui permettant également de fidéliser au mieux sa clientèle.

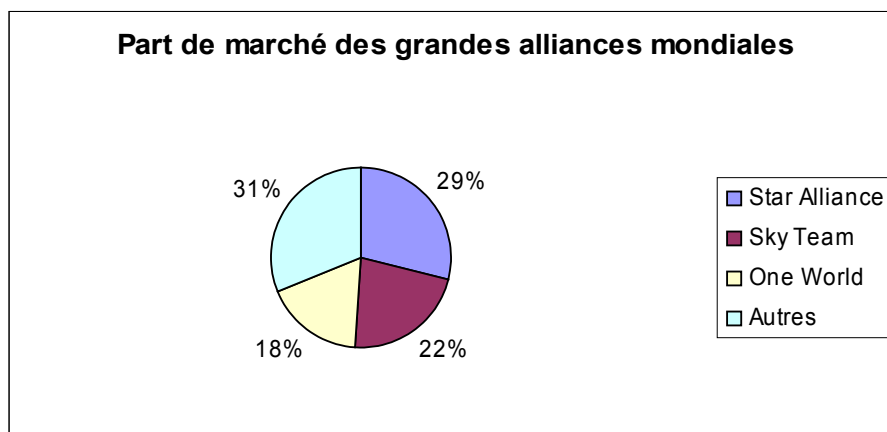
3. Implantation de la Compagnie

La répartition du chiffre d'affaires passager par zone de destination se décompose comme suit :



On remarque que près de la moitié du chiffre d'affaires réalisé par British Airways en 2006 s'est fait au Royaume-Uni (46%), soit une augmentation de 2% par rapport à l'exercice précédent. Egalement, British Airways réalise 17% de son chiffre d'affaires dans le reste de l'Europe. Cela représente donc un total de 63% en Europe, c'est-à-dire sur les vols courts et moyens courriers.

Tout de même tournée vers l'international, clé du succès à l'heure actuelle, British Airways effectue 19% de son chiffre d'affaires passager aux Amériques, 8% en Asie et dans le Pacifique, et 10% dans le reste du monde. Le réseau long courrier représente ainsi 37% du chiffre d'affaires de la Compagnie, ce qui peut paraître relativement faible compte tenu du réseau exploitable, bien qu'il soit à noter une augmentation de cette activité de près de 5% par rapport à 2005. British Airways essaie de plus en plus d'accentuer sa présence à l'étranger et surtout en dehors de l'Europe, grâce notamment à son alliance avec d'autres Compagnies internationales à travers le monde.



British Airways détient des participations dans d'autres Compagnies aériennes, comme l'australienne Qantas et l'espagnole Iberia. Mais British Airways a récemment conclu une alliance avec le géant mondial American Airlines d'une part, mais aussi avec d'autres Compagnies plus ou moins importantes d'autre part, comme Cathay Pacific Airways, Finnair, Aer Lingus et LAN (cette alliance inclut également Qantas et Iberia). L'alliance ainsi créée porte le nom de Oneworld, qui se veut un opérateur transnational. Ces 8 Compagnies des plus importantes permettent l'accès à un réseau global très vaste comprenant plus de 600 destinations à travers 135 pays, soit 609 aéroports pour une flotte totale de 2023 appareils, et permettant ainsi de transporter 244.7 millions de passagers par an. One World permet également à ses membres d'offrir à leurs passagers plus de services et de valeur ajoutée que chaque compagnie ne pourrait le faire individuellement.

One World représente à l'heure actuelle 18% du marché aérien mondial, face aux deux autres grosses alliances qui sont Star Alliance (Air Canada, Lufthansa, Singapore Airlines, ...) et Sky Team (AFKLM, Alitalia, Continental Airlines, Korean Air, ...) qui représentent respectivement 29% et 22%. Bien que One World se positionne pour l'instant en troisième position derrière ses plus grands concurrents, c'est la seule des trois alliances à afficher des profits. Grâce à British Airways et American Airlines qui sont les deux plus

grosses Compagnies de cette alliance, One World est la seule à chiffrer les synergies de l'alliance.

La commercialisation d'un itinéraire, incluant une correspondance, assuré par un partenaire a généré 1,8 milliard de dollars de recettes, alors que les achats groupés ont apporté 250 millions d'économies.

Bien qu'Aer Lingus quitte l'alliance, One World va pouvoir augmenter la taille de son réseau de 20% grâce à l'entrée en 2007 de Japan Airlines, Royal Jordanian et Malev. En outre, un partenaire indien pourrait être annoncé prochainement.

2. Analyse financière

1. Analyse du bilan

BILAN

Année d'exercice	2006	2005	2004	2003	2002
Immobilisations	12 617 341	12 593 613	13 891 236	15 089 498	16 465 719
Actif circulant	5 436 668	4 217 644	4 100 487	4 041 167	3 794 990
dont disponibilités	3 618 513	2 494 401	2 476 605	2 449 911	1 807 773
Total de bilan	18 054 010	16 811 258	17 991 724	19 130 666	20 260 710
Capitaux propres	3 075 736	3 980 364	3 600 717	3 372 336	3 272 975
Dettes financières	6 052 112	7 274 102	9 147 127	10 523 349	11 141 759
Autres passifs	8 926 161	5 556 791	5 243 878	5 234 980	5 845 975
Effectif (en personnes)	49 957	49 490	51 939	57 014	61 460

Données exprimées en milliers EUR

Source : Les Echos

- **Immobilisations** : BA s'est régulièrement séparé d'actifs depuis 2002 (diminution de 23% jusqu'en 2005 pour une valeur de 3.848.378.000 euros). En 2006, le montant est resté stable.
- **Effectifs** : BA a licencié 11503 personnes depuis 2002 (19%). La tendance semble s'arrêter puisque les effectifs sont restés pratiquement les mêmes en 2005 et en 2006.
- **Capitaux propres** : Les capitaux propres ont augmenté chaque année depuis 2002 jusqu'à atteindre 3.980.364.000 euros en 2005 (plus de 22%). L'entreprise n'ayant pas augmenté son capital, la hausse s'est répercutée sur ses réserves. De 2005 à 2006, la baisse se chiffre à 22%, ce qui ramène les capitaux propres à la valeur de 2002.
- **Dettes financières** : Le remboursement de la dette financière est un objectif clair de la direction puisque sa valeur a diminué tous les ans pour ne plus représenter, en 2006, que 55% de la valeur de 2002 (une baisse de 45%, soit 5.089.647.000 euros).

2. La rentabilité du groupe

COMPTE DE RÉSULTAT

Année d'exercice	2006	2005	2004	2003	2002
Chiffre d'affaires	12 627 722	11 586 658	11 211 460	11 401 283	12 368 198
Résultat d'exploitation	1 045 513	800 818	600 613	562 056	-44 489
Résultat net	692 559	394 477	215 034	126 054	-191 306
Résultat net / CA	5.48%	3.40%	1.91%	1.10%	-1.54%
RN part du groupe	668 831	372 232	192 789	106 775	-210 585

Données exprimées en milliers EUR

Source : Les Echos

Le chiffre d'affaire de British Airways est resté à peu près constant sur cette période. Suite aux événements qui ont secoués le marché aérien (11 septembre 2001, SRAS en 2002, guerre en Irak en 2003 et augmentation du prix du pétrole) pendant trois ans, BA a consolidé sa position de compagnie aérienne de premier plan, pendant que des compagnies comme Aeris en 2003, Delta et Northwest en 2005, déposaient le bilan. Les années 2004 et 2005 correspondent à la reprise de l'activité économique mondiale. BA en a profité pour augmenter son CA de 13% en deux ans et atteindre le niveau de 2002.

Le résultat d'exploitation et le résultat net sont en constante augmentation depuis 2002, près de 100% chaque année. Négatif en 2002, (-191.306 milliers d'euros), le résultat net de 2003 est passé à 126.054 milliers d'euros. Depuis, il a augmenté de 450% pour atteindre 692.559 milliers d'euros en 2006. Ces chiffres sont le fruit de la politique de restructuration interne de l'entreprise visant à réduire ses coûts.

RATIOS FINANCIERS

Année d'exercice	2006	2005	2004	2003	2002
------------------	------	------	------	------	------

Rentabilité économique	5,48	3,40	1,92	1,11	-1,55
Rentabilité financière	22,52	9,91	5,97	3,74	-5,85

Données exprimées en milliers EUR

Source : Les Echos

- **La rentabilité économique**

La rentabilité de l'[actif économique](#) est égale au rapport du [résultat d'exploitation](#) après [impôt](#) sur l'[actif économique](#). Ce taux, qui peut être analysé comme le taux de rentabilité des [capitaux propres](#) si l'endettement était nul, est fondamental car il n'est pas affecté par la [structure financière](#) de l'entreprise. Toutefois, il s'agit d'un taux comptable qui n'intègre donc pas la notion de [risque](#). Son intérêt dans la prise de décisions financières est donc limité, alors qu'il est très important pour le contrôle de gestion ou l'[analyse financière](#) puisqu'il mesure l'efficacité de l'activité de l'entreprise d'un point de vue financier.

La rentabilité économique de BA est passée de -1.55% en 2002 à 5.48 % en 2006. Ceci s'explique par la forte augmentation de son résultat sur cette période et la baisse de son actif économique.

- **La rentabilité financière**

La rentabilité financière est égale au rapport entre le résultat net et les capitaux propres mis en oeuvre pour l'obtenir. Ce ratio est intéressant pour les actionnaires car il représente un indicateur de risque financier. Tout comme la rentabilité économique, cette rentabilité est passée d'une valeur négative en 2002 (-5.45%) à 22.52% en 2006, là aussi principalement grâce à l'amélioration de son résultat net.

A titre comparatif, Air France et Lufthansa, ses deux principaux concurrents, présentent des chiffres inférieurs, tous deux autour de 11%.



3. La structure financière

STRUCTURE FINANCIERE

Année d'exercice	2006	2005	2004	2003	2002
------------------	------	------	------	------	------

Dettes totales / Capitaux propres	1.97	1.83	2.54	3.12	3.40
Capitaux propres / Passif	0.34	0.71	0.68	0.63	0.56

Source : Les Echos

- **Autonomie financière**

L'autonomie financière est calculée par le rapport des Capitaux Propres et du Passif Total. Ce ratio mesure l'implication des actionnaires dans le financement d'un groupe. En général, pour prêter des fonds à long terme, les banques souhaitent que les actionnaires apportent au moins 20% à 25% du total des ressources du groupe. En 2002, ce ratio valait 56% et il a augmenté progressivement jusqu'en 2005 pour atteindre 71%. L'année 2006 a marqué une rupture en faisant tomber le chiffre à 34%, du fait du remboursement important de la dette.

- **Levier financier**

Le levier financier correspond au rapport dettes long terme et Capitaux Propres et c'est un indicateur de la flexibilité financière. Les banques acceptent en principe de prêter des fonds à long terme pour un montant qui n'excède pas les capitaux propres, autrement dit le ratio doit être inférieur à 1. La baisse régulière et importante du montant des dettes (moins 45%) depuis 2002 a permis au ratio de passer de 3,4 à 1,97 en 2006.

L'étude du Cash Flow confirme la bonne tendance suivie par BA. Les flux de trésorerie constituent une grandeur objective non influencée par les conventions comptables (stocks, amortissements, provision, ...). Le maintien de l'équilibre entre les différents flux d'entrée et de sortie de fonds est indispensable pour garantir la pérennité de l'entreprise. BA présente une variation de la trésorerie positive depuis 2004.



4. Analyse des performances boursières



Ce graphique est divisé en deux parties ; l'avant et l'après premier janvier 2003. Avant, le faible cours de Bourse (100 pences) reflète la méfiance des investisseurs envers les entreprises du secteur aérien. Les événements mondiaux (11 septembre 2001, SRAS en 2002, guerre en Irak en 2003 et augmentation du prix du pétrole) ont affecté le secteur mondial du tourisme et par conséquent le marché aérien. A partir de 2003, le marché est reparti à la hausse et l'augmentation continue du cours de bourse de BA témoigne de la confiance retrouvée des investisseurs. Le titre est à l'heure actuelle coté autour de 570 pences.

Année d'exercice	2006	2005	2004
PER	22,54	27,6	35,07

Le price earning ratio représente le nombre d'exercices bénéficiaires qu'il faudra à un investisseur pour rentabiliser sa mise, et il est obtenu par le rapport entre le cours de bourse et le bénéfice net par action. Ainsi on peut considérer que plus sa valeur est élevée, plus le prix de l'action est « chère ». La tendance suivie par le PER de BA est à la baisse et on peut le considérer comme bon marché et conforme aux performances des principaux concurrents.



5. Synthèse financière

- **Une situation de crise...**

Les événements mondiaux (11 septembre 2001, SRAS en 2002, guerre en Irak en 2003 et augmentation du prix du pétrole) ont eu un impact important sur British Airways. En 2002, sa situation financière était devenue très dangereuse comme le montre ce tableau financier.

CA	RN groupe	RE	RF	D/CP	CP/P	Variation trésorerie	Cours de bourse
11 401 283 KE	-210 585 KE	1.5 5	-5.8 5	3.4	0.56	?	200 pences

Le résultat net du groupe et donc les ratios financiers étaient négatifs, l'autonomie financière et le levier financier étaient élevés à cause d'une dette énorme et le cours de bourse bas. La situation devait donc être améliorée en mettant en œuvre des réformes plus ou moins radicales, la plus grande partie ayant été menées par W.Walsh.

- **Provoque la mise en place d'un programme de réduction de coûts radical...**

Les réformes sociales ont été menées : BA a fortement allégé sa masse salariale depuis 2001 (9%) en réduisant son personnel au sol et dans les air, chez les employés, cadres et dirigeants. W.Walsh s'attaque depuis 2006 au régime des retraites en cherchant à ramener le déficit de son système de retraite de 2,1 milliards de livres (trois milliards d'euros) à moins d'un milliard. Ce projet baptisé "New Airways Pension Scheme" concerne 33.500 personnes.

Une réorganisation interne : BA a limité ses investissements (participation de 10% dans Iberia) et a vendu sa filiale BMED à BMI (British Midland) en 2006 pour 30 millions de livres (45 millions d'euros). BA a décidé de réduire sa flotte en vendant à la DPA (Deutsch Post AG) 34 Boeing 757 pour 350 millions d'euros. Walsh a l'intention de réduire les coûts de fonctionnement de 450 millions de livres (675 millions d'euros) par an à l'occasion du déménagement de la compagnie en mars 2008 dans le terminal 5 d'Heathrow prochainement achevé.

Les systèmes de gestion et d'information ont été changés : BA s'est équipé de nouveaux logiciels optimisant et harmonisant ses systèmes d'information. British Airways a pu ainsi abaissé ses coûts en diminuant ses besoins en personnel informatique (maintenance et surveillance) de 45 %, ce qui a entraîné une économie de 1,7 million de livres en 2004. Elle a aussi mis en place la vente quasi exclusive de ses billets sous forme électronique, ce qui



permet de simplifier la gestion des billets tout en faisant des économies sur les coûts d'impression, sur les frais d'envoi.

- **Qui a amené la compagnie sur une voie encourageante**

CA	RN groupe	RE	RF	D/CP	CP/P	Variation trésorerie	Cours de bourse
12 627 722	668 831	5,4 8	22,5 2	1.97	0.34	478.253	570 pences

Les chiffres de 2006 témoignent d'un retour de l'entreprise à la performance. Le point fort de BA est de suivre une tendance régulière d'amélioration de ses indicateurs, que ce soit sa rentabilité ou le niveau d'endettement. Par sa politique de réduction de coûts, elle a pu ainsi réorganiser son entreprise pour être en mesure de bénéficier des opportunités du marché. Les investisseurs ont apprécié cet effort en amenant sont cours de bourse à 570 pences, ce qui traduit une confiance retrouvée de leur part. Le PER est un signe révélateur de sa bonne dynamique puisqu'il a fortement diminué de près de 30% en 5 ans alors que le cours de l'action a été multiplié par plus de 150%.

3. Ses forces et ses faiblesses

1. Forces

- Utilisation performante des nouvelles technologies

- Amélioration de son système d'information

Dicté autant par des contraintes économiques que par une volonté d'optimiser ses systèmes de gestion, British Airways a réorganisé ses systèmes d'information en 2004 en s'équipant d'un outil d'ETL, PowerCenter d'Informatica. Celui-ci a favorisé l'intégration des données de l'entreprise tout en y ajoutant de la cohérence. Alimenté par une dizaine d'applications, y compris externes à l'entreprise, le 'datawarehouse' engrange les données qui sont exploitées par une vingtaine d'applications : analyse et reporting mais également planning, gestion des clients. Ce nouveau système d'information a permis de simplifier aussi bien la gestion quotidienne des données des employés que les démarches entreprises par les clients. British Airways a pu ainsi abaisser ses coûts en diminuant ses besoins en personnel informatique (maintenance et surveillance) de 45 %, ce qui a entraîné une économie de 1,7 million de Livres dans l'année.

Dans un même souci de simplification de gestion, British Airways s'est équipé du système très sophistiqué 'Interwoven Teamsite', système de traduction et de gestion de la donnée. British Airways est présente dans 93 pays à travers le monde. Véritable entreprise mondiale, la Compagnie aérienne a pris conscience du besoin d'harmoniser les messages relatifs à sa marque sur l'ensemble du Web et dans toutes les langues.

- Billets électroniques

La mise en place des billets électroniques tient d'une volonté d'amélioration de son offre puisqu'ils ont un double avantage. Pour l'entreprise, le billet électronique permet de limiter le personnel en interne ce qui implique, par ailleurs, une simplification de l'offre et des interfaces compréhensibles. Il permet aussi de faire des économies sur les coûts d'impression et sur les frais d'envoi. Pour le client, il équivaut à un gain de temps par la simplification des démarches. L'achat d'un billet ne nécessite plus l'attente à un guichet et ce billet ne peut être perdu puisque toutes les informations sont sauvegardées de manière électronique. British Airways a pour objectif d'arriver à 100 % de billets électroniques avec saisie et intégration des informations par le client final, 50 % des enregistrements étant effectués par le client sur les bornes. En Belgique ces billets sont devenus obligatoires, ce qui est une tendance d'harmonisation internationale.

- **Une innovation incrémentale régulière**

British Airways, inventeur de la classe affaires il y a plus de 30 ans, a constamment fourni des efforts afin d'améliorer la qualité de ses services durant les vols. Le service Recherche et Développement travaille étroitement avec le service marketing afin de permettre une évolution continuelle et adéquate de son offre. Ainsi, les voyageurs en classe Affaires peuvent, depuis 2005, s'allonger et dormir sur un siège totalement incliné. BA a lancé le siège Club World sur plusieurs lignes et a rapidement constaté une hausse de 30 % de ses bénéficiaires sur ces vols. Des concurrents comme Virgin Atlantic s'en sont inspirés. Pour le projet des sièges de la classe Affaires, BA a mis en place une petite équipe de clients dont la mission était de contribuer au design et au processus de développement. La participation des clients permet aux designers de mieux comprendre leurs besoins et leurs aspirations.

- **Service de qualité**

BA est une compagnie aérienne reconnue pour la qualité de son service durant toute sa prestation. En amont, BA peut compter sur un site Internet complet et pratique encadrant parfaitement le client potentiel. Durant la prestation, le passager peut profiter de l'ensemble des services proposés avant, pendant et après le vol. Il peut ainsi attendre son vol dans des salons personnalisés, ce qui le met dans de bonnes dispositions pour voyager. En aval, BA a créé un club de fidélité réputé (l'Executive Club et son programme de fidélité Air Miles, la carte Visa British Airways Platine) et a mis en place un service CRM afin de mieux coller aux attentes des clients en les intégrant à la vie de l'entreprise.

- **Une bonne image de marque**

British Airways peut s'appuyer sur une image de marque de qualité. Cette entreprise a continuellement concentré ses efforts de promotion vers les clients de la classe affaires en proposant un service à bord sans cesse en amélioration. Elle évoque donc pour les clients des termes tels que ponctualité, sécurité, efficacité, avant-gardisme qui font de l'entreprise une Compagnie aérienne haut de gamme. C'est aussi une entreprise engagée puisqu'elle s'associe à des causes internationales, en rejetant le transport d'animaux destinés à la vivisection par exemple ou en étant partenaire du Millennium Wheel (ou grande roue du millénaire).



- **Un « yield management » efficace**

Pour s'assurer une certaine rentabilité, il est nécessaire que chaque siège vendu rapporte le plus d'argent possible. C'est ce que le yield management se propose de faire (un bon yield permettrait d'augmenter de 5 à 7% les recettes d'un transporteur). Inventé il y a une trentaine d'années par American Airlines, British Airways a rapidement adapté son offre. Principalement grâce à sa classe Business, British Airways présente le plus gros « revenue passager kilometres (RPKs) » à l'international, s'élevant à 96.7 milliards, devant Lufthansa (90.9) et Air France (89.0). Cette domination s'explique par la bonne adéquation entre services gratuits et payants proposés à bord. Dans un environnement rendu agréable par la projection de films, dans des sièges confortables, après un repas de qualité mangé avec des couverts en inox, le passager est mis dans des conditions favorables pour se laisser tenter par les services payants, tels que les boissons.

Afin d'optimiser le taux d'occupation de ses sièges, la Compagnie a lancé une vague de prix cassés sur le marché européen en vue de concurrencer les compagnies low-cost. Le prix des sièges tend aussi à évoluer selon l'intérêt du passager (manifestations professionnelles, confiance des ménages, événements sportifs...).


- **Un Hubs de premier plan**

Aujourd'hui, les aéroports prennent une dimension économique sans précédent. Lieux d'atterrissage, ils sont aussi des zones de transit offrant de multiples services aux passagers. Les grands Hubs mondiaux (New-York, Tokyo, Heathrow à Londres, Francfort et Roissy Charles de Gaulle) sont des carrefours de lignes nationales, continentales et intercontinentales. BA est basé principalement sur le Hubs d'Heathrow, dans la banlieue de Londres et sur Gatwick. Heathrow est le 3ème aéroport au monde en terme de nombre de passagers transportés et le premier dans l'UE (72 millions de passagers en 2006). Il est considéré comme une des plateformes de correspondance les plus importantes de l'aviation mondiale avec 5000 interconnexions quotidiennes. Ce Hubs est à l'heure actuelle saturé ; en attendant l'ouverture en 2008 du terminal 5, BA a dirigé certains vols vers Gatwick.

- **Le dynamisme de l'alliance**

L'alliance aérienne Oneworld regroupe 8 des plus importantes Compagnies aériennes internationales. Ensemble, les Compagnies Oneworld desservent plus de 600 destinations

dans 135 pays et représentent 18% du marché, toujours derrière Sky Team 22 % et [Star Alliance](#) 29 %.

Cette alliance s'appuie sur les deux géants American Airlines et British Airways mais elle compte également dans ses rangs Cathay Pacific (Chine), Iberia (Espagne), LAN (Chili),  Qantas (Australie), Finnair (Finlande) et Aer Lingus (Irlande). Cette alliance est attractive pour les Compagnies mondiales, c'est pourquoi elle s'agrandit continuellement. En avril 2007, elle accueillera Malev (Roumanie), Royal Jordanien et Japan Airlines. L'alliance est donc composée de Compagnies du monde entier (hormis l'Afrique) ce qui lui assure une bonne représentation mondiale. Oneworld a reçu lors des World Travel Awards 2005 le titre de « meilleure alliance aérienne » attribué en fonction des votes d'agents de voyages originaires de 200 pays.

- **Activité et résultats en progression**

Les chiffres de 2006 témoignent d'un retour de l'entreprise à la performance. Le point fort de BA est de suivre une tendance régulière d'amélioration de ses indicateurs, que ce soit sa rentabilité ou le niveau d'endettement. Par sa politique de réduction de coûts, elle a pu ainsi réorganiser son entreprise pour être en mesure de bénéficier des opportunités du marché. Les investisseurs ont apprécié cet effort en amenant son cours de bourse à 570 pences, ce qui traduit une confiance retrouvée de leur part. Le PER est un signe révélateur de sa bonne dynamique puisqu'il a fortement diminué de près de 30% en 5 ans alors que le cours de l'action a été multiplié par plus de 150%.

- **Nouvelle équipe dirigeante ambitieuse**

En mars 2006, Willie Walsh a dévoilé un nouveau business plan visant à réduire les coûts et à renforcer le service clientèle. Il est étalé sur deux ans de fin mars 2006 à fin mars 2008, date à laquelle British Airways déménagera au Terminal 5 de l'aéroport de Heathrow. C'est le premier depuis sa nomination à la tête de la British Airways en Octobre 2005 et il correspond bien à sa façon de gérer les affaires ; un plan ambitieux qui va entraîner des mesures radicales.

Ce nouveau dirigeant est un ancien cadre supérieur d'Aer Lingus. A sa nomination à Aer Lingus, la Compagnie était en difficulté financière à la suite des événements du 11 septembre 2001, perdant £2millions (Livres Irlandaises) par jour. Walsh a agit en licenciant 2.000 employés, réduisant le nombre de types d'avion et vendant des capitaux, y compris une collection d'art gardée dans les sièges sociaux de la Compagnie. Il a transformé Aer Lingus en ligne aérienne à prix réduits, à l'image de Ryan air. Cette compagnie dégage un CA de 1693 millions d'euros en 2006, soit un CA en augmentation de 28%.

2. Faiblesses

- **Un climat social instable**

British Airways compte 49000 employés et des syndicats importants, Transport & General, syndicat britannique qui représente les intérêts de plus de 8.000 salariés de British Airways, le GMB, représentant 4500 salariés et le Balpa, représentant 3300 employés. Le taux de représentabilité est supérieur à la moyenne nationale, plus de 35%. La Compagnie est continuellement sous la menace de mouvements sociaux lorsqu'elle entreprend des réformes. La moindre grève entraîne l'annulation de vols, ce qui engendre des coûts considérables. Les derniers mouvements de contestation importants se sont déroulés début février, 11.000 des 14.000 hôtesses et stewards de la Compagnie menaçaient de se mettre en grève pendant 8 jours contre la politique de la Compagnie en matière d'absentéisme, ce qui aurait eu pour conséquence l'annulation de 1.500 vols partant d'Heathrow, concernant plus de 150.000 passagers (77.000 par jour). Des négociations éclaircies ont permis d'éviter le conflit. Cependant, la menace d'une grève massive pour contester la réforme des retraites plane actuellement. En janvier, 1300 vols ont été annulés.

- **Mauvaise répartition géographique de son activité**

British Airways réalise 46% de son chiffre d'affaires au Royaume-Uni, 17% en Europe, 19% aux Etats-Unis, 8% en Asie et 10% dans le reste du monde en desservant 300 destinations dans le monde. Cette répartition du chiffre d'affaires s'explique par le fort encrage national de la Compagnie dans le marché du transport national. Les tendances de croissance sont très bonnes à l'international, surtout dans les pays émergents. Ils ne représentent pourtant que 18% de son chiffre d'affaire (Asie plus reste du monde).

- **Une gamme manquant de profondeur**

British Airways a été l'inventeur de la classe Business dans les années 80 et a basé son positionnement sur cette image. Aujourd'hui, BA rencontre un problème car 75% de son CA vient de sa gamme Business. En effet, sa gamme est composée de 8 offres de classes différentes que l'on peut distinguer en une classe haut de gamme (5 offres), une classe moyenne gamme (2 offres) et une dernière classe s'apparentant à une offre bas de gamme. Dans un contexte économique qui a vu l'émergence des Compagnies low-cost, BA accuse un retard dans l'élargissement de sa gamme.

BA semble en avoir pris conscience puisque la Classe BA Connect, trajet à prix réduits, est une des deux nouvelles offres de British Airways. Talonnée par les compagnies à

bas coûts - à l'image de Ryanair, qui a transporté quasiment autant de passagers en 2005 que la Compagnie britannique et plus qu'elle sur le seul mois de mars en Europe-, BA se lance dans une guerre des prix. Elle propose par exemple des vols simples sur Manchester et Bordeaux à partir de 29 Livres. La cible est de toucher un jeune effectuant un vol court ou moyen courrier. Elle a donc choisi comme axe de communication l'humour pour sensibiliser cette cible. En France, elle s'est attachée les services des deux humoristes Omar et Fred qui parodient leur émission de Canal Plus pour se moquer de la qualité du service des Compagnies low-cost. Leur performance est accessible sur le web à l'adresse <http://www.serviceapresvol.com>



- **Erreurs de gestion**

British Airways a été depuis ces dernières années au centre de plusieurs affaires judiciaires, affaires publiques qui affectent son image mondiale d'entreprise saine. Dans un marché oligopolistique, British Airways a eu tendance à profiter de son statut pour augmenter sa domination mondiale. S'en sont suivies plusieurs affaires. Les plus retentissantes ont eu pour conséquence une condamnation par la Commission Européenne en 1999 et la démission de deux de ses dirigeants en Octobre 2006.

À la suite d'une plainte déposée par la Compagnie Virgin Airways, la Commission européenne a poursuivi en juillet 1999 British Airways pour abus de position dominante. L'abus consistait dans la mise en place d'un système de fidélisation qui aboutissait à une fermeture du marché des services de transport aérien offerts par les agences de voyages pour les concurrents de British Airways.

Martin George et Lain Burns, respectivement Directeur commercial et Responsable de la communication de British Airways, ont donné leur démission, en août 2006, à la Compagnie aérienne britannique. Les deux hommes avaient été mis en congés par le groupe au mois de juin, après l'ouverture d'une enquête des autorités britanniques de la concurrence et de la justice américaine visant plusieurs Compagnies aériennes, soupçonnées de s'être entendues sur le niveau des prix de leurs billets, notamment sur les surcharges carburant.

L'entreprise a aussi été au cœur d'une polémique liée au port de symboles religieux. En Octobre 2006, la Compagnie a suspendu l'une de ses collaboratrices, Mme Nadia Eweida, parce que cette dernière portait une petite croix, ce qui serait contraire au règlement d'uniformes de la Compagnie. Cependant, les turbans des sikhs et les voiles des

hôtesses musulmanes étaient toujours tolérés. British Airways s'était défendu d'avoir suivi à la lettre les lois anti-discriminations mais après le scandale déclenché par cet événement, la Compagnie a revu sa politique vis-à-vis des symboles religieux et autorise désormais des signes ostentatoires discrets.



4. Ses critères discriminants

1. Tableau récapitulatif

Forces	Faiblesses
Utilisation performante des nouvelles technologies	Un climat social instable
Une innovation incrémentale régulière	Mauvaise répartition géographique de son activité
Service de qualité	Une gamme manquant de profondeur
Une bonne image de marque	Erreurs de gestion
Un « yield management » efficace	
Un Hubs de premier plan	
Le dynamisme de l'alliance	
Activité et résultats en progression	
Nouvelle équipe dirigeante ambitieuse	

2. Critères discriminants

- **une entreprise de premier plan**

BA est un acteur majeur du marché aérien depuis sa privatisation en 1987. Elle fait partie de l'alliance Oneworld depuis 1999. Elle peut donc compter sur ses acquis et sur les synergies qui existent avec ses partenaires pour gagner en part de marché.

- **la cohérence de son positionnement**

BA est une Compagnie aérienne qui véhicule une image de qualité en cohérence avec son positionnement haut de gamme. L'effort continu d'amélioration de la qualité de ses services avant, pendant et après le vol lui assure une reconnaissance mondiale.

- **une réorganisation de l'entreprise réussie**

BA a su digérer les remous du marché aérien du début du siècle et a entrepris une réorganisation sociale et structurelle de son entreprise. Elle y a gagné en performance, que ce soit en rentabilité comme en efficience.



- **un assainissement de ses comptes**

BA a su rapidement réduire ses coûts, améliorer ses ratios financiers, réduire sa dette financière. Dans le marché aérien actuel où les investissements ont pris une valeur importante tant sur le plan financier que sur le plan stratégique, la compagnie peut compter sur ses bons chiffres.

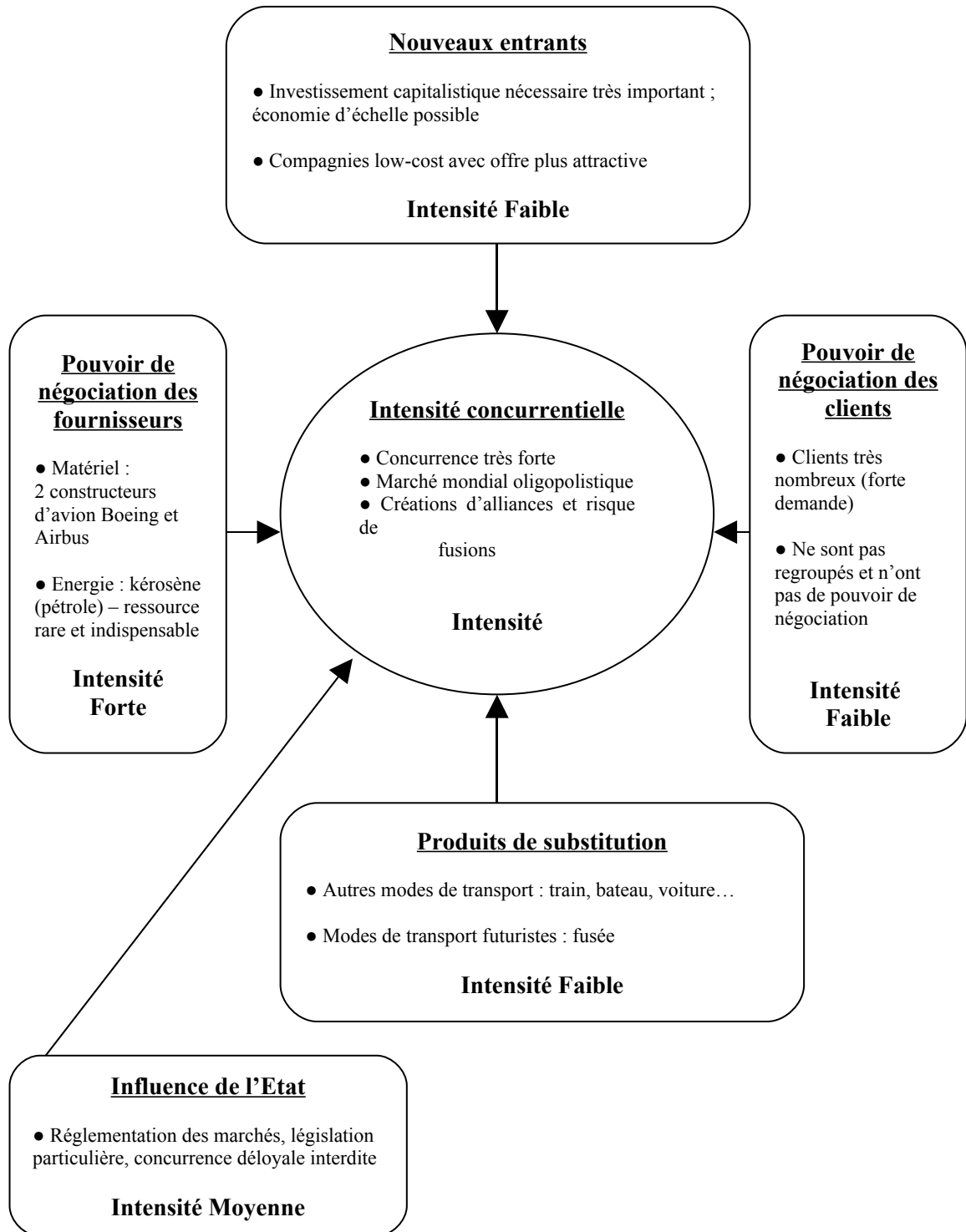
- **une équipe dirigeante compétente**

La nouvelle direction a fait preuve, depuis sa nomination en 2005, d'une volonté marquée d'entreprendre des réformes, difficiles ou non. Les bons résultats actuels en sont le fruit. BA peut ainsi compter sur ses dirigeants et leur implication.

ANALYSE EXTERNE

1. L'analyse de Porter

1. La matrice



2. Analyse

- **Nouveaux entrants**

- Investissement capitalistique nécessaire très important

Le secteur du marché aérien nécessite une infrastructure conséquente en terme d'investissement. Il faut disposer de ressources financières importantes afin d'acquérir les appareils nécessaires à l'exploitation d'une telle activité et pour pouvoir concurrencer de grosses compagnies comme British Airways. Cependant, des économies d'échelle restent possibles grâce à l'intégration d'une alliance ou de différents accords avec d'autres compagnies. Malgré tout, le risque qu'une nouvelle compagnie se crée reste relativement faible.

- Compagnies low-cost avec offre plus attractive

De nouvelles compagnies comme EasyJet (créé en 1995) et RyanAir (créé en 1985) commencent à pénétrer le marché aérien et à se faire de plus en plus connaître du grand public. Ce sont des compagnies « low-cost » qui offrent leurs prestations pour un prix réduit. Cependant, elles sont obligées pour abaisser leurs coûts de réduire fortement leur qualité de service, voire même de la supprimer, et uniquement de garder comme prestation le transport d'un point à un autre. La force majeure de British Airways étant la qualité de son service (BA réalise 75% de son chiffre d'affaire avec sa classe affaire, très haut de gamme), il y a moins de risques que les compagnies low-cost viennent concurrencer BA sur son marché de prédilection.

- **Pouvoir de négociation des clients**

- Forte demande non regroupée

British Airways transporte 44 millions de passagers par an à travers le monde, pour un marché qui en représente 700 millions pour l'Europe. C'est une très forte demande qui se présente face à British Airways, mais les clients de ce secteur ne sont pas unis entre eux de telle sorte qu'ils ont un pouvoir de négociation faible. En effet, un consommateur du marché aérien aura du mal à négocier seul face à une compagnie ou même à réunir suffisamment de personnes pour boycotter la marque.



Le pouvoir de négociation des clients est donc faible, bien que la concurrence déjà existante contribue à renforcer ce pouvoir puisque les utilisateurs ont le choix d'utiliser ou non telle ou telle compagnie.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Pour réaliser le bon fonctionnement d'une telle industrie, il faut avant tout en posséder le matériel nécessaire, que ce soit en terme d'infrastructure ou d'équipement aéronautique, mais aussi énergétique.

- Matériel :

Au niveau matériel, il n'existe sur le marché que deux très gros constructeurs d'avion : Boeing et Airbus, qui se livrent tout deux une compétition féroce pour la maîtrise du ciel. Une entente sur les prix entre ces deux groupes pour augmenter leur marge serait sanctionnée. Très présents en terme de communication, les deux « géants » de l'industrie aéronautique font tout pour récupérer les clients de l'autre.

Ainsi, les deux fournisseurs en guerre des prix ont un pouvoir de négociation plutôt faible.

- Energie : kérosène (pétrole) – ressource rare et indispensable

Le kérosène, carburant indispensable à l'aviation, est obtenu après transformation du pétrole. Son coût dépend donc directement du prix du baril de pétrole. Le pétrole étant devenu une ressource rare, son prix a fortement augmenté depuis plusieurs années ayant atteint une valeur record de 70 USD (il est actuellement autour des 60 USD). De plus, la situation économique mondiale est très instable ce qui contribue fortement à la variation du cours (situation géopolitique, conflits, ...).

En juin 2006, les autorités de la concurrence italienne ont imposé 315,4 millions d'euros d'amende à six compagnies pétrolières pour avoir échangé des informations et illégalement augmenté les prix du kérosène. En août 2006, considérant que le marché du kérosène est un monopole, des compagnies d'aviation ont réclamé une enquête aux autorités de régulation de l'Union Européenne.

Cependant, le pouvoir de négociation des fournisseurs reste à ce niveau très fort.

- **Produits de substitution**

- Autres modes de transport :

Il existe évidemment des moyens de transport autres que la voie aérienne. Cependant, selon la destination souhaitée, tous ne seront pas réalisables, notamment pour les très longues distances. Les réseaux routiers, ferrés ou maritimes peuvent être des moyens de se déplacer alternatifs et à un prix moindre. Cependant, même si leur coût est réduit, le temps supplémentaire requis est un facteur discriminant.



Ces autres modes de transport ont donc une influence faible.

- Modes de transport futuristes : fusée

En complémentarité avec les moyens de transport déjà existants, il pourrait se créer d'autres moyens de transport qui viendraient concurrencer le secteur aéronautique. Grâce à la recherche, nous verrons peut-être apparaître d'ici plusieurs années un système de fusées destinées au transport de particuliers à travers le monde, et réduisant encore le temps de vol.

Mais cela reste encore trop futuriste pour pouvoir inquiéter une compagnie comme British Airways. En revanche, British Airways pourrait investir dans ce domaine en terme de recherche et développement afin d'essayer de devancer sa concurrence, et développer une veille stratégique.

Les modes de substitution sont donc soit désavantageux, soit irréalisable (pour le moment) et ont une intensité faible.

- **Influence de l'Etat**

- Réglementation des marchés, législation particulière, concurrence déloyale interdite

Le secteur du marché aérien est soumis à différentes législations selon les pays ou la zone impliquée, et les compagnies aériennes doivent donc en tenir compte sans détourner les règles nationales les plus exigeantes.

L'Union Européenne couvre plus de 15% du trafic mondial, et la vitalité du transport aérien rend plus aigus les problèmes liés à la saturation des aéroports ou à la surcharge des systèmes de contrôle aérien.

La politique communautaire de libéralisation en la matière couvre quatre grands domaines, à savoir l'accès au marché, le contrôle des capacités, les tarifs et la délivrance des licences d'exploitation des compagnies. La Communauté a harmonisé un grand nombre de règles et de normes pour placer toutes les compagnies aériennes sur un pied de stricte d'égalité concurrentielle, et afin de réaliser le Ciel Unique Européen.

Les réglementations internationales ne font qu'ajouter à la complexité de ces règles. Elles définissent les conditions d'accès au marché tandis que les régimes de propriété régissent la sélection des destinations qui peuvent être desservies et déterminent les capacités et les tarifs qui peuvent être mis œuvre.

L'influence de l'Etat dans ce domaine est donc moyenne, la plupart des compagnies aériennes étant soumises à la même législation.



- **Intensité concurrentielle**

- Concurrence très forte

Le marché aérien est un secteur très fragmenté. Actuellement, il existe 160 compagnies aériennes régulières en Europe. Malgré une croissance du marché aérien de 5% par an, la présence d'un nombre très important de compagnies use d'autant plus les marges déjà très faibles entre les différents acteurs, empêchant ainsi la plupart des compagnies de générer une rentabilité acceptable pour leur exploitation et pour les actionnaires. Il faut donc qu'une compagnie comme British Airways ait une maîtrise parfaite de son activité pour être le plus performant possible face à ses principaux concurrents. De plus, l'arrivée des nouvelles compagnies low-cost accentue ce besoin de contrôle puisque avec des prix au plus bas du marché, elles risquent de capter petit à petit la clientèle de leurs concurrents.

- Marché mondial oligopolistique

Si le nombre de compagnie existant à travers le monde est plutôt important, certaines d'entre elles dominent tout de même une bonne partie du marché. Dans l'Union Européenne, British Airways, AFKLM, et Lufthansa, et dans le reste du monde American Airlines ou encore Air Canada. Tous se livrent une « guerre du ciel » importante en terme de part de marché.

- Créations d'alliances et risque de fusions

Pour justement rester compétitif dans le marché mondial, il est nécessaire d'intégrer une alliance avec d'autres grosses compagnies mondiales. Ainsi, grâce aux synergies développées, il est envisageable d'opérer à une diminution des coûts en partageant certains frais fixes avec les alliés mais aussi de se développer sur d'autres marchés. La concurrence est plus forte et il faut rester attentif aux actions des différents acteurs tout en tâchant de

les anticiper. Les fusions peuvent par ailleurs représenter un risque : si deux concurrents fusionnent, la compagnie formée sera normalement plus concurrentielle grâce à la synergie développée.

L'intensité concurrentielle sur le marché du secteur aérien est très importante. Il faut que British Airways garde la maîtrise de son activité et continue à croître, tout en anticipant, pour mieux réagir, les actions de la concurrence et les menaces de l'environnement.

2. Les opportunités et les menaces

1. Opportunités

- **Développement sur des marchés en forte croissance :**

Le trafic international du marché indien est appelé à croître de 8% par an sur les cinq ans à venir. Le marché intérieur indien devrait croître quant à lui de 15% par an.

L'Europe de l'Est est également un nouvel enjeu. Bien que les flux de et vers ces pays restent faibles, le potentiel est très important. L'adhésion récente de pays de l'Europe de l'Est à l'Europe a levé les barrières réglementaires.

BA poursuit également son développement sur les marchés à forte croissance d'Amérique Latine et d'Asie, ainsi que sur les destinations pétrolières. Face à la forte hausse du trafic enregistrée depuis plusieurs mois (rien que pour novembre 2005, la demande a augmenté de 10,8% en Amérique du Sud, de 11,3% en Asie et de 11,1% pour le Moyen-Orient) L'offre, exprimée en SKO (sièges kilomètres offerts), progresse de 25% vers l'Amérique latine, de 13% vers l'Asie et de 11% vers les destinations pétrolières. De plus, les prévisions laissent entendre que cette progression du trafic sur ces trois grandes destinations devrait être durable dans le temps.

- **L'avènement de l'Airbus A380 :**

L'arrivée de ce gros porteur permettra aux grandes Compagnies de faire des économies à long terme. En effet, l'A380 est plus économique en carburant comparé au Boeing 747, qui ne dispose pas d'autant de places et consomme plus de carburant. De plus, même si ce gros porteur reste cher à l'achat, à long terme il devient rentable du fait du plus faible coût du siège au kilomètre et parce que les aéroports ne nécessitent pas de grands aménagements. Comme ses principaux concurrents, British Airways envisage l'utilisation de l'A380 très rapidement, principalement dans le long-courrier vers l'Asie et l'Amérique du Nord, qui sont des lignes très convoitées. Cet avion permet de transporter jusqu'à 550 passagers sur 14450 kilomètres, et cela tout en réduisant sa consommation de kérosène par rapport aux appareils actuels. Il permet aussi d'améliorer le confort des passagers ainsi que la sécurité, et réduira enfin les nuisances sonores et les rejets polluants.

- **Ouverture du ciel**

Le marché aérien mondial annonce une croissance de 5% en 2006. Depuis 2003, des négociations en vue d'un accord aérien entre l'Europe et les Etats-Unis sont en cours. La création d'un espace aérien ouvert avec les Etats-Unis reste une priorité pour l'Europe vu l'importance du marché transatlantique. La Commission recommande maintenant d'ouvrir également les négociations avec la Chine et la Russie en vue d'accords aériens qui scelleraient des relations inédites et substantielles entre l'Union et deux partenaires de taille.

75% du trafic des passagers en provenance de la Russie se dirige vers l'Union Européenne. La Chine, qui offre un important potentiel de croissance, est actuellement engagé dans une démarche progressive d'ouverture de son marché aérien. British Airways et l'alliance Oneworld pourraient ainsi profiter de cette ouverture mondiale du ciel.

2. Menaces

- **Concurrence forte**

British Airways est en une entreprise qui subit la dure concurrence du secteur aérien. Cette concurrence est différente selon son offre :

- Sur les vols court courrier : BA doit faire face au réseau ferroviaire, aux compagnie aériennes britanniques et aux compagnie low cost.
- Sur les vols moyen courrier: BA doit faire face aux compagnie low-cost et aux grandes compagnie européennes.
- Sur les vols long courrier: BA doit faire face aux grandes compagnie internationales.

En position dominante sur son marché intérieur, BA est principalement sous la menace de deux type de concurrents, les compagnies low-cost et les compagnie internationales.

La concurrence des low-cost se fait donc essentiellement sur le marché européen qui représente 63% du chiffre d'affaire de BA. La menace est réelle puisque le nombre de compagnie augmente chaque année et leur croissance est bonne. Ainsi, Ryanair a transporté quasiment autant de passagers en 2005 que la Compagnie britannique et plus



qu'elle sur le seul mois de mars en Europe. La menace est préoccupante. Ce marché du transport aérien suit une évolution rapide et organisée. En effet, les Hubs secondaires, c'est-à-dire de capacité limitée, fleurissent en Europe. Ils sont destinés à l'exploitation de ces compagnies et ils profitent des subventions étatiques pour fonctionner. L'environnement européen favorise leur croissance.

La concurrence des compagnies internationales est aussi très importante. Véritable enjeu stratégique, elle passe à l'heure actuelle par des politiques d'alliance mondiales. L'ouverture progressive du ciel crée des concurrents du monde entier et BA doit, au travers de son Alliance Oneworld, faire de ces compagnies des partenaires. Les compagnies aériennes américaines sont particulièrement menaçantes. Elles projettent de réorienter leur réseau à l'international à cause de l'existence d'une trop forte concurrence des transporteurs à bas coûts sur leur marché intérieur. Hormis American Airlines qui fait parti de Oneworld, elles sont toutes susceptibles de proposer les mêmes offres que BA. Par exemple, Delta Air Lines a ouvert en avril 2006 dix nouvelles lignes vers l'Europe et fermé sa ligne " low-cost " au Etats-Unis.

- **Pétrole**

L'or noir est une ressource qui coûte cher aux Compagnies aériennes. Après les coûts de personnel, les coûts en carburant constituent le second poste budgétaire de BA. Afin de se protéger des hausses du carburant, la Compagnie a mis en place une surtaxe carburant sur les billets en fonction de la durée du vol. L'année 2006 a vu le pétrole atteindre des records de cours (70\$ le baril), BA a dû augmenter significativement le prix de ses billets. Par exemple, la surcharge carburant appliquée au départ de France sur les vols long-courriers d'une durée inférieure à 9 heures était de 45 euros. Face à ce problème, l'entreprise fournit donc une solution défavorable pour elle (augmentation des coûts) mais aussi pour ses clients qui paient la note.

- **Problèmes inhérents à l'activité :**

BA, comme toutes les Compagnies aériennes, est très sensible aux événements internationaux. Suite aux attentats du [11 septembre 2001](#) commis au moyen du détournement de quatre avions de ligne de type [Boeing 767](#) et [Boeing 757](#), le secteur du transport aérien a connu une période de crise marquée par une baisse généralisée du nombre de passagers. De nombreuses Compagnies aériennes ont fait faillite à l'image d'une des plus importantes au monde: Swissair. Cette crise s'est encore amplifiée en [2003](#) à cause de l'épidémie de [pneumonie atypique](#) ainsi que la [deuxième guerre du Golfe](#). Elle est toujours source de problèmes. Ainsi, La découverte du projet d'attentat terroriste aérien à

Londres a provoqué, le 10-08-06, d'importantes perturbations dans le ciel européen. Le renforcement des mesures de sécurité à l'embarquement ainsi que la décision prise par BAA (British Airport Authority), la tutelle de l'aéroport de Londres-Heathrow, de suspendre tous les vols à destination de cet aéroport - à l'exception de ceux qui avaient déjà décollé - a entraîné d'importants retards et des annulations sans préavis.

BA est aussi très sensible face aux perturbations du temps. En effet, un vol nécessite des conditions climatiques spécifiques pour qu'il s'effectue en toute sécurité. Si elles ne sont pas réunies, les vols doivent être suspendus. Principalement basé sur les Hubs de Heathrow et Gatwick, BA souffre de la rudesse du climat britannique. Par exemple, en décembre dernier, suite à la présence de brouillard, la Compagnie a dû annuler plus de 800 vols intérieurs et européens, ce qui a eu un impact sur le trimestre estimé à 40 millions de Livres.

- **Marché très réglementé et surveillé**

Comme l'a vérifié British Airways en 1999, le marché du transport aérien est soumis à une réglementation et un contrôle international strict, surtout concernant les abus de position dominante. Cependant, certaines Compagnies aériennes peuvent profiter d'aides d'Etat en toute légalité. Malgré la libéralisation actuelle du marché, beaucoup de Compagnies restent nationales et bénéficient d'octroi d'aides d'Etat. Cela a été le cas en janvier 2006, lorsque Royal Air Maroc, en difficulté financière, a reçu une aide de l'Etat marocain. Il en est de même pour Sabena, Iberia, Aer Lingus, TAP, Air France, Olympic Airways et Alitalia.

D'autres acteurs du secteur profitent d'aides publiques. A partir d'une réflexion sur les aides perçues par Ryan air à Charleroi, la Commission Européenne a adopté un texte sur les aides aux aéroports et « low-cost ». Il rend possible les subventions publiques et les « aides au démarrage » en faveur des petits aéroports régionaux et des Compagnies « low-cost ».

Enfin, d'ici 2012, les Compagnies européennes devront peut-être respecter une mesure environnementale visant à imposer des quotas d'émissions de CO2. La Commission Européenne veut l'appliquer aux vols intra européens. Bien que les émissions du transport aérien représentent à peine 3% du CO2 émis en Europe, elles ont augmenté de 87% depuis 1990 et pourraient représenter le quart de la réduction d'émissions demandée à l'UE, dans le cadre du protocole de Kyoto (-8% d'ici 2012 par rapport à 1990). Ces émissions ont cependant un impact réel deux à trois fois supérieur. Les avions qui circulent en haute altitude laissent en effet des traînées de condensation qui augmentent l'effet de serre.

- **L'importance de la sécurité**

Le contexte géopolitique des trois dernières années a nécessité un renforcement des normes de sûreté. En Europe, ce sont les aéroports et les Compagnies (donc les clients in fine) qui assument les coûts de sûreté : les coûts directs de la mise en place des nouvelles mesures de sûreté ont été estimés, pour les Compagnies et les aéroports français, à environ 370 millions d'Euros pour l'année 2002 et à environ 550 millions d'euros pour l'année 2003 ; il faut de plus ajouter à ces coûts les coûts indirects liés aux retards (provoqués par l'encombrement des postes d'inspection filtrage...) qui pèsent sur l'exploitation des Compagnies aériennes, la perte d'attrait du transport aérien (liée à l'allongement du temps global de voyage, et à la hausse du prix du billet).



3. Les facteurs clefs de succès

1. Tableau récapitulatif

Opportunités	Menaces
Développement sur des marchés en forte croissance	Concurrence forte
L'avènement de l'Airbus A380	Pétrole
Ouverture du ciel	Problèmes inhérents à l'activité
	Marché très réglementé et surveillé
	L'importance de la sécurité

2. Facteurs clefs de succès

- **Développer son réseau international**

Le marché mondial actuel est en pleine mutation puisque les marchés intérieurs nationaux ont tendance à s'ouvrir à la concurrence. Les entreprises du secteur ont intérêt à agir en augmentant le nombre de destinations desservies et en concluant des alliances aux synergies pertinentes.

- **Proposer une gamme profonde**

L'émergence actuelle des Compagnies low-cost et des Hubs secondaires a mis en évidence la forte demande existante pour les voyages à bas prix. Considéré précédemment comme un mode de transport coûteux, le transport aérien devient plus accessible, concurrençant les prix des trains pour les vols courts et moyens courriers. Les Compagnies aériennes se doivent d'adapter leur offre.

- **Etre en veille stratégique**

Le marché aérien est en perpétuel mouvement, les rachats, faillites et accords d'alliance se succédant. Les Compagnies doivent donc se tenir continuellement informées de l'actualité du secteur et doivent être capables de mobiliser les ressources nécessaires à temps.

- **Fidéliser ses clients**

Le marché aérien mondial annonce une croissance de 5% en 2006 et les prévisions sont bonnes ; le nombre de voyageurs va donc augmenter. Les Compagnies vont bien sûr devoir séduire de nouveaux clients mais leur principal défi va être de savoir les garder car les outils de fidélisation ont un faible coût et les clients fidèles assurent un minimum d'exploitation à l'entreprise.

ANALYSE STRATEGIQUE

1. Sa stratégie à moyen terme

En mars 2006, Willie Walsh a dévoilé un nouveau business plan visant à réduire les coûts et renforcer le service clientèle. Il est étalé sur deux ans de fin mars 2006 à fin mars 2008, date à laquelle British Airways déménagera au Terminal 5 de l'aéroport de Heathrow.

Ce Business Plan avait pour objectif de présenter les grands projets de la nouvelle équipe dirigeante à moyen terme. Ces objectifs sont les suivants :

- des économies de 225 millions de Livres Sterling en 2006-2007 et autant l'année suivante,
- un investissement d'environ 200 millions de Livres Sterling pour l'introduction de nouveaux sièges dans la cabine "Club World", mais également l'introduction de films à la demande dans toutes les classes ainsi que des ajustements dans le site ba.com,
- L'établissement de nouvelles procédures visant à améliorer la ponctualité et les performances concernant la gestion des bagages en vue de l'installation dans le Terminal 5, ainsi qu'une meilleure utilisation de l'enregistrement en self-service ;
- des propositions pour atteindre une marge opérationnelle de 10% et préparer la Compagnie à une rentabilité future.

Les objectifs formulés par W. Walsh concernent principalement le domaine d'activité du transport de passagers. Ils se focalisent sur la réorganisation interne de l'entreprise et sont de deux types : qualitatif, avec l'amélioration de son service, et financiers, avec la réduction de ses coûts et l'augmentation de sa marge.

Ces objectifs (qui ont été en parti remplis) étaient pertinents puisqu'ils ont permis à l'entreprise de gagner en performance et de renforcer son image de marque. Elle a ainsi pu confirmer et nourrir ses forces par rapport à la concurrence.

BA a aussi engagé des actions visant à réduire certaines faiblesses. Elle a ainsi pris conscience du manque de profondeur de sa gamme et a créé deux nouvelles offres.

2. Préconisations

Critères discriminants	Facteurs clés de succès
Une entreprise de premier plan	Développer son réseau international
La cohérence de son positionnement	Proposer une gamme profonde
Une réorganisation de l'entreprise réussie	Etre en veille stratégique
Un assainissement de ses comptes	Fidéliser ses clients
Une équipe dirigeante compétente	

- **Agir activement sur le marché**

BA s'est efforcé ces dernières années à réussir sa réorganisation interne. Etant sur la bonne voie, elle doit maintenant se servir de son statut de compagnie mondiale de premier plan pour gagner des parts de marché. Elle est en mesure de le faire car elle peut compter sur une performance retrouvée (financière et fonctionnelle) et sur l'alliance Oneworld et ses synergies pour élargir sa gamme (offres low-cost) et augmenter son CA à l'international.

- **Prévenir l'avenir**

Le marché aérien est en mutation depuis quelques années. Il est soumis à des normes de plus en plus nombreuses et contraignantes (de sécurité, économiques, juridiques, environnementales) alors que le réseau mondial se libéralise. BA doit être attentive à ces évolutions et entreprendre des actions anticipatrices, dans l'investissement dans des nouveaux marchés (il y a beaucoup de zones géographiques à fort potentiel) comme dans ses investissements en matériel (l'investissement dans l'A380, avion moins polluant et à la consommation de kérosène plus faible).

- **Développer ses activités pour diminuer les risques**

Le transport aérien représente 83% du CA de BA. L'activité de la Compagnie subit donc une dépendance forte par rapport à ce marché. Celui ci est très risqué car il est sensible à différents facteurs non contrôlables (événements politique et économiques mondiaux, mouvements sociaux, conditions climatiques). Une bonne gestion du risque



amènerait l'entreprise à développer ses activités annexes comme le transport de marchandises (8% du CA actuel), moins exposées.

- **Préserver son image de marque**

BA a réussi à créer une identité haut de gamme pour ses prestations, rendue perceptible par ses clients grâce à des efforts continuels dans l'amélioration de la qualité de ses services. Cette représentation est une richesse que BA doit pérenniser car elle rend son offre unique. Elle doit donc être prudente dans ses investissements (pour les low-cost par exemple) et sa communication pour ne pas bouleverser la cohérence de l'univers créé.

BIBLIOGRAPHIE

Essentiellement des sites Web :

- www.wikipedia.fr
- www.lexpansion.com
- www.lesechos.fr
- www.lexpansion.com
- www.airports.org
- www.reports.eads.net
- www.britishairways.com
- www.dailynews.fr
- www.oneworld.com
- www.latribune.fr
- www.aviation-civile.gouv.fr/