

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COOPÉTITION DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT AÉRIEN : ENTRE STRATÉGIES, GROUPES
STRATÉGIQUES ET PERFORMANCE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

AMINA MAAMAR

OCTOBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Un grand merci affectueux à mon mari et mes enfants qui n'ont jamais douté de mes capacités malgré les nombreuses périodes de doute et d'angoisse. Leur enthousiasme, leurs encouragements, leur patience et leur soutien quotidien ont rendu le déroulement de ce travail agréable.

Je voudrais particulièrement offrir ma reconnaissance et ma gratitude à mon directeur de recherche, Ziad Guedri, pour sa grande disponibilité, sa générosité, son aide précieuse et tout le temps qu'il a bien voulu me consacrer. Il m'a encouragé et supporté tout au long du processus de recherche, ce qui m'a permis de m'enrichir, mais surtout d'atteindre des objectifs que je croyais hors de ma portée.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 Revue de la littérature	5
1.1 Définition de la coopétition	5
1.2 Analyses des motivations de la coopétition à travers différentes perspectives théoriques	15
1.2.1 Fondements théoriques du paradigme Structure – Conduite – Performance	15
1.2.2 Fondements théoriques de la théorie des ressources	25
1.3 Obstacles à la réussite de la stratégie de coopétition.....	30
1.4 Cadre conceptuel et hypothèses	35
1.4.1 Fondements théoriques de la théorie des groupes stratégiques	35
1.4.2 Effets de l'appartenance au groupe stratégique sur la performance	39
1.4.3 Effets de la coopétition intra-groupe stratégique sur la performance	40
1.4.4 Effets de la coopétition extra-groupe stratégique sur la performance	43
CHAPITRE 2 Présentation du contexte empirique.....	47
2.1 Présentation du secteur du transport aérien	47
2.2 Analyse de la dynamique concurrentielle du secteur du transport aérien.....	55
2.2.1 Politiques gouvernementales	56
2.2.2 Rivalité entre les concurrents existants	58
2.2.3 Menace des nouveaux entrants	60
2.2.4 Pouvoir de négociation des acheteurs	66
2.2.5 Pouvoir de négociation des fournisseurs	67
2.2.6 Menace des produits ou services de substitution.....	69
2.3 Analyse de la dynamique coopérative du secteur du transport aérien	69
2.3.1 Fusions – acquisitions.....	69
2.3.2 Partenariats et alliances	70
2.3.3 Constellations mondiales.....	74
CHAPITRE 3 Méthodologie de recherche	83
3.1 Contexte de la recherche, échantillon et sources des données.....	83
3.2 Variable dépendante	84
3.3 Variables indépendantes	84

3.3.1	Appartenance au groupe stratégique	84
3.3.2	Alliances intra-groupe et Alliances extra-groupes	92
3.4	Variables de contrôle	93
CHAPITRE 4	Résultats.....	95
CONCLUSION.....	100
BIBLIOGRAPHIE.	105

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Cadre conceptuel et hypothèses.....	46
Figure 3.1 Corrélations entre les trois variables stratégiques	88

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Définitions de la coopération	8
Tableau 1.2 Impact de la coopération sur la performance des entreprises	12
Tableau 3.1 Statistiques descriptives des variables stratégiques pour l'année 2016	86
Tableau 3.2 Statistiques descriptives des variables stratégiques pour l'année 2017	87
Tableau 3.3 Statistiques descriptives des variables stratégiques pour l'année 2018	87
Tableau 3.4 Statistiques descriptives de chaque groupe stratégique en 2016	89
Tableau 3.5 Statistiques descriptives de chaque groupe stratégique en 2017	89
Tableau 3.6 Statistiques descriptives de chaque groupe stratégique en 2018	89
Tableau 3.7 Caractéristiques des groupes stratégiques	90
Tableau 3.8 Les compagnies aériennes membres des groupes stratégiques pour la période 2016 - 2018.	90
Tableau 3.9 Moyennes, écarts-types, et valeurs minimales et maximales des variables dépendantes, indépendantes et de contrôles (2016 – 2018)	94
Tableau 3.10 Matrice des corrélations entre les variables dépendantes, indépendantes et de contrôles (2016 – 2018).....	94
Tableau 4.1 Régression linéaire incluant seulement les variables de contrôles	95
Tableau 4.2 L'effet de l'appartenance aux groupes stratégiques sur le taux de remplissage des compagnies aériennes	96
Tableau 4.3 Impact des alliances à l'intérieur d'un même groupe stratégique et entre les groupes sur le taux de remplissage des compagnies aériennes.....	97
Tableau 4.4 Impact des effets d'interactions dans les groupes stratégiques et entre les groupes sur le taux de remplissage des compagnies aériennes	98

RÉSUMÉ

Réunissant simultanément deux logiques d'interactions contradictoires, coopératives et compétitives, la coopétition gagne en importance et se qualifie aujourd'hui comme hautement performante. Elle est considérée comme une stratégie managériale incontournable pour plusieurs entreprises. Elle leur permet de rester compétitives et de faire face aux contextes dynamiques et complexes de leur environnement.

Plusieurs perspectives théoriques ont tenté d'explorer cette stratégie et d'expliquer son lien avec la performance. A travers ce mémoire, j'ai essayé d'analyser les motivations de la coopétition à travers différentes perspectives théoriques notamment le paradigme Structure – Conduite – Performance (S-C-P) et la théorie des ressources (RBV), en se focalisant sur la théorie des groupes stratégiques, comme niveau d'analyse intermédiaire entre l'industrie et la firme. En adoptant une approche empirique quantitative, cette recherche examine, d'une part, les effets de l'appartenance au groupe stratégique sur la performance et analyse, d'autre part, les impacts de la coopétition à l'intérieur et à l'extérieur des groupes stratégiques sur la performance dans le secteur du transport aérien. Elle a tenté de démontrer que les impacts de la coopétition ne sont pas les mêmes si elle est appliquée au sein d'un même groupe stratégique ou hors de celui-ci.

Les résultats obtenus permettent d'enrichir la littérature, d'abord, en étudiant la coopétition du point de vue du spectre des groupes stratégiques, un angle d'étude peu exploré dans la littérature scientifique, et d'autre part, ils contribuent à la compréhension de la dynamique de coopétition à l'intérieur et à l'extérieur des groupes stratégiques et ses impacts sur la performance des entreprises. En outre, ces résultats permettent de démontrer que les effets de la coopétition varient selon qu'elle soit appliquée au sein d'un même groupe stratégique ou en dehors de celui-ci. Ces effets varient également en fonction de l'importance des barrières à la mobilité qui protègent ces groupes.

Mots clés : Co-opétition, Coopétition, Stratégie de coopétition, Compétition, Coopération, Dynamiques stratégiques interentreprises, Performance.

INTRODUCTION

La coopétition représente un nouveau paradigme stratégique né en dehors du champ académique. Au départ, définie par les structures du marché, elle a été introduite pour la première fois par Ray Noorda, fondateur de l'entreprise informatique Novell, pour décrire les relations complexes avec ses concurrents qui s'orientent vers la collaboration pour assurer la compatibilité des services et des produits informatiques proposés sur le marché (Chiambaretto, 2011). Cette nouvelle stratégie a réuni, alors, deux logiques d'interactions contradictoires : des interactions coopératives et compétitives. Bien que théorisée par la suite, sa définition n'a pas fait l'unanimité. Cependant, nombreux sont les auteurs qui semblent s'accorder sur ses caractéristiques fondamentales (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Lado, Boyd et Hanlon, 1997; Bengtsson et Kock, 1999, 2000, 2014; Gnyawali et Madhavan, 2001; Dagnino et Padula, 2002; et d'autres). Ils soulignent sa nature paradoxale découlant de la simultanéité de la coopération et la compétition entre les mêmes acteurs. Ces deux stratégies sont à la fois distinctes et interdépendantes. La coopétition est définie, alors, comme étant « une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et qui sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Cette définition a été affinée et enrichie au fil des recherches par la notion de la simultanéité entre différents acteurs individuels ou organisationnels (Gnyawali, He et Madhavan, 2006), par ses dimensions horizontales et verticales (Bengtsson et Kock, 2014), et par sa capacité à permettre aux coopétiteurs de créer et de s'approprier la valeur mutuellement (Gnyawali et Charleton, 2018 ; Bouncken, Gast, Kraus, et Bogers, 2015).

En rompant avec la vision conventionnelle qui privilégie une stratégie de compétition pure ou de coopération pure, la coopétition semble gagner en importance et s'imposer comme une stratégie managériale au même titre que ces deux dernières (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Bien que décrite comme une 'union contre – nature' par Fernandez et Le Roy (2010), elle se présente comme une stratégie réaliste et pragmatique dans un environnement complexe et turbulent (Bengtsson et Kock, 2014 ; Ritala, 2012 ; Bouncken et al, 2015). En tirant profit des deux stratégies qui la nourrissent, la stratégie de coopétition permet aux entreprises de rester compétitives et d'être plus réactives aux menaces et aux opportunités de leur environnement (Bouncken et al, 2015).

En outre, l'intérêt grandissant pour la coopétition découle de sa relation positive avec la performance (Bouncken et al, 2015), cette performance qui représente la préoccupation majeure des entreprises. En

réunissant la coopération et la compétition et en s'appuyant sur le rapprochement des intérêts des partenaires rivaux, la coopétition permet de tirer profit des avantages de ces deux stratégies simultanément (Yami, Castaldo, Dagnino, et Le Roy, 2010) et se qualifie, alors, comme une stratégie hautement performante (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Le Roy et Sanou, 2014 ; Quintana-Carcias et Benavides-Velasco, 2004 ; Morris, Koçak et Özer, 2007 ; Marques, Robert et Le Roy, 2009) malgré les tensions qu'elle pourrait générer (Tidstrom, 2014). Elle permet aux coopétiteurs de créer et s'approprier la valeur mutuellement (Gnyawali et Charleton, 2018 ; Bouncken et al., 2015 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Garri, 2021 ; Ritala et Tidstrom, 2014) et d'atteindre une performance de marché supérieure dépassant celle de la stratégie de coopération pure ou de compétition pure ou de coexistence (Le Roy et Sanou, 2014). Aussi, elle impacte positivement la performance financière (Morris et al, 2007 ; Marques et al, 2009) tout comme la performance d'innovation (Rodrigues, Souza, et Leitao, 2019). Elle permet d'augmenter la diversité technologique et le développement de nouveaux produits (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Ainsi, en unissant leurs forces, la coopétition permet aux entreprises d'acquérir des avantages compétitifs et de répondre aux menaces et aux opportunités de leur environnement particulièrement dans des circonstances de forte incertitude du marché (Bouncken et al, 2015). La coopétition est devenue, aujourd'hui, une stratégie incontournable pour plusieurs entreprises pour faire face aux contextes dynamiques et complexes du monde des affaires (Bengtsson et Kock, 2014 ; Fernandez et Le Roy, 2010 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Ritala, Golnam et Wegmann, 2014).

La littérature s'est appuyée sur plusieurs théories pour expliquer l'impact de la coopétition sur la performance. Certains se sont appuyés sur la théorie des jeux (Brandenburger et Nalebuff, 1996) et d'autres sur la théorie des réseaux (Bengtsson et Kock, 2000). L'objectif de ce mémoire est d'analyser les motivations de la coopétition à travers différentes perspectives théoriques notamment le paradigme Structure – Conduite – Performance (S-C-P) et la théorie des ressources (RBV), en se focalisant sur la théorie des groupes stratégiques.

Le paradigme Structure – Conduite – Performance (S-C-P) et les cinq forces de Porter offrent une compréhension approfondie de l'industrie et de ses interactions concurrentielles et permettent d'identifier les facteurs-clés qui influencent sa rentabilité. Ainsi, les entreprises pourraient ajuster leurs stratégies pour une meilleure performance en tenant compte de la structure de l'industrie. La coopétition devient alors une stratégie attrayante, car elle permet de tirer profit des avantages des cinq forces de

Porter en les transformant en sa faveur, créant ainsi un avantage compétitif durable. En définitive, la compétition intense pousse les entreprises d'une même industrie à adopter une stratégie de coopération en formant des alliances stratégiques avec leurs concurrents sur certaines activités tout en restant concurrents sur d'autres. Cette stratégie leur permet d'améliorer leurs performances en faisant de son rival un allié.

La théorie des ressources (RBV), quant à elle, justifie l'adoption de la coopération par le fait qu'elle permet aux entreprises d'aller au-delà de leurs frontières en accédant aux ressources et aux compétences clés complémentaires et distinctives de leurs concurrents ou en créant de nouvelles ressources. Cette stratégie permet de créer un avantage compétitif et de réaliser des performances supérieures en palliant les lacunes dues au besoin en ressources, en particulier si ces ressources sont rares, difficilement imitables et non substituables et ont de la valeur.

Enfin, l'analyse de la coopération à travers le prisme du concept des groupes stratégiques représente un niveau d'analyse intermédiaire entre l'industrie et la firme. Ainsi, ce mémoire met l'accent principalement sur les effets de la coopération sur la performance en prenant le groupe stratégique comme niveau d'analyse. En adoptant une approche empirique quantitative, cette recherche examine, d'une part, les effets de l'appartenance au groupe stratégique sur la performance et analyse, d'autre part, les impacts de la coopération à l'intérieur et à l'extérieur des groupes stratégiques sur la performance dans le secteur du transport aérien.

Ce travail de recherche apporte une contribution significative tant au niveau théorique qu'empirique. D'un point de vue théorique, cette analyse permet d'enrichir la littérature en contribuant à la compréhension de la dynamique de coopération à travers les groupes stratégiques. Cela revêt une importance particulière en raison du fait que la littérature existante s'est focalisée sur la coopération en prenant comme niveau d'analyse l'entreprise sans y intégrer un niveau d'analyse plus macro qui est le groupe stratégique. Du point de vue empirique, en examinant le secteur du transport aérien, ce travail de recherche vise à démontrer que les effets de la coopération ne sont pas les mêmes si cette stratégie est appliquée au sein d'un même groupe stratégique ou hors de celui-ci. En effet, en adoptant une approche quantitative, j'ai cherché à expliquer les relations entre le groupe stratégique, la coopération et la performance. En premier lieu, j'ai cherché à montrer l'existence d'une relation significative entre l'appartenance à un groupe stratégique et la performance des entreprises qui le composent. Le groupe stratégique protégé par les

barrières à la mobilité les plus élevées aura une performance plus forte que les autres groupes stratégiques (Hypothèse 1). En intégrant le concept de la coopétition à l'analyse, j'ai cherché à expliquer, en deuxième lieu, les effets de la coopétition à l'intérieur du groupe stratégique sur la performance de ses membres. Je suggère que ces effets sont plus forts pour les entreprises appartenant à un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées que pour celles appartenant à des groupes stratégiques moins protégés par de telles barrières (Hypothèse 2). Enfin, en analysant les effets de la coopétition à l'extérieur du groupe stratégique sur la performance, je suggère qu'ils sont plus forts pour les entreprises appartenant à un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées que pour celles appartenant à des groupes stratégiques moins protégés par de telles barrières (Hypothèse 3)

Le présent mémoire est structuré autour de quatre sections. Tout d'abord, la revue de littérature présentera la définition du concept de la coopétition, l'analyse des motivations de la coopétition à travers les perspectives théoriques du paradigme Structure – Conduite – Performance (S-C-P) et de la théorie des ressources (RBV), la présentation des obstacles à la réussite de cette stratégie et enfin, la définition du cadre conceptuel en formulant les hypothèses. La deuxième section portera sur le contexte empirique en présentant d'abord le secteur du transport aérien et, ensuite, l'analyse de ses dynamiques compétitives et coopératives. La troisième section détaillera la méthodologie de recherche utilisée. Les résultats, quant à eux, seront présentés au niveau de la section quatre. Ce travail de recherche se terminera avec une brève conclusion.

CHAPITRE 1 Revue de la littérature

Dans ce chapitre, en premier lieu, je vais définir la coopétition qui représente une stratégie relativement récente comparée à la coopération et à la compétition. En deuxième lieu, j'analyserai les motivations de la coopétition à travers différentes perspectives théoriques à savoir le paradigme Structure – Conduite - Performance S-C-P et la théorie des ressources RBV. Ensuite, je passerai en revue les obstacles à la réussite de la stratégie de coopétition. En dernier lieu, j'analyserai la coopétition en prenant les groupes stratégiques comme niveau d'analyse et je formulerai les hypothèses qui seront testées le long de cette recherche.

1.1 Définition de la coopétition

Née loin des champs académiques, la coopétition est une stratégie qui remonte aux années 1980-90. Créée par les pratiques du marché et définie par ses structures, elle a été introduite pour la première fois par Ray Noorda, fondateur de l'entreprise informatique Novell, pour décrire ses relations complexes avec ses concurrents (Chiambaretto, 2011). Elle a émergé de la nécessité pour Noorda de collaborer avec ses concurrents pour assurer la compatibilité des services et des produits informatiques proposés sur le marché (Chiambaretto, 2011). Ainsi, cette nécessité de coexistence simultanée de relations de compétition et de coopération a fait émerger la stratégie de coopétition. Avec les contextes dynamiques et complexes du monde des affaires, cette stratégie est devenue, aujourd'hui, une stratégie incontournable pour plusieurs entreprises (Bengtsson et Kock, 2014).

Bien qu'Armstrong (1997) ait remis en question la nouveauté de ce concept, la communauté scientifique attribue l'entrée de la stratégie de coopétition au champ académique à Adam Brandenburger et Berry Nalebuff en 1996 (Yadav, Kumar et Malik, 2022). Ces auteurs (1996) ont commencé à formaliser ce concept dans leur ouvrage 'Co-opetition'. Ils se sont appuyés sur la théorie des jeux pour expliquer le raisonnement derrière cette stratégie. Ils la décrivent comme un rapprochement stratégique d'intérêts entre des acteurs complémentaires. Leur approche visait à offrir des réponses pragmatiques aux gestionnaires en démontrant les avantages de s'allier plutôt que d'être en continu en confrontation (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

Par la suite, bien qu'il n'y ait pas consensus sur la définition de la coopétition, plusieurs auteurs ont tenté d'élucider ce concept (Bengtsson et Kock, 2014). En se basant sur la combinaison des avantages de la

compétition et de la coopération et sans explicitement utiliser le terme "coopétition", Lado, Boyd et Hanlon (1997) ont mis en avant le comportement de recherche de rente syncrétique des entreprises. Ce comportement vise à générer une performance supérieure à travers la recherche de rente sur le marché, au même titre que le comportement agressif, le comportement coopératif et le comportement monopoliste. En s'orientant vers la coopération et la compétition, Lado et ses collègues (1997) se sont basés sur la théorie de jeux, l'approche de la théorie des ressources et la théorie des réseaux pour définir les caractéristiques fondamentales de la coopétition, sans pour autant la nommer explicitement. Ils démontrent alors que la coopération et la compétition sont des dimensions distinctes et interdépendantes. Cette relation complexe a été approfondie avec Bengtsson et Kock (2000, p.412) qui décrivent la coopétition comme « une relation dyadique et paradoxale émergeant quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et sont en même temps en compétition sur d'autres activités¹ ». Pour cela, ils se sont appuyés sur la théorie des réseaux en tenant compte, d'une part, de la position des firmes dans leur secteur et, d'autre part, de leurs besoins en ressources externes. Bengtsson et Kock (1999, 2000) classent, alors, la coopétition comme un quatrième mode relationnel inter-organisationnel qui s'ajoute aux trois autres modes déjà existants : la compétition, la coopération et la coexistence. En outre, Gnyawali, He et Madhavan (2006) enrichissent ce concept en lui rajoutant la notion de la simultanéité des dynamiques compétitives et de coopératives entre différents acteurs individuels ou organisationnels et suggèrent que la position de l'entreprise dans un réseau coopératif impacte son comportement concurrentiel. D'autres auteurs affinent ce concept par l'existence d'intérêts communs qui réunissent les coopétiteurs (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007 ; Mira, Le Roy, et Robert, 2017 ; Le Roy et Sanou, 2014 ; Dagnino et Padula, 2002). La coopétition représente alors une dynamique où les acteurs, ayant des objectifs et des intérêts communs, sont engagés simultanément dans des interactions mêlant coopération et compétition. Ainsi, la notion de complémentarité évoquée par Brandenburger et Nalebuff (1996) est mise de côté au profit de la simultanéité de ces deux stratégies paradoxales adoptées par les mêmes acteurs. Cette simultanéité représente, alors, la caractéristique fondamentale de la coopétition. Si une seule de ces stratégies opère, la coopétition cesse d'exister (Luo, 2007).

Ainsi, la coopétition, un amalgame des deux termes 'coopération' et 'compétition', représente une stratégie managériale au même titre que les deux stratégies antagonistes qui la nourrissent même si elle est qualifiée d'une union contre – nature par Fernandez et Le Roy (2010). Dans cette relation stratégique,

¹ Traduction personnelle

la coopération interviendrait principalement dans des activités en amont telles que la R&D, et la production, cependant la compétition se manifesterait davantage en aval notamment au niveau de la commercialisation (Pellegrin-Boucher et Roy, 2019). Par conséquent, tout en tirant profit des bénéfices de la coopération, les entreprises demeurent autonomes au niveau de la compétition, reflétant ainsi une interdépendance et un équilibre entre ces deux stratégies (Gnyawali et Park, 2011). Des recherches empiriques ont confirmé ces dynamiques à la fois dans le secteur de la production et celui des services (Gnyawali et Park, 2011; Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009). En effet, la coopétition a touché plusieurs domaines d'activité, notamment le secteur du transport aérien (Chiambaretto et Dumez, 2016), le secteur informatique (Pellegrin-Boucher, Le Roy, Gurau, 2013), le secteur touristique (Kylänen et Mariani, 2012, 2014; Czakon et Czernek, 2016), des télécommunications (Fernandez et Le Roy, 2010), ou encore le secteur électronique (Gnyawali et Park, 2011).

Durant la décennie allant de 2010 à 2020, une multitude de travaux académiques ont vu le jour, sous forme d'articles scientifiques, d'études empiriques, et des chapitres de livres, etc. (Yadav et al, 2022). Cette avancée a contribué à faire évoluer la compréhension de la coopétition en incorporant certaines dimensions relatives aux interactions concurrentielles et coopératives tout en soulevant quelques controverses. En effet, la définition de la coopétition a été affinée par l'ajout des interactions relationnelles au niveau horizontal et vertical (Bengtsson et Kock, 2014 ; Robert, Chiambaretto, Mira, et Le Roy, 2018) et l'intérêt des coopétiteurs à créer et s'approprier la valeur (Gnyawali et Charleton, 2018 ; Bouncken et al, 2015). Cette avancée a permis d'élever la coopétition au rang d'un paradigme scientifique à part entière alors qu'elle a été créée en dehors du champ académique et a eu du mal à y être acceptée (Dagnino et al, 2007).

Tableau 1.1 Définitions de la coopétition

Références	Définitions de la coopétition
Brandenburger et Nalebuff (1996)	Un rapprochement stratégique d'intérêts entre des acteurs complémentaires
Lado, Boyd et Hanlon (1997)	Un comportement de recherche de rente syncrétique cherchant à atteindre un équilibre dynamique entre la coopération et la compétition.
Bengtsson et Kock (1999, 2000, 412)	« Une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et sont en même temps en compétition sur les activités restantes. La coopétition se développe dans des relations horizontales et verticales ² .»
Dagnino et Padula (2002, p. 3)	Un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'« une congruence partielle des intérêts (et des objectifs) ³ ». La coopétition est une fusion entre la compétition et la coopération pour former une nouvelle sorte d'interdépendance stratégique entre les entreprises, donnant naissance à un système coopétitif de création de valeur.
Gnyawali, He et Madhavan (2006).	La coopétition fait intervenir la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels. La position de l'entreprise dans un réseau de coopétition influence son comportement concurrentiel.

² Traduction personnelle

³ Traduction personnelle

Dagnino, Le Roy et Yami (2007, p. 95)	« Un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle de leurs intérêts et leurs objectifs » distinguant clairement la coopération de la compétition et de la coopération.
Bengtsson et Kock (2014, p. 182)	« Une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus qui sont simultanément impliqués dans des interactions coopératives et compétitives, que leur relation soit horizontale ou verticale ⁴ . »
Le Roy et Sanou (2014, p. 125)	La reconnaissance de l'indépendance entre la compétition et la coopération dans une stratégie de coopération : « l'entreprise peut choisir d'être agressive vis-à-vis de ses concurrents tout en coopérant fortement avec eux. »
Bouncken, Gast, Kraus, et Bogers (2015, p. 591)	« Un processus stratégique et dynamique dans lequel des acteurs économiques créent conjointement de la valeur par le biais d'une interaction coopérative, tout en rivalisant simultanément pour capter une partie de cette valeur ⁵ . »
Lacam et Salvétat (2016, p. 77, p.59)	« La coopération prend la forme d'un véritable réseau collaboratif complexe de coopérateurs qui permet à la firme, initialement locale, de s'informer et de se positionner sur des zones géographiques jusqu'à présent méconnues » : « les relations coopératives (...) sont simples (dyadiques) lorsque les coopérateurs diversifient leurs activités et sont complexes (multi-acteurs) lorsque ces derniers se mondialisent. »
Mira, Le Roy, et Robert, (2017, p. 235)	« Une relation paradoxale entre deux ou plusieurs entreprises qui sont simultanément dans une situation de coopération et de concurrence de marché. »

⁴ Traduction personnelle

⁵ Traduction personnelle

Gnyawali et Charleton, (2018, p. 2513)	« La coopétition fait référence à la concurrence et à la coopération simultanées entre entreprises dans le but de créer de la valeur (...) l'intention de création de valeur fait référence à l'ambition première des entreprises de générer de nouveaux avantages supplémentaires ⁶ . »
Robert, Chiambaretto, Mira, et Le Roy, (2018, p. 575)	« Une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs impliqués simultanément dans des interactions concurrentielles horizontales et des interactions coopératives verticales ou horizontales impliquant des activités proches du marché ⁷ . »

Source : Recherche personnelle basée sur le recueil de plusieurs articles

L'évolution perpétuelle et la complexité des contextes d'affaires ont accru l'intérêt pour la stratégie de coopétition. Elle se placerait aujourd'hui au rang des stratégies incontournables pour de nombreuses entreprises (Bengtsson et Kock, 2014). Étant fondée sur la simultanéité de la compétition et la coopération et des avantages tirés de ces deux stratégies (Yami et al., 2010), plusieurs auteurs s'accorderaient sur le fait que la coopétition générerait un fort potentiel de performance pour les entreprises et pourrait impacter certaines de leurs variables afin de les rendre plus performantes (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Le Roy et Sanou, 2014 ; Quintana-Carcias et Benavieds-Velasco, 2004 ; Morris et al, 2007 ; Marques, Robert et Le Roy, 2009). Plusieurs auteurs ont montré une relation positive entre la coopétition et la performance de marché (Le Roy et Sanou, 2014 ; Ritala, 2012), la performance financière (Morris et al., 2007 ; Marques et al., 2009 ; Bez, Le Roy et Dameron, 2016) et la performance d'innovation (Quintana-Carcias et benavieds-Velasco, 2004). Elle permet même une performance supérieure à celle d'une stratégie de coopération pure, de compétition pure et de coexistence (Le Roy et Sanou, 2014). Par ailleurs, l'intérêt pour la stratégie de coopétition est également motivé par sa capacité de permettre aux entreprises de rester compétitives et répondre aux menaces et aux opportunités de leur environnement particulièrement dans des circonstances de forte incertitude du marché (Bouncken et al, 2015).

⁶ Traduction personnelle

⁷ Traduction personnelle

Elle permet d'aboutir à une situation de gagnant – gagnant du fait que la coopétition favorise d'une part, la création de valeur grâce à ses relations coopératives et d'autre part l'appropriation de cette valeur grâce à sa dimension compétitive (Bengtsson et Kock, 2000 ; Garri, 2021 ; Ritala et Tidstrom, 2014). Les gains potentiels générés peuvent, alors, se présenter sous forme des économies de coûts, de partage des risques, des apprentissages, de partage de ressources et de stimulation de l'innovation.

En effet, les firmes concurrentes œuvrant dans une même industrie sont généralement confrontées aux mêmes conditions de marché, aux mêmes besoins des clients, aux mêmes problèmes d'incertitude, ce qui fait que leurs partenariats deviennent précieux (Roy et Yami, 2009). Ces partenariats permettraient de faciliter le partage et l'intégration des connaissances ainsi que la génération de nouvelles connaissances, la diversité technologique et le développement de produits nouveaux (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009 ; Mira et al., 2017 ; Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004).

Par cette synergie, les entreprises seront ainsi en mesure échanger des connaissances et acquérir de nouvelles ressources, capacités et opportunités auxquelles elles n'auraient pas accès si elles œuvraient d'une manière individuelle (Crick, 2019 ; Crick et Crick, 2020). Elles pourraient surmonter, ainsi, le problème de la rareté des ressources, renforcer leurs avantages concurrentiels et accroître leur compétitivité (Bouncken et al., 2015). D'un autre côté, la stratégie de coopétition permettrait également l'apprentissage organisationnel entre ces partenaires rivaux en particulier s'ils se regroupent en réseau (Bouncken et Fredrich, 2016). Enfin, la coopétition impacte positivement la performance de marché, la performance d'innovation et la performance financière des partenaires rivaux (Bouncken et al, 2015). Les recherches ont également montré les retombées positives des stratégies de coopétition sur la diversité technologique et le développement de produits nouveaux (Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004).

Tableau 1.2 Impact de la coopétition sur la performance des entreprises

Références	Résultats
La coopétition et l'apprentissage inter - organisationnel	
<p>Bouncken et Fredrich, (2016) ; Chiambaretto et al., (2018) ; Robert, Chiambaretto, Mira, et Le Roy, (2018)</p>	<p>Il existe une relation positive entre la coopétition et l'apprentissage organisationnel des entreprises. La coopétition est une opportunité d'apprentissage. Elle permet aux concurrents d'apprendre les uns des autres et de créer de la valeur commune sur certaines activités tout en restant concurrents sur d'autres.</p>
La coopétition et le partage des connaissances	
<p>Crick, (2019) ; Mira, Le Roy, et Robert, (2017) ; Bengtsson et Kock, (2000) ; Bouncken, Gast, Kraus, et Bogers (2015) ; Lado, Boyd et Hanlon, (1997) ; Ritala et Tidstrom, (2014)</p>	<p>La coopétition est une stratégie propice au partage de connaissances et de compétences. Elle permet de contrecarrer la rareté et le besoin croissant des entreprises en connaissances : la coopération permet de mobiliser mutuellement des ressources, compétences et connaissances stratégiques et de créer de nouvelles ressources, afin d'être plus compétitives. La pertinence de la coopétition est manifeste en particulier lorsque ces ressources stratégiques sont uniques, inimitables, non transférables et de grande valeur.</p> <p>La compétition, de son côté, permet d'équilibrer ce partage et de rester vigilant quant à la fuite</p>

	des connaissances et au comportement opportuniste des coopétiteurs.
La coopétition et la performance de marché	
Robert, Chiambaretto, Mira, et Le Roy, (2018) ; Rodrigues et al, (2009) ; Le Roy et Sanou, (2014) ; Ritala, (2012) ; Bengtsson et Kock, (2000)	La coopétition a un impact positif sur la performance commerciale des entreprises. Plus les entreprises coopèrent, plus elles deviennent aptes à extraire mutuellement de la valeur leur permettant de générer un avantage concurrentiel sur le marché, d'accroître leurs performances et répondre aux contraintes des marchés. En bénéficiant des avantages de la coopération, la coopétition permet d'augmenter les ventes, les parts de marché et la reconnaissance internationale de la marque. Par la dimension compétitive qui les relie, les entreprises vont s'approprier le plus de valeur.
La coopétition et la performance d'innovation	
Qintana-Carcias et Benavieds-Velasco, (2004) ; Rodrigues et al, (2009) ; Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, (2009) ; Bouncken et Fredrich, (2016) ; Mira et al., (2017) ; Gnyawali et Park, (2009, 2011)	La coopétition affecte les activités de recherche et développement des entreprises grâce à la génération et le transfert de connaissances et la réduction de leurs coûts. Elle permet de rehausser leur capacité d'innovation, d'augmenter leur diversité technologique et de développer de nouveaux produits.

La coopétition et la performance financière	
Robert et al., (2009) ; Bez et Le Roy, (2016) ; Crick et Crick, (2020) ; Crick, (2019) ; Le Roy et al., (2007) ; Morris, Koçak et Özer, (2007) ; Marques, Robert et Le Roy, (2009)	La coopétition permet d'obtenir une performance financière supérieure. Elle impacte les indicateurs financiers des partenaires rivaux et leur permet d'afficher des bénéfices importants. L'amélioration de la performance financière résulte du partage des connaissances, de l'apprentissage inter – organisationnel et de l'amélioration des performances du marché et de l'innovation.

Source : Recherche personnelle basée sur le recueil de plusieurs articles

Par ailleurs, pour assurer aussi bien l'impact positif escompté de la coopétition sur la performance des entreprises que la pérennité des alliances entre les concurrents, plusieurs facteurs doivent se réunir (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). D'abord, l'équilibre entre les logiques contradictoires des interactions coopératives et compétitives est essentiel pour réduire les tensions générées par la stratégie de coopétition (Gnyawali et al, 2012). En outre, d'autres facteurs tels que la confiance, l'engagement, le compromis et la collaboration entre ces partenaires - concurrents ont des éléments clés à considérer dans la réussite de cette relation de coopétition (Tidstrom, 2014). Par ailleurs, la symétrie entre ces coopétiteurs joue un rôle stabilisateur et équilibrant de ces relations de coopétition sur le long terme (Mione, Nicolosi, et Robert, 2020). Cette symétrie peut se manifester sous plusieurs formes. Elle peut porter sur leur taille, leurs objectifs, et leurs expériences en termes d'alliances (Mione et al., 2020). Elle peut également se manifester en termes de pouvoir et de gouvernance à savoir l'équité dans la prise de décision, la gestion conjointe équilibrée et le partage des coûts (Mione et al., 2020). La dimension cognitive et émotive découlant des rapports interpersonnels et des réponses comportementales joue un rôle important dans la pérennisation des relations de coopétition à travers l'efficacité de la communication, la volonté commune de résoudre les conflits et de maintenir l'alliance (Mione et al., 2020 ; Bengtsson et Kock, 2014).

En absence de ces relations symétriques, la coopétition peut générer des tensions et expose les entreprises à divers risques, rendant son adoption complexe (Granata et al., 2021). Ces tensions pourraient être liées

au transfert de connaissances entre des partenaires concurrents (Gnyawali et Park, 2009), la gestion complexe des multiples partenaires (Dagnino et Padula, 2002 ; Gnyawali et al., 2008), les interactions concurrentielles (Choi, Garcia et Friedrich, 2010), aux aspects coopératifs (Dana et Granata, 2013), et même au comportement de dépendance ou d’opportunisme d’un partenaire-concurrent (Tidstrom, 2014). Malgré ces défis, de nombreuses entreprises ont réussi à tirer profit de la coopétition (Fernandez et Le Roy, 2010).

1.2 Analyses des motivations de la coopétition à travers différentes perspectives théoriques

En optant pour une stratégie de coopétition, les entreprises rivales et en même temps partenaires s’allient dans l’objectif de réaliser une performance supérieure à travers le développement d’un ou plusieurs avantages compétitifs. Plusieurs théories ont tenté d’expliquer ce lien entre la coopétition et la performance. Dans ce mémoire, je me concentre sur trois perspectives théoriques qui sont le paradigme Structure – Conduite – Performance (S-C-P), la théorie des ressources (RBV) et la théorie des groupes stratégiques.

En premier lieu, j’aborderai le paradigme S-C-P où la structure hyperconcurrentielle du marché pousse les entreprises d’une même industrie à opter pour une stratégie de coopétition en s’alliant avec leurs concurrents afin d’améliorer leur performance. Ensuite, j’évoquerai la théorie des ressources RBV, en présentant la coopétition comme étant une stratégie qui permet aux entreprises d’aller au-delà de leurs frontières et de se doter auprès de leurs concurrents des ressources et des compétences clés complémentaires et distinctives ou d’en créer de nouvelles pour assurer une performance supérieure. Enfin, dans la section ‘cadre conceptuel’, j’analyserai la coopétition à travers le prisme du concept des groupes stratégiques qui représente un niveau d’analyse intermédiaire entre l’industrie et la firme.

1.2.1 Fondements théoriques du paradigme Structure – Conduite – Performance

Le paradigme Structure – Conduite – Performance trouve ses racines dans le champ de l’économie industrielle du XIXe siècle qui a remis en cause le modèle néoclassique pur en démontrant une interaction entre le marché, la concurrence et la conduite des entreprises (Balasse, 2003; De Marcellis-Warin et Warin, 2020; Jacquemin, 1989). Le paradigme S-C-P a été introduit par A. Marshall (1879, 1890), formalisé par E. Mason (1939, 1959), affiné par J. Bain (1951, 1956) et enfin, enrichi par M. Porter (1979) en introduisant le modèle de compétition des cinq forces. Ce paradigme S-C-P est une référence pour analyser les industries et les stratégies concurrentielles qui s’y appliquent et pour comprendre les interactions entre la

structure des marchés, le comportement stratégique des entreprises et la performance. Ce paradigme a même inspiré la politique antitrust américaine qui vise à condamner les comportements anticoncurrentiels des entreprises : cette politique cherche à modifier les processus concurrentiels en agissant sur les structures du marché et les comportements des entreprises (Uzunidis, 2016).

Ainsi, le paradigme S-C-P est porté sur trois piliers reliés par un lien causal et stable, à savoir, les structures de l'industrie, les conduites des entreprises et les performances du marché donnant ainsi le triptyque Structure – Conduite – Performance (Uzunidis, 2016). Il est, cependant, important de ne pas négliger les conditions de l'offre et de la demande qui représentent les conditions de base d'un régime économique. Rajoutées en amont, « (...) les conditions de base (...) définissent les structures du marché, qui influencent le comportement des entreprises, celui-ci a alors un impact sur leurs performances et celles de l'industrie» (Uzunidis, 2016, p. 205).

En examinant plus en détail les composantes du modèle, on peut les définir comme suit⁸ (Carlton et Perloff, 1998 ; citée dans Balasse, 2003) :

- Les conditions de base font référence aux conditions de l'offre et de la demande. Elles représentent respectivement d'une part les technologies utilisées, les matières premières, les économies d'échelle, la durée de vie des produits, la position géographique, et d'autre part, les élasticités et le taux de croissance de la demande, les conditions de commercialisation, et les substituts.
- La structure du marché renvoie à son niveau de concentration, à savoir, le nombre et la taille des acheteurs et des vendeurs, les barrières à l'entrée, la différenciation, la diversification des produits, et l'intégration verticale des entreprises. Cette structure du marché influence donc la nature de la concurrence et la politique de prix appliquée par les entreprises.
- La conduite des entreprises représente leur comportement sur le marché et regroupe leurs méthodes, leurs actions et leurs principes incluant leurs politiques d'investissement, leurs stratégies de prix, de positionnement, de croissance externe, de marketing, et de recherche et développement.

⁸ D'après le Modèle d'analyse de la performance en économie industrielle de Carlton D.W. et Perloff, J.-M., *Économie industrielle, Ouvertures économiques*, De Boeck Université, 1998 ; citée dans Balasse, 2003, p. 126.

- La performance du marché est mesurée par les marges de profit, les prix, les coûts de commercialisation, la qualité des produits, l'efficacité de la production, l'efficacité de l'allocation des ressources, le progrès technique, et les parts de marché. Le niveau de performance atteint est influencé par la conduite et les stratégies des entreprises et de la structure du marché.

1.2.1.1 Présentation des cinq forces de Porter

Dans le paradigme S-C-P, le modèle des cinq forces concurrentielles développées par Michael Porter (1979) représente un élément crucial. Il permet d'expliquer le comportement stratégique d'une entreprise conditionné par la structure du marché. Ce modèle identifie les intervenants économiques qui peuvent agir sur la rentabilité de l'entreprise au sein de son industrie. Utilisé correctement, ce modèle a la capacité d'orienter les choix stratégiques et la politique d'investissement des entreprises afin de dégager un avantage concurrentiel et améliorer la performance. En effet, toute entreprise est confrontée aux menaces et aux opportunités de son micro-environnement, ce qui nécessite une compréhension approfondie des structures de son industrie. Cette compréhension lui permettra de mettre en place la stratégie adéquate pour se positionner efficacement, accroître sa rentabilité et évaluer l'attractivité globale de l'industrie et son potentiel de profit à long terme (Porter, 2008).

Ainsi, le modèle des cinq forces permet d'analyser l'industrie dont la structure « découle d'un ensemble de caractéristiques économiques et techniques qui déterminent la puissance de chaque force concurrentielle⁹ » (Porter, 2008, p.8). Cette analyse de la structure de l'industrie permet d'examiner les fondements de la concurrence, les causes de la rentabilité, l'interaction et la puissance des forces concurrentielles (Porter 2008). Autrement dit, le diagnostic des cinq forces permet de comprendre, dans une industrie, le positionnement de l'entreprise face à ces forces, la manière dont le profit est divisé entre les cinq forces, le pouvoir de certains acteurs, et les actions à entreprendre (Porter, 2008). Il permet également de donner une vue sur les changements potentiels à venir afin de les anticiper et de les exploiter (Bruil, 2018). Enfin, il permet de définir la meilleure stratégie à adopter (Porter, 2008). En définitive, « la ou les forces concurrentielles les plus fortes déterminent la rentabilité d'une industrie et deviennent les

⁹ Traduction personnelle

plus importantes pour la formulation de la stratégie. La force la plus saillante, cependant, n'est pas toujours évidente ¹⁰ » (Porter, 2008, p.8).

Développées en réaction à l'analyse SWOT considérée par Porter comme peu rigoureuse et Ad hoc (Porter, Argyres et McGahan, 2002), les cinq forces façonnent la concurrence et identifient les évolutions de l'industrie. Elles concernent aussi bien les rivaux établis que les clients, les fournisseurs, les entrants potentiels et les produits de substitution et permettent l'élaboration de stratégie (Porter, 2008). Ces forces de concurrence, pouvant être qualifiées d'horizontales et de verticales, comprennent respectivement, d'une part, la menace d'entrée, la menace des substituts et la menace des rivaux établis, et, d'autre part, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients. Ces cinq forces façonnent la concurrence et menacent continuellement la rentabilité de l'entreprise (Porter, 2008).

- **Menace des nouveaux entrants :**

En générant des rendements élevés, les industries rentables attirent les nouveaux entrants dont Porter (2008, p.8) suggère qu'ils « apportent de nouvelles capacités et un désir de gagner des parts de marché qui exercent une pression sur les prix, les coûts et le taux d'investissement nécessaire pour être compétitif¹¹» réduisant ainsi le potentiel profit de toutes les entreprises au sein de l'industrie. Cependant, le niveau de cette menace des nouveaux entrants dépend, d'une part, de la hauteur des barrières qui bloquent leur entrée, et, d'autre part, de la réaction des entreprises déjà établies et de leurs représailles (Porter, 2008).

Concernant les barrières à l'entrée, elles ont une importance stratégique dans le modèle S-C-P et une influence considérable, non seulement sur les structures des marchés et le comportement des entreprises, mais également sur la performance. Elles représentent « les avantages que les opérateurs historiques ont par rapport aux nouveaux entrants¹²» (Porter, 2008, p.9) et menacent les entreprises désirant pénétrer l'industrie. En effet, de fortes barrières à l'entrée peuvent agir sur la concurrence et engendrer des situations de monopole ou oligopole et des profits excessifs. Elles peuvent prendre une forme économique, réglementaire, protectionniste et même sociale (De Marcellis-Warin, et Warin, 2020). Porter (2008)

¹⁰ Traduction personnelle

¹¹ Traduction personnelle

¹² Traduction personnelle

distingue sept sources de ces barrières, à savoir : les économies d'échelle du côté de l'offre; les avantages d'échelle du côté de la demande; les frais de changements de la clientèle; les besoins en capital; les avantages indépendamment de la taille; l'accès inégal aux canaux de distribution; et la politique gouvernementale restrictive. À un certain stade, nous pouvons parler de 'verrouillage du marché' quand il s'agit de barrières à l'entrée (De Marcellis-Warin et Warin, 2020).

Ces barrières à l'entrée et à la sortie font partie des obstacles à la mobilité dès que les entreprises d'une industrie se rassemblent en groupes stratégiques et envisagent de passer d'un groupe à un autre. On parle alors des barrières à la mobilité (Dranove, Peteraf et Shanley, 1998).

Les barrières à l'entrée et les représailles des entreprises historiques s'avèrent d'une importance cruciale et conditionnent l'entrée des entreprises dans l'industrie en question. Trouver le moyen de surmonter les barrières à l'entrée, sans s'alourdir par des investissements et réduire sa rentabilité, représente l'exercice périlleux auquel les nouveaux arrivants doivent s'y prêter avec la grande rigueur.

- **Rivalité entre les concurrents existants**

La rentabilité et le profit potentiel au sein d'une industrie souffrent considérablement par l'existence d'un niveau élevé de rivalité entre les concurrents existants. Ce niveau de rivalité dépend de l'intensité avec laquelle les entreprises se concurrencent et la base sur laquelle cette concurrence se fait. Cette rivalité peut prendre plusieurs formes telles que la réduction des prix, l'introduction de nouveaux produits, des campagnes publicitaires, et des améliorations de services (Porter, 2008). L'intensité de cette rivalité dépend du nombre des concurrents, du rythme de croissance de l'industrie, des barrières à la sortie, du degré d'engagement des entreprises concurrentes, de la différenciation et du degré d'attention accordé aux signaux lancés par les autres concurrents. En outre, la rivalité sur la base du prix est aussi bien destructive pour la rentabilité que pour la qualité et les caractéristiques des produits. En revanche, la rivalité sur les autres dimensions du produit a tendance à améliorer la valeur client, élever les barrières à l'entrée, améliorer la valeur du produit par rapport aux substituts et, par conséquent, augmenter la rentabilité. Toutefois, cette rivalité entre les concurrents existants peut améliorer la rentabilité moyenne et développer l'industrie quand chaque concurrent se différencie dans la réponse aux besoins des clients et dans la combinaison des prix, de produits, de services et de fonctionnalités (Porter, 2008).

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Porter (2008, p. 13) propose que

Les fournisseurs puissants captent une plus grande partie de la valeur pour eux-mêmes en facturant des prix plus élevés, en limitant la qualité ou les services ou en transférant les coûts aux participants de l'industrie (...), peuvent réduire la rentabilité d'une industrie incapable de répercuter les augmentations de coûts sur ses propres prix.¹³

Autrement dit, plus le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé et plus la rentabilité de l'industrie est faible. Ce pouvoir est d'autant plus important que la concentration en fournisseurs dans l'industrie est peu élevée et que les revenus des fournisseurs ne dépendent pas fortement de l'industrie en question. Ce pouvoir prend également de l'importance lorsque les coûts de changement de fournisseurs sont élevés, tout comme le degré de différenciation des produits proposés. En outre, l'absence de substituts aux produits proposés augmente considérablement le pouvoir des fournisseurs.

- **Pouvoir de négociation des acheteurs**

Pour Porter (2008, p. 14),

Les clients puissants (...) peuvent capturer plus de valeur en faisant baisser les prix, en exigeant une meilleure qualité ou plus de services (augmentant ainsi les coûts) et en dressant généralement les acteurs de l'industrie les uns contre les autres, le tout au détriment de la rentabilité de l'industrie.¹⁴

La puissance des acheteurs se manifeste par leur pouvoir de négociation pour user de leur influence pour faire pression sur les acteurs de l'industrie dans le but de réduire les prix. Ce pouvoir prend de l'ampleur lorsque le nombre d'acheteurs est réduit, les produits sont standardisés, les coûts de changement de fournisseurs sont peu élevés et la menace d'intégrer l'industrie en amont est crédible.

¹³ Traduction personnelle

¹⁴ Traduction personnelle

- **Menace des produits ou services de substitution**

Porter (2008, p. 17) définit un substitut comme un produit qui « remplit la même fonction ou une fonction similaire à celle d'un produit d'une industrie par un moyen différent¹⁵ ». La menace des produits ou services de substitution réside essentiellement, d'une part, dans les coûts de transfert entre les substituts et les produits de l'industrie, et d'autre part, dans la dépendance de l'acheteur envers ces substituts (Brujil, 2018). Par cette menace, ces substituts réduisent la rentabilité de l'industrie en temps normal et en périodes fastes, et limitent les profits potentiels en plafonnant les prix.

Par ailleurs, à ce niveau de l'analyse, il est crucial d'évoquer les politiques gouvernementales considérées comme une force qui influence la compétitivité des entreprises dans une industrie. Les politiques gouvernementales affectent les cinq forces concurrentielles et agissent sur la structure du marché et le comportement des entreprises. Par conséquent, elles ont un impact considérable sur les structures de base en amont et la performance en aval (Porter, 2008). Les gouvernements fonctionnent à plusieurs niveaux et engagent des politiques différentes, ce qui explique les manières différentes avec lesquelles ils affectent la structure des industries (Porter, 2008). Leurs actions peuvent se traduire sous forme de réglementations, de politiques antitrust, de barrières à l'entrée, de taxes et subventions, d'incitations à l'investissement et à l'emploi, et de politiques macroéconomiques (Porter, 2008). Du côté des entreprises, ces actions impactent les prix qu'elles fixent, limitent l'étendue des accords inter-entreprises, et augmentent les investissements. Du côté de la structure du marché, ces actions peuvent influencer le nombre de vendeurs et d'intervenants dans une industrie, si on pense qu'elles agissent comme des barrières à l'entrée.

1.2.1.2 Motivations de la coopétition à travers le paradigme S-C-P et les cinq forces de Porter

La stratégie de coopétition trouve tout son sens dans le paradigme S-C-P. En effet, ce paradigme apporte une compréhension approfondie de l'industrie et des interactions concurrentielles qui l'animent. Le S-C-P permet également d'identifier les facteurs de cette industrie qui génèrent une meilleure rentabilité (Porter, 2008). Cette compréhension de l'industrie permettrait aux entreprises de formuler la stratégie adéquate pour réaliser une meilleure performance (Porter, 2008 ; Brujil, 2018). Autrement dit, la structure de l'industrie pourrait influencer les entreprises à ajuster leurs actions et les amener à abandonner leur

¹⁵ Traduction personnelle

stratégie de coopération pure ou de compétition pure pour adopter une stratégie de coopétition porteuse de performance supérieure (Le Roy et Sanou, 2014). Cette stratégie permet d'agir sur les cinq forces de Porter en tirant profit des avantages de certaines et réduire l'intensité des autres afin de générer des avantages compétitifs.

En effet, l'industrie est composée d'entreprises concurrentes en compétition continue à la recherche d'un avantage concurrentiel en vue d'améliorer leur performance (Porter, 2008). Toutefois, pour atteindre une rentabilité supérieure et augmenter leurs profits, ces entreprises concurrentes sont contraintes parfois de coopérer et donc d'adopter une stratégie de coopétition. Motivée par la complémentarité entre ces entreprises, cette coopétition permet à ces entreprises de naviguer dans cette structure industrielle hautement compétitive et de collaborer avec des concurrents sur certains domaines tout en restant concurrents sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Cette stratégie leur permet d'agir sur les caractéristiques et les acteurs de l'industrie dans le but de rechercher des économies d'échelle, d'obtenir des conditions préférentielles auprès des fournisseurs et des clients, d'explorer de nouveaux marchés, et de créer de nouvelles barrières à l'entrée et à la mobilité (Porter, 2008). Cette coopétition peut aussi concerner des domaines divers tels que la recherche et le développement, la production, la commercialisation, les services offerts, etc. (Pellegrin-Boucher et al., 2019). Ainsi, par le biais de ces alliances stratégiques entre les concurrents, les entreprises deviennent une force pour agir. Elles peuvent renforcer leur position face à la concurrence potentielle en érigeant des barrières à l'entrée et en consolidant leur pouvoir sur le marché (De Marcellis-Warin et Warin, 2020). Unies, elles peuvent également pénétrer de nouveaux marchés, réduire les coûts fixes de la recherche et développement tout en s'appropriant ses résultats et même contribuer à créer de nouvelles normes au sein de l'industrie en question (De Marcellis-Warin et Warin, 2020).

En allant dans le détail des cinq forces de Porter, on peut comprendre la manière avec laquelle la stratégie de coopétition agit sur ces forces en les transformant en sa faveur pour générer un avantage compétitif important.

- **Rivalité entre les concurrents existants**

Prendre un concurrent comme partenaire et allié permettrait d'éviter une compétition acharnée, une guerre des prix et un bras de fer avec des concurrents historiques bien positionnés sur le marché (Bengtsson et Kock, 1999). La stratégie de coopétition transforme cette rivalité en une force coopérative

constructive se traduisant par un partage des coûts, des risques et des savoir-faire pour réaliser une performance supranormale (Dranove et al., 1998). Grâce à la dépendance mutuelle entre ces entreprises concurrentes et partenaires, cette lutte compétitive qui pourrait impacter négativement la rentabilité de chacune d'elles (Porter, 2008) se transforme alors en un engagement collectif pour contrer les autres menaces concurrentielles et un moyen de consolider leur position sur le marché et améliorer leur performance (Le Roy et Sanou, 2014).

- **Menace des nouveaux entrants**

Une stratégie de coopération peut amener les concurrents en place à s'unir pour ériger d'importantes barrières à l'entrée à une industrie ou sur un marché donné. Leur union leur apporterait une puissance pour agir et changer les règles du jeu en imposant des barrières qui entraveraient l'entrée des nouveaux arrivants. Ces barrières peuvent prendre diverses formes telles que des normes strictes, des avancées technologiques, des exigences financières élevées, entre autres (Porter, 2008; De Marcellis-Warin, et Warin, 2020). Elles peuvent également se présenter sous la forme d'une forte notoriété de marque, d'innovation de produits, d'importants investissements, des coûts de production élevés, des licences ou des normes, des brevets, des expertises, des économies d'échelle, etc. (De Marcellis-Warin et Warin, 2020). En unissant leurs efforts, ces concurrents peuvent agir sur la hauteur de ces barrières (Guedri et McGuire, 2011) et amplifier leur pouvoir de représailles pour dissuader les nouveaux entrants qui envisageraient de pénétrer leur industrie (Dranove et al., 1998).

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir dont disposent les fournisseurs au sein d'une industrie peut fortement influencer les entreprises et leur rentabilité (Porter, 2008). Opter pour une stratégie de coopération, dont le comportement coopératif des entreprises intervient majoritairement dans des activités situées en amont, pourrait atténuer ce pouvoir (Pellegrin-Boucher et al., 2019). En effet, un engagement dans une alliance stratégique prenant la forme d'une centrale d'achat, par exemple, peut amener les partenaires coopératifs à réduire le pouvoir de leurs fournisseurs tout en minimisant leur dépendance à leur égard. Il est, toutefois, crucial de mener une étude préalable et approfondie portant sur le nombre et la taille des fournisseurs, la rareté des produits qu'ils offrent et les coûts associés à leur changement (Porter, 2008). Armées de cette étude, les entreprises sont bien outillées pour négocier et optimiser leurs achats en obtenant des tarifs plus avantageux, des délais d'approvisionnement en adéquation avec leur calendrier de production et une

logistique de livraison plus adaptée. Cette négociation amènera les entreprises à réduire leurs coûts et à dégager de grandes économies d'échelle. Ainsi, adopter une stratégie de coopération permet aux entreprises partenaires et concurrentes de transformer ce rapport de force en leur faveur, d'augmenter leur efficacité et d'améliorer ainsi leur performance.

- **Pouvoir de négociation des acheteurs**

Profitant du partage des risques et des coûts, une alliance stratégique entre les concurrents peut amener ces derniers à constituer un front face au pouvoir de leurs clients en diversifiant leur offre et unissant leur force de commercialisation (Pellegrin-Boucher et al., 2019). Cette stratégie de diversification leur permettra de ne pas dépendre exclusivement d'un nombre restreint de clients et de se retrouver sous leur emprise. Ce partage des risques et des coûts fixes relatifs à la recherche et au développement pourrait également amener ces partenaires adversaires à s'orienter vers une stratégie d'innovation d'une manière continue. Cette stratégie leur permettrait d'offrir des produits de meilleure qualité et à des prix plus compétitifs (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Cette démarche aurait pour conséquence d'inverser le pouvoir de négociation des clients en faveur de ces entreprises en captivant ces clients et en les fidélisant, augmentant ainsi leurs parts de marché. Cette démarche permettrait également d'empêcher ces clients d'user de leur pouvoir en dressant leurs fournisseurs les uns contre les autres en vue d'obtenir des prix préférentiels (Porter, 2008). Ce pouvoir, sujet à s'amplifier en particulier si ces clients sont sensibles au prix (Porter, 2008), est contraint à être réduit grâce à l'alliance des concurrents et l'adoption d'une stratégie de coopération.

- **Produits ou services de substitution**

L'innovation qui découle des alliances entre les concurrents permettrait également de restreindre la menace des produits ou services de substitution offerts sur le marché et augmenter le potentiel de profit de ces entreprises (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Elle leur permettrait de se démarquer en offrant des produits supérieurs à des prix compétitifs correspondant mieux aux besoins de leurs clients (Porter, 2008).

Pour résumer, les stratégies de coopération sont des stratégies performantes et incontournables dans les secteurs à forte croissance (Pellegrin-Boucher et Le Roy, 2009). Elles sont porteuses de nombreux avantages. Par le biais de l'alliance des compétiteurs, elles permettent d'agir sur les forces concurrentielles

qui régissent l'industrie en tirant profit de certaines et en réduisant l'intensité des autres. Ainsi, en usant de la puissance de cette alliance, ces stratégies peuvent transformer ces forces en leur faveur renforçant l'avantage concurrentiel et augmentant leur performance des entreprises qui les adoptent.

En définitive, la structure de l'industrie incite les entreprises à adopter une stratégie de coopération pour constituer un front face aux forces concurrentielles qui s'y exercent. Grâce à cette stratégie, ces entreprises deviennent plus compétitives et plus performantes que si elles agissent seules. Ainsi, les principes du paradigme Structure – Conduite – Performance se confirment : la structure de l'industrie influence le comportement stratégique des entreprises en les incitant, entre autres, à adopter une stratégie de coopération qui leur apportera une performance supérieure (Le Roy et Sanou, 2014).

Toutefois, il ne faut pas oublier que dans une relation de coopération, bien qu'unis pour améliorer leur performance, ces partenaires sont également des concurrents rivaux motivés par des intérêts individuels souvent conflictuels (Guedri, Hussler et Loubaresse, 2014). Ils sont animés par des motivations opportunistes en particulier s'ils se concurrencent sur les mêmes dimensions (Porter, 2008). Cette rivalité produite par la compétition qui les relie est source de tensions qu'il faut manager pour qu'elles ne détruisent ou n'affaiblissent la dynamique coopérative qui les unit (Tidstrom, 2014).

1.2.2 Fondements théoriques de la théorie des ressources

La théorie des ressources ou Resource-Based View RBV est une perspective qui analyse la structure interne des entreprises et se concentre sur l'utilisation et le déploiement de leurs ressources pour créer et s'approprier la valeur (Barney, 1991). De ce fait, elle considère les entreprises comme un ensemble de ressources tangibles et intangibles qui sont source de performance. Avec cette vision, elle se distingue de l'approche S-C-P qui rattache la rentabilité des entreprises à la structure de leur industrie et à leur position au sein de celle-ci. La théorie des ressources est considérée aujourd'hui comme une des théories dominantes dans le management stratégique (Métais, 2004; Brulhart et al, 2010; Prévot et al., 2010). Sa naissance revient à plusieurs événements qui ont caractérisé les années 80, notamment les mutations économiques et technologiques, la complexification de l'environnement, les chocs pétroliers et leurs conséquences (Arena, 2013). Ce contexte a contraint les entreprises à être proactives et à adopter de nouvelles stratégies où innovation, adaptation et flexibilité deviennent les maîtres-mots. Ces nouvelles stratégies leur permettent de se différencier grâce à la création d'avantages concurrentiels (Arena, 2013).

La théorie des ressources est inspirée par les travaux d'Edith Penrose (1959) et particulièrement sa théorie de la croissance des firmes qui met l'accent sur le rôle des ressources, qui dépendent des connaissances cumulées au sein de l'entreprise, pour expliquer la croissance des entreprises. Elle considère, alors, l'entreprise comme un ensemble de ressources productives. Ces ressources sont matérielles et humaines et peuvent stimuler la croissance des entreprises au même titre que les incitations externes évoquant ainsi la nécessité d'équilibrer ces deux sortes de ressources pour assurer cette croissance. Combinées, ces ressources internes sont créatrices d'opportunités qui sont à leur tour source de croissance pour l'entreprise en plus des facteurs classiques de production. L'entreprise est donc une entité unique du fait de l'hétérogénéité de ses ressources. De ce fait, Penrose attribue aux dirigeants la tâche d'extraire la valeur à partir de ces ressources.

Birger Wernerfelt (1984) a approfondi cette réflexion dans son article intitulé « A Resource based view of the firm » en cherchant à comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises sont plus performantes que d'autres sur une longue période. Loin de l'industrie et de la position de l'entreprise sur le marché, il approfondit ses recherches sur les ressources mobilisées par les entreprises et s'intéresse aux processus de création et d'appropriation de la valeur. Il considère ces ressources comme essentielles pour la production et la performance des entreprises. En se basant sur l'hétérogénéité des ressources, Wernerfelt (1984) pense que les ressources créées et développées par ces entreprises sont une source d'avantages concurrentiels. Elles acquièrent cette caractéristique grâce à leurs propriétés ou la difficulté des concurrents à les acquérir. Il évoque alors la notion de « barrières de ressources » (Wernerfelt, 1984) qui rappelle les barrières à l'entrée développées par Porter en 1980. Autrement dit, la stratégie des entreprises se focalise alors sur la création ou le développement de ressources spécialisées et difficilement répliquables. Soutenues par leur difficulté à être imitées ou acquises par les concurrents, ces ressources génèrent alors des avantages concurrentiels réels, forts et surtout durables grâce à la situation de rente provisoire qu'elles procurent. Les entreprises doivent donc mettre en place des barrières pour protéger leurs ressources et éviter qu'elles soient répliquées. Cette protection permet de garder les avantages concurrentiels le plus longtemps possible avant que ces barrières ne cèdent face au jeu de la concurrence ou l'obsolescence de ces ressources à la suite de l'évolution technologique. Wernerfelt (1984) a terminé son analyse en proposant une orientation future pour le développement de la théorie des ressources qui est axée sur l'identification des ressources et leur exploitation optimale.

Emboîtant les pas de Wernerfelt, Jay Barney a poursuivi les recherches et a formalisé la théorie des ressources en 1991 dans son article « Firm resources and sustained competitive advantage » en cherchant à expliquer d'une manière opérationnelle comment une ressource organisationnelle pourrait être la source d'un avantage concurrentiel durable. D'abord, il suggère que

Une entreprise est considérée comme ayant un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle met en œuvre une stratégie de création de valeur, qui n'est mise en œuvre simultanément par aucun concurrent actuel ou potentiel ; et lorsque ces autres entreprises sont incapables de reproduire les avantages de cette stratégie¹⁶ (Barney, 1991, p. 102).

Ensuite, il qualifie les ressources comme étant « des forces que les entreprises peuvent utiliser pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies¹⁷ » (Barney, 1991, p. 101) et distingue, alors, trois catégories de ressources : ressources en capital physique, ressources en capital humain et ressources en capital organisationnel. Enfin, en partant du principe des barrières à l'entrée ou à la mobilité, Barney propose que « ces barrières ne deviennent des sources d'avantage concurrentiel durable que lorsque les ressources de l'entreprise ne sont pas réparties de manière homogène entre les entreprises concurrentes, et lorsque ces ressources ne sont pas parfaitement mobiles¹⁸ » (Barney, 1991, p. 105). À partir de cela, l'hétérogénéité et l'immobilité des ressources sont les maîtres - mots pour que l'entreprise puisse se procurer un avantage concurrentiel durable et donc une performance supérieure.

En regroupant tous ces concepts, il met, alors, en place son modèle sous l'acronyme VRIN (Barney, 1991) et définit les quatre critères empiriques pour que ces ressources génèrent un avantage concurrentiel soutenable. D'une manière cumulative, elles doivent, donc, être :

- Des ressources créatrices de valeur et contribuent à l'efficacité de l'entreprise en saisissant les opportunités ou en neutralisant les menaces de l'environnement.
- Des ressources rares du fait qu'elles soient exploitées ou contrôlées par un nombre réduit de concurrents.

¹⁶ Traduction personnelle

¹⁷ Traduction personnelle

¹⁸ Traduction personnelle

- Des ressources difficilement imitables à la suite de conditions historiques uniques liées à l'entreprise, ou à un phénomène social complexe échappant aux capacités de gestion directe de l'entreprise, ou à l'ambiguïté causale définie par l'existence d'un lien entre la ressource et la performance de l'entreprise sans pouvoir expliquer son processus causal.
- Des ressources non substituables par le fait qu'il n'existe pas de substituts ou que le coût de développement ou de substitution ou d'acquisition d'une ressource stratégique équivalente soit très important.

À ces ressources créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables, Barney (1991) rajoute le rôle de l'organisation de l'entreprise dans la création d'un avantage concurrentiel durable. En effet, l'entreprise doit disposer de politiques et de procédures qui lui permettent d'exploiter ces ressources avec les caractéristiques précédemment citées.

1.2.2.1 Motivations de la coopération à travers la théorie des ressources

La stratégie de coopération trouve pleinement sa place dans la théorie des ressources puisque, d'une part, chaque entreprise dispose de ressources uniques qui la caractérisent et, d'autre part, aucune d'entre elles ne peut détenir toutes les ressources nécessaires. L'accès à ces ressources qu'elles soient du savoir, de l'expertise, des connaissances ou du comportement justifie l'importance de recourir à la coopération (Grant, 1996) même si cette coopération s'établit entre des entreprises concurrentes (Lado et al. 1997). En d'autres termes, le besoin des entreprises en ressources d'une part, et la valeur, la rareté, l'imitabilité et la non-substituabilité des ressources, d'autre part, ajouté à l'incapacité des entreprises de posséder toutes les ressources sources de sa compétitivité, incitent à ce comportement coopératif avec leurs concurrents adoptant ainsi une stratégie de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Bengtsson et Kock, 1999, 2000).

La coopération permet, donc, de combiner intelligemment les ressources tacites et les compétences distinctives entre ces entreprises concurrentes dans le but de combler leurs différents besoins en ressources, d'acquérir un avantage concurrentiel et d'améliorer leur performance que ces entreprises ne pourront pas y parvenir seules (Bengtsson et Kock, 1999, 2000; Ritala, 2012; Czakon et al, 2014). Cependant ces alliances ne favorisent pas seulement la mise en commun des ressources et des compétences distinctives, mais elles permettent de créer de nouvelles (Prévot, 2007). En effet, en s'alliant,

les entreprises partenaires et rivales peuvent se procurer les compétences techniques développées par son concurrent et de créer ensemble de nouvelles (Prévot, 2007). Cette stratégie permet alors simultanément d'exploiter les compétences existantes et d'explorer de nouvelles ressources dans un cadre coopératif. Dans ce contexte, plusieurs auteurs soulignent le succès de la coopération dans le développement et la mobilisation mutuels des ressources, des capacités et des technologies (Lado, Boyd et Hanlon, 1997 ; Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004) dans un esprit coopératif générateur de rentes financières et de performances supérieures (Lado et al, 1997). Ainsi, le partage de ces ressources rares, inimitables, non transférables et de grande valeur est l'objectif principal de l'alliance entre les concurrents, particulièrement des alliances horizontales visant à développer de nouveaux produits pour lesquels les ressources nécessaires font défaut à une seule entreprise. Le partage de ces ressources revêt une importance cruciale dans un contexte d'évolution technologique rapide où la rapidité d'acquisition et d'utilisation des ressources est primordiale. Dans ce contexte, seule, outillée de seulement ses ressources distinctives, l'entreprise ne pourrait pas relever le défi.

Par conséquent, ces alliances coopératives visant à combler le manque de ressources, dévoilent des complémentarités entre ces firmes concurrentes (Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali & Madhavan, 2006) offrant une opportunité d'apprentissage inter-organisationnel considérable. D'un autre côté, en s'impliquant dans une stratégie de coopération, les entreprises développent ensemble des capacités inédites (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009; Park, Srivastava et Gnyawali, 2014).

En définitive, au moment où la théorie des ressources se concentre sur les ressources propres des entreprises et leur contribution dans leur compétitivité, la coopération apparaît comme la stratégie qui permet d'exploiter efficacement ces ressources en les combinant à celles des concurrents et en surmontant le handicap de leur rareté. Elle permet de co-crée de nouvelles ressources, de préserver les ressources stratégiques et de partager d'autres ressources (Ritala et Tidstrom, 2014). En optant pour une stratégie basée sur une relation de coopération et en mobilisant une approche fondée sur les ressources, toutes les parties sont gagnantes (Ritala et Tidstrom, 2014). Les partenaires - concurrents maximisent leur efficacité en regroupant plusieurs ressources et diverses compétences (Prévot, 2007). Ils sont plus outillés pour s'orienter vers une stratégie d'innovation (Li et al, 2011; Zhang et al, 2010; Gnyawali et Park, 2009, 2011). Ensemble, ils sont bien placés pour développer un avantage concurrentiel qu'ils seront en mesure de maintenir (Ritala et Tidstrom, 2014; Bengtsson et Kock, 1999).

Ainsi, il est clair que, dans une relation de coopétition, la coopération est portée sur l'union de leurs ressources distinctives que les partenaires coopétitifs utilisent d'une manière efficace pour générer des avantages concurrentiels. C'est une relation de gagnant – gagnant particulièrement au niveau de la performance (Gnyawali et Charleton, 2017; Ritala et Tidstrom, 2014). Cependant, la coopétition n'amène pas seulement la coopération. Elle est également basée sur l'existence simultanée de la compétition entre ces entreprises. Cette compétition s'accompagne de risques portant sur le transfert des connaissances entre ces partenaires rivaux (Gnyawali et Park, 2009). Elle peut générer des tensions résultant d'un comportement opportuniste de l'un ou plusieurs coopétiteurs (Cygler et al., 2018, Lacam, 2017 ; Tidstrom, 2014).

1.3 Obstacles à la réussite de la stratégie de coopétition

La stratégie de coopétition est l'association simultanée de la coopération et de la concurrence (Bengtsson et Kock, 2000) où le rapprochement des intérêts joue un rôle crucial (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Cette stratégie managériale apporte une performance supérieure aux entreprises qui l'adopte (Le Roy et Sanou, 2014), mais elle n'est pas sans risques, ni tensions, ou conflits qui remettront en question cette alliance (Cygler et al., 2018, Lacam, 2017; Tidstrom, 2014).

La recherche de gains mutuels élevés et de performance supérieure est une raison importante pour opter pour une stratégie de coopétition, et ce, grâce au comportement syncrétique et aux rentes synergiques qu'elle procure et les avantages compétitifs considérables qu'elle apporte (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Néanmoins, ces partenaires demeurent des concurrents, interagissent dans la rivalité et cherchent des intérêts souvent conflictuels. Chaque partenaire cherche individuellement à gagner de nouvelles parts de marché, à améliorer sa position sur le marché en place et à acquérir une performance financière supérieure. Ces interactions compétitives motivées par des intérêts contradictoires engendrent des rapports de forces à la fois opposées et interdépendantes entre les différents partenaires et génèrent ainsi des tensions et des conflits (Tidstrom, 2014). Toutefois, ces tensions omniprésentes évitent, d'une part, la disparition des organisations (Guedri, Hussler, Loubarette, 2014), et d'autre part, l'extrême autorenforcement d'une force au détriment des autres (Cameron, 1986). En effet, de par leur interdépendance, ces partenaires – adversaires doivent manager et réguler ces tensions afin que celles-ci ne détruisent ou n'affaiblissent la dynamique coopétitive qui les relie (Tidstrom, 2014). Dans le but de rechercher un tel équilibre entre les intérêts individuels et les intérêts collectifs, la confiance et

l'engagement entre les coopétiteurs représentent une bonne solution pour atténuer les effets des tensions et réussir la relation coopétitive (Tidstrom, 2014).

Ces tensions inévitables sont de différents types, apparaissent à plusieurs niveaux et proviennent de plusieurs sources. Ces tensions peuvent survenir aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau individuel (Tidstrom, 2014). Cependant, Guedri et al (2014) nous parlent de plusieurs sources principales à savoir la concurrence des partenaires sur les objectifs, leur concurrence sur les ressources et leur concurrence en termes de statuts, en plus de l'existence de différents types d'acteurs et d'actions engendrant une crise identitaire. Tidstrom (2014) nous décrit les différents types de ces tensions. Elles peuvent être dues aux rôles joués par chacun des partenaires, au pouvoir et la dépendance dans la relation coopétitive, à l'opportunisme manifesté par un partenaire, ou même aux connaissances partagées (Tidstrom, 2014). Toutefois, dans ce même article, il nous expose les issues de ces tensions dans une relation coopétitive. Ces issues peuvent être perçues par les partenaires comme positives ou négatives (Tidstrom, 2014). Autrement dit, elles sont soit des opportunités et sources de bénéfices à développer, soit des menaces pour la coopération entre les coopétiteurs à éradiquer (Guedri et al, 2014). Également, elles peuvent être perçues comme des résultats mixtes ou mitigés : positifs pour certains partenaires et négatifs pour les autres dans une même relation de coopération (Tidstrom, 2014). Ces issues diffèrent en fonction de la nature des tensions et en fonction de la manière avec laquelle elles sont gérées.

En ce qui concerne les tensions dues au jeu de rôles entre les partenaires dans une relation coopétitive, Tidstrom (2014, p.262) les décrit comme découlant « de la tension entre l'orientation coopérative et concurrentielle et peuvent être trouvées aux niveaux de l'entreprise ou de l'individu ». Au fait, ces tensions résultent de conflits entre les rôles des partenaires qui sont d'emblée de nature paradoxale puisqu'ils évoluent dans une logique d'interaction simultanée et paradoxale de coopération et de compétition (Bengtsson et Kock, 2003). Ces conflits peuvent être intra-partenaire quand les attentes du partenaire sont incohérentes avec celles du titulaire du rôle. Ces conflits peuvent également être inter-partenaires si les attentes des partenaires sont différentes et leurs demandes incompatibles. Aussi, ces conflits peuvent être inter-rôles quand, dans le cas d'accumuler plusieurs rôles, les attentes d'un rôle dans un poste sont incompatibles avec celles d'un autre poste. Enfin, les conflits peuvent être personnels. En définitive, une relation compétitive, qu'elle soit réciproque ou multipolaire, peut générer ces types de conflits (Bengtsson et Kock, 2000, 2003) qui sont une source de tensions entre les différents partenaires (Tidstrom, 2014). Il

est clair qu'une définition claire des rôles ainsi que leur stabilité peuvent aider à résoudre ces conflits et atténuer les tensions qui en découlent.

D'un autre côté, dans l'alliance coopérative, les tensions entre les partenaires-adversaires peuvent résulter du pouvoir de chacun et de la dépendance des uns envers les autres. En effet, la taille modeste de certaines entreprises peut engendrer leur dépendance envers d'autres entreprises partenaires plus grandes et plus puissantes, ce qui entraînera un déséquilibre au niveau du pouvoir dans la relation coopérative (Osarenkhoe, 2010). Cette dépendance peut être de différentes natures, notamment une dépendance aux ressources qu'elles soient financières, techniques, d'innovation ou autres. Ceci forcera l'entreprise la plus petite à ne pas agir dans son meilleur intérêt (Tidstrom, 2014) ce qui rendra la relation entre les deux partenaires tendue et contrôlable, affaiblira leur alliance et engendrera une perte d'avantages concurrentiels gagnés grâce à leur coopération.

En outre, les partenaires qui adoptent une stratégie de coopération peuvent faire face à un comportement opportuniste de la part d'un ou plusieurs partenaires engagés dans cette relation d'affaires. Défini comme étant une « Attitude (...) [où] l'on cherche à utiliser toujours au mieux de ses intérêts » (Larousse en ligne, s.d.), l'opportunisme, orienté vers l'intérêt personnel, se manifeste par le fait qu'un partenaire exploite les intérêts d'un autre partenaire plus faible et gagne au détriment de ce dernier des actifs stratégiques (Lacam, 2017). Loin de la recherche de la réciprocité, le partenaire en question cherche à accéder individuellement à certaines ressources de son partenaire sans contrepartie (Assens, 2011) et à réaliser des gains supplémentaires (Daidj, 2017) ce qui est de nature à entraver la relation coopérative qui les relie (Lacam, 2017) et remet en question leur alliance coopérative (Assens, 2011; Tidstrom, 2014). Ce comportement opportuniste et individualiste peut s'exprimer sous différentes formes : piller les ressources et les connaissances stratégiques du partenaire, abuser de sa position dominante et tirer des avantages individuels de la coopération, copier ses compétences ou même s'engager dans une course à l'apprentissage et/ou à la protection de compétences (Granata, Gundolf, Marqués, 2021; Lacam, 2017; Tidstrom, 2014; Blanchot et Fort, 2007 ; Luo, 2007).

Par ailleurs, les connaissances, source d'avantage concurrentiel, peuvent représenter également une source de tension et de conflit dans une relation de coopération (Tidstrom, 2014). En effet, de par son aspect coopératif, la coopération est basée sur l'utilisation collective des connaissances partagées. Cependant, l'aspect concurrentiel de la coopération tend à ce que ces connaissances partagées soient

exploitées par un partenaire d'une manière individuelle pour assurer des gains unilatéraux et ainsi surpasser ses autres partenaires. Il est donc primordial de chercher un équilibre entre ce qui peut être partagé et ce qu'il ne le peut pas (Tidstrom, 2014).

En effet, du fait de l'accès aux connaissances, compétences, capacités et technologies des coopétiteurs, la compétition entre ces partenaires présente un risque de pillage par l'un des coopétiteurs (Fernandez et Le Roy, 2015), un risque qui ne peut que porter préjudice à l'entreprise et à sa performance (Bez et al, 2016). Doser l'accès aux ressources entre la nécessité de s'ouvrir et partager, du fait de la coopération, d'une part, et se fermer et protéger suffisamment, du fait de la concurrence, d'autre part, tel est le dilemme de la gestion de l'information vécu par les coopétiteurs (Fernandez et Chiambaretto, 2016; Pellegrin-Boucher et al, 2013). Ainsi, afin de bénéficier des avantages de la coopération et augmenter la performance dans un contexte coopératif, les entreprises ont tendance à s'ouvrir de plus en plus à leurs partenaires. Cependant, ces partenaires-concurrents recherchent également l'augmentation de leur performance privée, dans un contexte compétitif. Ceci rend cette ouverture risquée et les expose au risque de pillage et d'internalisation de leurs ressources, leurs compétences et leurs savoir-faire de la part de leurs concurrents. En effet, dans la dimension compétitive de la coopération, chaque partenaire aurait tendance à vouloir s'approprier ressources, compétences et savoir-faire de l'autre, partagés dans le cadre de la coopération, mais il aura tendance, aussi, à protéger les siens pour éviter qu'ils soient imités (Pellegrin-Boucher et al, 2013). Il est, tout de même, envisageable que ce pillage soit la motivation cachée d'une relation de coopération (Bez et al, 2016; Hamel, 1991). Imiter les ressources et les compétences, considérées comme des atouts précieux pour les entreprises, est alors un risque de la coopération à prendre avec le plus grand sérieux quand on s'allie avec son concurrent et on met les connaissances à sa disposition et on passe ainsi d'une relation de gagnant – gagnant (Ritala et Tidstrom, 2014) à une relation de gagnant - perdant (Bez et al, 2016). En effet, acquérir et mettre à profit les connaissances compétitives du partenaire est de nature à léser ce dernier. Ainsi, le partage des informations n'est pas une décision facile à prendre (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2013). Il serait donc opportun de partager certaines ressources et de protéger d'autres, considérées comme des ressources et des compétences clés (Bez et al, 2016). Ainsi, Bez et ses collègues (2016) distinguent quatre situations différentes (synergie, apprentissage, trop partager, ne pas assez partager) en fonction non seulement des risques et des bénéfices du partage escomptés, mais aussi de l'intensité de la coopération ou de la compétition dans laquelle les entreprises baignent. Il est sans dire que le degré de transparence informationnelle: trop partager ou ne pas assez le faire, définira le niveau de risque dans la relation de coopération entre ces entreprises. En effet, trop

partager revient à doter le concurrent de son savoir-faire et affaiblir ses propres compétences compétitives et perdre son avantage concurrentiel du fait que le concurrent pourrait réutiliser ces ressources dans d'autres projets sur lesquels les entreprises sont en compétition (Bez et al, 2016). Cependant, ne pas partager suffisamment en affichant une réticence à diffuser ses informations et en essayant de protéger son avantage concurrentiel augmente le risque de compromettre la réussite du projet en commun, objet de leur relation de coopétition, et passer à côté des avantages que peut leur apporter la coopération qui les unit (Bez et al, 2016). En outre, la recherche de la synergie et de l'apprentissage reviendrait à augmenter les bénéfices du partage des informations dépendamment qu'on se balance plus vers la coopération ou vers la compétition (Bez et al, 2016). En se rapprochant de la coopération, le partage permettrait de créer pour les coopétiteurs de la valeur sous forme d'expertise, de ressources et de compétences, qui ne serait pas accessible d'une manière individuelle, et ce dans un esprit de complémentarité, permettant ainsi de gagner en performance. D'autre part, en se plaçant dans une logique de compétition, le partage représenterait une opportunité d'apprentissage des savoir-faire en accédant, s'appropriant, internationalisant et ensuite réutilisant les compétences partagées. D'où la grande nécessité de savoir gérer, dans une relation de coopétition, les tensions liées aux informations qui confrontent, alors, les informations critiques nécessaires à la coopération et l'atteinte du projet commun à celles nécessaires à la préservation de l'avantage concurrentiel (Fernandez et Chiambaretto, 2016, Bez et al, 2016). Il est donc opportun d'utiliser de stratégies formelles et informelles pour séparer ces deux types d'information et de partager seulement les ressources utiles à la coopération et au succès du projet coopétitif, évitant, ainsi, leur réutilisation dans les projets en compétition. Ceci s'avère une bonne solution, puisqu'elle délimite le périmètre de la coopération et les informations pouvant y être partagées, mais pas facile à mettre en œuvre (Ritala et al, 2015). En plus, une fois le périmètre défini et dans le but de maîtriser les risques et les tensions liés au partage des informations et des connaissances, il serait également opportun d'impliquer les employés des entreprises et compter sur leurs capacités à juger les informations qui pourront faire l'objet du partage ou pas et sur leurs capacités d'intégrer le paradoxe de la coopétition, et ce, afin d'optimiser ses bénéfices (Bez et al, 2016). Dans le cadre d'un processus de négociation continue, en se référant à la nécessité de la réussite du projet commun et en évaluant les risques à courir et les bénéfices à tirer du partage, les employés détermineront, alors, au quotidien, les informations à partager et également le degré de partage nécessaire (Bez et al, 2016). Il est aussi de leur responsabilité de rendre l'information non appropriable et noyer son lien de causalité dans un ensemble d'autres informations afin de protéger les connaissances critiques de l'entreprise et préserver son avantage concurrentiel (Fernandez et Chiambaretto, 2016). Toutefois, le contrôle demeure nécessaire pour éviter les fuites informationnelles

intentionnelles ou accidentelles (Ritala et al, 2015) et s'assurer de la mise en place de structures et de techniques adéquates pour protéger les connaissances, limiter la capacité d'apprentissage et réduire la possibilité de leur utilisation par le concurrent (Bez et al, 2016) dans une logique de « transparence restreinte et contrôlée » (Bez, 2018, p.21).

Ainsi, dans une relation coopérative, le partage est un mal nécessaire du fait de la coopération qui relie les concurrents partenaires, les entreprises partagent leurs ressources tout en les protégeant du fait de la compétition qui existe simultanément (Bez, 2018). User des deux principes organisationnels de la séparation et d'intégration peuvent être une solution pour gérer ces tensions (Bez et al, 2016; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Bengtsson et Kock, 2000), mais il est important de trouver un équilibre entre le partage des connaissances et leur protection (Ritala et al., 2009; Tidstrom, 2014) pour réussir la relation de coopération. Toutefois, les dimensions confiance et engagement entre les coopérateurs sont des éléments très importants pour réguler la stratégie de coopération et à réduire les effets du comportement d'opportuniste (Tidstrom, 2014).

1.4 Cadre conceptuel et hypothèses

1.4.1 Fondements théoriques de la théorie des groupes stratégiques

Dans une industrie et sous certaines conditions, les entreprises se rassemblent en formant des groupes qu'on appelle groupes stratégiques. En mettant l'accent sur la symétrie entre les entreprises, le groupe stratégique a été défini par Hunt (1972, p. 8) comme étant

Un groupe d'entreprises à l'intérieur d'une industrie, présentant de fortes symétries (...) au niveau de la structure des coûts, du degré de différenciation du produit, du degré de l'intégration verticale, du degré de diversification du produit (...), de l'organisation formelle, des systèmes de contrôle, de la gestion des récompenses et des sanctions (...) et des perceptions et préférences des individus quant aux différents résultats possibles¹⁹.

Plusieurs autres définitions de groupes stratégiques ont été proposées, mais la définition qui est réputée la plus couramment utilisée (Dornier et al, 2012) est celle donnée par Porter (1979, 1980) qui se base sur la similarité d'une ou plusieurs dimensions clés portant sur leur stratégie et leurs ressources. Il considère le groupe stratégique comme un ensemble de firmes appartenant à une industrie définie qui présente des

¹⁹ Traduction personnelle

similarités entre elles et des différences avec les firmes extérieures au groupe. Il définit alors un groupe stratégique comme étant

Un groupe d'entreprises d'une industrie suivant une stratégie similaire ou identique concernant les dimensions pertinentes. Une industrie peut avoir un seul groupe stratégique si toutes les entreprises suivent essentiellement la même stratégie. À un autre extrême, chaque entreprise pourrait être un groupe stratégique différent. Cependant, il existe généralement un petit nombre de groupes stratégiques, résumant les différences stratégiques essentielles entre les entreprises d'une industrie²⁰ (Porter, 1980, p.129).

À travers leur appartenance à des groupes stratégiques, les entreprises cherchent une performance supérieure. Cette interaction groupe stratégique - performance repose sur un certain nombre de concepts, notamment l'hétérogénéité des stratégies des entreprises au sein d'une même industrie, la présence de barrières à la mobilité entourant les groupes stratégiques et l'asymétrie de ces barrières à la mobilité entre les groupes stratégiques et enfin, l'absence de rivalité au sein d'un groupe stratégique entouré de barrières élevées (Guedri et McGuire, 2011). Ces barrières à la mobilité jouent alors un rôle protecteur des alliances des entreprises au sein du groupe contre les concurrences extérieures : plus ces barrières sont élevées et plus la protection est efficace (Guedri et McGuire, 2011).

Ainsi, en approfondissant l'analyse de ces concepts, on peut dire que l'industrie est composée d'un ensemble d'entreprises dont chacune se démarque par sa propre stratégie afin de créer un avantage concurrentiel. Les entreprises dont les stratégies sont similaires forment des groupes stratégiques qui constituent à leur tour l'industrie en question. Entre les groupes stratégiques, il existe des barrières à la mobilité qui empêchent l'entrée et la sortie du groupe et améliorent les interactions stratégiques entre ses membres (Dranove, Peterf et Shanley, 1998). Autrement dit, pour changer de groupe stratégique, les entreprises doivent surmonter d'une part, les barrières à la sortie de leur groupe originel, et d'autre part, les barrières à l'entrée au nouveau groupe. Toutefois, ces barrières sont asymétriques. Plus elles sont élevées, plus elles permettent aux entreprises membres de profiter d'un environnement non concurrentiel et d'une performance supérieure à la moyenne de l'industrie en raison des obstacles importants entourant leur groupe stratégique qu'elles représentent (Guedri et McGuire, 2011). Inversement, avec des barrières à la mobilité faibles facilitant l'entrée des entreprises extérieures au groupe, la rivalité concurrentielle au sein du groupe va augmenter entraînant une baisse de la rentabilité en dessous de celle de l'industrie. En outre, le groupe stratégique protégé par des obstacles élevés est caractérisé par l'homogénéité de ses

²⁰ Traduction personnelle

membres dans leurs ressources stratégiques. Cette homogénéité leur permet d'atteindre une interdépendance mutuelle, de réduire les rivalités, de maintenir un environnement non compétitif et de faciliter les accords implicites. Par ailleurs, McGee et Thomas (1986) ont identifié deux propriétés essentielles des barrières à la mobilité. Ces barrières représentent des obstacles du fait d'abord des investissements à long terme dans des actifs dont les coûts sont irrécouvrables et ensuite du fait qu'elles empêchent l'imitation et l'entrée.

D'un autre côté, malgré l'existence de ces barrières à la mobilité protégeant le groupe stratégique en le rendant presque hermétique aux entrées des entreprises extérieures et aux sorties des entreprises membres, Reger et Huff (1993) identifient plusieurs firmes selon leurs positions par rapport aux groupes stratégiques. Motivées par les synergies, les complémentarités et certaines similarités qu'elles ont avec les membres des groupes stratégiques autres que le leur, ces entreprises cherchent à explorer de nouvelles opportunités, à renforcer leur position concurrentielle sur les marchés et à améliorer leur performance. Ainsi, tout comme il est le cas dans les alliances au sein d'un même groupe stratégique, la performance est le moteur qui anime le partenariat entre des entreprises appartenant à des groupes stratégiques différents.

Cependant, appartenir à un groupe stratégique n'est pas sans risques. En effet, malgré la coopération affichée et coordonnée, les entreprises, qui se rassemblent en groupe stratégique, demeurent des entreprises rivales qui se concurrencent dans une même industrie voire sur un même marché. Ces entreprises sont similaires en termes de coûts, de produits, d'organisation, et de systèmes de contrôle (Hunt, 1972). Leur similarité apparaît également au niveau de leurs stratégies et leurs ressources (Yami et Benavent, 2000). Bien que cette similarité leur apporte une meilleure performance et améliore leur rentabilité qui ne seront pas atteintes si les entreprises œuvrent d'une manière individuelle, elle est également source de rivalités importantes particulièrement lorsque cette similarité porte sur des dimensions stratégiques et structurelles clés (Dess et Davis, 1984 ; McGee et Thomas, 1986; Thomas et Pollock, 1999). Ces rivalités provoquent des interactions concurrentielles et peuvent détruire ou affaiblir leur dynamique coopétitive et l'avantage concurrentiel qui en découle (Tidstrom, 2014).

En outre, la structure du groupe stratégique est déterminante pour définir l'intensité de la rivalité interne qui existe entre ses membres et qui influence d'une manière significative leur performance. En effet, les grands groupes avec des membres différents au niveau de la taille et de la préférence pour le risque

affichent une rivalité importante entre leurs membres comparés aux petits groupes plus homogènes (Porter, 1979). La taille des entreprises joue un rôle important dans le jeu de pouvoir et les accords tacites conclus au sein du groupe stratégique. À mesure que cette taille augmente, l'influence sur la dynamique interne du groupe s'intensifie, influencée par des facteurs tels que le pouvoir de marché, l'efficacité opérationnelle, la stratégie de différenciation et du contact multimarché (Mas-Ruiz et Ruiz-Moreno, 2011). Cependant, cette rivalité se réduit dès que les entreprises sont interdépendantes les unes des autres et qu'elles affichent une stratégie coopérative (Caves et Porter, 1977 ; Porter, 1979 ; Peteraf, 1993). En d'autres termes, plus l'interdépendance mutuelle entre les membres du groupe et leur stratégie coopérative diminuent et plus leur rivalité augmente, ce qui restreint le succès de leur stratégie de coopération et son impact sur la performance.

Toutefois, l'interdépendance mutuelle des entreprises peut être à double tranchant. D'une part, elle renforcerait les effets de pouvoir de marché par le biais des accords tacites conclus entre les membres d'un même groupe. Cependant, elle peut également être une source de conflit au sein du groupe stratégique en particulier quand il s'agit de se positionner sur un marché et de définir une politique de prix. Ce conflit peut surgir lorsque les grandes entreprises se comportent d'une manière opportuniste, décident de rompre ces accords tacites de maintien de prix, d'augmenter leur production ou de déclencher une guerre des prix. Un tel comportement leur permet non seulement de monopoliser une plus grande part de marché, mais également de réduire l'efficacité des autres entreprises de leur groupe. Ce comportement est motivé par la dynamique concurrentielle qui relie ces grandes entreprises aux autres et leur désir de réaliser une performance individuelle supérieure au détriment de la performance du reste du groupe, posant ainsi un réel problème de stabilité au sein du groupe stratégique (Mas-Ruiz et Ruiz-Moreno, 2011).

En définitive, les synergies coopératives réduisent la rivalité et renforcent l'effet d'efficacité et le pouvoir de marché de tous les membres du groupe stratégique en particulier si ce groupe est fortement protégé. Ces synergies peuvent prendre la forme d'une mutualisation de la production, d'économies d'échelles réalisées, de partage des meilleures pratiques (Dranove et al., 1998). Cependant, la compétition permet seulement aux grandes entreprises qui ont rompu les ententes tacites de profiter du pouvoir de marché et de l'effet d'efficacité (Mas-Ruiz et Ruiz-Moreno, 2011) ce qui crée une tension et fragilise leur relation de coopération (Tidstrom, 2014).

1.4.2 Effets de l'appartenance au groupe stratégique sur la performance

Les groupes stratégiques représentent un niveau d'analyse intermédiaire où la structure de l'industrie est configurée sous forme d'un ensemble de groupes stratégiques distincts, mais homogènes. Ces groupes sont distincts du fait que les entreprises qui le composent diffèrent stratégiquement des autres entreprises extérieures au groupe en question et sont homogènes en raison des similarités au sein du groupe (Porter, 1979). Ces similarités peuvent porter sur plusieurs dimensions, notamment la stratégie décisionnelle adoptée par ces entreprises membres, leur taille, leurs ressources (Porter, 1979), les prix, les promotions, la publicité appliquée (Hatten et Hatten, 1985), la structure des coûts, la diversification des produits et l'organisation (Hunt, 1972). Ces similarités expliquent leur performance (Hunt, 1972). En d'autres termes, ces similarités facilitent la compréhension mutuelle, la coordination de leurs actions stratégiques et le partage de leurs ressources ce qui permettra d'améliorer leur performance (Dranove et al, 1998 ; Caves et Porter, 1977 ; Peteraf, 1993). Cependant, le niveau de performance diffère d'un groupe stratégique à un autre du fait du nombre d'entreprises qui le forme, du degré de rivalité qui les oppose et des barrières à la mobilité qui le protègent. Ces barrières à la mobilité protègent les groupes, d'une part, des nouveaux entrants qui peuvent les concurrencer et, d'autre part, des sorties de leurs propres membres (Dranove et al, 1998). Toutefois, ces barrières sont asymétriques. Elles peuvent aller de l'absence de barrières où l'entrée est autorisée sans aucun obstacle à des barrières très élevées qui rendent le groupe hermétique interdisant totalement toute entrée. Cette protection renforcée est générée par plusieurs facteurs tels que des coûts d'entrée élevés, des brevets, des franchises monopolistiques, une différenciation des produits et des tactiques concurrentielles déloyales. Lorsqu'elles sont élevées, ces barrières améliorent les interactions stratégiques entre les membres du groupe et les font bénéficier d'un environnement non concurrentiel (Dranove et al, 1998 ; Guedri et McGuire, 2011). En effet, ces barrières élevées les protègent de la concurrence extérieure et du risque d'imitation et leur offrent la possibilité de décider de leur politique de prix. Ces prix peuvent être fixés au-dessus de leur coût moyen à long terme sans se soucier de la concurrence extérieure. Elles peuvent ainsi exercer avec succès un pouvoir de marché et donc surpasser les autres entreprises extra-groupe particulièrement quand les barrières à la mobilité de leur groupe sont moins élevées ou inexistantes. En protégeant les entreprises, ces barrières élevées leur permettent d'afficher une performance supérieure (Dranove et al., 1998). Cependant, la situation est différente et même inversée quand il s'agit de barrières à la mobilité moins élevées ou absentes. Ainsi, cette asymétrie caractérisant les barrières à la mobilité explique la raison pour laquelle certaines entreprises ou groupes stratégiques surpassent constamment les autres en étant plus performants (Porter, 1979).

En résumé, des barrières à la mobilité très élevées seraient indispensables pour protéger les entreprises du groupe stratégique de la concurrence extérieure, bloquer ses attaques et leur garantir une performance supérieure (Dranove et al., 1998 ; Porter, 1984). Par conséquent, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Il y a une relation significative entre l'appartenance à un groupe stratégique et la performance. Le groupe stratégique protégé par les barrières à la mobilité les plus élevées aura une performance plus forte que les autres groupes stratégiques.

1.4.3 Effets de la coopération intra-groupe stratégique sur la performance

La stratégie de coopération s'intègre parfaitement dans le concept des groupes stratégiques. En effet, en se référant à Porter (1980), les groupes stratégiques regroupent des entreprises d'une même industrie rassemblées par leurs similarités. Autrement dit, ces entreprises rivales s'unissent sur la base de leurs similarités stratégiques, en groupes faisant de l'industrie un ensemble de groupes stratégiques distincts (Caves et Porter, 1977 ; McNamara et al, 2003). Ces similarités sont exprimées en termes de structure de coûts, de diversification des produits, d'organisation, de systèmes de contrôle et de perceptions et préférences des individus par rapport aux différents résultats possibles (Hunt, 1972). Protégées par de fortes barrières à la mobilité entourant leur groupe, ces entreprises concurrentes réduisent alors relativement leur niveau de rivalité pour maintenir un environnement non concurrentiel à l'intérieur du groupe (Dranove et al, 1998 ; Guedri et McGuire, 2011). Cela encourage une coordination tacite entre elles. Cependant, la rivalité entre ces entreprises demeure toujours présente (Peteraf, 1993). Malgré leur coopération, ces entreprises pourraient montrer, donc, un comportement coopératif en s'alliant, en interagissant et en s'alignant sur une même stratégie s'écartant de celles des entreprises extérieures au groupe (Dranove et al, 1998). Ceci est particulièrement vrai en présence de barrières à la mobilité élevées protégeant efficacement leur propre groupe de la concurrence extérieure (Guedri et McGuire, 2011). Parallèlement, un certain niveau de concurrence intragroupe demeure maintenu entre ces entreprises en raison du fait qu'elles relèvent d'une même industrie et se disputent les mêmes marchés (Dranove et al, 1998). En se basant sur ce constat, on pourrait avancer qu'au sein de ce type de groupe stratégique, les entreprises adopteraient une stratégie de coopération, affichant simultanément un comportement coopératif et compétitif (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Dagnino et al., 2007, Yami et al, 2010).

En jumelant la compétition et la coopération et en profitant de leurs avantages, la stratégie de coopétition adoptée par ces entreprises leur permet d'une part d'innover, d'améliorer leurs produits, d'introduire de nouvelles combinaisons de production et par conséquent améliorer leur positionnement et leurs performances, et d'autre part, d'accéder à des ressources, des compétences et des connaissances qui leur font défaut (Lado et al, 1997). Appliquer une telle stratégie est alors une source de performance supérieure et un facteur stratégique de compétitivité, ce qui a été par plusieurs recherches (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Le Roy et Sanou, 2014 ; Roig - Tierno, Kraus, Cruz, 2018 ; Belderbos et al., 2004 ; Quintana-Garcia et Benavieds-Velasco, 2004 ; Moris et al., 2007 ; Marques et al., 2009 ; Neyens et al., 2010 ; Peng et al., 2011 ; Levy et al., 2003). Le Roy et Sanou (2014) ont confirmé d'une manière empirique l'impact significatif de la coopétition sur la performance de marché. En effet, elle permet d'atteindre une performance supérieure à celle d'une stratégie de coopération pure, ou de compétition pure ou de coexistence, et ce, en dosant aussi bien les efforts concurrentiels que les efforts coopératifs sans pour autant éliminer l'un d'eux (Le Roy et Sanou, 2014). En outre, Ritala (2019), en passant en revue la littérature existante, a expliqué que cette alliance avec des concurrents affecte positivement la performance grâce à quatre mécanismes clés qu'elle apporte : l'efficacité des ressources, la croissance et le développement du marché, la création de nouveaux marchés et la dynamique concurrentielle. D'autre part, Morris, Koçak et Özer (2007) et Marques et al (2009) ont mis l'accent sur l'impact de la coopétition sur la performance économique et financière. Pour réussir une relation de partenariat et atteindre la performance escomptée, Morris et al (2007) évoquent l'importance des avantages mutuels, de la confiance et de l'engagement.

Ainsi, atteindre une performance supérieure au sein d'un groupe stratégique est axé sur le comportement coopératif de ses membres supposant une grande confiance entre ses membres facilitant le partage des informations, la coordination et la compréhension (Caves et Porter, 1977 ; Peteraf, 1993 ; Duysters et Hagedoorn, 1995). Ceci est particulièrement vrai lorsque ce groupe est bien protégé par des barrières à la mobilité élevées (Dranove et al, 1998 ; Guedri et McGuire, 2011). Ces interactions stratégiques coopératives et la confiance qui en est associée permettent aux membres du groupe de modifier, au niveau individuel, leurs comportements, leurs orientations, leurs décisions et leurs actions afin d'aboutir à une performance et rentabilité supérieure (Dranove et al, 1998). Autrement dit, leur alliance et leur coopération au sein du groupe stratégique bien protégé leur permettent d'engager des actions et leur procurent une force dont les effets permettront d'améliorer leur performance. Cette même performance n'aurait pas pu être atteinte si les entreprises ne faisaient pas partie d'un groupe stratégique hautement

protégé. Ces effets sur la rentabilité au niveau du groupe peuvent se matérialiser en effets de pouvoir de marché, effets d'efficacité et effets de différenciation (Dranove et al., 1998).

En effet, les interactions coopératives et coordonnées au sein du groupe stratégique résultant de l'interdépendance mutuelle de ses membres leur permettent de développer des mécanismes implicites de coordination qui concernent particulièrement les prix et plus précisément : l'affichage des prix, les règles de tarification et le leadership en matière de prix (Dranove et al., 1998). Ces mécanismes produisent un pouvoir de marché significatif qui se répercute sur la performance de tous les membres du groupe en augmentant leurs bénéfices et même de réaliser des profits supranormaux. D'un autre côté, ces alliances et coopérations agissent également sur la performance en améliorant l'efficacité productive (Dranove et al., 1998). Les effets d'efficacité, tacites ou dynamiques, peuvent prendre plusieurs formes, notamment la mutualisation des productions, les économies d'échelle qui en découlent, le partage des bonnes pratiques, l'introduction de nouveaux produits, l'amélioration de la qualité, le développement mutuel de nouvelles technologies, une meilleure réponse concurrentielle face aux autres entreprises extérieures au groupe (Dranove et al., 1998). Finalement, les effets de différenciation permettent de différencier les entreprises membres du groupe en question entraînant une répercussion claire sur leur rentabilité (Dranove et al., 1998). Ces effets peuvent prendre la forme d'une publicité conjointe, par exemple, qui aura pour résultat d'améliorer le capital de réputation ou augmenter la demande envers les produits. Cependant, pour maintenir ces effets et les renforcer, il est crucial de dresser des barrières à la mobilité élevées entourant le groupe stratégique. Ces barrières dissuaderont les concurrents de pénétrer dans le groupe grâce, entre autres, aux coûts qu'elles imposent (Caves et Porter, 1977; Porter, 1979).

En définitive, la stratégie de coopération génératrice de performance supérieure adoptée au sein d'un groupe stratégique fortement protégé permettent aux entreprises d'interagir d'une manière coopérative modifiant leur comportement et réalisant des effets de pouvoir de marché, d'efficacité ou de différenciation (Dranove et al., 1998). Ces interactions coopératives et alliances stratégiques améliorent la performance de ces entreprises en agissant alors sur leur rentabilité permettant, ainsi, des résultats qu'une entreprise individuelle ne peut réaliser seule (Dranove et al., 1998). Ceci est d'autant plus vrai que ces entreprises appartiennent à des groupes protégés par des barrières à la mobilité très élevées, décourageant toute entrée extérieure (Guedri et McGuire, 2011). Force de constater que dans le cas contraire où les barrières à la mobilité sont faibles, les entrées des entreprises concurrentes extérieures au groupe stratégique en question sont plus faciles les exposant à l'imitation de leurs stratégies et de leurs

ressources, augmentant leur rivalité et par conséquent réduisant leur performance (Guedri et McGuire, 2011).

En conséquence, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Les effets de la coopétition à l'intérieur du groupe stratégique sur la performance des entreprises sont modérés par la hauteur des barrières à la mobilité protégeant le groupe stratégique. Plus spécifiquement, les effets de la coopétition à l'intérieur du groupe stratégique sur la performance sont plus forts pour les entreprises appartenant à un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées que pour celles appartenant à des groupes stratégiques moins protégés par de telles barrières.

1.4.4 Effets de la coopétition extra-groupe stratégique sur la performance

Il est important de mentionner que la stratégie de coopétition ne s'applique pas exclusivement aux entreprises appartenant à un même groupe stratégique, mais elle s'applique aussi aux entreprises appartenant à des groupes stratégiques différents. On parle alors de coopétition à l'extérieur du groupe stratégique. En effet, dans leur quête de performance supranormale et sans quitter leur propre groupe, les entreprises d'un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées peuvent s'allier avec d'autres firmes appartenant à un autre groupe stratégique.

Ces firmes sont plus accessibles en raison des barrières à la mobilité moins élevées ou même inexistantes protégeant leur groupe. Ces partenariats extra-groupe leur permettent d'atteindre des objectifs qu'elles ne sont pas en mesure de réaliser au sein de leur propre groupe. Bien que leur groupe les fasse profiter de la similarité de ses membres (Hunt, 1972), ces entreprises chercheraient la complémentarité en s'alliant avec d'autres entreprises hors de leur groupe. Ces alliances stratégiques leur permettraient d'explorer de nouvelles opportunités que leur propre groupe n'offre pas. Ces opportunités pourraient porter sur la consolidation de leur position concurrentielle, la réduction des coûts en temps et argent, la conquête de nouveaux marchés, l'expansion géographique, le développement de la recherche et le développement, l'acquisition de la propriété intellectuelle, et l'internationalisation (Bouncken et al, 2015 ; Lacam et Salvétat, 2016). Il est clair que la coopétition extra-groupe apporterait plusieurs avantages aux entreprises qui l'adoptent. Toutefois, ces entreprises sont issues de groupes stratégiques différents : l'un est bien protégé par des barrières à la mobilité très élevées faisant de ses membres des entreprises plus performantes et puissantes, et l'autre est peu ou pas protégé par ces barrières, il est composé alors

d'entreprises de performance et taille plus modestes. Ainsi, l'asymétrie de la protection génère une autre asymétrie au niveau de la performance, de la taille et de la puissance des entreprises partenaires, mais toujours rivales. En effet, en raison de ces barrières très élevées, les entreprises issues des groupes stratégiques bien protégés ont pu acquérir un pouvoir significatif qui les rend plus performantes et très puissantes. Au sein de leur groupe, elles ont bénéficié de la coopération et la coordination stratégique intra-groupe (Dranove et al., 1998), de la protection de la concurrence extérieure (Guedri et McGuire, 2011), des effets de pouvoir de marché, d'efficacité et de différenciation (Dranove et al., 1998). De ces avantages, ces entreprises se procurent une meilleure performance, réalisent des profits importants et tirent leur puissance. Cependant, les entreprises issues des groupes peu ou pas protégés n'ont pas bénéficié de tous ces avantages, ce qui les rend moins performantes et donc moins puissantes que les premières. Cette asymétrie dans la performance et la puissance de ces partenaires-concurrents pourrait générer un déséquilibre aussi bien au niveau des rapports de pouvoir qu'au niveau des rapports de force (Tidstrom, 2014). En effet, un rapport inégal de pouvoir en faveur des entreprises puissantes ainsi qu'une dépendance envers ses ressources financières, techniques, et d'innovation de la part des entreprises plus modestes pourraient se manifester engendrant une relation de dominance (Osarenkhoe, 2010). Dans cette relation déséquilibrée, les entreprises performantes et puissantes seront dominantes. Plus explicitement, en s'éloignant du principe de la réciprocité des avantages, du profit mutuel et de l'objectif commun recherché par la coopération, cette asymétrie de pouvoir forcerait l'entreprise la plus petite à ne pas agir dans son meilleur intérêt (Tidstrom, 2014 ; Osarenkhoe, 2010 ; Pfeffer et Salancik, 2003), à se faire imposer la volonté de l'entreprise dominante (Czakoń, 2009) et à être contrôlée par cette dernière (Osarenkhoe, 2010). Par ce fait, l'avantage concurrentiel escompté pourrait s'échapper vers l'entreprise la plus puissante alors qu'il est supposé profiter aux deux partenaires concurrents. Ainsi, par ce déséquilibre de pouvoir, la stratégie de coopération engagée par les deux entreprises pour leur générer mutuellement une meilleure performance profiterait, au fait, à l'entreprise dominante et plus performante.

En outre, cette asymétrie relative à la taille et la puissance pourrait également générer un comportement opportuniste dû au rapport inégal des forces. Ce comportement se manifeste lorsque l'entreprise la plus puissante abuse de sa position dominante, exploite les intérêts de son partenaire plus faible (Osarenkhoe, 2010) et gagne au détriment de ce dernier des actifs stratégiques qu'elle mobilise pour son propre bénéfice (Bengtsson et Kock, 2000 ; Lacam, 2017 ; Pellegrin-Boucher et al., 2013). Ceci est particulièrement problématique lorsque l'entreprise puissante accède aux compétences et connaissances clés de son

partenaire plus faible et en prend possession sans contrepartie (Assens, 2011). Elle fait de ce partenariat, un partenariat sans intérêt stratégique et son remplacement par un autre qui lui est plus avantageux devient un exercice facile (Osarenkhoe, 2010). Tout en s'éloignant de l'idée de collaborer pour un intérêt commun et une meilleure performance collective, l'entreprise exploitée se retrouve en train de travailler pour l'intérêt de l'entreprise la plus puissante, seule à profiter de ce partenariat.

En fin de compte, toujours en quête d'une performance supérieure, la stratégie de coopération extra-groupe motive les entreprises à rechercher des opportunités que leur propre groupe n'est pas en mesure de leur offrir. Cependant, l'asymétrie de force et de pouvoir entre ces entreprises provoque un déséquilibre au niveau de la relation de coopération extra-groupe stratégique et l'affaiblit. Cette asymétrie la transforme en une relation de dominant-dominé ou contrôlant – contrôlé où les intérêts des entreprises appartenant au groupe stratégiquement fortement protégé sont servis en vue de leur assurer une performance encore plus importante. Par conséquent, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les effets de la coopération à l'extérieur du groupe stratégique sur la performance des entreprises sont modérés par la hauteur des barrières à la mobilité protégeant le groupe stratégique. Plus spécifiquement, les effets de la coopération à l'extérieur du groupe stratégique sur la performance sont plus forts pour les entreprises appartenant à un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées que pour celles appartenant à des groupes stratégiques moins protégés par de telles barrières.

La Figure 1 illustre le cadre conceptuel ainsi que les hypothèses qui seront testées dans la section méthodologie.

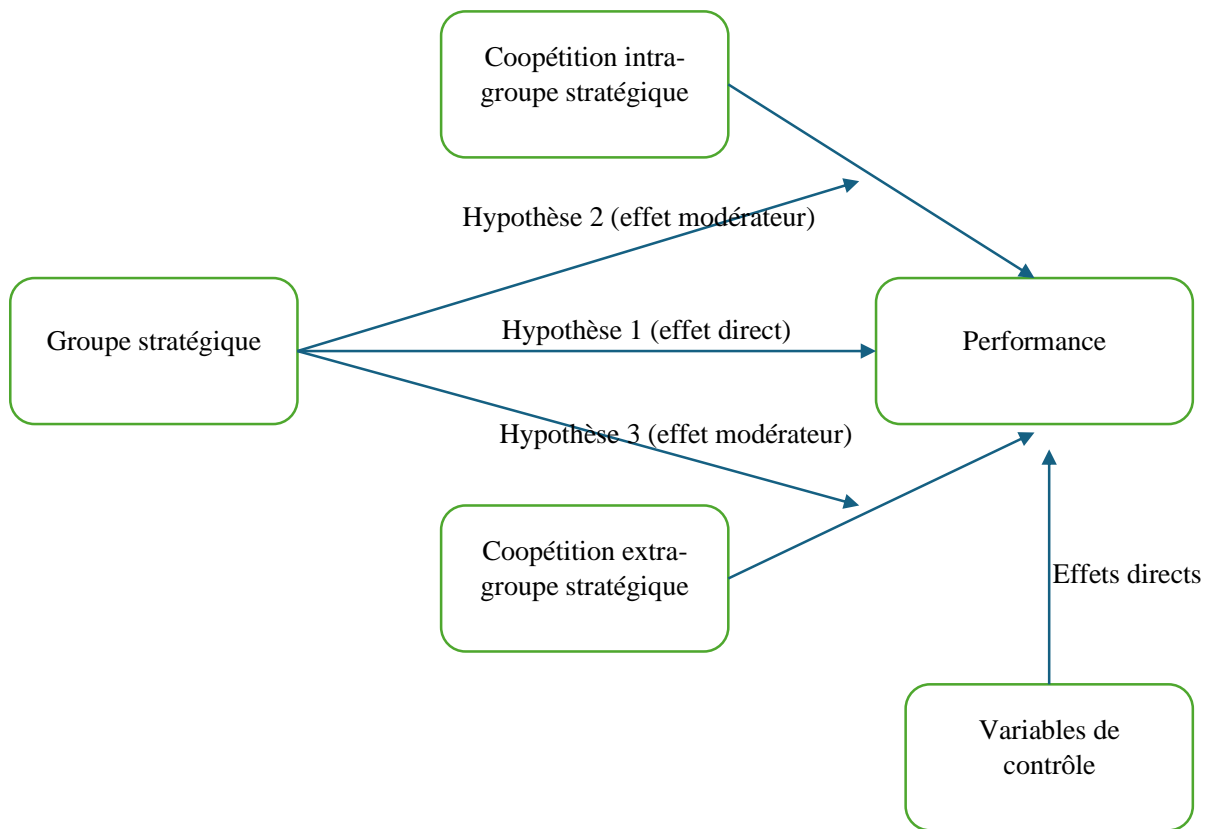


Figure 1.1 Cadre conceptuel et hypothèses

CHAPITRE 2 Présentation du contexte empirique

Dans ce chapitre, je brosserai le portrait du secteur du transport aérien. En premier lieu, je présenterai le secteur dans sa globalité en passant en revue ces chiffres-clés. Ensuite, j'analyserai sa dynamique concurrentielle en s'attardant sur les cinq forces de Porter qui l'anime. Enfin, j'analyserai sa dynamique coopérative en passant par les fusions – acquisitions et les partenariats et alliances en portant une attention particulière aux constellations mondiales.

2.1 Présentation du secteur du transport aérien

Le secteur du transport aérien revêt une importance capitale tant sur le plan des avancées économiques, sociales et environnementales que des opportunités qu'elle génère. Ses services sont définis comme étant le transport de passagers et de fret à l'intérieur du pays et à l'étranger²¹ (NU, 2009). Autrement dit, son principal objectif est d'assurer le déplacement de personnes et/ou de marchandises par voie aérienne, en minimisant les points de transit. En 2019, on a compté près de 1 478 compagnies aériennes régulières qui ont exploité plus de 33000 avions commerciaux (ATAG, 2020). Elles ont desservi environ 3780 aéroports empruntant plus de 48000 routes et totalisant 46,8 millions de vols commerciaux programmés (ATAG, 2020). Pour rendre cette performance possible, elles ont collaboré avec 162 prestataires de services de navigation aérienne (ATAG, 2020). Qualifié par l'OACI comme le transport longue distance le plus rapide, le plus sûr et le plus efficace, le transport aérien se présente sous une forme régulière²² et non régulière²³ affirmant ainsi sa nécessité incontournable.

À l'échelle mondiale, le transport aérien des personnes et des marchandises revêt une importance cruciale en raison de son soutien à l'économie mondiale et des avantages sociaux qu'il procure. Ce secteur n'a pas cessé de se développer année après année affichant une croissance plus rapide et plus forte surpassant ainsi plusieurs autres secteurs. Même si la pandémie de la Covid 19 a ralenti cette croissance en 2020, ce

²¹ D'après la classification du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, 2009 : CITI Rév. 4, code 51

²² Le transport est régulier quand les liaisons qu'il assure sont régulières suivant des horaires réguliers quel que soit le taux de remplissage des avions.

²³ Le transport est dit non régulier quand il assure des vols affrétés de passagers ou des vols spécialisés à des horaires hors pointe et des aéroports très fréquentés affichant une grande flexibilité quant à l'aéroport choisi, les horaires des vols, le taux de remplissage des avions.

secteur affiche toujours une tendance à la croissance. L'Air Transport Action Group (ATAG) estime que sa croissance potentielle au cours des 20 prochaines années serait de l'ordre de 3%²⁴ (ATAG, 2020).

Les progrès technologiques, les investissements et l'expansion des services d'une part, ainsi que la rapidité, la fiabilité et l'accessibilité d'autre part, ont grandement contribué à l'essor continu du transport aérien. Sa taille a doublé tous les quinze ans établissant le transport aérien comme un moyen de déplacement indispensable et incontournable au fil du temps (OACI, 2019). En se focalisant sur les données enregistrées entre 2014 et 2019²⁵, on constate qu'en 2019, avec plus de 128000 vols chaque jour et un coefficient moyen de remplissage en passagers de 82%, les compagnies aériennes du monde entier ont transporté, au niveau intérieur et à l'international plus de 12,5 millions de passagers par jour, totalisant environ 4,5 milliards de passagers par an (ATAG, 2020). Comparativement à 2014, cela représente une augmentation d'environ 1 milliard de passagers (OACI, 2020). Avec ces valeurs, les compagnies aériennes totalisent ainsi plus de 8600 milliards de passagers-kilomètres payants (RPK) en 2019 contre seulement 6200 milliards en 2014 (OACI, 2020). Les projections pour l'avenir suggèrent qu'entre 2019 et 2038, ces chiffres pourront atteindre une prévision de 13600 milliards de RPK avec 7,4 milliards de passagers dans le pire scénario ou 15300 milliards de RPK avec 8,2 milliards de passagers dans les meilleures prévisions²⁶ (ATAG, 2020). Dans son ensemble, depuis que le décollage du premier vol commercial en 1914 et jusqu'en 2020, 86,5 milliards²⁷ de passagers ont survolé le monde (ATAG, 2020).

En cherchant constamment à relier plus d'endroits et d'individus, l'industrie du transport aérien représente véritablement un moteur de la prospérité économique mondiale. Cette dynamique résulte de la croissance économique qu'elle génère, des emplois qu'elle crée et du commerce international et du tourisme qu'elle facilite. Ces impacts se manifestent clairement dans les données statistiques disponibles.

²⁴ Le rythme de croissance pour les 20 prochaines années prend en compte l'impact significatif de la Covid-19 sur les projections à plus long terme.

²⁵ Cette période est choisie pour éviter la régression du secteur durant la pandémie de la Covid 19 qui ne reflète pas réellement la situation exacte de l'industrie du transport aérien.

²⁶ Selon l'analyse d'Oxford Economics, reprise dans le rapport d'ATAG de 2020, qui a proposé deux scénarios (à faible croissance ou à croissance élevée) en tenant compte des incertitudes dues aux fluctuations imprévues du secteur de l'aviation civile durant les 20 prochaines années comme des troubles politiques, des instabilités économiques et des pandémies.

²⁷ Analyse de l'Air Transport Action Group - ATAG, basée sur les données annuelles sur les passagers de l'Organisation de l'aviation civile internationale (et de ses prédécesseurs) pour 1929-1990, et sur les prévisions de l'Association du transport aérien international pour 1990-2020 et sur les estimations pour 1914-1929.

En se référant aux statistiques de 2016 reprises dans le rapport de l'OACI de 2019, on constate que l'industrie du transport aérien a soutenu près de 65,5 millions d'emplois dans le monde. Parmi ceux-ci 10,2 millions représentent des emplois qui lui sont directement reliés à cette industrie englobant des emplois dans des compagnies aériennes et des prestataires de services de navigation aérienne ; des emplois créés dans le secteur de l'aérospatial civil comme la fabrication d'avions, de systèmes et de moteurs ; ainsi que divers emplois répartis entre différents postes à l'aéroport. Les 55,3 millions d'emplois restants sont des emplois indirects, induits et liés au secteur du tourisme.

En 2019, ces chiffres ont augmenté pour atteindre 87,7 millions d'emplois créés, dont 11,3 millions étaient des emplois directs (ATAG, 2020). Toutefois, les projections²⁸ pour 2038 indiquent une augmentation continue du nombre d'emplois dans le monde soutenu grâce au secteur du transport aérien avec des estimations allant de 138 ou 143 ou même 186 millions²⁹ d'emplois selon que les scénarios soient optimistes ou pessimistes (ATAG, 2020). Ainsi, le transport aérien se qualifie alors comme un employeur de premier ordre à l'échelle mondiale et ses emplois contribuent d'une manière significative dans l'économie mondiale. En effet, ces emplois présentent une productivité environ 4,3 fois supérieure à celle des autres secteurs, soulignant leur impact économique exceptionnel (ATAG, 2020).

Quant à l'impact économique global du transport aérien au niveau mondial, il a connu une progression significative, passant d'environ 2700 milliards de dollars américains en 2016 à près de 3500 milliards en 2018, avec une estimation allant de 6 000 à 6 300 milliards de dollars en 2038³⁰ (ATAG, 2020). Il a contribué de plus de 3,6% du produit intérieur brut (PIB) mondial en 2016 pour atteindre 4,1% en 2018 (ATAG, 2020). Ces chiffres, cependant, ne tiennent pas compte de certains avantages économiques inhérents au secteur du transport aérien, tels que la valeur intrinsèque résultant de l'efficacité, de la rapidité et de la connectivité du transport aérien, les investissements directs étrangers stimulés par les bonnes liaisons

²⁸ Selon l'analyse d'Oxford Economics, reprise dans le rapport d'ATAG de 2020, qui a proposé deux scénarios (à faible croissance ou à croissance élevée) en tenant compte des incertitudes dues aux fluctuations imprévues du secteur de l'aviation civile durant les 20 prochaines années comme des troubles politiques, des instabilités économiques et des pandémies.

²⁹ Le scénario le plus optimiste proposé si le secteur poursuit la tendance à forte croissance observée pendant les années de pré-covid

³⁰ Selon l'analyse d'Oxford Economics, reprise dans le rapport d'ATAG de 2020, qui a proposé deux scénarios (à faible croissance ou à croissance élevée) en tenant compte des incertitudes dues aux fluctuations imprévues du secteur de l'aviation civile durant les 20 prochaines années comme des troubles politiques, des instabilités économiques et des pandémies.

aériennes, les activités économiques dérivées du transport aérien, les emplois générés, et bien d'autres. Si l'on intègre tous ces avantages économiques, l'impact économique mondial du transport aérien pourrait être considérablement plus élevé.

Par ailleurs, le transport aérien joue un rôle essentiel dans la stimulation du tourisme. En 2019, sur les environ 1,5 milliard de touristes ayant traversé les frontières à l'échelle mondiale (UNWTO, 2020), plus de la moitié, soit 58%, ont choisi le transport aérien comme moyen de déplacement (ATAG, 2020). Il est indéniable que le soutien du transport aérien est indissociable du développement du secteur touristique, de sa performance, ainsi que des multiples secteurs de biens et services qui lui sont associés. Ces interactions, combinées aux emplois générés dans le secteur, ont conduit à la création de près de 37 millions d'emplois en 2016 (OACI, 2019), atteignant 48,8 millions en 2019 (ATAG, 2020). Ces emplois ont respectivement contribué à hauteur de 896,6 milliards de dollars américains (OACI, 2019) et d'un billion de dollars américains (ATAG, 2020) au PIB mondial chaque année.

Par ailleurs, le transport aérien joue un rôle crucial dans la mondialisation des productions et la prospérité du commerce mondial, y compris le commerce électronique. En 2019, les compagnies aériennes ont acheminé à travers le monde environ 58,1 millions de tonnes de fret, totalisant près de 228 milliards de tonnes-kilomètres (FTK) (OACI, 2020). Cela équivaut à près de 18 milliards de dollars américains de marchandises transportées chaque jour (ATAG, 2020). Bien que ces valeurs aient connu une légère régression par rapport aux 59,1 tonnes et 233 milliards de tonnes-kilomètres de fret enregistrés en 2018 (OACI, 2020), les compagnies aériennes en 2018 ont contribué de manière significative en assurant le transport de 35% de la valeur totale du commerce mondial, estimée à 6 800 milliards de dollars américains (OACI, 2019).

De plus, grâce à leur fréquence, leur rapidité et leur fiabilité, les compagnies aériennes sont responsables du transport de 90% des colis du commerce électronique. Cependant, bien que la croissance de ce secteur soit conditionnée par la croissance économique et commerciale mondiale, son potentiel demeure très élevé. Les prévisions³¹ indiquent qu'avec une croissance annuelle de 3,6%, le trafic du fret atteindra 573

³¹ Sans prise en considération de la régression enregistrée dans le secteur du transport aérien à partir de 2020 suite à la pandémie de la Covid 19.

milliards de FTK d'ici 2045 (OACI, 2019) renforçant davantage la portée mondiale des entreprises et leur capacité à répondre aux besoins de leurs clients.

Au-delà de son impact économique majeur, le transport aérien a une grande importance sociale et offre de multitudes d'opportunités. Ceci se manifeste particulièrement dans son efficacité, sa fiabilité et sa rapidité lors de l'approvisionnement des régions éloignées ou sinistrées en soins de santé et en vivres où il constitue souvent le seul moyen de connectivité possible (ATAG, 2020 ; OACI, 2019). En outre, le transport aérien crée des opportunités en matière de liberté, de bien-être, d'éducation et d'emplois au-delà des frontières nationales (OACI, 2019).

Le secteur du transport aérien participe également de manière directe et indirecte à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable (ODD) contribuant ainsi à la prospérité des populations à l'échelle mondiale. Grâce à son efficacité et à la grande capacité de sa connectivité aérienne, il joue également un rôle important dans la compétitivité mondiale des pays, des villes et des régions (OACI, 2019).

Il va sans dire que, parallèlement à sa contribution majeure sur le plan économique et social à l'échelle mondiale, le secteur du transport aérien subit lui-même l'influence des changements climatiques et de leurs effets. Toutefois, il détient également un impact significatif sur l'environnement. Il a la capacité d'agir de manière proactive pour s'adapter aux changements climatiques et même pour atténuer leurs effets, grâce aux politiques et aux mesures qu'il choisit de mettre en œuvre. Ses aspirations à se positionner en tant que mode de transport durable et respectueux de l'environnement se manifestent clairement dans son engagement en faveur de la décarbonisation et ses efforts pour réduire son empreinte carbone. Ces engagements sont particulièrement évidents dans les politiques visant à utiliser des carburants alternatifs pour atténuer les émissions des avions et ainsi préserver l'environnement. Au fil des années, les progrès réalisés pour atteindre ces objectifs climatiques se sont avérés de plus en plus significatifs. Ainsi, la croissance et l'expansion du trafic aérien ne sont pas nécessairement liées à une augmentation de la détérioration de l'environnement (IATA, 2022 ; ATAG, 2021).

À l'échelle mondiale en 2019, le transport aérien et ses vols ont généré environ de 914 millions de tonnes de CO₂ (ATAG, 2020). Près de 80% de ces émissions proviennent de vols dépassant 1 500 kilomètres, pour lesquels aucune alternative de transport n'est disponible (ATAG, 2020). Bien que les émissions élevées de CO₂ du transport aérien soient souvent critiquées, elles ne représentent qu'une part de 12% des émissions

totales de tous les modes de transport et seulement environ 2,1% de l'ensemble des émissions humaines, évaluées à environ 43 milliards de tonnes (ATAG, 2020).

Dans le cadre de ses efforts visant à préserver l'environnement, le secteur du transport aérien des personnes et des marchandises a constamment travaillé à réduire ses émissions de CO₂. Cette stratégie de réduction a été mise en place il y a plusieurs années et englobe des initiatives telles que la modernisation des winglets sur les avions, contribuant à une diminution notable des émissions, évitant ainsi l'émission de 80 millions de tonnes de CO₂ depuis l'an 2000 (ATAG, 2020). D'un autre côté, l'investissement dans de nouvelles technologies, l'amélioration des opérations, des techniques et des infrastructures ont également porté leurs fruits. Ils ont permis une diminution de près de 54,3% des émissions de CO₂ par kilomètre - passager depuis 1990, ce qui équivaut à environ 11 milliards de tonnes de CO₂ évitées (ATAG, 2020). Avec la nouvelle génération d'avions monocouloir, seuls environ 50 grammes de CO₂ par siège-kilomètre sont émis aujourd'hui. Malgré ces progrès significatifs, les efforts se poursuivent avec l'ambition que le secteur du transport aérien atteigne une croissance neutre en carbone à partir de 2020, grâce au programme de compensation et de réduction des émissions pour l'aviation internationale (CORSIA) mis en place par l'OACI en octobre 2016 (OACI, 2019). Le programme CORSIA vise à améliorer le rendement énergétique de 2% par an, stabilisant ainsi les émissions nettes de CO₂ à partir de 2020 (IATA, 2019). Plus précisément, ce programme prévoit de réduire les émissions de CO₂ d'environ 2,5 milliards de tonnes et de générer 40 milliards de dollars de financements climatiques entre 2021 et 2035 (IATA, 2019). Bien que plusieurs États et compagnies aériennes y participent d'une manière volontaire, ce programme deviendra obligatoire à partir de 2027 afin de concrétiser ses objectifs environnementaux (ATAG, 2020).

Parmi les mesures prises dans le cadre de ce programme, depuis le 1er janvier 2019, les transporteurs aériens sont tenus de déclarer annuellement leurs émissions de CO₂, même si cette obligation concerne uniquement les vols entre les États participants (IATA, 2019). Ainsi, l'expansion du trafic aérien ne devrait pas nécessairement entraîner une augmentation proportionnelle des émissions de CO₂. Au contraire, grâce à l'introduction de nouvelles technologies, à l'efficacité opérationnelle et à l'amélioration des infrastructures, l'impact environnemental du secteur du transport aérien diminue progressivement malgré son expansion continue.

En outre, la promotion d'un transport aérien durable et la réduction des émissions de CO2 impliquent également une considération du carburant utilisé. En 2019, le transport aérien a représenté 8% de la consommation mondiale de carburant liquide, soit 363 milliards de litres de carburéacteurs, équivalents à 290 millions de tonnes (ATAG, 2020). Malgré cette utilisation importante, le secteur a toujours adopté une politique visant à réduire la consommation de carburant, avec des avions de plus en plus économes fabriqués et mis en service. Actuellement, ces avions sont près de 80% plus économes en carburant par siège-kilomètre que ceux des années 1950, et cette tendance à l'efficacité énergétique se poursuit à la baisse avec chaque nouvelle génération d'avions (ATAG, 2020).

Face aux préoccupations et inquiétudes croissantes liées aux changements climatiques, l'utilisation de carburants alternatifs, notamment les carburants d'aviation durables (SAF), est de plus en plus encouragée. Les SAF, produits à partir de matières renouvelables ou recyclées telles que des sous-produits de déchets, des algues ou du jatropha, peuvent réduire l'empreinte carbone du transport aérien jusqu'à 80% sur l'ensemble de leur cycle de vie comparés aux carburants fossiles (ATAG, 2020).

Depuis le premier vol commercial utilisant ces carburants en 2008 jusqu'en 2018, plus de 165 000 vols ont été effectués avec des SAF, impliquant plus de 40 compagnies aériennes (IATA, 2019). En plus de leur utilisation pure, ces carburants ont été mélangés aux carburants traditionnels à une proportion pouvant atteindre 50% sur 65 455 vols (ATAG, 2019). Bien que leur utilisation ne représente que 1% du carburant utilisé dans le transport aérien à l'échelle mondiale en 2019 (ATAG, 2020), les prévisions indiquent une augmentation continue de ce pourcentage dans les années à venir, soutenue par le développement de cadres politiques et l'accès au financement pour leur production (IATA, 2019). Ces prévisions semblent prendre forme puisqu'en début de 2023, les compagnies aériennes ont conclu des contrats d'achat de carburants d'aviation durables SAF pour un montant proche de 40 milliards de dollars américains (ATAG, 2020). Depuis lors, 14 aéroports dans le monde en permettent un approvisionnement régulier et 40 pays ont mis en œuvre ou envisagent des options politiques en faveur de ces carburants (ATAG, 2020). Dans cette dynamique de progression, on estime qu'à partir de 2025, ces carburants pourraient alimenter 2% de l'ensemble des vols, atteignant ainsi un point critique (ATAG, 2020). Enfin, d'ici 2030, il est prévu que ces carburants durables pourraient représenter entre 6 et 10% de l'approvisionnement total en carburant (ATAG, 2020).

Par ailleurs, la réduction de l'empreinte environnementale du transport aérien implique également la diminution des nuisances sonores et une gestion plus efficace des déchets à bord. Les avions étaient souvent critiqués pour leur niveau sonore élevé, mais il s'est avéré que le bruit émis par un A380 lors du décollage est d'environ 82 décibels, bien en deçà du klaxon sud-africain pendant la Coupe du Monde de 2010, qui a atteint 127 décibels (ATAG, 2020). En effet, le bruit perçu des avions à réaction a diminué de 75% par rapport aux premiers avions mis en service, et cette tendance se poursuit avec chaque nouvelle génération d'avions (ATAG, 2020).

En ce qui concerne la gestion des déchets, elle suscite une attention croissante. Les compagnies aériennes font souvent face à des obstacles en raison de lois et de réglementations strictes concernant le tri et l'élimination des déchets, en particulier ceux présentant une contamination organique. Néanmoins, elles s'efforcent de réduire leurs déchets, d'améliorer leurs taux de recyclage et d'adopter des matériaux alternatifs en remplacement des ustensiles en plastique. L'IATA joue un rôle crucial à l'échelle mondiale en plaidant pour un assouplissement des réglementations nationales, favorisant ainsi l'amélioration de la réduction et du recyclage des déchets des compagnies aériennes.

En résumé, avec sa démocratisation, le transport aérien national et international a considérablement renforcé la connectivité entre personnes et lieux au fil des années, exerçant ainsi une influence significative sur l'économie mondiale et sa croissance. Cette influence découle principalement des emplois qu'il génère et de son impact sur d'autres secteurs, en particulier le commerce international et le tourisme. Le transport aérien agit comme une véritable locomotive pour la prospérité économique mondiale, tout en jouant un rôle crucial dans l'économie locale, en augmentant le PIB local, en attirant les investissements étrangers dans la région et en stimulant l'intérêt des entreprises. Ces effets positifs s'étendent également à l'augmentation des emplois et des salaires, résultant de l'accroissement du nombre de passagers.

Cependant, la pandémie a engendré un coup d'arrêt brutal dans le développement du transport aérien, entraînant une diminution de tous ses indicateurs. Néanmoins, il est important de noter que cette régression est temporaire. Selon les études d'Oxford Economics³², même dans les scénarios les plus pessimistes, une croissance annuelle moyenne des passagers-kilomètres payants de l'ordre de 2,7% est

³² Selon l'analyse d'Oxford Economics, reprise dans le rapport d'ATAG de 2020, qui a proposé deux scénarios (à faible croissance ou à croissance élevée) en tenant compte des incertitudes dues aux fluctuations imprévues du secteur de l'aviation civile durant les 20 prochaines années comme des troubles politiques, des instabilités économiques et des pandémies.

prévue pour les 20 prochaines années (ATAG, 2020). Cela suggère que le transport aérien demeure un vecteur clé de croissance économique et sociale malgré les défis actuels.

Dans cette même dynamique, le secteur du transport aérien enregistre des progrès positifs et suit une trajectoire favorable pour atteindre ses objectifs de préserver l'environnement. L'amélioration annuelle de l'efficacité énergétique moyenne de la flotte a atteint 2,1 % en 2020, surpassant ainsi l'objectif prévu de 1,5 % (ATAG, 2020). À long terme, l'ambition est de réduire encore davantage les émissions de CO₂, visant à atteindre, d'ici 2050, la moitié de leur valeur enregistrée en 2005 (ATAG, 2020). Cette transition s'appuiera sur l'adoption de nouvelles technologies et de carburants durables, avec une décarbonisation complète et des émissions nettes nulles à partir de 2060. Certaines régions et entreprises sont déjà bien engagées pour atteindre cet objectif bien avant cette échéance (ATAG, 2020 ; ATAG, 2021 ; IATA, 2022).

Pour relever ces défis ambitieux mais réalisables, il est primordial d'entreprendre des efforts à l'échelle mondiale. Cela implique l'application de bonnes pratiques, tant au niveau réglementaire qu'opérationnel, et nécessite la modernisation, l'harmonisation et la convergence des approches réglementaires entre les pays. En d'autres termes, ces efforts doivent être vigoureusement soutenus, principalement par les politiques gouvernementales, mais également par les secteurs financier, énergétique, ainsi que la recherche et l'innovation technologique.

Néanmoins, le secteur du transport aérien est caractérisé par une concurrence intense. Selon le rapport de l'Air Transport Action Group intitulé "Aviation Benefits Beyond Borders" (2020), le paysage compte près de 1 478 compagnies aériennes régulières en 2019. Les données issues de cette même source révèlent que ces compagnies ont desservi environ 3 780 aéroports, emprunté plus de 48 000 routes et programmé un total de 46,8 millions de vols commerciaux en 2019 (ATAG, 2020).

2.2 Analyse de la dynamique concurrentielle du secteur du transport aérien

Pour comprendre la dynamique concurrentielle du secteur du transport aérien, nous allons utiliser le modèle des cinq forces de Porter. L'analyse concurrentielle de ce secteur mettra l'accent sur la rivalité interne, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs, la menace des produits de substitution. Cette analyse mettra en lumière aussi l'intervention des pouvoirs publics qui ont influencé la dynamique concurrentielle du secteur.

2.2.1 Politiques gouvernementales

Bien que les politiques gouvernementales ne soient pas explicitement incluses parmi les Cinq forces de Porter, leur impact sur la concurrence est significatif, influençant la structure de l'industrie du transport aérien ainsi que le comportement et la performance des compagnies aériennes.

Pendant de nombreuses décennies, le transport aérien était soumis à une réglementation stricte par le biais d'accords bilatéraux entre les gouvernements. Ces accords régulaient les tarifs, les droits de trafic et les points desservis, déterminant quelles compagnies aériennes avaient le droit d'opérer sur un marché spécifique (Pels, 2008). En d'autres termes, seules les compagnies bénéficiant de ces droits de trafic selon l'accord établi étaient autorisées à entrer sur le marché, limitant ainsi la concurrence dans le secteur du transport aérien et donnant aux gouvernements un contrôle prépondérant sur la compétition.

Cependant, des conventions ratifiées par les États, ainsi que des accords de services aériens conclus de manière bilatérale et multilatérale, ont introduit des degrés variables de liberté concernant l'accès au marché, régulant le transport de passagers et de marchandises entre les pays (OACI, 2004). La loi sur la déréglementation du transport aérien, l'Airline Deregulation Act, signée aux États-Unis en 1978, a marqué un tournant majeur en libérant les marchés nationaux américains et européens, stimulant la concurrence et permettant l'augmentation du trafic (Wensveen, 2007 ; Vasigh, Fleming et Tacker, 2018 ; Gönenç et Nicoletti, 2001).

Cette loi a aboli les restrictions liées à l'approbation gouvernementale et au contrôle, permettant aux compagnies aériennes de choisir librement leurs itinéraires et destinations. Elle a également accordé une plus grande liberté tarifaire, favorisant une concurrence agressive particulièrement sur les prix. En conséquence, les compagnies aériennes ont gagné en flexibilité dans la gestion de leurs opérations, stimulant leur compétitivité et favorisant l'innovation tant au niveau des produits que des stratégies. Bien que certaines régions du marché international demeurent réglementées, la déréglementation a permis aux compagnies existantes de pénétrer de nouveaux marchés et a ouvert la voie à de nouvelles entreprises pour entrer sur des marchés existants. En définitive, l'ouverture des marchés engendrée par la déréglementation a non seulement élargi les opportunités pour les compagnies aériennes existantes, mais a également facilité l'entrée de nouvelles compagnies sur des marchés déjà établis.

Les accords multilatéraux 'Open Skies' entre États ont eu aussi un impact majeur sur la dynamique concurrentielle du secteur du transport aérien et la libération des marchés internationaux particulièrement en Europe dans les années 1990 suite à l'émergence de la grande zone de libre-échange, incluant les services de transport aérien. Ces accords ont accordé aux compagnies aériennes européennes la liberté d'opérer à travers l'ensemble de l'Europe, éliminant simultanément toutes les restrictions de propriété pour les transporteurs offrant des services nationaux ou intra-Union (Vasigh et al, 2018 ; Button, 2009). Cette évolution a radicalement transformé le paysage du transport aérien en Europe en favorisant une plus grande flexibilité et en supprimant les barrières qui limitaient auparavant l'expansion géographique des compagnies aériennes européennes.

Ainsi, parallèlement à la déréglementation américaine, ces accords de ciel ouvert ont favorisé la libéralisation de l'industrie aérienne en réduisant le poids des réglementations gouvernementales (Vasigh et al, 2018). Dans un souci de promouvoir la concurrence, ces accords ont ouvert davantage les espaces aériens, permettant aux compagnies des pays signataires de voler librement entre les aéroports concernés, sans restriction sur le nombre de vols, la capacité, les itinéraires ou la taille des aéronefs. Ces accords ont également facilité la conclusion d'accords de coopération et d'alliances, et ont offert une liberté tarifaire significative (Vasigh et al, 2018).

En pratique, cette ouverture a engendré des avantages pour les consommateurs, les compagnies aériennes et l'économie en général. Elle a stimulé la concurrence, entraînant une baisse des tarifs, l'ouverture de nouvelles paires de villes, la génération de nouveaux revenus et une plus grande fluctuation des bénéfices. Aussi, les compagnies aériennes qui étaient auparavant exclues ou limitées sur certains marchés ont pu étendre leur présence et rivaliser avec celles qui avaient des droits de route plus étendus. Pour les consommateurs, cette concurrence accrue s'est traduite par des services plus fréquents et des tarifs plus compétitifs.

En outre, le pouvoir de l'État peut également modifier la dynamique concurrentielle quand il prend la forme d'aides accordées aux compagnies aériennes, sous certaines conditions. Ces aides sont limitées dans le temps et soumises à des conditions strictes, avec une obligation de notification préalable aux commissions compétentes. Elles sont souvent octroyées pour le lancement d'une nouvelle liaison aérienne desservant des petits aéroports ou le maintien d'une connectivité aérienne essentielle, la surmonte des difficultés financières de certaines compagnies aériennes et le maintien de leurs activités, etc. Cependant,

lors de la crise de la Covid-19 et du confinement qui en a résulté, des aides publiques ont été octroyées sous forme de prêts garantis et d'aides d'urgence pour permettre la recapitalisation des compagnies aériennes touchées, en raison de leur importance cruciale pour l'emploi, la connectivité et le commerce extérieur (Chiambaretto et Combe, 2023).

D'autre part, le pouvoir de l'État peut également se manifester par une participation au capital social avec droits de vote dans la plus grande compagnie nationale porte-drapeau, renforçant ainsi sa position compétitive sur le marché intérieur et international, ou en couvrant les déficits (Gönenç et Nicoletti, 2001). L'État peut également imposer aux grandes compagnies nationales l'obligation de service public (Gönenç et Nicoletti, 2001).

2.2.2 Rivalité entre les concurrents existants

La concurrence au sein du secteur du transport aérien est intense. En 2019, le secteur comptait plus de 1478 compagnies aériennes (ATAG, 2020), dont 1001 étaient internationales, selon l'Association du transport aérien international (Office des transports du Canada, s.d.). Elles rivalisent dans les domaines des vols courts et moyens courriers ainsi que des vols long courrier. Ces compagnies cherchent à fournir des services de transport rémunérés aux passagers et à leurs partenaires commerciaux, notamment sous forme de fret. Bien que ces compagnies présentent des différences au niveau de leur taille, leurs prestations de services se ressemblent fortement, alimentant ainsi une concurrence accrue entre elles. Cette compétition revêt une importance particulière dans l'industrie du transport aérien, d'autant plus que le marché est soumis à des cycles, des saisons et une volatilité très marquée, en plus des marges bénéficiaires relativement étroites, ainsi qu'un rendement des capitaux investis réduit comparé aux autres secteurs et qui s'est élevé, en 2019, à 5,8% selon l'IATA (Organisation internationale du travail, 2023). Cette volatilité est principalement attribuable aux influences de facteurs externes tels que les variations des coûts, en particulier ceux des carburants, la pression réglementaire qui le gouverne, ainsi que les répercussions des crises économiques, des conflits, du terrorisme et des épidémies. La pandémie de la covid 19 de 2020 est un parfait exemple. Cette pandémie a impacté le rendement des capitaux durant les années 2020, 2021 et 2022 et l'a réduit respectivement à -19,3%, -8% et 2,5% selon les projections de l'IATA (IATA, juin 2022). Plus récemment, le conflit entre la Fédération de Russie et l'Ukraine, déclenché en 2021, a non seulement entraîné la fermeture de l'espace aérien ukrainien obligeant les avions à emprunter des routes aériennes plus longues, mais a fait également augmenter le prix du kérosène (IATA,

mars 2022). En plus, ce conflit a mis un terme aux déplacements aériens d'environ 3,3 % du trafic total de passagers en Europe et de 0,8 % du trafic total dans le monde (IATA, mars 2022).

La compétition au sein de l'écosystème du transport aérien peut s'articuler autour de divers éléments tels que la tarification, la connectivité, les avantages économiques et sociaux, le cadre réglementaire, ainsi que la performance, que ce soit sur les plans environnementaux, de sécurité ou de sûreté. Elle englobe également des éléments liés à l'expérience client, comme les fréquences des vols, le niveau de confort, l'organisation des correspondances, la ponctualité, etc.

Cette rivalité s'est intensifiée de manière significative à la suite de la libéralisation du transport aérien international, notamment l'adoption de la loi de la dérégulation aérienne américaine de 1978, ainsi que d'autres conventions et accords de ciel ouvert. Cette libéralisation a non seulement exposé le secteur au jeu d'une concurrence ouverte, mais elle a également rationalisé les réseaux, assoupli la structure financière des compagnies aériennes et amélioré leur gestion (Gönenç et Nicoletti, 2001). Cela a créé de nombreuses opportunités commerciales, mais a également renforcé la rivalité entre les compagnies aériennes.

En effet, cette concurrence s'est accentuée davantage en raison des économies d'échelle et de gamme résultant de la multiplication des marchés et de l'optimisation des réseaux en étoile exploités. Cela a permis aux compagnies aériennes de structurer leurs routes et de sélectionner la fréquence de leurs vols de manière à maximiser leurs revenus. Toutefois, cette intensification de la rivalité a un impact significatif sur la rentabilité des compagnies aériennes, affectant leurs taux de remplissage, l'efficacité de leurs routes, la fixation de leurs tarifs, et les obligeant à choisir judicieusement leur stratégie (Gönenç et Nicoletti, 2001).

La compétition entre les concurrents se joue également sur la tarification des billets et la gamme de produits proposés. Certaines compagnies aériennes, notamment celles axées sur les offres à bas coût, adoptent une stratégie distincte en proposant des produits différents de ceux des compagnies aériennes conventionnelles ou historiques et les concurrencent sur les prix des billets. Elles se concentrent sur la réduction des coûts et l'optimisation des ressources pour offrir des billets à des tarifs réduits. Que ce soit en tant que compagnie charter ou low-cost, et bien que les stratégies à bas coût ne suivent pas un modèle uniforme, chaque entreprise cherche à réduire ses coûts de manière adaptée à ses besoins. Cela a engendré l'adoption d'une classe unique et d'un seul type d'avion, l'augmentation de la densité des sièges, l'évitement des aéroports principaux coûteux et congestionnés, la minimisation du temps au sol, le recours

à la sous-traitance extensive, etc. La réduction des coûts s'étend également aux services proposés par les compagnies aériennes, où elles préservent les services fondamentaux tout en réduisant de nombreuses commodités en cabine, qualifiant souvent l'offre de "sans fioritures". Cela englobe notamment la suppression de boissons et de collations gratuites, ainsi que la transformation de certains services aux passagers en options payantes, constituant ainsi une source de revenus significative.

En ce qui concerne la tarification, il pourrait sembler logique de supposer que, en raison de l'interdépendance qui existe entre les différentes compagnies aériennes, l'adoption ou la modification de la politique tarifaire ne se produira qu'après une analyse approfondie de la réaction probable des autres concurrents. Cependant, la réalité opérationnelle serait plus nuancée, car les compagnies aériennes établissent leurs tarifs de manière complexe, en imposant des tarifs complets, des tarifs réduits, voire des tarifs contractuels sur un même vol, le tout soumis à diverses restrictions et conditions (Wensveen, 2007). La fixation des prix ne dépend pas uniquement des tarifs pratiqués par la concurrence, mais repose en réalité sur l'importance de la route pour le transporteur en question, ainsi que sur son choix stratégique de s'y positionner, en tenant compte de différents coûts y compris les coûts marginaux qui y sont associés. Par conséquent, ces décisions tarifaires ont tendance à limiter la capacité des compagnies à suivre la hausse des coûts, compromettant ainsi leur aptitude à accroître leurs revenus (Wensveen, 2007).

2.2.3 Menace des nouveaux entrants

La loi de la déréglementation de 1978 et les différents accords bilatéraux et multilatéraux, particulièrement les accords 'Open Skies', ont permis de libéraliser le secteur du transport aérien et d'ouvrir les marchés et les espaces aériens. Ainsi, les compagnies des pays signataires ont la possibilité, désormais, de voler librement entre les aéroports concernés, sans restriction sur le nombre de vols, sur la capacité, sur les itinéraires, sur la taille de l'aéronef ou sur la tarification appliquée. Ainsi, ces accords ont permis non seulement aux compagnies aériennes existantes d'entrer sur de nouveaux marchés, mais ils ont également permis à de nouvelles compagnies aériennes de pénétrer sur les marchés existants. Cette entrée devrait être facile également par la réduction des exigences en capital et en investissements grâce à des options attractives de location d'avions. Cependant, la réalité sur le terrain est toute autre. L'entrée de nouvelles compagnies aériennes ou existantes sur un marché nouveau n'est pas un exercice facile ni peu coûteux. Elles sont confrontées à plusieurs barrières qui entravent leur entrée. Le secteur du transport aérien demeure un secteur protégé par des barrières élevées à l'entrée.

Barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée face aux nouvelles compagnies peuvent se présenter sous plusieurs formes.

- Barrières résultant des économies d'échelle

Les compagnies aériennes sont confrontées à des coûts fixes considérablement élevés, ce qui confère aux économies d'échelle un rôle crucial. Ces économies d'échelle n'octroient pas seulement un avantage concurrentiel significatif aux compagnies déjà établies, mais elles érigent également des barrières dissuasives pour les nouvelles entreprises cherchant à pénétrer le marché. Ces économies découlent de l'efficacité opérationnelle des compagnies existantes et se traduisent par une diminution du coût moyen à mesure que leur production augmente. En d'autres termes, en optimisant le remplissage des sièges disponibles par mile, ces compagnies parviennent à réduire le coût par siège-kilomètre disponible, gagnant ainsi en efficacité et en performance (Vasigh et al, 2018). Les différentes fusions, acquisitions et alliances entre les grandes compagnies aériennes ont été des sources importantes d'économies d'échelle. En conséquence de ces stratégies, les compagnies aériennes ont optimisé de manière plus efficiente l'utilisation de leurs avions, des portes aéroportuaires et de leurs réseaux. Elles ont étendu et consolidé leurs réseaux, leur permettant d'ajouter des vols supplémentaires à des coûts relativement bas. Cette expansion non seulement a élargi l'offre de routes et de destinations, mais a également généré des revenus considérables, exposant ainsi les nouveaux entrants à une concurrence féroce.

Toutefois, ces économies d'échelle peuvent découler de diverses autres sources, telles qu'une utilisation plus intensive et efficace des avions, l'achat d'avions à des prix réduits en raison de volumes élevés, la réduction de la consommation de carburant grâce à l'utilisation d'avions plus économes, des stratégies de gestion et de conservation du carburant plus efficaces, l'externalisation des activités de maintenance à des fournisseurs tiers, l'augmentation de la productivité de l'équipage, la gestion d'une flotte simple avec un nombre minimal de types d'avions, et l'utilisation d'aéroports secondaires moins congestionnés, entre autres (Vasigh et al, 2018).

- Barrières à la suite d'un comportement oligopolistique

La loi de la déréglementation de 1978 et les différents accords bilatéraux et multilatéraux, particulièrement les accords 'Open Skies', ont permis aux compagnies aériennes de fusionner afin de faire

croître leurs parts de marché et faire face aux nouvelles compagnies arrivantes qui ont désormais accès aux marchés que, jadis, ils leur ont été refusés. Néanmoins, en réalité, ces nouvelles compagnies doivent faire face à plusieurs obstacles, notamment le fonctionnement oligopolistique du secteur du transport aérien, où quelques grandes compagnies détiennent une part significative du marché, rendant ainsi l'entrée de nouveaux acteurs difficiles (Wensveen, 2007 ; Vasigh et al, 2018).

De par leurs réseaux de connexions étendus et leur omniprésence, ces grandes compagnies exploitent la pleine capacité du hub pour assurer son bon fonctionnement et pour protéger leurs parts de marché de la concurrence (Vasigh et al, 2018 ; Wensveen, 2007). Elles le dominent grâce à leur grande capacité à connecter des vols au hub en question, à attirer un grand nombre de passagers pour remplir les vols supplémentaires et à gérer efficacement les services du hub. Ainsi, cette position dominante des grandes compagnies aériennes représente une barrière significative face aux nouvelles compagnies qui cherchent à rivaliser avec elles comme il est le cas dans les aéroports d'Atlanta et de Dallas où les taux de concentration sont très élevés. Ces deux hubs sont dominés respectivement par Delta Air Lines et American Airlines qui y détiennent un pouvoir quasi monopolistique, car il contrôle efficacement le marché (Vasigh et al, 2018). Les exemples illustrant ces situations de domination des hubs sont multiples. D'après le rapport de Flight Airlines Business (May 2018), en 2017, Qatar Airways domine l'aéroport international Hamad à la Doha, Etihad Airways est dominant à l'aéroport international d'Abou Dhabi, tandis que Aeroflot domine l'aéroport international Chéremetiev à Moscou, Emirates Airlines est très présente à l'aéroport international de Dubaï et même British Airways domine l'aéroport de Londres Heathrow.

- **Barrières se rapportant à l'accès aux installations aéroportuaires**

En se prêtant au jeu de la concurrence, le secteur du transport aérien s'est ouvert aux nouvelles compagnies aériennes, mais ces compagnies se heurtent à plusieurs barrières, notamment l'accès aux aéroports, aux installations aéroportuaires et aux espaces des terminaux de nombreux aéroports pivots. Ces barrières sont d'autant plus élevées que ces nouvelles compagnies concurrencent une compagnie aérienne historiquement établie dans l'un de ses hubs (Wensveen, 2007).

La disponibilité des portes au niveau des aéroports est une condition indiscutable pour permettre à une compagnie de desservir les aéroports en question. Cependant, le nombre des portes est limité et géré par des accords de location ou en propriété exclusive (Vasigh et al, 2018). Ces baux confèrent aux compagnies un contrôle exclusif sur les portes louées et leur donnent le droit d'utiliser ces installations comme bon

leur semble, contre le paiement d'une redevance locative. Ces installations pourraient être la propriété des compagnies aériennes si celles-ci sont établies dans un aéroport de hub comme il est le cas de Delta qui a investi massivement dans son hub World Gateway à l'aéroport international de Detroit, alors que United Airlines possède le Terminal E à l'aéroport intercontinental de Houston.

En partant de ce constat, toute nouvelle compagnie devrait acquérir, par l'achat ou la location, des installations aéroportuaires pour être en mesure d'offrir ses services en particulier si la concurrence a adopté des réseaux en étoile. Néanmoins, cet exercice s'avère difficile si les ressources des aéroports en question sont rares ou engagées en totalité ou si la compagnie historique du hub déploie d'importants efforts pour bloquer la nouvelle compagnie arrivante. En effet, elles peuvent louer des portes même si elle n'en a pas besoin.

Une autre barrière se dresse devant les compagnies arrivantes à savoir la disponibilité des créneaux horaires aéroportuaires qui leur confèrent le droit de décoller et d'atterrir à un moment précis. L'accès à ces créneaux est extrêmement limité en raison de l'application du principe du droit acquis et de la règle 'les utiliser ou les perdre', réservant ainsi très peu de disponibilités aux nouveaux arrivants (Vasigh et al, 2018). Même si disponibilités il y a, les grandes compagnies pourraient adopter la pratique de 'bouclage des créneaux' dans le but de refouler les concurrents (Gönenç et Nicoletti, 2001). Ce pouvoir d'un quasi-monopole de certaines compagnies aériennes a rendu l'accès des nouvelles compagnies au hub quasi impossible. L'exemple de l'aéroport de Londres Heathrow illustre bien cette situation où à l'été 2000, 97 % des créneaux horaires acquis, ne laissant que 3 % des créneaux horaires totaux disponibles, dont seulement 1,5 % étaient disponibles pour les nouveaux entrants (Vasigh et al, 2018).

Ces compagnies historiques peuvent également utiliser les stratégies contractuelles pour bloquer l'entrée de nouvelles compagnies sur le marché non seulement en limitant la capacité existante des aéroports, mais également en bloquant leur expansion les empêchant de fournir une capacité supplémentaire pour les passagers des nouveaux entrants (Wensveen, 2007). Cette expansion des aéroports pourrait être entravée par des contrats de location entre les aéroports et les compagnies aériennes, comportant des clauses interdisant à l'aéroport d'imposer des tarifs, frais et charges supplémentaires ou de modifier sa méthode de calcul des redevances d'atterrissage sans le consentement des compagnies aériennes (Wensveen, 2007). Ces pratiques visent à maintenir la capacité des terminaux aéroportuaires limitée, rendant ainsi difficile l'accès aux nouveaux transporteurs sur le marché, étant donné que l'entrée sur

n'importe quel marché nécessite la possibilité de louer des portes d'embarquement, des installations de manutention des bagages et de maintenance aéroportuaire, ainsi que des zones de billetterie et d'attente des passagers.

- **Barrières au moment du démarrage et de l'installation**

Lors de leur entrée sur un nouveau marché, les compagnies nouvelles ou existantes doivent rivaliser avec la compagnie historique sur place qui se qualifie comme un transporteur majeur et possède plusieurs avantages, notamment celles relatives à l'étendue de ses opérations et ses actions marketing (Wensveen, 2007). Du fait de son implantation de longue date sur le marché en question, son vaste réseau, ses relations privilégiées avec la plupart des agents de voyage autour du hub, ses programmes de fidélisation, la qualité de ses services donnent au transporteur majeur une avancée considérable sur le concurrent qui s'engage pour la première fois dans le hub en question. Cette avancée est d'autant plus importante qu'elle peut présenter un sérieux obstacle. Ainsi, le nouveau concurrent doit faire preuve de niveaux de service substantiels avec des fréquences de vols importantes pour attirer les passagers. Cependant, face à cette barrière élevée, le nouveau concurrent serait contraint d'aller vers un autre aéroport desservant la même ville avec un volume de trafic considérablement inférieur à celui des principaux aéroports où il sera en mesure de développer des marchés de niche.

- **Barrières se rapportant à la main-d'œuvre**

L'essor du secteur du transport aérien a généré une demande croissante de main-d'œuvre, entraînant une augmentation significative des coûts liés à cette main-d'œuvre (OACI, 2015). Ces coûts sont particulièrement élevés lorsqu'il s'agit d'employés des compagnies aériennes dotés de compétences avancées et fortement syndiqués (OACI, 2015). Ces dépenses élevées en main-d'œuvre peuvent constituer une véritable barrière à l'entrée pour une nouvelle compagnie aérienne notamment parce que la gestion efficace de ces coûts conditionne la compétitivité de la compagnie en question. Cependant, certaines contournent cette difficulté en sous-traitant de nombreuses fonctions.

En plus de ces coûts initialement élevés, la présence de syndicats du travail qui se rassemblent pour négocier des augmentations salariales au-delà des niveaux concurrentiels complique davantage la situation (Vasigh et al, 2018). Selon les termes des négociations contractuelles, les conditions imposées peuvent rendre l'entrée d'une compagnie aérienne sur le marché difficile, voire non rentable. De plus, les

accords-cadres et leurs diverses exigences peuvent constituer des obstacles à l'entrée sur certains marchés. Ces exigences peuvent par exemple porter sur les compétences requises pour les pilotes d'une certaine catégorie d'avions, obligeant ainsi la compagnie aérienne à recruter des pilotes plus expérimentés pour exploiter des avions à grande capacité augmentant ainsi considérablement ses coûts.

En outre, la capacité des syndicats à mobiliser les travailleurs, à organiser des grèves et à restreindre l'activité pourrait dissuader toute nouvelle compagnie, d'autant plus qu'il est beaucoup plus difficile pour les entreprises syndiquées de lever des capitaux (Vasigh et al, 2018).

- **Barrières se rapportant aux politiques gouvernementales**

Bien que les politiques gouvernementales aient tendance à l'ouverture particulièrement après la loi de la déréglementation de 1978, certaines pratiques laisseraient penser à des barrières à l'entrée face à certaines nouvelles compagnies.

En effet, les autorités gouvernementales détiennent traditionnellement le pouvoir d'approuver, de rejeter ou d'imposer des conditions à l'autorisation d'exploitation d'une compagnie étrangère quand celle-ci n'est pas détenue ou contrôlée par l'État en question ou ses ressortissants. De cette manière, les gouvernements peuvent invoquer la 'clause de nationalité' et l'inclure dans des accords bilatéraux, érigeant ainsi une barrière réglementaire qui protégerait généralement la grande compagnie nationale porte-drapeau et restreindrait les droits de trafic et d'exploitation de nombreuses compagnies et entraverait leur entrée (OACI, 2015).

Les barrières gouvernementales peuvent prendre la forme d'aides pour certaines compagnies aériennes en les favorisant. Bien que le recours à ces subventions soit réglementé, limité dans le temps et soumis à des conditions strictes, ces subventions pourraient présenter une barrière à l'entrée aux autres compagnies aériennes en raison de l'avantage concurrentiel significatif qu'elles confèrent. Ces aides pourraient être accordées aux compagnies pour plusieurs raisons telles que lancer une nouvelle liaison aérienne desservant des petits aéroports ou maintenir une connectivité aérienne essentielle, surmonter des difficultés financières et maintenir leurs activités, renforcer leur compétitivité sur le marché international particulièrement quand il s'agit des compagnies aériennes nationales, entre autres (OACI, 2015 ; Chiambaretto et Combe, 2023). La recapitalisation d'Air France à la suite de la pandémie de Covid-19 constitue un cas tangible des secours accordés aux compagnies aériennes nationales. Octroyée par la

Commission européenne, cette assistance s'élève à hauteur de 4 milliards d'euros. Elle a joué un rôle déterminant en empêchant l'insolvabilité d'Air France et les répercussions graves qu'elle aurait eues sur l'emploi, la connectivité et le commerce extérieur de la France (Chiambaretto et Combe, 2023).

2.2.4 Pouvoir de négociation des acheteurs

Le pouvoir de négociation des acheteurs se rapporte à l'influence qu'ont les consommateurs de vols aériens pour exercer une pression sur les compagnies aériennes en vue de réduire leurs tarifs. Bien que la demande de voyages en avion varie en fonction de divers facteurs tels que le prix du billet, la concurrence sur le marché, le revenu des voyageurs, la fréquence des vols, la qualité des services, la fidélité des passagers et la disponibilité d'autres modes de transport, le prix demeure un élément prépondérant qui conditionne la sélection du transporteur et l'achat d'un billet d'avion (Vasigh et al, 2018, Wensveen, 2007). En effet, la plupart des consommateurs sont sensibles aux variations tarifaires des vols. Un changement à la baisse dans le prix du billet entraîne ainsi une hausse de la demande. Si une compagnie aérienne concurrente propose une tarification plus compétitive, cela peut inciter certains consommateurs à changer de prestataire et à se détourner vers la compagnie concurrente, augmentant ainsi sa demande pour les vols, et inversement. Ainsi, les compagnies sont contraintes de tenir compte des besoins des acheteurs qui souhaitent toujours avoir les prix des billets les plus bas correspondant à leur budget ou même des billets gratuits. Face à cela, les compagnies veulent toujours fixer des prix assez élevés pour couvrir leurs coûts, fournir leurs produits avec une qualité appropriée et, évidemment, dégager le plus de profit. Ainsi, la politique de réduction des coûts et de tarification est extrêmement importante pour attirer les passagers, augmenter la demande et remplir les sièges des avions. Elle conditionne la compétitivité et la performance des compagnies aériennes.

Par ailleurs, l'avènement de l'Internet et l'utilisation de différentes plateformes en ligne regroupant et comparant les tarifs ont augmenté le pouvoir de négociation puisque ces sites ont rendu les informations sur les prix des billets d'avion plus visibles et facilement accessibles aux clients potentiels.

D'un autre côté, le pouvoir de négociations des acheteurs est augmenté du fait que le secteur du transport aérien est cyclique et également confronté aux problèmes de la pointe et du flux directionnel ajouté au fait que son stock soit périssable. Ainsi, tout siège vide est sans valeur une fois que l'avion a décollé et représente une perte de revenus pour la compagnie aérienne. Ainsi, la demande qui fluctue constamment

du côté des acheteurs et l'offre des compagnies qui demeure relativement fixe expliquent les marges bénéficiaires du transport aérien bien inférieures à de nombreuses autres industries.

Il semblerait évident que le pouvoir de négociation des acheteurs pourrait exercer une influence sur les compagnies aériennes, les incitant à réduire leurs tarifs. Cependant, il pourrait également les contraindre à adapter leurs services et leurs politiques pour répondre aux besoins de leurs clients. Tout dépend de la clientèle en question, ces ajustements peuvent inclure une augmentation de la fréquence des vols, en particulier pour les voyageurs d'affaires qui attachent généralement de l'importance à la ponctualité et au temps. Ils pourraient également impliquer des améliorations dans le service à la clientèle, des programmes de fidélisation plus attractifs, ou même des liaisons directes entre certaines villes.

Cependant, la capacité de négociation des acheteurs pourrait être limitée en raison du comportement oligopolistique qui prévaut dans le secteur du transport aérien. En effet, l'adoption de la loi sur la déréglementation et la consolidation des compagnies aériennes, ayant conduit à une réduction du nombre de transporteurs, a entraîné une concentration des parts de marché entre les mains d'un nombre restreint de compagnies aériennes prédominantes (Wensveen, 2007). Ainsi, cette diminution du nombre de transporteurs aériens pourrait restreindre les options disponibles pour les acheteurs.

2.2.5 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs renvoie à leur capacité à influencer la qualité, le prix et les conditions des produits qu'ils fournissent. Ce pouvoir peut peser sur la structure des coûts des compagnies aériennes. Ces coûts se rapportent principalement à l'achat des avions et du carburant et se répercutent forcément sur la politique de tarification, le positionnement sur le marché et la performance des compagnies. Les réduire permet aux compagnies de disposer d'un avantage concurrentiel très puissant. Ainsi, le pouvoir de négociation des fournisseurs de ces deux produits revêt une grande importance.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dans le secteur du transport aérien est assez élevé en raison du nombre réduit de fournisseurs d'aéronefs. En effet, le marché global des avions commerciaux est considéré comme un duopole puisqu'il comporte deux principaux constructeurs de gros avions commerciaux, Boeing aux États-Unis et Airbus en Europe, qui accumulent 85% des parts de marché et se concurrencent directement pour les mêmes clients (Vasigh et al, 2018 ; Chiambaretto et Combe, 2023). Le pouvoir de ces constructeurs est d'autant plus important que le choix du type de l'aéronef est primordial

et pourrait influencer directement la demande et la taille du marché. Plus explicitement, la taille de l'avion pourrait rendre des itinéraires rentables alors qu'ils étaient auparavant considérés comme non rentables et augmenter ainsi la taille du marché. D'un autre côté, investir dans un avion plus économe réduirait considérablement les coûts élevés de carburant et augmenterait l'efficacité de la compagnie.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs d'aéronefs pourrait augmenter avec leur degré élevé de différenciation technologique. Malgré leur concurrence directe pour les mêmes clients et grâce à leur différenciation, Boeing et Airbus sont en mesure de créer et capturer des segments de marché entièrement différents et de bénéficier non seulement de l'augmentation du nombre de clients, mais également de leur fidélisation. En effet, cette différenciation technologique fait que le changement de fournisseur pourrait être très coûteux pour la compagnie en question et entraînera des coûts substantiels, en plus de la confronter à des contraintes opérationnelles. Ces coûts et ces contraintes pourraient porter sur la flexibilité et la formation des équipages et les inventaires de pièces de rechange, etc.

Cependant, ce pouvoir de négociation des fournisseurs pourrait être atténué par le fait qu'un nombre important de compagnies aériennes contournent la barrière se rapportant au besoin en capital en louant les avions au lieu de les acheter ou en achetant des aéronefs plus anciens. En effet, en 2020, 44 % de la flotte mondiale était en leasing. À titre d'exemple, en 2022, Air France exploitait un peu plus de 210 avions, dont la moitié en location, cependant, AerCap en possédait plus de 1 800 avions (Chiambaretto et Combe, 2023).

L'adoption de la stratégie de leasing plutôt que l'achat d'avions offre aux compagnies aériennes la possibilité de se libérer de leur dépendance vis-à-vis des fabricants d'aéronefs en leur donnant la possibilité d'ajuster la taille et la composition de leur flotte en fonction de leurs besoins, de réduire leurs investissements initiaux, d'étaler les coûts d'exploitation au fil du temps, et de renouveler fréquemment leur flotte en optant pour la location des modèles les plus récents (Chiambaretto et Combe, 2023).

Cependant, tout comme le marché de la construction des avions, le secteur du leasing est également marqué par une certaine concentration, où quelques grandes entreprises dominent le paysage et détiennent une part significative du marché mondial de la location d'aéronefs. Des acteurs majeurs tels qu'AerCap, GECAS (General Electric Capital Aviation Services), Avolon, BOC Aviation, SMBC Aviation Capital, entre autres, jouent un rôle prépondérant dans ce secteur.

2.2.6 Menace des produits ou services de substitution

La présence notable de produits de substitution constitue une menace significative dans le secteur du transport aérien, principalement en raison de la faible distinction entre les produits proposés par les différentes compagnies opérant sur le marché. La sensibilité de la majorité des consommateurs au prix dans le secteur du transport aérien signifie qu'une augmentation des tarifs d'une compagnie pourrait entraîner le déplacement de sa clientèle vers des alternatives non aériennes offertes par d'autres entreprises de transport.

Par ailleurs, la menace des produits de substitution s'étend également entre les divers modes de transport (Vasigh et al, 2018). Aux États-Unis, par exemple, les déplacements en voiture pourraient constituer une alternative valable pour de nombreux vols de courte distance. En revanche, en Europe, le train à grande vitesse TGV pourrait représenter une substitution sérieuse, évinçant ainsi le transport aérien. Néanmoins, des facteurs déterminants tels que la grande distance, l'isolement des régions et d'autres contraintes géographiques demeurent des éléments favorables au choix du transport aérien, réduisant ainsi la menace des produits de substitution.

2.3 Analyse de la dynamique coopérative du secteur du transport aérien

En partant du constat qu'une seule compagnie aérienne n'est pas en mesure d'assurer un service vers toutes les régions du monde en utilisant uniquement ses propres ressources, les compagnies aériennes sont contraintes de collaborer pour élargir leur couverture géographique et accroître leurs parts de marché. Cette coopération leur permet d'affaiblir la concurrence sur des itinéraires spécifiques tout en améliorant leurs performances globales. Ainsi, elles ont recours à des opérations de fusion-acquisition et concluent des accords d'alliances. Ces stratégies ont pour objectif de renforcer leur position sur le marché, d'élargir leurs réseaux et de faire face à la concurrence féroce présente dans le secteur du transport aérien.

2.3.1 Fusions – acquisitions

Depuis la loi de la déréglementation de 1978, les fusions et les acquisitions ont considérablement modifié le paysage concurrentiel du marché du transport aérien et l'ont orienté vers une dynamique davantage axée sur la coopération. Elles ont donné naissance à de grandes compagnies qui ont dominé la majeure partie du marché (Vasigh et al, 2018 ; Gönenç et Nicoletti, 2001 ; Wensveen, 2007). Ces opérations ont permis à certaines compagnies d'augmenter significativement leur part de marché et d'assurer leur pérennité. Particulièrement, ces fusions ont eu pour effet de réduire la concurrence entre les compagnies

fusionnées, d'exploiter des économies d'échelle plus importantes, de contrôler le marché et les tarifs des services offerts, tout en favorisant l'harmonisation et la synergie entre les réseaux ainsi que leur étendue. En raison de leur envergure, ces grandes compagnies aériennes ont acquis une influence accrue sur les prix auprès de leurs fournisseurs, agissant en tant que gros acheteurs et réduisant ainsi leurs coûts (Wensveen, 2007). Leur complémentarité, surtout au niveau des destinations proposées, a permis de surmonter les défis saisonniers du transport aérien. Bien que les fusions et acquisitions offrent des avantages potentiels aux compagnies aériennes, ces opérations doivent se conformer aux normes antitrust et font l'objet d'une évaluation approfondie et d'une autorisation préalable des autorités compétentes en matière de concurrence. Ceci vise à prévenir la formation de monopoles, la domination excessive des hubs, et la création de barrières d'entrée disproportionnées (Wensveen, 2007). Il est tout aussi essentiel de préserver les intérêts des consommateurs, assurant ainsi un niveau approprié de concurrence et de qualité de service, comme souligné par l'OACI (2015) et Wensveen (2007).

Toutefois, même si les avantages des fusions sont souvent mis en avant, personne ne peut décrire avec certitude le niveau d'efficacité de la nouvelle compagnie aérienne en exploitant les retombées positives des économies d'échelle, de périmètre et de densité. En réalité, certaines fusions et acquisitions se sont avérées coûteuses et ont rencontré des difficultés, entravant leur succès et ne produisant pas les résultats escomptés (Vasigh et al, 2018). De plus, bien que soumises au contrôle des autorités antitrust et conditionnées à leur approbation, certaines de ces fusions ont conduit à la formation de pôles dominants, réduisant ainsi la concurrence (Wensveen, 2007 ; Vasigh et al, 2018 ; Chiambaretto et Combe, 2023). Il est essentiel de souligner que les ententes aboutissant à la création de monopoles, à des comportements anticoncurrentiels ou à des abus de position dominante sont formellement interdites et sévèrement sanctionnées.

2.3.2 Partenariats et alliances

D'un autre côté, pour renforcer leur positionnement sur le marché et faire face aux défis de la concurrence de plus en plus sévère, les compagnies aériennes ont fréquemment recours aux accords de partenariats et d'alliances, adoptant ainsi pour une stratégie de coopération bien qu'à la base, elles soient concurrentes. L'objectif de ces alliances est de collaborer, coordonner et partager leurs ressources afin de bénéficier d'avantages concurrentiels (Vasigh et al, 2018). Cette forme de coopération, moins soumise à des réglementations strictes et moins contraignantes sur le plan opérationnel que les fusions, doit veiller à être bénéfique tant pour les consommateurs que pour le secteur dans son ensemble, sans compromettre

les éléments essentiels de la concurrence, à savoir les prix, les quantités et la qualité (Chiambaretto et Combe, 2023 ; OACI, 2015 ; Vasigh et al, 2018 ; Gönenç et Nicoletti, 2001).

Ces coopérations peuvent revêtir plusieurs formes telles que des alliances tactiques, stratégiques, ou mondiales (OACI, 2015) permettant de réduire leurs coûts et d'augmenter leurs revenus (Chanpayom, 2002). En s'appuyant sur la mise en commun des ressources et des actifs dans le but d'élargir le réseau et augmenter les parts de marché, les coopérations entre les compagnies aériennes varient en intensité. Elles vont de simples accords interlignes et de partages de codes à des formes plus complexes conduisant au contrôle de l'ensemble du marché en fixant les prix, les qualités et les quantités (Chiambaretto et Combe, 2023). Ces dernières pratiques sont moins fréquentes et rigoureusement réprimées en vertu des lois antitrust (Chiambaretto et Combe, 2023). Bien évidemment, entre ces modalités de collaboration, on retrouve plusieurs autres formes de coopération plus modérées, notamment les programmes de fidélisation, les accords de commercialisation, le partage des infrastructures, les joints – ventures, les accords de regroupement, les collaborations marketing, etc (Chambaretto et Combe, 2023 ; Göv, 2020).

Accords interlignes

Les accords interlignes sont très simples à mettre en place et ne suscitent pas des préoccupations en matière de concurrences. Ils s'appuient sur une entente mutuelle entre les compagnies aériennes offrant aux passagers dont le vol comporte plusieurs étapes de parcourir la totalité de leur itinéraire avec un billet unique (Chambaretto et Combe, 2023). Ils leur offrent également l'avantage de récupérer leurs bagages à la destination finale et de ne s'enregistrer qu'une seule fois malgré les nombreuses escales que comporte leur vol (Chambaretto et Combe, 2023). Ainsi, ces accords facilitent et simplifient le trajet des voyageurs, améliorent leur expérience client et augmentent leur satisfaction.

Accords de partage des codes

Les compagnies aériennes peuvent également opter pour un accord de partages de code, une forme de collaboration très simple. Ces partages de codes peuvent prendre une orientation horizontale³³ ou

³³ Le partage de codes horizontal offre aux compagnies aériennes la possibilité de collaborer en commercialisant réciproquement leurs vols sur une même ligne. Cette alliance permet de réaliser un double objectif qui est d'une part l'augmentation de la fréquence des vols offerts aux clients, et d'autre part, l'amélioration du taux d'occupation des avions (Chiambaretto et Combe, 2023).

verticale³⁴, dépendamment si les compagnies desservent ou pas les destinations commercialisées sur leurs propres sites (Chiambaretto et Combe, 2023). Ces accords reposent sur l'utilisation d'un seul code commun attribué aux vols de correspondance, les assimilant ainsi à des vols directs permettant ainsi aux voyageurs d'arriver plus rapidement et plus facilement (Göv, 2020 ; Chanpayom, 2002).

En combinant leurs réseaux sans supporter des coûts supplémentaires, ces accords offrent aux compagnies aériennes la possibilité d'accroître la fréquence des vols proposés, d'optimiser le taux de remplissage des avions et d'étendre la taille de leurs réseaux sans nécessairement desservir toutes les destinations elles-mêmes (Chiambaretto et Combe, 2023 ; Göv, 2020). Néanmoins, ces accords n'engendrent pas de problèmes de concurrence puisque chaque compagnie impliquée dans l'accord conserve son autonomie tarifaire (Chiambaretto et Combe, 2023).

Accords de programmes conjoints de fidélisation des voyageurs

Fondés sur la motivation par le biais de récompenses et d'avantages, les accords liés aux programmes de fidélisation des voyageurs sont fréquemment établis par les compagnies aériennes afin d'encourager les voyageurs à choisir régulièrement la même compagnie aérienne (Göv, 2020 ; Chanpayom, 2002). En mettant en place des accords conjoints, les compagnies permettent à leurs clients de cumuler des points qu'ils peuvent ensuite dépenser auprès de la compagnie partenaire de l'accord de leur choix (Iatrou et Alamdari, 2005 ; Chanpayom, 2002).

Ces incitations peuvent se traduire par diverses formes d'avantages et de récompenses, notamment des billets gratuits, la réduction des temps d'attente, l'automatisation des services au sol, l'accès aux salons des aéroports des partenaires, entre autres. En gratifiant les voyageurs fréquents, les compagnies aériennes accroissent la satisfaction et la fidélité de leur clientèle, forgent une image de marque, amplifient leur part de marché et augmentent leurs trafics et leurs revenus (Iatrou et Alamdari, 2005 ; Chanpayom, 2002).

³⁴ Le partage de codes vertical autorise à une compagnie à proposer sur son site la commercialisation d'un vol d'une autre compagnie sur une ligne qu'elle n'exploite pas. L'objectif de cette alliance est de permettre à la première compagnie d'étendre la taille de son réseau sans avoir à opérer elle-même vers cette destination (Chiambaretto et Combe, 2023).

Accords de pool (regroupement)

Les accords de pool offrent aux compagnies aériennes la possibilité de mutualiser leurs revenus et leurs dépenses en organisant conjointement des vols sur des itinéraires où elles se concurrencent (Göv, 2020). Dans le cadre de ces accords, ces compagnies peuvent assurer conjointement les activités de vol et se partager des avions, des équipages, des infrastructures, des compétences, et d'autres ressources. En collaborant sur un itinéraire commun, les compagnies visent donc à optimiser leurs ressources, rationaliser leurs opérations, augmenter le taux d'occupation de leurs avions et réduire leurs coûts.

À la suite d'ententes sur la fréquence des vols et les tarifs, ces accords permettent d'accroître le taux d'occupation et de réduire la concurrence lorsque les compagnies en question desservent la même destination aux mêmes horaires (Göv, 2020). Néanmoins, bien que ces accords présentent des avantages tant pour les compagnies que pour les passagers en contribuant à la réduction des coûts et à l'offre de billets plus abordables, leur mise en œuvre exige une coordination étroite entre les compagnies partenaires (Gov, 2020).

Accords de marketing

Les accords marketing ou de commercialisation sont des pratiques très courants dans le secteur du transport aérien (Göv, 2020). Ils reposent sur la collaboration entre les compagnies pour la distribution et la vente des billets. Grâce à l'expansion des technologies de l'information et l'augmentation des systèmes informatisés de réservation et de vente des billets, leur mise en œuvre est devenue de plus en plus facile. Outre leur efficacité et la réduction des coûts qu'ils entraînent, ces accords permettent aux compagnies aériennes d'accroître leur visibilité, de développer leurs parts de marché et d'optimiser le taux d'occupation de leurs avions (Göv, 2020).

Accords de réservation de blocs d'espaces

Les accords de réservation de blocs d'espaces impliquent la réservation de sièges ou de capacité de fret par une compagnie aérienne autre que celle qui exploite elle-même la route (Göv, 2020). Au fait, la compagnie qui réserve ou achète les espaces en question bénéficie de la garantie préalable d'accéder à un bloc spécifique de sièges à un tarif convenu qu'elle peut ensuite vendre individuellement à ses clients. Cette approche permet à la compagnie de proposer des destinations tout en réduisant ses coûts en

particulier lorsque l'organisation de la destination est coûteuse et la demande est insuffisante (Göv, 2020). D'un autre côté, la compagnie qui organise la destination s'assure d'un certain niveau de remplissage pour ses vols.

Joint-ventures ou coentreprises

Moins complexe qu'une fusion et plus élaborée que de simples accords de coopération, la coentreprise permet aux compagnies partenaires de collaborer dans diverses activités économiques et de mutualiser leurs recettes, leurs coûts ou leurs bénéfices sur plusieurs lignes, mais également de supporter conjointement les risques et les pertes (Chiambaretto et Combe, 2023 ; Göv, 2020). Cette mutualisation leur permet de gagner en efficacité, notamment en augmentant la fréquence de leurs vols (Chiambaretto et Combe, 2023). Il est, toutefois, important de veiller à ce que ces coentreprises ne créent pas un monopole sur certaines lignes et réduisent la concurrence d'une manière significative (Chiambaretto et Combe, 2023).

2.3.3 Constellations mondiales

La coopération entre les compagnies aériennes s'est continuellement étendue en adoptant les diverses formes mentionnées précédemment, aboutissant à la formation de constellations mondiales regroupant un large éventail de compagnies aériennes, tant en termes de taille que de couverture géographique.

La première véritable constellation mondiale à voir le jour a été Star Alliance en 1997, bien qu'elle ait été précédée par Wing créée en 1989, suivie par Qualifyer et Oneworld en 1998, et enfin par SkyTeam en 2000 (Vasigh et al, 2018 ; Chanpayom, 2002 ; Iatrou et Alamdari, 2005).

Cependant, Star Alliance, Oneworld et SkyTeam se sont imposées en tant que principales constellations aériennes, capturant environ les deux tiers du trafic aérien mondial et représentant plus de la moitié de la capacité mondiale (Vasigh et al, 2018 ; Göv, 2020). En 2015, la part de marché détenue par ces trois constellations aurait atteint 61,2%, générant 61% des RPK et contribuant à 68% du chiffre d'affaires mondial (Vasigh et al, 2018). Leurs parts de marché cumulées ont atteint 62,2% en 2016 (Fight global, 2017). En comparaison, la part de marché de ces alliances aurait atteint 56% en 2013 (OACI, 2015).

Cette tendance à expansion devrait perdurer puisque chaque constellation cherche activement de nouvelles compagnies aériennes pour combler les lacunes et étendre sa couverture géographique à toutes les régions du monde (Vasigh et al, 2018).

Description des principales constellations mondiales

Star Alliance

Reconnue comme première et plus grande constellation aérienne mondiale avec 23,8% des parts de marché en 2016 (Göv, 2020), Star Alliance a été lancée le 14 mai 1997 par Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines SAS, Thai Airways et United Airlines. Durant la même année, Varig Brazilian Airlines l'a rejoint (Star Alliance, 2023). L'objectif fondamental de cette constellation est de former un réseau mondial de compagnies aériennes avec un engagement commun envers les normes les plus élevées de sécurité et de service à la clientèle (Star Alliance, 2023). Depuis ses débuts, de nouvelles compagnies ont rejoint l'alliance, tandis que d'autres l'ont quittée, aboutissant à 28 membres en 2018³⁵ et 26 membres en 2023 (Star Alliance, 2023). Parmi ses membres figurent Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Avianca, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines, EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Norwegian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS, TAP Air Portugal, THAI, Turkish Airlines et United (Star Alliance, 2023).

Ces membres, bien que diversifiés en termes de taille, ont préservé leur propre style et leur identité culturelle, contribuant ainsi à conférer à la constellation la richesse de la diversité et du multiculturalisme. Ils opèrent depuis plus de 50 hubs mondiaux et desservent 186 pays à travers le monde (Star Alliance, 2023), offrant un total de plus de 16000 vols quotidiens vers près de 1200 aéroports et couvrant plus de 1330 destinations à travers le globe (Star Alliance, 2023).

En regroupant toutes ces compagnies aériennes, Star Alliance cherche à éliminer les disparités entre elles, à équilibrer la qualité de service et à normaliser leurs produits. Son objectif est, donc, de créer un produit homogène grâce à un système commun, permettant à chaque membre d'identifier le programme de vols et d'offrir à ses passagers des services de qualité, des tarifs compétitifs et des avantages liés aux

³⁵ On fait référence aux statistiques de 2018 puisque notre étude porte sur les années 2016, 2017 et 2018.

programmes de fidélité (Göv, 2020). Star Alliance offre également à ses membres la possibilité de proposer de nouvelles destinations et services, une protection contre les effets négatifs de la concurrence, des opportunités de financement et la facilité marketing (Star Alliance, 2023).

Grâce à son réseau de communication qui couvre de nombreux pays à travers le monde, Star Alliance offre aux passagers des services variés portant sur des horaires de vols fréquents, des voyages ininterrompus au niveau international, des connexions fluides, de récompenses liées aux programmes de voyage fréquent incluant des avantages spéciaux pour les passagers élités afin de faciliter encore plus leurs voyages et améliorer leur expérience (Star Alliance, 2023).

Afin d'augmenter le nombre de passagers et le volume de passagers transportés, les membres de Star Alliance utilisent divers partenariats tels que des accords de partage de code, des programmes de vols fréquents et des accords de pool. Ces partenariats permettent également de réduire les coûts, conférant ainsi un avantage concurrentiel significatif à ses membres par rapport aux autres alliances (Göv, 2020 ; Chiambaretto et Combe, 2023).

Finalement, désignée comme meilleure alliance aérienne durant plusieurs années, Star Alliance ambitionne à devenir l'alliance aérienne mondiale la plus avancée sur le plan numérique, en offrant des expériences de voyage sans faille, avec une proposition de fidélité unique (Star Alliance, 2023).

Alliance SkyTeam

La constellation SkyTeam, la plus récente des alliances mondiales, est classée comme le deuxième plus grand groupe d'alliances mondiales et détient 20,6 % des parts de marché en 2016 (Göv, 2020). Elle a été fondée le 22 juin 2000 par Aeromexico, Air France, Delta Air Lines et Korean Air. Elle a regroupé 20 compagnies aériennes en 2018³⁶, mais en 2023, elle compte seulement 19 membres actifs, avec la suspension de Aeroflot. Ses membres sont: Aerolíneas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, China Airlines, China Eastern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, ITA Airways, Kenya Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam Airlines, Virgin Atlantic et Xiamen Airlines (SkyTeam, 2023).

³⁶ On fait référence aux statistiques de 2018 puisque notre étude porte sur les années 2016, et 2017 et 2018

À travers son vaste réseau mondial, les membres de SkyTeam couvrent plus de 970 aéroports dans le monde entier, accueillent près de 437 millions de clients chaque année et offrent plus de 10 770 vols quotidiens vers 1 050 destinations dans 166 pays (SkyTeam, 2023). L'objectif de SkyTeam est d'offrir aux passagers une expérience de voyage plus pratique, fluide, rapide et durable, ce qui lui permet d'accroître sa part de marché. Pour atteindre cet objectif, elle utilise des pratiques telles que le partage de codes, des programmes de vols fréquents, le marketing conjoint, des programmes de fidélisation réciproques, et elle offre l'accès gratuit à plus de 750 salons pour certaines classes de passagers, en plus des services prioritaires exclusifs de SkyPriority dans les aéroports qu'elle couvre (SkyTeam, 2023 ; Iatrou et Alamdari, 2005 ; Göv, 2020).

Axant sa stratégie sur les passagers et une prestation de services de haute qualité, SkyTeam cherche constamment à améliorer l'expérience de voyage. Elle a lancé SkyTeam Europe Pass, America Pass et Asia Pass respectivement en 2002, 2004 et 2005, diversifiant ainsi son offre et offrant davantage de rapidité, de tarifs réduits et de miles supplémentaires pour chaque itinéraire de vol (SkyTeam, 2023). Grâce à un système centralisé unique au sein de son réseau, SkyTeam offre aux passagers des connexions et des commodités uniques pour atteindre leurs destinations à travers les compagnies aériennes membres. SkyTeam propose également SkyTeam Cargo parmi les services offerts (SkyTeam, 2023).

En ce qui concerne les membres de SkyTeam, l'alliance vise à renforcer leur structure et à créer une compétitivité grâce à un soutien financier mutuel, permettant ainsi de faire des économies (Göv, 2020). La synergie créée entre les membres leur permet de consolider et de réduire leurs coûts et de gagner en efficacité en procédant à des achats groupés et au partage de ressources telles que le personnel, les services aéroportuaires, les comptoirs d'enregistrement, les zones de livraison des bagages, etc. En outre, les compagnies membres peuvent partager des informations, des bonnes pratiques en matière de sécurité, de service client, de systèmes informatiques et d'efficacité opérationnelle (Göv, 2020).

Alliance Oneworld

La constellation Oneworld a été créée le 1er février 1999 réunissant American Airlines, British Airways, Qantas Airlines, Cathay Pasific, Finnair, Iberia et Lanchile Airlines (Oneworld, 2024). Bien que considérée comme la plus petite alliance, elle compte 15 membres actifs en 2024³⁷ incluant Fiji Airways en tant que

³⁷ En 2018, les compagnies aériennes membres de l'alliance Oneworld étaient au nombre de 13.

partenaire de Oneworld Connect et détient 17,8% des parts de marché en 2016 (Göv, 2020). Ses membres sont : Alaska Airlines, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Ibéria, Japan Airlines, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Air Maroc, Royal Jordanian, SriLankan Airlines et Oman Air (Oneworld, 2024).

Oneworld propose une gamme complète de services pour les voyageurs du monde entier. Chaque année, ses membres opèrent plus de 4,6 millions de vols, desservant plus de 900 destinations dans 170 pays (Oneworld, 2024). Afin d'améliorer l'expérience de voyage de ses clients, Oneworld accorde une attention particulière à la qualité du service. Plus de 600 salons d'aéroport sont mis à la disposition de certaines catégories de clients, en particulier ceux qui voyagent fréquemment. Des facilités de correspondance, l'élimination des points de friction pendant le voyage et des avantages tels que l'enregistrement prioritaire, le passage rapide aux contrôles de sécurité et l'embarquement préférentiel sont également offerts (Oneworld, 2024 ; Göv, 2020).

La durabilité environnementale est également une priorité pour Oneworld. Cette constellation prévoit de réduire la dépendance de ses membres aux combustibles fossiles en faveur des SAF et vise à atteindre un taux de 10 % d'utilisation de carburant d'aviation durable dans l'ensemble de l'alliance d'ici 2030 (Oneworld, 2024).

Pour fidéliser leur clientèle, les compagnies aériennes membres de Oneworld proposent des programmes de fidélisation auxquels les voyageurs peuvent adhérer. Ces programmes offrent des avantages divers, ainsi que la possibilité de cumuler et d'échanger des points en vol auprès des compagnies du réseau ou de membres affiliés éligibles. Actuellement, ces programmes comptent plus de 200 millions de membres (Oneworld, 2024).

Impacts des constellations mondiales

L'adhésion des compagnies aériennes aux constellations mondiales pourrait viser plusieurs objectifs. Certaines y ont adhéré pour profiter du réseau de routes élargi et optimisé qu'elles offrent. D'autres y ont adhéré dans le cadre d'une démarche défensive. Elles cherchent la raison simple de ne pas être exclues du paysage du transport aérien et garantir sa visibilité ou de ne pas perdre du trafic au profit des autres compagnies aériennes faisant partie des alliances (Vasigh et al, 2018 ; Iatrou et Alamdari, 2005). Toutefois, plusieurs autres compagnies, en y adhérant, cherchent leurs impacts sur l'amélioration de l'expérience de

voyage, sur l'augmentation du trafic, sur l'accroissement des revenus, sur les économies d'échelle, sur les économies d'envergure, sur le degré de la concurrence, sur les tarifs et bien d'autres.

Les impacts de l'adhésion à une constellation peuvent se faire ressentir au niveau des passagers. En effet, les partenaires des constellations offrent de nombreux avantages aux voyageurs en termes d'amélioration de la qualité de service, étant donné que certaines constellations imposent des normes de qualité rigoureuses. Ainsi, les passagers peuvent bénéficier d'une meilleure planification des vols de correspondance, de tarifs plus compétitifs, d'une qualité de service à bord améliorée, d'un programme de fidélisation des voyageurs conjoint, d'un accès étendu à des salons d'aéroport dans le monde entier, d'une flexibilité accrue pour modifier les horaires entre les destinations, de la possibilité de changer d'avion à la dernière minute, du droit à une franchise de bagages supplémentaires, et de procédures d'enregistrement simplifiées (Chanpayom, 2002).

Ces avantages contribuent à rationaliser l'expérience de voyage des passagers en leur offrant des options de vol variées et des trajets plus courts. Parallèlement, pour les compagnies, cela se traduit par des économies d'échelle significatives et une augmentation de trafic considérable (Vasigh et al, 2018).

Par ailleurs, en réponse à la concurrence féroce dans le secteur du transport aérien, ces alliances mondiales de grande envergure offriraient aux compagnies aériennes la possibilité de gagner en efficacité, d'accroître leurs parts de marché et de devenir plus performantes. En exploitant un réseau élargi et optimisé, ainsi qu'en mutualisant les ressources, les constellations permettent à leurs partenaires de générer un volume de trafic important et réaliser des économies d'échelle et de densité substantielles, conférant ainsi aux compagnies membres un avantage concurrentiel significatif (Iatrou et Alamdari, 2005). D'une manière plus explicite, en harmonisant les opérations de leurs membres, elles leur permettraient à d'offrir une variété plus importante de destinations, même des destinations qu'ils ne desservait pas, avec des horaires plus pratiques et mieux coordonnés en utilisant un point unique d'enregistrement, de réduire le temps de transfert et d'attente des passagers, d'offrir divers tarifs, etc.

En effet, Iatrou et Alamdari (2005), dans leur analyse comparative de l'impact des alliances sur les opérations aériennes, ont montré qu'en regroupant les compagnies aériennes, les constellations mondiales leur ont permis d'augmenter le trafic de passagers de 16% dans un délai maximal de deux années après le début du partenariat, mais cette augmentation se stabilise par la suite. Le programme de fidélisation conjoint des voyageurs fréquents, le partage des codes et l'exploitation des routes de hub

particulièrement pour les compagnies américaines et européennes ont joué un rôle important dans cette augmentation. Ceci est d'autant plus compréhensible que ces grandes alliances cherchent toujours à développer le trafic entre les hubs à travers le monde exploités par les grandes compagnies (Iatrou et Alamdari, 2005). En plus, le partage des codes a permis un fonctionnement semblable à un réseau en étoile permettant une grande présence aux deux extrémités du marché (Chanpayom, 2002). D'un autre côté, le programme de fidélisation conjoint permet aux passagers des différents partenaires de cumuler des points ou des miles et de les dépenser sur n'importe laquelle des compagnies partenaires, en plus de reconnaître le statut élite auprès d'un plus grand nombre de compagnies, contrairement à une compagnie isolée n'appartenant pas à une constellation (Chanpayom, 2002).

Il est donc indéniable que l'adhésion à une constellation mondiale permettrait, à des degrés différents, l'augmentation du trafic des passagers qui permettrait à son tour l'augmentation des coefficients d'occupation et potentiellement une réduction des coûts grâce aux économies d'échelles. Ces améliorations contribueraient collectivement à une augmentation des revenus pour les compagnies partenaires (Iatrou et Alamdari, 2005).

En outre, les constellations mondiales offriraient également à leurs membres la possibilité significative de réduire leurs coûts, leurs risques et la concurrence (Göv, 2020), éléments cruciaux pour améliorer leur performance. La réduction des coûts pourrait découler du partage des technologies, de la mise en commun des ressources et des infrastructures, de la rationalisation l'expérience des voyageurs, de l'achat groupé des aéronefs et des pièces de rechange, de la mutualisation de la maintenance, entre autres (Chiambaretto et Combe, 2023 ; Vasigh et al, 2018 ; Chanpayom, 2002).

En allant dans le détail, cette réduction des coûts peut être générée grâce à l'utilisation de plateformes informatiques communes pour toutes les compagnies membres, comme l'a particulièrement illustré Star Alliance, notamment lorsqu'elle a permis une interconnexion électronique des billets, pratique pour les passagers et moins coûteuse pour les compagnies (Vasigh et al, 2018). La réduction des coûts peut découler également de la mutualisation de l'exploitation et de la maintenance grâce à l'achat groupé en grande quantité afin de recevoir d'importantes remises en volume. Ceci peut concerner l'achat des aéronefs, de carburant, de pièces de rechange et bien d'autres (Vasigh et al, 2018).

La réduction des coûts liée à l'appartenance à une constellation peut également s'étendre aux activités aéroportuaires. En effet, la mutualisation du personnel, des ressources et des infrastructures

aéroportuaires pourrait générer d'importantes économies grâce au partage des salons d'affaires, des espaces d'enregistrement en libre-service, des services au sol, et certaines alliances, telles que Star Alliance, peuvent même aller jusqu'à créer des terminaux où elles regroupent l'ensemble de leurs opérations dans un même espace (Vasigh et al, 2018).

Bien que le partage des codes soit une stratégie efficace pour augmenter le trafic, il représente également une approche gagnante pour réduire les coûts. En opérant sous un modèle en étoile, cette stratégie permet de réduire les coûts d'entrée sur de nouveaux marchés et d'étendre le réseau à l'échelle internationale avec des investissements initiaux minimes, générant d'importantes économies d'échelle grâce à une densité de routes accrue, des coûts relatifs à l'ajout de nouveaux services (Chanpayom, 2002).

De plus, le partage des codes offre aux compagnies partenaires au sein d'une constellation la possibilité d'exploiter non seulement les systèmes de réservation informatisés, mais également de bénéficier d'une visibilité accrue, car les numéros de vol apparaissent plusieurs fois, une fois pour chaque compagnie partenaire dans le partage. Cela augmente considérablement les chances que le vol en question soit sélectionné (Chanpayom, 2002). Les économies peuvent également toucher plusieurs autres domaines, notamment les coûts publicitaires et les programmes de fidélisation des clients (Chanpayom, 2002).

Les constellations mondiales protègent leurs membres de la concurrence où la concurrence n'est plus entre compagnies isolées, mais entre les alliances auxquelles elles appartiennent. Elles harmonisent le réseau entre ses compagnies partenaires qui étaient auparavant concurrentes suite au chevauchement de leurs réseaux. Elles les protègent également de la concurrence, notamment celle des nouveaux entrants en les empêchant de desservir les itinéraires couverts par l'alliance, d'obtenir des créneaux horaires dans les hubs exploités par les membres de l'alliance (Chanpayom, 2002). La solidarité entre les membres de la constellation peut également jouer un rôle dans l'affaiblissement des concurrents et leur constellation comme il était le cas d'Air Canada, membre de Star Alliance, soutenu par Lufthansa et United Airlines, a pu prendre le contrôle de Canadian Airlines, affaiblissant ainsi l'alliance Oneworld dont ce dernier était membre (Chanpayom, 2002).

En ce qui concerne la réduction de la concurrence, les constellations mondiales agissent comme un bouclier protecteur pour leurs membres dans un environnement concurrentiel où la rivalité ne se situe plus entre des compagnies individuelles, mais elle est déplacée entre les alliances auxquelles elles appartiennent (Chanpayom, 2002). Elles coordonnent aussi les réseaux de leurs compagnies partenaires,

qui étaient autrefois des concurrentes en raison du chevauchement de leurs itinéraires. De plus, elles offrent une protection contre la concurrence, notamment celle des nouveaux entrants, en limitant leur capacité à desservir des itinéraires couverts par l'alliance et en restreignant l'obtention de créneaux horaires dans les hubs exploités par les membres de la constellation (Chanpayom, 2002).

Pour générer tous ces impacts positifs, les compagnies aériennes membres d'une même constellation doivent établir une connexion facile et fluide. Cependant, cela reste un exercice difficile en raison des besoins et des objectifs divergents des membres (Vasigh et al, 2018). De plus, l'adhésion à ces constellations entraîne des coûts, notamment des frais généraux supplémentaires nécessaires au fonctionnement de l'alliance et des coûts liés à l'intégration des systèmes informatiques. Il est également à noter que les compagnies peuvent être en concurrence avec leurs propres partenaires (Vasigh et al, 2018).

Cependant, il est crucial aussi de souligner que l'impact des constellations n'est pas uniformément positif, et certaines alliances peuvent entraîner une augmentation des tarifs et une réduction considérable de la concurrence. Dans certains cas, cela a nécessité l'intervention des organismes de réglementation pour imposer des mesures telles que la cession d'un certain nombre de créneaux horaires afin de faciliter l'entrée d'autres compagnies aériennes sur le marché (Chambaretto et Combe, 2023 ; Iatrou et Alamdari, 2005 ; OACI, 2015).

Il a également été observé que malgré les avantages potentiels de ces constellations, plusieurs compagnies, telles qu'Emirates des Émirats arabes unis, ont choisi de ne pas y adhérer, estimant que de telles alliances ne leur fourniraient pas d'avantages supplémentaires (Vasigh et al, 2018). De plus, la montée en puissance des compagnies du Golfe persique, comme Emirates, Etihad et Qatar Airways, avec leurs revenus considérables, représentent une menace réelle pour les grandes alliances mondiales, en particulier compte tenu de la diminution du nombre de leurs membres sans oublier que ces constellations sont en concurrence les unes avec les autres, et leur forte présence mondiale est une condition essentielle pour s'imposer (Vasigh et al, 2018).

CHAPITRE 3 Méthodologie de recherche

Ce chapitre présentera la méthodologie de recherche appliquée dans ce travail de recherche. En premier lieu, je présenterai, en premier lieu, le contexte de la recherche, échantillon et sources des données afin de tester les trois variables formulées dans le chapitre précédent. Ensuite, je présenterai les différentes variables de ma recherche : la variable dépendante, les variables indépendantes et les variables de contrôle.

3.1 Contexte de la recherche, échantillon et sources des données

Cette recherche explore la dynamique de la coopération au sein des groupes stratégiques opérant dans le secteur du transport aérien, en se focalisant particulièrement sur son impact sur la performance. Pour évaluer cet impact, j'ai testé les trois hypothèses en utilisant un échantillon de compagnies aériennes. En premier lieu, j'ai évalué l'effet de l'appartenance à un groupe stratégique sur la performance de ses membres (Hypothèse 1). Ensuite, j'ai testé les effets modérateurs de la coopération à l'intérieur du groupe stratégique sur la performance de ces compagnies (Hypothèse 2) ainsi que ses effets modérateurs à l'extérieur des groupes (Hypothèse 3).

Mon échantillon se compose de 49 compagnies aériennes internationales provenant de 38 pays différents. Ces compagnies font partie des trois principales constellations aériennes mondiales : Star Alliance, SkyTeam et Oneworld qui ont contribué à hauteur de 68 % du chiffre d'affaires mondial en 2015 (Vasigh et al, 2018). En 2016, leurs parts de marché combinées auraient atteint 62,2 % (Fight global, 2017).

Cette recherche se concentre sur la période de 2016 à 2018 en raison de la disponibilité des données³⁸. Les données relatives aux trafics, aux revenus et aux alliances stratégiques sont extraites des statistiques publiées par Airline Business. Quant aux données macroéconomiques relatives aux infrastructures aéroportuaires, au PIB par habitant, à la croissance économique et au tourisme de chaque pays où opèrent les compagnies aériennes sont recueillies à partir de la base de données des indicateurs de développement dans le monde (WDI) compilée par la Banque Mondiale.

³⁸ L'année 2019 n'a pas été incluse dans l'étude en raison des données disponibles incomplètes. Par ailleurs, les années 2020-2023 n'ont pas été prises en compte parce qu'elles constituaient des années atypiques à cause de la crise de la Covid-19.

3.2 Variable dépendante

La performance des compagnies aériennes représente la variable dépendante centrale de la recherche. Pour la mesurer, j'ai utilisé le taux de remplissage de chaque compagnie aérienne. Ce taux est obtenu en divisant le nombre de sièges - kilomètres vendus par le nombre de sièges – kilomètres disponibles sur un vol donné (Vasigh et al, 2018). Cet indicateur de performance mesure le pourcentage de la capacité par rapport à la demande réelle. Le choix de ce coefficient a été motivé par son importance cruciale pour la performance des compagnies aériennes. Il reflète l'efficacité avec laquelle la capacité disponible a été utilisée, témoigne de la rentabilité des routes et fournit des informations sur l'efficacité des avions (Vasigh et al, 2018).

$$\text{Taux de remplissage} = \frac{\text{Sièges – Kilomètres vendus} \times 100}{\text{Sièges – Kilomètres disponibles}}$$

3.3 Variables indépendantes

3.3.1 Appartenance au groupe stratégique

Les variables stratégiques utilisées pour déterminer l'appartenance au groupe stratégique des compagnies aériennes sur la période 2016-2018 ont été identifiées après une analyse approfondie de la littérature et des rapports des experts sur le secteur du transport aérien. Les groupes stratégiques sont des groupes au sein d'une industrie dont les membres sont rassemblés grâce, d'une part, à la similarité d'une ou plusieurs dimensions clés qui peuvent porter sur leur stratégie et leurs ressources et d'autre part, sur leur différence avec les firmes extérieures au groupe (Porter, 1979). Dans le contexte du transport aérien, les groupes stratégiques se forment autour de similitudes dans des dimensions clés. Dans cet objectif, j'ai pris en compte trois variables stratégiques considérées comme pertinentes pour mesurer les barrières à la mobilité.

La première variable, le RPK mesure le volume de trafic passager généré par la compagnie aérienne en multipliant le nombre de passagers transportés par la distance parcourue en kilomètres. Il revêt une importance capitale en tant que variable stratégique, car il permet de mesurer la taille de la compagnie aérienne et sa capacité à profiter des économies d'échelles qui sont extrêmement importantes dans l'industrie du transport aérien (Vasigh et al, 2018). Ainsi, une compagnie avec un RPK élevé profite d'un

niveau de trafic supérieur, des parts de marché plus importantes, de routes potentiellement plus rentables et surtout, d'une efficacité accrue grâce aux économies d'échelles.

La deuxième variable mesure la qualité de l'infrastructure aéroportuaire dont profite la compagnie aérienne et qui constitue un facteur d'efficacité majeur (Vasigh et al, 2018). L'importance de la qualité de l'infrastructure aéroportuaire apparaît dans la capacité des aéroports à gérer le volume du trafic aérien et à garantir des installations rentables (OACI, 2019). En partant du principe que la rapidité de déplacement constitue un avantage majeur de ce secteur, tout retard dû à un dysfonctionnement dans cette gestion, réduit nécessairement son attractivité, car les passagers sont principalement préoccupés par la durée totale du voyage (Vasigh et al, 2018). Ainsi, en compromettant l'avantage de vitesse intrinsèque des voyages aériens, le trafic aérien risque de diminuer, car de plus en plus de voyageurs opteront pour d'autres modes de transport. En outre, les retards dus à ce dysfonctionnement engendrent des coûts supplémentaires imposés aux compagnies aériennes et aux voyageurs (Vasigh et al, 2018). Ces coûts se traduisent pour les voyageurs par une perte de temps et d'opportunités entre autres, tandis que pour les compagnies aériennes, ils se traduisent par des coûts supplémentaires en termes de salaires d'équipage, de consommation de carburant, de coûts d'entretien et de perte d'utilisation pour d'autres vols (Vasigh et al, 2018). Par conséquent, la qualité des infrastructures aéroportuaires est synonyme de la capacité des aéroports à fournir les fonctionnalités, les niveaux de service et d'efficacité opérationnelle nécessaires, ce qui entraîne une augmentation du trafic aérien (OACI, 2019, Vasigh et al, 2018). Dans le cadre de cette analyse, cette variable stratégique est désignée sous le nom d'« Infrastructure ». Cette variable se base sur un indice de compétitivité mondiale. Il reflète l'appréciation de la qualité des aéroports dans un pays donné (The Global economy, 2024). Cette appréciation est basée sur les opinions recueillies auprès de plus de 14 000 chefs d'entreprise dans 144 pays dont les réponses sont rassemblées pour produire un score national. Ces dirigeants ont été appelés à classer le transport aérien de passagers dans leur pays d'exploitation sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente un niveau sous-développé et 7 représente un niveau extensif et efficace selon les normes internationales (the Global Economy, 2024).

Enfin, la troisième variable est le pourcentage des arrivées de touristes dans le pays dont est originaire la compagnie par rapport au total mondial. Cette variable capte l'avantage relatif à la taille de la demande qui est procuré par le pays d'origine. En effet, le tourisme et le transport aérien sont étroitement liés. Le tourisme influence significativement le développement du transport aérien en stimulant la demande de voyages, en ajoutant de nouvelles destinations, en augmentant la fréquence des vols et en améliorant la

connectivité entre les pays. Il augmente, ainsi, la croissance du flux du trafic aérien (OACI, 2019). Cette dynamique est encouragée par la disponibilité, la connectivité et la rapidité des voyages aériens. En effet, en 2019, environ 58 % des touristes arrivent à leur destination par voie aérienne (ATAG, 2020) soulignant ainsi son importance pour le secteur. Cette variable stratégique, désignée par ‘Tourisme’ dans cette analyse, représente le pourcentage des arrivées touristiques mondiales dans un pays au cours d'une année donnée (The Global Economy, 2024). Cette variable stratégique est cruciale, car elle offre un aperçu du flux de trafic aérien généré par le tourisme, ce qui peut potentiellement influencer la performance des compagnies aériennes.

Afin de déterminer l'appartenance au groupe stratégique des 49 compagnies aériennes qui composent mon échantillon, j'ai utilisé les deux algorithmes de « clustering » Wards linkage et K-means. Ces algorithmes permettent de regrouper les compagnies aériennes en minimisant la variance statistique entre ces compagnies tout en maximisant la variance entre les groupes stratégiques. L'analyse statistique a été effectuée avec le logiciel STATA.

Pour rendre ces variables comparables, j'ai commencé par les standardiser afin qu'elles puissent avoir le même poids dans l'analyse. Les tableaux 3.1, 3.2 et 3.3, générés à l'aide du logiciel Stata, résument l'échantillon étudié et les caractéristiques des trois variables pour chaque année d'étude avant la standardisation des variables.

Tableau 3.1 Statistiques descriptives des variables stratégiques pour l'année 2016

Variables stratégiques	Nombre d'observations	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
RPK	49	81284	81047	17213	359574
Infrastructure	49	5,36	0,74	3,70	6,90
Tourisme	49	2,48	2,97	0,04	10,10

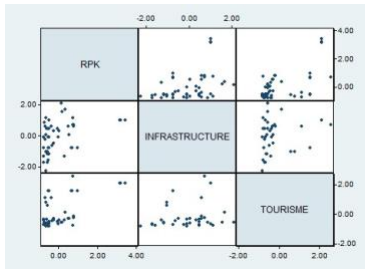
Tableau 3.2 Statistiques descriptives des variables stratégiques pour l'année 2017

Variabes stratégiques	Nombre d'observations	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
RPK	49	90527	86348	18476	364191
Infrastructure	49	5,37	0,70	3,80	6,90
Tourisme	49	2,47	2,93	0,04	9,83

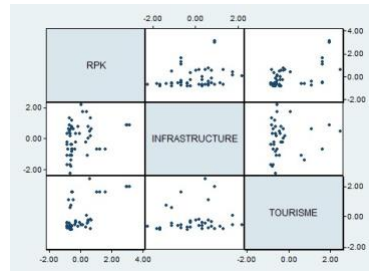
Tableau 3.3 Statistiques descriptives des variables stratégiques pour l'année 2018

Variabes stratégiques	Nombre d'observations	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
RPK	49	96299	90792	19000	372015
Infrastructure	49	5,33	0,65	3,80	6,70
Tourisme	49	2,44	2,84	0,04	9,68

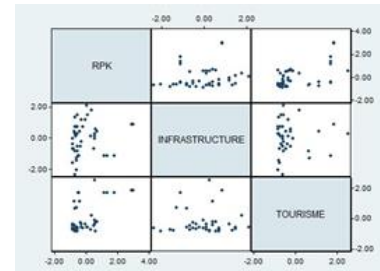
La figure 3.1 présente la corrélation entre chaque paire de variables stratégiques pour chaque année d'étude. On constate que pour les années 2016, 2017 et 2018, les valeurs des trois variables stratégiques RPK, Infrastructure et Tourisme se regroupent principalement le long d'une ligne horizontale ou verticale, avec quelques valeurs extrêmes. Cela démontre l'absence de corrélations significatives entre les différentes paires de variables stratégiques.



Année 2016



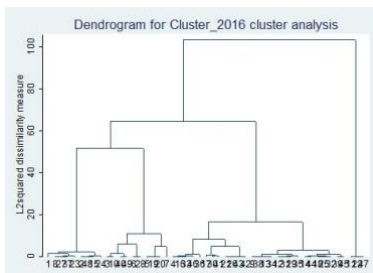
Année 2017



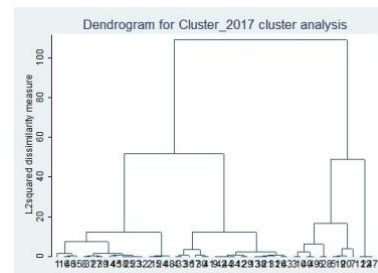
Année 2018

Figure 3.1 Corrélations entre les trois variables stratégiques

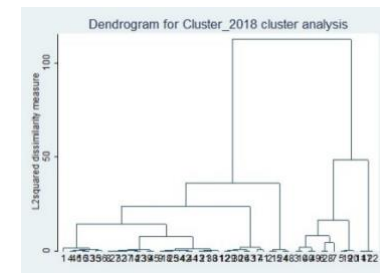
Pour identifier les groupes stratégiques, j'ai procédé à une analyse de cluster en deux phases. D'abord, j'ai utilisé l'algorithme Ward's linkage pour catégoriser les compagnies aériennes en groupes distincts en fonction de leurs similarités pour chacune des trois années d'études. Le nombre de groupes a été déterminé en se basant sur la mesure euclidienne au carré. Le résultat de cette catégorisation se présente en une arborescence comme illustré dans les dendrogrammes ci-dessous.



Dendrogramme de 2016



Dendrogramme de 2017



Dendrogramme de 2018

Les dendrogrammes des années 2016, 2017 et 2018 révèlent une structure en arborescence où quatre groupes stratégiques distincts sont clairement identifiables. Ceci indique que les 49 compagnies aériennes de l'échantillon sont regroupées en quatre groupes stratégiques distincts. Par la suite, dans la deuxième phase de l'analyse de cluster, j'ai utilisé l'algorithme K-means pour identifier l'appartenance des compagnies aériennes à chacun de ces quatre groupes stratégiques. Les tableaux 3.4, 3.5 et 3.6 ci-dessous présentent les caractéristiques de chaque groupe par rapport aux trois variables stratégiques pour chaque année. Le tableau 3.7 synthétise d'une manière descriptive les principales caractéristiques de chaque groupe stratégique et le tableau 3.8 répertorie les compagnies aériennes membres de chaque groupe stratégique pour la période allant de 2016 à 2018.

Tableau 3.4 Statistiques descriptives de chaque groupe stratégique en 2016

Moyenne RPK	Moyenne Infrastructure	Moyenne Tourisme	Groupe	Taille du groupe
1,848	0,208	1,929	1	7
-0,137	1,327	-0,577	2	8
-0,216	0,295	-0,354	3	19
-0,515	-1,179	-0,144	4	15

Tableau 3.5 Statistiques descriptives de chaque groupe stratégique en 2017

Moyenne RPK	Moyenne Infrastructure	Moyenne Tourisme	Groupe	Taille du groupe
1,967	0,165	1,907	1	7
0,165	1,359	-0,481	2	8
-0,382	0,228	-0,39	3	20
-0,532	-1,186	-0,121	4	14

Tableau 3.6 Statistiques descriptives de chaque groupe stratégique en 2018

Moyenne RPK	Moyenne Infrastructure	Moyenne Tourisme	Groupe	Taille du groupe
1,982	-0,075	1,886	1	7
0,153	0,983	-0,421	2	13
-0,585	0,09	-0,666	3	15
-0,506	-0,972	0,162	4	14

Tableau 3.7 Caractéristiques des groupes stratégiques

Variables stratégiques	Groupe 1			Groupe 2			Groupe 3			Groupe 4		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
RPK	Largement supérieur à la moyenne	Largement supérieur à la moyenne	Largement supérieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Au niveau de la moyenne	Au niveau de la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne
Infrastructure	Au niveau de la moyenne	Au niveau de la moyenne	Au niveau de la moyenne	Supérieur à la moyenne	Supérieur à la moyenne	Au niveau de la moyenne	Au niveau de la moyenne	Au niveau de la moyenne	Au niveau de la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne
Tourisme	Largement supérieur à la moyenne	Largement supérieur à la moyenne	Largement supérieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Inférieur à la moyenne	Au niveau de la moyenne

Tableau 3.8 Les compagnies aériennes membres des groupes stratégiques pour la période 2016 - 2018.

Compagnie aérienne	Pays	2016	2017	2018
Aéroflot	Russie	4	4	4
Aerolineas Argentinas	Argentine	4	4	4
Aeromexico	Mexique	4	4	4
Air Canada	Canada	4	2	2
Air China	Chine	1	1	1
Air Europa	Espagne	3	3	4
Air France	France	1	1	1
Air India	Inde	4	4	4
Air New Zealand	Nouvelle Zélande	3	3	3
Alitalia	Italie	4	4	4
American Airlines	USA	1	1	1
ANA Holdings (All Nippon Airways)	Japan	3	2	2
Asiana Airlines	Corée du Sud	3	3	3
Austrian	Autriche	3	3	3
Avianca	Colombie	4	4	4
British Airways	Angleterre	3	2	2
Cathay Pacific	Hong Kong	2	2	2
China Airlines	Taiwan	3	3	3
China Eastern Airlines	Chine	1	1	1
China Southern Airlines	Chine	1	1	1

Copa Airlines	Panama	2	3	3
Delta Air Lines	USA	1	1	1
Egyptair	Egypte	4	3	3
Ethiopian Airlines	Ethiopie	4	4	4
EVA Air	Taiwan	3	3	3
Finnair	Finlande	2	2	2
Garuda Indonesia	Indonésie	4	3	3
Iberia	Espagne	3	3	4
Japan Airlines	Japan	3	3	2
KLM	Pays Bas	2	2	2
Korean Air	Corée du Sud	3	3	2
LATAM Airlines Chile	Chili	3	4	3
Lufthansa	Allemagne	3	2	2
Malaysia Airlines	Malaisie	3	3	3
Qantas	Australie	3	3	3
Qatar Airways	Qatar	2	2	2
S7 Airlines	Russie	4	4	4
SAS	Danemark	3	3	3
Saudia	Arabie Saoudite	4	4	3
Shenzhen Airlines	Chine	4	4	4
Singapore Airlines	Singapore	2	2	2
South African Airways	Afrique du Sud	2	3	3
Swiss	Suisse	2	2	2
TAP Air Portugal	Portugal	3	3	3
Thai Airways International	Thaïlande	4	3	4
Turkish Airlines	Turquie	3	3	2
United Airlines	USA	1	1	1
Vietnam Airlines	Vietnam	4	4	4
Xiamen Airlines	Chine	4	4	4

À ce niveau de l'analyse, durant les années 2016, 2017 et 2018 et en se référant aux données des tableaux 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 et 3.8, on remarque que le groupe stratégique 1 se démarque et se positionne en tête des trois autres groupes en termes de RPK et du pourcentage des arrivées totales de touristes dans le pays où ses compagnies membres opèrent. Cependant, il affiche des valeurs moyennes en ce qui concerne la qualité de l'infrastructure aéroportuaire. On remarque aussi que la taille du groupe 1 est demeurée inchangée durant les trois années d'étude. En effet, le groupe stratégique 1 était constitué de 7 compagnies durant les années 2016, 2017 et 2018. De plus, en se référant au tableau 8, on observe que

les compagnies membres de ce groupe sont demeurées les mêmes pendant cette période. Ce groupe est principalement composé de grandes compagnies telles que United Airlines, Delta Air Lines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, American Airlines, Air France, et Air China, qui sont restées constantes au fil des années 2016, 2017 et 2018. Cela suggère que l'entrée et la sortie de ce groupe sont relativement difficiles indiquant ainsi que les barrières qui l'entourent sont très élevées, le rendant presque hermétique.

En combinant les données des tableaux 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 et 3.8, il paraît clair que le groupe stratégique 1 est constitué de grandes compagnies aériennes qui génèrent des revenus élevés. Ces compagnies bénéficient également de barrières à la mobilité très élevées protégeant leur groupe, ainsi que du flux important de touristes et de la qualité de l'infrastructure aéroportuaire de leur pays.

Au cours des années 2016, 2017 et 2018, les trois autres groupes affichent des valeurs allant de moyennes à inférieures à la moyenne pour les trois variables stratégiques : RPK, la qualité de l'infrastructure aéroportuaire et des flux des touristes. Seul le groupe 2 a affiché une qualité de l'infrastructure supérieure à la moyenne durant les années 2016 et 2017. Les modestes niveaux de RPK suggèrent que la taille des compagnies aériennes qui composent ces groupes est moins importante que ceux du groupe 1. De plus, la faible affluence touristique et le niveau moyen, voire inférieur à la moyenne de la qualité des aéroports, ne sont pas des atouts pour ces compagnies. Par ailleurs, la fluctuation de la taille de ces trois groupes au fil des années d'étude, présentée dans le tableau 6, indique une relative facilité de mobilité entre ces groupes suggérant qu'ils sont protégés par des barrières à la mobilité moins contraignantes que le groupe 1. En résumé, comparés au groupe 1, les groupes stratégiques 2, 3 et 4 sont des groupes moins protégés, ce qui pourrait suggérer une performance opérationnelle moindre pour les compagnies qui les composent (hypothèse 1). Pour tenir compte de l'appartenance des compagnies aériennes aux groupes stratégiques au cours de la période 2016-2018, j'ai inclus dans les modèles de régressions statistiques trois variables indicatrices binaires (0 ou 1). Le groupe 1 a été pris comme groupe de référence.

3.3.2 Alliances intra-groupe et Alliances extra-groupes

Bien qu'elles soient concurrentes, les compagnies aériennes appartenant à ces quatre groupes stratégiques adoptent une stratégie de coopération se traduisant par des alliances tant au sein de leur propre groupe qu'entre les groupes. Pour évaluer l'effet de cette coopération sur la performance de ces compagnies aériennes, j'ai créé deux variables appelées respectivement 'Alliances_intra_groupe' et 'Alliances_extra_groupes'.

- Alliances_intra-groupe : mesure pour chaque compagnie aérienne le nombre d'alliances avec des compagnies au sein de son propre groupe stratégique.
- Alliances_extra-groupe : mesure pour chaque compagnie aérienne le nombre d'alliances avec des compagnies qui n'appartiennent pas à son groupe stratégique.

3.4 Variables de contrôle

Dans cette recherche, j'ai pris en compte deux variables de contrôle : (1) le PIB par habitant après sa transformation logarithmique et (2) la croissance économique, car les fluctuations économiques dans chaque pays peuvent influencer la demande de transport aérien et, par conséquent, la performance des compagnies aériennes opérant dans le pays en question. En effet, le niveau de revenu moyen a un impact direct sur la demande de transport aérien, mesuré ici par le PIB par habitant. Plus le PIB par habitant est élevé, plus le nombre de passagers transportés est important (Vasigh et al, 2018). De plus, une croissance économique soutenue est généralement associée à une augmentation du nombre de passagers (Vasigh et al, 2018). Cela explique pourquoi des pays comme la Suisse, l'Australie et les États-Unis, avec des PIB élevés, transportent davantage de passagers proportionnellement à leur population, tandis que des pays comme l'Inde et la Chine, malgré leur population importante, ont moins de passagers par habitant en raison de conditions économiques moins dynamiques (Vasigh et al, 2018). Par conséquent, l'intégration de la variable de croissance économique est pertinente dans cette analyse. Par ailleurs, pour contrôler les effets temporels qui peuvent influencer la performance des compagnies aériennes au cours de la période 2016-2018, j'ai inclus dans les modèles de régressions statistiques deux variables binaires (0 ou 1) qui indiquent l'année d'observation. L'année 2018 a été considérée comme année de référence.

Les statistiques descriptives des variables dépendantes, indépendantes et de contrôles utilisés dans l'analyse sont présentées dans les tableaux 3.9 et 3.10.

Tableau 3.9 Moyennes, écarts-types, et valeurs minimales et maximales des variables dépendantes, indépendantes et de contrôles (2016 – 2018)

Variabiles	Observations	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
Taux de remplissage	147	80,030	4,456	66,5	89,1
Groupe 1	147	0,143	0,351	0	1
Groupe 2	147	0,197	0,399	0	1
Groupe 3	147	0,367	0,484	0	1
Groupe 4	147	0,293	0,456	0	1
Alliances intra-groupe	147	4,884	3,049	0	11
Alliances_extra-groupes	147	11,687	4,037	5	20
Année 2016	147	0,333	0,473	0	1
Année 2017	147	0,333	0,473	0	1
Anne_2018	147	0,333	0,473	0	1
Log PIB par habitant	147	9,828	1,047	6,509	11,371
Croissance économique	147	3,328	2,254	-2,620	9,560

Tableau 3.10 Matrice des corrélations entre les variables dépendantes, indépendantes et de contrôles (2016 – 2018)

	Taux de remplissage	Groupe1	Groupe2	Groupe3	Groupe4	Alliances intra_groupe	Alliances_extra_groupes	Année 2016	Année 2017	Année 2018	Log PIB par habitant	Croissance économique
Taux de remplissage	1,000*											
Groupe1	0,260*	1,000*										
Groupe2	0,093	-0,202*	1,000*									
Groupe3	-0,187*	-0,311*	-0,378*	1,000*								
Groupe4	-0,084	-0,263*	-0,319*	-0,490*	1,000*							
Alliances intra_groupe	-0,305*	-0,388*	-0,302*	0,484*	0,049	1,000*						
Alliances_extra_groupes	0,004	0,235*	0,158	-0,256*	-0,047	-0,250*	1,000*					
Année 2016	-0,133	0,000	-0,060	0,030	0,021	0,022	-0,017	1,000*				
Année 2017	0,048	0,000	-0,060	0,060	-0,011	0,098	-0,074	-0,500*	1,000*			
Année 2018	0,085	0,000	0,121	-0,090	-0,011	-0,120	0,091	-0,500*	-0,500*	1,000*		
Log PIB par habitant	0,316*	0,112	0,395*	0,157	-0,598*	-0,111	-0,139	-0,018	0,001	0,017	1,000*	
Croissance économique	-0,050	0,152	-0,216*	-0,067	0,143	-0,030	0,258*	-0,106	0,084	0,022	-0,573*	1,000*

*Corrélation statistiquement significative avec un seuil de $p < 0,05$.

CHAPITRE 4 Résultats

Les trois hypothèses ont été testées en utilisant plusieurs modèles de régressions linéaires multiples avec effets aléatoires. Le premier modèle de régression linéaire inclut seulement les variables de contrôles. Ces variables de contrôles sont le log du PIB par habitant, la croissance économique et les variables temporelles (binaires) qui représentent les années d'étude et qui permettent de capturer les événements macroéconomiques spécifiques à chaque année. Les résultats de cette première étape de l'analyse sont présentés dans le tableau 11 ci-dessous.

Tableau 4.1 Régression linéaire incluant seulement les variables de contrôles

Taux de remplissage	Coef.	Erreur Standard	P
Année 2016	-1,284	0,406	0,002
Année 2017	-0,198	0,238	0,406
Log PIB par habitant	1,527	0,560	0,006
Croissance économique	0,011	0,142	0,937
Constante	65,478	5,712	0,000
R ²	0,209		
Wald chi2	26,55		
Nombre d'observations	147		

Le tableau 4.1 révèle une différence négative et significative dans le taux de remplissage entre l'année 2016 et l'année de référence 2018. En revanche, la comparaison entre 2017 et 2018 montre une différence toujours négative, mais non significative pour le taux de remplissage.

En analysant l'impact du PIB par habitant et de la croissance économique sur le taux de remplissage, on constate que le coefficient associé au PIB par habitant est positif (1,527) et significatif ($P = 0,006$). Cela suggère une influence positive du PIB par habitant sur le taux de remplissage des avions : plus le PIB par habitant du pays augmente, plus le taux de remplissage des avions des compagnies aériennes augmente. En revanche, pour la croissance économique, bien que le coefficient soit positif (0,011), il n'est pas significatif ($P = 0,937$). Par conséquent, il semble que la croissance économique d'un pays n'a pas d'impact significatif sur le taux de remplissage des avions des compagnies aériennes opérant dans ce pays.

Afin de tester les effets de l'appartenance au groupe stratégique sur le taux de remplissage, j'ai estimé un deuxième modèle de régression linéaire qui inclut les variables de contrôles et les variables binaires indiquant l'appartenance à un groupe stratégique. Les résultats de cette régression sont présentés dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2 L'effet de l'appartenance aux groupes stratégiques sur le taux de remplissage des compagnies aériennes

Taux de remplissage	Coef.	Erreur Standard	P
Année 2016	-1,226	0,413	0,003
Année 2017	-0,132	0,245	0,589
Log PIB par habitant	1,409	0,523	0,007
Croissance économique	0,017	0,142	0,907
Groupe 2	-2,424	0,888	0,006
Groupe 3	-3,107	0,876	0,000
Groupe 4	-2,707	0,923	0,003
Constante	68,991	5,300	0,000
R ²	0,217		
Wald chi2	36,47		
Nombre d'observations	147		

Les résultats présentés dans le tableau 4.2 révèlent que l'inclusion des variables d'appartenance aux groupes 2, 3 et 4 dans l'analyse montre des coefficients négatifs et significatifs (valeurs de P égales ou proches de zéro). Cette constatation suggère que les taux de remplissage des groupes 2, 3, et 4 sont inférieurs à celui du groupe de référence 1. Cette différence est statistiquement significative.

En résumé, le groupe stratégique 1 se distingue par un taux de remplissage considérablement plus élevé que les trois autres groupes stratégiques, ce qui en fait le groupe le plus performant. Cette constatation suggère une relation statistiquement significative entre l'appartenance à un groupe stratégique et la performance de la compagnie aérienne et confirme l'hypothèse 1.

Pour analyser les effets directs de la coopération à l'intérieur et à l'extérieur du groupe stratégique sur la performance des compagnies, j'ai estimé un troisième modèle de régression qui inclut les variables

représentant respectivement les alliances intra-groupes et les alliances extra-groupes. Les résultats de cette régression sont résumés dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 Impact des alliances à l'intérieur d'un même groupe stratégique et entre les groupes sur le taux de remplissage des compagnies aériennes.

Taux de remplissage	Coef.	Erreur Standard	P
Année 2016	-1,227	0,425	0,004
Année 2017	-0,133	0,234	0,570
Log PIB par habitant	1,297	0,548	0,018
Croissance économique	0,022	0,139	0,874
Groupe2	-2,352	0,926	0,011
Groupe3	-3,017	1,074	0,005
Groupe4	-2,656	1,078	0,014
Alliances_intra_groupe	-0,135	0,147	0,356
Alliances_extra_groupe	-0,130	0,148	0,377
Constante	72,195	6,910	0,000
R ²	0,215		
Wald chi2	40,52		
Nombre d'observations	147		

Les résultats présentés dans le tableau 4.3 montrent des coefficients négatifs pour la variable des alliances à l'intérieur du groupe stratégique et entre les groupes, avec des valeurs de P égales respectivement à -0,135 et -0,130. Ces valeurs de P étant supérieures à 0,05 pour les deux variables, ceci suggère que ni les alliances à l'intérieur d'un même groupe stratégique ni celles entre les groupes n'ont pas un impact statistiquement significatif sur le taux de remplissage des compagnies aériennes.

Enfin, le dernier modèle de régression teste l'effet d'interaction entre le nombre des alliances à l'intérieur du groupe et l'appartenance au groupe d'une part et entre le nombre des alliances à l'extérieur du groupe et l'appartenance au groupe, d'autre part. Pour tester ces effets d'interaction, les variables d'interactions obtenues en multipliant les variables d'appartenance au groupe stratégique et les variables alliances intra-groupe et alliances extra-groupe ont été ajoutées à la régression. Les valeurs obtenues sont identifiées au niveau de l'analyse par 'Interaction intra-groupe' et 'Interaction extra-groupe'. Les résultats de cette régression sont présentés dans le tableau 4.4.

Tableau 4.4 Impact des effets d'interactions dans les groupes stratégiques et entre les groupes sur le taux de remplissage des compagnies aériennes

Taux de remplissage	Coef.	Erreur Standard	P
Année 2016	-1,291	0,351	0,000
Année 2017	-0,324	0,231	0,160
Log PIB par habitant	1,106	0,550	0,044
Croissance économique	0,040	0,134	0,763
Groupe 2	0,234	2,825	0,934
Groupe 3	0,463	3,084	0,881
Groupe 4	6,303	2,644	0,017
Alliances_intra-groupe	0,945	0,250	0,000
Alliances_extra-groupe	-0,006	0,047	0,904
Interaction intra-groupe G2	-1,239	0,413	0,003
Interaction intra-groupe G3	-1,043	0,290	0,000
Interaction intra-groupe G4	-1,389	0,338	0,000
Interaction extra-groupe G2	0,016	0,191	0,934
Interaction extra-groupe G3	-0,097	0,212	0,646
Interaction extra-groupe G4	-0,455	0,186	0,015
Constante	70,228	6,371	0,000
R ²	0,261		
Wald chi2	53,56		
Nombre d'observations	147		

En ce qui concerne les alliances au sein d'un même groupe stratégique, les coefficients des variables d'interactions affichent des valeurs négatives de -1,239, -1,043 et -1,389 respectivement pour les groupes 2, 3 et 4 avec des valeurs de P inférieures à 0,05 pour les trois variables. Ces résultats indiquent que l'intensité de l'effet des alliances intra-groupe sur le taux de remplissage des compagnies aériennes est significativement plus forte au sein du groupe stratégique 1 relativement aux autres groupes 2, 3 et 4. Ce résultat confirme l'hypothèse 2.

Pour les alliances à l'extérieur du groupe stratégique les résultats sont plus contrastés. En effet, les coefficients des variables d'interactions affichent des valeurs de 0,016, -0,097 et -0,455 respectivement pour les groupes 2, 3 et 4, mais les valeurs de P ne sont significatives que pour le groupe stratégique 4. Ce résultat suggère deux indications majeures. Premièrement, l'intensité de l'effet des alliances extra-groupe sur le taux de remplissage des compagnies aériennes est significativement plus forte au sein du groupe

stratégique 1 relativement au groupe 4 (Coefficient = -0,455; $p = 0,015$). Deuxièmement, les différences dans l'intensité de l'effet des alliances extra-groupe sur le taux de remplissage entre les groupes 1 et 2, ainsi que les groupes 1 et 3 ne sont pas statistiquement significatives. Ce résultat apporte un appui marginal à l'hypothèse 3.

CONCLUSION

La coopétition, un amalgame des deux termes 'coopération' et 'compétition', est définie comme une relation paradoxale qui associe simultanément de ces deux stratégies (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Bengtsson et Kock, 1999, 2000). En adoptant cette stratégie, les entreprises coopèrent dans quelques activités tout en restant en même temps en compétition sur d'autres activités (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Ce paradigme a l'avantage de combiner les avantages des deux stratégies qui le nourrissent et de générer des performances supérieures. En effet, plusieurs auteurs s'accorderaient sur le fait que la coopétition est une stratégie hautement performante (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Le Roy et Sanou, 2014 ; Le Roy et al., 2013 ; Quintana-Carcias et Benavieds-Velasco, 2004 ; Moris et al., 2007 ; Marques et al., 2009). Ils ont montré une relation positive entre la coopétition et la performance de marché (Le Roy et Sanou, 2014 ; Ritala, 2012), la performance financière (Moris et al., 2007 ; Marques et al., 2009 ; Bez et Le Roy, 2016) et la performance d'innovation (Quintana-Carcias et Benavieds-Velasco, 2004). Elle permet même une performance de marché supérieure à celle d'une stratégie de coopération pure, de compétition pure et de coexistence (Le Roy et Sanou, 2014). En outre, la coopétition permet également aux entreprises de rester compétitives et de répondre aux menaces et aux opportunités qui se présentent (Bouncken et al, 2015). Malgré les tensions qu'elle pourrait générer résultant des logiques contradictoires des interactions coopératives et compétitives, la coopétition est devenue, aujourd'hui, une stratégie incontournable pour plusieurs entreprises pour faire face aux contextes dynamiques et complexes de leur environnement (Bengtsson et Kock, 2014 ; Fernandez et Le Roy, 2010 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Ritala, Golnam et Wegmann, 2014 ; Fernandez et Le Roy, 2010).

À travers les écrits (Yadav, Kumar et Malik, 2022), les effets de la coopétition sur la performance ont été examinés principalement à travers les perspectives du paradigme Structure-Conduite-Performance S-C-P et de la théorie des ressources RBV. En effet, en menant une analyse à l'échelle de l'industrie, le paradigme du S-C-P permet de comprendre comment la structure d'une industrie influence la performance des entreprises, les amenant à adopter la stratégie de coopétition pour obtenir une meilleure performance (Le Roy et Sanou, 2014). En collaborant avec leurs concurrents, les entreprises peuvent mieux exploiter les forces du marché et réduire leur intensité (Dranove et al, 1998). La coopétition leur permet d'ériger des barrières contre les nouveaux entrants (De Marcellis-Warin et Warin, 2020), de négocier de meilleures conditions avec les fournisseurs (Pellegrin-Boucher et al., 2019), et de diversifier l'offre pour diminuer le

pouvoir des acheteurs (Pellegrin-Boucher et al., 2019). De plus, cette stratégie favorise l'innovation, ce qui réduit la menace des produits de substitution (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004).

D'un autre côté, en se concentrant sur l'échelle de la firme, la RBV reconnaît que chaque entreprise possède des ressources uniques, mais qu'aucune ne peut détenir toutes les ressources nécessaires à sa compétitivité. En collaborant avec leurs rivales, la coopétition ne permet pas uniquement aux entreprises de partager leurs propres ressources mais elle leur permet également d'accéder à des ressources complémentaires (Bengtsson et Kock, 1999, 2000; Ritala, 2012) et de créer de nouvelles ressources conjointement (Prévot, 2007). En combinant leurs compétences distinctives, les entreprises peuvent acquérir un avantage concurrentiel qu'elles ne pourraient atteindre seules (Ritala et Tidstrom, 2014; Bengtsson et Kock, 1999), notamment dans le développement de nouveaux produits ou technologies (Lado et al, 1997). Dans un contexte d'évolution technologique rapide, l'union des ressources devient cruciale pour innover et rester compétitif (Gnyawali et Park, 2009). La coopétition permet donc de combler le manque de ressources rares, inimitables, non transférables et de grande valeur (Prévot, 2007).

Cependant, malgré ces milliers d'écrits produits et publiés ces dernières décennies (Yadav et al, 2022), peu nombreux sont ceux qui ont associé la stratégie de coopétition et le concept des groupes stratégiques malgré le fait que l'industrie soit structurée sous forme d'un ensemble de groupes stratégiques. Ces groupes représentent un ensemble d'entreprises appartenant à une même industrie et présentant des similarités entre elles et des différences avec les firmes extérieures au groupe (Porter, 1979, 1980). Ils sont protégés par des barrières à la mobilité asymétriques qui empêchent l'entrée et la sortie du groupe et améliorent les interactions stratégiques entre ses membres (Dranove et al., 1998). La hauteur de ces barrières conditionnera le niveau de rivalité concurrentielle et de performance des entreprises au sein du groupe. Plus ces barrières sont élevées et l'accès au groupe est difficile, plus les membres du groupe bénéficient d'un environnement non concurrentiel et d'une performance supérieure à la moyenne de l'industrie (Dranove et al, 1998).

Ainsi, cette recherche a été menée dans le but d'explorer la coopétition du point de vue du prisme du concept des groupes stratégiques. En adoptant une approche empirique quantitative, ce travail de recherche a tenté de démontrer que les impacts de la coopétition ne sont pas les mêmes si elle est appliquée au sein d'un même groupe stratégique ou hors de celui-ci. Pour cela, trois hypothèses ont été posées :

- **H 1** : Il y a une relation significative entre l'appartenance à un groupe stratégique et la performance. Le groupe stratégique protégé par les barrières à la mobilité les plus élevées aura une performance plus forte que les autres groupes stratégiques.

- **H 2** : Les effets de la coopération à l'intérieur du groupe stratégique sur la performance sont plus forts pour les entreprises appartenant à un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées que pour celles appartenant à des groupes stratégiques moins protégés par de telles barrières.

- **H 3** : Les effets de la coopération à l'extérieur du groupe stratégique sur la performance sont plus forts pour les entreprises appartenant à un groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité élevées que pour celles appartenant à des groupes stratégiques moins protégés par de telles barrières.

En utilisant plusieurs modèles de régressions linéaires multiples avec effets aléatoires, les résultats empiriques obtenus ont permis de confirmer totalement les deux premières hypothèses et de confirmer partiellement la troisième.

En effet, ils ont montré une relation statistiquement significative entre l'appartenance au groupe stratégique protégé par des barrières à la mobilité les plus élevées et la performance des compagnies aériennes qui le composent. Ceci suggère que plus les barrières à la mobilité sont élevées, plus les entreprises du groupe en question sont performantes, confirmant ainsi la première hypothèse.

Quant aux effets de la coopération à l'intérieur du groupe stratégique, les résultats ont montré également que l'intensité de l'effet des alliances intra-groupe sur le taux de remplissage des compagnies aériennes est significativement plus forte au sein du groupe stratégique protégé par les barrières les plus élevées comparé aux autres groupes protégés par des barrières moins élevées. Ceci suggère que les entreprises qui adoptent une stratégie de coopération et qui appartiennent au groupe stratégique protégé par les barrières les plus élevées sont plus performantes, confirmant, ainsi, la deuxième hypothèse.

Cependant la troisième hypothèse a été partiellement confirmée puisque les résultats obtenus sont mitigés. En effet, ces résultats montrent que l'intensité des effets des alliances à l'extérieur du groupe stratégique sur le taux de remplissage des compagnies aériennes est significativement plus forte au sein

du groupe stratégique protégé par les barrières à la mobilité les plus élevées comparé au groupe protégé par les barrières les moins élevées de l'échantillon. Cela tend à confirmer que la coopération entre des entreprises appartenant à des groupes stratégiques différents profite aux entreprises appartenant au groupe le plus protégé au détriment des groupes peu ou pas protégés. Toutefois, l'absence d'une relation statistiquement significative quant à l'intensité des effets des alliances à l'extérieur du groupe entre le groupe le plus protégé et les autres groupes moyennement protégés n'a pas permis de déterminer à qui bénéficie vraiment de la coopération lorsque celle-ci est adoptée par des entreprises appartenant à un groupe fortement protégé et des groupes moyennement protégés.

Ces résultats apportent une contribution significative aussi bien au niveau théorique qu'au niveau empirique. En effet, ils permettent d'enrichir la littérature, d'abord, en étudiant la coopération du point de vue du spectre des groupes stratégiques, un angle d'étude qui n'est pas suffisamment exploré dans la littérature scientifique. Ces résultats enrichissent aussi la littérature en contribuant à la compréhension de la dynamique de coopération à l'intérieur et à l'extérieur des groupes stratégiques et ses impacts sur la performance des entreprises qui composent ces groupes. Du côté de la contribution empirique, ces résultats permettent de démontrer que les effets de la coopération varient selon qu'elle soit appliquée au sein d'un même groupe stratégique ou dehors de celui-ci. Ces effets varient également en fonction de l'importance des barrières à la mobilité qui protègent ces groupes.

Cependant, comme tout travail de recherche, ce mémoire présente quelques limites. La principale difficulté rencontrée concerne la disponibilité des données. En effet, le manque de données ne m'a pas permis d'examiner une période d'analyse plus longue ni un échantillon de compagnies aériennes plus grand. En outre, l'intensité des alliances stratégiques entre les compagnies aériennes a été considérée à égale importance alors que certaines compagnies ont conclu davantage d'alliances que d'autres, renforçant le niveau de coopération entre elles.

Par ailleurs, cette étude se concentre exclusivement sur les compagnies aériennes membres des constellations. Il serait intéressant de se demander si les résultats obtenus pourraient être étendus à d'autres secteurs, et de ce fait, envisager de tester nos hypothèses dans d'autres industries, autre que celle du transport aérien. D'autre part, une extension pertinente de cette recherche pourrait consister à approfondir encore plus l'analyse relative aux impacts de la coopération extra-groupes sur la performance quand ces derniers sont différemment protégés. Cette démarche pourrait explorer davantage l'hypothèse

3 qui était partiellement confirmée. D'un autre côté, procéder à l'étude de la coopération au sein des groupes stratégiques et son impact sur la performance des compagnies aériennes durant la période post-Covid-19 pourrait être pertinent. En effet, la Covid-19 a apporté de nouvelles réalités qui impactent forcément les stratégies et les performances des compagnies aériennes et qui nécessitent une adaptation rapide et une réévaluation des objectifs et des priorités.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambroise, L., Fleck, N., & Lefebvre, C. (2018). La coopétition, une nouvelle approche stratégique pour mieux gérer les relations entre PME et distributeurs: *Décisions Marketing*, 92(4), 31-51. <https://doi.org/10.7193/DM.092.31.51>
- Annaç Göv, S. (2020). Strategic Alliances in Airline Business: Comparision of Skyteam, Oneworld, Star Alliance Groups. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 815-837. <https://doi.org/10.35408/comuybd.629382>
- Arena, L. (2013). *Édith Penrose et la croissance des entreprises : Suivi de Limites à la croissance et à la taille des entreprises d'Édith Penrose*. ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.enseditions.4155>
- Arena, R. (2017). Histoire et dynamique industrielle : Faits, idées et théories. *Revue d'économie industrielle*, 11-22. <https://doi.org/10.4000/rei.6629>
- Argyres, N., & McGahan, A. M. (2002). An interview with Michael Porter. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 43-52. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173495>
- Armstrong, J. S., Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-Opetition. *Journal of Marketing*, 61(2), 92. <https://doi.org/10.2307/1251833>
- Assens, C. (2011). Les comportements opportunistes dans la coopétition : Le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 322, 80. <https://doi.org/10.7202/1020731ar>
- Air Transport Action Group. (2020). Aviation: Benefits Beyond Borders. https://aviationbenefits.org/media/167517/aw-oct-final-atag_abbb-2020-publication-digital.pdf
- Air Transport Action Group. (2021). Waypoint 2050. https://aviationbenefits.org/media/167417/w2050_v2021_27sept_full.pdf
- Bain, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration : American Manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293. <https://doi.org/10.2307/1882217>
- Balasse, A. (2003). Regard sur trente ans d'économie industrielle. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII(4), 115. <https://doi.org/10.3917/rpve.424.0115>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based « View » a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26(1), 41. <https://doi.org/10.2307/259393>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bernard, J., & Torre, A. (1991). ÉTUDES EMPIRIQUES - L'énigme du chaînon manquant, ou l'absence des stratégies dans les vérifications empiriques du paradigme S.C.P. *Revue d'économie industrielle*, 57(1), 93-105. <https://doi.org/10.3406/rei.1991.1381>
- Bez, S. M. (2018). *Les stratégies de coopération et leur management : Partager, protéger et/ou capturer des connaissances*. <https://hal.science/hal-03696041/document>
- Blanchot, F., & Fort, F. (2007). Coopétition et alliances en R&D. *Revue française de gestion*, 33(176), 163-182. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.163-182>
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753-1758. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.050>
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168->
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: *Doubleday*
- Bruil, G. H. Th. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L., & Prévot, F. (2010). Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, 36(204), 83-86. <https://doi.org/10.3166/rfg.204.83-86>
- Button, K. (2009). The impact of US–EU “Open Skies” agreement on airline market structures and airline networks. *Journal of Air Transport Management*, 15(2), 59-71. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2008.09.010>

- Bylykbashi, S., Assala, K., Bouraoui, N., Sahut, J.-M., & Stephan, S. (2020). Une organisation sans but lucratif peut-elle perdre sa légitimité en sortant d'un groupe stratégique ? Le cas de France Business School: *Gestion et management public, Volume 8 / n° 4(4)*, 83-102. <https://doi.org/10.3917/gmp.084.0083>
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>
- Chanpayom, B. (2002). The airline business: Global airline alliances. <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba097/Article/JBA97Bhassakorn.pdf>
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161567>
- Chiambaretto, P. (2011). La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1, Printemps-Supplément), 95-104. <https://hal.science/hal-00574175>
- Chiambaretto, P., & Combe, E. (2023). *Le transport aérien*. La Découverte.
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition : A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), 110-129. <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1093797>
- Czakon, W. (2009). Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate : An empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 44. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2009.024104>
- Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network cooperation : The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.010>
- Dagnino, G. B. & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *Coopetition strategy*, 45-63. Routledge. https://www.researchgate.net/publication/228605296_Coopetition_Strategy_A_New_Kind_of_Interfirm_Dynamics_for_Value_Creation
- Dagnino, G. B., Leroy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, 33(176), 87-98. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.87-98>
- Daidj, N. (2017). *Cooperation, Coopetition and Innovation* (1^{re} éd.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119476511>
- Dana, L.-P., & Granata, J. (2013). Évolution de la coopération dans un cluster : Le cas de Waipara dans le secteur du vin. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 429-442. <https://doi.org/10.1080/08276331.2013.822144>

- De Marcellis-Warin, N. et Warin, T. (2020). *Économie Industrielle avec R. figshare*.
Book. <https://warin.ca/ecoindusr/>
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
<https://doi.org/10.2307/256040>
- Dornier, R. (2004, June). Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle. In *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1-4.
<https://core.ac.uk/download/pdf/6465299.pdf>
- Dornier, R., Selmi, N., & Delécolle, T. (2012). Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature. *International Business Research*, 5(2), p27.
<https://doi.org/10.5539/ibr.v5n2p27>
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199811\)19:11<1029::AID-SMJ992>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199811)19:11<1029::AID-SMJ992>3.0.CO;2-L)
- Duysters, G., & Hagedoorn, J. (1995). Strategic Groups and Inter-Firm Networks In International High-Tech Industries. *Journal of Management Studies*, 32(3), 359-381. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00780.x>
- Estrada, I., Faems, D., & De Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.013>
- Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV. *Revue française de gestion*, (5), 155-169. DOI:10.3166/RFG.204.155-169
- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2018). Les stratégies de coopération comme source de tensions : Le cas EADS-Thales dans l'industrie des satellites de télécommunications. *Management international*, 19(3), 115-128. <https://doi.org/10.7202/1043006ar>
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Fight Global. (2017). Alliances Survey. <https://www.flightglobal.com/airlines>
Consulté le 29 janvier 2024
- Foss, N. J. (1997). Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. *Oxford University Press*.

- Garri, M. (2021). Coopetition, value co-creation, and knowledge-enhancement in the UK alpaca industry : A multi-level mechanism. *European Management Journal*, 39(5), 545-557. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.001>
- Gautier, B. (2018). Pro en Stratégie 58 outils et 10 plans d'action métier. *Vuibert*.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. ("Ravi"). (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior : An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530. <https://doi.org/10.1177/0149206305284550>
- Gnyawali, D. R., et Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management review*, 26(3), 431-445. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845820>
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2017). Divergence of Coopetition Research: Bridging the Conversations and Shaping the Research Agenda. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 12985. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12985abstract>
- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>
- Granata, J., Gundolf, K., & Marquès, P. (2021). Gérer les tensions paradoxales dans un contexte coopétitif: La coopétition horizontale multi-entreprises: *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 20(2), 113-137. <https://doi.org/10.3917/entre.202.0113>
- Guedri, Z., & McGuire, J. (2011). Multimarket Competition, Mobility Barriers, and Firm Performance. *Journal of Management Studies*, 48(4), 857-890. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00955.x>
- Guedri, Z. (2003). When does strategic group membership impact firm performance? The role of multimarket competition and strategic networks [Thesis of PhD, Concordia University]
- Guedri, Z., Hussler, C. & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s) *Revue française de gestion*, N° 240(3), 13-28. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-3-page-13?lang=fr>.
- Gönenc, R. et Nicoletti, G. (2001). Le transport aérien de passagers : réglementation, structure du marché et performance. *Revue économique de l'OCDE*, n°32, pp 203-254. <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/revue--2001-1-page-203.htm>.

- Hafsi, T., & Martinet, A.-C. (2007). Stratégie et management stratégique des entreprises : Un regard historique et critique. *Gestion, Vol. 32*(3), 88-98. <https://doi.org/10.3917/riges.323.0088>
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal, 12*(S1), 83-103. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120908>
- Iatrou, K., & Alamdari, F. (2005). The empirical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Journal of Air Transport Management, 11*(3), 127-134. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2004.07.005>
- International Air Transport Association. (juin, 2019). Annual Review 2019. <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2019.pdf>
- International Air Transport Association. (juin, 2022). Global Outlook for Air Transport: Times of Turbulence. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---june-2022---report/#:~:text=The%20financial%20recovery%20will%20continue,from%20our%20end%2D2021%20forecast.&text=all%20regions%20in%202022%2C%20with,return%20to%20profitability%20this%20year.>
- International Air Transport Association. (mars, 2022). The Impact of the War in Ukraine on the Aviation Industry. IATA Factsheet. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/the-impact-of-the-conflict-between-russia-and-ukraine-on-aviation/#:~:text=Belarus%20has%20prohibited%20flights%20over,and%20global%20air%20passenger%20traffic.&text=As%20of%2025%20March%202022,their%20airspace%20to%20Russian%20airlines.>
- Jacquemin, A. (1989). Les enjeux de la nouvelle économie industrielle. *L'Actualité économique, 65*(1), 8-20. <https://doi.org/10.7202/601477ar>
- Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations : Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia, 23*(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.653632>
- Kylänen, M., & Mariani, M. M. (2014). Cooperative and Coopetitive Practices: Cases from the Tourism Industry. In M. M. Mariani, R. Baggio, D. Buhalis, & C. Longhi (Éds.), *Tourism Management, Marketing, and Development* (p. 149-178). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9781137354358_9
- Lacam, J.-S. (2018). Les interactions concurrentielles lors d'une stratégie de coopération: *Management & Avenir, N° 97*(7), 13-34. <https://doi.org/10.3917/mav.097.0013>

- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of management review*, 22(1), 110-141. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180261>
- Larousse. (s. d.). Larousse, langue française. *Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/opportunisme/56218>
Consulté le 22 juin 2023
- Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopération et performance de marché : Une étude empirique. *Management international*, 18(2), 124-139. <https://doi.org/10.7202/1024198ar>
- Luo, Y. (2007). A cooperation perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *The American Economic Review*, 29(1), 61–74. <http://www.jstor.org/stable/1806955>
- Mas-Ruiz, F., & Ruiz-Moreno, F. (2011). Rivalry within strategic groups and consequences for performance: The firm-size effects. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1286-1308. <https://doi.org/10.1002/smj.936>
- Mason, E. S. (1959). The Corporation in Modern Society. *Harvard University Press*. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674865204>
- McGee, J., & Thomas, H. (1986). Strategic groups : Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070204>
- Métais, E. (2004). Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique. Paris : *Economica*.
- Mione, A., Nicolosi, A., & Robert, F. (2020). La longévité des alliances entre concurrents: Le rôle clé de la symétrie entre les partenaires. *Revue française de gestion*, 290(5), 47-70. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2020-5-page-47?lang=fr>.
- Mira, B., Le Roy, F., & Robert, M. (2017). La coopération entre les petites entreprises : Une question de proximité. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 30(3-4), 231. <https://doi.org/10.7202/1042666ar>
- Morris, M. H., Koçak, A. & Ozer, A. (2007). Cooperation as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*18(1), 35-56. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/77/68>
- Nations Unies. (2009). Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (CITI). Révision 4. *Département des affaires économiques et sociales, Division de statistique*. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4f.pdf

- Organisation de l'Aviation Civile Internationale. (2020). Aviation Benefits Report 2020. https://www.icao.int/annual-report-2020/Documents/ARC_2020_Air%20Transport%20Statistics_final_sched_fr.pdf
- Organisation de l'Aviation Civile Internationale. (2019). Annual Report 2019. https://www.icao.int/annual-report-2019/Documents/ARC_2019_Air%20Transport%20Statistics_fr.pdf
- Office du Transport du Canada. (s.d.). Liste des compagnies aériennes internationales. <https://portail-portal.otc-cta.gc.ca/fr/liste-compagnies-aeriennes-internationales> - Consulté le 30 novembre 2023
- Osarenkhoe, A. (2010). A coopetition strategy – a study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. *Business Strategy Series*, 11(6), 343-362. <https://doi.org/10.1108/17515631011093052>
- Panagiotou, G. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective. *Management Decision*, 44(3), 423-441. <https://doi.org/10.1108/00251740610656296>
- Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopétition : Le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion*, 33(176), 111-124. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.111-134>
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: Typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.751011>
- Pellegrin-Boucher, E., & Roy, P. (2019). Dynamique de la coopétition commerciale avec appels d'offres : Le cas des cabinets d'architectes. *Management international*, 23(2), 115-126. <https://doi.org/10.7202/1060035ar>
- Pels, E. (2008). Airline network competition: Full-service airlines, low-cost airlines and long-haul markets. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 68-74. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.01.009>
- Peteraf, M. A. (1993). Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6), 519-528. <https://doi.org/10.1002/mde.4090140605>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: a resource dependence perspective. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings*, 233-242. https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=zuZ3HEi4dXIC&oi=fnd&pg=PA233&dq=Pfeffer,+J.+et+Salancik,+GR,+2003&ots=vFzkLk0zHM&sig=d78ZGo1vdj5MI-hpPHVpspzVWdo&redir_esc=y#v=onepage&q=Pfeffer%2C%20J.%20et%20Salancik%2C%20GR%2C%202003&f=false

- Porter, M. E. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214. <https://doi.org/10.2307/1924589>
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. In D. Asch & C. Bowman (Éds.), *Readings in Strategic Management* (p. 133-143). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M.E. (2008), *On Competition*, updated and expanded edition, Harvard business Review book. https://books.google.ca/books?id=58BaPqkbYZAC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gb_s_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Prévot, F. (2007). Coopétition et management des compétences. *Revue française de gestion*, 33(176), 183-202. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.183-202>
- Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, 204(5), 87-103. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-87?lang=fr>.
- Prévot, F., Branchet, B., Boissin, J.-P., Castagnos, J.-C., & Guieu, G. (2010). The intellectual structure of the competence-based management. In R. Sanchez, A. Heene, & T. Ede Zimmermann (Éds.), *Research in Competence-Based Management* (Vol. 5, p. 231-258). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1744-2117\(2010\)0000005012](https://doi.org/10.1108/S1744-2117(2010)0000005012)
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236-249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>

- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 154-169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00956.x>
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, 35, 22-31. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.011>
- Ritala, P., & Sainio, L.-M. (2014). Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155-169. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476>
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.002>
- Robert, F., Marques, P., & Roy, F. L. (2009). Coopetition between SMEs: An empirical study of French professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2009.024103>
- Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, faster, stronger, the impact of market oriented coopetition on product commercial performance. *M@n@gement*, 21(1), 574. <https://doi.org/10.3917/mana.211.0574>
- Rodrigues, F., Souza, V., & Leitao, J. (2011). Strategic coopetition of global brands: A game theory approach to « Nike + iPod Sport Kit » co-branding. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435-455. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2011.043387>
- Roig-Tierno, N., Kraus, S., & Cruz, S. (2018). The relation between coopetition and innovation/entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(2), 379-383. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0266-8>
- SkyTeam. (2023). SkyTeam. <https://www.SkyTeam.com> Consulté le 04 février 2024
- Star Alliance. (2023). Star Alliance. <https://www.staralliance.com> Consulté le 02 février 2024
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- The Global economy. (2024). Air transport infrastructure quality - Country rankings. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/air_transport_infrastructure/ Consulté le 11 mars 2024

- Thomas, H., & Pollock, T. (1999). From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 10(2), 127-140. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00115>
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.00>.
- Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- United Nations World Tourism Organization. (2020). World tourism barometer. *Volume 18, Issue 1. UNWTO*. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt.pdf
- Uzunidis, D. (2004). L'innovation et l'économie contemporaine. *Bruxelles, De Boeck*.
- Uzunidis, D. (2016). Propaedeutics in the theory of the industrial organisation: The SCP (structure, conduct, performance) model. *Journal of Innovation Economics & Management*, n°20(2), 197-215. <https://doi.org/10.3917/jie.020.0197>
- Vasigh, B., Fleming, K., & Tacker, T. (2018). Introduction to air transport economics: from theory to applications. *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315299075>
- Warnier, V. (2019). Les grands courants en management stratégique. *Les grands courants en management stratégique* (p. 71-95). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0071>
- Wensveen, J. G. (2007). Air Transportation: A Management Perspective, Sixième Edition. *Ashgate Ashgate Publishing Company*. https://www.academia.edu/23309391/Air_transportation_a_management_perspective
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://www.jstor.org/stable/2486175>
- Yadav, N., Kumar, R., & Malik, A. (2022). Global developments in coopetition research: A bibliometric analysis of research articles published between 2010 and 2020. *Journal of Business Research*, 145, 495-508. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.005>
- Yami, S., & Nemeh, A. (2014). Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.006>