2M11. 2526. 2

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

L'ÉVOLUTION DU TRANSPORT AÉRIEN DE 1903 À 1995: DES COMPAGNIES DE PAVILLON AUX ALLIANCES STRATÉGIQUES.

par

Walid Daoudi

Faculté des Études Supérieures
Grade octroyé à compter du
SEP 5 1996
Université de Montréal

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences
(M. Sc.)

Avril, 1996

© Walid Daoudi, 1996

M1996
NO27

151

« Quiconque se voue à une oeuvre croit, sans en être conscient, qu'elle survivra aux années, aux siècles, au temps lui-même; s'il sentait, pendant qu'il s'y consacre, qu'elle est périssable, il l'abandonnerait en chemin, il ne pourrait l'achever. Activité et duperie sont termes corrélatifs »

E. M. Cioran

À mes parents, à ma tante Jihane, à mes oncles Ahmed et Farouk, à mes cousins Omar et Wael, et à ma petite cousine Shirine.

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier sincèrement Mesdames Ruth Dupré et Louise Séguin-Dulude, co-directrices de recherche, qui, par leur disponibilité, la pertinence de leurs commentaires et leurs conseils éclairés, ont largement contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Je voudrais aussi exprimer ma profonde reconnaissance à Mme Louise Séguin-Dulude, responsable de l'option Gestion Internationale, pour ses encouragements et son soutien tout au long de mon cheminement en Maîtrise.

Mes remerciements s'adressent aussi au Centre d'étude en administration international (CETAI) pour son appui financier, et à Mme Martine Cymon pour son aide précieuse et sa gentillesse.

Je veux enfin remercier tous les amis qui m'ont aidé et encouragé durant cette recherche.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES.....i
REMERCIEMENTS.....ii
TABLE DES MATIÈRES.....iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....x
SOMMAIRE.....xi

INTRODUCTION.....p 1

CHAPITRE I:
HISTORIQUE DE LA RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

SECTION I: LA NAISSANCE DU TRANPORT AÉRIEN.....p 4

I-1- Les premiers vols de l'histoire
I-2- L'avion et la Première Guerre mondiale
I-3- Les premières tentatives d'organisation du transport aérien international
I-4- Le développement des compagnies aériennes et les réglementations nationales
I-5- La Deuxième Guerre mondiale et ses conséquences

SECTION II: L'ORGANISATION DU TRANSPORT AÉRIEN INTERNATIONAL.....p 9

II-1- La conférence de Chicago
II-2- Les principaux points de la convention de Chicago
II-3- Les accords bilatéraux
II-4- L'IATA et le système bilatéral
II-5- Les compagnies aériennes et la réglementation internationale

SOMMAIRE DU PREMIER CHAPITRE.....p 23

CHAPITRE II:
LA REMISE EN CAUSE DU PROTECTIONNISME AÉRIEN

SECTION I: LES PROBLÈMES DU RÉGIME ÉTABLI À CHICAGO.....p 24

I-1- Évolution des conditions du transport aérien
I-2- L'IATA et la guerre tarifaire

SECTION II: LA RENAISSANCE DU LIBÉRALISME.....p 29

II-1- La politique de libéralisation américaine
II-2- La déréglementation dans le reste du monde
II-3- Un premier accord multilatéral: l'Union européenne
II-4- Le projet des cieux ouverts en Amérique du Nord

SOMMAIRE DU DEUXIÈME CHAPITRE.....p 37

CHAPITRE III:
LA MONDIALISATION DU TRANSPORT AÉRIEN

SECTION I: LA "CONTAGION" DU PROCESSUS DE LIBÉRALISATION.....p 38

SECTION II: LE DÉBAT THÉORIQUE.....p 39

II-1- Les thèses interventionnistes
II-2- Les thèses libérales

SECTION III: LES LIMITES DE LA LIBÉRALISATION INTERNATIONALE.....p 43

III-1- La signification de la libéralisation internationale
III-2- Les principaux obstacles à la libéralisation internationale

SECTION IV: LES REGROUPEMENTS DANS LE TRANSPORT AÉRIEN.....p 49

SOMMAIRE DU TROISIÈME CHAPITRE.....p 51

CHAPITRE IV:
LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

SECTION I: LES ALLIANCES STRATÉGIQUES EN GÉNÉRAL.....p 53

I-1- Définitions et raisons d'être
I-2- Typologies
I-3- Objectifs
I-4-Les alliances avec prise de participation
I-5- Les évolutions possibles des alliances stratégiques

SECTION II: LES CARACTÉRISTIQUES PROPRES AUX ALLIANCES DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT AÉRIEN.....p 63

II-1-Les objectifs des alliances dans le transport aérien
II-2- Le contenu des alliances
II-3- Les différentes formes d'alliances

SOMMAIRE DU QUATRIÈME CHAPITRE.....p 69

CHAPITRE V:
VERS UNE TYPOLOGIE DES ALLIANCES DANS LE TRANSPORT AÉRIEN

SECTION I: LA PROBLÉMATIQUE.....p 70

SECTION II: LA POPULATION ÉTUDIÉE.....p 71

SECTION III: LES VARIABLES CARACTÉRISTIQUES DES ALLIANCES.....p 74

SECTION IV: LA MÉTHODOLOGIE.....p 84

CHAPITRE VI:
DESCRIPTION ET CLASSIFICATION DES ALLIANCES AVEC PRISE DE PARTICIPATION

SECTION I: LES CARACTÉRISTIQUES DES ALLIANCES.....p 86

I-1- Les caractéristiques géographiques des alliances
I-2- Les caractéristiques générales des alliances
I-3- L'intensité des alliances
I-4- Le contexte politique et réglementaire des alliances

SECTION II: ÉLABORATION DE LA TYPOLOGIE.....p 97

II-1- Choix des facteurs
II-2- Interprétation des facteurs

SECTION III: CLASSIFICATION DES ALLIANCES.....p 104

SECTION IV: LA TYPOLOGIE DES ALLIANCES.....p 108

SECTION V: LES PRINCIPAUX PÔLES DE REGROUPEMENTS.....p 113

SECTION IV: LES LIMITES DE L'ÉTUDE.....p 117

CONCLUSION GÉNÉRALE.....p 118

ANNEXES.....p 121

BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LES TABLEAUX:

TABLEAU 1: LES OBJECTIFS DES ALLIANCES STRATÉGIQUES.....p 58

TABLEAU 2: LES ALLIANCES AVEC PRISE DE PARTICIPATION ENTRE COMPAGNIES AÉRIENNES INTERNATIONALES.....p 72

TABLEAU 3: LES VARIABLES CONSIDÉRÉES POUR L'ÉLABORATION DE LA TYPOLOGIE.....p 81

TABLEAU 4: LE CONTENU DES ALLIANCES.....p 95

TABLEAU 5: LA MATRICE DES CORRÉLATIONS.....p 98

TABLEAU 6: LES VALEURS PROPRES ET LA VARIANCE EXPLIQUÉE PAR LES FACTEURS.....p 99

TABLEAU 7: LES CORRÉLATIONS DES VARIABLES AVEC LES FACTEURS.....p 100

TABLEAU 8: LES REGROUPEMENTS OBTENUS PAR LA C.H.A.....p 106

LES FIGURES:

FIGURE 1: LA DÉMARCHE DE LA RECHERCHE.....p 3

FIGURE 2: LES NEUF LIBERTÉS DE L'AIR.....p 11

FIGURE 3: LA RESTRUCTURATION DES RÉSEAUX.....p 32

FIGURE 4: LA CONSOLIDATION DU MARCHÉ AMÉRICAIN DE 1978 À 1986.....p 33

FIGURE 5: LA RÉPARTITION DES ALLIANCES PAR INDUSTRIES.....p 52

FIGURE 6: LES RÉSEAUX DES ALLIANCES STRATÉGIQUES.....p 62

FIGURE 7: ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES COMPAGNIES A.....p 86

FIGURE 8: ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DES COMPAGNIES B.....p 87

FIGURE 9: NATURE DE L'ALLIANCE.....p 88

FIGURE 10: CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMPAGNIES A.....p 89

FIGURE 11: CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMPAGNIES B.....p 90

FIGURE 12: POSITION CONCURRENTIELLE RELATIVE DES ALLIÉS.....p 90

FIGURE 13: TRAFFIC DE L'ALLIANCE.....p 91

FIGURE 14: APPORT DES PARTENAIRES.....p 92

FIGURE 15: PRISE DE PARTICIPATION.....p 93

FIGURE 16: NOMBRE DE DÉTENTEURS DE PARTS DANS B.....p 94

FIGURE 17: COMPOSANTES DE L'ALLIANCE.....p 95

FIGURE 18: PARTICIPATION DES GOUVERNEMENTS DANS LES COMPAGNIES B.....p 96

FIGURE 19: DATES DE PRISE DE PARTICIPATION.....p 97

FIGURE 20: INTERPRÉTATION DES AXES 1 ET 2.....p 102

FIGURE 21: INTERPRÉTATION DES AXES 3 ET 4.....p 102

FIGURE 22: POSITON DES ALLIANCES SELON LES AXES 1 ET 2.....p 103

FIGURE 23: POSITION DES ALLIANCES SELON LES AXES 3 ET 4.....p 103

FIGURE 24: DIAGRAMME DE LA CLASSIFICATION HIÉRARCHIQUE.....p 105

FIGURE 25: POSITION DES GROUPES SELON LES AXES 1 ET 2.....p 106

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I: LES SOURCES DES DONNÉES.....I

ANNEXE II: L'ANALYSE FACTORIELLE.....II

ANNEXE III : LA C.H.A.....IV

ANNEXE IV : LES VARIABLES RETENUES POUR L'ANALYSE.....VI

ANNEXE V : LES REGROUPEMENTS OBTENUS PAR LES MÉTHODES

***CENTROIDE* ET *AVERAGE LINKAGE*.....VII**

ANNEXE VI : LE DIAGRAMME DE LA MÉTHODE *AVERAGE LINKAGE*.....VIII

ANNEXE VII : LE DIAGRAMME DE LA MÉTHODE *CENTROIDE*.....XI

SOMMAIRE

Durant ces dernières années, les alliances stratégiques entre compagnies aériennes internationales ont proliféré et ont de plus en plus été accompagnées de prises de participation. Nous avons cherché dans ce mémoire à inscrire ce phénomène dans l'évolution historique de l'industrie du transport aérien, à faire un bilan de ces alliances et à identifier les différentes tendances des regroupements actuels.

Nous avons étudié, dans la première partie de ce travail, l'évolution de la réglementation internationale et nous avons conclu que l'industrie est désormais engagée dans un processus de libéralisation internationale qui semble bien irréversible et global. Ce sont ces perspectives d'ouverture du ciel qui ont mené les compagnies aériennes à chercher, en tissant des liens plus ou moins solides avec d'autres compagnies, à améliorer leur couverture du monde.

Nous avons par la suite construit une typologie des alliances avec prise de participation qui a permis de mettre en évidence trois approches différentes dans la constitution des réseaux planétaires: la mise en place d'un réseau de filiales, l'alliance entre égaux et la quasi-fusion. Cette typologie indique en outre que l'industrie du transport aérien se dirige vers un univers de méga-transporteurs internationaux.

INTRODUCTION

Pendant près d'un demi-siècle, le transport aérien international a été une des activités les plus réglementées au niveau mondial. Aujourd'hui, malgré son importance stratégique et son caractère de service public, cette industrie est touchée par la vague de libéralisation et de mondialisation qui caractérise les années 90. La privatisation des compagnies et la déréglementation du secteur sont en train de modifier radicalement les règles du jeu au sein de l'industrie. De ce fait, les transporteurs aériens sont en pleine phase de restructuration. Celle-ci se manifeste par des efforts de compression des coûts, d'amélioration des modes de gestion et surtout par des mouvements d'alliances et de prises de participation. Cette rupture avec les pratiques du passé et l'incertitude qui entoure le futur de l'industrie laissent planer plusieurs interrogations: Comment se poursuivra le processus de libéralisation ? Est-ce que cette libéralisation s'étendra à toutes les régions du monde? Est-ce que nous assisterons à l'émergence de compagnies multinationales de transport aérien?...

Nous essaierons d'apporter certains éléments de réponse aux différentes questions qui se posent quant à l'avenir de l'industrie et nous nous pencherons plus particulièrement sur le phénomène des alliances dans le transport aérien. Nous chercherons principalement à étudier les tendances des alliances avec prise de participation et à comprendre les logiques sous-jacentes à ce type d'alliance. Ce choix se justifie par l'actualité et l'ampleur du phénomène, ainsi que par l'impact qu'auront ces regroupements sur la poursuite du processus de libéralisation, sur la survie du concept traditionnel de nationalité d'une compagnie aérienne et sur la configuration du nouveau paysage de l'aviation civile. En effet, l'aviation civile internationale traverse actuellement une nouvelle phase, celle de la mondialisation, et l'élément clé de celle-ci est la tendance au regroupement des compagnies aériennes internationales. Dans ce sens, la meilleure manière d'explorer le futur de l'industrie, c'est d'étudier ces regroupements.

Nous nous proposons, dans le cadre de ce mémoire, de faire un bilan des alliances dans le transport aérien international et d'en présenter une typologie permettant de faire ressortir les différentes tendances de regroupement et, éventuellement, d'avancer certains scénarios quant à leur évolution. Pour atteindre ces objectifs, nous aurons recours à deux méthodes complémentaires: l'analyse factorielle des correspondances multiples et la classification hiérarchique ascendante.

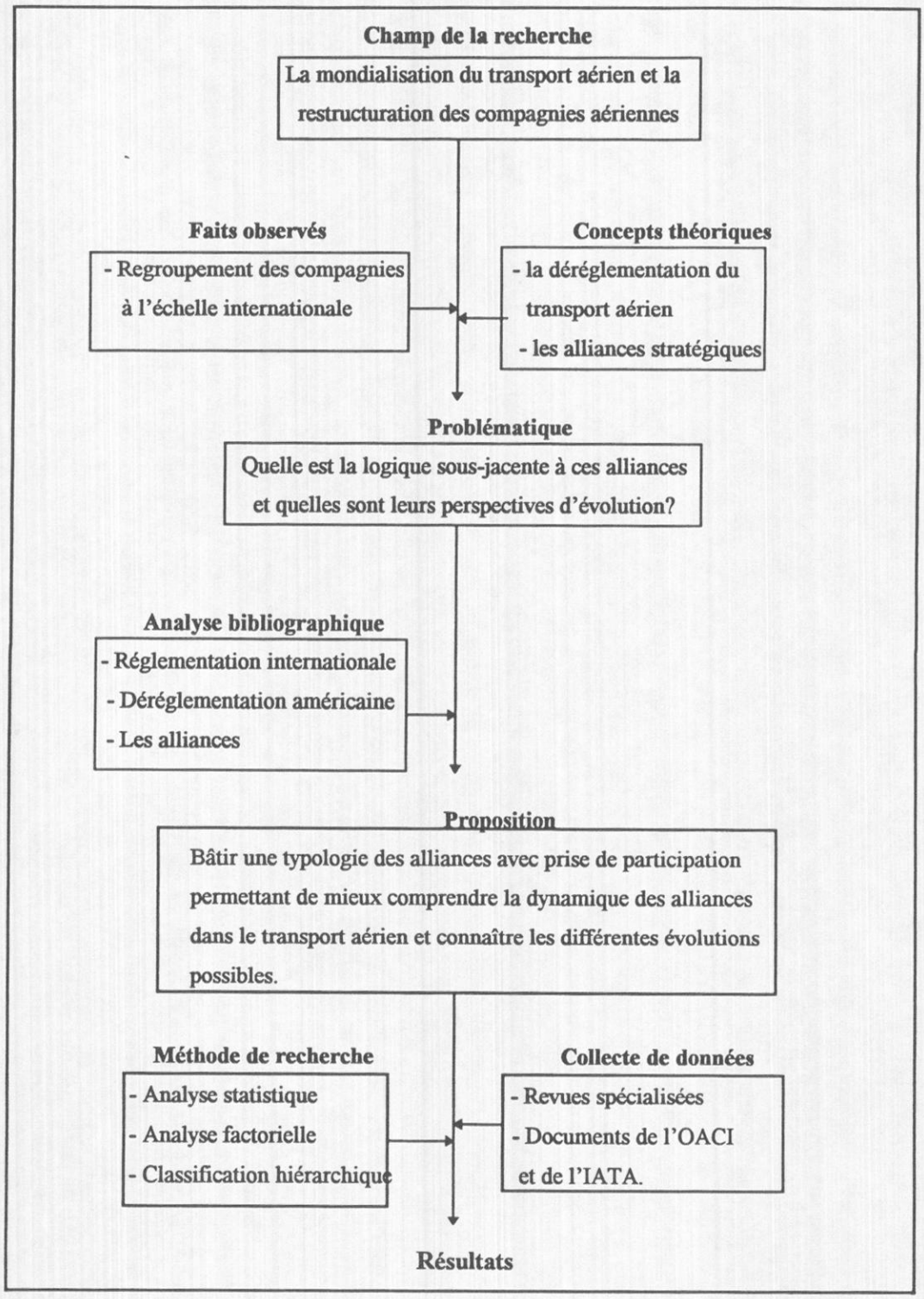
Nous espérons apporter par cette recherche une double contribution. D'une part, nous voulons inscrire les mouvements de regroupement actuels dans l'évolution historique de l'industrie. D'autre part, nous souhaitons en proposant une typologie cohérente de ces regroupements améliorer la compréhension de ce phénomène et de ses perspectives afin de mieux saisir, voire anticiper, les orientations stratégiques des compagnies ainsi que les changements réglementaires qui accompagneront la mondialisation de l'industrie.

Notre travail est structuré en deux parties chacune divisée en trois chapitres. La première partie concerne le contexte réglementaire de l'industrie: le chapitre I se penche sur l'histoire de la réglementation internationale en insistant particulièrement sur les circonstances qui ont mené à cette réglementation. Dans le chapitre II, nous allons voir pourquoi et comment cette réglementation a été remise en cause. Le chapitre III examine le processus de libéralisation actuel ainsi que ses perspectives d'évolution.

La seconde partie concerne les alliances stratégiques au sein de l'industrie du transport aérien international. Le chapitre IV présente une brève revue de littérature sur les alliances qui permettra une mise au point de nos connaissances sur ce phénomène en général et sur ses spécificités dans l'industrie du transport aérien. Le chapitre V élabore la problématique, les objectifs et la méthodologie utilisée pour la construction de la typologie. La typologie obtenue sera présentée et discutée dans le sixième et dernier chapitre.

Le schéma suivant récapitule l'ensemble de la démarche suivie par cette recherche:

Figure 1: démarche de la recherche



CHAPITRE I:

HISTORIQUE DE LA RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

SECTION I: LA NAISSANCE DU TRANSPORT AÉRIEN

I-1- Les premiers vols de l'histoire

Le 17 décembre 1903, un avion construit par les frères Wright réussit à voler pendant douze secondes; l'un des rêves les plus chers à l'homme devenait enfin une réalité. Six ans plus tard, on assista au premier vol international entre Décalais (France) et Douvres (Grande-Bretagne). Toutefois, les appareils laissaient beaucoup à désirer techniquement et l'usage commercial de l'avion n'était pas encore évident. Les quelques expériences qui furent tentées ont échoué. Le premier vol commercial régulier eut lieu aux États-Unis (EU), le 1er janvier 1914 entre St Petersbourg et Tampa (Floride): les 34 km qui séparaient les deux villes furent traversés en 23 minutes avec un seul passager à bord. Le prix du billet était cinq dollars. La ligne était subventionnée par la Chambre de commerce de St Petersbourg. La durée de vie de cette ligne fut seulement de quatre mois. Les subventions ne suffisaient pas à couvrir une exploitation constamment déficitaire.

L'avion était donc bien né mais le transport aérien n'était pas encore viable techniquement et encore moins économiquement.

I-2- L'avion et la Première Guerre mondiale

Les guerres ont toujours été des périodes propices au développement technologique et scientifique. La Première Guerre mondiale ne fut pas une exception et joua un rôle important dans le développement technique et dans la popularisation de l'avion. L'usage militaire de l'avion a aussi mis en relief son importance stratégique, ce qui lui a permis d'attirer l'attention des gouvernements qui vont de plus en plus prendre en charge cette industrie. Le *Report of American Aviation Mission* (1919) souligne la dimension stratégique acquise par l'aviation et insiste sur l'importance de développer le transport aérien commercial en temps de paix pour trouver les ressources nécessaires à l'aviation militaire en temps de guerre. « *For economic reasons, no nation can hope in time of peace to maintain air forces adequate to its defense needs except through the creation of great reserves in personnel, material and producing industry, through the encouragement of civil aeronautics. Commercial aviation and transportation development must be made to carry the financial load.* »

C'est donc avec la fin de la Première Guerre mondiale et avec la prédominance des considérations militaires que les États vont chercher à encourager et organiser le transport aérien.

I-3- Les premières tentatives d'organisation du transport aérien international

Durant ces premières décennies, le développement de l'aviation se faisait séparément en Europe et aux États-Unis étant donné que les vols transatlantiques ne débutèrent qu'en 1927[1].

La convention de Paris de 1919, regroupant les représentants des pays européens, a établi les premiers principes du trafic aérien. De l'autre côté de l'Atlantique, les EU et

[1]En 1927, Lindberg survola pour la première fois l' Atlantique de Paris à New York.

les pays de l'Amérique latine se réunirent en 1928 à la Havane pour adopter des principes similaires. La principale règle à retenir de ces conventions et qui demeure jusqu'à nos jours le pilier de la réglementation internationale, est le principe de souveraineté de chaque État sur son espace aérien. La conséquence directe de ce principe est la nécessité pour toute compagnie aérienne désirant décoller, atterrir ou survoler un territoire donné d'obtenir l'autorisation correspondante du pays concerné. Il est toutefois intéressant de souligner les dispositions de l'article 15 de la convention de Paris qui s'énonce comme suit: «*Once a state had opened an airport for international use, it was obliged to admit in that airport any airline of any state party to the convention*». Nous pouvons voir dans cet article une forte ressemblance avec la clause de la nation la plus favorisée du GATT. L'application de cet article tel qu'énoncé aurait signifié une grande liberté du trafic aérien international. Mais l'interprétation libérale de cet article ne plaisait guère et il fut modifié au cours d'une conférence ultérieure spécifiant qu'un État est libre d'accepter l'entrée d'une compagnie ou de la refuser. Le cas de cet article montre bien que les gouvernements n'avaient pas pour objectif de faciliter le développement du transport aérien international, mais plutôt de protéger leur espace aérien et d'affirmer leur souveraineté sur cet espace. L'avion continuait à être ainsi davantage perçu comme une arme que comme un moyen de transport.

La convention de Varsovie de 1929 aborda les problèmes économiques du transport aérien. Des principes importants ont vu le jour au cours de cette convention, notamment la limitation de la responsabilité des transporteurs en cas d'accidents (qui figure sur tous les billets); mais il n'y a pas eu d'accord sur l'établissement de règles de jeu claires. Toutefois, étant donné les besoins encore limités en matière de liaisons aériennes, un petit nombre d'accords bilatéraux suffisaient à faire fonctionner l'industrie.

I-4- Le développement des compagnies aériennes et les réglementations nationales

Avec la fin de la Première Guerre mondiale, le grand nombre d'avions de guerre devenus inutiles va être réaménagé pour le transport civil en vue de constituer la flotte des premières compagnies aériennes. La première ligne internationale régulière fut inaugurée le 8 février 1919 entre Toussus-le-noble (Paris) et Kenley (Londres) par une compagnie française («La Farman») avec douze passagers à bord. Avant que l'année se soit écoulée, cinq compagnies se concurrençaient déjà sur cette route. A leur début, les compagnies aériennes avaient tendance à ouvrir des lignes dans toutes les directions, mais peu à peu, la forte concurrence les a menées à réviser leur ambition et surtout à tenter de coopérer entre elles pour rationaliser et faciliter leurs activités. En 1919, six compagnies européennes se réunirent à la Haye pour fonder l'Association internationale du trafic aérien dans le but de développer les systèmes de sécurité et de permettre la coordination des horaires et des tarifs. Les transporteurs aériens ont donc senti très tôt la nécessité d'établir une forme de collaboration pour pouvoir coexister et se développer. Les conditions d'exploitation étaient déjà assez difficiles sans y ajouter la concurrence inter-compagnies. En effet, les compagnies aériennes devaient souvent prendre en charge la construction et l'entretien des installations aéroportuaires en plus de faire face à un trafic très faible. La rentabilité du transport aérien était de ce fait très aléatoire et l'aide de l'État était souvent indispensable. Les gouvernements n'hésitaient pas à accorder des subventions à leurs compagnies car ils étaient conscients de l'avantage politique et économique que procuraient les liaisons aériennes et sensibles au prestige associé à la possession d'une flotte aérienne. Mais sans doute la principale raison qui justifie l'aide financière de l'État était de maintenir en vie une industrie stratégique de grande importance en temps de guerre. Chaque État tentait alors d'organiser son industrie de manière à atteindre ses objectifs.

Nous pouvons distinguer deux conceptions différentes de l'organisation de l'aviation commerciale, qui sont dues plus aux différences géographiques et historiques entre les

États-Unis et l'Europe, que des choix délibérés (De la Rochère 1971). D'un côté, nous avons la conception américaine qui repose essentiellement sur des considérations économiques. De l'autre côté, nous avons la conception européenne qui fait une large place aux facteurs historiques et politiques. En effet, bénéficiant d'un immense marché intérieur et sans colonies, les compagnies américaines pouvaient coexister à l'intérieur du pays et se limiter à l'extérieur aux lignes les plus rentables. Les EU pouvaient donc laisser l'industrie aux mains des compagnies aériennes privées. Le cas est tout à fait différent de l'autre côté de l'Atlantique. Appauvries par la guerre, ayant des marchés intérieurs restreints, possédant de larges empires coloniaux pour lesquels il fallait maintenir la communication et les échanges, les pays européens ne pouvaient se permettre de maintenir plusieurs compagnies aériennes à la fois. En effet, dans la plupart des pays, on comptait plusieurs transporteurs, ce qui faisait en sorte que les subventions étaient dispersées et donc le plus souvent inefficaces. Chaque pays décida par conséquent de confier l'exploitation des droits de trafic aérien à une seule compagnie. Nous assistions alors aux fusions des différentes compagnies nationales en une seule compagnie porte-pavillon. C'est ainsi que, dès les années trente, la différence entre la politique américaine et européenne va se manifester. Les États-Unis choisirent de réglementer la concurrence et de confier l'industrie au secteur privé; alors que le reste de l'Occident préféra confier l'exploitation à un monopole public.

I-5- La Deuxième Guerre mondiale et ses conséquences

Comme la première, la Seconde Guerre mondiale a contribué au développement technique de l'aviation. Toutefois le principal fait à retenir de cette guerre c'est l'émergence des États-Unis comme première puissance mondiale sur tous les plans, notamment dans l'industrie du transport aérien. En effet, durant la guerre, les EU se sont convertis en principal fournisseur d'armements de l'Europe. L'industrie des aéronefs connut alors un développement sans précédent et, vers la fin de la guerre, les EU étaient le principal producteur d'avions.

A mesure que l'issue de la guerre devenait de plus en plus claire et proche, les EU pensaient à la façon qui leur permettrait de tirer profit de cette suprématie aérienne. Le libéralisme semblait être tout indiqué pour consolider leur hégémonie. En 1944, alors que la guerre en Europe touchait à sa fin, les EU convoquèrent une conférence pour discuter du futur de l'aviation civile avec l'espoir d'imposer leur vision libérale et d'instituer une approche multilatérale pour régir les droits aériens et la réglementation économique. Les EU lancèrent des invitations à toutes les nations avec lesquelles ils n'étaient pas en guerre. Cinquante-quatre États répondirent à l'appel et se réunirent le premier novembre 1944 à Chicago.

SECTION II: L'ORGANISATION DU TRANSPORT AÉRIEN

II-1- La conférence de Chicago

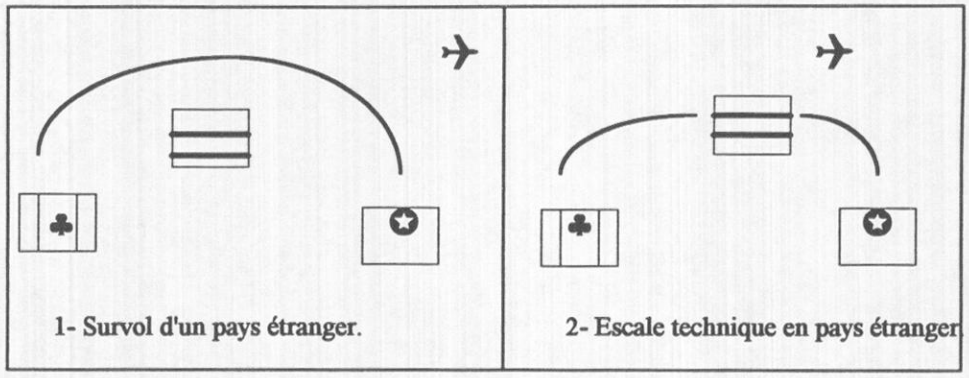
La guerre mondiale avait poussé les États à se réunir et à se concerter pour rechercher un nouvel ordre mondial, notamment en créant des organisations internationales (GATT, FMI, Banque mondiale, etc) qui permettraient de maintenir la paix dans le monde et de promouvoir le développement économique. La conférence de Chicago s'inscrivait dans ce mouvement et visait à doter le transport aérien d'une réglementation internationale et à établir les règles de jeu de l'après-guerre. Les 54 pays représentés dans la conférence étaient loin d'avoir le même poids politique ou la même puissance aéronautique et par conséquent leurs objectifs différaient largement. Des pays présents, les plus importants étaient sans doute la Grande-Bretagne (GB), immense empire colonial, et les États-Unis, premier producteur d'aéronefs et dont les compagnies aériennes exploitaient près de 80% des lignes internationales. La conférence de Chicago se convertit rapidement en un choc de titans. Les EU essayaient d'imposer au reste du monde leur conception libérale du transport aérien international et défendaient farouchement leur thèse de cieux ouverts, thèse qui convenait parfaitement à leur suprématie technologique. A l'opposé, la GB, appuyée

par la France, la Nouvelle-Zélande et l'Australie, rejetait le principe de cieux ouverts et proposait la création d'institutions capables de réglementer l'exploitation internationale du transport aérien. Seule une réglementation stricte pouvait donner à ces pays le temps nécessaire pour réorganiser leur industrie et se trouver une place face au géant américain.

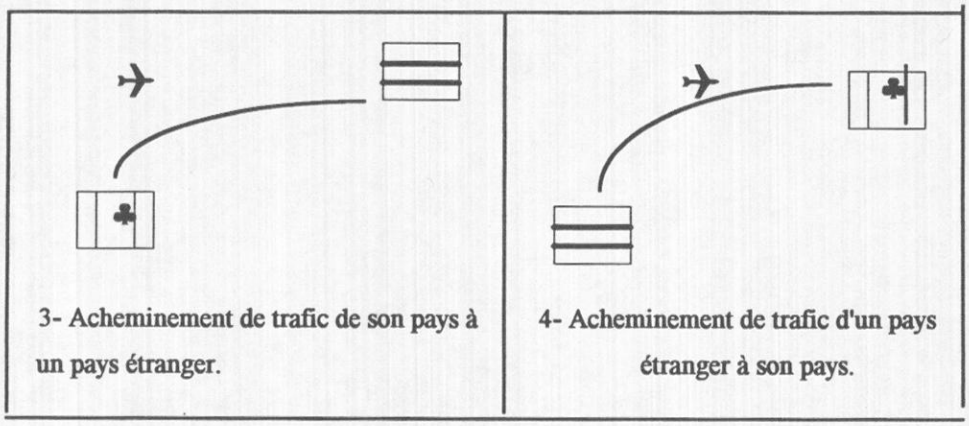
Les EU voulaient une liberté totale des liaisons aériennes entre États; ils proposaient un échange multilatéral entre tous les États du monde des cinq libertés de l'air (voir figure 2). Des arrangements bilatéraux entre États seraient tout juste nécessaires pour fixer le tracé des routes. Une organisation mondiale fut aussi proposée mais uniquement pour s'intéresser aux questions techniques et aux systèmes de sécurité. La GB refusait l'idée d'un échange multilatéral des cinq libertés sachant que cela favoriserait les EU plus que tout autre pays. Elle proposait une organisation internationale avec certaines compétences en matière économique notamment en ce qui concerne le contrôle des capacités et des tarifs.

Les grandes divergences entre la GB et les EU ne permettaient pas de présager un aboutissement rapide des négociations. Durant cinq semaines, les représentants des divers pays discutèrent des problèmes de l'aviation civile internationale. La position de la plupart des pays vis-à-vis de l'option libérale était cependant claire. Étant donné la prédominance des considérations militaires de l'époque, tous les pays souhaitaient protéger leur espace aérien et permettre le développement de leurs compagnies. Or la signature d'un document stipulant l'échange des cinq libertés aurait abouti à la domination quasi-totale des EU qui disposaient de la plus grande flotte aérienne. Ainsi les conditions dans lesquelles les États ont été réunis pour discuter du libre échange vouaient à l'échec cette option. Toutefois même si la conférence échoua dans son principal objectif, elle instaura néanmoins les règles du jeu dont avait besoin cette industrie naissante.

Figure 2: Les neuf libertés de l'air[2]



Figures 1 et 2: la première et la deuxième libertés (libertés techniques)

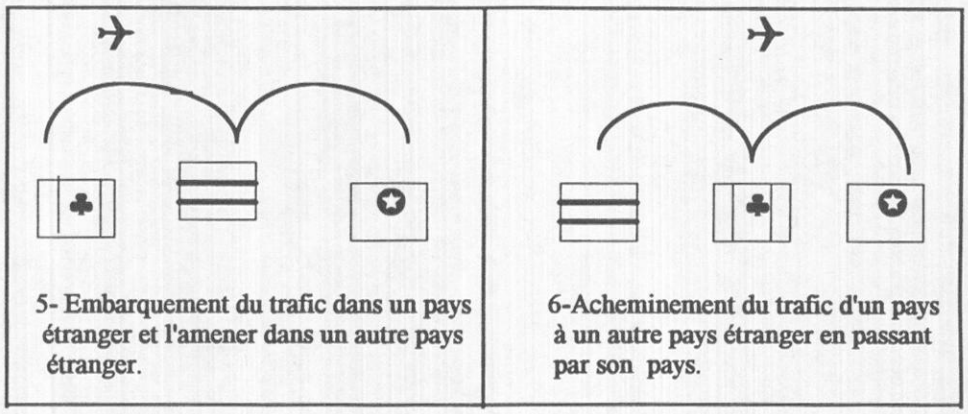


Figures 3 et 4: la troisième et quatrième libertés (trafic de base)

Légende: : Pays d'origine de la compagnie aérienne.

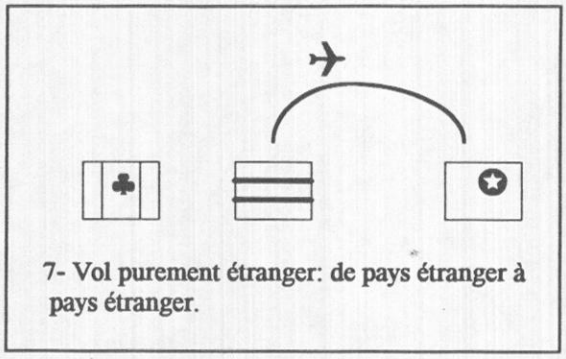
et : Pays étrangers.

[2] Initialement, on ne parlait que des cinq premières libertés. Aujourd'hui , dans un contexte beaucoup plus libéral, on commence à parler des quatre autres. Nous reviendrons sur ces dernières au chapitre III.



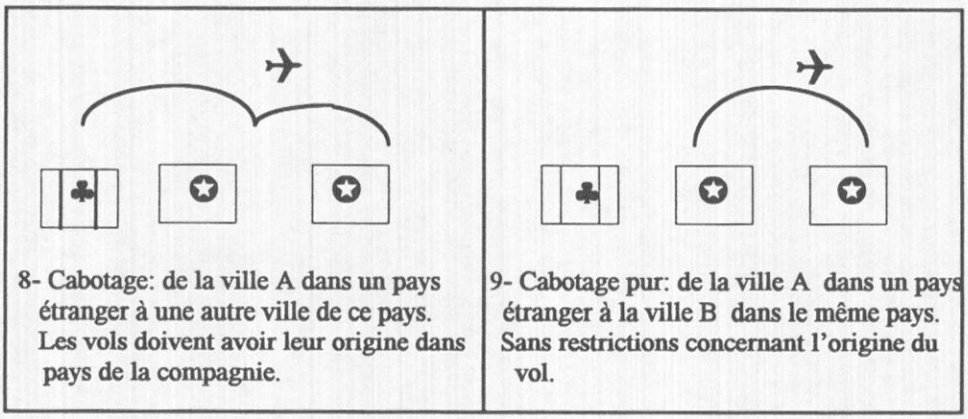
5- Embarquement du trafic dans un pays étranger et l'amener dans un autre pays étranger.

6-Acheminement du trafic d'un pays à un autre pays étranger en passant par son pays.



7- Vol purement étranger: de pays étranger à pays étranger.

Figures 5, 6 et 7: La cinquième, sixième et septième libertés



8- Cabotage: de la ville A dans un pays étranger à une autre ville de ce pays. Les vols doivent avoir leur origine dans pays de la compagnie.

9- Cabotage pur: de la ville A dans un pays étranger à la ville B dans le même pays. Sans restrictions concernant l'origine du vol.

Figures 8 et 9: Huitième et neuvième libertés (Libertés de cabotage)

Source: Tretheway (1991)

II-2- Les principaux points de la convention de Chicago

La convention de Chicago est un document qui traite d'aspects très divers du transport aérien. Nous ne reprendrons ici que sommairement les aspects les plus importants et en relation directe avec l'objectif de notre recherche.

A- La nationalité des compagnies

La convention stipule qu'une compagnie aérienne doit être la propriété et être contrôlée par des nationaux. Ce concept de nationalité a été introduit dans l'objectif de garantir aux États que leurs compagnies aériennes seraient soumises à leur seule autorité et qu'elles se conformeraient aux objectifs nationaux, notamment la disponibilité des services aériens en cas d'urgence.

B- La création de l'OACI[3]

L'OACI fut créée par l'article 43 de la convention pour:

- répondre aux besoins des peuples en matière de sécurité, régularité et efficience du transport aérien;
- assurer le développement ordonné de l'aviation civile dans le monde;
- prévenir le gaspillage économique causé par une concurrence excessive;
- assurer à chaque État ses droits et lui permettre de faire prospérer sa compagnie aérienne.

C- Les services non réguliers

Lors de la conférence de Chicago, les services aériens non réguliers étaient insignifiants et rien ne laissait présager un changement significatif dans leur importance: on supposait qu'ils resteraient marginaux. A cause de cela, la position des États sur ce point était beaucoup plus libérale et l'article 5 de la convention stipule que l'acceptation des vols charters est laissée à la discrétion individuelle de chaque État.

---

[3] OACI: organisation de l'aviation civile internationale

D- La cinquième liberté

La cinquième liberté est souvent indispensable à la rentabilité de certaines routes. Elle permet de compléter le réseau des lignes de troisième et quatrième libertés sur des liaisons où la demande est trop faible pour justifier un vol direct. Cette cinquième liberté a donné lieu à beaucoup de débats au cours de la conférence car c'est celle qui suppose l'introduction de plus de concurrence. Toutefois étant donné la tendance protectionniste des États, la convention de Chicago a fini par qualifier la cinquième liberté de trafic secondaire et de donner priorité aux trafics de base (troisième et quatrième libertés).

E- Échange des droits relatifs aux services réguliers

Pour pouvoir exercer son activité, tout transporteur a besoin de la permission de l'État duquel il provient et de celui vers lequel il se dirige. C'est pour cela que les États devaient négocier et conclure les accords bilatéraux nécessaires pour que les compagnies puissent effectuer leurs services. Le multilatéralisme en ce qui concerne l'échange de droits de trafic fut abandonné pour laisser place aux négociations bilatérales. Un «Modèle uniforme d'accords sur les routes aériennes provisoire» fut inclus dans l'acte final de la conférence, formalisant ainsi un système bilatéral qui existait dans le passé sous une forme anarchique. Nous voulons souligner ici l'utilisation du terme «provisoire». Pourquoi provisoire? Parce que l'espoir d'aboutir à un accord multilatéral demeurait toujours. Le bilatéralisme devait initialement être une solution temporaire. L'OACI devait continuer à chercher un accord multilatéral. Lors de la conférence de Genève de 1947, les États se rendirent à l'évidence qu'un tel accord n'était pas possible pour le moment. Toutefois, l'assemblée de l'OACI a conclu ses travaux ainsi : *« There is no present prospect of achieving a universal multilateral agreement, although multilateralism in commercial rights to the greatest possible extent continues to be an objective of the organization.»*[4] Le multilatéralisme n'a donc jamais été totalement abandonné mais seulement mis de côté jusqu'à ce que les circonstances adéquates pour sa mise en place soient réunies.

---

[4] OACI, *Records of the Commission on Multilateral Agreement on Commercial Rights in International Air Transport*, Doc. 5230 A2-EC/70, Resolution A 7-15.

Le bilatéralisme est un système restrictif par définition. En effet, la concurrence mondiale est limitée dans ce système par le contrôle de l'accès aux routes aériennes à travers les accords bilatéraux. Le marché est cloisonné par la réservation des droits de trafic aux compagnies autorisées. C'est donc dans le système bilatéral qu'il faudra chercher les véritables règles qui vont régir effectivement l'exploitation du transport aérien international.

II-3- Les accords bilatéraux

Obligé d'abandonner sa conception multilatérale initiale, le gouvernement américain a rapidement trouvé son compte dans le système bilatéral. Déjà, pendant le déroulement de la conférence, lorsqu'ils se rendirent compte que leur projet avait peu de chance d'aboutir, les EU conclurent plusieurs accords bilatéraux. De par leur poids, ils réussirent à imposer dans ces accords leur vision libérale; ces accords incluaient les cinq libertés et aucune restriction des capacités. De son côté, la GB se lança aussi dans le marchandage bilatéral en essayant d'imposer sa vision protectionniste. La GB imposa à ses partenaires une prédétermination des capacités avec la possibilité d'ajustements périodiques de celles-ci en fonction des résultats de l'exploitation antérieure. De ce fait, les accords conclus par la GB différaient profondément de ceux des EU bien qu'ils soient tous calqués sur le modèle recommandé par la conférence. Ainsi tant par la pratique américaine que britannique, on retrouve, mises en oeuvre par la voie d'accords bilatéraux, les thèses divergentes qui se sont affrontées à Chicago.

Malgré ces divergences, il fallait bien que les deux grands États aboutissent à un compromis car les compagnies américaines se voyaient privées des escales de l'empire britannique et les compagnies britanniques se voyaient privées du marché américain. Des concessions de part et d'autre permirent d'aboutir à un accord le 11 février 1946. Cet accord définit les routes échangées, certaines conditions d'exploitation ainsi que la procédure de fixation des tarifs. Les principaux points de l'accord peuvent se résumer comme suit:

* Les capacités offertes:

La règle principale qui régit les capacités offertes est que celles-ci doivent correspondre aux besoins du public. Par ailleurs, des chances égales seront offertes aux entreprises aériennes des deux pays afin que les unes ne puissent concurrencer indûment les autres sur les parcours communs. La clause de capacité laisse finalement les compagnies aériennes désignées s'entendre elle-même sur la fixation des capacités. Nous notons ici le flou des principes énoncés et les problèmes qui pourraient se poser pour leur contrôle.

* La cinquième liberté:

La cinquième liberté est permise mais doit rester accessoire aux trafics de troisième et quatrième libertés qui restent prioritaires. Toutefois aucune limite chiffrée n'a été fixée, il est seulement mentionné que le trafic à destination et en provenance des pays tiers ne doit être utilisé qu'à titre d'appoint et à condition de ne porter préjudice ni au trafic direct principal ni aux services régionaux et locaux. Nous notons ici aussi l'imprécision des concepts utilisés pour contrôler cette liberté.

* Les tarifs:

Lors de la conférence de Chicago, les Américains avaient fini par accepter le principe d'une réglementation internationale des tarifs. Le principe de base de toute fixation des tarifs internationaux est qu'ils doivent permettre, par leur caractère raisonnable d'aboutir à des résultats analogues à ceux d'une saine concurrence; les tarifs devront être fixés en tenant compte des frais d'exploitation, de la réalisation d'un bénéfice normal et des tarifs pratiqués par les autres entreprises. Le mode de fixation des tarifs prévu par l'annexe II de l'accord des Bermudes ne fait pas intervenir l'OACI mais un organisme international non gouvernemental, l'IATA (*International Air Transport Association)* dont nous reparlerons dans la section suivante.

* Les routes:

Les points de départ et d'arrivée sont définis de manière précise pour chaque route. Le point d'arrivée est généralement unique, alors que le point de départ est fixé avec plus de liberté par le pays d'origine.

* La nationalité:

Réaffirmant les dispositions de la convention de Chicago, l'accord des Bermudes stipule que les compagnies aériennes doivent être effectivement contrôlées et possédées par des nationaux.

En somme, la philosophie sous-jacente à l'accord des Bermudes est l'égalité des chances et la réciprocité. L'accord souligne la priorité des troisième et quatrième libertés sur la cinquième et insiste sur la nécessité d'une relation étroite entre l'offre et la demande, le contrôle étant assuré a posteriori. Nous avons aussi remarqué l'imprécision des termes utilisés ce qui posera par la suite des problèmes quant au contrôle effectif du respect des principes énoncés.

Depuis la conclusion de l'accord des Bermudes, ce dernier devint un modèle pour les autres pays qui s'inspirèrent de la même structure pour l'établissement de leurs accords avec plus ou moins de dose libérale en ce qui concerne les points suivants:

- Les droits de trafic : avec ou sans cinquième liberté.
- La désignation des compagnies: uni ou pluri-designation
- Les routes: nombre de paires de villes desservies
- La capacité: ajustement à posteriori ou contrôle strict
- Les tarifs: souplesse tarifaire ou contrôle strict

Selon la dose de libéralisme de l'accord, on peut distinguer trois types d'accords (Marek 1991):

- Le type bermudien proprement dit que l'on peut appeler «liberté régularisée»
- Les accords plus libéraux en ce qui concerne les routes, avec pluri-designation, sans contrôle de capacité, et souplesse tarifaire.
- Les accords plus restrictifs avec des droits de trafic restreints, sans multiple désignation, avec un contrôle strict des capacités et des prix.

Ce sont ces derniers types d'accords qui ont prévalu durant près d'un demi-siècle.

II-4- L'IATA et le système bilatéral

«IATA is only a mechanism reflecting a combination of the economic fact with the political fact»

Connor (1971: p 135)

Au cours de la conférence de Chicago, les Américains s'étaient opposés au début à toutes ententes entre les compagnies aériennes; mais ils durent finalement en accepter le principe. Une conférence ultérieure fut convoquée à la Havane en avril 1945 où 31 États approuvèrent les statuts de l'IATA (*International Air Transport Association*) qui prit la relève de l'IATA (*International Air Trafic Association*). A voir l'issue de la convention de Chicago, il convient de se demander pourquoi les États décidèrent de confier la problématique des tarifs à un système multilatéral entre les compagnies aériennes.

A- Pourquoi le multilatéralisme tarifaire?

En matière de transport aérien, il y a souvent plusieurs parcours permettant de se rendre d'un point à un autre, et à peu près avec la même durée. Si les tarifs n'étaient pas coordonnés à l'échelle mondiale, il y aurait des compagnies qui détourneraient le

trafic de certaines autres. Dès lors le multilatéralisme s'imposait pour pouvoir développer une structure de prix qui minimise cette menace de diversion du trafic. Un des principes fondamentaux suivis par l'IATA dans la détermination des prix était donc qu'il ne soit pas moins cher de voyager de A à C via B qu'aller directement de A à C.

B- Pourquoi les compagnies aériennes?

La coordination tarifaire a été confiée aux transporteurs eux-mêmes car ils sont sans doute les mieux placés pour connaître leurs coûts d'exploitation. Par ailleurs en confiant le problème des tarifs aux compagnies, cela permet d'exclure ce point toujours épineux des négociations bilatérales, évitant ainsi les affrontements possibles entre gouvernements. Dans plusieurs accords bilatéraux, les gouvernements s'engageaient d'avance à approuver les tarifs négociés dans le cadre des conférences de l'IATA. L'approbation gouvernementale devenait ainsi une pure formalité. Cette pratique sera par la suite très critiquée par les EU car les gouvernements acceptaient automatiquement les prix élevés proposés par les transporteurs sans se préoccuper des intérêts des consommateurs.

C- Quelques règles de l'IATA

Pour la compréhension des événements qui ont influencé l'évolution du transport aérien, il nous semble important d'exposer deux principes de fonctionnement de l'IATA.

C-1- Les conférences tarifaires

Les conférences tarifaires de l'IATA se font par zone géographique. Il existe trois zones: TC1 (Amérique du Nord et du Sud), TC2 (Europe, Moyen-Orient et Afrique), TC3 (Asie et Océanie). Ces conférences sont complétées par des conférences de tarifs conjointes pour assurer la coordination tarifaire (1/2,1/3,2/3,1/2/3). Lorsque au cours d'une conférence aucun accord n'est conclu, il se produit une situation d'open rate, c'est-à-dire que les compagnies sont libres de fixer les tarifs qu'elles veulent sous la réserve de l'approbation gouvernementale des pays de départ et d'arrivée. Le système pouvait ainsi passer d'une stricte coordination à un chaos total. Toutefois le chaos ne

convenait à personne et généralement les compagnies préféraient aboutir à des compromis. Par ailleurs, étant donné que la plupart des compagnies étaient étatiques, les tarifs n'étaient pas toujours fixés uniquement en fonction de considérations commerciales. Souvent, les transporteurs se contentaient de maintenir des tarifs élevés pour éviter qu'ils deviennent une charge trop importante pour l'État.

C-2- La règle de l'unanimité

L'IATA fonctionne avec la règle de l'unanimité. Cela a permis la protection des droits des plus faibles et assurer à toutes les compagnies grandes ou petites, des chances égales de développement. Avec ce système, les solutions auxquelles aboutissent les compagnies aériennes fournissent un cadre d'exploitation viable et acceptable par tous à un échelon géographique donné.

Soulignons finalement que l'IATA ne s'occupait pas uniquement des problèmes tarifaires. Elle a joué un rôle important à plusieurs niveaux en tendant de contrôler de très près les divers aspects de l'industrie, du financement jusqu'au service à bord.

II-5- Les compagnies aériennes et la réglementation de Chicago

L'industrie du transport aérien était considérée comme une industrie stratégique et la convention de Chicago en consacrant le bilatéralisme n'a fait que confirmer cet état des faits. Les compagnies aériennes chargées de cette industrie pouvaient-elles dès lors être indépendantes de leurs gouvernements? La réponse est de toute évidence non. A l'exception des EU, les pays du monde entier choisirent de créer un monopole public. Ce monopole devant répondre aux impératifs nationaux en matière de service public, de tourisme, d'immigration et de développement économique et régional. Il paraissait alors clair que les notions de commerce et de rentabilité économique ne devaient pas compter pour beaucoup dans leurs activités. Comment alors dans le cadre du système bilatéral mis en place et en tenant compte des objectifs nationaux poursuivis par les compagnies, le transport aérien international va-t-il fonctionner? En particulier, ce qui

nous intéresse dans notre recherche c'est comment vont se développer la concurrence et la coopération au sein de cette industrie.

II-5-1 La concurrence

L'activité de l'IATA a donné naissance à un marché sans possibilité de concurrence par les prix et où les autres aspects de la concurrence sont très restreints (Connor 1971). En effet, les activités des compagnies aériennes étaient contrôlées des tarifs jusqu'aux repas servis à bord.[4] Toutefois, il serait faux de dire qu'il n'y avait pas du tout de concurrence. Cela dépendait des accords bilatéraux. En effet, le degré de concurrence variait d'un marché à un autre selon les clauses des accords. Les compagnies aériennes, ne pouvant se concurrencer sur les prix, se sont souvent affrontées sur la disponibilité des sièges lorsqu'il n'y avait pas de contrôle strict de capacité. C'est surtout sur l'Atlantique Nord que ce type de concurrence était très présent.

II-5-2 La coopération

Parallèlement aux accords bilatéraux, les compagnies aériennes collaboraient entre elles pour améliorer leurs conditions d'exploitation et souvent pour compléter les dispositions des accords entre États. Nous pouvons distinguer trois grands types d'accords inter-compagnies (Estienne-Henrotte 1988):

-Les accords de coopération technique: ces accords contribuent à réduire les coûts d'exploitation des compagnies et ils sont dans une grande mesure neutres vis-à-vis de la concurrence. Il s'agit par exemple des accords d'entretien, d'assistance en escale, d'échange de matériel, de formation du personnel, etc.

- Les accords de ligne: ce sont des accords visant à rationaliser l'exploitation d'une ligne par entente entre les transporteurs. Parmi ces types d'accords, signalons l'accord

[5] Les sandwichs offerts à bord devaient être réglementaires. Lorsque la compagnie scandinave SAS proposa à ses passagers des hors-d'oeuvre variés, elle fut accusée de tricherie par les autres compagnies. Dans l'industrie, cet incident qui date des années 1960 est connu sous le nom de «la guerre de sandwichs».

de pool qui est un contrat conclu entre deux transporteurs visant à mettre en commun, selon des principes et des méthodes préalablement déterminés, tout ou une partie des recettes qu'ils retirent de l'exploitation d'une ligne. Cet accord suppose l'aménagement des horaires pour qu'il n'y ait pas de confrontation sur les heures de pointe. L'accord d'exploitation conjointe est un accord similaire sauf qu'il prend en compte à la fois les recettes et les coûts d'exploitation réels ou forfaitaires.

- Les accords commerciaux: ces accords concernent une coopération inter-compagnies qui dépasse le cadre de la ligne et s'étend aux réseaux de distribution des transporteurs. Parmi ces accords, il y a l'accord interligne conclu dans le cadre de l'IATA et qui permet l'échange de titres de transport. Il y a aussi les accords de représentation commerciale par lesquels une compagnie confie à une autre les activités commerciales comme la vente et la publicité contre partie d'une commission.

Si les accords de coopération technique et commerciale sont neutres par rapport à la réglementation, les accords de ligne limitent la concurrence entre les compagnies. En particulier, les pools offrent un avantage indéniable aux compagnies en leur permettant de s'entendre sur les horaires, sans avoir à se concurrencer aux heures de pointe.

Sommaire du premier chapitre

En récapitulant, ce premier chapitre nous a montré comment les conditions dans lesquelles les États se sont réunis pour organiser le transport aérien (fin de la guerre, importance stratégique de l'avion, domination américaine et industrie naissante) conduisaient inévitablement à l'échec de l'option libérale. La convention de Chicago a établi certaines règles de base de l'aviation civile laissant aux accords bilatéraux entre États et à la coordination multilatérale entre compagnies le soin de structurer l'industrie. Le résultat fut le cloisonnement du marché international et la faiblesse, voire l'inexistence de la concurrence. Nous allons voir dans le chapitre suivant comment, avec l'évolution des conditions initiales qui lui ont donné naissance, la réglementation internationale va rencontrer plusieurs difficultés qui vont la remettre sérieusement en cause.

CHAPITRE II:

LA REMISE EN CAUSE DU PROTECTIONNISME AÉRIEN

«La récession c'est quand il faut se serrer la ceinture;
la dépression c'est quand on a plus de ceinture à serrer.
Quand on a perdu son pantalon, on ne peut être que
dans l'aviation civile »

Sir Adam Thomson.[6]

SECTION I: LES PROBLÈMES DU RÉGIME ÉTABLI À CHICAGO

I-1 Évolution des conditions du transport aérien

La réglementation issue de la convention de Chicago est, comme nous l'avons vu, le fruit du contexte dans lequel la conférence a eu lieu. Or, depuis 1944, plusieurs événements se sont produits et plusieurs conditions ont changé. Les changements qu'a connus l'industrie sont principalement l'évolution technologique, la concurrence des charters et des nouvelles compagnies, et l'évolution de la demande.

I-1-1- L'évolution technologique et le problème des capacités

L'évolution technologique impulsée par les constructeurs s'est faite à un rythme presque constant tout au long des cinq dernières décennies. En effet, les constructeurs ayant affaire à un marché peu extensible, s'efforçaient de sortir périodiquement des avions aux performances techniques et économiques supérieures. Une fois qu'une compagnie acquiert un nouveau type d'appareil, les autres sentent une menace pour

[6] Dans Sampson (1986: p 239).

leur image et vont acquérir ce nouveau type. Les compagnies aériennes sont ainsi amenées souvent à retirer du service des avions qui fonctionnent encore et les remplacer par des nouveaux appareils coûteux (ce qui est une des raisons des graves problèmes financiers dont souffre l'industrie). L'introduction de nouveaux appareils signifiait aussi des appareils à plus grande capacité. L'augmentation des capacités offertes était donc due d'une part à l'augmentation du nombre d'appareils (anciens et nouveaux) et d'autre part à l'augmentation du nombre de sièges par appareil. C'est ainsi que l'introduction des jets à la fin des années 1950 rendait nécessaire pour les compagnies aériennes de stimuler la demande et de s'adresser à une clientèle plus large pour remplir leurs appareils. Cela ne pouvait se faire que par la baisse des tarifs. De même, au début des années 1970, la mise en service des Boeing 747 a provoqué un véritable changement dans l'échelle de l'offre. À titre d'exemple, le nombre de sièges offerts sur l'Atlantique nord a doublé entre 1970 et 1976 en raison de l'introduction des gros avions de 300 sièges. La surcapacité est donc une conséquence directe de l'évolution technologique et elle a constamment créé une pression à la baisse des tarifs, souvent source de conflits entre les compagnies aériennes au sein de l'IATA.

I-1-2- La concurrence des charters et des nouvelles compagnies

Alors que lors de la conférence de Chicago il s'agissait de services marginaux, le transport aérien à la demande a pris au fil des années un poids de plus en plus important. Cette évolution s'explique d'une part par le développement technologique et d'autre part par un changement au niveau de la demande. Le développement technologique, comme nous l'avons vu, amenait les compagnies aériennes à changer leurs flottes en vendant les anciens appareils à des prix très bas. Les compagnies charters ont profité de ces appareils pour se développer à un faible coût. D'un autre côté, la composition du marché a beaucoup évolué. Alors qu'à l'origine le trafic était surtout constitué par des voyages diplomatiques ou d'affaires, il comporte de plus en plus une dominante loisir. Les compagnies charters ont donc bénéficié d'une clientèle, de plus en plus nombreuse, très sensible aux prix.

Par ailleurs, de nouvelles compagnies aériennes sont apparues, en particulier dans les pays asiatiques (SIA, KAL, et Thaï International), avec souvent un niveau de service plus élevé que celui permis par l'IATA et, dans une moindre mesure, des tarifs plus faibles. Cette croissance des compagnies non-membres de l'IATA a, au même titre que les transporteurs charters, fortement concurrencé les compagnies aériennes de l'IATA.

I-1-3- L'évolution de la demande

L'augmentation des revenus moyens, l'allongement du temps de loisir et l'amélioration de la sécurité des vols ont provoqué un changement important au niveau de la demande aussi bien du point de vue qualitatif que quantitatif. De 1946 à 1978, la demande, exprimée en passagers-kilomètres[7], a augmenté à un rythme rapide et soutenu au taux annuel moyen de 13%. Parallèlement, la clientèle est devenue plus variée. Elle n'est plus seulement constituée d'aventuriers, de diplomates ou d'hommes d'affaires. L'avion se vulgarise et les bourses moyennes sont de plus en plus tentées par les voyages organisés à bas tarifs. La demande devenant très sensible aux tarifs, la guerre tarifaire trouve sa raison d'être.

En théorie, il ne devrait pas y avoir concurrence entre les services réguliers et les services à la demande, mais plutôt complémentarité. Les premiers s'adressant à une clientèle individuelle, voyageant pour affaire ou tourisme, aisée financièrement et désireuse de contrôler son temps. Les seconds orientés essentiellement vers des groupes de voyageurs occasionnels, sensibles au prix et pouvant réserver à l'avance. Toutefois avec la crise de surcapacité, cette distinction est de moins en moins évidente. Les compagnies aériennes régulières et charters se disputent désormais la même clientèle.

[7] Nombre de passagers * total des kilomètres parcourus.

En somme, le surplus de capacité périodique dont souffre le transport aérien, l'évolution de la demande et la concurrence des nouvelles compagnies et des charters, tous des facteurs interdépendants, vont créer d'énormes problèmes au système bilatéral et mettre à rude épreuve l'IATA.

I-2- L'IATA et la guerre des tarifs

> " Nous vendons un produit impossible à stocker. C'est comme si on disait à un marchand d'autos que ses. modèles ne vaudront plus rien le lendemain; évidemment il se dépêchera de les vendre même à un dollar l'unité"
>
> Umberto Nordio[8]

Pour concurrencer les compagnies hors IATA et les charters, les compagnies aériennes membres de l'IATA ont besoin de se mettre d'accord sur la baisse des tarifs. Les nouvelles tarifications se succédèrent avec chaque fois de nouvelles formules pour baisser les prix et attirer la clientèle: en 1967 apparurent les GITs (*Group Inclusive Tour Fares*), en 1970 les tarifs d'excursions de 22 à 45 jours et en 1976 ont été introduit les tarifs Apex (*Advance Purchase Excursions*). L'aboutissement à ces formules ne se faisait pas sans difficultés. Si les compagnies étaient d'accord sur l'objectif principal, c'est-à-dire la baisse des prix, elles ne l'étaient pas toujours sur les formules à utiliser et sur l'ampleur des baisses. Mais sous la menace d'une situation d' "*open rate*", la concertation finissait par l'emporter sur l'anarchie. Cependant, les problèmes de fonds subsistaient: surcapacité chronique et intensification de la concurrence. Il devenait dans ces conditions de plus en plus difficile d'aboutir à des compromis et, à titre d'exemple, durant l'année 1976, les tarifs de passagers étaient libres sur la moitié des routes internationales. Le système des prix de l'IATA s'est peu à peu effondré et la structure devint de plus en plus flexible. L'organisme international s'est vu ainsi de plus en plus dessaisi de ses fonctions tarifaires, notamment sous

[8] PDG d'Alitalia, dans Sampson (1986: p 20).

l'impulsion des EU. Le nouvel accord anglo-américain (Bermudes II, 22 juin 1977), contrairement au premier accord, ne fait plus référence à l'IATA en matière de fixation des tarifs. Celle-ci est devenue essentiellement bilatérale avec pour principe la double désapprobation.[9] Les EU, qui pendant plus de 30 ans approuvaient les tarifs soumis par l'IATA, devinrent en outre de plus en plus critiques vis-à-vis de cette organisation.

Par ailleurs, de nombreuses compagnies commencèrent à utiliser des pratiques illégales (admission gratuite d'excédents de bagages, vente de billets portant l'indication d'un prix factice, remises sur le prix du billet sous couvert de facilités de crédit, bénéfice d'une classe supérieure accordé sans majoration des prix, etc.) qui ne firent qu'aggraver la situation et accroître les divergences. Sampson (1986: p 18) résume bien la situation qui prévalait durant cette période: "Ils (les transporteurs aériens) ont tous le même problème fondamental: trop de sièges et pas assez de passagers, ils sont tous empêtrés dans le même dilemme; ils souhaitent se réunir pour fixer des prix uniformes, mais ils ne peuvent résister à la tentation de vendre sous le comptoir des billets à prix réduits pour élargir leurs parts de marché. Chaque place inoccupée augmente leurs pertes, et l'industrie internationale du transport aérien en dépit de ses mérites est techniquement au bord de la faillite."

En 1978, l'IATA officialisa une situation qui existait de fait en renonçant à la fixation multilatérale et concertée des tarifs obligatoires et en acceptant une plus grande concurrence en matière de service à bord. Les conditions du transport aérien international ont largement changé et de ce fait le système établi à Chicago commence bon gré mal gré à changer.

---

[9] Selon ce principe, pour qu'un tarif proposé par une compagnie soit refusé, il faut qu'il le soit par les deux pays.

SECTION II: LA RENAISSANCE DU LIBÉRALISME

II-1 La politique de libéralisation américaine

Dans une industrie devenue de plus en plus anarchique et où les pratiques illégales étaient devenues monnaie courante, les EU commencèrent à manifester de plus en plus leur mécontentement vis-à-vis de la réglementation internationale du transport aérien. Le gouvernement américain décida alors de revenir à ses idées libérales et entreprit une politique de déréglementation aussi bien sur son marché intérieur que sur le marché international. Le "*Airline Deregulation Act*" fut signé le 24 octobre 1978 libéralisant le transport intérieur de la tutelle de l'administration américaine. Cela devait assurer aux compagnies américaines des conditions favorables à l'amélioration de leur productivité et leur permettre de retrouver leur part du marché mondial qui commençait à fléchir.

Sur le plan international, lors de la conférence de Madrid en 1977, les EU se retrouvèrent seuls à défendre une déréglementation internationale. Mais malgré leur isolement, ils étaient décidés cette fois à aller de l'avant avec leur option libérale. En juin 1978, le gouvernement américain annonça son intention de retirer l'immunité antitrust dont bénéficiait l'IATA. Cette annonce, connu sous le nom de *Show Cause Order* et qui remet en cause le rôle de l'IATA en matière de fixation des prix, provoqua la panique dans le monde de l'aviation civile. En effet,la levée de l'immunité rendrait illégale l'application, par les compagnies américaines et les compagnies étrangères desservant l'Amérique, de tarifs fixés dans le cadre des conférences de l'IATA. Les EU voulaient ainsi détruire le pouvoir de l'IATA en matière de fixation des prix. La principale critique apportée par les Américains à ce régime de prix homologués est la tendance à protéger davantage les intérêts des transporteurs que ceux des usagers et de maintenir les prix à des niveaux élevés. Le contrôle des prix était en effet responsable de l'augmentation artificielle des coûts, notamment salariaux, que les compagnies répercutaient systématiquement sur leurs prix. Le 15 février 1980, «*The International Air Transportation Competition Act*», adopté par le Congrès américain, étend le principe de libéralisation au domaine international.

Sous l'effet de la pression internationale, et avec le changement de président aux EU, le *Show Cause Order* fut ajourné en 1981. Néanmoins, le gouvernement américain réussit par la simple menace à ébranler les pouvoirs de l'IATA, en particulier sur l'Atlantique Nord.

Après s'être d'une certaine manière débarrassés de l'IATA, les EU vont poursuivre leurs objectifs libéraux dans le cadre des négociations bilatérales. Leur stratégie était de proposer aux autres pays de nouvelles routes vers les EU en contrepartie d'une plus grande libéralisation des tarifs; ce qu'on a appelé la politique des *«Routes for fares»*. Le premier pays auquel a été proposé ce marchandage fut les Pays-Bas. Un accord a été signé le 31 mars 1978. Depuis cette date les accords de ce type, dit néo-libéraux, se succédèrent. Au total 23 accords furent signés entre 1978 et 1982.

Le contenu de ces accords avait pour objectifs:

- d'encourager la concurrence par des prix fixés selon les lois du marché, supprimant toute référence à l'IATA. Le principe adopté en la matière étant la double désapprobation. [10]
- d'éliminer toutes restrictions réglementaires en ce qui concerne les capacités et les fréquences.
- d'augmenter le nombre des transporteurs désignés sur chaque route (généralisation de la pluri-désignation).

En introduisant de fortes doses de libéralisme dans le système bilatéral, les EU ont créé une atmosphère de changement dans l'aviation civile. Changement dont on commençait à ressentir fortement le besoin.

---

[10] Ces accords ont conduit à des niveaux de tarifs aériens réduits de 35% (Tretheway 1991)

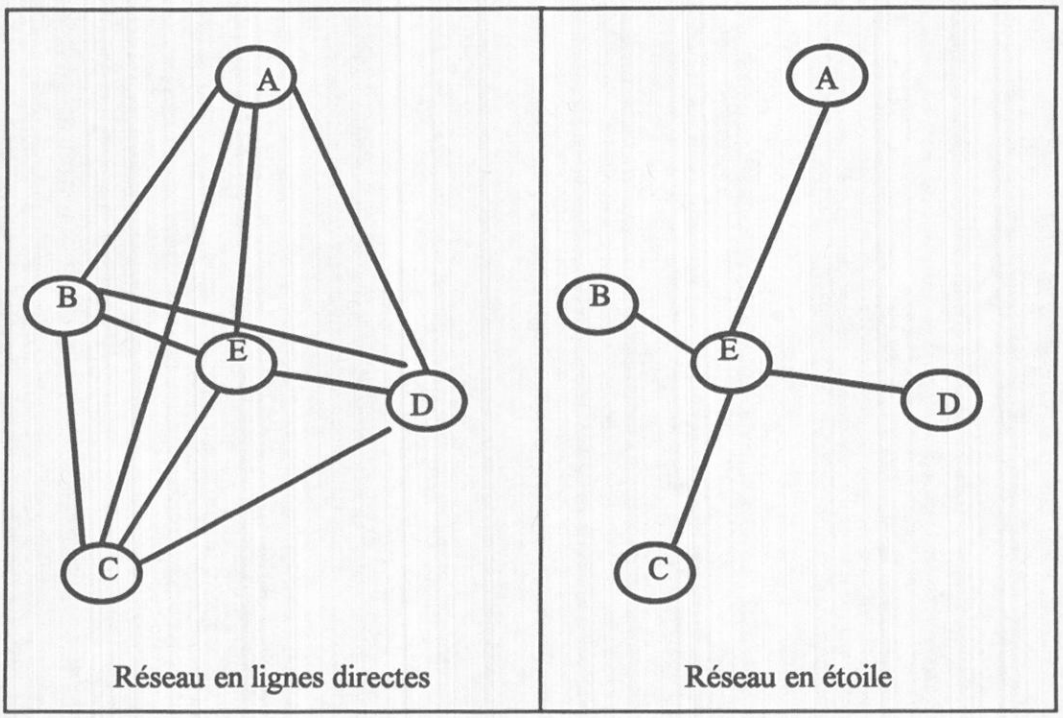
Étant donné que la déréglementation américaine était une expérience unique en son genre, il convient de s'attarder un peu pour observer ses résultats.

Les principaux enseignements que l'on peut tirer de cette expérience de plus de dix années de déréglementation sont: la restructuration des réseaux des compagnies aériennes, la vague de fusions qui a mené à une forte concentration de l'industrie et les résultats économiques, globalement positifs.

II-1-1 les réseaux en étoiles ou le système de la plaque tournante

En réponse à la déréglementation du marché intérieur, les compagnies américaines ont restructuré leurs réseaux en utilisant l'aéroport où ils avaient le plus grand niveau de pénétration comme «plaque tournante» ou centre du réseau. La réorganisation des programmes de vols autour de ce centre permet un grand nombre de destinations. Dans ce type de réseau, appelé «réseau en étoile», les vols sur tous les segments sont programmés pour arriver et partir à des intervalles de temps très courts. Les compagnies américaines ont développé ce système pour bénéficier des économies de portée. Il leur permet, comme le montre le graphique suivant, de remplacer des vols non stop par des vols *one stop* et assurer ainsi un taux de remplissage plus élevé et une meilleure gestion des appareils en affectant les petits avions entre les petites villes et le centre, et les gros entre les centres. En plus, avec ce système, les compagnies peuvent augmenter la fréquence de leurs vols et diminuer les prix, et donc attirer plus de clients. Le développement des «réseaux en étoile» a donc permis la diminution des coûts et a stimulé la demande.

Figure 3: La restructuration des réseaux

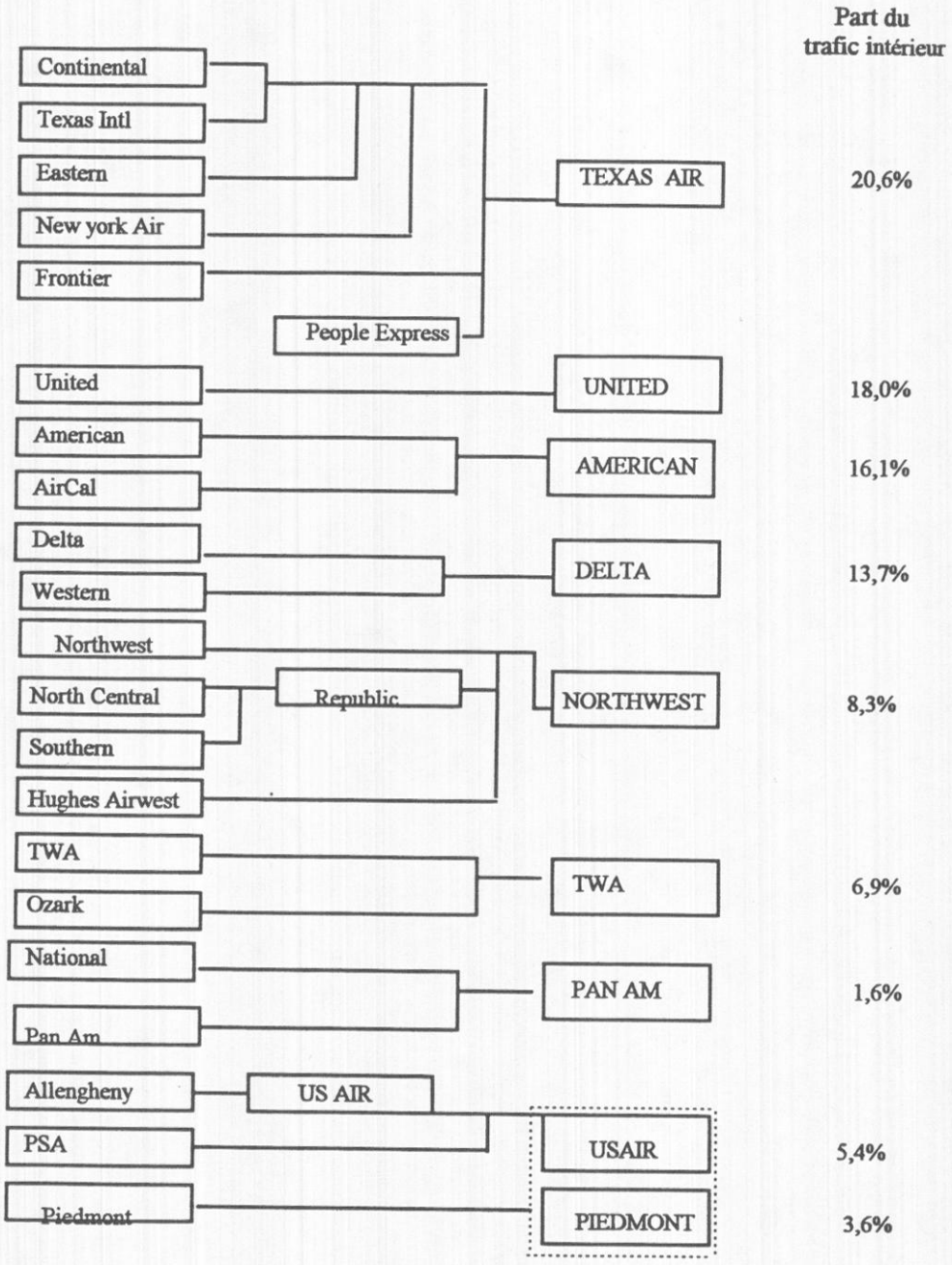


Source: Tretheway (1991: p 81)

II-1-2- les regroupements

La déréglementation américaine a déchaîné une vague de fusions qui a mené vers une forte concentration de l'industrie. La figure suivante montre le processus de concentration sur le marché américain de 1978 à 1986:

Figure 4: La consolidation du marché américain de 1978 à 1986



Source: Serelle (1990: p 37).

Cette tendance à la concentration de l'industrie s'est maintenue tout au long de ces dernières années. Les cinq plus grandes compagnies ont vu leur part de marché passé de 54% en 1985 à 68% en 1990.[11]

II-1-3 les résultats économiques

La déréglementation a permis aux compagnies américaines d'améliorer sensiblement leur compétitivité. Caves, Tretheway et Windle (1987) constatent en effet que la productivité globale des transporteurs croît beaucoup plus rapidement après la déréglementation. Dans le même sens, Harmel-Tourneur (1994) a montré que les fusions qui ont suivi la déréglementation ont permis un progrès technique soutenu et la diminution des coûts variables. Cette amélioration de la productivité et la baisse des prix qui en a résulté a permis, selon les calculs de Morrison et Winston (1986), un gain annuel pour les consommateurs et les transporteurs de 8 milliards de dollars.

Le reste du monde n'a pas manqué de constater ce résultat et beaucoup commencèrent à voir la libéralisation de l'industrie comme le meilleur moyen pour améliorer la compétitivité de leurs compagnies. La déréglementation américaine semble donc être le premier maillon d'un processus de libéralisation plus globale.

II-2- La déréglementation dans le reste du monde

La fin des années 1980 vit un grand nombre de pays poursuivre une politique de déréglementation interne (GB et Japon en 1987, Nouvelle-Zélande et Mexique en 1988, les Pays-Bas et l'Australie en 1990). Cette dernière se traduit d'abord par une privatisation totale ou partielle des compagnies aériennes puis par l'assouplissement de la réglementation et le développement de la concurrence interne. La privatisation est

[11] ITA, *études et documents 92/4,* "La privatisation des compagnies aériennes en Europe", p 5.

un préalable à l'adoption d'une politique internationale plus libérale. Les gouvernements procèdent à la privatisation dans le but de donner à leurs compagnies nationales les moyens financiers pour se préparer à la concurrence. C'est ainsi que British Airways et Japan Air Lines ont été totalement privatisées en 1987, Mexicana en 1988 et Air Canada en 1989.

L'étape de la privatisation diffère d'un pays à l'autre. Comme le note Jenks (1991), les pays dont les compagnies sont fortes ont facilement privatisé leurs compagnies (British Airways, Japan Air Lines, Singapore Airlines); tandis que dans les pays où les compagnies sont faibles les gouvernements cherchent des investisseurs étrangers pour soutenir financièrement et techniquement leur compagnie, sachant qu'elle pourra difficilement survivre à une libre concurrence.

La privatisation n'est pas un phénomène propre au transport aérien : toutefois elle y prend une importance particulière étant donné qu'il s'agit d'une industrie stratégique ayant un caractère de service public. Au fur et à mesure que les pays privatisent leurs compagnies et déréglementent leurs marchés intérieurs, les accords libéraux se multiplient. La libéralisation se poursuivant ainsi dans le cadre du système bilatéral.

II-3- Un premier accord multilatéral: l'Union européenne

Sans doute la décision qui a produit le plus d'impact sur l'évolution du transport aérien international depuis la déréglementation américaine est celle prise par la Cour de justice européenne qui concerne l'applicabilité du traité de Rome à l'industrie du transport aérien. Cette dernière doit dès lors se soumettre aux principes de la libre concurrence dans tout l'espace européen. L'Europe deviendra ainsi le premier espace aérien commun avec liberté tarifaire totale, sans restrictions des capacités et avec droit de cabotage. Initialement prévu pour le 1er janvier 1993, la libéralisation totale de l'espace aérien européen a été fixée finalement pour l'année 1997. Cet événement revêt une double importance. D'une part, il s'agira du premier accord multilatéral réussi en matière d'échange de droits de trafic; et, d'autre part, cela soulèvera

plusieurs questions quant au rapport aérien futur entre l'Union européenne et le reste du monde.

II-4- Le projet de cieux ouverts en Amérique du Nord

Décidés à poursuivre leur objectif de libéralisation, les EU ont signé récemment un accord avec le Canada en vertu duquel les transporteurs américains et canadiens ont désormais accès illimité aux villes de l'autre pays. Il n'y a que trois exceptions: l'accès des transporteurs américains à Montréal et à Vancouver sera limité encore pendant deux ans et l'accès à Toronto le sera pendant trois ans. Le cabotage, contrairement au cas européen, n'est pas encore à l'ordre du jour.

Sommaire du deuxième chapitre

Les caractéristiques du transport aérien ont beaucoup changé depuis la Deuxième Guerre mondiale et par conséquent le système bilatéral issu de la convention de Chicago est devenu de moins en moins adapté au nouvel environnement de l'industrie. Le protectionnisme qui a prévalu durant des décennies cède de plus en plus sa place au libéralisme. Les EU ont, par la réussite de leur déréglementation intérieure et par leur politique agressive sur le plan international, entraîné avec eux de nombreux pays dans la voie du libéralisme. La question qui se pose maintenant est de savoir comment va se poursuivre le processus de libéralisation à l'échelle mondiale: Va-t-il s'étendre et arriver à couvrir toute la planète? Va-t-il se poursuivre dans le système bilatéral actuel? Va-t-on passer enfin au système multilatéral que l'on recherchait il y a cinquante ans?

CHAPITRE III:

LA MONDIALISATION DU TRANSPORT AÉRIEN

SECTION I : LA «CONTAGION» DU PROCESSUS DE LIBÉRALISATION

> *"Lorsque les nouvelles techniques de communication se jouent de frontières, tigre de papier, lorsqu'il est possible de circuler plus vite et pour moins cher, lorsque chaque jour apporte sa dose de libéralisme, lorsqu'enfin l'usager devient client, mieux vaut une ouverture maîtrisée qu'un superbe isolement."*[12]

Étant un secteur international, tout changement introduit par un pays dans sa politique de transport aérien a inévitablement des répercussions immédiates sur d'autres. En effet, nous avons signalé auparavant qu'il existe plusieurs façons permettant d'aller d'un point à un autre. Par exemple, pour aller de New York à Paris, on peut prendre un vol direct ou un vol à escale via Amsterdam. Il est certain que la durée du vol direct est inférieure au vol à escale. Mais si les EU et les Pays-Bas libéralisent leur espace aérien, le trajet New York - Amsterdam serait soumis à une forte concurrence et les prix seraient très bas au point où le vol à escale deviendrait plus intéressant que le vol direct. Un cas réel de détournement de trafic est le cas du tarif combiné Paris-Réunion/ Réunion-Maurice qui est devenu plus bas après la libéralisation relative du marché français que le tarif Paris-Maurice. Ainsi, étant donné que les pays du «monde libéralisé» desservent aussi des points dans les pays non libéralisés, elles concurrencent inévitablement les compagnies de ces pays qui sont moins compétitives (Levine, 1990). Nous pouvons alors nous poser la question suivante: Est-ce qu'un pays peut maintenir une politique protectionniste si ses voisins choisissent de libéraliser leurs accords

[12] Le Monde, 1er juin 1995, p 16.

aériens? Estienne-Henrotte (1988: p 20) répond à cette question avec une assurance que nous partageons. "La récapitulation des mécanismes du transport aérien international démontre à quel point il est difficile, voire impossible d'isoler une partie de cette activité mondiale et de la doter de structure qui ne se relie pas étroitement au cadre existant à l'échelle mondiale." La voie du libéralisme n'est donc pas toujours un choix de conviction mais souvent une nécessité pour des États qui se trouvent dans l'impossibilité de protéger les marchés de leurs compagnies aériennes. C'est effectivement le cas des pays européens qui ne font pas partie de l'UE, tels la Suisse ou l'Autriche qui seront pris en «sandwich» et ne pourront pas maintenir un régime protectionniste (Tretheway 1991). Et, ce qui est peut-être moins attendu, c'est aussi le cas des pays en voie de développement. La situation dans laquelle se retrouvent ces pays est bien résumée par le ministre du transport du Royaume du Maroc lors d'un colloque organisé par l'Institut du transport aérien: «Nous (les PVD) n'avons ni l'intention, ni la possibilité de freiner la libéralisation, elle est inéluctable et aura à coup sûr des répercussions immédiates sur le devenir de nos compagnies aériennes»[13].

Le processus de libéralisation semble donc bien irréversible et global.

SECTION II: LE DÉBAT THÉORIQUE

> «Tous les économistes du monde seraient-ils allongés
> bout à bout qu'ils ne parviendraient pas à une conclusion. »
> G. Bernard Shaw

Le transport aérien a toujours été un lieu privilégié des débats sur la réglementation de l'activité économique. Faut-il laisser libre le marché ou le réglementer? Ce vieux débat a resurgi vers la fin des années 70 avec la déréglementation américaine. Nous allons dans la section suivante exposer les principales thèses en faveur et contre la réglementation du transport aérien.

---

[13] ITA, *études et documents 88/4*, "La libéralisation du transport aérien dans la CEE; le point de vue des pays voisins. Acte du colloque de Marrakech oct 88", p 3.

I-1- Les thèses interventionnistes

La réglementation du transport aérien est justifiée par des considérations de services publics (assurer un service de base, desservir les régions les plus isolées...etc...) et par l'argument de l'industrie naissante. Mais du point de vue strictement économique, la réglementation des activités de réseaux en général et du transport aérien en particulier est justifiée par deux types de circonstances: le monopole naturel et la concurrence destructrice:

- On parle de monopole naturel lorsque le coût moyen de long terme des entreprises est décroissant. Dans ce cas, il est préférable qu'une seule entreprise desserve le marché car les économies d'échelle sont très importantes et si plus d'une entreprise fournissent le service les coûts unitaires augmenteraient significativement. La mise en place d'un monopole résulte donc d'un souci d'efficacité. La réglementation intervient alors pour établir un monopole public évitant ainsi qu'une entreprise privée puisse se trouver dans une telle situation et abuser de son pouvoir.

- Il y a concurrence destructrice lorsque la part des coûts fixes dans l'ensemble des coûts des entreprises est très élevée. Dans cette situation, le coût marginal de l'entreprise est négligeable et les entreprises risquent de se livrer une concurrence féroce, notamment par des guerres de prix, pour augmenter leurs parts de marché. La réglementation intervient alors pour éviter le gaspillage des ressources et l'inefficacité économique qui résulterait d'une telle situation en contrôlant les entrées et sorties dans l'industrie et en fixant les conditions de concurrence (contrôle des prix, des capacités et des fréquences).

Les économistes ne sont pas tous d'accord sur la nature de l'industrie du transport aérien. Pour certains, il s'agit d'un cas de monopole naturel (Pavaux 1984), pour d'autres c'est un cas de concurrence destructrice (Pryke 1987). Selon Lévesque (1988), l'argument de la concurrence destructrice est applicable à une industrie en

situation de monopole car sans réglementation les entreprises se livreraient une bataille féroce de laquelle une seule survivra. Mais, au-delà de ce débat sur la nature de l'industrie, ce qu'il faut retenir c'est que dans les deux cas la réglementation intervient pour des raisons d'efficacité économique.

Comme nous l'avons vu dans notre premier chapitre, la plupart des gouvernements choisirent de créer un monopole public pour éviter la concurrence excessive et/ou le risque d'un monopole privé. Les États-Unis ont été, à notre connaissance, les seuls à préférer confier l'industrie au secteur privé en exerçant toutefois un contrôle strict sur les entrées et les sorties ainsi que sur les prix. Sur l'échelle nationale, l'interventionnisme pouvait donc prendre soit la forme d'un monopole public, soit la forme d'une réglementation stricte. Au niveau international, la situation différait. Bien qu'elle fut proposée à un certain moment, la création d'une seule compagnie internationale ayant pour objectif de servir l'ensemble des liaisons internationales nécessaires ne paraissait pas réalisable. La réglementation internationale du transport aérien devait donc nécessairement prendre la deuxième forme. L'industrie du transport aérien international a été alors, comme nous l'avons vu, l'objet d'une stricte réglementation.

I-2- Les thèses libérales

Le libéralisme dans le transport aérien s'appuie d'une part sur l'incapacité de la réglementation internationale à répondre aux mutations de l'environnement économique, et d'autre part sur la théorie des marchés contestables.

A- Les cinquante années de réglementation ont permis à l'industrie naissante de se développer à un rythme assez rapide. Toutefois, cette réglementation ne suit plus les nouvelles tendances du marché et se heurte de plus en plus aux difficultés que nous avons déjà présentées. En effet, l'industrie du transport aérien semble avoir atteint sa maturité, et les règles de jeu établies alors que l'industrie était encore naissante ne sont plus adaptées. Par ailleurs, la gestion des monopoles publics a montré tout au long des

décennies passées, et dans presque tous les secteurs, ses limites et ses problèmes. La recherche de l'efficacité qui justifiait la réglementation est remise en cause par les faits: les monopoles n'ont pas de pression pour baisser leurs coûts et leurs modes de gestion sont archaïques. Pour cela, privatisation et libéralisation sont les maîtres mots d'aujourd'hui.

B-Plusieurs auteurs ont cherché à montrer la nécessité de déréglementer l'industrie. Dès 1962, Caves étudia la structure du marché du transport aérien aux États-Unis et aboutit à la conclusion que l'industrie fonctionnerait mieux sans réglementation. Les études empiriques de Levine (1965) et Jordan (1970), portant aussi sur le marché américain, ont montré que la réglementation a mené l'industrie vers une situation d'inefficience et où les prix sont très élevés. Panzar (1975) et Dorman (1976) démontrèrent théoriquement que le marché du transport aérien est un marché contestable, c'est-à-dire que la seule menace d'entrée de nouveaux concurrents oblige les compagnies à conserver des prix compétitifs. Trois conditions sont toutefois nécessaires pour la contestabilité du marché: pas de barrières à l'entrée ni à la sortie, les consommateurs doivent pouvoir facilement changer de fournisseurs, et les entreprises existantes ne doivent pas avoir la possibilité de répondre rapidement aux nouvelles entrées par une baisse des prix. Bailey et Panzar (1981) ont vérifié empiriquement cette théorie en examinant le comportement d'une compagnie américaine qui était soumise à la menace de nouveaux entrants. Ils constatèrent qu'effectivement, la menace d'entrée potentielle sur le marché suffit à maintenir le niveau de prix assez proche des coûts. Il faudrait donc supprimer les barrières à l'entrée dans l'industrie. Cependant, Bailey, Graham et Kaplan (1985) soulignent que le marché n'est pas parfaitement contestable étant donné que les prix dans les situations de monopole, même sous la menace d'entrée potentielle, sont toujours supérieurs à ceux issus d'une concurrence effective. L'apport de Morrison et Winston (1986) est dans ce sens très intéressant car ils distinguent entre contestabilité parfaite et imparfaite. Une étude empirique leur a permis de constater que la variation du bien-être des consommateurs suite à l'entrée d'un nouveau concurrent sur le marché est égale à la variation qui découlerait de l'existence de trois concurrents potentiels. Le

transport aérien n'est donc pas un cas de marché parfaitement contestable. Toutefois, la contestabilité imparfaite est suffisante pour exercer une pression sur le niveau des prix. La déréglementation est donc préférable au statu quo. La théorie du marché contestable a ainsi joué un rôle important dans la justification de la déréglementation du transport aérien.

Aujourd'hui, la plupart des études théoriques et empiriques tournent encore autour de savoir si la libre concurrence sur le plan international mènerait à un marché plus efficient ou non, et s'il faut en conséquence libéraliser l'industrie. Les résultats globalement positifs de la déréglementation américaine ont incité plusieurs pays à opter pour la déréglementation et l'effet contagion laisse croire que d'autres suivront la même voie. La question qui se pose n'est donc plus s'il faut libéraliser ou non mais plutôt jusqu'où ira la libéralisation internationale et comment cette industrie, naguère publique et hyper-réglementée, va-t-elle se réorganiser en conséquence.

SECTION III: LES LIMITES DE LA LIBÉRALISATION INTERNATIONALE

III-1 La signification de la libéralisation internationale

La remise en question du régime actuel concerne essentiellement les dispositions de la convention de Chicago relatifs aux droits d'accès au marché, à la réglementation des capacités et des tarifs et au concept de nationalité des compagnies aériennes:

A- L'accès au marché: l'accord de Chicago, en officialisant les frontières aériennes, a permis à chaque État d'avoir un réservoir de trafic (la moitié du trafic en provenance et à destination du pays) sur lequel sa compagnie nationale a un droit exclusif; c'est ce qu'on a appelé la théorie de la propriété nationale du trafic. Une compagnie ne pouvait avoir que des droits de troisième et quatrième libertés, rarement la cinquième. De nos jours, la libéralisation pourrait avoir comme objectif l'accès libre à tous les marchés, c'est-à-dire permettre les neuf libertés. Toutefois, il est peut-être prématuré de viser

très haut immédiatement, mais à terme nous pouvons nous attendre à voir chaque compagnie desservir les villes qu'elle souhaite partout dans le monde (tout trafic vers toute destination). Ce qui reviendrait à accorder le traitement national à toutes les compagnies aériennes.

B) Tarifs et capacités: En ce qui concerne ces deux éléments, ils sont déjà dans une large mesure libéralisés dans le cadre des accords bilatéraux. Ils sont soumis aux seules lois de l'offre et de la demande dans un nombre croissant de pays.

C) La nationalité: la question de la nationalité se pose fréquemment dans les articles les plus récents. Est-ce que la libéralisation internationale est possible sans l'abolition du concept de compagnie aérienne nationale issu de la convention de Chicago? Pour beaucoup, les critères de détention substantielle et de contrôle effectif doivent disparaître pour pouvoir établir un régime de libre-échange pour le transport aérien. Selon le rapport de 1991 du comité d'experts de la *Global Aviation Associates,* le refus traditionnel d'autoriser une participation étrangère dans le capital ou le contrôle par des étrangers de compagnies aériennes nationales provient de politiques protectionnistes visant à limiter la concurrence. Le rapport envisage la possibilité d'une participation étrangère ou multinationale illimitée dans le capital d'une compagnie aérienne nationale.

D) Autres éléments d'importance: exemptions de taxes, systèmes de réservation informatisés, transfert de revenus, déplacement du personnel, règles de sauvegarde de la concurrence et élimination des subventions gouvernementales.

La libéralisation globale de l'industrie peut alors se résumer en cinq points: accès libre à tous les marchés, détermination des tarifs et des capacités laissée aux forces du marché, abolition du concept de nationalité et non discrimination entre les compagnies aériennes.

III-2- Les principaux obstacles à la libéralisation

> *«Là où il y a volonté politique, il n'y a pas de difficultés techniques insurmontables; là où il n'y a pas de volonté politique, chaque difficulté technique devient un prétexte pour faire échouer une négociation.»*
>
> *Paul-Henri- Spaak.*[14]

Les risques qui pèsent sur la sécurité nationale, les intérêts économiques, et les problèmes techniques sont les principaux obstacles à une libéralisation globale de l'industrie.

III-2-1 Les problèmes techniques

L'insuffisance des places disponibles dans les aéroports, dans l'espace et dans les moyens de communication peut constituer un sérieux obstacle à la poursuite des politiques de libéralisation. Par exemple, les autorités américaines estiment qu'il faudrait construire de 20 à 25 nouveaux aéroports pour résoudre les problèmes de saturation qui toucheront les aéroports américains les plus importants en 1997[15].

Une des solutions qui se présente pour résoudre le problème de la pénurie des places dans les aéroports et dans les airs, est la vente aux enchères des créneaux disponibles. Selon Stasinopoulos (1992), cela accroîtrait l'efficacité de l'allocation des capacités existantes. En effet, les routes, les droits de décollage et d'atterrissage sont les principaux actifs des compagnies aériennes et la concurrence devrait jouer aussi sur ces points.

Par ailleurs, pour que la libéralisation conduise à une plus grande concurrence, il faut outre un moyen efficace de répartition des créneaux disponibles, une augmentation des

---

[14] Dans Estienne-Henrotte (1988: p viii).
[15] Source: réunion d'experts de l'aviation civile, octobre 1990, BIT, Genève, p 17.

capacités des aéroports. Il faut donc une politique mondiale de développement des infrastructures. La disponibilité des places dans les aéroports est en effet une condition sans laquelle il serait difficile de parler de contestabilité du marché de transport aérien. Dans ce sens, un nouveau concept est apparu aux EU: le "*wayport*". Imaginé par le Congrès américain en 1989, le *«wayport»* est un aéroport à peu près exclusivement de transit, construit dans une zone faiblement peuplée. Les *«wayport»* pourraient effectivement représenter une solution aux EU; mais l'application de ce concept dans d'autres continents, notamment en Europe n'est pas viable étant donné la proximité géographique des grandes villes. La privatisation des aéroports pourrait aussi résoudre les problèmes d'encombrements. Le choix de la privatisation est d'ailleurs en train de se généraliser aux activités connexes de l'aviation comme la gestion des aéroports et la gestion des systèmes de communication et de sécurité. La privatisation permettrait principalement l'amélioration des méthodes de gestion de ces activités.

III-2-2 Les intérêts économiques et le problème de la sécurité nationale

Le plus important obstacle à une libéralisation totale de l'industrie est sans doute la peur des États de voir leurs compagnies nationales disparaître par manque de compétitivité. «L'intérêt national d'un pays quel qu'il soit l'empêche de confier la responsabilité de son commerce extérieur à des transporteurs étrangers motivés seulement par le profit.»[16] Le risque de dépendance vis-à-vis des transporteurs étrangers en cas d'urgence est un argument fondamental pour ceux qui s'attachent aux principes de la Convention de Chicago. Un État acceptera-t-il les bras croisés de voir sa compagnie nationale disparaître?

A vrai dire il n'aura pas tellement le choix car, comme nous avons vu, il est difficile du fait de l'interdépendance des réseaux aériens de créer un environnement protectionniste pour sa compagnie nationale. Par ailleurs, toute politique nationale de transport est fortement influencée par le secteur touristique et le commerce. Or, si un

[16] Giraudet dans Sampson (1986: p 192).

pays touristique comme les îles Maurice décide de protéger sa compagnie aérienne, le tourisme en sera affecté. En effet, la libéralisation stimule le trafic entre les pays qui en adoptent le principe, et par conséquent les régions non libéralisées peuvent se trouver marginalisées (détournement de la clientèle touristique vers d'autres régions). Cela rendrait difficile la survie de la compagnie aérienne que l'on tentait de protéger et nuirait aux secteurs touristiques. Il faudrait donc mieux pour un pays accepter d'ouvrir son marché au risque de voir sa compagnie nationale disparaître plutôt que de tenter de la protéger en sachant que le résultat sera le même, avec un manque à gagner pour l'industrie touristique et un déficit financier en prime. Lorsque l'on connaît l'état des finances publiques dans tous les pays du monde, on peut se demander si le maintien d'une politique protectionniste est un choix raisonnable.

Ceci étant dit, nous devons souligner qu'il existe d'autres moyens, outre la participation majoritaire au capital, pour un État de maintenir un certain contrôle sur sa compagnie aérienne. Certaines formules permettent que le contrôle reste national même si le capital est majoritairement étranger. Par exemple, une action spéciale donnant le pouvoir de s'opposer à toute vente d'actions, comme c'est le cas pour British Airways; ou encore un droit préférentiel sur une partie des actions qui permet en cas de nécessité de redevenir majoritaire, le cas de KLM. L'État détiendrait ainsi, par des dispositions originales et dérogeant au droit des sociétés commerciales, le droit de contrôle d'une compagnie aérienne en cas de nécessité.

La nationalité d'une compagnie aérienne ne demeure pas moins une question fondamentale dans le débat sur la libéralisation et mérite donc un plus grand intérêt.

III-2-3- Le concept de nationalité

Le concept de nationalité est né à une époque où l'industrie n'était qu'à ses débuts et où les considérations de sécurité nationale étaient importantes. Aujourd'hui, l'industrie a atteint son stade de maturité et le développement technique dans l'industrie militaire a réduit l'importance stratégique de l'industrie. Les États se sont en outre débarrassés

du complexe de prestige qui les menait à vouloir à tout prix détenir une compagnie aérienne en leur nom. Les conditions économiques actuelles obligent les gouvernements à repenser leur rôle et à abandonner leur conception d'industries stratégiques.[17] Il n'y a désormais plus de secteur tabou qui échappe à la vague de libéralisation et de privatisation des années 90. Le transport aérien ne sera pas l'exception. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les compagnies devront renouveler et agrandir leurs flottes pour répondre à l'évolution de la demande. En 1994, 1,2 milliards de passagers ont été transportés, soit le quart de la population mondiale, et on prévoit une croissance annuelle de 7% entre 1995 et 1997.[18] Étant donné les pressions financières auxquelles sont soumis les États, le financement de cette croissance exigera une plus grande ouverture du capital et donc l'abandon des restrictions à la participation étrangère. Un réexamen de l'approche traditionnelle de la nationalité des compagnies aériennes est en cours aux EU et en Europe. Toutefois, il faut souligner que les États ne voudront certainement pas perdre tout lien avec l'industrie et de nouvelles formules sont en train d'être explorées. Le critère de nationalité pourrait devenir par exemple; avoir son siège principal à l'intérieur de l'État, relever du droit applicable aux sociétés de cet État ou utiliser l'un des aéroports principaux comme base principale de ses opérations. Dans ce dernier cas, la présence nationale dans le transport aérien international ne s'effectuerait plus à travers les compagnies mais à travers l'importance des aéroports.

La poursuite du processus de libéralisation est étroitement liée à l'évolution, voire à la disparition, du concept de nationalité. Cette évolution ne dépend cependant pas uniquement des décisions gouvernementales. Les compagnies aériennes jouent, par leurs stratégies de regroupement, un rôle important dans ce sens.

---

[17] Pour une plus grande compréhension du nouveau rôle des gouvernements, voir Hafsi (1990).
[18] OACI, Circular 258-AT/107, p iii.

SECTION IV : LES REGROUPEMENTS DANS LE TRANSPORT AÉRIEN INTERNATIONAL

> *«Le transport aérien est une industrie à vocation internationale par nature, une fois les principes de libre-échange adoptés, le transport aérien évoluera comme d'autres industries globalisées (informatique, automobile, pharmaceutique...). Dans toutes ces industries, il y a un petit nombre de producteurs sans que pour cela il n'y ait une forte concurrence».*[19]

La libéralisation telle que définie dans la section précédente ne s'est pas encore totalement réalisée. Cependant les compagnies sont en train de l'anticiper et se préparent à affronter une concurrence de plus en plus dure. Nous remarquons actuellement une forte activité dans l'industrie notamment des délocalisations et des sous-traitances. A titre d'exemples, Lufthansa soutraite quelques tâches administratives en Inde et a noué un partenariat avec une société chinoise pour la maintenance de ses long-courriers; Alitalia de son côté soutraite ses vols sur l'Atlantique Nord à une compagnie australienne.[20]

Toutefois, l'industrie est surtout marquée par d'importants mouvements de regroupement. Les alliances dans le transport aérien se sont en effet développées à un rythme très rapide. En 1991, on a recensé 171 alliances. En 1995, on en a recensé 320.[21] Les prises de participation deviennent de plus en plus nombreuses et de plus en plus importantes. Cela ne manque pas de rendre d'une certaine manière désuet le concept de nationalité et d'exercer une pression pour la levée des limites imposées à l'investissement étranger. Tant que les obstacles juridiques et politiques empêcheront l'acquisition des compagnies aériennes par des étrangers, les regroupements continueront à se faire sous forme d'alliance. Mais dans l'éventualité de la disparition du concept de nationalité, la situation pourrait être très différente.

---

[19] Mendes (1991).
[20] *Le nouvel économiste* 3/02/1995, p 63.
[21] *Airlines Business*, juin 1995, p 27.

Plusieurs spécialistes se sont intéressés au futur de l'industrie du transport aérien. Certains prédisent qu'à long terme nous assisterons à une forte concentration avec probablement la survie d'un très petit nombre de grands transporteurs et l'apparition de compagnies multinationales. C'est ce qu'avance en particulier Kasper (1988: p 1): *«Careful analysis will show that the emergence of a global airline industry by the turn of the century is neither farfetched nor realistic but rather the natural and, I believe, predictable result of fundamental economic and political forces now at work in the world»*. D'autres ne croient pas en l'apparition de compagnies globales avec une puissance égale dans la plupart des zones du monde car il est très difficile selon eux pour une compagnie aérienne d'être commercialement plus efficace que quiconque d'autre sur la totalité des routes. Ils voient plutôt que les compagnies évolueront vers la consolidation de partenariats globaux, tout en continuant à fonctionner comme des entités distinctes.

Il y a donc principalement deux perceptions du futur: ceux qui pensent que ces alliances ne sont qu'un prélude à l'émergence de compagnies multinationales et ceux qui pensent au contraire que les alliances continueront d'être la forme de regroupement dominante. Entre temps, le nombre d'alliances en général et de prises de participation en particulier ne cessent d'augmenter. Par leurs effets sur le concept de nationalité et sur l'organisation du secteur, celles-ci sont en train de déterminer l'évolution du transport aérien.

Sommaire du troisième chapitre

La déréglementation américaine a déclenché une vague libérale qui s'est étendue à d'autres pays par le jeu de l'interdépendance du transport aérien. Anticipant une plus grande libéralisation, les compagnies aériennes se regroupent pour pouvoir survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cependant, les critères de propriété et de contrôle nationaux, hérités de la conférence de Chicago, demeurent un obstacle aux prises de participation et aux fusions. Par conséquent, la principale forme de regroupement aujourd'hui est l'alliance stratégique. Toutefois, les barrières réglementaires à l'investissement étranger sont en train de bouger et leur disparition ne constituera pas une surprise. La question qui se pose alors est comment se poursuivront les regroupements au sein de l'industrie.

CHAPITRE IV :

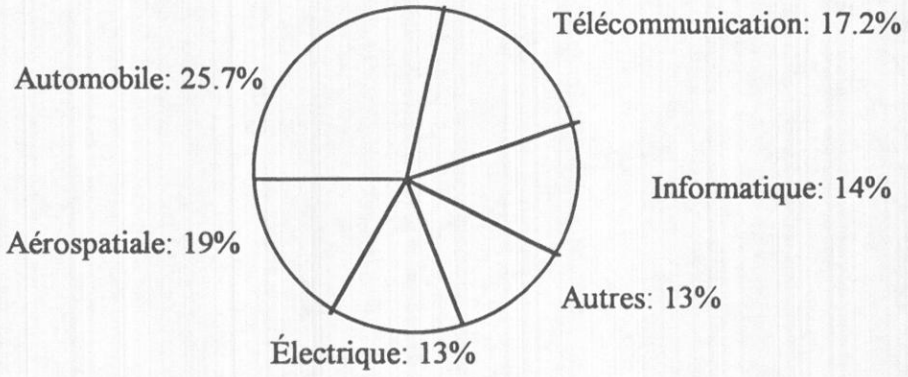
LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

« You can do every thing yourself with enough time, money and luck. But all three are in short supply."

Ohmae (1989: p 146)

Depuis quelques années, nous assistons à une prolifération des accords de coopération et d'alliances stratégiques internationales. L'ampleur du phénomène a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs dans des disciplines variées. Il en a résulté un grand nombre d'études sur ce sujet. Toutefois, la plupart, sinon la totalité, de celles-ci ont porté sur des industries dont les caractéristiques diffèrent profondément de celles du transport aérien. Cela s'explique par le fait que la dynamique des alliances était surtout manifeste dans les industries de biens, et plus particulièrement dans les secteurs de haute technologie comme le montre la figure suivante:

Figure 5: la répartition des alliances par industrie



Source: Lorange et Contractor (1988: p 105)

De ce fait, la littérature sur la coopération et les alliances dans les industries de service est pauvre, voire inexistante. Nous devrons donc, dans une première partie, avoir recours à une littérature générale, pas toujours très appropriée aux industries de service. Puis, nous allons présenter certaines caractéristiques plus spécifiques aux alliances dans l'industrie du transport aérien.

SECTION I : LES ALLIANCES STRATÉGIQUES EN GÉNÉRAL

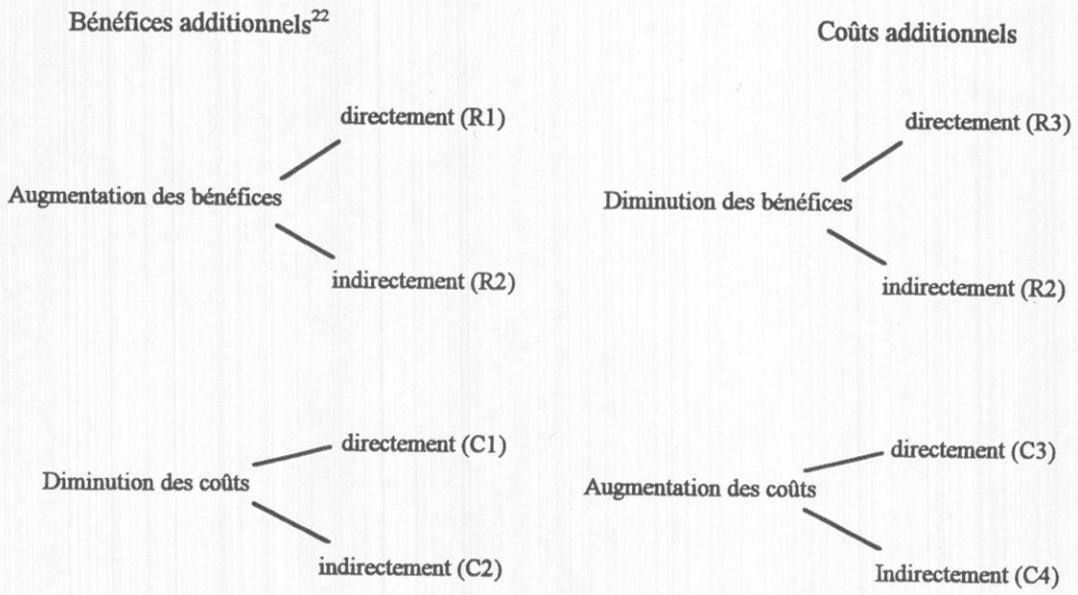
I-1 Définitions et raisons d'être

La plupart des définitions recensées dans la littérature soulignent les aspects essentiels des alliances: l'aspect stratégique (elles portent sur un aspect dominant de la stratégie globale des entreprises concernées), l'engagement des partenaires (les alliés mettent en commun certaines de leurs ressources) et l'effet de synergie (elles permettent la réalisation d'économies d'échelle et/ou de portée). Certaines définitions sont toutefois plus restrictives que d'autres. Teece (1992: p 55) les définit comme étant «un ensemble d'accords caractérisés par un engagement des alliés qui mettent en commun certaines de leurs ressources et activités dans le but d'atteindre un objectif commun». Nous pensons que l'expression "dans le but d'atteindre un objectif commun" n'exprime pas la réalité de toutes les alliances dans la mesure où dans certains cas les objectifs recherchés à travers l'alliance peuvent être différents. Nous préférons l'expression «en vue de la réalisation d'objectifs de pertinences mutuelles» employée par Koeing (1992: p 308). Selon ce dernier, l'alliance est «un accord de coopération entre firmes indépendantes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle, au moyen de transfert ou de partage d'actifs matériels ou immatériels avec peu ou pas de contrôle dur». Cette définition soulève toutefois la question de l'indépendance des alliés. Certains auteurs considèrent qu'on ne peut parler d'alliances que lorsque les partenaires demeurent autonomes (Boyrs 1989). Les cas impliquant des prises de participation ne devraient donc pas être considérés comme des alliances. D'autres auteurs, notamment Killing (1988) et Harrigan (1985), ne partagent pas cet

avis et incluent sous le terme alliance tous les accords de coopération, y compris ceux impliquant des prises de participation.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons exclusivement aux accords avec prises de participation (nous justifierons ce choix par la suite). Nous préférons pour cela adopter la position de ces derniers qui permet d'utiliser le mot alliance dans son sens le plus large; c'est-à-dire pour désigner toutes formes d'accords permettant d'accomplir certaines activités et de se procurer certains avantages en ne passant ni par les mécanismes du marché ni par ceux internes à la firme. La question qui se pose alors est pourquoi des entreprises vont préférer s'allier pour coopérer plutôt qu'opter pour la croissance interne ou le jeu de la concurrence?

Selon Coase (1937), lorsque les coûts d'utilisation du marché excèdent ceux de l'internalisation, la transaction sera effectuée au sein de l'entreprise. Cette dernière étant ainsi un substitut au marché. Williamson (1975) a repris les travaux de Coase et a effectué le lien entre, d'une part, la forme d'organisation et, d'autre part, la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude associée à celle-ci . Ces éléments inciteraient à incorporer les transactions au sein de l'entreprise. Le marché et l'internalisation ne sont pas toutefois les seuls choix envisageables pour une firme. En dehors de ces formes extrêmes, il s'est développé un grand nombre d'arrangements intermédiaires dont l'alliance. Mais l'explication basée sur les concepts de coûts de transactions et d'internalisation demeure toujours valable. Contractor et Lorange (1988) ont essayé d'expliquer le choix du mode d'expansion par un modèle qui récapitule ces concepts:



Un mode d'expansion ou de coopération sera préférable à un autre si:

$$(R1+R2)+(C1+C2)-(R3+R4)-(C3+C4) > (1-P)\ X$$

Où (1-P)= part du partenaire dans les profits de la firme
et X= le profit attendu.

Porter (1986: p 321) s'exprime aussi dans le même sens: « *The choice of coalition implies that it's perceived as less costly or more effective way to configure than the alternatives...*». La plupart des explications données à propos du choix du mode d'organisation ou d'expansion se centrent donc sur la question de la minimisation des coûts, la réduction de l'incertitude et la maximisation de l'efficacité. Mais certains auteurs, notamment Patry (1994), soulignent que les motivations économiques, quoique très importantes, ne sont pas les seuls critères à considérer. Le mode d'organisation choisi dépend aussi des considérations politiques, psychologiques ou

[22] par additionnels on entend les revenus ou coûts supplémentaires d'une forme d'organisation sur une autre.

socioculturelles. Aussi, il ne faut pas oublier que dans certains cas le mode d'expansion retenu ne résulte pas d'un choix délibéré mais d'une obligation légale. En effet, plusieurs États imposent certaines formes particulières ou mettent des limites à la participation étrangère dans certains secteurs, notamment le transport aérien. Il ne faudrait donc pas négliger les motifs d'ordre réglementaire.

Nous pouvons alors présenter l'alliance comme un arrangement organisationnel se situant entre le marché et la hiérarchie interne de l'entreprise ayant émergé en vue de répondre à un certain nombre d'exigences économiques, stratégiques, politiques et/ou réglementaires. Dans l'industrie du transport aérien, il semble bien que ce dernier facteur ait joué un rôle important.

I-2- Typologies

Comme pour les définitions, plusieurs typologies d'alliance ont été recensées dans la littérature. Nous ne présenterons ici que celles que nous avons jugées pertinentes pour notre recherche.

Dussauge et Garrette (1990), en se basant sur la nature des apports des partenaires, ont déterminé trois types d'alliances:

- l'alliance de complémentarité où plusieurs entreprises se partagent conjointement la fabrication d'un produit;
- L'alliance additive, qui est la mise en commun de certaines tâches, donnant un avantage de taille;
- L'alliance conjointe en amont qui consiste à gérer en co-entreprise la mise en place et la gestion commune d'une unité de production qui a été conçue pour la fabrication d'un produit ou d'une composante.

Killing (1988) utilise le critère de la participation financière pour bâtir sa typologie. Il distingue aussi trois types d'alliances: l'alliance sans participation, l'alliance avec participation et la société en coparticipation. Cette typologie est, comme nous le

verrons par la suite, celle qui se rapproche le plus de la réalité de l'industrie à laquelle on s'intéresse.

Finalement, Root (1987) et Garrette (1989) proposent un certain nombre de caractéristiques qui distinguent les alliances et qui sont donc nécessaires pour bâtir une typologie des alliances stratégiques: l'origine géographique des alliés, le poids relatif des partenaires en termes de chiffre d'affaires, leurs intentions stratégiques ainsi que la contribution de chaque partenaire à l'alliance.

I-3- Objectifs

« Il y a toujours ceux qui luttent pour un gain
et ceux qui luttent pour éviter un préjudice»
Adage romain

Le tableau suivant nous donne la liste exhaustive des objectifs recherchés par les alliances stratégiques selon Contractor et Lorange (1988):

Tableau 1: Objectifs des alliances stratégiques

1- Réduction du risque: - diversification des produits; - réduction des coûts fixes; - réduction du capital requis; - réduction du délai requis.
2- Économies d'échelle: - diminution des coûts unitaires.
3- Échanges technologiques: - Échange de brevets; - Synergie des processus.
4- Frein à la concurrence: - défensive: entente visant à réduire la compétition; - offensive: entente pour éliminer un concurrent commun.
5- Contournement des réglementations gouvernementales ou des barrières commerciales: - bénéficier du traitement national; - respect des règles de contenu.
6- Expansion internationale initiale: - bénéficier du savoir-faire local.
7- Intégration quasi-verticale: - accès aux matières; - accès aux ressources humaines; - accès à la technologie; - accès aux capitaux; - accès aux canaux de distribution; - accès aux permis locaux; - bénéficier de la réputation du partenaire local; - bénéficier de l'achalandage d'un partenaire.

Source: Contractor et Lorange (1988)

Mowery (1988) qui a étudié huit industries différentes conclut que dans la plupart des cas l'accès au marché est un motif très important. L'alliance est en effet reconnue pour être un mode d'entrée intéressant qui permet de gagner du temps, économiser des efforts et éviter des erreurs d'adaptation à un nouveau marché. Mais dans les industries de haute technologie, où les alliances se développent à un rythme effarant, les principaux objectifs sont plutôt le partage de risque et l'accès à la technologie.

I-4- Les alliances avec prise de participation

De plus en plus d'alliances sont accompagnées par des prises de participation simple ou croisée. Selon certains auteurs, la participation pourrait être recherchée dans le but de renforcer la confiance au sein de l'alliance. En effet, la confiance joue un rôle important dans la réussite des alliances (Koeing 1992). Et selon Patry (1994), une prise de participation réciproque permet d'aligner les valeurs et les objectifs des alliés et de réduire le risque d'opportunisme dans les transactions. Cependant, Collins et Doorley (1992) estiment que ces prises de participation prennent parfois des dimensions qui ne peuvent être justifiées simplement par la consolidation d'une relation.

Plusieurs autres raisons ont été avancées. Lorsqu'une firme réalise de très bons résultats financiers, la prise de participation peut se justifier par le désir du partenaire de participer à ses bénéfices. Dans certains cas, en particulier quand les deux alliés sont de taille très différente, une firme peut être amenée à injecter des capitaux dans son partenaire pour améliorer son fonctionnement ou comme contrepartie d'un apport de nature distincte (accès au marché, accès à une technologie spécifique...).

Toutefois, la plupart des auteurs sont d'accord pour dire que les prises de participation seraient plutôt destinées à permettre plus de contrôle sur le partenaire et un meilleur accès à l'information. Dans ce sens, Root (1987: p 75) établit une relation entre prise de participation et importance stratégique de l'alliance: *«The greater the significance*

of an arrangement for the growth and profitability of partner (that is, its strategic importance), the more the partner wants to control it».

Collins et Doorley (1992) rappellent qu'avec 51% du capital une entreprise s'octroie le pouvoir de faire en sorte que la société ne travaille que dans l'intérêt de son actionnaire majoritaire. A 49%, l'entreprise peut influencer les décisions de son partenaire, toutefois ce dernier conserve sa liberté.

Nous ne partageons pas totalement ce point de vue car nous pensons que le contrôle que détient une firme sur son partenaire ne dépend pas de sa part absolue dans le capital de la société, mais de sa part relative par rapport aux autres actionnaires et des droits associés à cette part. Une firme peut ne détenir que 10% des actions mais être néanmoins le plus important actionnaire. En outre, les droits associés à chaque part peuvent être différents d'un pays à un autre. Par exemple, dans certains pays 30% du capital donnent à l'actionnaire une minorité de blocage. Nous devrons donc constater le degré de contrôle d'un partenaire sur l'autre, non seulement à partir de l'importance quantitative de la prise de participation (part dans le capital), mais en tenant compte de l'existence des autres propriétaires et éventuellement des lois des pays d'origine.

Finalement, la prise de participation peut n'être qu'une stratégie de transition vers la fusion ou l'absorption.

I-5 Les évolutions possibles des alliances stratégiques

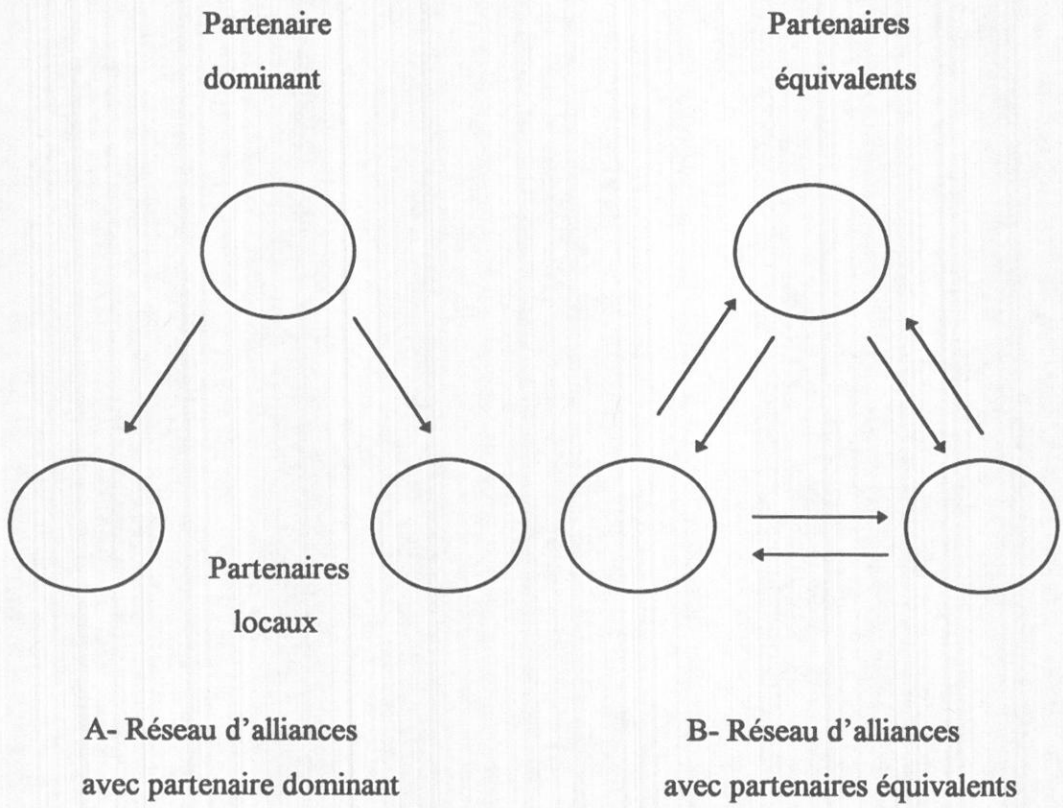
> « Few strategic alliances, if any at all,
> can be seen in a static position rather
> they always tend to evolve towards
> something else»
> Lorange et Roos (1992: p 269)

Mowery (1988) se pose la question suivante: «*Will international collaboration be a permanent characteristic of global competition in all the industries*?». Dussauge (1990) a essayé d'apporter des réponses à cette question en déterminant les différentes évolutions possibles des alliances stratégiques. Il distingue cinq scénarios possibles:

- le rapprochement définitif: dans ce cas, l'alliance ne serait qu'un prélude à l'acquisition.
- l'épiphénomène: c'est le retour à une situation de concurrence une fois l'objet de l'alliance atteint.
- le rapprochement durable: prolongement de la durée de l'alliance sans que cela soit irréversible.
- Autonomisation de l'activité commune par rapport aux partenaires: le programme de coopération peut aboutir à la création d'une entreprise indépendante.
- Cannibalisation de l'activité en coopération: renforcement de la position stratégique de l'un des partenaires au détriment des autres.

De son côté, Harrigan (1985) s'est intéressé à l'asymétrie des partenaires et à son effet sur la stabilité de l'alliance. Il aboutit à la conclusion que les alliances entre firmes de même taille et même culture ont une durée de vie plus longue. Dans ce sens, la distinction que font Lorange et Roos (1992) entre «*global dominant strategic alliance network*» et «*global shared strategic alliance network*» peut nous permettre d'avancer certaines attentes quant à la durabilité des alliances.

Figure 6: les réseaux des alliances stratégiques



Source: Lorange et Roos (1992: p 242-243)

Plusieurs autres facteurs doivent être considérés pour connaître les voies d'évolution d'une alliance; les considérations culturelles, les modes de gestion interne, la coordination des ressources humaines, etc. Nous nous limiterons dans cette étude aux facteurs économiques, stratégiques et réglementaires.

SECTION II: LES CARACTÉRISTIQUES PROPRES AUX ALLIANCES DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT AÉRIEN

II-1- Objectifs des alliances dans le transport aérien

Selon Munos (1993), il existe trois raisons qui poussent les entreprises dans les industries de service à se regrouper: l'évolution de la demande, la réduction des coûts et la recherche d'une différenciation.

II-1-1- L'évolution de la demande

Partout dans le monde, les compagnies sont soumises à des forces du marché qui les poussent à étendre la portée de leurs activités à l'ensemble des régions du monde. C'est effectivement le cas du transport aérien où on ressent de plus en plus la pression de la demande en ce qui concerne la facilité et la rapidité des correspondances. En particulier, lorsque les gens d'affaires doivent se rendre dans plusieurs villes en Europe, au Japon et aux États-Unis en quelques jours ils préfèrent avoir affaire à une seule compagnie pour la confirmation et la réservation de leurs vols. Les consommateurs demandent désormais un produit mondial.

II-1-2- La réduction des coûts

Les études empiriques de Gillen et Oum (1982) et de Caves, Christensen et Tretheway (1984) ont distingué les économies de densité et les économies d'échelle. A partir de données respectivement sur le marché canadien et le marché américain, ils ont abouti aux conclusions suivantes:

- le coût unitaire[23] d'une compagnie ne change pas en ajoutant ou en supprimant des villes à un réseau donné. Il n'y a donc pas à proprement dire d'économies d'échelle.
- Le coût unitaire diminue lorsqu'on augmente la fréquence de vols ou le nombre de sièges sur un vol. Il y a donc des économies de densité.

Ces résultats s'expliquent par le fait que chaque fois qu'on ajoute une nouvelle ville, il faut encourir une autre série de dépenses (comptoirs, gestionnaires d'escales, publicité...). Par contre, une fois qu'on dessert un ensemble de villes, le trafic additionnel n'exige aucune augmentation des coûts d'exploitation fixes. Ainsi ces derniers peuvent être répartis sur un trafic plus dense, permettant la chute des coûts unitaires (Tretheway 1991). En somme, les coûts diminuent à mesure qu'augmente la taille de l'aéronef, la distance parcourue ou le pourcentage de sièges vendus à bord.

II-1-3- La différenciation

Le transport aérien est un secteur où le produit est très peu différencié. La coopération peut permettre une certaine différenciation des services offerts et créer de nouveaux produits (de nouvelles formules de rabais conjoints, de meilleures correspondances, une plus grande fréquence..). Les consommateurs ont tendance à préférer les grands transporteurs car ils associent la taille de la compagnie à une meilleure qualité de service, une plus grande synchronisation des correspondances, un risque moins grand de perte de bagages et un programme pour grands voyageurs plus intéressant.

Munos (1993) omet cependant un facteur important: l'accès au marché. Les compagnies désirant participer au trafic mondial au-delà du trafic généré par leur propre marché cherchent les moyens d'accroître leur couverture géographique: les alliances leur permettent de contourner les barrières réglementaires qui limitent leur marché au seul trafic en provenance et à destination du pays d'origine. Comme le fait remarquer un dirigeant de KLM: «*Alliances are a reasoned response to an antiqueted*

[23] Par coût unitaire on entend ici le coût par siège.

international regulatory system...they permit indirect access to restricted markets.»[24]

Les compagnies aériennes peuvent aussi rechercher, à travers ces alliances, la réduction de la concurrence. Deux compagnies peuvent en effet s'allier en vue de contrôler un aéroport donné. Il serait donc intéressant de voir dans quelle mesure ces alliances visent à limiter la concurrence.

Généralement, les décisions concernant les alliances sont prises par des dirigeants d'entreprise qui tiennent compte de tous ces facteurs pris ensemble.

II-2- Le contenu des alliances

Selon Dempsey (1994), les alliances entre compagnies aériennes portent essentiellement sur trois éléments: le partage de code, le rabais de fidélité, et le système de réservation informatisé (SRI).

II-2-1 le partage de code

Le partage de code est l'utilisation par deux ou plusieurs compagnies du même code pour un vol à plusieurs étapes sur un ou plusieurs appareils, ou bien l'utilisation de deux codes différents sur un même vol. Le partage de code est une formule qui permet de rendre rentable l'exploitation de certains droits de trafic. Parfois le trafic est insuffisant pour permettre un service *non stop* ou *one stop* sans droit de cabotage. Cet accord bénéficie aux deux compagnies car il leur permet en utilisant conjointement un même appareil d'accroître leurs taux de remplissage. Par ailleurs le partage de code donne l'illusion aux voyageurs d'avoir affaires à une seule compagnie, avec de bonnes correspondances, un transfert de bagages sûr et des prix faibles comparés à une correspondance interligne.[25] Les deux compagnies attirent ainsi plus de passagers et

[24] *Air Transport World*, janvier 1995, p 60.

[25] l'accord interligne entraîne l'acceptation par une compagnie de billet d'une autre compagnie. Les deux compagnies peuvent établir un tarif commun ou coordonner les

réduisent leurs coûts. En outre les vols à code partagé sont considérés comme des vols en réseau c'est-à-dire qu'ils ont priorité dans les SRI. Un exemple de l'efficacité du partage de code est le résultat obtenu par Air Canada à la suite de l'accord de partage de code avec United Airlines: le nombre de correspondances entre les deux compagnies a augmenté de 171% au cours des quatre premiers mois de l'accord.

II-2-2 Le rabais de fidélité (ou programme pour grands voyageurs)

La formule de rabais de fidélité consiste à octroyer aux passagers un certain nombre de bonus en fonction des distances parcourues avec leur compagnie, bonus qui leur donneraient droit à des voyages gratuits. Lorsque deux compagnies proposent conjointement cette formule, les bonus des deux compagnies se cumulent. Le passager a donc ainsi plus de chance de gagner un voyage et aura un plus grand éventail de choix pour ses voyages gratuits.

Il y a environ vingt millions de grands voyageurs par année. Le nombre de point des programmes de grand voyageur est devenu le deuxième critère le plus important pour choisir un vol, derrière les horaires et devant le service et le coût.[26] Ce mécanisme s'est donc révélé très efficace pour susciter et maintenir la fidélité du client.

II-2-3- Les systèmes de réservation informatisés

Chaque grande compagnie possède un système de réservation informatisé relié à tous les agents de vente qui lui permet de modifier les prix des billets et de les ajuster continuellement pour chaque vol de manière à tenir compte de l'évolution des réservations et aussi des changements des prix de la concurrence. Ce système permet de maximiser les revenus sur chaque vol. Il s'agit d'un outil de concurrence fondamental. Les petits transporteurs qui n'ont pas les moyens d'avoir leur propre SRI

---

vols; mais il demeure vis-à-vis des clients deux compagnies distinctes et chaque partie du vol est réalisée par une compagnie.

[26] *Affaires +*, mars 1988, pp 91-101.

peuvent utiliser ce système en contrepartie d'une rémunération. Cependant, les propriétaires de ces SRI sont avantagés car ils peuvent faire en sorte que leurs vols soient toujours ceux qui apparaissent les premiers à l'écran des agents de voyage.[27] Les compagnies peuvent s'allier pour fusionner leurs systèmes de réservation informatisés.

II-3- Les différentes formes d'alliances

Tretheway (1991), utilisant une typologie semblable à celle de Killing (1988), distingue entre trois formes d'alliance: l'alliance faible, l'alliance forte, et les fusions internationales.

- L'alliance faible: c'est une entente commerciale où chaque transporteur conserve son identité distincte mais cherche par le biais d'arrangements tels le partage de code, la synchronisation des vols en correspondance, la fixation de tarifs en commun ou les programmes conjoints pour grands voyageurs à obtenir un avantage sur le marché. Ces accords peuvent être facilement annulés.

- L'alliance forte: elle se distingue de la précédente par la consolidation des relations entre les compagnies aériennes à travers la prise de participation (simple ou croisée). Cela donne à la relation une certaine stabilité qui permet aux transporteurs de lancer en commun des programmes plus ambitieux et plus durables. Il s'agit donc d'une forme d'alliance où les engagements des partenaires sont plus importants que le cas précédent.

- La fusion internationale: selon Tretheway (1991), une fusion complète entre deux compagnies est peut-être la forme idéale d'alliance. Cette forme ne peut cependant pas voir le jour dans le cadre de la réglementation internationale actuelle. C'est d'ailleurs ce qui distingue fondamentalement les mouvements de regroupements observés aux

[27] Notons que les gouvernements essayent de trouver des solutions pour réduire les effets jugés anticoncurrentiels de ces pratiques.

EU de ce qui se produit actuellement à l'échelle internationale. En effet, pour être conforme aux stipulations des accords bilatéraux, une compagnie doit être détenue et contrôlée par des citoyens du pays signataire de l'accord. Il s'agit là d'un des problèmes qui se pose pour le processus de libéralisation d'aujourd'hui.

En raison des barrières réglementaires, les regroupements actuels se font exclusivement par voie d'alliance. Les conditions légales dans lesquelles se font aujourd'hui les regroupements ont donc influencé les formes prises par ces derniers: «*It's possible that the current popularity of alliances arises simply because bilateral agreements and national ownership prevent free market entry and in most cases, cross-border by outs. The future may see such barriers removed but this requires multilateral agreements, the abandonment of «flag carriers» policies and an acceptance that a small number of airlines should be allowed to achieve global domination*»[28] Cela justifie l'intérêt que nous portons aux alliances. Reste à savoir s'il s'agit d'un phénomène qui va durer ou si ce n'est qu'une simple phase transitoire.

Nous n'avons pas la prétention de répondre directement à cette question. Mais, dans la suite de ce travail, nous essaierons à travers la construction d'une typologie générale de ces alliances de voir quelles sont les différentes logiques de regroupement et les évolutions possibles.

[28] *Airline Business*, février 1995, p 48.

Sommaire du quatrième chapitre

La revue de littérature sur les alliances nous a permis de comprendre les différents facteurs qui peuvent mener des entreprises à s'allier. Dans l'industrie du transport aérien, nous avons noté que les alliances sont motivées principalement par la recherche de nouveaux marchés, par le besoin de diminuer les coûts et par le désir d'attirer et de fidéliser la clientèle grâce à un réseau plus grand et un programme pour grands voyageurs plus intéressant. Nous avons aussi souligné le fait qu'il existe encore aujourd'hui des limites légales à la prise de participation et au contrôle d'une compagnie aérienne par des investisseurs étrangers. Cela pourrait signifier que les formes de regroupements actuelles sont fortement influencées par ces dispositions réglementaires. Or, partout dans le monde, ces limites sont en train d'être révisées et plusieurs experts s'attendent à les voir disparaître. L'élimination des obstacles à l'investissement étranger, condition nécessaire à la poursuite de la libéralisation mondiale, remettrait peut-être en cause certains aspects du processus de regroupement actuel. Il serait donc intéressant d'étudier ce dernier.

CHAPITRE V :

VERS UNE TYPOLOGIE DES ALLIANCES ENTRE COMPAGNIES AÉRIENNES

SECTION I: LA PROBLÉMATIQUE

La première partie de ce travail nous a permis de faire un bilan de l'état des connaissances concernant:

- les changements réalisés au niveau de la réglementation internationale;
- les changements anticipés, notamment la disparition du concept de nationalité;
- les facteurs poussant les compagnies aériennes au regroupement;
- le concept d'alliance, ses facteurs explicatifs et ses typologies.

Nous en avons conclu que la libéralisation du transport aérien est un processus irréversible et global, et que les compagnies aériennes se préparent en se regroupant à affronter un marché plus exigeant et une concurrence féroce. S'il est prévisible que la mondialisation continuera à inciter les compagnies aériennes à unir leurs forces, il n'est toutefois pas certain que la forme prise par ces unions continuera à être les alliances une fois les barrières réglementaires à l'investissement étranger supprimées. Au sein du monde de l'aviation civile, on s'interroge de plus en plus sur la forme de regroupement prépondérante en l'an 2000 et sur les possibilités de voir émerger des compagnies aériennes multinationales.

A ce sujet, nous remarquons que les prises de participation inter-compagnies deviennent de plus en plus fréquentes et de plus en plus importantes. A titre d'exemple, notons que parmi les trente plus grandes compagnies aériennes dans le monde, en termes de passagers transportés, vingt détiennent des parts dans d'autres compagnies et dix ont des parts détenues par d'autres. En outre, les alliances avec prise de participation (APP) représentent, malgré les restrictions réglementaires qui

existent encore, 17,8% de l'ensemble des alliances. Avec les mesures de libéralisation qui s'annoncent, il y a de fortes chances pour que cette proportion augmente. L'avenir du secteur semble donc étroitement lié à l'évolution que peuvent avoir ces types de regroupements.

Dans ce sens, nous pensons que l'étude des APP peut être riche d'enseignements et nous éclairer sur les tendances et les perspectives d'avenir du transport aérien. Nous nous proposons, dans les deux chapitres suivants, de réaliser une étude exploratoire sur les tendances actuelles de ces alliances, de bâtir une typologie illustrant les différentes logiques de regroupements, et éventuellement de voir leurs perspectives d'évolution. Notre question de recherche comporte donc deux volets: **Quelles sont les tendances actuelles des alliances avec prise de participation? Quelles sont les logiques sous-jacentes à ces alliances?**

Il ne sera toutefois pas possible ici de comparer les APP avec les alliances faibles étant donné que ces dernières sont trop nombreuses et par conséquent difficiles à recenser. Notre étude se limitera donc à distinguer les différentes tendances au sein même des APP.

SECTION II: LA POPULATION ÉTUDIÉE

Nous avons établi une base de données regroupant toutes les alliances avec prise de participation (APP) entre compagnies aériennes régulières internationales en vigueur au 31 novembre 1995[29]; soit 44 APP impliquant 49 compagnies.

Le tableau suivant présente toutes les alliances recensées avec les pourcentages de prise de participation[30]:

---

[29] Date à laquelle nous avons commencé la collecte de données.

[30] Pour alléger la lecture de ce travail, nous désignerons dorénavant la compagnie qui détient des parts de participation par compagnie A et celle dont les parts sont détenues par compagnie B.

Tableau 2: Les alliances avec prise de participation entre compagnies aériennes internationales

N°	Code	Partenaire A	Partenaire B	Participation de A dans B
1	AC-CU	Air Canada	Continental Airlines	28,7%
2	AF-OS	Air France	Austrian Airlines	1,5%
3	AF-ME	Air France	Middle East Airways	28,5%
4	AF-MK	Air France	Air Mauritius	7,67%
5	AF-AT	Air France	Royal Air Maroc	3,97%
6	AF-MD	Air France	Air Madagascar	3,48%
7	AI-MK	Air India	Air Mauritius	12%
8	AZ-MA	Alitalia	Malev Hungarian Airline	30%
9	AM-PL	Aeromexico	Aeroperu	47%
10	AA-CP	American Airlines	Canadian International	33,3%
11	BA-DB	British Airways	Deutsh B. A.	49%
12	BA-MK	British Airways	Air Mauritius	13%
13	BA-US	British Airways	U.S. Air	22%
14	BA-QF	British Airways	Quantas	25%
15	BA-SU	British Airways	Air Russia	31%
16	BA-IJ	British Airways	TAT European ALS	49,9%
17	IB-AR	Iberia	Aerolineas Argentinas	85%
18	IB-UC	Iberia	Ladeco	38%
19	IB-VA	Iberia	VIASA	45%
20	LH-NG	Lufthansa	Lauda Air	39,7%
21	LH-LX	Lufthansa	Luxair	13%
22	KL-UK	KLM	Air U.K.	14,9%
23	KL-NW	KLM	Northwest	54%
24	NH-OS	l Nippon airways	Austrian Airlines	9%
25	JL-HA	Japan Airlines	Hawain Air	20%

26	QF-TE	Quantas	Air New Zealand	19,4%
27	QF-FJ	Quantas	Air Pacific	17,5%
28	SV-IY	Saudia Arabian	Yemen Airways	49%
29	SK-BD	SAS	British Midland Airways	40%
30	SR-OS	Swissair	Austrian Airlines	10%
31	SR-SN	Swissair	Sabena	49,5%
32	SR-SQ	Swissair	Singapore Airlines	0,6%
33	SR-DL	Swissair	Delta Airlines	4,6%
34	DL-SQ	Delta Airlines	Singapore Airlines	2,7%
35	SQ-SR	Singapore Airlines	Swissair	2,8%
36	DL-SR	Delta Airlines	Swissair	4,5%
37	SQ-DL	Singapore Airlines	Delta Airlines	5,1%
38	JL-TE	Japan Airlines	Air New Zealand	5%
39	IB-AT	Iberia	Royal Air Maroc	2%
40	AF-TU	Air France	Tunisair	5,6%
41	AF-UY	Air France	Cameroon Airlines	3,6%
42	AF-OR	Air France	Air Comores	6,3%
43	AF-GN	Air France	Air Gabon	11,2%
44	MH-XE	Malaysian Airline	Royal Air Cambodge	40%

Notons les particularités suivantes: les alliances n^0 32, 33, 34, 35, 36 et 37 forment en réalité une seule alliance tripartite entre Swissair, Delta Air Lines et Singapore International Airlines. Nous les avons segmentées en alliances bilatérales pour faciliter la présentation et l'analyse des données. Par ailleurs, sont exclues de notre population toutes les alliances auxquelles prend part Air Afrique qui a un statut très particulier; la compagnie étant le fruit d'un accord liant la France et plusieurs de ses anciennes colonies de l'Afrique de l'Ouest.

La procédure idéale de collecte de données aurait sans doute été de déterminer en premier lieu quelles sont les données pertinentes pour notre étude puis de les recueillir à l'aide de questionnaires adressés aux compagnies aériennes prenant part aux alliances précitées. Nous y avons renoncé pour deux raisons. D'une part, nous sommes limité

par les contraintes de temps et de moyens; d'autre part, les compagnies aériennes sont pour la plupart à la recherche de nouvelles alliances et plusieurs négociations sont encore en cours. Dans ce contexte, les compagnies sont souvent réticentes à fournir toutes les informations requises.

Nous nous baserons donc uniquement sur les données secondaires que nous avons pu réunir à partir de différentes sources: *Jane's Aviation Directory* 1994, *Airfinance News Handbook* 1995-96, *The World Aviation Directory Winter 1994* et les revues *Flight International* et *Airline Business.* Nous avons pris soin de compléter et de mettre à jour ces données, lorsqu'il y a eu lieu, à partir d'une revue de presse assez exhaustive. Le nombre de nos variables et par conséquent notre étude seront limités par la quantité des informations pertinentes à notre disposition. Notons aussi que, sauf indication contraire, les données concernent l'année 1994. Les sources précises pour chacune des variables sont citées à l'annexe I.

SECTION IV: LES VARIABLES CONSIDÉRÉES POUR LA CONSTRUCTION DE LA TYPOLOGIE

Nous avons identifié dans notre revue de littérature un certain nombre de variables incontournables pour élaborer une typologie, en particulier celles proposées par Roos (1987) et Garrette (1989): l'origine géographique des partenaires, la position concurrentielle relative des partenaires, la rentabilité des partenaires et l'apport de chaque partenaire à l'alliance. À ces variables nous avons ajouté certaines autres permettant de tenir compte des spécificités de l'industrie et de son contexte réglementaire particulier. Nous présentons ci-dessous les variables que nous allons utiliser dans notre étude et que nous avons regroupées en quatre groupes selon leur signification:

1) Le premier groupe de variables porte sur les caractéristiques géographiques de l'alliance

- **L'origine géographique des partenaires:** ce critère est utilisé dans toutes les études de ce genre et permet de faire ressortir les différentes tendances par région. Il donne lieu à deux variables: la variable ORIGINA pour le continent de la compagnie A et la variable ORIGINB pour le continent de la compagnie B. Chacune de ces deux variables peut prendre six modalités: Europe, Amérique du Nord, Amérique latine/Caraïbes, Asie/Pacifique, Moyen-Orient et Afrique.

- **La nature de l'alliance:** nous entendons par nature de l'alliance, le caractère continental ou intercontinental de celle-ci. Cette variable est très importante dans la mesure où elle peut apporter certains renseignements sur l'objectif de l'alliance (renforcement de position sur un continent ou recherche d'expansion sur d'autres continents). Il y a donc deux modalités possibles pour la variable NATURE: continentale ou intercontinentale.

- **Importance stratégique des marchés:** il est intéressant de voir quelles sont les tendances de regroupement selon les perspectives de croissance des différents marchés. Cela pourrait nous fournir certains renseignements sur les intentions stratégiques des compagnies. A partir des prévisions de croissance réalisées par l'OACI[31], nous avons classé les différentes régions comme suit:

- groupe 1: très forte croissance (12%); Asie/Pacifique
- groupe 2: forte croissance (8,4%); Europe
- groupe 3: croissance moyenne (6,5%-7%); Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes.
- groupe 4: faible croissance (5,4%); Afrique.

[31] OACI, Circular 258-AT/107.

Nous avons donc une variable CROISSA pour les perspectives de croissance du marché de la compagnie A et une variable CROISSB pour celles de la compagnie B pouvant prendre chacune quatre modalités (groupes 1, 2, 3 ou 4).

2) Le deuxième groupe de variables traite de divers caractéristiques de l'alliance (taille, performance, apport des partenaires):

- **La taille des partenaires:** cette variable, mesurée par le chiffre d'affaires, nous fournit une information pertinente concernant la taille de chaque compagnie dans l'industrie. L'objectif poursuivi à travers l'utilisation de cette variable est de distinguer entre les alliances de deux grandes compagnies, celles réalisées entre une grande et une petite compagnie, et celles réalisées entre deux petites compagnies. Nous aurons donc une variable CHIFAFFA pour la taille de la compagnie A, et une variable CHIFAFFB pour celle de la compagnie B. Cette variable peut prendre quatre modalités: chiffre d'affaires inférieur à un million de US$ (M$), entre 1 et 2,5 M$, entre 2,5 et 7,5 M$, et supérieur à 7,5 M$. Celles-ci ont été déterminées après un examen de notre population.

- **Indicateur de performance:** l'industrie du transport aérien a connu ces dernières décennies une période difficile durant laquelle rares sont les compagnies aériennes qui ont réalisé des bénéfices. Nous avons préféré donc utiliser un indicateur de performance au lieu d'une variable liée à la rentabilité qui aurait été difficilement interprétable. Nous avons choisi comme indicateur de performance la position qu'occupe une compagnie dans le classement établi par l'OACI[32]. Ce classement se base sur le nombre de passagers-kilomètres internationaux réalisés en 1994. Les variables RANKINGA et RANKINGB tiennent compte respectivement des classements des compagnies A et des compagnies B et peuvent prendre deux

[32] OACI, Circular 258-AT/107.

modalités: la compagnie est classée parmi les 30 premières mondiales ou elle est non classée.

- La position concurrentielle relative des alliés: cette variable, mesurée par le rapport des chiffres d'affaires, permet de juger de l'asymétrie des partenaires et donc de voir dans quelle mesure un partenaire domine l'autre (Harrigan (1985)). Nous considérerons qu'il y a asymétrie lorsque le chiffre d'affaires d'un partenaire est au minimum égal au double de l'autre. (Il s'agit là du seuil retenu par Garrette (1989)). La variable POSRELAT peut alors prendre deux modalités: symétrique ou asymétrique.

-Position de l'alliance au sein de l'industrie: il nous a semblé intéressant d'additionner le nombre de passagers transportés par les deux partenaires de chaque alliance afin d'estimer le résultat ou la position de celle-ci au niveau de l'industrie. Les modalités de cette variable UNITRAFF ont été déterminées, après étude de la population, comme suit: moins de 10 millions de passagers, de 10 à 25 millions, de 25 à 55 millions, et plus de 55 millions.

- Apport des partenaires (en aéroports internationaux): cette variable APPORT, mesurée par le nombre d'aéroports internationaux desservis est une caractéristique importante du réseau d'une compagnie aérienne (Caves et al. (1985)). Elle peut être perçue comme un indicateur de l'apport de chaque compagnie à l'alliance. L'apport des deux partenaires sera considéré comme similaire si la différence entre les deux apports n'excède pas vingt aéroports internationaux . Ce choix est dans une grande mesure arbitraire, néanmoins il nous a semblé être le plus approprié étant donné la dispersion de notre population.

- Importance du marché intérieur de la compagnie B: puisqu'une des raisons des prises de participation est l'accès au marché intérieur de la compagnie partenaire, il est donc important de voir dans quelle mesure cet objectif joue un rôle dans la formation des alliances. Cette variable MARCHINT pourra prendre deux modalités: marché

intérieur important, marché intérieur non significatif. Pour déterminer l'importance d'un marché national pour une compagnie, nous avons comparé son classement basé sur le nombre de passagers-kilomètres internationaux avec son classement basé sur le nombre de passagers-kilomètres globaux (nationaux et internationaux). Le marché intérieur d'une compagnie sera considéré significatif si sa position dans ce dernier classement est meilleure que dans le premier.

3) Le troisième groupe de variables concerne l'intensité de l'alliance:

- **Poids de la prise de participation:** le pourcentage de prise de participation est un bon indicateur du contrôle exercé par un partenaire sur l'autre (Collins et Doorley (1992)). La variable PARTICIP peut prendre trois modalités: marginale (de 0 à 10%), significative (de 11 à 29%), et importante (30% et plus).

- **Nombre de détenteurs de parts dans B:** Nous avons noté dans notre revue de littérature sur les alliances que le pourcentage de prise de participation seul ne suffit pas pour déterminer le contrôle effectif détenu par la compagnie A. Il faudrait voir si d'autres compagnies aériennes détiennent aussi des parts dans la compagnie B. Pour cela nous allons aussi tenir compte du nombre de détenteurs de parts dans la compagnie B par la variable PARTDANB qui peut prendre deux modalités: un seul détenteur ou plusieurs détenteurs.

- **Évolution de la prise de participation:** nous entendons par évolution, l'augmentation ou la diminution des parts détenues par la compagnie A depuis son premier investissement dans B. La variable EVOLPRP nous permettra de distinguer les alliances qui se renforcent et peut donc nous donner un portrait des alliances qui pourraient évoluer vers d'éventuelles fusions. Cette variable peut prendre trois modalités: participation en diminution, participation constante ou participation en croissance.

- Contenu des alliances: une alliance peut contenir différentes composantes selon la taille des entreprises, leur origine géographique et leurs objectifs. Il est donc intéressant d'étudier la relation entre le contenu de l'alliance et ses autres caractéristiques. Les données que nous avons recueillies nous permettent de tenir compte de cinq composantes donnant lieu aux cinq variables suivantes:

PARTCOD: Partage de code (entente de partage d'espace de réservation avec signalisation conjointe des vols).
ACCORMK: Accord de marketing (développement conjoint des produits et de la promotion, représentation, etc).
ACHMAINT: Achat et/ou maintenance en commun.
PRGRVOY: Programme pour grands voyageurs en commun (participation dans le programme d'accumulation de points).
POOLGEST: Contrat de gestion ou pool

Chacune de ces variables peut prendre deux modalités: incluse dans l'alliance ou non incluse.

Notons qu'il a été impossible de recueillir des données précises sur les systèmes de réservation informatisés des différentes compagnies et que par conséquent cette composante importante des alliances ne sera pas traitée.

-Niveau de coopération de l'alliance: le niveau de coopération entre les deux partenaires est une caractéristique importante d'une alliance; nous tenterons d'évaluer celui-ci à partir du nombre de composantes incluses dans l'alliance. En effet, plus il y a de composantes, plus la coopération et la coordination des alliés devraient être importantes. Les modalités de cette variable ACCORDS sont les suivantes: une composante, entre deux et trois composantes ou quatre composantes et plus.

4) Les variables de ce quatrième groupe reflètent le contexte politique et réglementaire de l'alliance

-Degré de déréglementation du marché de la compagnie B: nous aurions souhaité utiliser, comme indicateur du degré de déréglementation, la limite légale à la prise de participation dans les différents pays des compagnies B. Toutefois il nous a été difficile de recueillir les informations nécessaires à ce propos. À défaut, nous avons choisi comme indicateur le niveau de participation du gouvernement dans la compagnie aérienne. Ce choix se justifie par la relation étroite existante entre privatisation et déréglementation. Cette variable GOUVERN peut prendre trois modalités: gouvernement absent, minoritaire ou majoritaire.

-Liens politiques: nous avons introduit cette variable pour tenir compte des prises de participation qui résultent d'accords entre pays ayant des relations historiques et culturelles particulières. Il s'agit le plus souvent d'accords entre une ancienne colonie et sa métropole. La variable LIENPOLI peut prendre deux modalités: existence de liens politiques ou absence de tels liens.

Nous voulons aussi introduire dans ce travail la dimension réglementaire et la dimension contrôle qui n'ont pas toujours été prises en compte par les différents auteurs.

- Date de prise de participation: La date de formation d'une alliance nous permettra de constater la relation existante entre l'évolution de la réglementation internationale et les stratégies de prises de participation. La variable DATE peut prendre quatre modalités que nous avons définies comme suit: avant 1978 (date à laquelle les États-Unis ont remis en cause le rôle de l'IATA et commencé leur processus de libéralisation), de 1978 à 1986 (date à laquelle les États européens ont commencé à envisager sérieusement la libéralisation du transport aérien), entre 1987 et 1989 (date de confirmation des orientations libérales de l'Europe), et finalement de 1990 à 1995.

Nous présentons dans ce qui suit un tableau récapitulatif de l'ensemble des variables.

Tableau 3: les variables considérées pour l'élaboration de la typologie

VARIABLES	MODALITÉS	CODES
1-Caractéristiques géographiques:		
ORIGINA	Europe	0
(continent du partenaire A)	Amérique du Nord	1
	Amérique latine/Caraïbes	2
	Asie/Pacifique	3
	Moyen-Orient	4
	Afrique	5
ORIGINB	Europe	0
(continent du partenaire B)	Amérique du Nord	1
	Amérique latine/Caraïbes	2
	Asie/Pacifique	3
	Moyen-Orient	4
	Afrique	5
NATURE	Continentale	0
(Nature de l'alliance)	Intercontinentale	1
CROISSA	groupe 1	1
(Croissance de A)	groupe 2	2
	groupe 3	3
	groupe 4	4
CROISSB	groupe 1	1
(Croissance de B)	groupe 2	2
	groupe 3	3
	groupe 4	4

2-Les caractéristiques générales de l'alliance:

CHIFAFFA	moins d'un million	1
(Taille compagnie A)	de 1 à 2,5 millions	2
	de 2,5 à 7,5 millions	3
	plus de 7,5 millions	4
CHIFAFFB	moins d'un million	1
(Taille compagnie B)	de 1 à 2,5 millions	2
	de 2,5 à 7,5 millions	3
	plus de 7,5 millions	4
RANKINGA	Appartenance aux 30 premiers	1
(Indicateur de performance de A)	Non appartenance aux 30 premiers	2
RANKINGB	Appartenance aux 30 premiers	1
(Indicateur de performance de B)	Non appartenance aux 30 premiers	2
POSRELT	Symétrie	0
(Position relative des alliés)	Asymétrie	1
UNITRAFF	moins de 10 millions	0
(Position de l'alliance)	de 10 à 25 millions	1
	de 25 à 55 millions	2
	plus de 55 millions	3
APPORT	Apport similaire	1
(Apport des partenaires)	Apport différent	2
MARCHINT	Marché important	0
(Importance du marché de B)	Marché non significatif	1

3-L'intensité de l'alliance:

PARTICIP	moins de 10%	0
(Poids de la prise de participation)	de 11 à 29%	1
	30% et plus	2
PARTDANB	un	0
(Détenteurs de parts dans la compagnie B)	plusieurs	1
EVOLPRP	en diminution	0
(Évolution de la prise de participation)	en stagnation	1
	en augmentation	2
PARTCOD	incluse	0
(Partage de code)	non incluse	1
ACCORMK	incluse	0
(Accord marketing)	non incluse	1
ACHMAINT	incluse	0
(Achat et/ou maintenance conjoints)	non incluse	1
PRGRVOY	incluse	0
(Programme pour grands voyageurs)	non incluse	1
POOLGEST	incluse	0
(Contrat de gestion et/ou pool)	non incluse	1
ACCORDS	une composante	0
(Niveau de coopération)	deux ou trois composantes	1
	plus de trois composantes	2

4-Le contexte politiques et réglementaire:

GOUVERN	absent	0
(Degré de déréglementation)	minoritaire	1
	majoritaire	2
LIENPOLI	oui	1
(Liens politiques)	non	2
DATE	avant 1978	0
(Date de prise de participation)	1978-1986	1
	1987-1989	2
	1990-1995	3

SECTION IV: MÉTHODOLOGIE

En termes statistiques, notre objectif est de découper la population des alliances en groupes homogènes les plus différents possibles. La méthodologie que nous allons utiliser pour cela comporte trois étapes: une analyse statistique générale, l'analyse factorielle des correspondances multiples (A.F.C.M.) et la classification hiérarchique ascendante (C.H.A).

1) L'analyse statistique: la première étape consiste à présenter les caractéristiques générales de la population étudiée et visualiser la distribution des différentes variables.

2) L'analyse factorielle des correspondances multiples: les individus sont caractérisés par les différentes modalités des variables considérées. L'A.F.C.M. permet de décrire les relations qui existent entre l'ensemble des modalités, de réduire cet ensemble à

quelques dimensions synthétiques et de fournir une représentation graphique des liens existants entre les différents individus de la population: les individus qui représentent le plus de similitudes seront projetés dans une même région tandis que ceux qui ont le plus de différences seront éloignés. Nous pouvons alors délimiter différentes régions correspondant à différents types d'alliances. L'interprétation des axes de projection permettra de définir et de décrire ces derniers. L'A.F.C.M. est une méthode proche de l'analyse en composantes principales mais généralisée à des variables qualitatives (Tennenhaus et Young (1985)). Une présentation des principes de l'analyse factorielle est donnée à l'annexe II.

3) La classification hiérarchique ascendante: cette méthode permet de bâtir une typologie par regroupement des individus présentant des similitudes. La procédure de regroupement est telle qu'au départ chaque individu constitue en lui-même un groupe. Au fur et à mesure, les individus les plus semblables sont regroupés jusqu'à ce que toute la population soit regroupée en un seul groupe. La similitude entre les individus est appréciée par une distance qui peut être calculée de différentes manières. Nous avons retenu la méthode *Ward* qui se base sur l'agrégation selon la variance et qui donne des résultats plus fiables. Toutefois, nous utiliserons d'autres mesures de similarité pour vérifier la stabilité de nos regroupements. L'algorithme de la C.H.A. ainsi que les différentes méthodes utilisées pour les mesures de similarité sont présentés à l'annexe III. Le logiciel utilisé pour l'A.F.C.M. et la C.H.A. est SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*).

CHAPITRE VI:

DESCRIPTION ET CLASSIFICATION DES ALLIANCES AVEC PRISE DE PARTICIPATION

SECTION I: LES CARACTÉRISTIQUES DES ALLIANCES

Dans cette première partie de l'analyse des résultats, nous donnerons les caractéristiques générales des APP et des entreprises qui y prennent part.

I-1- Les caractéristiques géographiques des alliances:

Figure 7:

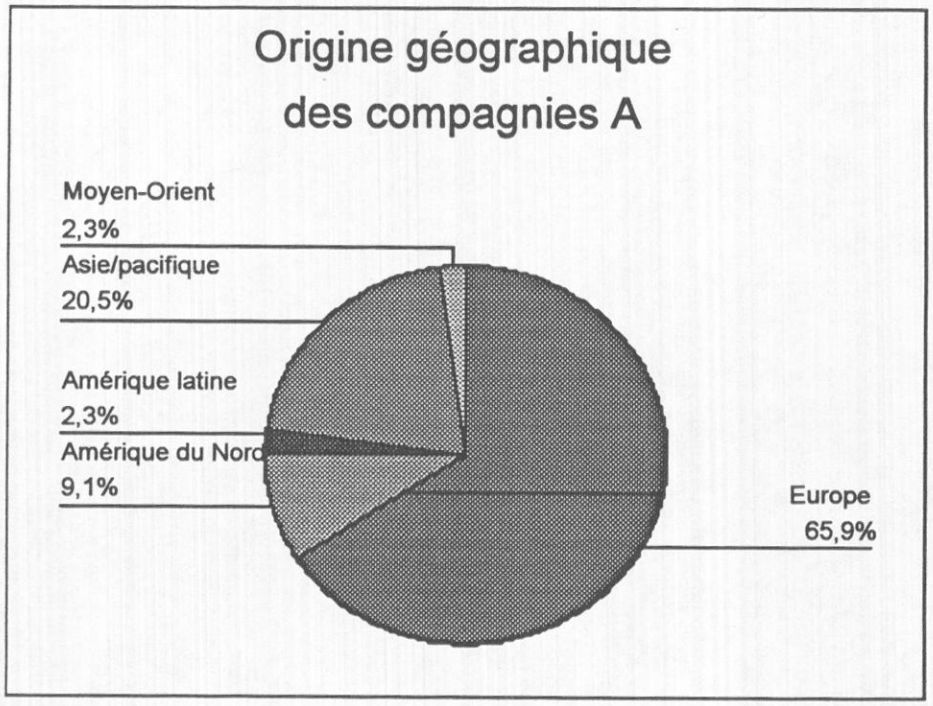
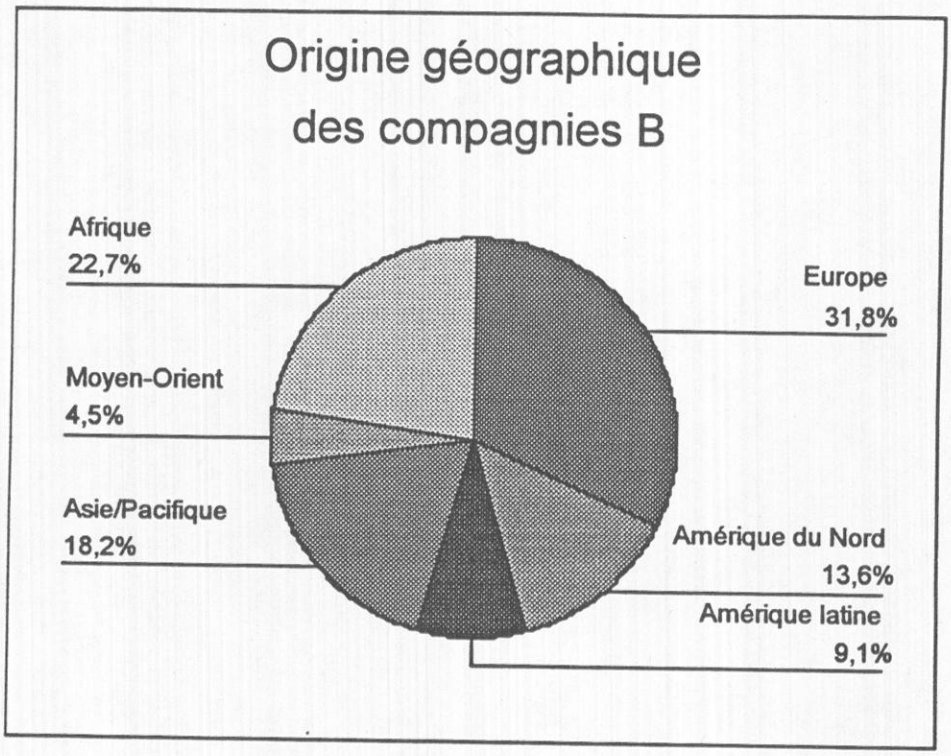


Figure 8:

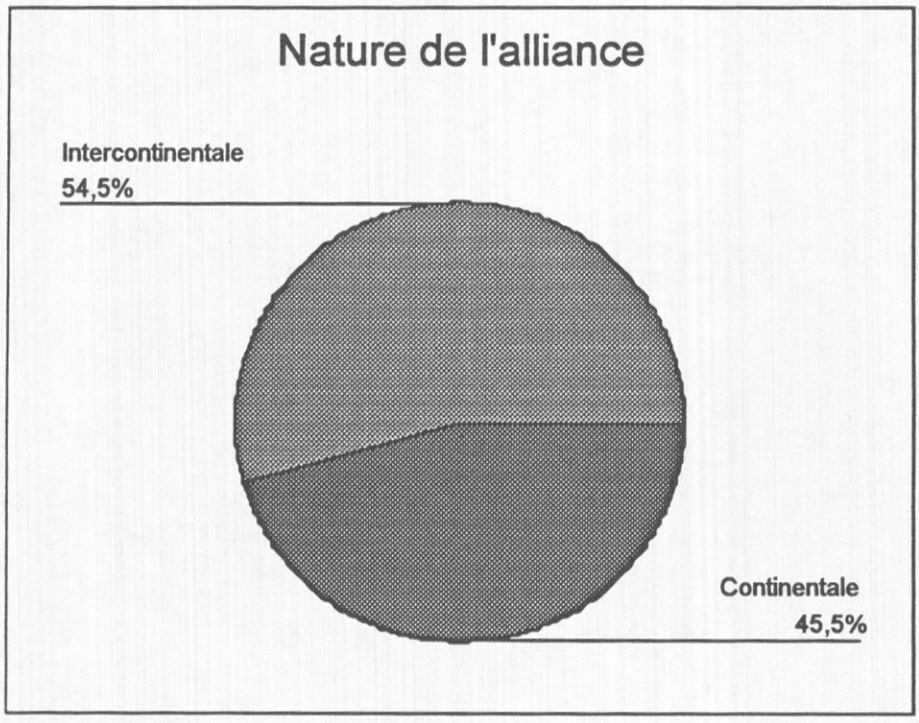


La première information que l'on peut tirer de ces deux figures est que les compagnies européennes sont de loin les plus actives en matière de prise de participation. Ce sont celles qui prennent le plus de participation dans les autres compagnies et aussi celles dont les parts sont les plus sollicitées. En outre, les APP intra-européennes représentent 25% du total de ces alliances. Les compagnies de la région Asie/Pacifique sont aussi très actives avec 20,5% des compagnies A et 18,2% des compagnies B. Une tendance intéressante à souligner pour cette région est le fait que 50% de leurs prises de participation se font dans d'autres compagnies de la même région. En ce qui concerne les compagnies américaines, elles semblent peu présentes. Toutefois cela demeure relatif étant donné qu'il y a beaucoup moins de compagnies internationales en

Amérique du Nord qu'en Europe ou en Asie. Notons finalement qu'aucune compagnie africaine ne détient des parts dans d'autres compagnies, et que les parts détenues dans celles-ci le sont presque exclusivement par des compagnies européennes, en particulier Air France qui détient des parts dans huit compagnies africaines.

En ce qui concerne la nature des alliances, nous remarquons à la figure 9 qu'il y a autant d'alliances continentales que d'alliances intercontinentales. Les compagnies aériennes semblent donc autant préoccupées par le renforcement de leur position sur leur continent que par l'expansion de leur réseau vers d'autres continents.

Figure 9:



I-2- Caractéristiques générales des alliances

En ce qui concerne la taille des compagnies prenant part aux APP, nous pouvons noter à partir des figures 10 et 11 la différence importante entre la taille des compagnies A et celle des compagnies B. Ces dernières ont un chiffre d'affaires moyen d'environ deux millions de dollars et plus de 50% de ces compagnies ont un chiffre d'affaires inférieur à un million de dollars. Par contre les compagnies A ont un chiffre d'affaires moyen de 7,5 millions de dollars et 54,5% de celles-ci ont un chiffre d'affaires plus élevé que cette moyenne.

Cette différence entre les deux groupes est en outre confirmée par la distribution de la variable "indicateur de performance": 95,5% des compagnies A sont classées parmi les 30 premières mondiales alors que seulement 18,2% des compagnies B le sont.

Figure 10:

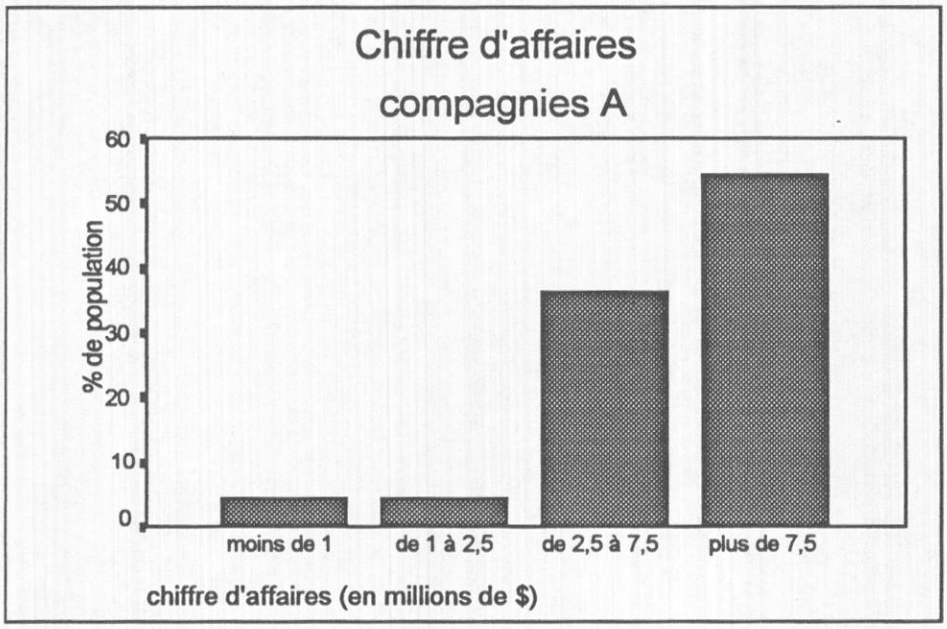
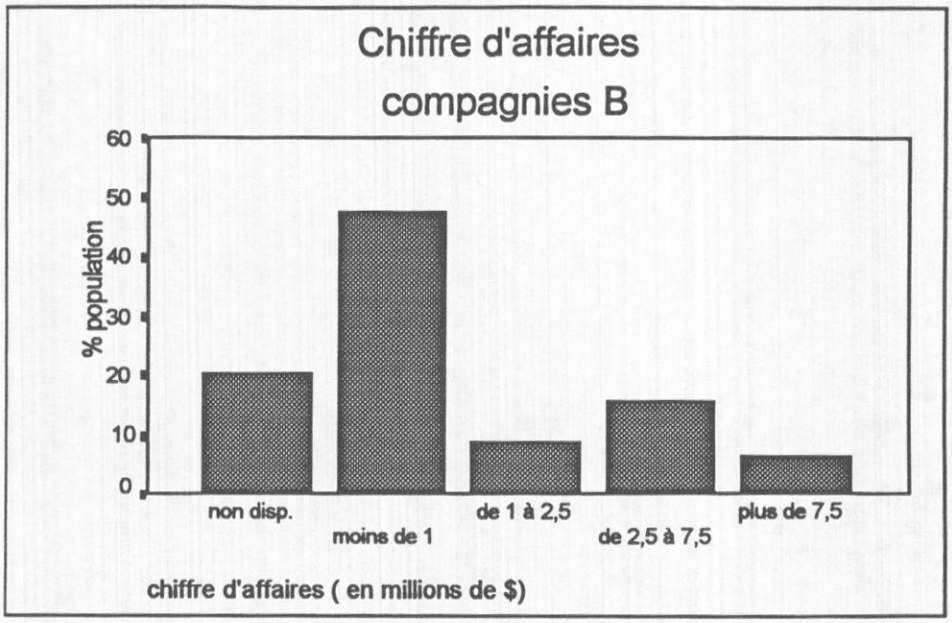
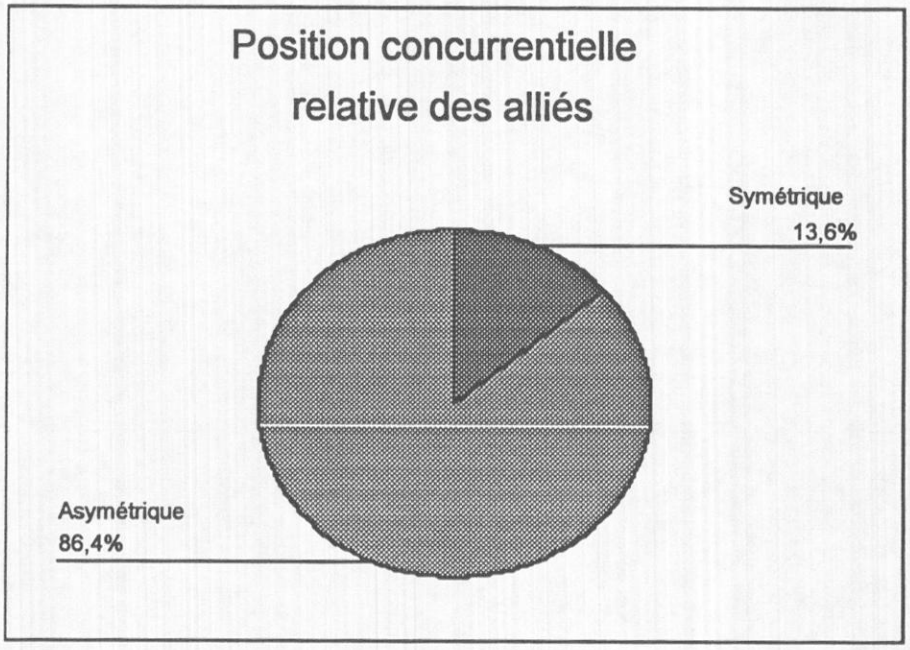


Figure 11:



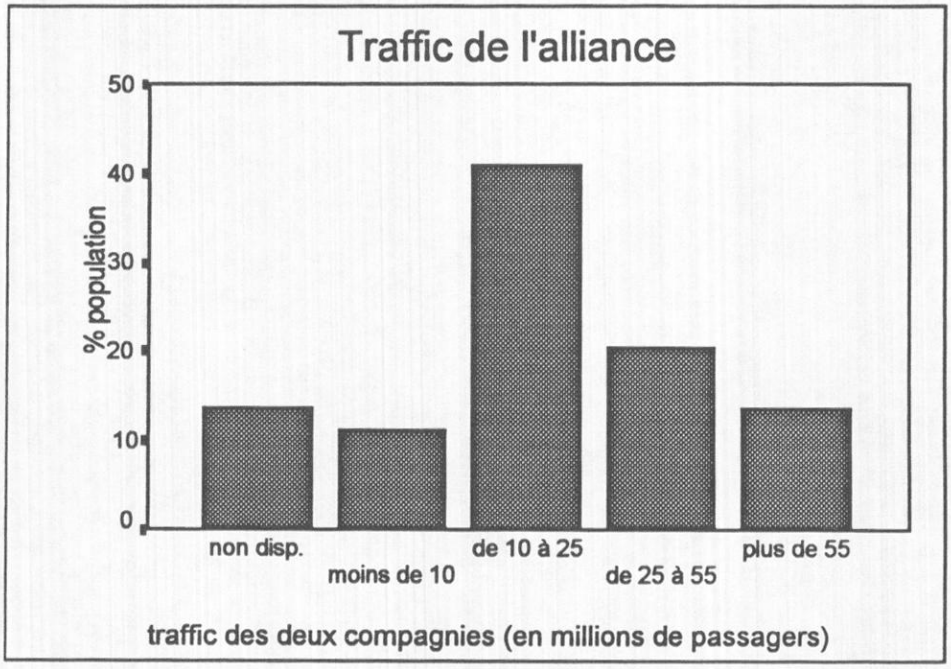
De même, nous constatons à la figure 12 que la position relative des alliés est asymétrique dans 86,4% des cas. Il y a donc, dans la plupart des APP, le risque de domination d'un partenaire par l'autre.

Figure 12:



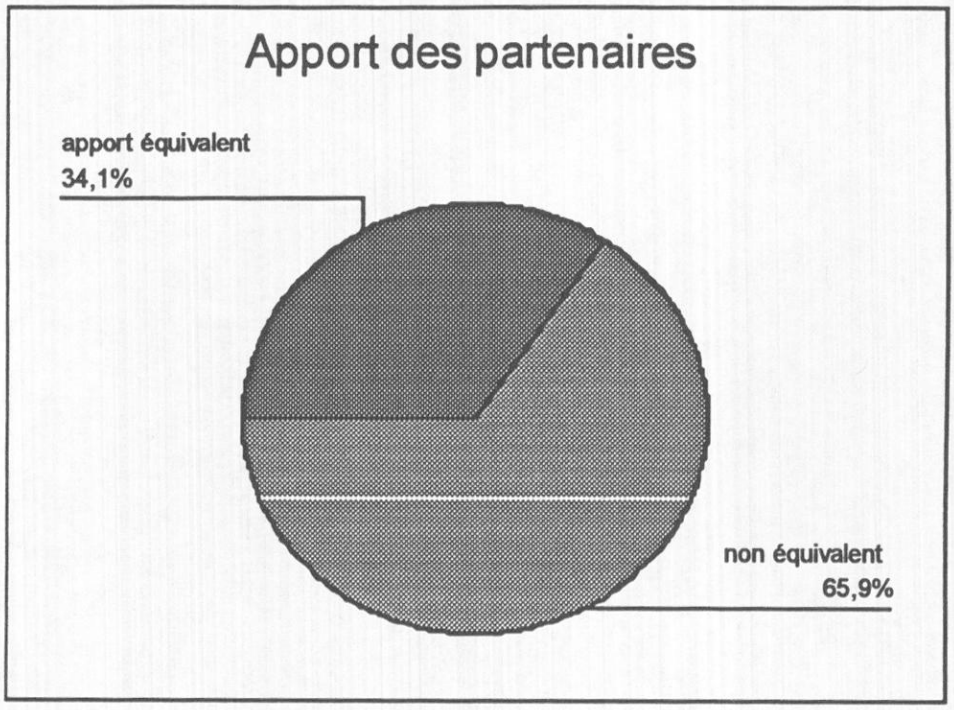
Si par contre nous considérons les alliances dans leur ensemble, la situation semble différente. Près de 40% des APP ont des positions globales similaires au sein de l'industrie (10 à 25 millions de passagers conjointement). Mais à travers la figure 13 nous constatons aussi l'existence d'alliances marginales possiblement sans aucun impact sur le futur de l'industrie et, à l'opposé, nous voyons émerger des super-alliances avec plus de 55 millions de passagers. Les méga-transporteurs, prédits par plusieurs experts du monde de l'aviation, sont donc en train de prendre forme.

Figure 13:



A propos de l'apport des partenaires, il suit d'une certaine manière l'asymétrie des partenaires puisque dans les deux tiers des APP, les réseaux des deux partenaires ne sont pas du même ordre de grandeur. La compagnie A a souvent un réseau international beaucoup plus étendu que son allié. La figure 14 illustre cette réalité.

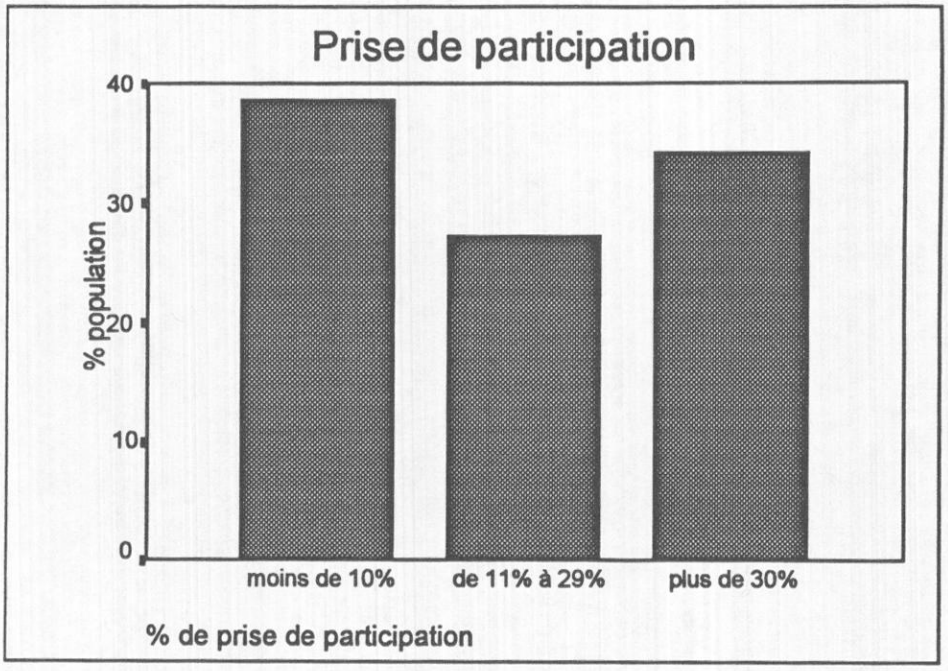
Figure 14:



I-3- L'intensité de l'alliance

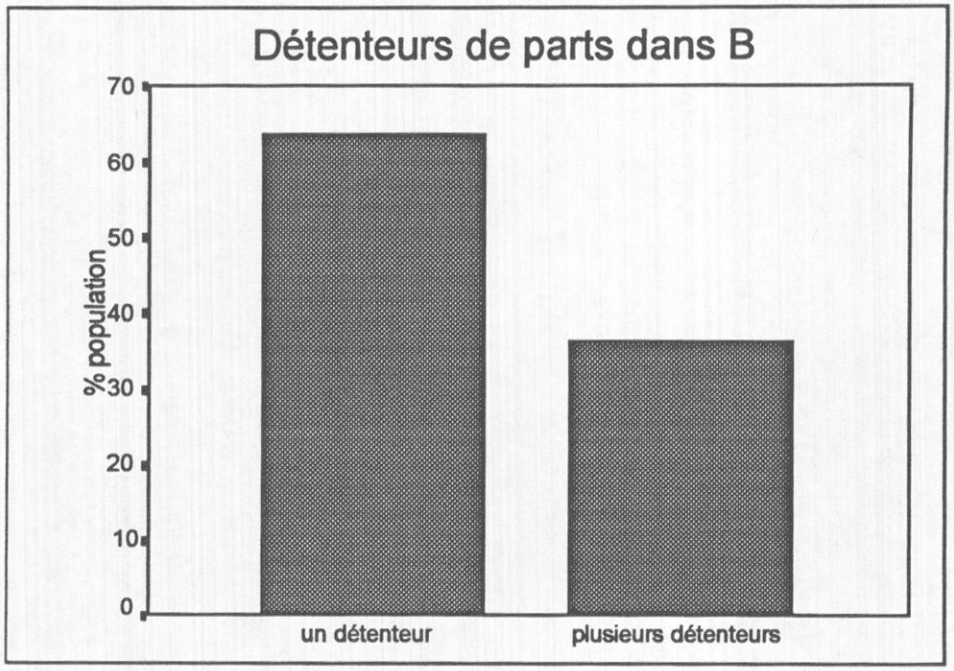
Pour près de 40% des alliances étudiées, la prise de participation peut être considérée comme marginale (moins de 10%). Toutefois, comme le montre la figure 15, pour les 60% restants, les pourcentages de prise de participation atteignent des niveaux qui donnent aux compagnies A un certain droit de regard sur la politique et la stratégie de leur partenaire, et pour 35% des compagnies, ils dépassent le seuil des 30%, ce qui signifie dans un grand nombre de pays une minorité de blocage.

Figure 15:



En ce qui concerne le nombre de détenteurs de parts dans la compagnie B, la figure 16 montre que 36% des compagnies B ont des parts détenues par deux ou plusieurs autres compagnies. Il peut s'agir de cas d'alliance à trois ou de compagnies qui se disputent le contrôle d'une même compagnie. Dans le reste des alliances, le partenaire A est le seul transporteur aérien à détenir des intérêts dans B, ce qui lui donnerait une influence, voire un contrôle, non négligeable.

Figure 16:



Sur l'ensemble des APP, il n'y a eu que sept cas (15,9%) d'augmentation de la part du partenaire A dans le capital de la compagnie B. Cette faible proportion peut s'expliquer par le fait que plus de la moitié des alliances sont de formation récente.

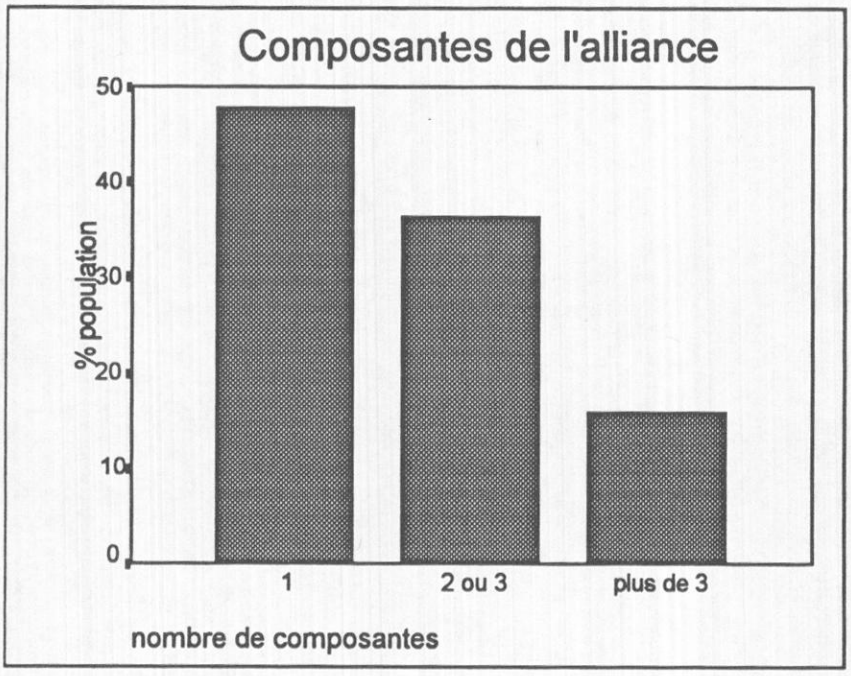
En ce qui concerne le contenu des alliances, on constate que le partage de code et les programmes pour grands voyageurs, qui sont les formules de coopération les plus récentes, sont les plus utilisées. Par contre, les formules plus ou moins classiques comme les accords de marketing, les achats et/ou maintenance en commun et le contrat de gestion sont moins présentes dans ces alliances. Nous sommes donc très loin des accords purement techniques et politiques de l'après-guerre. Le tableau 4 récapitule le contenu des alliances.

Tableau 4: le contenu des alliances

Contenu	Partage de code	Programme pour grands voyageurs	Accords Marketing	Achat et/ ou maintenance en commun	Pool ou contrat de gestion
Inclus	61,5%	52,5%	30,8%	22,5%	32,5%
Non inclus	38,5%	47,5%	69,2%	87,5%	67,5%

La moitié des APP ne portent cependant que sur une de ces différentes composantes, ce qui nous surprend dans une certaine mesure étant donné qu'une prise de participation devrait impliquer un niveau de coopération plus important. Toutefois, pour tirer davantage d'informations sur ce sujet nous devrons étudier la relation de cette variable avec le poids de la prise de participation. A priori, plus la participation est importante, plus le niveau de coopération devrait être élevé. La figure 17 nous donne la répartition de la population selon le nombre de composantes.

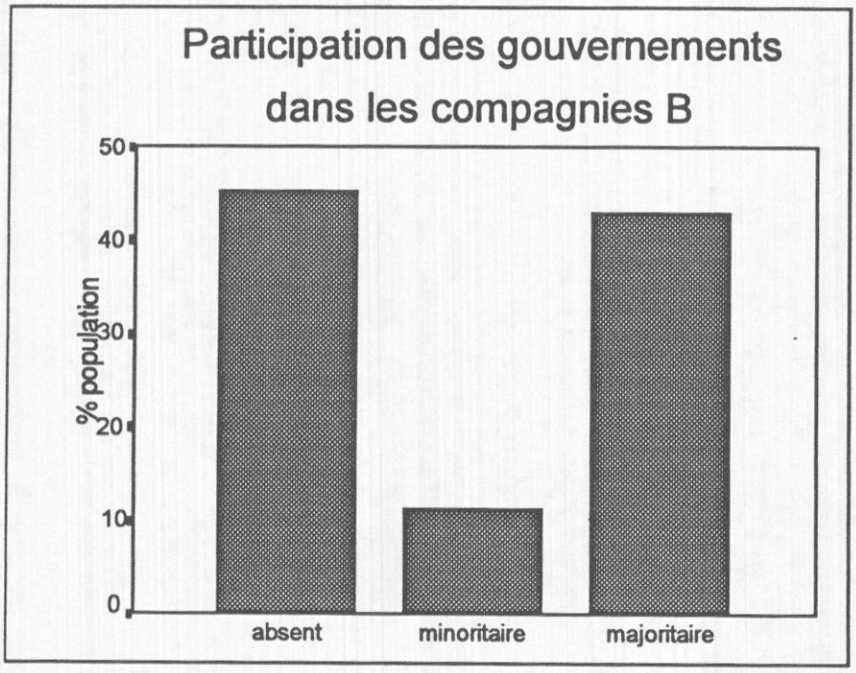
Figure 17:



I-4- Le contexte politique et réglementaire

La présence des gouvernements dans les compagnies B est en moyenne moins importante que celle que l'on observe au niveau de l'ensemble de l'industrie. En effet, le gouvernement détient une majorité du capital dans seulement 43% des compagnies B. Pour les 57% restants le gouvernement est soit absent soit minoritaire. Ce résulte confirme la relation entre la privatisation des compagnies nationales et l'investissement étranger.

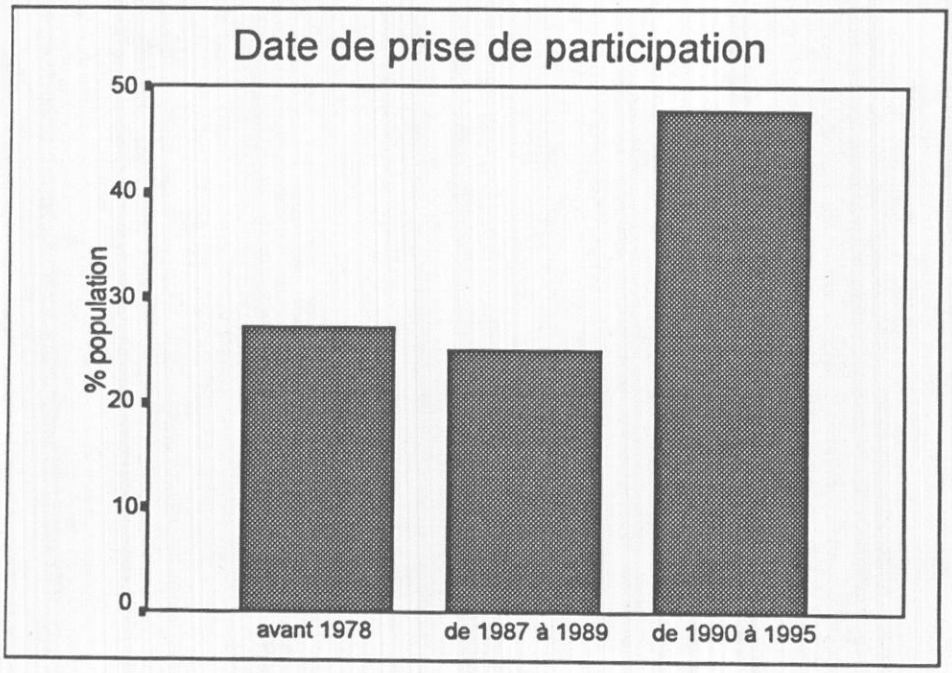
Figure 18:



En ce qui concerne les dates de prise de participation, la première information qui ressort de la figure 19 est que près de la moitié des prises de participation ont été réalisées durant les cinq dernières années. Le phénomène des alliances est donc bien lié à la libéralisation mondiale. Nous notons aussi qu'aucune prise de participation n'a été réalisée entre 1978 et 1986. C'est durant cette période qu'à eu lieu le mouvement de concentration dans l'industrie du transport aérien aux États-Unis; mais malgré le *Show*

Cause Order américain, il n'y a eu aucune réaction au niveau international. Ce n'est qu'après l'analyse des résultats de la déréglementation américaine que les gouvernements et les compagnies aériennes ont commencé à envisager sérieusement l'option libérale.

Figure 19:



SECTION II: ÉLABORATION DE LA TYPOLOGIE

Initialement, nous avons effectué l'analyse avec l'ensemble des variables que nous avons présentées. Toutefois, nous n'avons abouti à aucun résultat significatif. Dans une certaine mesure, cela était prévisible étant donné la nature exploratoire de notre recherche. A notre connaissance, aucune étude n'a été réalisée pour déterminer les variables à retenir. Nous avons alors continué notre exploration en effectuant l'analyse avec différentes combinaisons de nos variables. Ce n'est qu'après l'élimination des cinq variables concernant le contenu des alliances, les deux variables concernant la croissance des régions de A et de B, et la variable "évolution de la prise de

participation" que nous avons pu obtenir des résultats intéressants. La combinaison finale des variables retenues est présentée dans l'annexe IV. La matrice des corrélations entre variables, point de départ de l'analyse factorielle, est donnée dans le tableau 5.

Tableau 5: matrice des corrélations

Matrice de correlation:

	ACCORDS	APPORT	CHIFAFFA	CHIFAFFB	DATE	GOUVERN	LIENPOLI
ACCORDS	1,00000						
APPORT	,04512	1,00000					
CHIFAFFA	-,09291	,24568	1,00000				
CHIFAFFB	,30722	-,43746	,00675	1,00000			
DATE	,47449	-,35317	-,08812	,35945	1,00000		
GOUVERN	-,13343	,25708	,03474	-,55470	-,52067	1,00000	
LIENPOLI	-,22918	,40465	,18519	-,36470	-,48301	,33199	1,00000
MARCHINT	,04336	-,39020	,08333	,67537	,23498	-,43236	-,22222
NATURE	-,05758	,20150	,11476	,36096	-,28819	,11363	,43033
PARTDANB	-,47020	-,44777	,04303	,21449	-,26796	,08373	-,11476
PARTICIP	,48985	,28968	-,34365	-,20624	,35775	-,18982	-,10440
POSRELAT	-,45217	,23123	,12037	-,52679	-,30678	,34743	,22222
RANKINGA	-,12349	-,03893	-,77829	-,19651	-,14419	,17888	-,11974
RANKINGB	-,03159	,51593	-,00833	-,76587	-,32505	,36596	,26667
UNITRAFF	,16554	-,07763	,54092	,59590	,29103	-,39609	-,23875
ORIGINEA	-,39123	-,20725	-,27688	,07831	,09560	-,14135	-,33903
ORIGINEB	-,49952	,32560	,04484	-,21188	-,73528	,40316	,53809

	MARCHINT	NATURE	PARTDANB	PARTICIP	POSRELAT	RANKINGA	RANKINGB
MARCHINT	1,00000						
NATURE	,27254	1,00000					
PARTDANB	,20082	,34444	1,00000				
PARTICIP	-,29580	-,39086	-,72107	1,00000			
POSRELAT	-,18519	-,11476	,11476	-,08700	1,00000		
RANKINGA	-,11974	-,02319	,02319	,20157	,11974	1,00000	
RANKINGB	-,65000	-,37439	-,33566	,41238	,28333	,14368	1,00000
UNITRAFF	,66403	,27163	,10981	-,17643	-,08953	-,39397	-,45214
ORIGINEA	,03390	-,11380	,30638	-,18848	,09041	,31968	-,09662
ORIGINEB	-,19106	,41983	,17820	-,27111	,23395	,22060	,12634

	UNITRAFF	ORIGINEA	ORIGINEB
UNITRAFF	1,00000		
ORIGINEA	-,08879	1,00000	
ORIGINEB	-,23408	,07496	1,00000

Determinant of Correlation Matrix = ,0000006

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,57971

Bartlett Test of Sphericity = 364,41612, Significance = ,00000

II-1- Choix des facteurs

Le tableau 6 présente la valeur propre et le pourcentage de la variance expliquée par tous les facteurs:

Tableau 6: valeurs propres et variance expliquée par les facteurs

Facteur	valeur propre	Pct Var	Pct Cum
1	4,65961	27,4	27,4
2	3,40837	20,0	47,5
3	2,51485	14,8	62,3
4	1,61053	9,5	71,7
5	1,04476	6,1	77,9
6	,79491	4,7	82,5
7	,69626	4,1	86,6
8	,52966	3,1	89,8
9	,42235	2,5	92,2
10	,33903	2,0	94,2
11	,27610	1,6	95,9
12	,25497	1,5	97,4
13	,16108	,9	98,3
14	,11255	,7	99,0
15	,08090	,5	99,4
16	,05587	,3	99,8
17	,03820	,2	100,0

Les résultats de l'analyse nous montrent que les quatre premiers facteurs reproduisent 71,1 % de l'information contenue dans les 17 variables retenues. Le pourcentage de la variance expliquée par les autres facteurs décroît rapidement. Il n'existe pas de règle stricte pour le choix du nombre de facteurs à retenir. Le critère de Kaiser, qui consiste à retenir les facteurs dont la valeur propre est supérieure à l'unité, est le plus utilisé. Toutefois, selon Tucker, Koopman et Linn (1969), ce n'est pas toujours le meilleur choix. Souvent le nombre de facteurs à retenir est simplement une question de

jugement et d'appréciation du chercheur. Dans notre cas, nous pensons que le phénomène étudié peut être synthétisé par les quatre premiers facteurs.

Pour interpréter ces facteurs, nous devons considérer la contribution de chaque variable. Le tableau 7 présente les contributions les plus significatives, soit les corrélations supérieures en valeur absolue à 50%.

Tableau 7: corrélations des variables avec les facteurs

	Facteur1	Facteur2	Facteur3	Facteur4
ACCORDS	-,36270	-,60672	,34612	,34720
APPORT	,57349	-,11984	,51248	,16079
CHIFAFFA	-,06161	,34570	,74469	-,49444
CHIFAFFB	-,86476	,22434	,02223	,30666
DATE	-,66672	-,53267	-,03217	-,14703
GOUVERN	,67869	,19219	,01551	,03407
LIENPOLI	,56733	,30736	,41666	,29242
MARCHINT	-,72291	,34043	,03330	,10228
NATURE	-,06356	,64137	,25255	,59444
ORIGINEA	-,08134	,14891	-,68566	-,21717
ORIGINEB	,57272	,56002	-,01916	,32319
PARTDANB	-,14519	,73390	-,38736	-,17085
PARTICIP	,10964	-,86243	,08744	,19752
POSRELAT	,50739	,19914	-,06679	-,45240
UNITRAFF	-,65706	,26398	,43379	-,14310
RANKINGA	,27983	-,14085	-,71165	,41794
RANKINGB	,74746	-,40779	,10158	-,18403

II-2 Interprétation des facteurs

- Facteur 1: les variables dont la contribution à l'inertie du premier facteur est très importante sont: le chiffre d'affaires et le classement de la compagnie B, l'importance du marché intérieur de la compagnie B, la date de prise de participation et l'importance de la part du gouvernement dans la compagnie B. Le facteur 1 oppose donc d'un côté les prises de participation relativement récentes dans des compagnies importantes dont

le pays a vraisemblablement entamé le processus de libéralisation; de l'autre côté les prises de participation plus anciennes, dans des petites compagnies où la présence du gouvernement est encore très importante (marché non libéralisé). En d'autres termes, ce premier facteur oppose les grandes alliances formées en réponse aux politiques de libéralisation par des partenaires ayant des positions concurrentielles similaires aux prises de participation dans de petites compagnies et qui ne semblent pas avoir de relations avec le processus de libéralisation actuel.

- Facteur 2: le pourcentage de prise de participation et le nombre de détenteurs de prise de participation dans la compagnie B sont les variables les plus significatives pour le deuxième facteur. Ce dernier oppose donc les APP où la compagnie A a un niveau de contrôle très significatif sur son partenaire, dont elle détient une part importante du capital, aux APP où le contrôle exercé par la compagnie A est faible en raison d'une prise de participation marginale et de l'existence de plusieurs autres détentrices de parts dans B.

- Facteur 3: l'apport du facteur 3 concerne essentiellement la position du partenaire A puisque les deux variables contribuant de manière significative à l'inertie de ce facteur sont le classement et le chiffre d'affaires de la compagnie A. L'interprétation de cet axe est simple; il oppose les APP réalisées par les grandes compagnies à celles réalisées par des compagnies de deuxième ordre.

- Facteur 4: l'origine de la compagnie A et la nature de l'alliance sont les seules variables significatives pour le facteur 4 qui oppose ainsi les alliances continentales réalisées par les compagnies de la région Asie/Pacifique et de l'Amérique du Nord aux alliances intercontinentales réalisées par les compagnies européennes.

Nous pouvons représenter graphiquement ces quatre facteurs. Les figures 20 et 21 nous donnent l'interprétation des axes; les figures 22 et 23 permettent de visualiser la répartition de la population selon les différents axes.

Figure 20: interprétation des axes 1 et 2

AXE 2	Niveau de contrôle faible AXE 1
Prises de participation dans des grandes compagnies liées à la libéralisation	Prises de participation dans des compagnies mineures sans lien apparent avec la libéralisation Niveau de contrôle important

Figure 21: interprétation des axes 3 et 4

AXE 3	Alliances entre grandes compagnies AXE 4
Alliances continentales en Amérique du Nord et en Asie/Pacifique	Alliances intercontinentales avec compagnies A européennes Alliances entre petites compagnies

Figure 22: position des alliances selon les axes 1 et 2

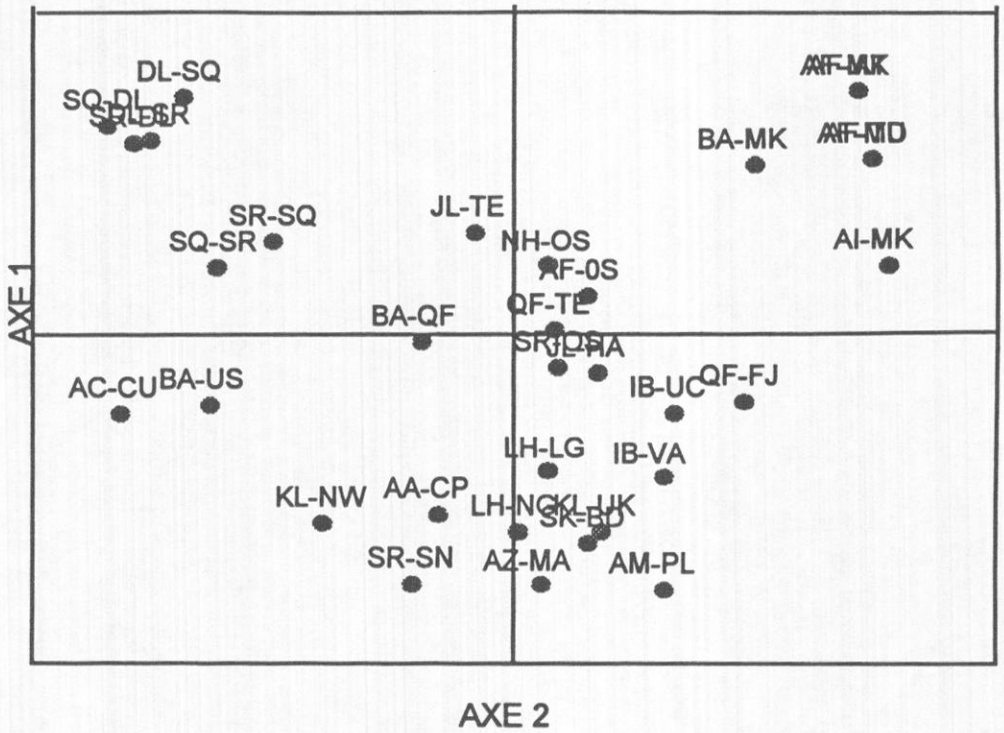
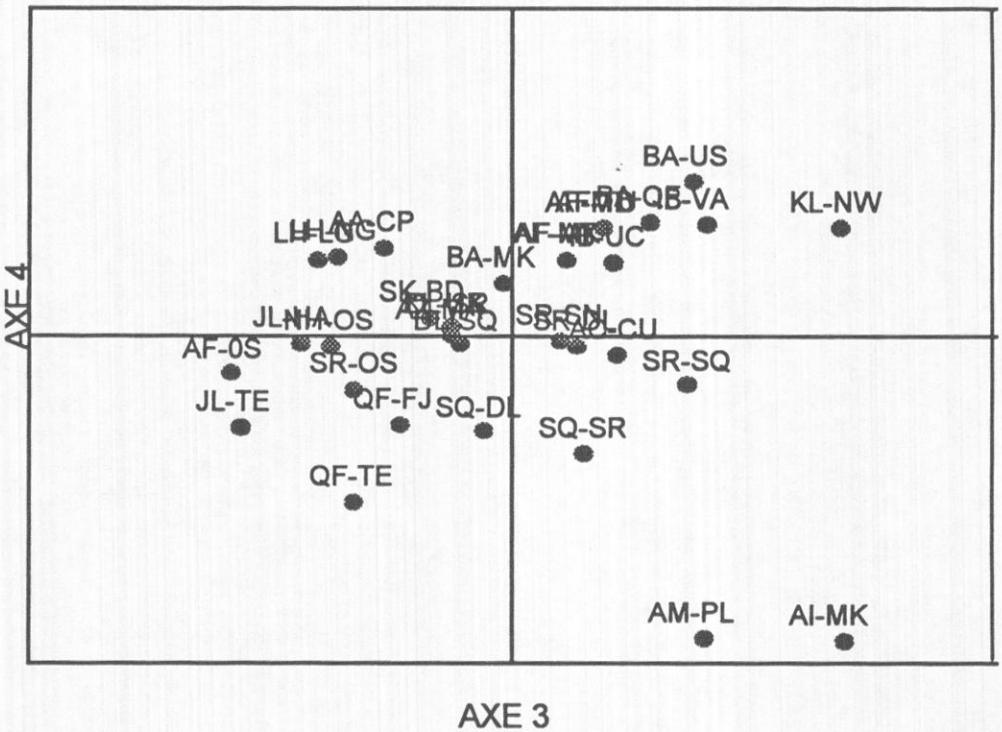


Figure 23: position des alliances selon les axes 3 et 4



Ces deux cartes d'alliances sont très intéressantes dans la mesure où elles nous permettent de positionner les différentes alliances en fonction des principaux facteurs que fait ressortir par l'A.F.C.M. Toutefois, il est difficile d'établir une typologie à partir de ces quatre axes (une représentation en quatre dimensions étant difficilement interprétable). Nous allons utiliser dans ce qui suit la méthode de C.H..A. pour scinder notre population en différents groupes. Les différents axes nous aideront par la suite à interpréter chacun des groupes obtenus.

SECTION III: CLASSIFICATION DES ALLIANCES

En utilisant la méthode *Ward,* la classification hiérarchique ascendante nous a donné le diagramme de la figure 24 qui divise notre population en différents groupes.

Il n'existe aucune règle pour le choix du nombre de groupes à retenir et c'est souvent le jugement personnel du chercheur et la possibilité d'interprétation des regroupements qui permettent de bâtir une typologie cohérente. Le tableau 8 récapitule les regroupements obtenus dans les cas où nous désirons retenir six, cinq ou quatre groupes.

Figure 24: diagramme de la classification obtenue par la méthode *Ward*

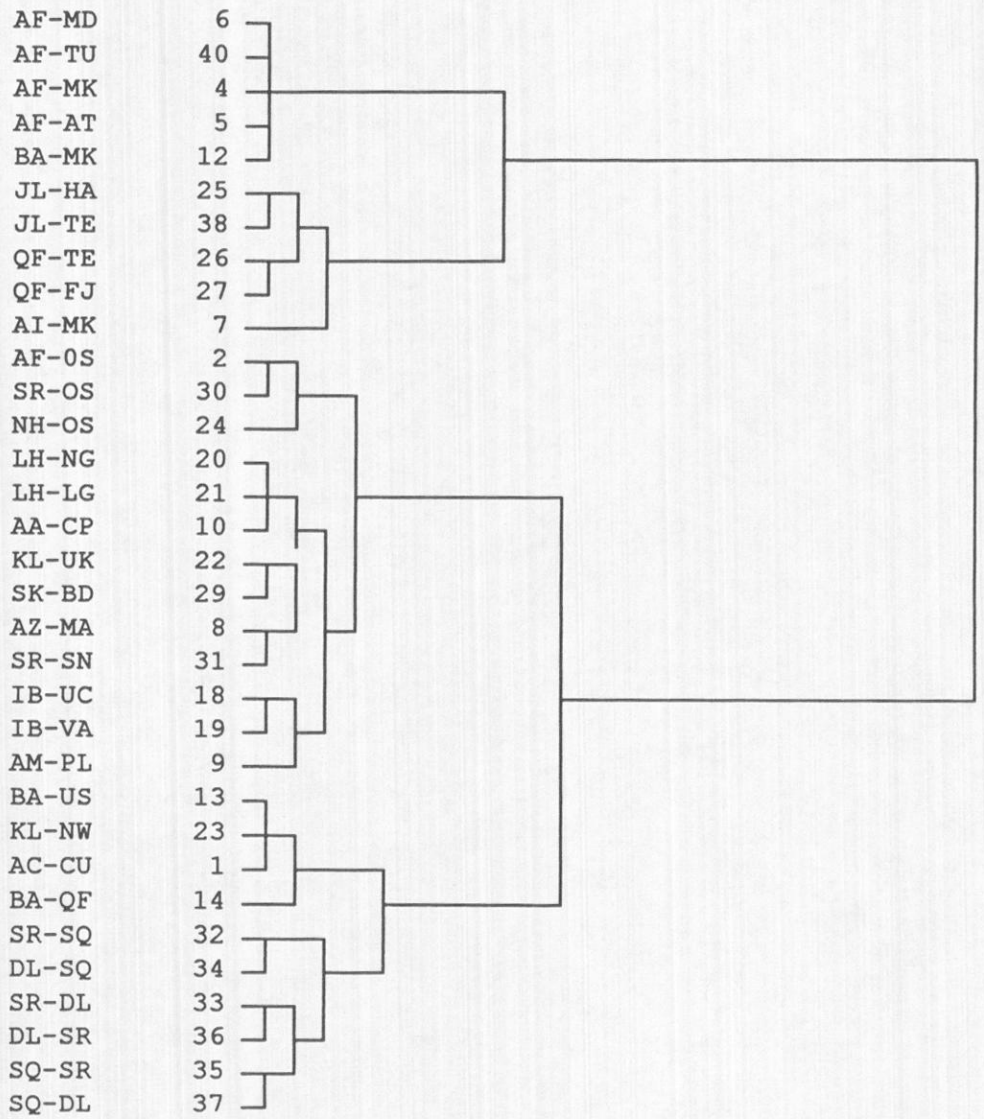


Tableau 8: les regroupements obtenus par la C.H.A.

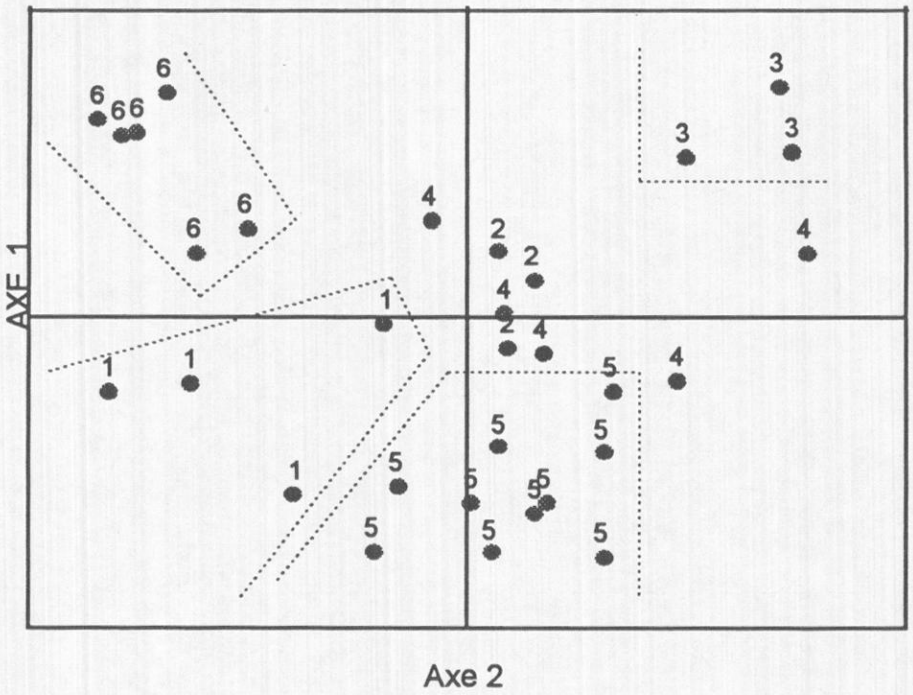
Groupe	choix de 6 groupes	choix de 5 groupes	choix de 4 groupes
1	AC -CU; BA-QF ; BA-US; KL-NW;	AC-CU; BA-QF; BA-US; KL-NW;	AC-CU; BA-QF; BA-US; KL-NW; SR-DL; DL-SQ; SR-SQ; DL-SR; SQ-SR; SQ-DL;
2	AF-OS; NH-OS; SR-OS;	AF-OS; NH-OS; SR-OS; AZ-MA; AM-PL; AA-CP; IB-UC; IB-VA; LH-NG; LH-LG; KL-UK; SK-BD; SR-SN;	AF-OS;NH-OS;SR-OS; AM-PL; AA-CP; IB-UC; IB-VA; LH-NG; LH-LG; KL-UK; K-BD; SR-SN;
3	AF-MK;AF-AT; AF-D;BA-MK; AF-TU;	AF-MK;AF-AT; AF-MD; AI-MK; BA-MK; AF-TU;	AF-MK; AF-AT;AF-MD; AI-MK; BA-MK; AF-TU;
4	JL-HA; QF-TE; QF-FJ; JL-TE; AI-MK;	JL-HA ;QF-TE; QF-FJ; JL-TE;	JL-HA; QF-TE; QF-FJ; JL-TE;
5	AZ-MA; AM-PL; AA-CP; IB-UC; IB-VA; LH-NG; LH-LG; KL-UK; SK-BD; SR-SN;	SR-DL; DL-SQ:; SR-SQ; DL-SR; SQ-SR; SQ-DL;	
6	SR-DL;DL-SQ;; SR-SQ; DL-SR; SQ-SR; SQ-DL;		

Nous avons finalement choisi de retenir six groupes; choix justifié par la nécessité de maintenir des groupes cohérents et interprétables.

Nous avons comparé cette classification à celle obtenue par l'utilisation de deux autres méthodes de mesure de similarité (*Centroide* et *Average Linkage)*. La seule remarque que nous pouvons faire à ce sujet est que nous n'obtenons pas les mêmes regroupements selon les différentes méthodes. Seul le groupe 3 est constitué de la même manière dans les trois cas. Nous présentons en annexe (annexes V, VI et VII) les regroupements obtenus par ces méthodes

Nous avons aussi représenté graphiquement les différents groupes obtenus par la méthode *Ward* sur le plan factoriel formé par les axes les plus significatifs soit l'axe 1 et l'axe 2.

Figure 25: position des groupes selon les axes 1 et 2



Nous pouvons constater que les individus appartenant à un même groupe sont projetés dans la même partie du plan. Quatre groupes sont nettement distingués (les groupes 1, 3, 5 et 6). Les groupes 2 et 4 semblent plus difficiles à distinguer.

Cette représentation graphique valide d'une certaine manière les regroupements obtenus et nous permet de supposer que les regroupements obtenus sont cohérents. Dans la section suivante, cette cohérence sera confirmée au niveau de l'interprétation.

SECTION IV: LA TYPOLOGIE DES ALLIANCES AVEC PRISE DE PARTICIPATION

- **Groupe 1:** Les méga-alliances (n=4): Air Canada-Continental Airlines, British Airways-US Air, KLM-Northwest et British Airways-Quantas.

Les méga-alliances regroupent les APP entre partenaires symétriques de grande taille, avec un niveau de contrôle non négligeable de la compagnie A sur son partenaire (participations exclusives allant de 22 à 54%), et un niveau de coopération assez important (une moyenne de quatre composantes par alliances). Les apports des deux partenaires ne sont pas de même nature: la compagnie A a un réseau international beaucoup plus étendu que son allié; alors que ce dernier a une présence régionale ou un marché intérieur très important. En effet, dans trois des quatre APP précitées, la compagnie B est américaine et a donc accès au plus grand marché intérieur du monde. La quatrième compagnie est Quantas qui est devenue, après l'absorption d'Australian Airlines, la plus grande compagnie du Pacifique, en dehors des compagnies japonaises. Dans ce sens, nous pouvons dire que les deux partenaires se complètent assez bien.

Certaines de ces alliances ont réalisé des compagnes publicitaires communes soulignant leurs relations et voulant projeter l'image de deux compagnies unies. En outre, il faut souligner que l'Alliance KLM-Northwest bénéficie d'une immunité antitrust de la part des États-Unis ce qui a permis aux deux compagnies d'intégrer leurs systèmes de prix et de fonctionner comme une seule compagnie. Cette immunité est de plus en plus revendiquée par les autres alliances: *"The dramatic success of the Northwest-KLM*

alliance has led other alliances to seek such immunity...the number of such requests will greatly increase over the next few years."[33] Nous pouvons avancer donc que ces APP, de par leurs caractéristiques et leurs ambitions, sont celles qui tendraient le plus vers un rapprochement définitif, en d'autres termes vers une fusion, si la réglementation évoluait.

- Groupe 2: <u>Les prises de position</u> (n=3): Air France-Austrian Airlines, All Nippon Airways-Austrian Airlines et Swissair-Austrian Airlines.

Ce deuxième groupe est constitué d'alliances asymétriques entre trois grandes compagnies et une compagnie de deuxième ordre qui toutefois possède une position géographique (au milieu de l'Europe) qui fait de son aéroport principal un *hub* très intéressant. Les trois grandes compagnies ont acquis des parts très faibles (moins de 10%) dans Austrian Airlines lors de la privatisation partielle de celle-ci. Elles ne peuvent ainsi exercer aucun contrôle sur leur partenaire. Le gouvernement autrichien détient encore la majorité du capital. Cependant, la privatisation d'une plus grande part de cette compagnie, dans un avenir plus ou moins rapproché, pourrait intéresser les compagnies A. Toutefois, les objectifs poursuivis par ces dernières sont très différents. Alors qu'All Nippon Airways cherche à établir une porte d'entrée en Europe, Swissair cherche plutôt à absorber un concurrent et Air France à réorganiser sa couverture de l'Europe. Pour le moment, Austrian Airlines semble, du point de vue collaboration, plus proche de Swissair que des deux autres compagnies.

- Groupe 3: <u>Les "non-alliances" (n=12)</u>: Air France-Air Mauritius, Air France-Tunisair, Air France-Royal Air Maroc, Air France-Air Madagascar, British Airways-Air Mauritius, Air France-MEA*[34], Air France-Air Gabon*, Air France-Air Comores*, Air France-Air Cameroon*, Saudia Airlines-Yemen Airways* et Iberia-Royal Air Maroc*.

---

[33] *Air Transport World* 10/95, p 31.

[34] Les alliances marquées d'une étoile n'ont pas été classées par la C.H.A à cause de certaines données manquantes. Nous les avons classées nous-même dans les différents groupes selon le profil de l'alliance et de manière à maintenir la cohérence au niveau de l'interprétation de ces groupes.

Les différentes prises de participation que recouvre ce troisième groupe n'impliquent aucunement l'existence d'une alliance entre la compagnie A et la compagnie B. Il s'agit surtout de participation intervenant dans le cadre de programme de coopération entre deux pays. Toutes les compagnies B sont encore détenues par leur gouvernement. Les parts de la compagnie A sont dans la plupart des parts symboliques (moins de 10%) et datent d'avant 1978. Les accords entre les deux compagnies se limitent le plus souvent à la mise en place d'un pool, à l'exploitation d'une ligne conjointement, ou encore, à une assistance en matière de gestion, c'est-à-dire à des modes de coopération traditionnels.

Nous pouvons donc conclure que ces prises de participation n'ont aucun lien avec la vague de libéralisation actuelle et n'ont aucun impact sur le développement de l'industrie. Il est toutefois difficile de prédire l'évolution de ces non-alliances; cela dépendra, d'une part, des politiques adoptées par les pays des compagnies B et, d'autre part, des orientations stratégiques des compagnies A. Cependant, il est très peu probable de voir ces parts de participation augmenter, même dans le cas d'une privatisation, étant donné que les compagnies B ont pour la plupart des perspectives de croissance peu encourageantes.

- Groupe 4: <u>Les réseaux du Pacifique</u> <u>(n=5)</u>: Japan Air Lines-Hawain Air, Japan Air Lines- Air New Zealand, Quantas-Air New Zealand, Quantas-Air Pacific, Air India-Air Mauritius, et Malaysia Airlines-Royal Air Cambodge*.

Il s'agit d'alliances intra-Pacifique entre des grandes compagnies et des compagnies plus ou moins mineures. Exceptés les cas de Japan Air Lines-Air New Zealand et Air India-Air Mauritius, les compagnies A détiennent des parts importantes dans leurs partenaires (entre 17 et 40%); toutefois ces dernières ne se traduisent pas par un niveau de coopération élevé (une composante par alliance en moyenne). La plupart de ces prises de participation ont été réalisées lors de la privatisation des compagnies B. Les compagnies A cherchent à travers ces alliances à renforcer leurs positions dans leur région qui connaît le taux de croissance le plus élevé dans le monde et être ainsi bien placées pour négocier des alliances avec les compagnies européennes et américaines.

- **Groupe 5:** **Les filiales déguisées (n=14)**: Alitalia-Malev Hungarian Airlines, Aeromexico-Aeroperu, American Airlines-Canadian International, Iberia-Viasa, Iberia-Ladeco, Iberia-Aerolineas Argentinas*, Lufthansa-Luxair, Lufthansa-Lauda Air, SAS-British Midland Airways, KLM-Air UK, Swissair-Sabena, British Airways-TAT European ALS*, British Airways-Air Russia*, British Airways-Deutsh British Airways*.

La principale caractéristique de ce groupe est le niveau de contrôle très important que détiennent les compagnies A (la prise de participation moyenne au sein de ce groupe est de 44%). Cette caractéristique, à laquelle s'ajoutent l'asymétrie et le niveau de coopération important entre les partenaires (environ trois composantes par APP), nous ont mené à baptiser ce groupe «Filiales déguisées». En effet, dans ces cas nous ne pouvons plus parler d'alliances mais plutôt de quasi-absorptions. Le cas de Deutsh British Airways est le plus évident puisque cette dernière porte désormais le nom de la compagnie mère.

Les compagnies qui recourent à la mise en place de filiales cherchent souvent à étendre leurs réseaux au sein de leur région: c'est le cas de British Airways, KLM, Alitalia, SAS et Lufthansa en Europe, et Aeromexico en Amérique du Sud. En ce qui concerne American Airlines, la compagnie cherche à améliorer la couverture de sa région, mais surtout à étendre ses routes vers le Pacifique grâce aux créneaux que possède Canadian International dans cette région. De son côté, Swissair a acquis Sabena dans un double objectif: croître par l'absorption d'un concurrent direct et avoir un pied dans l'Union Européenne pour bénéficier pleinement de la libéralisation de ce marché. Dans le cas d'Iberia, c'est la stratégie qu'elle semble avoir choisie pour se créer une niche sur le continent américain. En effet, la compagnie espagnole a développé un *hub* à Miami qui lui permet de couvrir efficacement les liaisons Europe-Amérique du Sud.

Dans la plupart des cas, les aéroports principaux des deux partenaires sont très proches géographiquement et l'acquisition d'une part importante dans le capital de la compagnie B a mené au repositionnement de cette dernière en vue d'accomplir des missions régionales bien spécifiques et attirer les transitaires vers la compagnie mère.

Les filiales déguisées sont un phénomène récent et devraient prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir et deviendront probablement de moins en moins déguisées au fur et à mesure que la libéralisation évolue. Notons aussi que l'importance de ces prises de participation devrait s'accroître durant les prochaines années; certaines augmentations sont d'ailleurs déjà prévues: en particulier, Swissair aura la possibilité d'accroître sa part dans Sabena jusqu'à 62,25% du capital d'ici 2005, KLM devrait augmenter sa part dans Air UK de 14,9% à 45% et British Airways a une option sur le reste du capital de TAT European ALS.

- Groupe 6: <u>L'alliance tripartite (n=1)</u>: Swissair-Singapore International Airlines-Delta Air.

Ce dernier groupe est constitué de trois compagnies qui ont conclu une alliance surnommée *The Global Quality Alliance* en vue de couvrir les marchés de la Triade. Il s'agit de compagnies comparables à tous les points de vue, et dans ce sens nous pouvons parler d'alliances d'égaux. Toutefois, ce regroupement repose sur des prises de participation minimes (moins de 5%); celles-ci visent donc un renforcement de la confiance entre les partenaires et non la recherche d'un contrôle quelconque. Chacun des partenaires conserve une autonomie totale; leur coopération se base essentiellement sur le partage de code et les programmes pour grands voyageurs. L'objectif de l'alliance étant essentiellement de faire passer les clients d'une compagnie sur le réseau de l'autre.

La formule de l'alliance entre égaux représente une alternative aux méga-alliances et aux filiales. Toutefois, dans ces deux derniers types, les prises de participation importantes se sont accompagnées d'un niveau de collaboration élevé alors que pour l'alliance tripartite ce niveau semble moins important et la relation entre les trois partenaires apparaît moins solide dans la mesure où aucun renforcement de cette coopération n'a été prévu. Il est cependant difficile de se prononcer sur la réussite ou non de ce type de regroupement.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette typologie.Tout d'abord, elle nous permet d'exclure un certain nombre de prises de participation de la catégorie des alliances. En effet, les APP du groupe 3 ne sont aucunement reliées au processus de

libéralisation et à la mondialisation de l'industrie. Les autres regroupements obtenus ont permis de mettre en évidence trois tendances distinctes:

- Les APP entre partenaires égaux qui, a priori, devraient se limiter à être des alliances sans perspectives d'évolution vers une consolidation, les partenaires étant soucieux de leur identité et de leur autonomie (groupe 6).

- Les APP qui sont en réalité des fusions potentielles et qui donneraient éventuellement naissance à des méga-transporteurs en cas de modification de la réglementation (groupe 1).

-Les APP avec un partenaire dominant et qui ressemblent plus à des absorptions. Dans ces cas les compagnies B sont plutôt des filiales et non des partenaires (groupe 5).

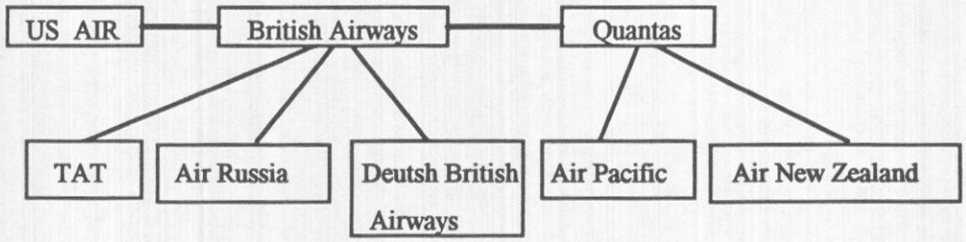
En ce qui concerne les groupes 2 et 4, leurs caractéristiques nous suggèrent qu'ils pourraient s'agir de futures filiales et que les APP des deux groupes rejoindront le groupe 5.

Cette typologie nous a donc permis de constater trois logiques: la logique des filiales, la logique des fusions et la logique des alliances entre égaux. La consolidation de l'industrie devrait donc se poursuivre selon ces logiques.

SECTION V: LES PRINCIPAUX PÔLES DE REGROUPEMENTS:

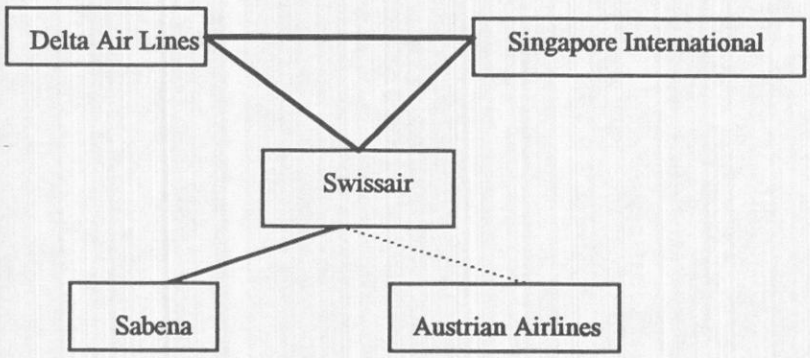
Pour déterminer quelles sont les compagnies aériennes les mieux placées pour affronter la mondialisation du transport aérien international, nous avons constitué un certain nombre de pôles de regroupements à partir des différentes tendances que fait ressortir notre typologie.

- Le groupe de British Airways:



Bénéficiant d'une des meilleures santé financière de l'industrie, British Airways a mis sur pied un réseau de filiales important pour les vols régionaux et intra-européens (TAT European ALS, Air Russia et Deutsh British Airways). En outre, elle a investi 300 M$ dans US Air, ce qui lui a permis d'avoir accès à 65 destinations américaines grâce aux *Hub* de son partenaire, et 666 M$ dans Quantas, ce qui lui a permis d'offrir à sa clientèle de nombreuses correspondances dans le Pacifique.[35] De cette manière, British Airways couvre efficacement les marchés les plus importants et semble être la mieux placée pour constituer le noyau principal d'un futur méga-transporteur mondial.

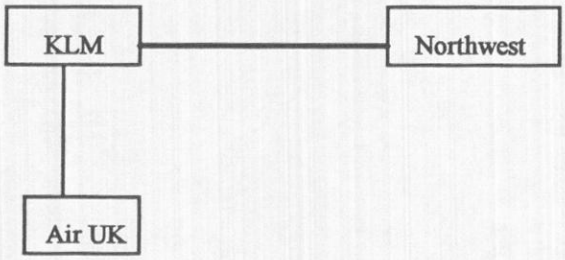
- Le groupe de Swissair:



[35] Dempsey (1994: p 203).

Swissair est une compagnie très active en matière d'alliance. Elle a récemment acquis une part importante dans Sabena avec laquelle elle envisage d'intensifier et de coordonner la couverture de l'Europe. Elle semble aussi prête à acquérir de nouvelles parts d'Austrian Airlines, ce qui renforcerait sa position en Europe. Elle a réussi à tisser des liens solides avec Delta Air Lines et Singapore International, s'assurant ainsi de bonnes correspondances en Asie et aux États-Unis. La compagnie suisse, ayant un marché intérieur réduit, mise fortement sur la mondialisation et paraît bien préparée pour l'affronter.

- Le groupe de KLM:



Les prises de participation réalisées par KLM semblent indiquer que la compagnie vise un objectif bien précis: la domination du marché transatlantique. En effet nous avons d'une part une quasi-fusion avec une grande compagnie américaine, et d'autre part la mise en place d'une filiale britannique qui permettrait de détourner le trafic de Londres. Dans ce sens, les résultats sont encourageants. En effet, la part conjointe du marché transatlantique de KLM et de Northwest est passée de 7% avant l'alliance à 11,5% en 1995.[36]

Nous nous sommes limité ici à une présentation succinte des principaux pôles de regroupements. Mais seule une étude plus approfondie des faiblesses et des forces de chaque compagnie pourrait nous indiquer quelles sont les compagnies qui domineront l'industrie dans les prochaines décennies.

Par ailleurs, en évoquant ces regroupements, nous ne pouvons pas omettre l'existence d'autres types d'alliances n'impliquant pas des prises de participation. Par leur

[36] *Airline Business*, juin 1995, p 67.

importance, certaines d'entre elles méritent d'être mentionnées. Une première alliance est formée par Lufthansa, United Airlines et Thai International. Une autre, en voie de formation, est constituée par Air France, American Airlines et Japan Airlines.[37] Ces alliances à trois visent la domination des trois marchés majeurs (Europe, États-Unis et Asie) suivant le modèle de l'alliance tripartite.

L'absence de prise de participation dans ce type de regroupement peut s'expliquer par la symétrie des trois partenaires. Les trois alliés sont de grande taille, les moyens financiers pour prendre le contrôle de ces partenaires sont donc énormes, et d'ailleurs aucune de ces grandes compagnies n'accepterait une telle prise de contrôle. Pour ces raisons, nous pensons que les regroupements de ce type se poursuivront sans prises de participation, ou à la rigueur avec des prises de participation symboliques; c'est donc la logique de l'alliance entre égaux comme c'est le cas de l'alliance tripartite entre Swissair, Delta Air Lines et Singapore International.

[37] *Airline Business*, juin 1995, p 67.

SECTION VI: LES LIMITES DE L'ÉTUDE

La typologie que nous avons présentée souligne asssez bien les différentes tendances de regroupement au sein de l'industrie et, dans ce sens, nous sommes satisfait des résultats obtenus. Toutefois, il est évident qu'aucune typologie n'est parfaite et que celle que nous avons élaborée doit être considérée non pas dans l'absolu mais en relation avec les variables et la méthodologie utilisées.

Nous sommes conscient qu'un travail majeur doit être fait au niveau du choix des variables à inclure dans l'étude. En effet, un grand nombre de variables doivent être considérées pour tenir compte de certains aspects importants comme la situation financière des partenaires ou les modalités de gestion des alliances. L'obtention de tels renseignements ne pourra cependant se faire qu'à travers des entrevues avec les dirigeants des compagnies aériennes. Cela ne sera pas une tâche facile car toute tentative d'analyse de ces alliances se heurte à la confidentialité de ce type d'accords.

Par ailleurs, nous nous sommes intéressé dans notre analyse uniquement aux alliances avec prise de participation. Il aurait sans doute été souhaitable de consacrer plus d'espace aux alliances faibles. Nous espérons nous intéresser dans des recherches ultérieures à cet aspect du sujet et travailler entre autres à déterminer pourquoi dans certains cas une compagnie va choisir de prendre une participation et dans d'autres cas elle se contentera d'un simple accord de coopération.

Les limites font partie intégrale du travail de recherche en général et du travail exploratoire en particulier. Nous espérons néanmoins avoir contribué à améliorer la compréhension des mutations que connaît aujourd'hui l'aviation civile internationale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

> " L'activité commerciale dans le transport aérien s'est intensifiée à un tel point que nous nous trouvons engagés sans retour dans la voie qui conduit à un univers de méga-transporteurs internationaux."
>
> Louis Gialloreto [38]

D'après ce que nous avons avancé dans le cadre de ce travail, nous pouvons diviser l'évolution du transport aérien international en trois périodes bien distinctes:

- La préhistoire de l'aviation civile: elle s'étend de l'invention de l'avion en 1903 à la Deuxième Guerre mondiale. Il s'agit des premiers pas d'une industrie qui souffre de plusieurs problèmes techniques et financiers. Les compagnies aériennes ont commencé à se développer avec la fin de la Première Guerre mondiale. L'industrie commençait alors à s'organiser. Mais, sur le plan économique, il manquait toujours des règles de jeu claires et universelles.

- L'organisation de l'aviation civile ou le nationalisme aérien: cette période commence avec la conférence de Chicago en 1944 qui dota l'industrie d'une réglementation économique et se termine vers les années 80 quand cette réglementation commença à être fortement remise en cause. Les règles de jeu protectionnistes qui furent établies durant la conférence répondaient aux besoins de l'époque: industrie naissante, suprématie américaine, et considérations de sécurité nationale. Chaque État se sentait en outre très fier d'avoir sa propre compagnie nationale. Vers la fin des années 70,

---

[38] *ITA Magazine*, n °49, mai-juin 88, p 10.

avec les changements qui se sont produits au sein de l'industrie, de graves problèmes commencèrent à surgir remettant en cause les principes de la convention de Chicago.

- La libéralisation de l'aviation civile: c'est avec la déréglementation américaine que cette période a commencé, et elle se poursuit jusqu'à nos jours. Sous l'impulsion des EU, l'industrie, qui a désormais atteint son stade de maturité, adopte de plus en plus les principes de libre-échange.

Nous nous sommes intéressé au futur de l'industrie et à l'évolution du processus de libéralisation et nous avons conclu qu'il s'agit d'un processus global et irréversible.

Les compagnies aériennes ont compris cette réalité et ont désormais placé leurs prévisions sous le signe de la libéralisation. En effet, devant les perspectives d'ouverture du ciel, les compagnies aériennes essaient de redéfinir leurs espaces d'activités et tentent d'améliorer leur couverture du monde. Comme aucune compagnie seule ne peut prétendre à la constitution patiente et progressive d'un réseau mondial, les accords de coopération entre compagnies aériennes se sont multipliés.

La coopération a toujours existé dans l'aviation civile internationale; mais ses caractéristiques ont profondément changé pour s'adapter au nouveau contexte. En effet, si dans les premières heures, il s'agissait exclusivement de coopérations techniques ou d'accords complétant les dispositions des traités bilatéraux, aujourd'hui il s'agit de véritables alliances stratégiques incluant de nouvelles formules de collaboration tel que le partage de code ou les programmes pour grands voyageurs.

Ces alliances, qui ont proliféré à un rythme très rapide, se sont de plus en plus accompagnées de prises de participation. Nous avons étudié ce phénomène et nous avons pu constater l'existence de différentes approches (la mise en place d'un réseau de filiales, la quasi-fusion et l'alliance entre égaux) ayant toutes pour objectif la constitution d'un réseau mondial. Ces différentes approches présagent l'avènement de

méga-transporteurs mondiaux qui se formeraient autour de grandes compagnies comme British Airways, KLM ou Swissair.

Ce développement pose cependant un problème car il deviendra de plus en plus difficile d'apprécier la nationalité d'une compagnie aérienne, critère indispensable pour le bon fonctionnement du système bilatéral. En effet, avec les APP, nous sommes en train d'assister à l'érosion du concept de nationalité et le système bilatéral pourra difficilement résister à la multinationalisation des compagnies. D'autant plus que de nombreux pays envisagent la révision des restrictions réglementaires à l'investissement étranger. Dans un contexte d'austérité budgétaire, ils ne veulent surtout pas priver leurs compagnies des investissements et des partenariats nécessaires à leur survie dans un monde de plus en plus concurrentiel. Le passage du système bilatéral à un système multilatéral serait donc nécessaire pour accompagner les mutations de l'industrie.

Les pays encore réticents à accepter des investissement étrangers importants dans leurs compagnies n'ont certainement pas compris le sens d'évolution de l'industrie et risquent ainsi de compromettre sérieusement les chances d'expansion, voire d'existence, de leurs compagnies. Ce sont en effet les compagnies qui prendront rapidement part aux réseaux mondiaux, actuellement en formation, qui pourront survivre à la mondialisation du transport aérien international.

ANNEXES

ANNEXE I: LES SOURCES DES DONNÉES

Pour les chiffres d'affaires des compagnies aériennes: "World Airline Financial Results", *Air Transport World* 10/95, pp 77-82.

Pour le nombre d'aéroports: *Jane's Aviation Directory* 1994.

Pour les dates, l'évolution et le pourcentage des prises de participation: "Airline Cross-equity Stakes", *Airline Business*, juin 1995, pp 57-60 et "Airline Ownership Data", *Airline Business*, The Skies in 1994 (numéro spécial).

Pour le contenu et le nombre de composantes des alliances: "Airline Alliances", *Airline Business*, juin 1995, pp 29-53.

Pour la participation des gouvernements: "Airline Ownership", *Airfinance Journal: Business Handbook 1995/96*, pp 8-13.

Pour le traffic des compagnies (nombre de passagers transportés): "World Airline Traffic Results", *Air Transport World* 10/95, pp 87-91.

ANNEXE II: L'ANALYSE FACTORIELLE

L'objet de l'analyse factorielle est de représenter géométriquement les informations diverses contenues dans un tableau de données qui ne distingue pas entre variables dépendantes et indépendantes. La représentation géométrique des données transforme les proximités statistiques entre les individus en distances euclidiennes et permet ainsi de visualiser des regroupements, des oppositions et des tendances impossibles à discerner directement sur un grand tableau de données.

L'hypothèse de départ de l'analyse factorielle est que les données peuvent être synthétisées en un nombre réduit de facteurs résultant des combinaisons linéaires des variables initiales. L'analyse factorielle consiste à identifier une structure de facteurs qui permet de reconstituer au mieux les corrélations observées entre les variables.

En simplifiant, l'analyse factorielle consiste à diagonaliser la matrice V suivante:

$$V = X'M X$$

où X est le tableau des données à n lignes et p colonnes, chaque ligne représentant un individu, et M est la matrice des poids, c'est-à-dire la matrice diagonale dont tous les termes diagonaux sont égaux à $1/n\ I_n$, I_n étant la matrice unité d'ordre n.

La matrice V n'est autre que la matrice des corrélations, c'est-à-dire la matrice dont le terme général $V_{\alpha\beta}$ est le coefficient de corrélation linéaire entre les variables α et β.

Tous les termes diagonaux de cette matrice étant égaux à 1 (corrélation linéaire de la variable avec elle même), la trace de la matrice est égale à p, et la part de la variance totale expliquée par un axe F_i est égale à λ_i / p, λ_i étant la valeur propre associée au facteur f_i.

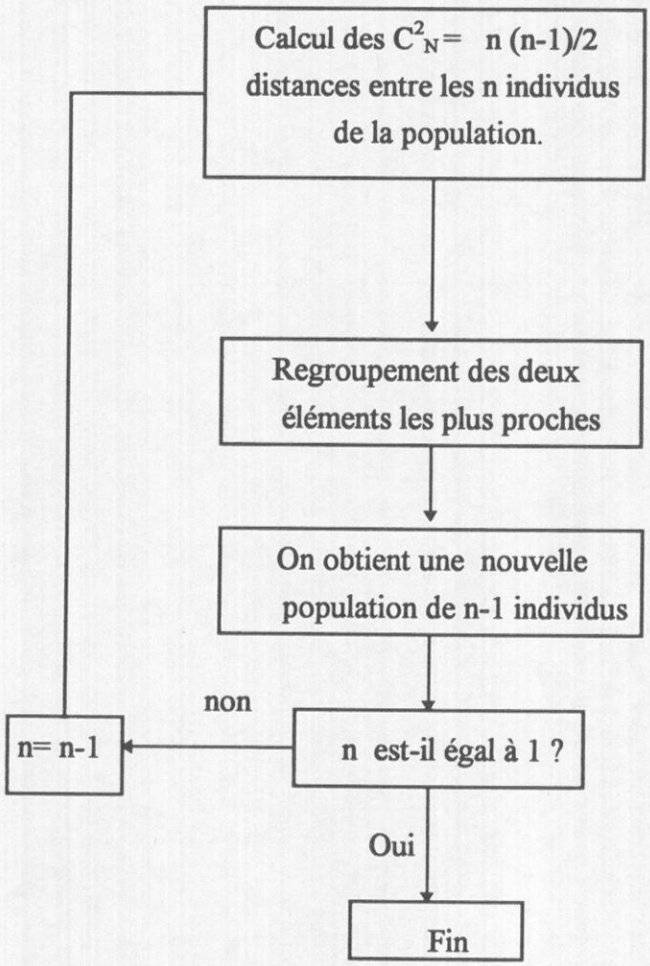
Chaque axe F_i représente une nouvelle variable, combinaison linéaire des anciennes. Les facteurs obtenus ont l'avantage d'être non corrélés deux à deux. Les coordonnées γi des individus sur les différents axes factoriels sont données par la formule: $\gamma(i)= X F_i$

En résumé, l'analyse factorielle permet:

- d'effectuer le regroupement des variables qui sont fortement corrélées entre elles;
- d'évaluer la variance dans les données qui est expliquée par chaque facteur (groupement de variables) ainsi que la variance cumulée expliquée par les facteurs successifs;
- de déterminer la position des variables par rapport aux facteurs;
- et de déterminer la position des individus dans l'espace factoriel.

ANNEXE III: LA C.H.A.

La classification hiérarchique a pour objet de regrouper les individus sur la base de leurs similitudes: des individus sont regroupés s'ils sont davantage semblables entre eux que par rapport à d'autres individus. Le schéma suivant montre le déroulement de l'algorithme de la C.H.A.:



Source: Zaiem (1988: p 195)

Cet algorithme nécessite la mesure de la distance entre les individus. Il y a plusieurs méthodes pour mesurer cette distance. Les plus utilisées sont les méthodes *Average Linkage, Centroide* et *Ward.*

Dans l'algorithme du *Average Linkage* , la similarité est mesurée par:

$$D^{Lm}_{rs} = 1/(m_r m_s) \sum_{i=1}^{mr} \sum_{j=1}^{ms} \sum_{k=1}^{p} (f^r_{ik} - f^s_{jk})^2$$

où f^r_{ik} est la valeur de la composante factorielle k de l'observation i, observation rattachée au groupe r.

où f^s_{jk} est la valeur de la composante factorielle k de l'observation j, observation rattachée au groupe s.

m_r et m_s sont respectivement les effectifs des groupes r et s.

La similarité est mesurée dans l'algorithme de *Centroide* par la formule suivante:

$$D^c_{rs} = \sum_{k=1}^{p} \left\{ (\sum_{i=1}^{mr} f^r_{ik})/ m_r - \sum_{j=1}^{ms} f^s_{jk}) \right\}^2$$

Dans l'algorithme de *Ward*, la similarité se mesure par:

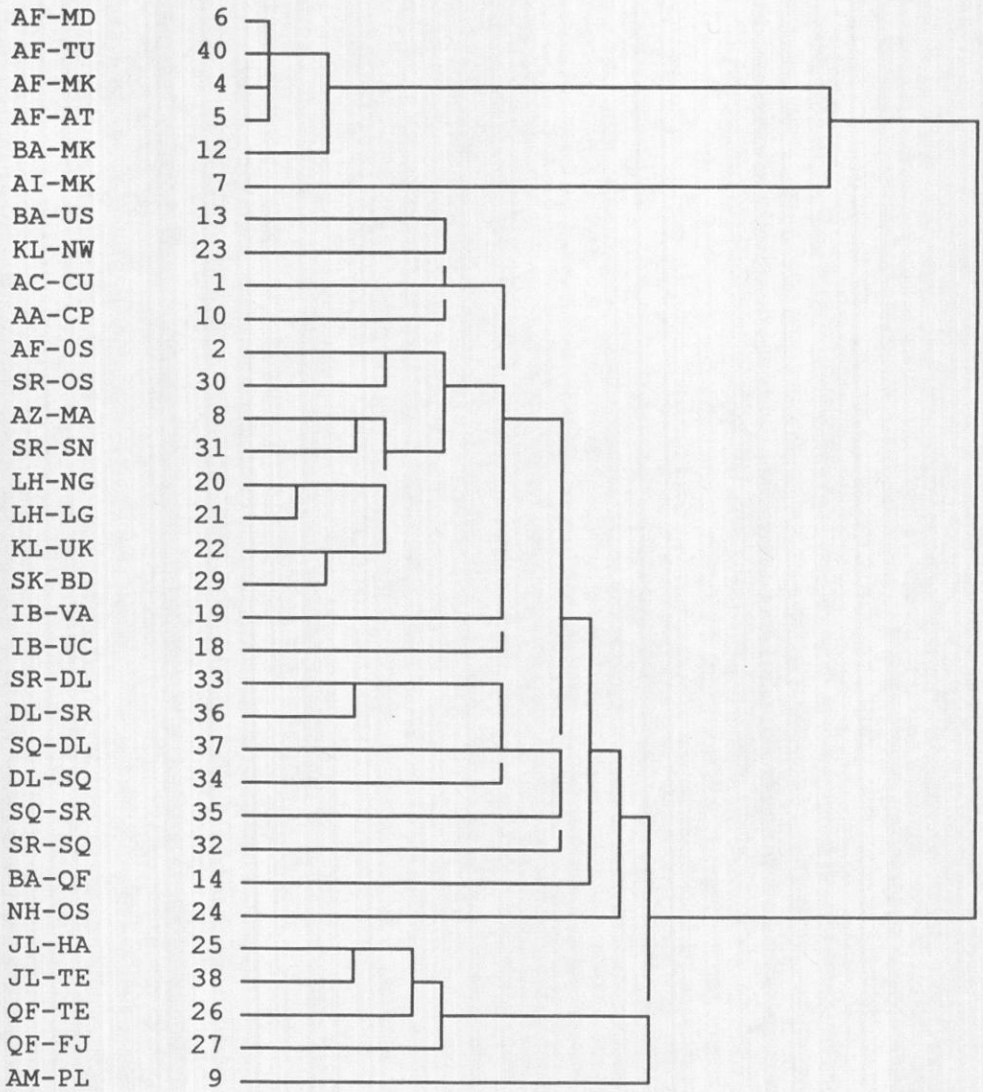
$$D^w_{rs} = (VIC_g (r + s) - [VIC_{g+1}(r) + VIC_{g+1}(s)])/ VT$$

où VIC est la variation intra-classe pour la partition g
VT est la variation totale.

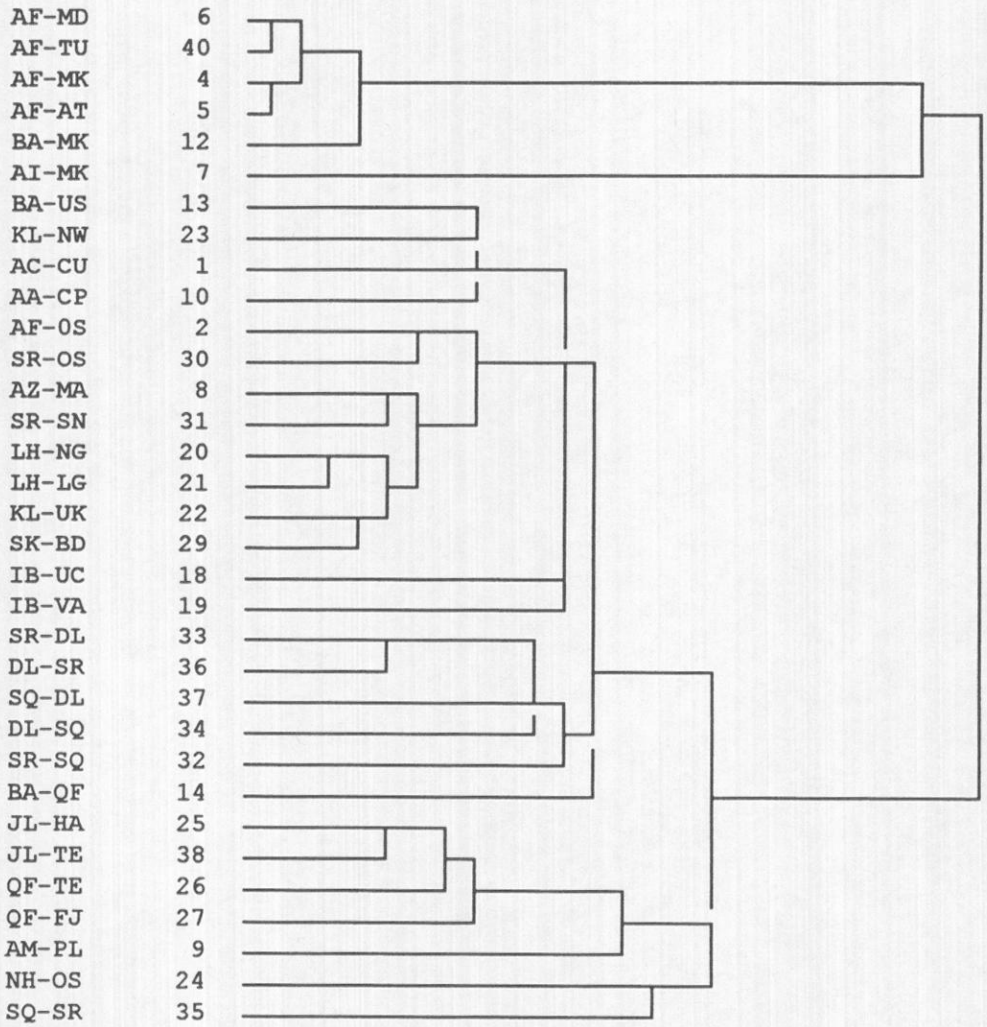
ANNEXE V: LES REGROUPEMENTS OBTENUS PAR LES TROIS MÉTHODES

Groupe	Ward	Average Linkage	Centroide
Groupe 1	AC-CU; BA-QF; BA-US; KL-NW;	AC-CU; BA-QF; BA-US; KL-NW; AF-OS; SR-OS; AZ-MA; AA-CP; IB-UC; IB-VA; LH-NG; LH-LG; KL-UK; SK-BD; SR-SN; SR-DL; DL-SQ; SR-SQ; DL-SR; SQ-DL;	AC-CU; BA-QF; BA-US; KL-NW; AF-OS; SR-OS; AZ-MA; AA-CP; IB-UC; IB-VA; LH-NG; LH-LG; KL-UK; SK-BD; SR-SN; SR-DL; DL-SQ; SR-SQ; DL-SR; SQ-SR;
Groupe 2	AF-OS; NH-OS; SR-OS;	AF-MK; AF-AT; AF-MD;BA-MK; AF-TU;	AF-MK; AF-AT; AF-MD;BA-MK; AF-TU;
Groupe 3	AF-MK; AF-AT; AF-MD; BA-MK; AF-TU;	AI-MK;	AI-MK;
Groupe 4	JL-HA; QF-TE; QF-FJ; JL-TE; AI-MK	JL-HA; QF-TE; QF-FJ; JL-TE; AM-PL;	AM-PL;
Groupe 5	AZ-MA; AM-PL; AA-CP; IB-UC; IB-VA; LH-NG; LH-LG; KL-UK; SK-BD; SR-SN	NH-OS;	NH-OS;
Groupe 6	SR-DL; DL-SQ; SR-SQ; DL-SR; SQ-SR; SQ-DL;	SQ-SR;	JL-HA; QF-TE; QF-FJ; JL-TE; SQ-DL;

ANNEXE VI: LES REGROUPEMENTS OBTENUS PAR LA MÉTHODE *AVERAGE LINKAGE*



ANNEXE VII: LES REGROUPEMENTS OBTENUS PAR LA MÉTHODE *CENTROIDE*



ANNEXE IV: VARIABLES RETENUES POUR L'ANALYSE

Variables	nom de code
1- Origine géographique de A	ORIGINEA
2- Origine géographique de B	ORIGINEB
3- Position relative des alliés	POSRELAT
4- Indicateur de performance de A	RANKINGA
5- Indicateur de performance de B	RANKINGB
6- Nature de l'alliance	NATURE
7- Apport des partenaires	APPORT
8- Taille de la compagnie A	CHIFAFFA
9- Taille de la compagnie B	CHIFAFFB
10- Date de prise de participation	DATE
11-Niveau de coopération	ACCORDS
12-Degré de déréglementation	GOUVERN
13- Liens politiques	LIENPOLI
14- Importance du marché de B	MARCHINT
15- Nombre de détenteurs de parts de B	PARTDANB
16- Poids de la prise de participation	PARTICIP
17- Position de l'alliance	UNITRAFF

BIBLIOGRAPHIE THÉMATIQUE

LE TRANSPORT AÉRIEN:

Bailey E.E.,Panzar J. C (1981), «The Contestability of Airline Markets During The Transition to Deregulation», *Law and Contemporary Problems*, vol 44, n° 1, pp 125-145.

Bailey E.E., Graham D.R., Kaplan (1985), *Deregulating the Airlines*, The MIT Press.

Blackshaw Carole (1992), *Aviation Law and Regulation: a Framework for the Civil Aviation Industry*, Pitman, London.

Bauchet Pierre (1982), *L'économie du transport international*, Ed. Economica, Paris.

Bauchet Pierre (1988), *Le transport international dans l'économie mondiale*, Ed. Economica, Paris.

Bernard Dutoit (1957), *La collaboration entre compagnies aériennes: ses formes juridiques*, Nouvelle bibliothèque de droit et de jurisprudence, Lausanne.

Bernstein Jeffrey I. (1980), *Airline Oligopolies Under Alternative Regulatory Regimes*, Center for study of regulatory industries, Mc Gill University.

Belotti Jean (1975), *L'économie du transport aérien*, Thèse, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Chantillon, Paris.

B.I.T (1990), *Changements structurels dans l'aviation civile: conséquences pour la gestion et le personnel des compagnies aériennes*, Réunion d'expert sur l'aviation civile, BIT, Genève.

Brown Anthony E. (1987), *The Politics of Airline Deregulation*, Knoxville, University of Tennessee Press.

Caves D.W., Christensen L.R., Tretheway M.W & Windle R.J. (1984), «Economics of Density Versus Economics of Scale: why Trunk and Local Service Airline Costs differ», *Rand Journal of Economics*, Winter.

Caves D.W., Christensen L.R., Tretheway M. & W Windle R.J. (1985), «Network Effects and the Measurement of Returns to Scale and Density for U.S. Railroads», *Analytical Studies in Transport Economics*, Cambridge United Press., pp 97-120.

Caves R. (1962), *Air Transport and its Regulators: an Industry Study*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Chataway C. (1995), «Longhaul Freedom», *Airline Business*, fevrier 1995, pp 48-51.

Daudel Sylvain & Vialle Georges (1994), *Yields Management: Applications to Air Transport and Other Service Industries*, ITA, Paris.

De La Rochère Jacqueline (1971), *La politique des États-Unis en matière d'aviation civile internationale*, Bibliothèque de droit international, Paris.

De Leon Mendes P. (1991), *Air Transport Law and Policy in the 1990s: Controlling the Boom,* Martinus Nijhoff Publishers.

Delepière-Nys Christiane (1974), *Air Europe: la politique de coopération entre les compagnies aériennes de l'Europe des six*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.

Dempsey Paul S. & Goetz Andrew R. (1994), «Prospectus for Survival and Growth», *Annals of Air and Space Law*, vol XIX-II, pp 196-213.

Dorman G.J. (1976), *Airline Competition: A Theoretical and Empirical Analysis*, Ph.D dissertation in Economics, University of California, Berkley.

Estienne-Henrotte E. (1988), *L'application des régles générales du traité de Rome au transport aérien, Editions de l'Université de Bruxelles*, Bruxelles.

Gialloreto Louis (1988), *Strategic Airlines Management: The Global War Begins*, Pitman, London.

Gillen D. W. (1985), *Airline Cost and Performance: Implications for Public and Industry Policies*, Center for transportation studies, University of British Columbia, Vancouver, Canada.

Gillen D. W., Oum T.H., Tretheway M.W. (1987), *Identifying and Measuring the impact of Government Ownership Regulation on Airline Performance*, Document préparé pour le conseil économique du Canada.

Gertler Joseph Z. (1994), «Nationalité des compagnies aériennes: Janus à deux (plusieurs) visages?», *Annals of Air & Space Law*, vol XIX-I, p254-258.

Hafsi T. & Jorgensen J.J. (1990), «L'État en mutation: désinvestir pour mieux agir» *Gestion*, vol 15, n° 3, pp 111-120.

Harmel-Tourneur C. (1994), *Effets des fusions sur le progrès technique et sur les coûts dans l'industrie americaine du transport aérien*, T. D. de Maîtrise ès sciences de la gestion, HEC, Montréal.

Hymphreys B. (1990), *Les systèmes informatisées de réservation*, Institut du transport aérien, Paris.

ITA, *Libre concurrence ou organisation du marché pour le transport aérien?: journée de réflexion du 8 juin 1979, exposés et commentaires*, Institut du transport aérien, Paris, 1979.

ITA, «La libéralisation du transport sérien dans la CEE, le point de vue des pays voisins. Acte du colloque de Marrakech: octobre 88 », études et documents 88/4, Institut du transport aérien, Paris.

Jenks C. (1991), «Privatisation and Route Synergies Between Airlines», *ITA Magazine*, n° 66, avril-juin 1991, pp 3-8.

Jordan W. A. (1970), *Airline Regulation in America: Effects and Imperfections,* Johns Hopkins Press, London.

Kasper Daniel M. (1988), *Deregulation and Globalization: Liberalizing International Trade in Air services*, Cambridge, Mass., Ballinger Pub.Co., The American Enterprise Institute, Trade in services series.

Krommenacker Raymond J (1984), *World-Traded Services; the Challenge for the Eighties*, Dedham, MA: Artech House.

Lacerte P. (1988), «Duel en plein ciel», *Affaires+*, mars 1988, pp 91-101.

Levine M. (1965), «Is Regulation Necessary? California Air Transportation and National Regulatory Policy», *Yale law Journal*, n° 74, juillet, 1965, pp 1416-1447.

Levine M. (1990), «How Can The Non Liberalized Survive In A Liberalized Air Transport World?», *ITA Magazine* n° 66, mars-avril 1990, pp 3-8.

Levesque R. (1988), *La réglementation économique*, Rapport de recherche HEC n° 88-05, Institut d'économie appliquée.

Marek Zylicz (1991), *International Air Transport Law*, Martinus Nijhoff Publishers.

Metzlé D. & Reichman C.(1972),*L'enjeu aérien: Air France*, Ed. France Empire, Paris.

Munos A. (1993), «Cooperation et servuction: le cas des stations de ski», *Gestion 2000*, n° 5-93, pp 162-170.

OACI (1995), «The World of Civil Aviation 1994-97», *Circular 248-AT/107.*

OACI, *Records of the Commision on Multilateral Agreement on Commercial Rights in International Air Transport*, Doc. 5230 A2-EC/70, Resolution A7-15.

OCDE (1988), *Déréglementation et concurrence dans le transport aérien*, OCDE, Paris.

O'Connor William E. (1971), *Economic Regulation of the World's Airlines: A political Analysis*, Praeger Pub.

Pavaux Jacques (1984), *L'économie du transport aérien : la concurrence impraticable,* Ed. Economica, Paris.

Pryke Richard (1987), *Competition Among International Airlines,* The Trade Policy Research Centre, London.

Rapp L. Et Velles F. (1992), *La privatisation des compagnies aériennes en Europe*, ITA, études et documents 92/4.

Sawers David (1987), *Competition in the Air: What Europe can Learn from the USA,* The Institute of economic Affairs.

Sampson Anthony (1986), *Les empires du ciel,* Ed. Boréal.

Serelle Francisco M.(1990), *La linea de bandera: apuntes sobre aviacíon commercial*, Ed. Graf, Lima.

Stasinopoulos (1992), "The Second Aviation Package of The European Community", *Journal of Transport Economics and Policy*, janvier 1992, pp 83-88.

Steger Debra P. (1988), *National Treatment and Market Access: Issues in Trade in Services*, Institute for research on public policy.

Shearman Philip (1992), *Air Transport: Strategic Issues in Planning and Development*, Pitman, London.

Taneja Nawal K. (1986), *The International Airline Industry: Trends, Issues and Challenges*, Lexington Books, Toronto.

Tretheway M. W. (1991), *Les caractéristiques du transport aérien moderne dans un contexte de post-réglementation*, Groupe de travail ministériel sur la politique international de l'air.

Tretheway M. W & Oum T. M. (1992), *Airlines Economics: Foundations for Strategy and Policy*, Centre for Transportation Studies, University of British Columbia, Vancouver.

Wells Alexander T. (1989), *Air Transportation, A Management perspective*, Wad Sworth Publishing, Belmont.

Winston Clifford & Morrison Steve (1986), *The Economic Effects of Airline Deregulation*, Washington D.C., Brookings Institution.

LES ALLIANCES:

Boyrs B. & Jemison D.B. (1989), «Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations», *Academy of Management Review*, Vol 14, n° 2, pp 234-249.

Coase R.H. (1937), *The Nature of The Firm*, Economica.

Collins T. M. & Doorley T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Inter-Editions, Paris.

Contractor F.J. & Lorange P. (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Mass.

Dussauge P. & Garrette B. (1992), «Les stratégies d'alliances des firmes d'équipements et de télécommunications», dans *Perspectives en management stratégique I*, Economica.

Garrette B. (1989), *Actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliance*, Les cahiers de recherche HEC-ISA, Paris.

Harrigan K. R. (1985), «Strategic Alliances and Partner Asymetries», *Management International Review*, n° 28, p. 53-72.

Killing J.P. (1988), «Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity», *dans Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Contractor & Lorange Ed.

Koeing & Wijk V. (1992), «Alliances inter-entreprises: le rôle de la confiance», dans *Perspectives en management stratégique I*, Economica.

Lorange & Roos (1992), *Strategic Alliances*, Blackwell Publishers, Mass.

Mowery David C. (1988), *Collaborative Ventures Between US and Foreign Manufacturing Firms*, Ballinger Publishing Cy, Cambridge, Mass.

Noël A. (1992), *Perspectives en management stratégique I*, Economica.

Ohmae K. (1989), «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, n° 67, 2, mars-avril, p.143-154.

Patry M. (1994), *Faire ou faire-faire: la perspective de l'économie des organisations*, Cahier de recherche IEA-94-03.

Porter M. E. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Root F.R. (1988), "Some taxonomies of Cooperative Arrangements", Contractor F.J.& Lorange P., dans *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Book.

Teece D.J. (1992), «Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress», *Journal of Economic Behaviour & Organization*, n° 18, juin, 1992, pp 1-25.

Teece D.J. & Jorde T. (1992), *Antitrust, Innovationand Competitiveness*, Oxford University Press, Oxford.

MÉTHODOLOGIE:

De Lagarde J. (1983), *Initiation à l'analyse des données*, Ed. Dunot, Paris.

Escofier B. & Pagès J. (1990), *Analyses factorielles simples et multiples: objectifs, méthodes et interprétation*, Ed Dunot, Paris.

Everitt Brian S. (1993), *Cluster Analysis*, Arnold, Third Edition.

Norusis Marija J.(1990), *The SPSS Guide to Data Analysis for release 4*, SPSS Inc., Chicago.

Tenenhaus M. & Young F.W. (1985), «An Analysis and Synthesis of Multiple Correspondance Analysis, Optimal Scaling, Dual Scaling, Homogeneity Analysis and Other Methods for Quantifying Categorical Multivariate Data», *Psychometrika*, Vol 50, pp 91-109.

Tucker R.F., Koopman R.F. & Linn R. L (1969), «Evaluation of Factor Analytical Research Procedures by Means of Simulated Correlation Matrices», *Psychometrika*, Vol 36, pp 421-459.

Zaccour G. & Kestemont M-P. (1989), «Classification de données: une application à la segmentation des marchés internationaux », *Statistica*, anno XLIX, n°1, pp 47-58.

Zaiem Md. (1988), *Les méthodes exploratoires de l'analyse des données*, Université Tunis I, Tunis.

REVUES SPÉCIALISÉES
(plusieurs numéros de 1988 à 1995)

- *Airlines Business*
- *Air Transport World*
- *Aviation Week & Space Technology*
- *Bulletin de l'ITA*
- *Journal de l'OACI*
-*The Avmark Aviation Economist*