



MEMOIRE DE RECHERCHE FONDAMENTALE

Présenté et soutenu par :
Pilar RETZ

Année 2009 - 2010

Sujet du mémoire :
**Compte tenu de l'environnement actuel (économique, concurrentiel, environnemental),
comment une compagnie aérienne comme Air France peut maintenir une marque
forte auprès de sa clientèle Affaires?**

Formation : Master 2 en Tourisme, Loisirs & Marketing des Services

Nom de l'entreprise : MCI

Tuteur de stage : Mme DEGUY

Tuteur de mémoire : Mr BERNARD

Remerciements

Je tiens avant tout à remercier Mr Arnaud Bourge et Mr Gilles Gasq pour m'avoir gentiment accordé de leur temps durant les entretiens et m'avoir éclairé sur les pratiques de leurs compagnies que sont respectivement Air France et British Airways.

D'autre part, je souhaiterais remercier les 15 personnes qui se sont prêté au jeu des entretiens qualitatifs et qui m'ont permis de recueillir des informations essentielles sur la clientèle Affaires.

Sommaire

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1 – LA MARQUE : SYNTHÈSE DU CONCEPT	11
1. LE CAPITAL MARQUE.....	11
1.1. LA DIFFERENCIATION D’AIR FRANCE	11
1.2. LE CAPITAL MARQUE : IMPORTANCE ET EVALUATION	13
1.3. LES COMPOSANTES DE LA MARQUE AIR FRANCE	14
1.3.1. <i>Les valeurs tangibles</i>	14
1.3.2. <i>Les valeurs intangibles</i>	17
1.3.2.1. La sensorialité de la marque Air France	17
1.3.2.2. Valeurs associatives à la marque	23
1.4. LES ACTIONS MARKETING AU SERVICE DU CAPITAL MARQUE	24
1.5. LA STRATEGIE DE MARQUE	26
PARTIE 2 – LA CLIENTÈLE AFFAIRES.....	31
2. LA CLIENTÈLE AFFAIRES	31
2.1. CARACTERISTIQUES DE LA CLIENTELE AFFAIRES	31
2.1.1. <i>Qu’est ce qu’un client Affaires et qui est-il réellement ?</i>	31
2.2. MARCHÉ DU TRANSPORT AERIEN – LE VOYAGE D’AFFAIRE	34
2.2.1. <i>Segmentation du marché du voyage d’affaire</i>	34
2.2.1.1. Segmentation par la raison du déplacement	34
2.2.1.2. Segmentation par le temps de trajet.....	35
2.2.2. <i>Demandes et attentes de la clientèle Affaires</i>	36
2.2.2.1. La classe Affaires : une cible très concourue	36
2.2.2.2. Complexité de l’analyse des demandes et attentes des clients Affaires	38
2.2.2.3. Principales attentes des clients Affaires	39
2.2.3. <i>Marché du voyage d’affaire : facteurs démographique & psychographique</i>	42
2.2.3.1. Point de vue démographique	42
2.2.3.2. Point de vue psychographique	43
2.2.4. <i>Le marché du voyage d’affaire : facteurs économiques</i>	43
2.2.5. <i>Le marché du voyage d’affaire : facteurs technologiques</i>	45
2.2.5.1. Les systèmes de vidéoconférence	45
2.2.5.2. Internet	46
2.3. EVOLUTION DU TYPE DE DEMANDE : LA FEMME D’AFFAIRES	48
PARTIE 3 – SITUATION ACTUELLE DU MARCHÉ ET ENJEUX POUR AIR FRANCE	49
3. LE MARCHÉ AÉRIEN	49
3.1. ENVIRONNEMENT GLOBAL DU MARCHÉ AERIEN	49
3.1.1. <i>L’état actuel du marché aérien</i>	49
3.1.2. <i>Air France sur le marché aérien</i>	52
3.1.3. <i>Le tourisme d’affaires</i>	56
3.1.4. <i>L’analyse conjoncturelle du marché</i>	57
3.1.4.1. La flambée du prix du pétrole	58
3.1.4.1. L’incidence de l’irruption volcanique en Islande	60
3.1.5. <i>Prévision à court terme</i>	61
3.1.5.1. Une division du marché de plus en plus marquée	61
3.1.5.2. Intensification des liaisons internationales	62
3.1.5.3. L’année 2012	64
3.2. REGLEMENTATION DU MARCHÉ.....	64

3.2.1.	<i>La libéralisation du marché</i>	64
3.2.2.	<i>La protection des passagers</i>	65
3.2.3.	<i>La sélection ou mise en valeur des acteurs du marché</i>	67
3.2.3.1.	L'émergence de la liste noire	67
3.2.3.2.	Le label « Horizon » ou l'émergence d'une liste bleue.....	68
3.2.4.	<i>Un défi environnemental de plus en plus présent</i>	68
3.2.4.1.	La taxe solidaire.....	69
3.2.4.2.	La bourse d'échange du CO2.....	69
3.2.4.3.	Initiatives hors gouvernemental.....	71
4.	AIR FRANCE CONTRE LA CONCURRENCE	73
4.1.	CONCURRENTS AU NIVEAU DU SECTEUR : IDENTIFICATION ET CARACTERISTIQUES	73
4.1.1.	<i>Le train : un concurrent de taille pour le transport aérien</i>	73
4.1.2.	<i>Le transport ferroviaire contre le transport ferroviaire</i>	76
4.2.	CONCURRENTS AU NIVEAU DU MARCHÉ : IDENTIFICATION ET CARACTERISTIQUES	78
4.2.1.	<i>Les compagnies low fare</i>	78
4.2.2.	<i>Les compagnies low cost</i>	81
4.2.3.	<i>Les compagnies traditionnelles</i>	84
4.2.3.1.	Les deux grands concurrents européens.....	86
4.2.3.2.	Les forces américaines fragilisées	88
4.2.3.3.	L'entrée en jeu des compagnies asiatiques	90
4.2.3.4.	L'offre en fonction des segments & qualité des services	90
4.3.	LE CAS ET L'ENJEU DES COMPAGNIES LOW COST.....	92
4.3.1.	<i>Un concept s'adaptant à la situation économique actuelle</i>	92
4.3.2.	<i>Une idée qui tend à prendre sa place sur le marché</i>	92
4.3.3.	<i>Le low cost : un concurrent expansif et dangereux</i>	93
4.3.3.1.	Une prise en compte de plus en plus importante des clients Affaires	93
4.3.3.2.	Le pari des long-courriers, notamment des vols transatlantiques	95
4.3.4.	<i>Les limites de leur système</i>	96
5.	LE POSITIONNEMENT D'AIR FRANCE	98
5.1.	CATEGORIE DE SERVICES OFFERTS CHEZ AIR FRANCE.....	98
5.2.	STRUCTURE DES SERVICES OFFERTS	100
5.2.1.	<i>La classe Tempo</i>	100
5.2.1.1.	Offre et services à l'aéroport.....	100
5.2.1.2.	Offre et services à bord	101
5.2.2.	<i>La classe Affaire</i>	102
5.2.2.1.	Offre et services à l'aéroport.....	102
5.2.2.2.	Offre et services à bord	103
5.2.3.	<i>La classe Première</i>	105
5.2.3.1.	Offre et services à l'aéroport.....	105
5.2.3.2.	Offre et services à bord	106
5.3.	STRATEGIE DE DIFFERENCIATION.....	108
5.3.1.	<i>Différenciation par les services</i>	109
5.3.1.1.	L'offre à bord.....	109
5.3.1.2.	L'offre au sol	115
5.3.2.	<i>Différenciation par le personnel</i>	121
5.3.3.	<i>Différenciation par l'image</i>	124
5.3.3.1.	Une identité et Histoire Corporate importante.....	124
5.3.3.2.	Un nouveau concept de publicité ancré dans la paix et l'onirisme	126
5.4.	CYCLE DE VIE DE LA MARQUE ET DU MARCHÉ	129
PARTIE 4 – LES PERSPECTIVES FUTURES	131	
6. LES STRATÉGIES POSSIBLES OUVERTES À AIR FRANCE	131	
6.1.	ENJEUX ECONOMIQUES FUTURS	131
6.1.1.	<i>Le contrôle du coût du pétrole</i>	132
6.1.2.	<i>L'amélioration de l'offre</i>	134

6.1.3.	<i>L'amélioration technologique</i>	139
6.1.3.1.	A l'avantage des consommateurs	140
6.1.3.2.	A l'avantage de la compagnie	143
6.1.4.	<i>Les alliances de marque</i>	146
6.1.4.1.	La stratégie de fusion et d'alliance	147
6.1.4.2.	La stratégie d'extension et de co-branding	150
6.2.	ENJEUX SOCIÉTAUX FUTURS	152
6.2.1.	<i>L'importance de la conscience environnementale</i>	152
6.2.2.	<i>La fidélisation</i>	154
6.2.2.1.	L'importance de la fidélisation	154
6.2.2.2.	La fidélité chez Air France	155
6.2.2.3.	L'exemple du programme Flying Blue	158
6.2.3.	<i>La marque comme engagement</i>	159
7.	RÉFLEXION GLOBALE SUR LES PERSPECTIVES FUTURES	162
ANNEXES		167
ANNEXE 1 :	MAGAZINE AIR FRANCE	167
ANNEXE 2 :	EMAIL DE RÉCLAMATION AIR FRANCE	171
ANNEXE 3 :	RÉPONSE COURRIER DE RÉCLAMATION AIR FRANCE	172
ANNEXE 4 :	EVOLUTION DU TRAFIC PASSAGER ET DU FRET DE 2006 – 2025	173
ANNEXE 5 :	CLASSEMENT DES COMPAGNIES AÉRIENNES MONDIALES	174
ANNEXE 6 :	SITUATION DES COMPAGNIES AÉRIENNES EN 2010	175
ANNEXE 7 :	POSITIONNEMENT DES COMPAGNIES AÉRIENNES	176
ANNEXE 8 :	FAITS ET CHIFFRES 2009 DE LA SKYTEAM	177
ANNEXE 9 :	ETAPES DE LA LIBÉRALISATION DU MARCHÉ AÉRIEN	179
ANNEXE 10 :	SWOT AIR FRANCE	180
ANNEXE 11 :	AIR FRANCE ET SES PARTENAIRES	181
ANNEXE 12 :	PLAN DE L'AÉROPORT PARIS CDG	182
ANNEXE 13 :	DESTINATIONS AIR FRANCE KLM MONDIALES	183
ANNEXE 14 :	ENTRETIEN AVEC BRITISH AIRWAYS	186
ANNEXE 15 :	ENTRETIEN AVEC AIR FRANCE	187
ANNEXE 16 :	GUIDE D'ENTRETIEN RÉALISÉ PAR PILAR RETZ	198
BIBLIOGRAPHIE		199
GLOSSAIRE		206

Introduction

Au delà des services, « la marque se présente notamment comme une promesse perçue par les clients comme suffisamment crédible pour les inciter à être fidèles et, la plupart du temps, à accepter de payer plus cher les produits et services de cette marque »¹.

Aujourd'hui, les compagnies aériennes trouvent un certain avantage à exploiter leur capital marque, que ce soit Lufthansa en vendant des produits à l'image de son logo ou Air France par son offre sur Internet.

Plus qu'un simple identifiant, la marque devient le point de rencontre entre la nécessité de rentabilité de l'entreprise et les aspirations ou exigences qualitatives des clients. La gestion de marque est devenue un réel enjeu porté par des valeurs, des significations réelles, émotionnelles. Cependant, assurer ces valeurs ne peut se faire sans tenir compte de l'environnement qui nous entoure et de son évolution.

C'est donc dans cette idée que l'on peut se demander comment, compte tenu de l'environnement actuel (économique, concurrentiel, environnemental), une grande compagnie aérienne comme Air France peut maintenir une marque forte auprès de sa clientèle Affaires?

Le but de toute entreprise est de gagner des parts de marché et de la valeur ajoutée, de vendre mieux et plus facilement. Pour cela, le passage par la fidélisation des clients est incontournable. Cette fidélité s'appuie sur la confiance des clients envers la marque, et pour que celle-ci s'installe, l'entreprise doit fournir à son public des valeurs sûres, fondées sur leurs besoins, leurs désirs, leurs aspirations. En ce qui concerne les compagnies aériennes, les gens ne désirent plus être considérés comme un simple numéro de siège. Ils souhaitent de plus en plus être reconnus et distingués, être traité d'humain à humain

Ainsi, que ce soit au niveau prix, services, pratiques, technologie ... tout élément doit être pris en compte afin de correspondre, voir dépasser les attentes des clients.

De nos jours, plusieurs évènements mettent les marques à l'épreuve. Depuis quelques années,

¹ G. Lewi *et al.* (2007)

le secteur du marché aérien est sous le coup de diverses réglementations qui affectent ses acteurs. La complexification du marché a poussé les compagnies aériennes à revoir leurs stratégies pour faire face aux nouveaux défis qui s'imposent. En particulier, on notera les contraintes engendrées par la dérégulation des marchés et la fortification de la concurrence mondiale, les problèmes économiques comme la dernière crise de 2008 ou le prix élevé du baril de pétrole, la prise de conscience environnementale, les avancées technologiques, et enfin, la forte présence des compagnies low cost.

Si l'on observe d'un peu plus près la situation mondiale, la libéralisation du ciel a été une opportunité prodigieuse pour les compagnies aériennes et le déploiement de leur marque. Celles-ci en ont profité pour offrir à leurs clients une valeur supplémentaire en termes d'approfondissement de l'offre, d'augmentation des destinations et des fréquences de vols. Cependant, en relevant le niveau de la concurrence, la déréglementation a contraint les compagnies aux alliances de marques. Chaque compagnie, en s'associant avec une autre, recherche à ce que sa marque se fortifie au niveau mondial. Ce fait est à l'image d'Air France qui, depuis sa fusion avec KLM, est devenu l'un des leaders mondiaux du transport aérien, et qui, grâce à sa participation au sein de l'alliance Skyteam, a renforcé son leadership.

Néanmoins, malgré ces alliances, la compétition reste forte. La marque Air France se retrouve concurrencée sur trois niveaux que sont :

- les court-courriers, où le transport national aérien est confronté à un grand concurrent qu'est le TGV. Le développement du réseau ferroviaire en France et en Europe n'a fait qu'augmenter les tensions entre le secteur aérien et le secteur ferroviaire.
- les moyen-courriers, où les compagnies low cost semblent chaque jour s'installer de plus en plus
- les long-courriers, où la rivalité entre compagnies traditionnelles et alliances mène à de grandes batailles.

Tous ces acteurs se sont révélés être de grands challengers pour la compagnie française. Ainsi, afin de retenir ses clients, Air France a dû mettre en place de nouvelles stratégies et penser à son repositionnement. La compagnie a donc décidé de se recadrer sur un segment haut de gamme et de cibler des passagers haute contribution : les voyageurs affaires. Considérés comme des passagers dépensiers et exigeants, ils représentent une classe capable de rentabiliser les voyages. Notons que le secteur du voyage d'affaire représente aujourd'hui

près de 500 millions de voyage par an avec des dépenses s'élevant à près de 206 000 millions d'euros rien que pour le transport. De plus, leur besoin d'attention pousse à l'innovation constante au sein des compagnies aériennes, que cela concerne les produits/services, les process... La classe Affaires est donc devenue un enjeu important pour toutes les compagnies.

D'autre part, le prix actuel du baril de pétrole a exercé une pression des coûts chez toutes les compagnies aériennes sans exception. En plus d'affecter leurs systèmes de gestion de coûts d'exploitation et les tarifs appliqués aux clients, cette augmentation du prix du kérosène a eu une répercussion sur l'image des compagnies qui ont du mettre en place des stratégies pour limiter les impacts.

Enfin, le secteur de l'aérien est un secteur en mutation rapide, notamment en terme d'adoption de technologies et de développement des services aux passagers. Dans ses recherches, Air France met en avant certaines notions comme le confort, le bien être et l'éco conception qui, au delà de faire partie des valeurs promues par la compagnie, participent à la constitution de l'image de marque.

L'adaptation aux mouvements technologiques et environnementaux, en plus de répondre aux besoins exprimés par les clients et d'établir une relation de confiance à la marque, offre à Air France une arme intéressante de différenciation (notamment face aux compagnies low cost). La mise en place de technologies en accord avec la protection de l'environnement, sujet sociétal qui prend de plus en plus d'importance aujourd'hui, apporte une valeur ajoutée à la marque et donne un gage de confiance supplémentaire au client.

C'est donc en considérant tout cela que, dans une première partie, nous présenterons le concept de la marque, avec ses tenants et aboutissants. Afin de bien comprendre les bases de cette notion, nous répondrons à quelques questions comme ce qu'est une marque, ce que représente le capital marque ? Quelles valeurs composent la marque Air France ? Quelles sont les actions et stratégies associées à la marque ? Cette partie va nous permettre de comprendre et intégrer tout le mécanisme et l'ampleur du point principal de la problématique.

Dans un second temps, nous nous intéresserons au type de clientèle affaires afin de voir quelles sont ses caractéristiques et son évolution.

Dans un troisième temps, nous ferons le point sur la situation actuelle du marché. Pour cette partie, nous nous appuierons majoritairement sur des chiffres 2007, 2008 et quelques peu 2009 étant donné que l'exercice 2009 s'est achevé début 2010 et que les chiffres 2010 ne sont pas encore publiés. Ainsi, après une analyse générale de l'état du marché aérien, les événements économiques, environnementaux et légaux affectant les acteurs, nous situerons Air France dans ce contexte et analyserons les différentes forces en action.

Tout cela nous permettra, dans une dernière partie, de voir par quelles opérations la marque Air France pourra continuer de s'imposer et se fortifier sur ce marché de plus en plus concentré.

Partie 1 – La marque : synthèse du concept

1. Le capital marque

De nos jours, la notion de marque est importante. Elle permet aux consommateurs de différencier le produit/service d'une entreprise de ceux de ses concurrents. Quant à l'entreprise, la marque correspond à un gage de qualité et de performance vis à vis de ses produits/services.

Le point primordial de la marque est qu'elle peut influencer la façon dont est perçu le produits/services ainsi que les attitudes et comportements des consommateurs.

La gestion d'un capital marque est donc primordial en ce qu'elle fournit de nombreux avantages à l'entreprise tels que : la protection légale, la transmission d'une image de qualité ou encore la création de fidélité de marque (favorisant la lutte contre la concurrence).

1.1. La différenciation d'Air France

Toute gestion de marque repose sur une stratégie qui vise à donner une particularité à la marque et à associer celle-ci à une promesse. Cette dernière n'est autre que ce que doit être ou ce que doit permettre le produit ou service vendu.

Dans le cas d'Air France, la marque repose sur une promesse dénotée par le slogan « Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre »². Pour simplifier, la promesse principale de la marque (ou ce que promettent les services fournis par la compagnie) est le plaisir du voyage.

Bien entendu, la réussite d'une stratégie de marque repose sur l'aptitude de l'entreprise à faire une ou des promesses réalistes, la/les communiquer aux consommateurs (afin que ceux-ci la perçoivent), et enfin à la tenir en utilisant tous les outils marketing / communication possibles. La marque et sa promesse sont des éléments différenciateurs qui nécessitent d'être gérés correctement par l'entreprise afin de ne pas avoir des répercussions négatives.

Si on analyse plus en profondeur la question de marque, on peut voir que celle-ci se développe autour de cinq concepts clés³.

² Site Internet officiel d'Air France

³ P. Kotler *et al.* (2006)

Associés à la compagnie Air France, nous obtenons :

- « **un ensemble d'attributs** » : en temps que grande marque, Air France est une marque qui, auprès des consommateurs, est symbole de garantie, de qualité, de sûreté...⁴ Auprès de segments haut de gamme, on lui associe aussi les notions de raffinement, d'art du voyage...
- « **un ensemble d'avantages ou bénéfiques clients** » : ces avantages et bénéfices qui ne sont que les points positifs de l'entreprise sont communiqués aux clients. Le groupe Desgrippes Gobé, groupe international de branding et design de marque, a été chargé par Air France de les transmettre aux différents publics. Comme ils le présentent eux même : « Notre vocation est de construire, de donner du sens, de développer durablement et d'accompagner les marques vers le succès grâce à une vision prospective, créative et ambitieuse. Le design nous permet de donner vie à cette vision stratégique et d'imaginer avec nos clients les marques de demain »⁵. Leur objectif final est d'assurer que la promesse d'Air France réponde à son image de marque.
- « **un ensemble de valeurs** » : au delà des avantages et bénéfices, la marque Air France met aussi en avant une certaine culture d'entreprise basée sur le prestige, l'avancée technologique et la qualité.
- « **une culture** » : Air France, de par sa nationalité, représente la culture française et, à travers ses offres, montre le savoir-faire, le savoir-être et l'art de vivre à la française.
- « **un profil d'utilisateur** » : même si l'offre d'Air France est dirigée vers différents segments, le cœur de cible est les hommes d'affaires (près de 55% de leur chiffre d'affaire national). Cependant, la clientèle loisirs reste une cible importante. Soulignons le fait que les clients du segment hommes d'affaires peuvent se convertir en clients loisirs.

Une marque est donc composée de nombreux éléments à gérer. Elle peut participer à la création d'une identité chez le client et influencer sa vision, ses attitudes, ses comportements... Ce dernier pourra développer différents comportements vis à vis des marques : de la fidélité « pur » (achat de la marque pour elle-même sans tenir compte des caractéristiques techniques ou rationnelles) à l'infidélité. Ainsi, il est important pour l'entreprise de prendre en compte et d'analyser la valeur de ses produits et services, ainsi que l'aspect psychologique des consommateurs afin de faire évoluer leurs visions, leurs attitudes, leurs comportements...

⁴ C. Lasocka (2004)

⁵ Site Internet officiel du Groupe Desgrippes Gobe

1.2. Le capital marque : importance et évaluation

C'est dans ce contexte que l'on s'intéressera au capital marque, défini par « la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre »⁶. Plus ce capital sera positif et plus la répercussion sur l'entreprise sera bonne car elle démontrera une réaction positive des clients.

Une compagnie qui désire avoir une marque forte (ou qui la possède déjà) se doit de travailler sur la fourniture d'expériences positives aux clients et sur le « conditionnement » à la marque. Les instruments de marketing entrent en grande partie dans cette construction.

Néanmoins, une marque forte peut être considérée comme une arme à double tranchant. Elle possède de nombreux avantages comme la possibilité de fidéliser les clients plus facilement. Elle offre aussi une meilleure résistance aux concurrents, permet de pénétrer et de s'imposer plus facilement sur les marchés, est un avantage de négociation vis à vis des fournisseurs...

Mais le revers est qu'une marque forte est assez sensible aux actions offensives des concurrents, aux rumeurs, ou encore à l'image que l'entreprise (ou son personnel) projette auprès des clients (gestion du quotidien, crises...). Dans le cas d'Air France, on peut par exemple citer les grèves de personnel qui ont tendance à fournir une expérience négative aux clients et qui affectent donc l'image qu'ils ont de la compagnie.

Les notions d'expérience et de client sont donc importantes pour tout ce qui concerne la valeur de marque ou le capital de marque. Un des enjeux de la compagnie sera donc de constituer ce que l'on nomme le capital client. Celui-ci représente « la somme des valeurs à vie actualisées des clients de l'entreprise »⁷ et se forme, entre autres, grâce à la marque (car plus un client est fidèle et plus sa valeur augmente).

Ainsi, il est intéressant pour les stratégies de marque de prendre en compte trois grands éléments lors de la définition des objectifs :

- la notoriété que l'entreprise attend par le lancement de son produit ou service
- la façon dont l'entreprise désire que son produit ou service soit perçue par le client
- les intentions d'achats que la marque fera naître auprès des clients

⁶ P. Kotler *et al.* (2006)

⁷ P. Kotler *et al.* (2006)

1.3. Les composantes de la marque Air France

La création d'un capital marque est dépendante d'une relation entre la marque et les clients / prospects (à l'initiative de l'entreprise ou des clients). D'un point de vue marketing, le travail sur le capital marque débute par la conception, le développement et le déploiement de la marque.

Afin de bien comprendre ce qu'est une marque, voici la définition proposée dans de nombreux ouvrages : « Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ».⁸

Deux éléments constitutifs de la marque sont à distinguer : les valeurs tangibles et les valeurs intangibles⁹. La marque cherche à enrichir les produits de valeurs positives. Non seulement celles-ci donneront l'occasion de comprendre ce qu'est réellement une marque, mais elles permettront de développer et de construire la logique de marque, de notoriété, de fidélité.

1.3.1. Les valeurs tangibles

Les valeurs tangibles d'une marque se reconnaissent en ce qu'elles permettent de mesurer et de comparer un service vis-à-vis de ceux de ses concurrents. Il existe trois principaux types de valeurs tangibles : les caractéristiques du service, la notoriété et les qualités objectives.

La marque ne peut exister sans son produit/service. Pour qu'une marque s'impose sur son marché, elle nécessite que les clients puissent la distinguer des autres. Cette distinction se réalise à travers une plus value que le service apporte et qui permettra aux clients de mémoriser et de se souvenir de la marque.

Des qualités objectives seront donc associées au service afin de façonner la marque. Celles-ci représentent « l'aptitude d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou potentiels des utilisateurs »¹⁰. Ces qualités passent d'ailleurs par des éléments marketing que sont : la qualité, le prix, la distribution, le niveau d'innovation...

⁸ P. Kotler *et al.* (2006)

⁹ G. Lewi *et al.* (2007)

¹⁰ G. Lewi *et al.* (2007)

Schéma 1: Les services innovants d'Air France



Source : Air France. Air France Corporate [En ligne]. Paris [mise à jour 15/05/2010].
 Disponible sur Internet : <http://corporate.airfrance.com>

Comme dans beaucoup de secteurs, les clients du transport aérien ont des attentes et des comportements qui évoluent fortement. De plus, compte tenu de l'accroissement de la concurrence (low cost, TGV, compagnies du Golfe), de l'évolution des technologies et de l'environnement économique, le paysage et l'offre concurrentiels tendent à se modifier.

Le développement de produits/services de qualité chez Air France répond à un besoin de renforcement de l'attractivité de la compagnie et de son offre. Trois principes sont favorisés dans le développement de ses services : l'Innovation, l'Excellence et la Proximité¹¹.

L'objectif d'Air France est de fournir à ses clients une large gamme de solutions individualisées. Ces services sur mesure et proposés à n'importe quel moment du voyage sont accessibles quel que soit le budget, le goût, la culture, la langue... des clients.

L'innovation est un des points clé des projets d'Air France. En tant que leader dans le secteur du transport aérien, il lui est obligatoire de l'être aussi au niveau de ses services. L'offre se veut donc la meilleure pour ses clients, que se soit lors de la préparation du voyage, à bord de l'avion ou après le vol.

Au niveau des services au sol, la compagnie vise à instaurer plus de simplicité et favorise

¹¹ Site Internet officiel d'Air France

l'autonomie des voyageurs. Dans ce contexte, les e-services sont la principale source d'investissement. Au delà de donner plus d'autonomie aux voyageurs (par l'auto-organisation de leur voyage), c'est le personnel au sol qui gagne en disponibilité pour le client. Cette disponibilité joue un rôle concurrentiel fort en ce qu'il représente une valeur ajoutée pour le client (notamment pour ceux dont la relation clientèle est essentielle).

Ainsi, les technologies développées sont à l'image de :

- la « **Smartboarding®** » : carte d'accès à bord contenant les empreintes digitales du passager et permettant d'éviter les files d'attente aux postes de sécurité et d'identifier plus rapidement le passager à l'embarquement. Cette innovation intègre 3 types de technologies que sont la RFID (Radio Frequency Identification), la biométrie, et la thermo-impression.
- la **traque des bagages** par l'utilisation d'une puce intelligente (technologie RFID).
- l'utilisation de **téléphones portables durant les vols** que ce soit pour un échange de données par SMS/MMS ou d'appels.
- l'utilisation de **téléphones portables pour l'enregistrement** et la réception d'une carte d'embarquement.
- la multiplication et l'amélioration **des divertissements en vol** : que ce soit par le système de vidéo (vidéo à la demande sur écran individuel) ou de son (système « Arkamys »).
- l'amélioration du **confort à bord** par l'évolution de l'équipement des avions

En termes de qualité du service, l'un des points essentiel chez Air France est la ponctualité. Tous les efforts menés semblent porter leurs fruits puisqu'en 2006-2007, la compagnie a encore été distinguée. Les résultats de ponctualité enregistrés sur les courts et moyen-courriers ont placé Air France au 3ème rang des Compagnies les plus ponctuelles (sur un total de huit compagnies comparables). Au total, près de 80% de ses vols étaient à l'heure (résultat supérieur à la moyenne de l'Association of European Airlines).

D'autre part, autre point important dans la qualité des services fournis par Air France : la proximité et la relation du personnel avec les clients. Cet élément est essentiel à la différenciation d'Air France. Les agents sont formés afin d'aller au devant des clients et de personnaliser au mieux leur relation avec eux. L'enjeu repose sur l'accueil du client, son accompagnement à travers les différentes étapes, et la qualité de l'information qui lui est dispensée. Trois termes qualifient la relation commerciale désirée par Air France : « Proximité, Fiabilité et Anticipation »¹².

¹² Site Internet officiel d'Air France

Ainsi, de par l'ensemble de ces qualités objectives et le développement d'une stratégie marketing, Air France est dans la capacité de développer sa notoriété.

Le calcul de la notoriété permet de connaître le nombre de personne ayant connaissance d'une marque. Plus la notoriété sera élevée et plus le nombre de personnes mises en relation avec la marque sera élevé, entraînant ainsi une augmentation du nombre de clients potentiels. Un taux de notoriété élevé, comparée à celui de ses concurrents, est synonyme de succès et de bonne intégration de la marque dans l'esprit des consommateurs. On cherchera donc à la développer par l'utilisation d'outils comme ceux de la communication.

1.3.2. Les valeurs intangibles

A côté des valeurs tangibles, la marque est aussi composée de valeurs intangibles. Celles-ci font plus appel à l'émotion des consommateurs et comprennent donc un aspect plus personnel. Deux notions sont importantes : « la sensorialité de la marque et les valeurs associatives »¹³. Celles-ci se retrouvent dans diverses actions de l'entreprise telles que les clubs, les signes, le langage employé... Tout s'axe autour des émotions ressenties le client.

1.3.2.1. La sensorialité de la marque Air France

La sensorialité de la marque fait appel aux différents sens humains : olfactif, visuel, auditif, tactile et gustatif. Plusieurs études menées par des cabinets ont montré que plus une marque était poly-sensorielle et plus elle se fortifiait. En réalité, on considère une marque comme une marque forte si elle réussie à développer correctement au moins trois sens.

Cependant, la difficulté réside dans les perceptions que l'entreprise attachera à sa/ses marque(s). Non seulement celles-ci se doivent d'être différenciatrices vis-à-vis de la concurrence, mais elles doivent également permettre d'augmenter la sensorialité de la marque.

Voyons comment la marque Air France est développée en fonction des cinq sens¹⁴.

L'OUÏE

Le premier élément d'une marque est son nom. Il a pour objectif d'être prononcé et retenu par les clients. Un nom simple facilitera non seulement sa rétention mais également le

¹³ G. Lewi *et al.* (2007)

¹⁴ P. Kotler *et al.* (2006)

développement de sa notoriété.

Le nom Air France est plutôt considéré comme un nom descriptif. Non seulement on comprend l'activité première de l'entreprise (l'aérien), mais le nom met aussi en avant l'origine de la marque (française).

Second élément faisant appel au sens auditif : la musique de la marque. Cette dernière participe à la constitution de la notoriété de la marque, à la différenciation de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents et favorise la création de son propre univers.

Si l'on regarde les publicités actuelles d'Air France, l'univers sonore proposé tend à créer une ambiance relaxante, détendue. Les musiques utilisées sont :

- « Between us » d'Aswefall. Cette musique appuie des publicités où confort et la tranquillité en vol sont de mises. On peut y voir des personnes qui jouissent d'une grande paix, de sérénité. Celles-ci sont d'ailleurs surmontées d'un pictogramme indiquant leur N° de siège.
- « Asleep from day » de The Chemical Brothers. Le concept de cette publicité est semblable. La musique tend à créer une atmosphère détendue. On y voit un avion qui vole dans le ciel, qui traverse plusieurs paysages pour enfin atterrir sur un disque.

Schéma 2 : Publicité Air France



Source : Air France.
Un pas plus loin, le blog [En ligne].
N/A [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet :
www.unpasplusloin.com/blog/index.php?tag/photo

Schéma 3 : Publicité Air France



Source : Air France.
Le monde de Michel Gondry [En ligne].
N/A [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : www.michelgondry.com

Enfin, dernier élément relié au sens auditif : le ton de la marque. Allant de pair avec la musique, ce ton se veut serein, calme, et invite à oser l'expérience Air France. Comme l'indique leur message, l'objectif est de « Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre ».

LA VUE

Pendant longtemps, les éléments sonores et visuels ont formés l'essentiel de l'identité sensoriel de la marque.

Les composantes visuelles regroupent l'ensemble des images, des couleurs, des graphismes...

Le logo est souvent le premier signe visuel de la marque. Chez Air France, le logo est purement et simplement le nom de la compagnie.

Schéma 4 : Ancien logo Air France



Source : Air France.
Aviatechno [En ligne].
Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : <http://aviatechno.free.fr>

Schéma 5 : Nouveau logo Air France 2009



Source : Air France
Air France Corporate [En ligne].
Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet: corporate.airfrance.com

En analysant son logotype, on remarque que :

- Le nom est écrit en lettres capitales. Il s'agit d'une typographie assez simple mais qui écrit en lettre majuscule, peut donner une certaine grandeur à la compagnie.
- Trois couleurs le compose : le bleu, le blanc et le rouge. Celles-ci rappellent le drapeau Français et renvoient à l'origine française de la compagnie. On remarque aussi que le bleu est majoritaire, pour faire référence au ciel.

Afin de rester dans l'actualité et donner un certain renouveau ou lifting à la marque, une modification du logo peut être envisagée. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé en 2009.

En 1930, Jacques Albert Deport, Chef de Publicité chez Air Orient puis Responsable des Services de Propagande chez Air France, était à la recherche d'un logo ou emblème pour la compagnie. Comme il le soulignait lui-même à l'époque : « Appelé un jour à la Direction d'Air Orient, par Marrast, architecte de la Compagnie, le problème de son label me fut posé. Difficile à résoudre, car s'il le fallait d'un usage pratique - son intégration dans un cercle était souhaitable - il lui fallait évoquer à la fois la vitesse, la puissance, et la particularité d'Air Orient, compagnie aéromaritime ».

Le logo qui naquit dans la tête de Jacques Albert Deport fut celle de l'hippocampe ailé (avec ses ailes et sa queue de poisson, chargé de faire le lien entre l'air et la mer). Cette image fut acceptée par la compagnie car elle répondait aux différents critères :

- La tête de cheval, symbole de puissance

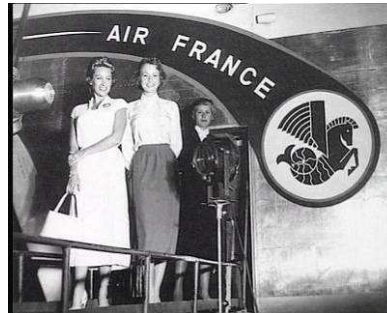
- La queue de poisson rappelle l'hydravion
- Les ailes d'oiseau, symbole de vitesse

Schéma 6 : Logo Air France



Source : Air France.
Aviatechno [En ligne]. Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet :
<http://aviatechno.free.fr/crevette/crevette.php>

Schéma 7 : La crevette



Source : Air France.
Aviatechno [En ligne]. Paris [mise à jour 15/05/2010]
Disponible sur Internet :
<http://aviatechno.free.fr/crevette/crevette.php>

Le logo de la Crevette fut délaissé en 1975. D'après Jean Signoret, Chef du Service Publicité chez Air France de 1973 à 1981, la raison en était simple : la nécessité de moderniser l'image de la compagnie. Le nouveau logo, créé par ECA2, met en avant trois éléments :

- le graphisme Air France (typographie), aujourd'hui toujours le même depuis les années 60.
- des rayures espacées, censées évoquer la vitesse et le dynamisme
- le drapeau français, afin de démontrer l'appartenance nationale de la compagnie

Cependant, un problème se posait : l'attachement du personnel à ce logo. Ainsi, afin de ne pas « tromper » les consommateurs avec deux logos représentant une même compagnie, l'idée fût de considérer l'hippocampe comme une référence historique de la compagnie et de l'exploiter qu'au niveau interne (publications internes, portes d'avions, véhicules, musée Air France...).

L'exploitation du nouveau logo et la mise en place de la nouvelle image de marque ne se sont faites que graduellement. Ce n'est qu'en achetant ou renovant le matériel que les modifications étaient apportées.

D'autre part, le logo Air France est actuellement accompagné d'une signature : « Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre ». Comme souligné avant, cette signature se comprend comme l'art et le plaisir de voyager.

LE TOUCHER

Bien que plus difficile à envisager lorsque l'on parle de service, le sens tactile est tout de même à considérer. Pour une compagnie aérienne, on le reliera au design des objets, des salons, des avions..., le design étant ce qui relie l'utilité à l'esthétique.

Un des exemples que l'on peut citer est celui des salons Business. Ces derniers mettent en avant un design élégant, moderne et de haute qualité.

Sur le schéma 8, on peut observer le salon Business Air France de l'aéroport Roissy CDG. Entre 150 et 200 clients viennent s'y reposer chaque jour avant leur vol. Chaque salle propose une ambiance différente.

Sur le schéma 9, il s'agit des toilettes du salon Business. D'une teinte dorée, c'est la pièce pour laquelle le plus de soin a été apporté.

Schéma 8 : Salon Business Air France



Source : Cécile Debise.
Le Journal du Net [En ligne].
N/A [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : www.journaldunet.com

Schéma 9 : Toilettes du Salon Business



Source : Cécile Debise.
Le Journal du Net [En ligne].
N/A [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : www.journaldunet.com

Ainsi, comme le montre ces deux exemples, le design prend une part importante dans l'offre d'Air France et contribue à construire son image de marque. Bien entendu, plus les passagers y mettront le prix et plus les endroits auxquels ils auront accès, les éléments tactiles et physiques qu'ils pourront toucher, seront en adéquation avec leurs désirs ou leurs rêves.

Notons que des concours de design sont régulièrement menés par Air France afin de rénover ses éléments physiques. Dernier concours en date : le design des plateaux repas à bord :

Schéma 10 : 1er Prix © S. Marcelis & P. Colchero



Source : Air France.
Air France Corporate [En ligne].
Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : corporate.airfrance.com

Schéma 11 : 3ème prix © Manon Leblanc



Source : Air France.
Air France Corporate [En ligne].
Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : corporate.airfrance.com

L'ODORAT ET LE GOUT

Les sens olfactif et gustatif sont sûrement les plus difficiles à développer dans l'offre de services. Néanmoins, dans le cas d'Air France, on pourra souligner que des efforts sont faits pour mettre ces sens en éveil (notamment pour l'offre aux classes Affaires et Première).

Prenons l'exemple de vols long-courriers. Durant ces vols, des repas sont servis aux passagers des différentes classes. Ces repas sont issus d'une longue recherche pour que le meilleur soit proposé aux clients. La compagnie fait appel à des chefs cuisiniers afin qu'ils composent les menus, et à de grands sommeliers afin qu'ils élisent les meilleurs vins en accompagnement.

Schéma 12 : Guy Martin, Chef du 21ème siècle en Suisse et 3 étoiles au Guide Michelin en 2000



Source : Air France.
Air France Corporate [En ligne].
Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : corporate.airfrance.com

Schéma 13 : Entrée servie en Espace Première et signée Guy Martin



Source : Air France.
Air France Corporate [En ligne].
Paris [mise à jour 15/05/2010].
Disponible sur Internet : corporate.airfrance.com

Tout a été planifié par Air France afin de séduire ses clients, particulièrement ceux de son Espace Première¹⁵. Au-delà de la porcelaine blanche, des verres à pied... les clients ont droit à une vraie offre gastronomique. Servi au moment qu'il le désire, le passager peut à son aise commander ce qu'il souhaite sur la carte créée par Guy Martin, chef du Grand Véfour.

En Espace Affaires, c'est la Servair (filiale de restauration de la compagnie Air France) qui, avec son association de chefs nommée « les Toques du Ciel », élabore le menu.

Enfin, en classe Economiques, c'est le collectif Radi Designers qui non seulement s'occupe de concevoir la vaisselle, mais aussi de définir les menus. Ces derniers sont d'ailleurs modifiés toutes les semaines pour les moyen-courriers et tous les deux mois pour les long-courriers.

¹⁵ P. Léonforté (2005)

Ainsi, et comme démontré, la marque Air France fait preuve de pluri-sensorialité. Cette dernière est d'ailleurs plus ou moins poussée en fonction des segments visés. L'éveil des sens permet aux clients de mieux se souvenir de la marque. A travers leur développement, c'est le concept d'expérience et d'attachement à la marque que l'on cherche à transmettre.

1.3.2.2. Valeurs associatives à la marque

Cependant, l'attachement d'un individu à une marque ne peut se faire que s'il existe un lien entre les deux. Or, ce lien ne se crée que si l'individu prête des valeurs, des attributs à la marque.

Ainsi, la valeur intangible de la marque ne doit pas seulement comprendre un caractère sensoriel. Elle doit aussi comprendre des qualités associatives ou mentales. Ces qualités associatives correspondent aux valeurs spontanées qu'attribue le client à une marque. Afin qu'elles soient bien intégrées dans l'esprit du consommateur, les entreprises ont besoin de trois éléments importants : « du temps, de la cohérence et des preuves »¹⁶.

Par son offre, Air France développe trois types de qualités associatives :

- Une association au **prestige** : avec un aspect inaccessible. Par sa classe Première, Air France se place comme une marque de prestige. Les valeurs qui sont associées à cette offre se disent associatives aspirationnelles, c'est à dire qu'elles représentent une sorte de rêve de consommation. L'image associée à une telle offre est assez élitiste. Tous ne peuvent accéder à cette offre mais elle éveille l'intérêt d'un grand nombre.
- Une association à l'**émotionnel** : avec une idée de repousser les limites. Par sa classe Affaires, Air France se place comme une marque à tendance émotionnelle. Que ce soit en termes technologiques ou humains, les clients se trouvent face à une offre qui repousse les limites de la technologie, des habitudes... Dans ce cadre, les valeurs associatives liées à l'image de marque reposent sur l'audace, le courage, l'efficacité...
- Une association à la **garantie** : par sa classe Tempo, Air France se place comme une marque de garantie. L'offre s'appuie sur une promesse, un gage de qualité, stabilité... Les valeurs associatives reposent sur la fiabilité, la sécurité, la puissance... Le lien tissé entre les clients et la marque se base sur la confiance, la proximité.

¹⁶ P. Kotler *et al.* (2006)

Donc, afin de bien construire sa marque, Air France a dû non seulement s'appuyer sur des éléments sensoriels mais également sur la perception mentale. A travers les associations montrées, les clients sont en mesure de déterminer la marque à laquelle ils souhaitent ou peuvent se référer. L'ensemble des valeurs tangibles et intangibles permettent aux clients de se créer une « case mentale » où la compagnie prend une place et répond à une image.

1.4. Les actions marketing au service du capital marque

L'objectif de la stratégie marketing est d'inciter les individus à choisir le produit ou service de l'entreprise (plutôt que celui des concurrents) pour ensuite l'amener à l'acheter. Tout ce travail s'appuie sur une analyse du marché, sa segmentation et la définition de son positionnement. Ce dernier permettra de définir quel savoir-faire la compagnie doit mettre en avant, les prix qu'elle doit pratiquer, la promotion qu'elle doit réaliser...

Les actions marketing sont diverses et vont au delà de la publicité. Dû aux multiples formes par lesquelles le client peut entrer en contact avec la compagnie, celle-ci se doit de jouer, influencer, contrôler différents leviers. Ces derniers ont un rôle important sur la formation du capital marque.

Dans le cas d'Air France, on distingue comme levier : le contact avec les personnels à bord et au sol, le bouche à oreille, le contact avec les bornes et distributeurs, les articles de journaux, les salons... Tous ces éléments participent à la construction d'une expérience client et à l'évolution de ses attitudes et comportements vis-à-vis de la compagnie.

La création de l'image de marque reposera sur un travail de notoriété de marque et d'image de marque, c'est à dire sur « les perceptions et croyances des consommateurs à propos de la marque »¹⁷. L'utilisation d'outils comme les suivant sera nécessaire :

- **la personnalisation des produits/services** : l'art réside dans le fait que le client se sente unique. Il est nécessaire de créer un lien étroit avec celui-ci sans que tous les autres clients se sentent lésés. La marque doit s'adapter au plus grand nombre tout en étant personnelle à chacun. Sera donc à prendre en compte le développement d'un marketing expérientiel, qui vise à placer le client dans une atmosphère agréable lors de son contact avec la compagnie,

¹⁷ P. Kotler *et al.* (2006)

ou de marketing one to one, qui vise à personnaliser la relation client – entreprise. Chez Air France, ces techniques ont été mises en place, notamment avec leurs clients privilégiés.

- **Le marketing intégré** : qui consiste à utiliser différents outils marketing en même temps afin de maximiser leurs effets sur la marque, aura un effet essentiel surtout au niveau de la communication. Dans une stratégie communication, l'emploi de la publicité avec les relations publiques, le marketing direct... permettra une meilleure présence et une plus grande proximité de la compagnie auprès de ses publics, une augmentation des informations fournies, et surtout un renforcement de la notoriété de la compagnie et de son image de marque. Tous ces instruments doivent être coordonnés de manière à ce que les messages soient les plus efficaces et efficients possibles vis-à-vis du capital de marque. Les publicités d'Air France sont ainsi soutenues par des actions de promotions pour certains vols, de relations publiques (surtout en cas de crise), de marketing direct (via son programme de fidélité Flying Blue¹⁸)...
- Enfin, un autre instrument essentiel et souvent sous estimé est **les forces internes**. Dans les services plus que tout autre part ailleurs, le personnel est une valeur primordiale. Ils sont le reflet des promesses de l'entreprise et participent directement à l'expérience des clients et donc au succès ou non d'une marque. Les cas passés et les grèves récentes d'Air France l'ont démontré. En octobre 2007, une grève des personnels navigants commerciaux avait entraîné un chaos complet dans les vols et parmi les clients. Son impact sur l'image de la compagnie a été direct. D'après Les Echos du 29 octobre 2007, il y eu un « coup dur pour l'image de marque d'Air France. La compagnie a vécu un week-end noir, marqué par de nombreuses annulations de vols [...] plongeant des milliers de passagers en partance pour les vacances de la Toussaint, ou plus simplement en voyage d'affaires, dans un chaos indescriptible »¹⁹. Comme on peut le comprendre, ce genre de publicité n'est pas des meilleurs pour l'image de marque de la compagnie.

Au delà de cela, on remarque que deux types de campagnes marketing sont actuellement menés par Air France :

- **Les campagnes dites stratégiques** : qui visent à créer une invitation au voyage soutenue par une certaine forme de confort, de bien être. L'objectif étant de positionner la marque sur du haut de gamme.

¹⁸ Site Internet officiel d'Air France

¹⁹ A. Boudet (2007)

- **Les campagnes dites tactiques** : qui sont des campagnes à but promotionnelles ou tarifaire. Aujourd'hui, Air France doit non seulement gagner des parts de marché ou des clients grâce à l'aspect produit mais également par l'aspect prix. C'est ainsi que des propositions sont faites avec un discours à deux facettes : un produit de haute qualité qui répond aux attentes et un prix accessible à tous.

1.5. La stratégie de marque

La marque est un outil puissant dans la définition de la stratégie des entreprises et dans la prise de position sur un marché. Gérer une marque ou la rendre forte nécessite de pouvoir entreprendre et développer une stratégie sur le long terme. Les actions marketing, comme celles citées avant, affectent et édifient cette stratégie en même temps qu'elles font évoluer et réagir les clients.

Pour atteindre le succès au niveau de la marque, la compagnie devra se fixer une stratégie à long terme et se positionner de manière proactive. Cela lui permettra de toujours rester en veille, de faire face à l'évolution de son environnement (tel l'émergence des compagnies low cost), aux nécessités internes (éviter toutes crises / grèves menant à une mauvaise image) et de rester au top niveau des politiques marketing (pour anticiper et dépasser ses concurrents).

La stratégie de marque passera principalement par deux étapes qui sont le **renforcement** et la **revitalisation** de la marque.

Pour qu'une marque dure sur le long terme, il faudra constamment la gérer et l'analyser pour éviter qu'elle ne soit dépréciée. Manquer de vigilance ou de continuité dans ses actions entraînerait un risque de vieillissement de la marque. Cette dernière, pour qu'elle conserve ou augmente sa valeur, a continuellement besoin d'être présente à l'esprit des gens et d'être adaptée aux nouvelles circonstances qui se présentent (changement de mentalité ou attitude chez le client, environnement changeant...). Néanmoins, il se doit d'y avoir une logique entre les actions passées et futures afin que les efforts réalisés soient rentabilisés au maximum.

D'autre part, il arrive que des événements se déroulant dans l'environnement de l'entreprise la pousse à revoir son positionnement. Dans le secteur aérien, on prendra l'exemple de l'entrée des compagnies low cost sur le marché. A l'époque, un choc s'est opéré entre les compagnies aériennes traditionnelles et les low cost. Ce nouveau genre de concurrence, qui fit évoluer le marché et la demande, a permis à certaines compagnies de se « revitaliser » et revenir à leurs

origines : l'expérience et l'art du voyage. Dans ce type de situation, il est important de revenir à l'origine de son produit/service, et de mettre en avant ses spécificités et ses avantages.

Le développement de la stratégie de marque a pour but de mettre en avant la/les marques de l'entreprise vis-à-vis du/des produits/services qu'elle vend. Dans le cas d'Air France, le but est de mettre en avant la marque « Air France » à travers les vols et les différents services complémentaires développés (restauration...) qu'elle vend.

Elément important à souligner, Air France ne possède pas qu'une seule marque. Elle contrôle un portefeuille comprenant :

- **Dedicate** : produit exploitant une niche en Afrique et Moyen Orient. Dedicate est une petite compagnie appartenant à Air France et composée de 5 Airbus A319 de 82 places, dont les services ciblent les professionnels du pétrole. Ces avions sont spécialement conçus pour permettre « des rotations régulières vers des sites pétroliers africains ou du Moyen-Orient »²⁰. Non seulement les personnes ciblées sont des individus à forte capacité de rentabilité, mais il semblerait de plus que ce nouveau segment soit rentable de par l'ouverture de nouveaux sites de destination (tel N'Djamena au Tchad).
- **BritAir** : rachetée en 2000 par Air France, cette compagnie aérienne assure des vols entre les principales villes françaises (Paris, Rennes...) et européennes (Munich, Bologne...). Orientée vers une cible affaires, les 43 avions de la compagnie effectuent près de 300 vols, et ce, sur 51 destinations différentes.
- **Regional CAE** : créée en 2001, cette compagnie issue de la fusion entre Flandre Air, Proteus Airlines et Regional Airlines relie les principales villes françaises (Paris, Lyon...) et européennes (Rome, Bruxelles...). Orientée plutôt clients loisirs, ce sont près de 380 vols qui sont effectués par la compagnie chaque jour, et ce, sur 46 destinations différentes.
- **CityJet** : compagnie aérienne régionale spécialisée dans la desserte d'aéroports à pistes courtes. Composée de 23 appareils, elle effectue 70 liaisons quotidiennes de Londres vers les grandes villes européennes telles que Genève, Madrid, Paris, Milan... La compagnie cible principalement des hommes d'affaires qui côtoient fréquemment la City.
- **Transavia** : la filiale low cost du groupe Air France KLM. Une distinction est à faire entre Transavia.com France et Transavia.com Pays Bas. Composée de quatre appareils Boeing 737-800, Transavia France cible principalement les vacanciers. Son point fort réside sur

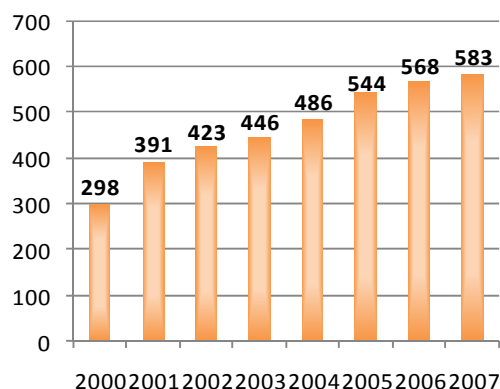
²⁰ J.L. Barberi (2007)

ses destinations. Elle dessert 9 destinations loisirs se situant dans des pays méditerranéens. Ces dernières avaient été laissées de côté par les compagnies low cost et ont donc pu être librement exploitées par Air France. Aujourd'hui, des relations avec des tours opérateurs lui permettent de bien faire fonctionner son affaire.

Toutes ces filiales ont été développées dans l'objectif de couvrir au mieux le marché, les demandes des différents segments (du niveau régional au niveau mondial), et de contrer l'offre concurrente²¹. Ainsi, dans ce portefeuille où Air France représente la marque de prestige, on peut considérer que :

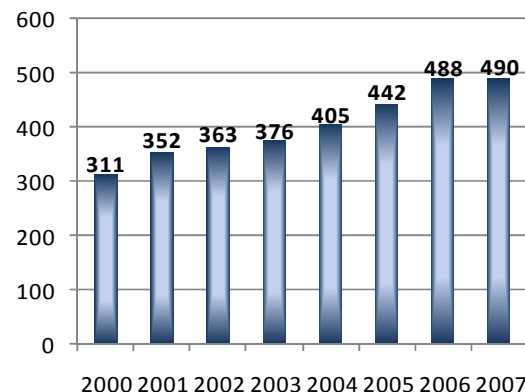
- BritAir, Regional et CityJet sont des marques vaches à lait, capables d'attirer bon nombre de clients et d'avoir un certain niveau de rentabilité.
- Transavia est une marque d'appel, à bas prix, permettant non seulement de concurrencer bon nombre d'acteurs sur le marché, mais aussi d'attirer de nouveaux clients qui pourront être amenés à utiliser, dans le futur, une marque plus haut de gamme.

Graphique 1 : CA de Regional CAE (en millions €)



Source : XERFI d'après Air France

Graphique 2 : CA de Brit Air (en millions €)



Source : XERFI d'après Air France

Le problème que l'on peut souligner dans le secteur aérien est que, si depuis quelques temps l'investissement des compagnies aériennes sur leur marque a augmenté, il reste tout de même des situations où la marque n'a que peu d'importance. Dans certains cas et pour certains clients, la compagnie aérienne est choisie en fonction du prix affiché, l'horaire de vol proposé, les programmes de fidélité développés, les obligations professionnelles (qui tendent à choisir une compagnie plus qu'une autre)... La marque n'a donc qu'un rôle secondaire et le fait d'être « l'élue » n'est pas dû à la valeur de la marque en elle-même. La notion de marque est donc une notion complexe à laquelle il faut faire attention.

²¹ Site Internet officiel d'Air France

Le capital de marque est un élément de plus en plus exploité par les compagnies aériennes. Cette exploitation n'a été possible que par l'image qu'ont les clients des compagnies aériennes dans leurs esprits. De par l'émergence des compagnies low cost (dont l'offre est basée sur les prix), les compagnies traditionnelles ont dû s'appuyer sur leurs atouts que sont la notoriété et les valeurs sur lesquelles reposent leurs marques pour se différencier.

C'est donc dans ce contexte que la stratégie d'extension de marque a été adoptée par les compagnies telles qu'Air France. L'exploitation de marque va donc bien au delà du transport aérien car elle consiste à l'apposition d'une marque de garantie (fiabilité, haut de gamme, qualité, « national ») sur des produits nombreux et variés.

Parmi tous les exemples, on peut citer celui de Lufthansa. En 2002, elle était la première compagnie aérienne à proposer à ses clients des produits tels que des maquettes d'avion, des jeux, des accessoires de voyage... à l'effigie de sa propre marque. Air France ne prit pas beaucoup de temps afin de copier l'idée. C'est en 2005 qu'est apparu le premier catalogue Air France, uniquement consultable sur Internet (Annexe 1). D'après ce qu'avait dit à l'époque Christine Micoulaud, Directrice de la Publicité chez Air France : « il s'agit de rapprocher la marque du quotidien des consommateurs et, dans les pays où notre notoriété est moins élevée, de générer une plus forte présence à l'esprit »²².

En fonction des compagnies, le concept d'exploitation de marque ainsi que la manière de présenter l'offre est vu de manière différente. Alors que pour le catalogue de Lufthansa les produits sont payables aussi bien en euros qu'en Miles, chez Air France, les euros permettent l'achat de produits tandis que les Miles sont réservés à l'obtention de billets Primes. Il y a donc une séparation entre le programme Flying Blue, programme de fidélisation d'Air France, et le e-commerce réalisé sur leur site web (<http://laboutique.airfrance.fr/index.php>). Cette différence proviendrait d'une étude qui démontrait que les clients ne sont pas intéressés par le règlement de leurs achats en Miles.

Mais au-delà de l'offre par catalogue ou Internet se développe de plus en plus l'offre via de grands magasins. Ce dernier type a été expérimenté par Air France par la vente de sa ligne de bagages. Dans ce contexte, une idée en cours chez Air France est la promotion et la vente de ses produits via ses partenaires hôteliers (tel que Sofitel).

Enfin, autre travail de grande envergure : l'enrichissement de la gamme de produits proposés.

²² P. Kupferman (2006)

Comptant déjà près de 300 références (dont certains portent la griffe Air France), la compagnie cherche à élargir sa gamme. Au delà de produits comme les bagages (une demande a été formulée auprès de Christian Lacroix pour créer une nouvelle série) ou des produits liés à l'univers du voyage, ce sont des domaines tels que les cosmétiques ou les spiritueux qui sont visés. D'après Christine Micoulaud « nous serions légitimes à proposer un champagne fait par une grande maison. Pourquoi pas, par exemple, Krug pour Air France? »²³. Ce dernier point met en avant l'importance du co-branding ou association de marque. L'exemple type est celui des vêtements, notamment des pyjamas, créés par Christian Lacroix et proposés par Air France. L'association mentale faite par les clients et basée sur l'image de chacune des entités permettent aux deux marques de profiter réciproquement de leur bonne image. L'association est ainsi favorable en ce qu'elle permet d'apporter de nouvelles valeurs à la marque et de la renforcer dans l'esprit des clients.

L'extension et l'association de marque sont donc des stratégies qui donnent de nombreux avantages à la marque mère. Ils peuvent principalement :

- aider à la compréhension de la signification et des valeurs de la marque
- aider ou orienter les clients dans leur propre perception de la marque
- permettre une meilleure présence, visibilité ou notoriété de la marque

Cependant, bien que tous ces éléments soient favorables au niveau financier ou de reconnaissance de la marque, il faut souligner qu'une limite existe. Une trop grande expansion ou mauvaise expansion de marque peut entraîner des risques comme l'altération ou la modification du capital marque. Cette technique doit donc être appliquée avec prudence et cohérence.

Pour conclure, la marque joue un rôle essentiel dans l'activité des entreprises en ce qu'elle est utile à sa différenciation. Toutes les stratégies visant à former le capital marque fournissent aux clients les clés afin de se construire une perception de la marque et d'agir en conséquence. La constitution du capital marque doit donc être réalisée avec mûre réflexion et s'axer sur trois principaux outils que sont les composantes de la marque, les programmes marketing et l'association avec d'autres entités (co-branding). Les stratégies de marque devront s'employer à avoir une vision long terme envisageant tout investissement, renforcement ou revitalisation d'une ou des marques composant le portefeuille de la compagnie.

²³ P. Kupferman (2006)

7. Réflexion globale sur les perspectives futures

Ainsi, nous avons pu voir tout au long de ce mémoire que divers évènements dans l'environnement du marché affectaient la marque.

En ce qui concerne l'actuel problème de pouvoir d'achat et de restriction des budgets voyages en entreprise, la marque Air France, malgré toutes les mesures qu'elle a pu prendre, semble avoir été touchée sur son activité. La raison en est double. D'un côté, tous les acteurs de ce secteur doivent faire face aux mêmes risques, et la variation du pouvoir d'achat est un phénomène qui n'épargne aucune compagnie. D'autre part, le cœur de cible d'Air France est une population haute contribution d'affaires, dès lors, la baisse de la demande de ce type de voyageurs a entraîné une diminution des recettes. La question que l'on peut se poser est, si ce phénomène devait se poursuivre, quels en seraient les impacts pour la clientèle affaires et pour la marque Air France (il est important de noter que les classes Premières et Affaires représentent près de 40% à 50% du chiffre d'affaire généré par un avion) ?

Sur ce thème, des solutions à ces différentes problématiques sont :

- une poursuite des innovations mais à un rythme moins soutenu.
- et surtout, la création d'une nouvelle classe : la Premium Voyageur, classe située entre la classe Economique et la classe Affaires traditionnelle, et qui correspond dans son contenu à une offre low fare.

D'autre part, dans le futur, chaque marque de compagnie aérienne devrait rencontrer de plus en plus de difficulté à survivre individuellement. Le développement et renforcement des alliances aériennes risque de s'accroître. Ce phénomène de consolidation est d'ailleurs déjà en plein essor puisque l'on peut remarquer, parmi de nombreux exemples, que :

- en Europe, Air France a fusionné avec KLM et cherche aujourd'hui à s'approprier Alitalia. De plus, une joint venture a été signée entre Air France KLM et Delta pour partager les recettes et les coûts issus de l'exploitation de vols transatlantiques. Quand à Lufthansa, la compagnie allemande a fusionné avec Swiss Airlines.
- aux Etats-Unis, Delta et Northwest Airlines se sont alliés. La fusion entre Continental Airlines et United Airlines en mai 2010 pour 3 milliards de dollars n'est pas passée inaperçue propulsant le groupe à la place de 1^{ère} compagnie aérienne mondiale.
- enfin, de nombreuses compagnies asiatiques ont également choisi de s'allier afin de contrer les difficultés précédemment évoquées.

Ainsi ces consolidations ont eu lieu afin de pouvoir créer des synergies entre compagnies (synergies de gestion, de coût, de produit...) et faire face plus aisément aux différentes contraintes du marché et de son environnement.

Malgré cela, ces regroupements laissent prévoir un futur où la concurrence sera de plus en plus agressive et confrontera de grosses major. Les batailles ne se feront pas seulement au niveau du produit mais aussi des tarifs. Cet aspect est d'ailleurs renforcé depuis les accords de libéralisation des ciels aériens qui suscitent, comme les accords d'Open Sky, de nouvelles batailles entre compagnies aériennes afin de gagner des parts de marché. Ainsi, la libéralisation se poursuivant, les luttes se renforceront et seront plus agressives.

Le succès des compagnies et de leur marque reposera donc à la fois sur leur résistance face aux diverses attaques des concurrents et sur leur capacité à gérer et adapter correctement leurs coûts d'exploitations. Qui maîtrisera ses coûts, maîtrisera son avenir.

Pour Air France, la consolidation du groupe via les nouvelles fusions est une arme efficace face à ce marché changeant. Elle permet des gains directs de parts de marché. L'exemple du marché italien est assez explicite : la fusion qui pourrait lier Alitalia et Air France est intéressante car elle permettrait « l'achat » du territoire italien et des clients italiens associés. La marque se renforcerait ainsi au niveau mondial.

Mais le vrai enjeu futur ne se trouve pas uniquement dans les alliances en Europe mais aussi dans les alliances avec les pays d'Asie et du Golfe. Le marché aérien asiatique et golfique est aujourd'hui un marché à forte croissance et à fort potentiel économique. Leurs populations voyagent déjà beaucoup et la tendance future est à la hausse. Le positionnement des diverses compagnies aériennes sur ce marché devient donc primordial. Air France tente déjà de maximiser sa présence sur le territoire par l'ouverture de nouvelles destinations (une à deux par an en Inde ou Asie) et le développement de partenariats. Ces partenariats se forment d'ailleurs par l'intermédiaire de la SkyTeam.

Dans cet affrontement de grands groupes, on peut se poser la question du devenir des compagnies low cost. Dans le futur, celles-ci devront sans nul doute penser à se repositionner. Si elles arrivent encore aujourd'hui à maximiser les trafics de population loisirs et quelque peu affaires, leur système de transport de point à point (vols directs sans correspondance) nécessitera une amélioration. D'autant plus si leurs plans futurs reposent sur le développement de vols long-courriers, plans qui demandent la mise en place de stratégies de hubs ou stratégies réseaux.

Finalement, la question fondamentale qui se pose dans le développement des alliances et des stratégies de co-branding, est celle de la survie des marques. Un regroupement de plus en plus massif de marques permettra t-il à chacune d'entre elles de pouvoir vivre et s'exprimer librement? Le travail se basera donc sur le moyen de laisser vivre les marques individuellement malgré ce regroupement qui s'avère nécessaire pour le déploiement de l'activité des compagnies aériennes et la défense contre les différentes contraintes du marché. Un exemple à citer est celui de la fusion entre Air France et KLM. L'affinité des marques avec les clients est une chose essentielle, un lien primordial qu'il ne faut pas rompre mais préserver. Or dans ce désir de s'unir pour mieux gouverner, les marques pourront-elles continuer d'être elles-mêmes et garder les valeurs qui les distinguent des autres ?

Aujourd'hui, il semblerait que l'identité que désirait transmettre Air France à son public Affaires soit finalement acquise par ceux-ci, malgré le fait qu'elle ne corresponde pas aux besoins actuels des entreprises. Air France est perçue comme une compagnie axée sur du haut de gamme. Cependant, fait intéressant, malgré ce positionnement, une réelle affinité s'est créée entre la marque et les différents publics. L'exemple de la vente aux enchères du Concorde le reflète. Bien que les pièces vendues soient des pièces mécaniques sans réelle utilité, la demande a été plus forte que prévue et les recettes ont été au-delà de celles escomptées. D'autre part, ce sentiment d'appartenance à la marque se ressent aussi lors des ventes via le site Internet commercial de la compagnie. Que ce soit des produits publicitaires ou des produits dérivés, ceux-ci sont très prisés par les clients. Un exemple majeur est la rupture de stock survenue au bout d'une semaine / 15 jours pour un jouet au logo d'Air France Planète Bleue.

La relation que cherche à établir la marque Air France avec ses clients repose essentiellement sur l'idée de proximité et de bien être. Le moment de vie vécu entre le client et la compagnie, qui peut être plus ou moins long, est un moment primordial où la marque convaincra le client ou non et se renforcera vis-à-vis des concurrents.

Les valeurs composant cette relation s'établissent sur le respect du contrat de base, la véracité et la quantité d'informations transmises aux clients, le professionnalisme du personnel... Autant de valeurs qui aujourd'hui contribuent à satisfaire le client, le fidéliser et faire augmenter la confiance en la marque.

D'ailleurs, la marque Air France est devenue un tel levier pour la compagnie qu'elle lui permet de générer des bénéfices supplémentaires. Cet avantage se distingue notamment dans les associations de marque réalisées. Aujourd'hui, Air France ne recherche aucun partenariat ou association de marque spécifique. La marque a atteint un tel niveau de reconnaissance, de notoriété et d'image que ce sont les entreprises qui recherchent à créer une alliance de marque avec Air France. L'exemple le plus notable est Apple, entreprise de micro-informatique, qui prit à sa charge l'installation et la maintenance du parc informatique (des Apple G5) installés dans les salons Air France ainsi que l'accès à Internet. Par cette alliance, les deux compagnies s'engageaient dans un accord gagnant/gagnant, où Air France trouvait le moyen d'approfondir son offre de services client et Apple, un moyen pour promouvoir sa marque et toucher une certaine cible haut de gamme.

La marque fait preuve d'une telle reconnaissance qu'elle ne peut répondre à toutes les demandes d'association. D'ailleurs, afin de garder cette puissance et cette rentabilité, les associations sont mûrement réfléchies. Après tout, la compatibilité ou l'adéquation entre le positionnement des deux marques est un vecteur obligatoire au succès de l'alliance.

Enfin, bien que l'innovation ne soit pas un des facteurs premiers d'achat, il reste un moyen efficace de différenciation de marque autre que la destination, l'horaire et la fréquence. Les futurs développements d'Air France portent notamment sur tous les éléments à la pointe de la technologie et sur les distractions à bord. Les innovations recherchées auront toujours pour but de pousser à la différenciation de la compagnie, de la marque ou à l'augmentation de l'efficacité ou fluidité du système. Demain, par exemple, Air France cherchera à exploiter de manière efficace pour son activité toutes les capacités offerte par la téléphonie mobile.

En termes d'innovation d'avion, la stratégie choisie par Air France consiste à innover de manière permanente « par tâche ». C'est-à-dire qu'afin de profiter des différents bonds technologiques réalisés par la compagnie, chaque avion au sol effectuant un check up se voit installer une pointe d'innovation différente des autres. Cette dernière, bien qu'elle permette de le différencier de tous les autres avions, ne le déconnecte pas complètement des autres. Ainsi, les clients peuvent bénéficier de différentes sources d'innovation, et la compagnie n'est pas obligée de paralyser toute sa flotte. L'A380, qui possède l'image d'un avion innovant et à la pointe de technologie, ne sera pas aussi spectaculaire que le promouvait Airbus. Cela s'explique par le fait que, dans un premier temps, un avion sert principalement à transporter des personnes et que toute excentricité comme une piscine à bord n'est pas forcément acceptable ou accepté. De plus, ces avions seront intégrés dans toute la flotte active. Il serait

donc mal perçu de proposer une offre différente à un client entre deux vols. Ainsi, les touches d'innovations seront présentes mais l'A380, dernière évolution en termes d'avion, ne fera pas l'objet d'un suréquipement ou d'un surdimensionnement.

Bibliographie

Articles, ouvrages, thèses ou papiers de recherche :

A. A., « Le secteur aérien va mieux, mais ses bénéfices représentent une broutille », *Agence France Presse*, 5 juin 2007

A. E., « Air France - KLM - Le trafic en baisse de 0,7% après la grève », *Investir*, 8 novembre 2007

A. N., « UE / Consommateurs : ultimatum de la Commission aux opérateurs indéliçats qui trompent le consommateur sur le véritable prix du billet d'avion vendu en ligne », *Agence Europe*, 15 novembre 2007

Arpagian N., « Pierre-Henri Gourgeon et Edouard Odier : les innovations, c'est plus de 40% de notre budget », *01DSI*, 15 septembre 2006

B.F., « Air France invente la classe affaire low cost », *L'Expansion*, 20 mars 2009

Barberi J.L., « Vols sur mesure à Air France », *L'Expansion*, 1 mars 2007

Bieganowski G., « AGV : Air France KLM veut battre le fer tant qu'il est chaud... », *TourMag*, 10 février 2008

Bischoff L., « British Airways lance sa nouvelle cabine First », *Actu Airways*, 16 février 2010

Biseau G., « La concurrence du TGV fait tomber Air France de son nuage », *Libération*, 8 mars 2008

Biseul X., « Air France pilote ses clients à la voix », *01 Informatique*, 29 juin 2007

Boitte C., « Les conséquences de la chute du billet vert », *Trends-Cash*, 22 novembre 2007

Bostnavaron F., « Regain de luxe sur les long-courriers », *Le Monde*, 3 novembre 2007

Boudet A., « Hôtesse et stewards mettent Air France au pied du mur », *Les Echos*, 29 octobre 2007.

Cegarra J.J, Michel G., « Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? », *Revue Française de Gestion* N°145, 2004

Ciprut M., « Sécurité aérienne : anticiper les menaces technologiques », *Les Echos*, 27 septembre 2006

C.L.P., « Des grands du transport aérien tentent de faire rimer avion et environnement », *Agence France Presse*, 20 octobre 2007

C.L.P., « Le portable dans les avions : les expériences se multiplient », *Agence France Presse*, 20 décembre 2007

Combes M., Montserrat J.M., Tribot La Spière L., *Transport aérien, les nouveaux défis*, 1^e ed., Paris, Editions Publisud, 2002

Coulée P., « Les voyages d'affaires coûteront plus cher en 2008. Leur prix moyen augmentera d'au moins 6% », *Trends / Tendances*, 8 novembre 2007

Coumau J.B., Gagne J.F., Josserand E., *Manager par la marque*, 1^e ed., Paris, Editions d'Organisation, 2005

Crouzel C., « Air France-KLM : la croissance est toujours là », *Le Revenu Hebdo Bourse*, 30 novembre 2007

D.A.B., « Aérien: les compagnies à bas coûts lancent le pari risqué du long-courrier », *Agence France Presse*, 15 avril 2007

D.A.B., « Pour la cabine de son 787, Boeing créé l'Ikea des compagnies aériennes », *Agence France Presse*, 21 avril 2007

D.H., « British Airways, y a-t-il un repas dans l'avion ? », *20 Minutes*, 29 juillet 2009

De Boisfleury, « Quel avenir pour les classes affaires ? », *Décision Achats N°106*, 1^{er} juillet 2007

De Chênevarin C., Garin N., « Air France KLM », *Xerfi 9ENT34*, 2009

Desnos M., « Le point sur les conséquences de l'éruption du volcan Eyjafjoll sur les transports aériens », *Paris Match*, 2010

Di Meo M., « La stratégie des compagnies aériennes face à l'envolée des coûts », *Le Revenu*, 24 mars 2006

Du Halgouët H., « Dix idées pour jouer le filon du low cost », *Le Journal des Finances*, 21 avril 2007

E.C., « Voyages SNCF vise une croissance à deux chiffres en 2010 », *Business Travel*, 9 février 2010

F. G., « Forte hausse du trafic aérien mondial », *La Tribune*, 25 janvier 2006

Frat M., « Les limites de la révolution low cost », *Le Figaro*, 30 octobre 2007

Galliano A.S., « L'aérien pris entre réduction des coûts et achats d'avion », *20 Minutes*, 12 mars 2009

Galliano A.S., « Air France KLM prépare l'avenir en coulisse », *20 Minutes*, 15 avril 2009

Garin N., « Transport aérien », *Xerfi 9STR07*, 2009

Gliszczynski F., « Les compagnies aériennes voient déjà l'horizon s'assombrir », *La Tribune*, 13 décembre 2007

Gliszczynski F., « Pari risqué de British Airways sur l'Atlantique », *La Tribune*, 10 janvier 2008

Halloy V., « Quand Schiphol se met au vert, les voyageurs désertent », *Trends / Tendances*, 10 janvier 2008

Hanlon Pat, *Global airlines – competition in a transnational industry*, 3^e ed., Oxford, Elsevier Butterworth Heinemann, 2007

Hepher T., « Légère reprise en classe affaires dans le secteur aérien », *IATA*, 17 septembre 2009

Hepher T., Blamont M., Altmeyer C., « Aérien, les conséquences du volcan islandais pire que le 11 septembre », *IATA*, 19/04/2010

Inconnu, « UE : 93 compagnies aériennes bannies », *Nouvelobs.com*, 22 mars 2006

Inconnu, « Le trafic continu à s'éroder chez Air France », *20 Minutes*, 9 novembre 2009

Inconnu, « Un label pour les compagnies aériennes fiables », *News Press*, 5 septembre 2006

Inconnu, « Air France-KLM en pleine forme au troisième trimestre », *La Tribune*, 14 février 2007

Inconnu, « Voyages d'affaires: le marché va se stabiliser en 2010 », *American Express*, 16 novembre 2009

Inconnu, « Classe Affaires : toujours plus », *Voyages d'Affaires N°84*, mai 2004

Inconnu, « Our annual ranking of the world's largest corporations », *Fortune*, 20 juillet 2009

Inconnu, « LEAD 1 Air France-KLM - Nouvelle hausse du trafic en mai », *Reuters*, 7 juin 2007

Inconnu, « Suppression de la classe affaires », *Magazine du Tourisme*, 17 août 2009

Inconnu, « La compagnie aérienne britannique Flybe lance avec LaSer UK sa carte co-brandée », *Systèmes de Paiement*, 26 octobre 2007

Inconnu, « Les passagers affaires se font de plus en plus rare », *20 Minutes*, 17 mars 2009

Inconnu, « La compagnie Air France expose à Libreville la collection Stars sur la passerelle », *All Africa*, 27 novembre 2007

Inconnu, « Messages et e-mails en vol », *La Tribune*, 15 janvier 2008

Inconnu, « Air France pourrait prendre le train en 2010 », *Métro*, 8 février 2008

Inconnu, « Air France-KLM envisage un retour à l'équilibre au printemps », *La Tribune*, 23 septembre 2009

Inconnu. *Groupe La Poste, performance client : les marques réinventent leurs stratégies relationnelles* [En ligne]. N/A [mise à jour 22/02/2010]. Disponible sur Internet : <http://www.laposte.fr/performanceclient/AIR-FRANCE-le-service-client-comme>

Jovene J., « Transport aérien, une crise historique », *20 Minutes*, 23 septembre 2009

Klein E., « Avions, hôtels, trains, bateaux... le low cost s'impose », *Le Figaro*, 6 novembre 2007

Kotler P., Dubois B., Keller K.L., Manceau D., *Marketing management*, 12^e ed., Paris, Pearson Education, 2006

Kupferman P., « Comment les compagnies aériennes donnent des ailes à leurs marques », *La Tribune*, 20 janvier 2006

Lancesseur B., « Avec le B787, les composites font l'avion », *Les Echos*, 8 janvier 2008

Lavier M., « Les groupes du transport aérien dans le monde », *Etude Xerfi 7XSTR01*, juin 2007

Le Prioux C., « Air France lance la classe affaires bon marché », *Agence France Presse*, 23 septembre 2009

Léonforté P., « Vous allez déguster ! », *L'Express*, 30 mai 2005

Lewi G., *La marque*, 3^e ed., Paris, Vuibert, 2004

Lewi G., *Branding management – la marque, de l'idée à l'action*, 1^e ed., Paris, Pearson Education, 2005

Lewi G., Lacoëuilhe J., *Branding management*, 2^e ed., Paris, Pearson Education, 2007

M.C.A., « Le low cost, moyen de redonner du pouvoir d'achat, pour Charles Beigbeder », *Agence France Presse*, 12 décembre 2007

M. L., « Le manque d'informations n'est pas normal », *Le Parisien*, 29 octobre 2007

Meunier S., « Miles et mille et un voyages », *Les Echos Week-End*, 6 avril 2007

Meyer E. « Air France dévoile sa nouvelle offre moyen courrier », *20 Minutes*, 12 novembre 2009

Moreno A., « Des avions 100% classe affaires à prix écrasés. En deux ans, quatre compagnies low fare ont vu le jour », *Trends / Tendances*, 26 avril 2007

Pavaux J., Lesage J.L., Thébault B., Maignan G., Humphreys B., Husson J.P., *Le transport aérien à l'horizon de 2020*, Paris, Institut du Transport Aérien, 2005

Pearson D., « Air France KLM: quasi-doublage du RN au T2 2007-2008 », *DJ Bourse*, 22 novembre 2007

- Philippin Y., « Le trou d'air de la classe affaires », *JDD*, 12 février 2009
- Pilling M., « Airline Strategy Awards 2007: Executive leadership », *Airline Business*, July 25, 2007
- Reboul A.L., « Un segment nommé désir », *Le Nouvel Economiste*, 13 décembre 2007
- Richebois V., « Air France : une campagne zen », *Les Echos*, 27 avril 2006
- Rivaud F., « Paris – New York sur un nuage », *Challenges*, 7 février 2007
- Schaer K., « La taxe solidaire sur les billets d'avion ne fait guère l'unanimité », *L'Agéfi Suisse*, 1 mars 2006
- Seux D., « Le transport aérien en suspens », *Les Echos*, 9 juin 2009
- Shaw S., *Airline Marketing and Management*, 6^e ed., England, Ashgate Publishing Company, 2007
- Sorrant C., « Transport aérien », *Etude Xerfi 7STR08*, août 2007
- Swarbrooke J., Horner S., *Business Travel and Tourism*, 1^e ed., England, Butterworth Heinemann, 2002
- Szado L., « Soyez luxe et discount », *Mieux Vivre Votre Argent*, 1 décembre 2006
- Tilloy H., « Divertissement en vol : offre élargie », *Air & Cosmos*, 26 janvier 2007
- Toyer J., « Air France pourrait faire rouler des AGV avant la SNCF », *Le Point*, 7 février 2008.
- Treblin N. « Air France reçoit son 1^{er} A380 et en espère des économies face à la crise », *AFP*, 30 octobre 2009
- V.D.R., « Air France tente de répondre à l'avalanche de critiques sur sa communication », *Agence France Presse*, 29 octobre 2007
- Vigoureux T., « La guerre de l'Atlantique nord », *Le Figaro*, 30 octobre 2007
- Y.L.F., « Le transport aérien contraint de réduire ses émissions », *Agence France Presse*, 13 novembre 2007

Sites Internet :

De Monicault V. *Tourm@g.com, 1^{er} portail des professionnels du tourisme* [En ligne]. Paris [mise à jour 14/03/2010]. Disponible sur Internet : http://www.tourmag.com/L-irresistible-ascension-des-compagnies-aeriennes-du-Golfe_a17196.html

De Sousa G. *Air France, une histoire d'amour* [En ligne]. Paris [mise à jour 07/05/2007]. Disponible sur Internet : <http://memoireairfrance.canalblog.com/archives/2007/05/07/4865108.html>

Lasocka C., Ichac J.B. *Les dossiers du net* [En ligne]. Paris : Le site de l'Association des Agences Conseils en Communication, 2004. [mise à jour N/A]. Disponible sur Internet : <http://www.dossiersdunet.com/spip.php?article226>

Parenteau D. *Aviatechno* [En ligne]. Paris [mise à jour 15/05/2010]. Disponible sur Internet : <http://aviatechno.free.fr/crevette/crevette.php>

Site officiel de l'ACI. *Airports Council International* [En ligne]. N/A [mise à jour 16/04/2010]. Disponible sur Internet : [http:// www.airports.org](http://www.airports.org)

Site officiel Air France. *Air France Corporate* [En ligne]. N/A [mise à jour 05/01/2010]. Disponible sur Internet : <http://corporate.airfrance.com>

Site officiel Business Travel. *Business Travel le magazine de référence des voyages d'affaires dans le monde* [En ligne]. N/A [mise à jour 17/05/10]. Disponible sur Internet : <http:// www.businesstravel.fr/>

Site officiel Desgrippes Gobe. *Desgrippes Gobe Imagine* [En ligne]. N/A [mise à jour 26/03/2010]. Disponible sur Internet : <http://www.dga.com/fr/desgrippes-gobe-agence-de-branding-et-de-design-internationale.html>

Site officiel de l'IATA. *International Air Transport Association*. [En ligne]. N/A [mise à jour 10/01/2010]. Disponible sur Internet : <http:// www.iata.org>

Site officiel Musée d'Air France. *Musée Air France* [En ligne]. N/A [mise à jour 07/03/2010]. Disponible sur Internet : <http://www.airfrancemusee.org/>

Site officiel de l'OACI. *Organisation de l'Aviation Civile Internationale*. [En ligne]. N/A [mise à jour 10/01/2010]. Disponible sur Internet : <http:// www.iata.org>

Site officiel Oneworld. *Oneworld* [En ligne]. N/A [mise à jour 21/05/10]. Disponible sur Internet : <http://fr.oneworld.com/enfr/>

Site officiel Réseau Ferré de France. *Réseau Ferré de France* [En ligne]. N/A [mise à jour 16/04/2010]. Disponible sur Internet : <http:// www.rff.fr>

Site officiel Skyteam. *Skyteam* [En ligne]. N/A [mise à jour 15/05/10]. Disponible sur Internet : <http://www.skyteam.com/FR/index.jsp>

Glossaire

ACI : Association des Aéroports Internationaux

AEA : Association of European Airlines

AF : Air France

AGV : Automatic Guided Vehicule

Alliance : contrat ou pacte passé entre plusieurs parties

CA : Chiffre d’Affaires

Capital client : « somme des valeurs à vie actualisées des clients de l’entreprise » (*définition Kotler*)

Capital marque : « valeur apportée par la marque aux produits et services qu’elle couvre » (*définition Kotler*)

CDG : Charles de Gaulle (aéroport)

Cible : en marketing, une cible est un groupe/ensemble d'individus (des acheteurs et des prospects) que l'on souhaite conquérir et/ou fidéliser grâce à des actions marketing. Le ciblage s’effectue après une segmentation du marché.

Classe Affaires : (ou Business Class) c’est une classe du transport aérien ayant une qualité et un confort au dessus de la classe Economiques, mais en dessous de celui de la classe Première

Classe Economiques : c’est une classe du transport aérien qui offre la plus basse qualité et confort

Classe Première : c’est une classe du transport aérien qui offre la plus haute qualité et confort.

CNTT : Comité National pour la sécurité et la Transparence dans les Transports aériens Touristiques

Co-branding : « toute association de deux marques pour la commercialisation d'un produit commun » (*définition Kotler*)

Code sharing : pratique consistant à vendre sous son propre code les vols d’autres transporteurs aériens partenaires.

Court courrier : vol de moins de 1500km

Cycle de vie client : « espérance de revenus (ou de profits) qu'une entreprise peut attendre du développement d'une relation moyen et long terme avec un client » (*définition Dictionnaire Marketing*).

Desserte : il s'agit du fait de se connecter à une destination, de créer une liaison aérienne avec une destination, de la desservir

DGAC : Direction Générale de l'Aviation Civile

Duty free : boutique vendant des produits non taxés

E-service : prestation de service par des moyens électronique (Internet)

Eco-conception : il s'agit du fait de prendre en compte les aspects environnementaux dans la conception d'un produit ou service

Ecotaxe : taxe versée par les entreprises dont les activités sont considérées comme polluantes ou nuisibles à l'environnement

€ : euro

EUR : euro

EURL : Entreprise Unipersonnel à Responsabilité Limitée

Eurocontrol : Organisation Européenne pour la Sécurité de la Navigation Aérienne

Extension de marque : « utilisation par l'entreprise d'une marque existante pour commercialiser un nouveau produit qui correspond à une nouvelle catégorie de produits que la marque ne couvrait pas jusque là » (*définition Kotler*)

Fidélisation : « la fidélité est un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat » (*définition Kotler*)

Flotte : ensemble des avions exploités par une compagnie. Ceux-ci peuvent soit lui appartenir, soit être exploité à titre locatif.

FO : Force Ouvrière

Frequent Flyers Programs : programme de fidélité accessible à tous, mais qui fournit principalement un avantage de taille aux grands voyageurs

Fret : transport de marchandises (opposé au transport de personnes)

Homme d'affaires : « personne dont l'activité professionnelle est tournée vers les affaires commerciales, qui s'occupe des intérêts financiers d'autrui » (*définition Petit Larousse Illustré*)

Hub : « Le terme hub (de l'anglais hub airport) correspond à un concept commercial développé aux États-Unis par les compagnies aériennes nationales américaines à la fin des années 1980. Un aéroport est choisi par une compagnie pour y faire transiter une partie notable de ses vols et y assurer des correspondances rapides et garanties. Il n'existe pas de terme équivalent utilisé en français. Une bonne traduction serait plaque tournante » (*définition Wikipédia*)

IATA : International Air Transport Association

iDTGV : nom d'une filiale du groupe SNCF

IFE : In Flight Entertainment

Image de marque : « ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire » (*définition Kotler*)

IT : Information and Technology

KLM : Koninklijke Luchtvaart Maatschappij

Liaison aérienne : connexion, route entre deux destinations

Liste noire : « document rassemblant les noms d'individus ou d'entités (concrètes ou virtuelles) jugés indésirables, hostiles ou ennemis par une personne, un groupe ou une organisation donnée » (*définition Wikipédia*)

Long courrier : vol de plus de 3500km

Low cost : c'est un « modèle économique. Il a pour principe de répercuter, sur le prix final au consommateur, la minoration des coûts inhérents à un produit ou service. Ainsi, une entreprise se basant sur ce concept, cherchera à proposer des prix attractifs en minimisant ses coûts fixes et ses coûts variables » (*définition Wikipédia*)

Low fare : concept identique que le low cost mais adaptée à une cible Affaires

Major : terme anglais qui vaut pour compagnie traditionnelle

Marketing intégré : équivalent de communication marketing intégré. Il s'agit d'une « démarche qui consiste à partir de la connaissance du consommateur (processus d'achat, consommation média, etc.) pour trouver les modes d'utilisation coordonnée optimum des différents points de contact avec les consommateurs » (*définition Dictionnaire Marketing*)

Marque : « nom, terme, signe, symbole, dessin, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents » (*définition Kotler*)

Matériau composite : « assemblage d'au moins deux matériaux non miscibles (mais ayant une forte capacité d'adhésion). Le nouveau matériau ainsi constitué possède des propriétés que les éléments seuls ne possèdent pas » (*définition Wikipédia*)

Miles : point de fidélité associé au Frequent Flyers Programs

MMS : Multimedia Message Service

Moyen courrier : vol compris entre 1500km et 3500km

Notoriété : « mesure de la tendance des clients à citer la marque dans différentes conditions, soit de manière spontanée lorsqu'on énonce la catégorie de produits (notoriété spontanée), soit de manière assistée lorsqu'on leur demande s'ils connaissent le nom d'une marque que l'on mentionne (notoriété assistée) » (*définition Kotler*)

OACI : Organisation Civile de l'Aviation Internationale

PDG : Président Direction Générale

PKT : Passagers Kilomètres Transportés

PME : Petite Moyenne Entreprise

PMI : Petite Moyenne Industrie

Positionnement : « conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés » (*définition Kotler*)

Pouce : un pouce correspond à 2,54cm

Pouvoir d'achat : « le pouvoir d'achat du salaire est la quantité de biens et services que l'on peut acheter avec une unité de salaire. Son évolution est liée à celles des prix et des salaires. Si les prix augmentent dans un environnement où les salaires sont constants, le pouvoir d'achat diminue » (*définition Wikipédia*)

R&D : Recherche et Développement

Revitalisation : stratégie visant à apporter un renouveau, dans le cas de ce mémoire, un renouveau à la marque

RFID : Radio Frequency Identification

ROC : Return On Capital

Route aérienne : « itinéraire réservé et prédéfini par un plan de vol permettant de rallier un aéroport depuis un autre, pouvant comporter des étapes ou escales. La route aérienne emprunte des couloirs aériens, qui sont des zones réservées à la circulation des aéronefs » (*définition Wikipédia*)

SA : Société Anonyme

SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée

Segment : « groupe de clients qui partagent les mêmes désirs face au produit et réagissent de la même manière aux opérations marketing » (*définition Kotler*)

Segmentation : acte de diviser le marché en segments homogènes

Slot : un slot est un créneau horaire

SMS : Short Message Service

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer français

Stratégie : « élaboration d'une politique, définie en fonction de ses forces et de ses faiblesses, compte tenu des menaces et des opportunités » (*définition Wikipédia*)

Surbooking : « la surréservation (overbooking) ou surbooking (faux anglicisme) est une pratique commerciale qui consiste à vendre en réservation un nombre de places (de transport, de spectacle, d'hébergement) supérieur à la quantité réellement disponible » (*définition Wikipédia*)

TGV : Train Grande Vitesse

TO : Tour Opérateur

Valeur : « croyance durable selon laquelle certains modes de comportement et certains buts de l'existence sont personnellement et socialement préférables à d'autres » (*définition Kotler*)

Visioconférence : « on nomme visioconférence la combinaison de deux techniques : la visiophonie ou vidéotéléphonie, permettant de voir et dialoguer avec son interlocuteur, la conférence multipoints ou conférence à plusieurs, permettant d'effectuer une réunion avec plus de deux terminaux » (*définition Wikipédia*)

VOD : Video On Demand

Vol domestique : vol national

WiFi : Wireless Fidelity

INSEEC

Mémoire de Recherche Fondamentale (Bac + 5)

Sujet du mémoire : Compte tenu de l'environnement actuel (économique concurrentiel, environnemental), comment une compagnie aérienne comme Air France peut maintenir une marque forte auprès de sa clientèle Affaires?

Auteur : Mlle Pilar RETZ

Formation : Master 2 Tourisme, Loisirs et Marketing des Services

Tuteur du mémoire : Mr Bernard

Année de réalisation : 2009 - 2010

Mots clés : Air France, image et capital de marque, valeurs, positionnement, différenciation, low cost, concurrence ferroviaire, pétrole, nouvelles technologies, alliances, Affaires, hommes d'affaires.

Résumé :

Comme le souligne Georges Lewi, «la marque se présente notamment comme une promesse perçue par les clients comme suffisamment crédible pour les inciter à être fidèles et, la plupart du temps, à accepter de payer plus cher les produits et services de cette marque ».

Dans le secteur aérien, la gestion de marque est devenue un réel enjeu pour ces compagnies qui y voit un moyen de développer leur activité et d'assurer la fidélité client, notamment Affaires.

Cependant, assurer les valeurs de la marque est aujourd'hui devenu plus complexe. En effet, depuis quelques années, le secteur du marché aérien est sous le coup de diverses réglementations qui affectent ses acteurs. La complexification du marché a poussé les compagnies aériennes à revoir leurs stratégies pour faire face aux nouveaux défis qui s'imposent. En particulier, on notera les contraintes engendrées par la dérégulation des marchés et la fortification de la concurrence mondiale, les problèmes économiques comme la dernière crise de 2008 ou le prix élevé du baril de pétrole, la prise de conscience environnementale, les avancées technologiques, et enfin, la forte présence des compagnies low cost.

On peut donc se demander comment, compte tenu de l'environnement actuel (économique, concurrentiel, environnemental), une compagnie aérienne comme Air France peut maintenir une marque forte auprès de sa clientèle Affaires?

Summary :

As George Lewi says, “the brand presents itself as a promise perceived by the customers as enough credible to encourage them to become loyal and, most of the time, accept to pay higher prices for products and services of this brand”.

In the airline industry, the brand management is a real issue to these companies that see it as a way to develop their activity and insure the customer’s loyalty, among others Business.

However, to assure the brand’s values is more and more complex today. Indeed, since many years, the air transport industry is under various regulations that affect the actors. The market’s complexity pushes the airlines companies to review their strategies and face the new challenges. For example, we will notice the pressure born from the markets deregulation and the increase in worldwide competition, the economic problems as the last crisis in 2008 or the high oil prices, the environment consciousness, the high technology, and finally, the strong presence of the low cost companies.

One can thus wonder, considering the actual environment (economic, competitive, environmental), how an airline company as Air France can maintain a strong brand among his Business clients?

Je soussignée Pilar RETZ autorise l’INSEEC à conserver une copie de ce mémoire.

Signature :

Date :