



STAR ALLIANCE



LES ALLIANCES AÉRIENNES (2nde partie)

Au cœur de la stratégie des compagnies aériennes

Dans notre précédent numéro de La Ligne, nous nous étions attachés à définir le phénomène de partenariat entre transporteurs aériens en insistant sur la pluralité des formes que les alliances aériennes peuvent prendre. Dans la seconde partie de ce dossier, nous étudierons les raisons qui peuvent pousser les compagnies aériennes à développer des alliances. Enfin, nous tâcherons de comprendre quels sont les mécanismes qui permettent d'expliquer la dynamique des alliances aériennes.

par Paul Chiambaretto, professeur de marketing et stratégie à Montpellier Business School, chercheur associé à l'École Polytechnique et spécialiste du transport aérien



© R. Clément

I- POURQUOI LES COMPAGNIES AÉRIENNES ONT-ELLES RECOURS AUX ALLIANCES ?

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 (Morandi et al., 2015). Il est donc important de comprendre ce qui pousse les compagnies aériennes à développer de telles pratiques.

I.1. Pour développer un réseau global de destinations

Que ce soit du point de vue des coûts (économies d'échelles, économies de réseau) ou des recettes (effets de réseaux), les compagnies aériennes ont intérêt à avoir un réseau le plus étendu possible (Shaw, 2011). Pour autant, créer un réseau étendu n'est pas évident pour une compagnie aérienne. Ainsi, Park (1997) fait remarquer « qu'il est difficile pour une compagnie aérienne de créer un réseau vraiment global. Un transpor-

teur étranger fera face à plus de contraintes pour mettre en place un système efficace de hub-and-spoke à l'étranger qu'un transporteur local. Et quand bien même cela serait possible, il aurait besoin d'énormément de temps et d'argent pour construire un tel réseau à l'étranger. [...] Ainsi, les principales compagnies aériennes ont étendu leur réseau de destinations en ayant recours à des alliances stratégiques avec d'autres compagnies aériennes pour former un réseau global. »

Les alliances sont donc un moyen d'assurer la présence globale de la compagnie, tout en évitant d'avoir à en assumer les coûts (Iatrou, 2004). Plutôt que de devoir élaborer seule un réseau global, la compagnie aérienne adopte une stratégie de liaison de réseaux pour former un réseau virtuel (ou « single virtual network ») qui lui permettra d'améliorer sa présence à travers le monde (European Commission & US DoT, 2010). Ces alliances seront d'autant plus pertinentes qu'elles offriront un voyage fluide (seamless) aux passagers grâce à la mise en place de connexions coordonnées tant du point de vue des horaires que de la localisation dans les terminaux des aéroports (Flores-Fillol & Moner-Colonques, 2007 ; Wu & Lee, 2014).

I.2. Pour contourner les barrières légales

Comme l'expliquent très bien Shaw (2011) ou Odoni (2009), le secteur aérien est fortement contraint d'un point de vue légal. Une compagnie aérienne ne peut exercer son activité sur un trajet précis que si elle possède les droits de trafic adéquats. Si les accords bilatéraux entre pays sont nombreux, il est très rare qu'une compagnie aérienne puisse effectuer un vol domestique dans un pays étranger*. Les alliances aériennes sont donc une façon de contourner ces contraintes légales en associant les droits de trafic de deux compagnies aériennes (Gudmundsson & Rhoades, 2001 ; Holtz et al., 2007). Par conséquent, l'alliance aérienne (à travers un accord de partage de code par exemple) permettra à la compagnie A de bénéficier



d'une partie des droits de trafic de la compagnie B et inversement. Cet accord leur permettra ainsi d'accéder à plus de destinations au-delà du hub de leur partenaire (Hsu & Shi, 2008 ; Chiambaretto, 2015). On comprend alors la pertinence du recours aux alliances aériennes lorsque les réseaux des compagnies associées sont complémentaires.

I.3. Pour améliorer les recettes tout en réduisant les coûts

La majorité des contributions sur les alliances aériennes mettent en avant le fait que les alliances permettent d'améliorer le taux de remplissage des avions (Wan et al., 2009 ; Wright et al., 2010). Cette augmentation concerne à la fois les vols alimentant le hub, mais aussi les vols inter-hubs. Cette amélioration du remplissage des avions affecte non seulement les recettes de la compagnie, mais aussi ses coûts. En effet, en présence d'un plus grand nombre de passagers, les coûts unitaires (c'est-à-dire divisés par le nombre de passagers) sont plus faibles et permettent à l'entreprise d'être plus compétitive. Au-delà de cet effet mécanique, la réduction des coûts peut aussi venir de la rationalisation de certaines dépenses.



SKYTEAM (20,4 % du trafic en 2015)

> FONDÉE EN 2000 > 20 MEMBRES > ENVIRON 4 500 AVIONS > 1 062 AÉROPORTS ET 177 PAYS DESSERVIS

> LES MEMBRES DE SKYTEAM :

- Air France (depuis 2000)
- Korean Air (depuis 2000)
- Delta Airlines (depuis 2000)
- Aeromexico (depuis 2000)
- CSA Czech Airlines (depuis 2001)
- KLM Royal Dutch Airlines (depuis 2004)
- Aeroflot Russian Airlines (depuis 2006)
- China Southern Airlines (depuis 2007)
- Air Europa (depuis 2007)
- Kenya Airways (depuis 2007)
- Alitalia (depuis 2009)
- Tarom (depuis 2010)
- Vietnam Airlines (depuis 2010)
- China Eastern (depuis 2011)
- China Airlines (depuis 2011)
- Saudia (depuis 2012)
- Middle East Airlines (depuis 2012)
- Aerolíneas Argentinas (depuis 2012)
- Xiamen Airlines (depuis 2012)
- Garuda Indonesia (depuis 2014)



© DR

Ainsi, le lancement de programmes de marketing communs, l'utilisation d'infrastructures partagées (comme les *lounges*) ou l'optimisation de certaines fréquences vont conduire à une forte réduction des coûts (Bissessur & Alamdari, 1998; Gudmundsson & Rhoades, 2001; Hotlbrugge et al., 2006; Holtz et al., 2007). Si ces travaux montrent que les alliances aériennes ont un impact positif sur le trafic et sur le taux de remplissage, elles n'affectent cependant pas de la même façon toutes les compagnies. Ce sont essentiellement les compagnies les plus grosses, c'est-à-dire ayant déjà un fort trafic et jouant un rôle central dans les alliances multilatérales, qui en bénéficient le plus (Lazzarini, 2007).

I.4. Pour améliorer la qualité de service et l'image de marque

Du fait des cahiers des charges stricts mis en place lors de la création d'un partage de code ou lors de l'entrée d'une compagnie dans une alliance multilatérale, les alliances aériennes conduisent les compagnies partenaires à faire converger

(vers le haut normalement) leur service à bord (Tiernan et al., 2008; Tsantoulis & Palmer, 2008). L'amélioration de la qualité et du service conduira d'une certaine façon à rendre leur offre plus attractive par rapport aux autres compagnies aériennes. En parallèle, il est intéressant de noter que si la qualité de service des compagnies partenaires converge, il en est de même pour l'image de marque des compagnies. **Que ce soit dans le cadre d'un partage de code ou d'une entrée dans une alliance multilatérale, une compagnie aérienne bénéficiera d'une amélioration de son image de marque** et donc observera une augmentation des intentions d'achats de ses futurs clients (He & Balmer, 2006; Wang, 2014; Chung & Feng, 2016).

I.5. Pour améliorer la performance financière

Au final, l'ensemble de ces facteurs contribuent à améliorer la rentabilité des compagnies aériennes partenaires. Les travaux de Wassmer & Dussauge (2011, 2012) ou Wassmer & Meschi (2011) mettent en avant le fait que les marchés financiers réagissent positivement à l'annonce d'une alliance aérienne, et cela d'autant plus que l'alliance est faiblement risquée et qu'elle n'entre pas en concurrence avec son portefeuille d'alliances. D'autres travaux, comme ceux de Park et al. (2003), se posent du point de vue de la compagnie aérienne concurrente. Sans surprise, il apparaît que lorsque deux compagnies aériennes créent une alliance, alors la valeur boursière de leurs concurrents baisse. Plus récemment, Zou & Chen (2017) relèvent que plus une compagnie aérienne a un nombre élevé de partenaires pour ses partages de codes, plus sa rentabilité sera forte. Ce phénomène sera d'autant plus marqué si la proportion des partenaires qui sont membres de la même alliance multilatérale que la compagnie aérienne focale, est importante.



ONEWORLD (17,8 % du trafic en 2015)

> FONDÉE EN 1999 > 15 MEMBRES > ENVIRON 3 300 AVIONS > 990 AÉROPORTS ET 152 PAYS DESSERVIS

> LES MEMBRES DE ONEWORLD:

- British Airways (depuis 1999)
- American Airlines (depuis 1999)
- Cathay Pacific (depuis 1999)
- Finnair (depuis 1999)

- Iberia (depuis 1999)
- Qantas (depuis 1999)
- LAN (depuis 2000)
- Royal Jordanian (depuis 2006)
- JAL Japan Airlines (depuis 2007)
- S7 / Siberian Airlines (depuis 2010)

- Air Berlin (depuis 2012)
- Malaysia Airlines (depuis 2013)
- Qatar Airways (depuis 2013)
- TAM Linhas Aereas (depuis 2014)
- SriLankan Airlines (depuis 2014)

« Il est nécessaire de noter que les alliances aériennes n'apportent que certains éléments de réponse aux problèmes des compagnies et qu'elles peuvent parfois s'avérer être une contrainte pour le développement desdites compagnies. »

II- COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES ALLIANCES AÉRIENNES

La combinaison de ces facteurs est à l'origine de la majorité des accords entre compagnies aériennes. **Pour autant, la dynamique des alliances aériennes peut aussi s'expliquer par des facteurs plus endogènes**, comme la stratégie des autres compagnies aériennes.

II.1. Quand l'alliance aérienne est une réponse à la stratégie des concurrents

Il est possible d'expliquer une partie des alliances aériennes par la dynamique compétitive du secteur. En effet, de plus en plus d'auteurs insistent sur l'évolution de la nature de la compétition dans le secteur aérien, qui passerait d'une logique individuelle à une logique de groupes. En d'autres termes, **ce ne sont plus seulement des compagnies aériennes qui luttent contre d'autres compagnies, mais aussi des alliances qui s'affrontent entre elles** (Bilotkach, 2005; Bilotkach & Hüscherlath, 2011; Reitzes & Moss, 2008; Zhang & Zhang, 2006). Certains considèrent d'ailleurs que la confrontation entre les alliances globales est très proche des luttes entre systèmes concurrents que l'on retrouve dans de nombreuses industries (Reitzes & Moss, 2008).

La dynamique des alliances peut par conséquent s'expliquer par le comportement d'alliances des compagnies aériennes concurrentes. C'est précisément l'idée défendue par Gimeno (2004). Il étudie la façon dont les compagnies aériennes peuvent réagir lorsqu'un concurrent décide de créer une nouvelle alliance. **Selon lui, les firmes peuvent répondre aux alliances formées par leurs rivaux d'au moins deux façons :**

soit (1) en créant des liens avec le partenaire de leur rival, c'est-à-dire en essayant d'obtenir les mêmes bénéfices grâce aux mêmes partenaires (conduisant à de la concurrence intra-réseau); soit (2) en développant des alliances avec d'autres partenaires pour contre-attaquer afin d'obtenir les mêmes bénéfices, mais (conduisant à de la concurrence inter-réseaux). Dans le deuxième cas, on observera alors une confrontation non plus entre compagnies mais bel et bien entre alliances.

II.2. Quand les alliances existantes conditionnent l'efficacité des alliances futures

Comme le rappelle Iatrou (2004), **l'objectif d'une alliance est de créer un réseau global et cela en minimisant les coûts.**



Or, en multipliant les partenaires, les compagnies aériennes se retrouvent à la tête de véritables portefeuilles d'alliances (Chiambaretto & Fernandez, 2016).

Ce faisant, les compagnies aériennes rentrent dans une logique de dépendance et cela pour deux raisons. D'une part, leurs actions tactiques ou stratégiques seront contraintes par celles de leurs partenaires. D'autre part, cet encastrement (« embeddedness ») a pour effet de structurer les stratégies des compagnies aériennes qui doivent désormais réfléchir à l'échelle de leur portefeuille d'alliances (Casanueva et al., 2012).

S'appuyant sur la théorie des portefeuilles d'alliances, Wassmer & Meschi (2011) ou Wassmer & Dussauge (2012) mettent en évidence que les stratégies d'alliances des compagnies aériennes dépendent non seulement des qualités intrinsèques du partenaire, mais aussi de la structure globale du portefeuille d'alliances de la compagnie. En d'autres termes, **la décision de créer ou de continuer une alliance dépendra non seulement de ses caractéristiques propres, mais aussi de la façon dont elle s'intègre dans l'ensemble des alliances de la compagnie focale.** Si le nouveau partenaire appartient à une alliance multilatérale concurrente ou s'il génère des redondances (en termes de destinations par exemple) avec un partenaire existant, alors il peut générer des conflits et dégrader la valeur financière de la compagnie aérienne focale. À l'inverse, si le nouveau partenaire génère des complémentarités non seulement avec les destinations de la compagnie focale, mais aussi avec celles de ses partenaires, alors la valeur boursière de la compagnie aérienne focale sera encore plus élevée. Ainsi, la création d'une alliance aérienne sera le résultat d'un processus mélangeant à la fois facteurs externes et internes à la firme.



En utilisant cette logique, Gudmundsson & Lechner (2006) tentent d'expliquer comment évolue le portefeuille d'alliances (même s'ils n'emploient pas ce terme) des compagnies aériennes. **Une compagnie aérienne aura tendance à chercher des partenaires pour combler des « trous » dans son réseau, et cherchera à se détacher des compagnies ou des zones pour lesquelles la redondance est trop forte.** Cette approche est aussi valable dans le recrutement de nouveaux membres par les alliances multilatérales. Ainsi, la Commission européenne et le US DoT (2010, p. 11) expliquent que « *les alliances recrutent de nouveaux membres afin de remplir des "trous" dans leurs réseaux, c'est-à-dire là où elles ne sont pas encore présentes* ».

Pour autant, Gudmundsson & Lechner (2006) précisent qu'il **ne faut pas éliminer toutes les redondances, afin de se laisser une marge de manœuvre (slack).** En effet, en l'absence de toute redondance, l'alliance devient un bloc unique et rigide qui perd de sa souplesse tant pour les compagnies membres que pour les passagers.

>> Si les alliances aériennes jouent un rôle de plus en plus important dans la stratégie des compagnies aériennes, c'est parce qu'elles permettent aux transporteurs d'étoffer leur portefeuille de destinations tout en maîtrisant les coûts.

Pour autant, il est nécessaire de noter que les alliances aériennes n'apportent que certains éléments de réponse aux problèmes des compagnies et qu'elles peuvent parfois s'avérer être une contrainte pour le développement des dites compagnies. ■

* **Le cas de l'Union européenne** avec sa libéralisation depuis le « 3^e paquet réglementaire » demeure malgré tout une exception.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Bilotkach V.** 2005. Price Competition between International Airline Alliances. *Journal of Transport Economics and Policy* 39(2): 167-190.
- **Bissessur A, Alamdari F.** 1998. Factors Affecting the Operational Success of Strategic Airline Alliances. *Transportation* 25(4): 331-355.

- **Casanueva C, Gallego Á, Castro I, Sancho M.** 2014. Airline Alliances: Mobilizing Network Resources. *Tourism Management* 44: 88-98.
- **Chiambaretto P.** 2015. Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement* 18(3): 205-233.
- **Chiambaretto P, Fernandez A-S.** 2016. The Evolution of Coopetitive and Collaborative Alliances in an Alliance Portfolio: The Air France Case. *Industrial Marketing Management* 57: 75-85.
- **Chung Y-S, Feng C-M.** 2016. Brand Relationship between Global Airline Alliances and their Member Airlines. *Journal of Air Transport Management* 55: 222-233.
- **Flores-Fillol R, Moner-Colonques R.** 2007. Strategic Formation of Airline Alliances. *Journal of Transport Economics and Policy (JTEP)* 41(3): 427-449.
- **Gimeno J.** 2004. Competition within and between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation. *Academy of Management Journal* 47(6): 820-842.
- **Gudmundsson SV, Lechner C.** 2006. Multilateral Airline Alliances: Balancing Strategic Constraints and Opportunities. *Journal of Air Transport Management* 12(3): 153-158.
- **Gudmundsson SV, Rhoades DL.** 2001. Airline Alliance Survival Analysis: Typology, Strategy and Duration. *Transport Policy* 8(3): 209-218.
- **He H-W, Balmer JMT.** 2006. Alliance Brands: Building Corporate Brands through Strategic Alliances? *The Journal of Brand Management* 13(4-1): 242-256.
- **Holtbrügge D, Wilson S, Berg N.** 2006. Human Resource Management at Star Alliance: Pressures for Standardization and Differentiation. *Journal of Air Transport Management* 12(6): 306-312.
- **Holtz M, Grimme W, Niemeier H-M.** 2007. Airline Alliances and Mergers in Europe: An Analysis with Special Focus on the Merger of Air France and KLM. Bremen.
- **Hsu C-I, Shih H-H.** 2008. Small-World Network Theory in the Study of Network Connectivity and Efficiency of Complementary International Airline Alliances. *Journal of Air Transport Management* 14(3): 123-129.
- **Iatrou K.** 2004. The Impact of Airline Alliances on Partners' Traffic. Cranfield University, Cranfield.
- **Morandi V, Malighetti P, Paleari S, Redondi R.** 2015. Code-Sharing Agreements by Low-Cost Carriers: An Explorative Analysis. *Journal of Air Transport Management* 42: 184-191.
- **Odoni A.** 2009. The International Institutional and Regulatory Environment. In *the Global Airline Industry*, Belobaba P, Odoni AR, Barnhart C (eds). John Wiley & Sons, Ltd: Chichester, UK: 19-46.
- **Park J-H.** 1997. The Effects of Airline Alliances on Markets and Economic Welfare. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 33(3): 181-195.
- **Park J-H, Park NK, Zhang A.** 2003. The Impact of International Alliances on Rival Firm Value: A Study of the British Airways / US Air Alliance. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 39(1): 1-18.
- **Reitzes J, Moss D.** 2008. Airline Alliances and Systems Competition. *Houston Law Review* 45: 293.
- **Shaw S.** 2011. *Airline Marketing and Management*. Ashgate: Farnham, Surrey; Burlington, VT.





- **Tiernan S, Rhoades D, Waguespack B.** 2008. Airline Alliance Service Quality Performance - An Analysis of US and EU Member Airlines. *Journal of Air Transport Management* 14(2): 99-102.
- **Tsantoulis M, Palmer A.** 2008. Quality Convergence in Airline Co-Brand Alliances. *Managing Service Quality* 18(1): 34-64.
- **Wan X, Zou L, Dresner M.** 2009. Assessing the Price Effects of Airline Alliances on Parallel Routes. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 45(4): 627-641.
- **Wang SW.** 2014. Do Global Airline Alliances Influence the Passenger's Purchase Decision? *Journal of Air Transport Management* 37: 53-59.
- **Wassmer U, Dussauge P.** 2011. Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies. *European Management Review* 8(1): 47-64.
- **Wassmer U, Dussauge P.** 2012. Network Resource Stocks and Flows: How Do Alliance Portfolios Affect the Value of New Alliance Formations? *Strategic Management Journal* 33(7): 871-883.

- **Wassmer U, Meschi P-X.** 2011. The Effect of Code-Sharing Alliance Formations and Terminations on Firm Value: The Role of Co-Specialization and Scope Extension. *Journal of Air Transport Management* 17(5): 305-308.
- **Wright CP, Groenevelt H, Shumsky RA.** 2010. Dynamic Revenue Management in Airline Alliances. *Transportation Science* 44(1): 15-37.
- **Wu C-L, Lee A.** 2014. The Impact of Airline Alliance Terminal Co-Location on Airport Operations and Terminal Development. *Journal of Air Transport Management* 36: 69-77.
- **Zhang A, Zhang Y.** 2006. Rivalry between Strategic Alliances. *International Journal of Industrial Organization* 24(2): 287-301.
- **Zou L, Chen X.** 2017. The Effect of Code-Sharing Alliances on Airline Profitability. *Journal of Air Transport Management* 58: 50-57.



STAR ALLIANCE (23 % du trafic en 2015) STAR ALLIANCE

> FONDÉE EN 1997 > 27 MEMBRES > ENVIRON 4 600 AVIONS > 1356 AÉROPORTS ET 194 PAYS DESSERVIS

> LES MEMBRES DE STAR ALLIANCE :

- Lufthansa (depuis 1997)
- SAS (depuis 1997)
- Air Canada (depuis 1997)
- United Airlines (depuis 1997)
- Thai Airways International (depuis 1997)
- Air New Zealand (depuis 1999)
- All Nippon Airways (depuis 1999)
- Austrian Airlines (depuis 2000)
- Singapore Airlines (depuis 2000)
- Asiana Airways (depuis 2003)
- LOT Polish Airlines (depuis 2003)
- Adria Airways (depuis 2004)
- Croatia Airlines (depuis 2004)
- TAP Portugal (depuis 2005)
- South African Airways (depuis 2006)
- Swiss International Airlines (depuis 2006)
- Air China (depuis 2007)
- EgyptAir (depuis 2008)
- Turkish Airlines (depuis 2008)
- Brussels Airlines (depuis 2009)
- Aegean Airlines (depuis 2010)
- Ethiopian Airlines (depuis 2011)
- Avianca TACA (depuis 2012)
- Copa Airlines (depuis 2012)
- Shenzhen Airlines (depuis 2012)
- EVA Air (depuis 2013)
- Air India (depuis 2014)

