

La Ligne

SNPL
France ALPA

La revue des adhérents du Syndicat national des pilotes de ligne

SOCIAL p.6

Compte rendu du CA
de l'APPN

SANTÉ p.28

Rester en forme
dans le cockpit

FOCUS p.30

Du rêve à la réalité
Témoignages de jeunes pilotes



ALLIANCES AÉRIENNES p.22

Au cœur de la stratégie
des compagnies (1^{re} partie)

LES ALLIANCES AÉRIENNES (1^{re} partie)

Au cœur de la stratégie des compagnies aériennes



En 2017, nous fêterons les trente ans de Star Alliance, la doyenne des alliances aériennes multilatérales toujours en activité. Cet anniversaire est donc l'occasion de revenir sur les alliances aériennes qu'elles soient bilatérales ou multilatérales. Travaillant au quotidien avec plus de quarante-huit compagnies aériennes différentes, Air France a mis les alliances aériennes au cœur de sa stratégie.



Si personne ne remet en question la pertinence de ces partenariats, une mise en perspective de ces stratégies afin d'en comprendre les tenants et les aboutissants ne peut que s'avérer utile.

par Paul Chiambaretto



Nous commencerons dans cette première partie de notre dossier spécial par définir le phénomène en insistant sur la pluralité de formes que les alliances aériennes peuvent prendre. Puis, dans notre prochain numéro, nous étudierons les raisons qui peuvent pousser les compagnies aériennes à développer des alliances. Enfin, nous tâcherons de comprendre quels mécanismes permettent d'expliquer la dynamique des alliances aériennes.

I- LES ALLIANCES AÉRIENNES: UN NOM UNIQUE POUR UN PHÉNOMÈNE MULTIFORME

I.1. Des définitions génériques

Alors que de nombreuses recherches s'intéressent aux alliances aériennes, très peu d'entre elles prennent la peine de définir ce qu'elles entendent par ce terme. Il existe néanmoins diffé-

Auteurs	Définitions
Oum et al. (2000)	« A strategic airline alliance is a long term partnership of two or more firms who attempt to enhance advantages collectively vis-à-vis their competitors by sharing scarce resources including brand assets and market access capabilities, enhancing service quality, and thereby improving profitability. »
Morrish & Hamilton (2002)	« An airline “alliance” is any collaborative arrangement between two or more carriers involving joint operations with the declared intention of improving competitiveness and thereby enhancing overall performance. »
European Competition Authorities (2002)	« Alliances are cooperation agreements by which airlines integrate their networks and services and operate as if they were a single entity (but without the implied irreversibility of a concentration) while retaining their corporate identities (as in particular strategic alliances). »
Zhang & Zhang (2006)	« An airline alliance is a multi-product network, with each of its products corresponding to travel (either by people or cargo) in a particular city-pair market. »

TABLEAU : Présentation de différentes définitions des alliances aériennes.

rentes définitions très générales des alliances aériennes, que l'on rappelle dans le tableau ci-dessus « Présentation de différentes définitions des alliances aériennes ». Ces définitions, très larges, permettent de regrouper la quasi-totalité des cas de coopérations entre compagnies aériennes. Pour autant, il existe une très grande variété d'accords que nous présentons un peu plus loin dans notre propos.

1.2. Différents degrés d'intégration au sein des alliances

Parler d'alliances aériennes consiste à résumer en deux mots **différentes formes de coopération qui peuvent être très différentes**. Or, suivant le degré d'intégration et le nombre de membres, **les conséquences de ces alliances peuvent être très variées**.

> **Les accords interline** (appelés aussi *interline agreements* ou *interlining agreements*) **sont historiquement les premières formes de coopération entre transporteurs aériens**. Il s'agit d'accords, relativement simples, autorisant un transporteur aérien à vendre un trajet d'un point A à un point C, dont une partie est réalisée par un autre transporteur (par exemple du point B au point C). En d'autres termes, l'*interlining* peut être décrit comme « la possibilité pour un transporteur de vendre un trajet, ou une partie d'un trajet, en utilisant les services d'un autre transporteur. Cette procédure permet alors de s'assurer de la fixation des revenus dus au transporteur effectuant le trajet par le transporteur ayant émis le billet, tout en reconnaissant les coûts associés à la vente du billet ». (EC DG Comp, 2007). C'est par exemple le cas de l'**accord interline signé entre Chailair et Air France**, permettant à Air France de vendre des billets Chailair dans la continuité de ses vols lorsque la destination n'est pas desservie par Air France.

> **Un degré de coopération supplémentaire est atteint** quand les compagnies entrent en partage de code, c'est-à-dire qu'elles signent un **accord de code-share**. Selon l'OACI (1997), « le partage de code est la pratique selon laquelle une compagnie



© AeroWorld Pictures



© DR

aérienne autorise une seconde compagnie à utiliser son code compagnie sur un vol, ou lorsque deux compagnies aériennes partagent le même code compagnie sur un vol ». **Ces accords de partage de code peuvent s'accompagner d'éléments supplémentaires** comme la coordination des horaires, des équivalences pour les programmes de fidélité, etc.

ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES... sur les accords de partage de code

Historiquement, on fait remonter les premiers partages de code à la fin des années 1960 aux États-Unis. Quant au terme « partage de code », il aurait été créé par Qantas et American Airlines à la fin des années 1980 (Iatrou & Oretti, 2007).

Néanmoins, l'essor véritable des accords de partage de code a commencé dans les années 1980-1990 avec le développement des GDS (comme Amadeus ou Sabre), c'est-à-dire les systèmes informatiques de réservation des vols. Ces systèmes de réservation se doivent d'être neutres dans la présentation des vols sur les écrans des agences de voyages. Pour cela, plusieurs règles ont été instaurées, parmi lesquelles le fait qu'un trajet dit « online » (c'est-à-dire lorsque les différents vols sont effectués par la même compagnie) sera présenté avant les trajets effectués sur plusieurs compagnies différentes. Les compagnies aériennes ont donc développé ces accords de partage de code avec leurs compagnies partenaires pour que leurs offres apparaissent virtuellement comme étant sur la même compagnie et soient donc recensées parmi les premières sur les écrans de réservation.

Les accords de partage de code ont de nombreux avantages dont les principaux sont recensés par Iatrou & Oretti (2007) :

- Ils permettent d'améliorer la présence géographique de la compagnie sans créer de nouveaux vols.
- Ils permettent d'accroître artificiellement les fréquences sur certaines lignes sans augmenter les capacités, afin d'améliorer la fidélité des passagers.
- Ils permettent de rester compétitif et d'améliorer les taux de remplissage en alimentant des vols internationaux.

- Ils permettent de contourner les contraintes réglementaires dans les accords bilatéraux.

D'un point de vue plus technique ou légal, on retrouve généralement dans un contrat de partage de code les éléments suivants (EC DG Comp, 2007) :

- liste des routes concernées ;
- le nombre de fréquences ou de sièges concernés ;
- la distribution des vols dans les GDS ;
- la qualité et le service de bord ;
- les contraintes techniques et de sécurité ;
- la gestion des passagers et du service au sol ;
- les modalités d'accès aux inventaires des places ;
- la répartition des taxes ;
- la politique tarifaire et la gestion des recettes ;
- la responsabilité en cas d'incident ou d'irrégularité ;
- les éventuelles clauses d'exclusivité.

Pour autant, tous les accords de partage de code ne sont pas équivalents. On peut les distinguer selon deux critères :

- l'accès aux inventaires ;
- la position dans le réseau du transporteur aérien.

Concernant le critère de l'accès aux inventaires, il existe deux logiques :

> La méthode la plus simple, dite « block sale » (ou « block space »), consiste à autoriser la compagnie qui émet le billet (« marketing carrier ») à vendre des places au sein d'un bloc/stock fourni à l'avance par la compagnie qui effectue réellement le vol (« operating carrier »). Le « marketing carrier » n'aura accès qu'à ce stock de places. Il n'aura donc pas accès à plus de places

s'il en a besoin, et s'il n'a pas réussi à vendre toutes les places qu'il a obtenues, alors il devra en assumer le risque commercial. Cette méthode ne nécessite pas d'accès aux inventaires de l'autre compagnie, et il n'est donc pas nécessaire d'intégrer les systèmes d'informations des deux compagnies.

> À l'inverse, la méthode dite « free flow » (ou « free sale ») permet au « marketing carrier » d'accéder directement aux inventaires de l'« operating carrier » et de commercialiser autant de places que voulues. Le « marketing carrier » n'a pas à gérer le risque commercial (puisqu'il n'achète pas à l'avance un stock de places), mais il doit en revanche s'assurer que les systèmes d'informations des deux compagnies sont bien intégrés.

En parallèle, le critère géographique permet généralement de distinguer deux grandes catégories d'accords de partage de code :

> Les « code-shares parallèles » qui désignent une route où les deux compagnies opèrent et pour laquelle chaque compagnie décide d'apposer son code sur les vols de l'autre. L'exemple typique serait un partage de code entre Air France et Austrian sur un Paris-Vienne. L'enjeu n'est pas d'accéder à de nouvelles destinations, mais d'offrir plus de fréquences aux passagers tout en améliorant le taux de remplissage.

> Les « code-shares behind and beyond » désignent le cas où une compagnie aérienne rajoute son code sur des routes, opérées par une compagnie partenaire, afin de fournir des connexions avec son propre réseau. Par exemple, Delta Airlines appose son code sur le vol Paris-Nice d'Air France pour ses passagers en provenance ou à destination des États-Unis.

© DR



« Avec le développement des accords de ciel ouvert un peu partout à travers le monde, de plus en plus de compagnies aériennes ont développé des joint-ventures. »

À titre d'exemple, **Air France a signé des accords de partage de code avec quarante-huit partenaires**, lui permettant d'accroître virtuellement son réseau de plusieurs centaines de destinations. Pour autant, en l'absence d'une immunité antitrust, **les compagnies aériennes n'ont pas le droit de se coordonner sur les prix ou sur les quantités**. Il s'agirait en effet d'une entente qui pourrait être condamnée (EC DG Comp, 2007).

En page ci-contre, plus de détails concernant ces accords sont donnés dans l'**encadré** « **Éléments supplémentaires sur les accords de partage de code** ».

> Afin de pouvoir renforcer la coopération, les compagnies aériennes peuvent décider de **créer une joint-venture sur certaines routes**. Comme l'expliquent Iatrou & Oretti (2007, p. 85), « dans le transport aérien, une joint-venture permet aux compagnies de coordonner leurs horaires, leurs réseaux et l'offre en termes de routes. Ils peuvent mettre en place un marketing commun, tant en termes de publicité que de distribution. Par ailleurs, ils peuvent partager leurs codes tout en combinant les réservations, l'émission des billets, la maintenance et même le reporting financier. Surtout, les partenaires peuvent concevoir ensemble leur réseau, se coordonner au niveau des capacités et des prix, en mettant en commun les recettes. Cependant, pour mettre en place une joint-venture, les partenaires doivent avoir une immunité antitrust ».

Avec le développement des accords de ciel ouvert un peu partout à travers le monde, de plus en plus de compagnies aériennes ont développé des joint-ventures. **Le marché transatlantique est en cela très intéressant puisqu'il est désormais essentiellement structuré autour de trois joint-ventures** : Air France - KLM - Delta - Alitalia (pour **Skyteam**), Lufthansa Group - Air Canada - United (pour **Star Alliance**) et British Airways - American Airlines - Finnair - Iberia (pour **Oneworld**).

© DR



Néanmoins, et c'est un point différenciant par rapport aux partages de codes classiques, pour qu'une joint-venture puisse voir le jour, **elle doit avoir l'autorisation en amont des autorités de régulation des pays concernés**. Par exemple, la joint-venture transatlantique d'Air France n'a pu être mise en place qu'après l'accord de la Commission européenne et des US Department of Justice et US Department of Transportation. Ces régulateurs doivent en effet **vérifier en amont que la joint-venture ne contribuera pas à augmenter les prix et donc à réduire le bien-être des consommateurs** (Brueckner & Proost, 2010; Bilotkach & Huschelrath, 2011).



Une représentation graphique de ces différents niveaux d'intégration, proposée dans un rapport conjointement écrit par la Commission européenne et le Department of Transportation des États-Unis, est reprise dans la **figure ci-dessous** « **Comparaison des niveaux d'intégration des différentes alliances aériennes** ». L'étape finale devrait être la fusion, mais il ne s'agit plus d'une alliance au sens strict puisque les deux entités appartiennent alors à la même entreprise.

I.3. Les alliances aériennes: d'une logique dyadique à une logique multilatérale

Jusqu'à présent, dans les définitions étudiées, les alliances aériennes étaient essentiellement appréhendées **dans une logique « 2 à 2 », autrement dit, une logique dyadique.**

Or, à partir de 1997, apparaît réellement ce que l'on peut appeler **les alliances globales ou « global airline alliances »** (O'Toole, 2000) comme Star Alliance, Oneworld ou Skyteam*.

> Ces alliances globales sont nettement plus structurées.

L'IATA (2007) les définit comme: « *Trois compagnies ou plus ayant établi une relation commerciale ou une joint-venture où (i) un produit commun est identifiable et commercialisé sous un nom commercial unique ou sous une marque propre; et (ii) dont le nom commercial est promu par les compagnies aériennes membres et par ses agents; et (iii) dont le nom commercial est utilisé pour identifier les services de l'alliance à l'aéroport et à d'autres points clés.* »

Cette forme de coopération correspond à ce que Lazzarini (2008) appelle **une alliance multilatérale (« multilateral alliance »)**. Il explique ainsi qu'à la place d'un regroupement désordonné de plusieurs alliances entre firmes, **une alliance multilatérale est une seule alliance regroupant plusieurs firmes.** Ces alliances multilatérales impliquent souvent la création d'entités formelles pour gérer les affaires du groupe (comme des comités décisionnels) ainsi que des investissements communs en termes de marques ou de plateformes technologiques communes.

Pour reprendre les travaux de Lazzarini (2007), ces alliances globales correspondent à **des constellations explicites de compagnies (explicit airline constellation),** car chaque membre affirme explicitement son appartenance à ce groupe, alors que les réseaux d'alliances non-structurés relèvent des constellations implicites de compagnies aériennes (*implicit airline constellation*). La dimension explicite de l'appartenance à une alliance multilatérale est un fait important, car celles-ci imposent souvent à leurs membres **une clause d'exclusivité** les conduisant à faire des partenariats uniquement avec les autres membres de l'alliance multilatérale (Iatrou & Oretti, 2007).

Néanmoins, il faut garder en tête que, si plusieurs compagnies aériennes sont membres d'une alliance (par exemple, Skyteam), **elles ne coopèrent pas toutes nécessairement entre elles.**

En effet, même si elles ont mis en place un ensemble de règles et de normes communes, le niveau d'intégration des compagnies deux à deux peut varier fortement. Ainsi, au sein d'une même alliance globale, certaines compagnies peuvent avoir créé une joint-venture ensemble tandis que d'autres peuvent ne même pas avoir d'accord de partage de codes entre elles. Le paradoxe peut être plus fort encore lorsque sur certains trajets, bien qu'étant en partage de codes, **plusieurs compagnies de la même alliance globale peuvent être en concurrence et se retrouver dans une relation de « coopération »** (Chiambaretto & Dumez, 2016).

La logique des alliances aériennes globales est donc différente de celle des mécanismes coopératifs entre deux compagnies. Elle définit essentiellement un cadre commun permettant à des compagnies plus ou moins concurrentes de co-évoluer afin d'affronter au mieux la concurrence mondiale.

En d'autres termes, les alliances aériennes globales peuvent être appréhendées à l'aide des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983; Yami & Le Roy, 2007) ou des écosystèmes.

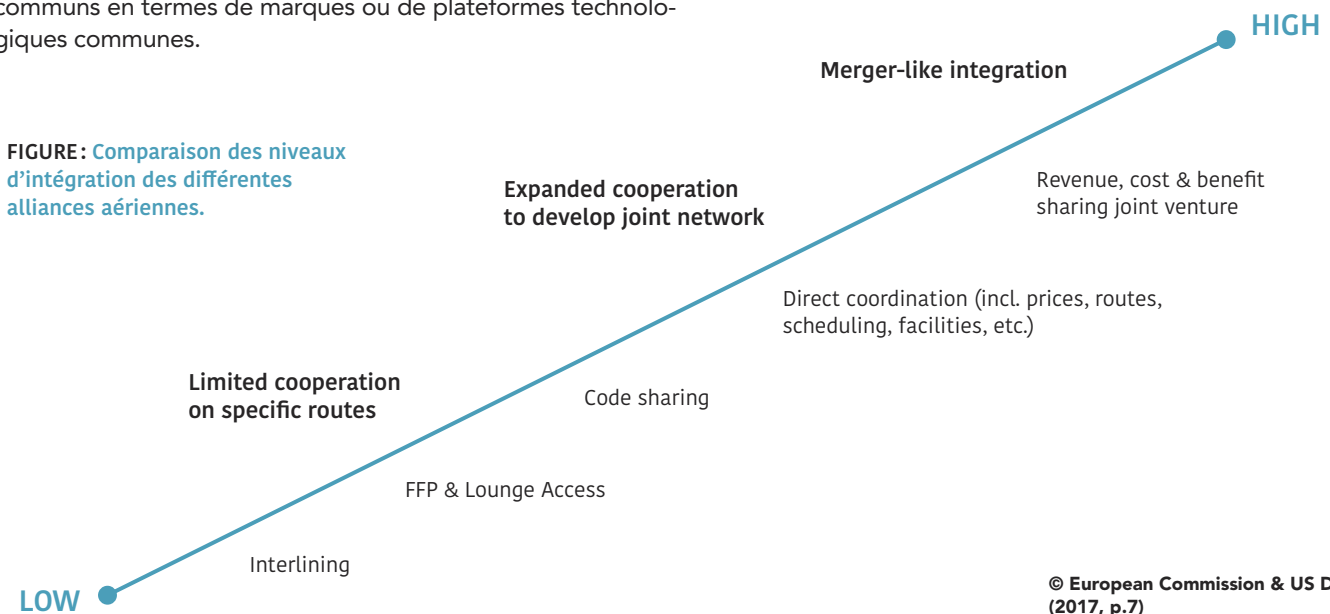


FIGURE: Comparaison des niveaux d'intégration des différentes alliances aériennes.

© European Commission & US DoT (2017, p.7)



© AeroWorld Pictures



© AeroWorld Pictures

Longtemps mobilisées exclusivement par les compagnies aériennes traditionnelles, **les alliances aériennes sont de plus en plus utilisées par l'ensemble des compagnies**, y compris les compagnies à bas coûts. Il est donc important de **comprendre ce qui pousse les compagnies aériennes à développer de telles pratiques**.

C'est ce thème que nous aborderons dans la seconde partie de notre dossier sur les alliances à paraître dans notre numéro 623 de mars 2017. Nous y évoquerons également d'autres facteurs susceptibles de conditionner la dynamique des alliances actuelles et futures. **Dossier à suivre... ■**

* **Certaines initiatives multilatérales ont préexisté** comme l'alliance Wings formée en 1989 (autour de KLM, Northwest, Alitalia et Continental) ou encore Global Excellence fondée la même année (autour de Delta Airlines, Singapore Airlines et Swiss Air), mais ne sont plus d'actualité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Astley WG, Fombrun CJ. 1983. Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review* 8(4): 576.
- Bilotkach V, Hüschelrath K. 2011. Antitrust Immunity for Airline Alliances. *Journal of Competition Law and Economics* 7(2): 335-380.
- Brueckner JK, Proost S. 2010. Carve-Outs under Airline Antitrust Immunity. *International Journal of Industrial Organization* 28(6): 657-668.
- Chiambaretto P, Dumez H. 2016. Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization* 46(2-3): 110-129.
- EC DG COMP. 2007. Competition Impact of Airline Code-Share Agreements. EC DG COMP.
- European Commission, US Department of Transportation. 2010. Transatlantic Airline Alliances: Competitive Issues and Regulatory Approaches.
- Iatrou K, Oretti M. 2007. Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers. Ashgate: Burlington.

- IATA. 2007. Passenger Glossary of Terms.
- ICAO. 1997. Implications of Airline Codesharing - Circular 269-AT/110.
- Lazzarini SG. 2007. The Impact of Membership in Competing Alliance Constellations: Evidence on the Operational Performance of Global Airlines. *Strategic Management Journal* 28(4): 345-367.
- Lazzarini SG. 2008. The Transition from Alliance Networks to Multilateral Alliances in the Global Airline Industry. *Brazilian Administration Review* 5(1): 19-36.
- Morrish S., Hamilton R. 2002. Airline Alliances - Who Benefits? *Journal of Air Transport Management* 8(6): 401-407.
- O'Toole K. 2000. The Global Groupings. *Airline Business* (July).
- Oum TH, Zhang A, Park JH. 2000. Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry. Pergamon: Amsterdam; Oxford.
- Yami S, Le Roy F. 2007. Les stratégies collectives: rivaliser et coopérer avec ses concurrents. EMS Management & Société: Paris.
- Zhang A, Zhang Y. 2006. Rivalry between Strategic Alliances. *International Journal of Industrial Organization* 24(2): 287-301.



© DR

EN SAVOIR PLUS... sur l'auteur de cet article

> **PAUL CHIAMBARETTO** est professeur de marketing et stratégie à Montpellier Business School et chercheur associé à l'École polytechnique. **Spécialiste du transport aérien**, il intervient aussi dans d'autres institutions comme l'École normale supérieure de Cachan, l'ENAC, l'ISAE-Supaero et l'École centrale de Lyon.

