

Le présent rapport de recherche a été préparé à la demande du Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*. Il renferme les constatations et les opinions du(des) auteur(s), mais ne reflète pas nécessairement les opinions du Comité d'examen ou de ses membres.

Conséquences possibles des options de libéralisation sur l'industrie canadienne du transport aérien commercial

Projet de recherche réalisé pour le Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*

Rapport préparé par
Fred Lazar

Avril 2001

Conséquences possibles des options de libéralisation sur l'industrie canadienne du transport aérien commercial

Fred Lazar
Schulich School of Business
Université York

Avril 2001

1.0 RÉSUMÉ GÉNÉRAL

1.1 Introduction

La déréglementation de l'industrie canadienne du transport aérien n'a pas donné les résultats escomptés et souhaités par les tenants de la déréglementation; il semble donc qu'une deuxième phase de déréglementation soit nécessaire. Cette deuxième phase consiste à ouvrir le marché canadien à tous les protagonistes.

Je ne souscris pas à la re-réglementation de l'industrie, bien que je sois l'un des très rares sceptiques quant aux incidences possibles de la déréglementation sur la « concurrence ». Cependant, tous les marchés ont besoin d'un ensemble de règles et de règlements pour bien fonctionner; faute de quoi, on voit s'installer l'anarchie sur le marché et les conséquences sont loin d'être souhaitables aussi bien pour les économistes que pour les décideurs. Il paraît donc nécessaire d'étudier l'ensemble de règles qui doivent régir l'industrie du transport aérien.

Je milite en faveur des négociations et des accords bilatéraux pour poursuivre l'ouverture du marché canadien. En revanche, je suis vivement opposé aux mesures unilatérales pour trois raisons principales :

- il y a peu de chances pour qu'elles produisent les résultats prévus par les défenseurs de ce moyen d'action et, s'il s'avère que j'ai raison, les décideurs n'auront plus que quelques rares options pour faire face aux répercussions;
- il n'y a aucune raison d'abandonner une monnaie d'échange importante car ce qui se joue ici, ce sont plus que d'éventuels avantages pour les consommateurs;
- les actions unilatérales réduisent grandement les chances qu'Air Canada ne survive comme transporteur indépendant; or, il y a d'importants avantages économiques et sociaux à avoir un transporteur canadien.

1.2 Principaux enjeux

L'objectif primordial de ce rapport est d'évaluer les effets d'autres façons d'autoriser l'implantation de protagonistes étrangers sur le marché intérieur sur fond de concurrence à la fois pour les services de transport aérien de passagers et de fret au Canada.

Ce rapport envisage trois séries d'options :

- accroître la limite de propriété étrangère à 49 % de la participation avec droit de vote dans les compagnies aériennes canadiennes titulaires d'un permis;
- consentir aux compagnies aériennes qui ont leur siège à l'étranger des droits de sixième liberté modifiés, des droits de cabotage consécutif et (ou) des droits de cabotage autonome;
- permettre aux compagnies aériennes ayant leur siège à l'étranger ou aux investisseurs étrangers de mettre sur pied et de posséder jusqu'à 100 % de la participation avec droit de vote dans une compagnie aérienne titulaire d'un permis pour exploiter des vols uniquement sur le marché canadien (droits d'établissement, concessionnaires).

Les options d'implantation tiennent compte de plusieurs des obstacles qui empêchent l'implantation accrue des compagnies canadiennes ou qui réduisent le taux d'implantation. La possibilité d'une pénétration du marché canadien intérieur par les compagnies aériennes américaines, par exemple, devrait accroître le bassin de gestionnaires talentueux. De plus, ces compagnies aériennes devraient pouvoir avoir accès à des capitaux à des taux concurrentiels, ainsi qu'à des circuits de distribution et être en mesure d'égaliser ou d'améliorer les avantages concurrentiels des compagnies aériennes canadiennes titulaires. En revanche, l'implantation de compagnies aériennes américaines se heurtera aux mêmes obstacles d'infrastructures que pour tout nouveau venu canadien, et il se peut par ailleurs qu'il y ait peu de marchés au Canada qui présentent des possibilités de rentabilité. L'assouplissement des limites actuellement imposées à la propriété étrangère sans modifier les prescriptions de contrôle effectives réglerait au mieux l'obstacle relatif aux capitaux. Mais cela fera peu pour surmonter l'obstacle des gestionnaires, des infrastructures, de la taille du marché et des avantages des compagnies titulaires.

Mais est-il vraiment besoin d'ouvrir le marché canadien intérieur aux compagnies étrangères?

Parmi les réponses possibles à cette question, en voici quelques-unes :

- l'implantation se fera par paliers étant donné qu'on ne prévoit plus l'implantation d'une compagnie canadienne ou que plusieurs nouveaux venus canadiens échoueront même sans l'implantation de la moindre nouvelle compagnie étrangère (deux ont déjà fait l'objet d'une acquisition – Royal Aviation et Canjet);

- l'implantation se fera par paliers et accélérera le rythme d'implantation – le rythme actuel est « trop lent »;
- l'implantation se soldera par une concurrence plus efficace, même si elle déplace une partie ou la totalité de tous les nouveaux venus canadiens à ce jour.

Mais combien de paires de villes au Canada peuvent alimenter la concurrence? En d'autres termes, combien de paires de villes peuvent être desservies par plus d'un transporteur? Si le marché canadien se caractérise par la prédominance de routes très minces, les possibilités d'implantation sont alors limitées au mieux et il se peut même qu'elles aient déjà été épuisées.

1.3 Implantation à ce jour au Canada

Depuis la prise de contrôle de Canadien International par Air Canada, il y a eu à la fois l'implantation de nouveaux venus et le renforcement de capacité des compagnies titulaires. Il importe de signaler que l'expansion des transporteurs existants, dont Air Canada, constitue une forme d'implantation. Tous les nouveaux venus possédaient déjà une expérience du transport aérien, y compris Canjet et Skyservice/Roots. Les seuls nouveaux venus, au sens *de novo*, sont Canjet et Roots Air.

L'expérience à ce jour démontre l'importance des facteurs suivants dans l'injection de capitaux supplémentaires dans l'industrie canadienne du transport aérien :

- importance de l'expérience des gestionnaires dans l'industrie du transport aérien;
- importance des perspectives perçues suite à la disparition des LACI;
- succès de Westjet.

Mais l'industrie subit déjà une nouvelle série de fusions.

- Royal Aviation et Canjet sont en voie d'acquisition par Canada 3000.
- Roots Air n'a pas de modèle fonctionnel rentable et risque de faire faillite.

L'échec des nouveaux venus aura des effets néfastes sur les titulaires restants (à l'exclusion d'Air Canada) et empêchera les groupes futurs de trouver des capitaux supplémentaires. Il se peut donc que l'implantation de transporteurs canadiens ait déjà dépassé la crête de la vague.

Il est important de signaler qu'aucune nouvelle compagnie ne s'est implantée sur le marché des transporteurs régionaux. De nombreuses paires de villes canadiennes ne peuvent alimenter plus d'une compagnie aérienne. Beaucoup de ces routes sont des routes régionales.

1.4 Alliances

Il existe quatre grandes alliances mondiales, et il est peu probable qu'il y en ait plus de quatre compte tenu de la dernière série de fusions aux États-Unis et du besoin pour une alliance mondiale de compter une compagnie aérienne américaine parmi ses membres.

En Australie, deux des alliances sont actuellement représentées (Oneworld et Star) grâce au fait que deux transporteurs intérieurs (Qantas, Ansett) ont survécu. Les autres alliances n'ont jamais cherché à pénétrer sur le marché intérieur australien.

Au Canada, après deux alliances, il n'y en a plus qu'une de représentée. L'une quelconque des trois autres alliances a-t-elle vraiment intérêt à vouloir entrer sur le marché canadien? Le marché canadien a-t-il de l'importance pour le réseau mondial? Quoi qu'il en soit, les possibilités d'implantation de transporteurs étrangers sont limitées compte tenu de l'existence des quatre alliances mondiales.

1.5 Leçons à tirer de l'expérience australienne

Le Canada a plusieurs leçons intéressantes à tirer de l'expérience australienne l'an dernier.

- Il semble y avoir la place pour deux compagnies aériennes nationales en Australie.
- Une seule compagnie intérieure s'est prévaluée des récents changements structurels et des perspectives de marché pour s'implanter sur le marché, et Impulse Airlines a pratiquement été contrainte d'adopter cette stratégie pour survivre.
- Les nouvelles Lignes directrices sur la propriété étrangère ont abouti à l'implantation de Virgin Blue. Mais l'empressement du gouvernement du Queensland à offrir des concessions et une aide financière a sans doute été encore plus important pour attirer Richard Branson en Australie.
- Les deux nouveaux venus exploitent des vols essentiellement dans le triangle très dense de la côte Est : Melbourne-Sydney-Brisbane – qui ressemble sous bien des rapports au triangle de l'Est au Canada.
- L'implantation d'un transporteur appartenant à des intérêts étrangers a de fait obstrué l'implantation de tout autre transporteur intérieur.
- Les titulaires réagissent agressivement à l'implantation d'un nouveau venu, surtout lorsque cela se fait sur les paires de villes les plus importantes.
- L'implantation se solde par une baisse des tarifs et des rendements.
- On s'attend à ce que Virgin Blue se retire du marché ou liquide ses actifs au cours des 12 à 18 prochains mois.

1.6 Leçons à tirer de l'expérience américaine

Il y a également d'importantes leçons à tirer de l'expérience des États-Unis.

Il y a eu une croissance régulière, à défaut d'être spectaculaire, des parts cumulatives du marché des compagnies aériennes à faibles coûts et à bas tarifs aux États-Unis, qui est passée de 8,8 % en 1986 à un peu plus de 15 % en 1999. La majeure partie de ce gain reflète la réussite et la croissance soutenues de Southwest Airlines. De nombreux nouveaux venus ont échoué et continuent de le faire. L'échec des jeunes entreprises après 1997 est dans une large mesure attribuable à une piètre gestion, à de mauvais plans d'activités et à un financement insuffisant. Mais l'on continue de voir apparaître de nouveaux venus, notamment avec l'arrivée de JetBlue et l'expansion de Southwest, AirTran, Frontier et Midway.

Toutefois, tout comme l'implantation de nouveaux venus est une caractéristique du marché américain, il en va de même des fusions. C'est ainsi que ValuJet a fusionné avec AirTran en 1997. American a pris le contrôle de Reno Air et AMR Eagle a racheté Business Express en 1998. Delta s'est portée acquéreur d'Atlantic Southeast et de Comair en 1999. United est sur le point de prendre le contrôle de US Airways et American a offert d'acheter TWA et certains actifs de US Airway (qui représentent environ 20 % du trafic de USAir).

Les fusions sont aiguillonnées par le désir de constamment accroître l'étendue et l'échelle des réseaux. À l'exception de Southwest Airlines, les principaux transporteurs américains se sont concentrés sur le renforcement des transporteurs d'apport et sur la taille et le nombre de leurs pivots. Les plaques tournantes forteresses atténuent les impacts des nouveaux venus sur le plan de la concurrence et permettent de recourir à la limitation de la capacité, à la fréquence des vols, aux horaires, aux programmes de fidélisation, aux commissions indirectes des agents de voyages et aux alliances en vue de s'attaquer aux nouveaux concurrents.

Dans le cadre de leur stratégie de renforcement de leurs réseaux en étoile, les principaux transporteurs ont noué des rapports étroits avec des compagnies régionales partenaires. À vrai dire, l'industrie des compagnies régionales aux États-Unis a subi des transformations en profondeur. L'entrée en service et le rôle accru des jets régionaux ont eu pour effet d'élargir le rôle des compagnies aériennes régionales partenaires/filiales et leur importance dans les réseaux en étoile des principaux transporteurs. Les jets régionaux sont devenus très importants pour le développement soutenu des aéroports pivots des principales compagnies et d'une des compagnies spécialisées.

Il existe d'importantes perspectives de croissance sur le marché américain pour Southwest, AirTran et Midway, de sorte que leur intérêt pour le Canada risque d'être plutôt limité.

1.7 Conclusions

L'implantation de transporteurs étrangers pourrait se traduire de la manière suivante :

- ajouter une étape canadienne supplémentaire aux vols dont le point de destination est actuellement une ville canadienne (cabotage consécutif);
- créer un transporteur intérieur canadien (ce qui est la stratégie d'Ansett ou de Virgin Blue). Un tel transporteur pourra être structuré comme service de navette sur les marchés court-courriers à forte densité (comme les modèles d'Impulse et de US Airways Shuttle); comme réseau en étoile dont l'aéroport pivot sera Toronto ou peut-être Calgary, Winnipeg ou Montréal; ou comme service point à point (modèles de Westjet ou de Southwest);
- desserte des villes canadiennes par les aéroports pivots existant aux États-Unis (droits modifiés de sixième liberté) comme Minneapolis (Northwest, alliance Wings), Milwaukee (Midwest Express), Chicago (American, alliance Oneworld), Detroit (Northwest), Cleveland (Continental, alliance Wings) ou Cincinnati (Delta, alliance Skyteam).

À défaut de créer un transporteur intérieur canadien, il y a plus de chances pour que les transporteurs américains songent à s'implanter sur le marché canadien si on leur octroie des droits modifiés de sixième liberté ou une forme quelconque de droits de cabotage. Les transporteurs non américains n'exploitent pas de pivots aux États-Unis pouvant être utilisés avec des droits modifiés de sixième liberté. Quant à l'utilisation des droits de cabotage consécutif pour desservir le marché intérieur canadien, les compagnies non américaines ne peuvent offrir les fréquences qu'il faut pour attirer les voyageurs d'affaires et il y a donc de plus grands risques de retards des vols en provenance d'outre-mer, ce qui réduit d'autant leur attrait pour les voyageurs d'affaires. Mais l'expérience de Qantas en Australie en vertu de la Two Airline Policy de ce pays nous apprend que les transporteurs non américains pourraient offrir des tarifs très bas aux voyageurs d'agrément au Canada, qui se préoccupent beaucoup moins des fréquences et de la ponctualité.

Les nouveaux venus à faibles coûts et à bas tarifs sur le marché américain et, plus récemment, sur le marché de l'Union européenne se sont en général attaqués aux réseaux en étoile des transporteurs titulaires pour ouvrir de « nouveaux marchés ». La géographie et la distribution de la population du marché canadien limitent grandement le potentiel des réseaux en étoile. Il en va de même de l'importance de l'aéroport Pearson de Toronto et des possibilités limitées d'y créer un aéroport pivot.

Un réseau point à point n'offre pas aux jeunes transporteurs la même latitude de créer de « nouveaux marchés » en survolant les aéroports pivots. En revanche, tout nouveau venu doit affronter directement les transporteurs titulaires à moins qu'il n'y ait de bons aéroports secondaires dans les principaux centres urbains. Cela incite à croire que les possibilités de création d'une compagnie intérieure canadienne par des compagnies ou des investisseurs étrangers sont beaucoup plus limitées.

Quelles sont les chances d'implantation d'un nouveau venu si le marché canadien est ouvert aux transporteurs et aux investisseurs étrangers? Qui pourrait vouloir venir s'installer au Canada et sur quels marchés?

- Il y a peu de chances pour que les transporteurs américains se prévalent du droit de cabotage consécutif vu que leur principal objectif est de renforcer leurs réseaux en étoile et qu'en cours de route, ils limitent le nombre de vols à une escale à leurs réseaux respectifs pour réduire l'effet de propagation des retards à l'un quelconque de leurs aéroports pivots sur la totalité de leur réseau. Les transporteurs américains songeront plutôt à ajouter un nouveau vol sans escale ou à augmenter la fréquence des vols existants sans escale à destination des villes canadiennes plutôt que d'ajouter un autre tronçon à un vol existant desservant une ville canadienne.
- Le droit modifié de sixième liberté a plus de chances de séduire les transporteurs américains. Ceux d'entre eux qui desservent déjà plus d'une ville canadienne à partir de leurs pivots peuvent sans difficulté offrir un tarif direct reliant plusieurs villes canadiennes. Cette possibilité concerne essentiellement les compagnies américaines qui exploitent des aéroports pivots à proximité de la frontière canadienne, à défaut de quoi le côté peu pratique des vols plus longs risque de neutraliser les avantages de tarifs inférieurs pour les voyageurs dont le temps est précieux, ainsi que sur les vols transcontinentaux. En revanche, les voyageurs d'agrément risquent de se laisser séduire par les bas tarifs et par des correspondances plus fastidieuses par un aéroport pivot américain.
- Les compagnies américaines et peut-être certains transporteurs étrangers comme Virgin Atlantic, British Airways et (ou) Singapore Airlines pourraient songer à créer une filiale canadienne. Le palmarès du Groupe Virgin à ce jour permet de douter que la compagnie ne veuille s'implanter sur le marché canadien ou, si elle le fait, qu'elle ne devienne une force à long terme sur ce marché. Singapore est membre de l'alliance Star, de sorte qu'il est peu probable que la compagnie veuille s'implanter sur le marché canadien sans obtenir l'approbation préalable d'Air Canada. Quant à British Airways, elle connaît un trop grand nombre d'autres problèmes pour vouloir se charger d'un transporteur d'apport sur le marché canadien.
- Compte tenu de la dernière série de fusions aux États-Unis, de l'existence de quatre alliances mondiales distinctes intéressant les plus gros transporteurs américains et des liens étroits qui unissent les plus gros transporteurs régionaux indépendants aux principaux transporteurs, le nombre de compagnies aériennes qui pourraient vouloir se prévaloir d'une plus grande facilité d'accès au marché canadien est sans doute infime. Ni Southwest ni l'un quelconque des transporteurs spécialisés aux États-Unis ne voudront sans doute s'implanter sur le marché

canadien intérieur car cela ne concorde pas avec leurs stratégies actuelles de développement de leurs réseaux.

- Sur les quatre alliances, seule Star est présente au Canada. Sur les trois autres, seule Oneworld était présente sur le marché canadien avant la prise de contrôle de Canadien International par Air Canada. Il semble donc que Oneworld pourrait être le seul à vouloir réintégrer le marché canadien. Mais ce groupe pourrait réintégrer le marché canadien en vertu d'un contrat de commercialisation ou de partage des codes avec Canada 3000. Si la limite de propriété étrangère est majorée à 49 %, British Airways, American ou Oneworld dans son ensemble pourraient vouloir prendre une participation en capital importante dans Canada 3000. L'une ou l'autre de ces options nécessiterait un investissement plutôt modeste et minimiserait donc les risques d'un accès au marché canadien.

Néanmoins, si l'implantation de transporteurs ou d'investisseurs étrangers se fait effectivement sur le marché canadien, quel effet cela risque-t-il d'avoir sur les plans d'implantation des compagnies canadiennes et quel sera l'effet net sur la concurrence au Canada?

- Les chances d'implantation de transporteurs étrangers sont limitées tout comme la portée d'une telle mesure. On peut donc dire que les incidences possibles sont elles aussi plutôt limitées. Mais il y aura incontestablement de nouveaux venus et, compte tenu de la taille du marché canadien et de la fragilité de l'industrie, en particulier en cette période de ralentissement de l'activité économique, même un niveau d'implantation limité risque d'avoir des incidences profondes sur l'industrie canadienne du transport aérien.
- Les droits modifiés de sixième liberté ou les droits de cabotage risquent de décimer l'industrie canadienne du fret aérien, à moins que les clauses d'envergure des principaux transporteurs tout-cargo aux États-Unis ne soient modifiées pour permettre la sous-traitance à des transporteurs canadiens.
- Il ne faut pas s'attendre à une bousculade de nouveaux venus si de nouvelles politiques sont adoptées par le gouvernement fédéral afin d'encourager les nouveaux venus à s'implanter sur le marché canadien. À l'exception d'un très petit nombre de paires de villes, le marché canadien est très restreint. Ainsi, l'implantation de nouveaux venus se fera vraisemblablement aux dépens d'une expansion des compagnies canadiennes titulaires et risque même de compromettre la rentabilité future d'un ou de plusieurs de ces transporteurs, à moins que l'unique modification soit un assouplissement des limites imposées à la propriété étrangère.
- L'industrie du transport aérien est très cyclique. Étant donné que ses coûts sont fixes par rapport à ses recettes, un changement infime du coefficient du remplissage ou des tarifs peut avoir des répercussions colossales sur les bénéfices.

C'est pourquoi plus long ou plus abrupt est le ralentissement de l'activité économique, plus faibles sont les chances de survie des nouveaux venus, peu importe que les transporteurs étrangers décident ou non de s'implanter sur le marché canadien.

- Un assouplissement des limites imposées à la propriété étrangère fera sans doute plus pour assurer la survie d'une concurrence intérieure que toute autre réforme politique. Cela pourrait multiplier les sources de capitaux auxquelles ont accès les compagnies canadiennes, tandis que, pour les transporteurs faisant l'objet d'une saine gestion, l'accès à un plus grand nombre de sources de capitaux devrait réduire les coûts du capital. Mais toute modification des limites imposées à la propriété étrangère sans modification des dispositions de « contrôle de fait » risque d'avoir une valeur restreinte.
- Quant à la thèse voulant qu'un quasi-monopole soit inefficace et ne fonctionne qu'avec une structure des coûts trop élevés, le problème ne tient pas à l'absence de concurrence, mais plutôt à l'absence d'incitatifs et de contrôles internes pour limiter le gaspillage.

En l'absence de toute réforme politique, voici ce à quoi je m'attends :

- Canada 3000 poursuivra son expansion mais n'engrangerá que des bénéfices marginaux;
- tout porte à croire que les résultats financiers de Westjet ont atteint leur pic;
- Roots appartiendra à l'histoire;
- les résultats financiers d'Air Canada ne sont pas du tout garantis à cause de son fort taux d'endettement, du ralentissement de l'activité économique, des coûts élevés d'intégration et des effets sur la concurrence intérieure accrue jusqu'ici.

Advenant qu'une réforme politique aboutisse à l'implantation de nouveaux transporteurs étrangers, voici alors ce à quoi je m'attends :

- le nombre de nouveaux venus sera limité au mieux – il y a en effet un nombre infime de marchés au Canada qui se prêtent à des perspectives d'implantation – et les nouveaux venus risquent de déplacer des compagnies canadiennes (sur le plan des routes qu'elles exploitent et (ou) du nombre de fréquences qu'elles assurent sur les routes existantes);
- même l'implantation limitée de nouveaux venus affaiblira les résultats financiers de Canada 3000, de Westjet et peut-être d'Air Canada, selon que les changements sont le résultat d'actions unilatérales ou d'accords bilatéraux et selon le potentiel de Pearson comme aéroport pivot du Nord.

2.0 INTRODUCTION

2.1 Objectifs

Ce rapport a un objectif primordial qui est d'évaluer les conséquences d'autres façons d'autoriser l'implantation de transporteurs étrangers sur le marché intérieur sur fond de concurrence à la fois sur le transport aérien des passagers et du fret au Canada.

Pour atteindre cet objectif, nous avons étudié les questions suivantes :

- l'ampleur des nouveaux venus sur le marché canadien;
- les chances d'implantation de nouveaux venus advenant que le marché canadien soit ouvert aux transporteurs et aux investisseurs étrangers;
- les impacts commerciaux potentiels des nouveaux venus, le cas échéant :
 - en quoi cela compromettra-t-il les plans d'une pénétration plus profonde des compagnies canadiennes?
 - quels seront les effets nets sur la concurrence? Combien de compagnies aériennes ont des chances de survivre?

Il peut y avoir soit l'implantation de nouveaux venus (arrivée de nouvelles compagnies sur le marché), soit l'implantation de titulaires par une expansion de leur capacité. Dans l'industrie du transport aérien, l'implantation de titulaires peut se faire par l'augmentation des fréquences quotidiennes sur les routes existantes ou par la mise en service de nouveaux vols sur de nouvelles paires de villes. Depuis la prise de contrôle de Canadien International par Air Canada, les deux types d'implantations se sont produites et l'implantation des titulaires a revêtu les deux formes. Canjet et Skyservice's Roots Air se sont implantées sous forme de nouveaux venus. Des titulaires comme Westjet et Royal Aviation ont augmenté leurs vols réguliers en multipliant les fréquences sur les routes existantes et en lançant de nouveaux services (voir section 2.3 ci-après).

Compte tenu de ces développements positifs jusqu'ici, on doit se demander s'il est vraiment nécessaire d'ouvrir le marché canadien intérieur aux transporteurs étrangers. Il y a deux réponses possibles à cette question.

D'une part, on n'escompte pas l'implantation d'une compagnie canadienne (soit d'un nouveau venu, soit d'un concurrent existant d'Air Canada). Si c'est là la raison pour laquelle on envisage d'ouvrir le marché canadien aux transporteurs étrangers, il faut alors se demander pourquoi aucune nouvelle implantation n'est prévue. Peut-être que la prise de contrôle de Royal Aviation et de Canjet par Canada 3000 est un signe avant-coureur d'une nouvelle série de fusions dans l'industrie du transport aérien au Canada¹. Peu importe que cela soit le cas ou non, y a-t-il des obstacles à l'implantation de transporteurs canadiens? Dans ce cas, quels sont-ils et existe-t-il d'autres options pour les surmonter?

¹ Comme l'a fait remarquer récemment le directeur général de Canada 3000, la fusion avec Royal Aviation aura pour effet de réduire la capacité et la concurrence sur certaines routes au Canada.

Au nombre des obstacles possibles, mentionnons la gestion, l'accès aux capitaux, les limites d'infrastructures, les perspectives limitées de marché/bénéfices et les réactions concurrentielles d'Air Canada. En quoi la concurrence accrue/implantation de transporteurs/investisseurs étrangers contribuera-t-elle à surmonter l'un quelconque de ces obstacles?

Deuxièmement, le rythme d'implantation est « trop lent ». Cette réponse présuppose un équilibre du marché avec un réseau « optimal » de routes, de services et de tarifs et part de l'hypothèse que le rythme actuel d'implantation des transporteurs canadiens aboutira à cet équilibre dans un « trop long » délai. Si l'on met de côté les questions importantes de savoir comment définir « trop lent » ou « optimal » dans le cadre de l'industrie du transport aérien intérieur, il faut à nouveau se demander pourquoi le rythme d'implantation est trop lent. Ces obstacles ralentissent-ils le rythme d'implantation? Dans ce cas, quels sont-ils et existe-t-il d'autres options pour y faire face? Et en quoi l'implantation de transporteurs/investisseurs étrangers contribuera-t-elle à surmonter l'un quelconque de ces obstacles?

Alors que ce rapport ne traite pas directement de la question de savoir s'il faut ouvrir le marché intérieur aux transporteurs étrangers, il se penche sur la question de savoir si l'implantation de transporteurs étrangers est probable et, dans ce cas, quel effet cela risque d'avoir sur le marché canadien.

Les décideurs doivent être en mesure de se faire une image réaliste des conséquences éventuelles d'un nouveau régime politique. Comme nous le verrons à la section 2.4 ci-après, les tenants des phases préliminaires de la déréglementation de l'industrie du transport aérien en ont mal prévu les ramifications, ce qui explique que les décideurs du Canada et des États-Unis soient aujourd'hui confrontés aux conséquences, c'est-à-dire à une augmentation des fusions dans l'industrie.

2.2 Options d'implantation

Il existe trois ensembles d'options qui permettent d'ouvrir davantage le marché canadien aux transporteurs et aux investisseurs étrangers. Il est possible d'assouplir les restrictions en vigueur à la propriété étrangère, sans toutefois les éliminer complètement. La *Loi sur les transports au Canada* stipule que les titulaires d'un permis de transporteur aérien doivent être « canadiens », contrôlés de fait par des Canadiens, dont au moins 75 % des actions assorties du droit de vote sont détenues et contrôlées par des Canadiens. Les actions détenues par des non-Canadiens peuvent dépasser 25 % jusqu'à concurrence de 33 %. Les règles en vigueur aux États-Unis limitent la participation étrangère à un maximum de 25 % des intérêts assortis du droit de vote et à un maximum de 49 % des intérêts économiques. Dans certains cas spéciaux, le ministère des Transports des États-Unis peut autoriser des citoyens non américains à détenir jusqu'à 49 % des actions assorties du droit de vote.

Les règles canadiennes pourraient être modifiées pour permettre aux non-Canadiens de détenir jusqu'à 49 % des actions assorties du droit de vote dans les compagnies aériennes canadiennes licenciées. Cela soutiendrait la comparaison avec les règles en vigueur en Australie. La prescription relative au contrôle par des intérêts canadiens peut être maintenue en limitant à 25 % ou moins les actions détenues par une entité étrangère quelconque ou un groupe connexe.

Une deuxième option consiste à octroyer, soit unilatéralement, soit par le biais d'un accord bilatéral, à des transporteurs étrangers des droits modifiés de sixième liberté, des droits de cabotage consécutif² et (ou) des droits de cabotage autonome³.

Des droits modifiés de sixième liberté permettraient notamment à un transporteur américain de transporter des passagers canadiens entre deux villes du Canada via un aéroport pivot américain⁴. En vertu de droits de cabotage consécutif, un transporteur américain pourrait exploiter une route intérieure au Canada à titre de prolongement d'une de ses routes transfrontalières. Par exemple, Northwest Airlines pourrait prolonger sa route actuelle Detroit-Toronto jusqu'à Ottawa et embarquer des passagers canadiens à Toronto pour les transporter jusqu'à Ottawa. En vertu de droits de cabotage autonome, n'importe quel transporteur étranger pourrait exploiter des routes entièrement intérieures au Canada sans la moindre correspondance avec son réseau intérieur. Ainsi, un transporteur américain pourrait offrir un service entre Winnipeg et Vancouver même s'il n'exploite aucune route transfrontalière dont Winnipeg ou Vancouver serait le point terminal au Canada.

La troisième option est une variante de l'octroi de droits de cabotage autonome. Les transporteurs ou les investisseurs étrangers pourraient créer et posséder jusqu'à 100 % des intérêts d'une compagnie étrangère au Canada qui n'exploiterait que des routes intérieures canadiennes. L'Australie a modifié en 1999 ses Foreign Investment Review Board Sectoral Guidelines afin d'autoriser des intérêts étrangers à posséder jusqu'à 100 % des actions d'une compagnie aérienne intérieure australienne. Jusqu'ici, deux transporteurs intérieurs en Australie appartiennent à des intérêts étrangers : Ansett et Virgin Blue (voir section 4.2 ci-après).

2.3 L'industrie canadienne du transport aérien : examen de l'évolution du marché

Suite à la prise de contrôle de Canadien International par Air Canada en décembre 1999, plusieurs transporteurs ont fait part de leurs plans d'implantation/développement sur le marché intérieur des vols réguliers. Westjet, le principal transporteur offrant des services réguliers ayant survécu au Canada, a étendu ses services dans l'Ouest du Canada et a fait

² Également connus comme droits de huitième liberté.

³ Droits de neuvième liberté.

⁴ Moyennant des droits modifiés de sixième liberté, American Airlines pourrait exploiter par exemple un vol Calgary-Chicago-Toronto et vendre des billets pour le tronçon Calgary-Toronto à des passagers canadiens.

une incursion sur le marché de l'Est du Canada en choisissant l'aéroport de Hamilton comme base de ses opérations dans cette région. Royal Aviation a transféré certains appareils tout-cargo et affrétés pour multiplier ses services réguliers dans l'Est du Canada et à travers le pays. Canada 3000 a levé des nouveaux fonds propres pour financer l'achat d'appareils supplémentaires et offrir des services réguliers à l'échelle nationale et internationale. Skyservice, transporteur affrété, a établi un partenariat avec Roots, société de vêtements au détail, et a levé des capitaux propres afin d'acheter des aéronefs pour lancer une nouvelle compagnie régulière s'adressant aux voyageurs d'affaires. Roots Air est entrée en service à la fin mars, desservant les axes Toronto-Vancouver et Toronto-Calgary. Enfin, le Groupe IMP a lancé une nouvelle compagnie (Canjet), offrant des services à bas tarifs dans l'Est du Canada et dont Winnipeg est actuellement le point terminal de son réseau dans l'Ouest. Sur tous les titulaires, seule Air Transat ne s'est pas implantée sur le marché des vols réguliers.

À la fin de janvier, Canada 3000 avait fait l'acquisition de Royal Aviation, réduisant du même coup le nombre de concurrents sur le marché intérieur. Selon le président de Canada 3000 : « La nouvelle compagnie fusionnée représente un amalgame idéal et regroupe les services internationaux long-courriers de Canada 3000 avec les vols intérieurs court-courriers de Royal Aviation. »⁵ Canada 3000 est sur le point de prendre également le contrôle de Canjet.

Canada 3000

Canada 3000 bâtit depuis plusieurs années ses services réguliers afin de donner de l'essor à ses activités et de mieux utiliser sa flotte. La compagnie s'est fixé les objectifs stratégiques suivants pour augmenter ses recettes et ses bénéfices et améliorer sa marge bénéficiaire :

- exploiter un vaste réseau flexible et mondial réceptif à la demande;
- conserver un amalgame de routes diversifié qui n'est tributaire d'aucun marché ou route en particulier;
- offrir des horaires variables pour éviter la concurrence directe;
- maximiser l'utilisation des aéronefs⁶;
- cibler les voyageurs d'agrément sensibles aux prix et les voyageurs d'affaires;
- créer une demande en offrant de bas tarifs;
- maximiser le coefficient de remplissage⁷;
- établir son palmarès et sa réputation au Canada et à l'étranger.

⁵ Communiqué de presse de Canada 3000, 29 janvier 2001. On peut le visionner sur le site Web du SEDAR.

⁶ En 1999, chacun des B757-200, A320 et A330-200 de la compagnie a été utilisé en moyenne 13,5, 12,2 et 13,8 heures par jour. Ce taux d'utilisation soutient très favorablement la comparaison avec les transporteurs américains.

⁷ La compagnie réussit à maintenir des coefficients de remplissage proches de 85 % depuis plusieurs années.

Canada 3000 a choisi des routes sur de nombreux marchés différents au Canada et à l'étranger, notamment sur le marché transfrontalier, et ne s'est pas limitée à une stratégie de routes clairement définie. En combinant à la fois des services affrétés et réguliers, la compagnie cible n'importe quel marché du monde où elle estime qu'il y a des possibilités de pénétration rentable. La compagnie dessert actuellement plus de 90 destinations dans le monde, avec un amalgame à peu près équivalent de routes intérieures, transfrontalières, transatlantiques et de routes hivernales traditionnelles à destination des Caraïbes, du Mexique et du Pacifique-Sud.

Canada 3000 est la deuxième plus grosse compagnie aérienne du Canada et, en 1999, elle a transporté 2,7 millions de passagers. Canada 3000 dessert plus de 20 paires de villes au Canada⁸. Par exemple, la compagnie offre au moins un vol sans escale par jour (du lundi au vendredi) au départ de Toronto à destination de chacune des villes suivantes : Halifax, Moncton, Montréal (deux vols), Winnipeg, Calgary et Vancouver (deux vols). Elle envisage d'augmenter le nombre des fréquences sur les routes transcontinentales au départ de Toronto et sur certaines routes transfrontalières, et d'offrir un nouveau service sans escale à destination de plus petites villes au Canada et aux États-Unis lorsqu'elle commencera à recevoir les premiers A319 qu'elle a commandés⁹. Ceux-ci devraient se joindre à la flotte de la compagnie au mois de novembre de cette année.

La flotte actuelle de la compagnie (à l'exclusion des appareils provenant de l'acquisition de Royal Aviation et de Canjet) se compose ainsi :

	<i>Nombre</i>	<i>Sièges</i>
B757-200	5	226
A320-200	6	174
A330-200	4	340

Source : Canada 3000, « Feuille d'information annuelle », déposée auprès du SEDAR.

Canada 3000 augmentera sa flotte actuelle après avoir pris l'engagement de louer quatre A319.

Les recettes de la compagnie ont augmenté régulièrement et nettement depuis trois ans et, à l'exception de l'exercice 1999 (qui a pris fin le 30 avril), les bénéfices nets de la compagnie ont eux aussi progressé. La croissance des recettes et de la rentabilité s'est poursuivie jusque dans la première moitié de l'exercice 2001. Les mouvements de trésorerie de la compagnie résultant de ses opérations ont été très dynamiques et elle a réussi à encaisser des liquidités au cours des exercices 1999 et 2000 et durant les six premiers mois de l'exercice 2001.

⁸ Environ la moitié sont des vols sans escale et l'autre moitié, des vols avec une escale. Parmi les paires de villes : Toronto-St. John's, Halifax, Moncton, Montréal, Winnipeg, Calgary, Edmonton, Vancouver; Vancouver-Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Montréal, Moncton, Halifax, St. John's; Calgary-Montréal, Moncton, Halifax, St. John's; Edmonton-Halifax, St. John's; Halifax-St. John's.

⁹ La prise de contrôle de Royal Aviation et de Canjet augmentera nettement la présence de Canada 3000 sur le marché intérieur et permettra ainsi à la compagnie de mettre en service ses nouveaux appareils sur les marchés transfrontaliers et d'autres marchés internationaux.

	<i>1^{re} moitié, EF2001</i>	<i>EF2000</i>	<i>EF1999</i>	<i>EF1998</i>	<i>EF1997</i>
Recettes (milliers)	393 334 \$	756 438 \$	519 969 \$	393 202 \$	348 948 \$
Bénéfice net	12 933	9 730	-9 342	4 273	847
Encaisse d'exploitation	16 705	17 887	-1 692		
Augmentation de l'encaisse	28 817	45 272	9 941		

Sources : Canada 3000, « Feuille d'information annuelle », « Prospectus » et « Deuxième trimestre 2001, états financiers », déposés auprès du SEDAR.

Canjet

Canjet est entrée en service avec des B737-200 d'occasion en septembre, desservant Toronto, Ottawa, Halifax et Windsor. Elle a mis fin à la desserte Toronto-Windsor au mois d'octobre et a depuis multiplié ses services, qui desservent désormais Montréal, St. John's, Moncton et Winnipeg. La compagnie exploite actuellement six B737-200 et offre les liaisons quotidiennes suivantes sans escale (du lundi au vendredi) :

	<i>Au départ</i>	<i>À l'arrivée</i>
Halifax-Montréal	3	3
Halifax-Ottawa	3	3
Halifax-St. John's	3	3
Halifax-Toronto	6	6
Toronto-Montréal	4	3
Toronto-Ottawa	3	3
Toronto-Winnipeg	3	3

Source : Site Web de Canjet.

Royal Aviation

Royal Aviation comportait trois divisions. La division du transport aérien de passagers offrait à la fois des services affrétés et réguliers. Les deux autres divisions étaient Royal Aviation Cargo, qui se spécialisait dans les services de fret pour les messageries, les transitaires et l'industrie automobile, et Conifair, qui assure l'entretien de la flotte de Royal et de clients de l'extérieur.

Les services réguliers intérieurs de la compagnie étaient structurés en étoile, Toronto servant d'aéroport pivot. Les villes suivantes sont actuellement desservies par un vol quotidien régulier : Halifax, Montréal, Ottawa, Toronto, Winnipeg, Calgary, Edmonton et Vancouver. La compagnie a lancé ses services intérieurs réguliers en 1999 à l'intention des voyageurs d'affaires. Ces services ont pu débiter grâce au transfert de deux B737-200 convertibles de la division Royal Aviation Cargo. La fusion entre Canadien International et Air Canada a offert une conjoncture favorable à la compagnie pour s'implanter sur ce marché, tandis que les vols réguliers ont été un moyen pour elle d'optimiser l'utilisation

de sa flotte d'appareils affectés au transport des passagers durant les périodes creuses (selon la saison et le jour de la semaine).

En septembre 2000, la compagnie a multiplié par deux ses vols intérieurs, augmenté ses fréquences et commencé à desservir de nouvelles paires de villes. Par ailleurs, en 2000, Royal Aviation s'est portée acquéreur d'un autre B737 qu'elle a mis en service sur ses vols réguliers intérieurs. Avant sa prise de contrôle par Canada 3000, la compagnie exploitait l'horaire quotidien suivant de vols sans escale (du lundi au vendredi) :

	<i>Au départ</i>	<i>À l'arrivée</i>
Halifax-Montréal	2	2
Montréal-Ottawa	2	2
Toronto-Halifax	4	4
Toronto-Montréal	11	12
Toronto-Ottawa	14	13
Toronto-Winnipeg	2	2
Toronto-Calgary	1	1
Toronto-Edmonton	3	3
Toronto-Vancouver	4	3

Source : Site Web de Royal Aviation.

La flotte de Royal Aviation utilisée par la division du transport aérien des passagers se composait ainsi :

	<i>Sièges</i>	<i>Nombre</i>
A310	264	4
B757-200	228	3
B737-200	120	8

Source : Site Web de Royal Aviation et « Feuille d'information annuelle, déposée auprès du SEDAR.

En outre, la division fret exploitait trois B737-200 et deux B727.

Les recettes d'exploitation de la compagnie ont augmenté de près de 50 % durant l'exercice 1999, mais elles ont baissé d'environ 5 % en 2000, en partie à cause de l'abandon des activités de sa filiale Royal LeClub en 2000 et de la cession de Royal Vacations en 1999. Au cours des deux exercices 1999 et 2000, Royal a essuyé des pertes nettes. Au cours des six premiers mois de l'exercice 2001, les recettes de la compagnie étaient supérieures d'environ 22 % à ce qu'elles étaient l'année d'avant, et la compagnie a engrangé un bénéfice net de 3,5 millions \$ au cours des six premiers mois (par rapport à un déficit net de 1,5 million \$ durant la même période en 2000).

	<i>1^{re} moitié, EF2001</i>	<i>1^{re} moitié, EF2000</i>	<i>EF2000</i>	<i>EF1999</i>	<i>EF1998</i>
Recettes (milliers)	192 438 \$	157 372 \$	321 339 \$	336 466 \$	224 196 \$
Bénéfice net	3 484	-1 446	-2 385	-13 996	2 962
Encaisse d'exploitation	11 369	3 516	8 558	4 452	10 234
Augmentation de l'encaisse	-8 169	-5 742			

Sources : « Feuille d'information annuelle » de Royal Aviation et « États financiers du deuxième trimestre 2001 », déposés auprès du SEDAR.

Compte tenu de l'amélioration des résultats financiers de la compagnie, on peut s'étonner qu'elle ait accepté de fusionner avec Canada 3000. Mais, en dépit de l'amélioration de ses résultats, qui n'aurait peut-être pas duré, la compagnie n'engrangeait pas suffisamment de liquidités pour s'acquitter de toutes ses obligations financières. Son incapacité ou son hésitation à aller chercher des capitaux sur le marché des actions et le refus possible des banques de lui accorder l'argent nécessaire pour exploiter l'entreprise et la faire croître expliquent sans doute que Royal n'ait eu d'autre choix que de rechercher une fusion avant de voir s'épuiser ses caisses.

Westjet

Westjet est entrée sur le marché canadien en 1996 et a connu depuis lors une croissance rapide accompagnée de rentabilité. La stratégie commerciale de l'entreprise est très simple : être la première compagnie canadienne offrant des bas tarifs sur les vols court et long-courriers. Le principe commercial de base de la compagnie est que les bas tarifs stimuleront le transport aérien. Westjet a fixé ses tarifs à environ 50 % à 60 % du plein tarif économique perçu par Air Canada et par les LACI avant leur prise de contrôle.

En 1999, Westjet a transporté plus de 2,3 millions de passagers. La stratégie de croissance de la compagnie consiste à augmenter sa flotte pour offrir des fréquences accrues sur ses routes existantes et exploiter de nouvelles routes. En mars 2000, la compagnie a ouvert une nouvelle base d'exploitation à Hamilton avec la desserte quotidienne de Thunder Bay. Il s'est agi là de l'incursion de Westjet le plus à l'est du pays. Depuis lors, la compagnie a multiplié ses opérations au départ de Hamilton en offrant les vols quotidiens suivants sans escale :

	<i>Au départ</i>	<i>À l'arrivée</i>
Hamilton-Moncton	1	1
Hamilton-Ottawa	2	2
Hamilton-Thunder Bay	2	1
Hamilton-Winnipeg	3	3

Source : Horaire des vols de Westjet, automne 2000.

Westjet a annoncé son intention de commencer à desservir Calgary au départ de l'aéroport Pearson et de continuer à multiplier ses vols au départ de Hamilton. La

compagnie n'a pas l'intention de lancer des vols transfrontaliers au cours des 12 à 24 prochains mois.

À l'heure actuelle, Westjet exploite 22 B737-200 et dessert 18 villes canadiennes¹⁰ moyennant environ 815 départs hebdomadaires sur l'ensemble de son réseau.

En juillet et août 2000, la compagnie a conclu des ententes en vue d'acheter 26 B737 des séries 600 ou 700, avec l'option d'en acheter 48 supplémentaires, et de louer 10 B737-700 avec l'option de louer 10 autres B737 des séries 600 ou 700. Ces aéronefs remplaceront la flotte existante de B737-200 et permettront à la compagnie de prendre de l'expansion. Il se peut que Westjet augmente sa flotte de jusqu'à 72 aéronefs au cours des huit prochaines années.

En dépit d'une augmentation importante de sa capacité l'an dernier, Westjet a réussi à maintenir un coefficient de remplissage qui dépasse 65 %. La compagnie a aussi maintenu son palmarès de forte croissance des recettes, des bénéfices nets et des mouvements de trésorerie.

	<i>9 mois, EF2000</i>	<i>9 mois, EF1999</i>	<i>EF1999</i>	<i>EF1998</i>	<i>EF1997</i>
Recettes (milliers)	238 815 \$	142 732 \$	203 574 \$	125 437 \$	77 086 \$
Bénéfice net	22 042	11 096	15 832	6 517	6 162

Sources : « Feuille d'information annuelle » de Westjet et « États financiers du troisième trimestre 2001 », déposés auprès du SEDAR.

2.4 Contexte : analyse de l'ère de la déréglementation

Pour mieux comprendre les ramifications possibles de l'ouverture du marché canadien à la concurrence étrangère, sans doute est-il utile de revenir en arrière et d'analyser la déréglementation qui s'est produite au Canada entre 1984 et 1999. Comme nous pourrions le constater, les tenants de la déréglementation en ont très mal prévu les conséquences car ils ont pour l'essentiel ignoré les réalités du marché et sous-estimé les réactions de la concurrence. Il se peut donc que le contexte aide à mieux prévoir l'avenir et à avoir des attentes réalistes quant aux conséquences possibles de l'ouverture de l'industrie canadienne du transport aérien aux transporteurs et aux investisseurs étrangers.

À l'issue des « audiences sur la déréglementation » de la Commission des transports du Canada en 1984, le gouvernement fédéral a annoncé une nouvelle politique du transport aérien. Au nombre des changements les plus radicaux, mentionnons les suivants :

- tout transporteur peut demander et exploiter n'importe quelle route au Canada;

¹⁰ Victoria, Vancouver, Abbotsford, Prince George, Kelowna, Brandon, Calgary, Comox, Edmonton, Grande Prairie, Fort McMurray, Saskatoon, Regina, Winnipeg, Thunder Bay, Hamilton, Ottawa et Moncton.

- les compagnies aériennes peuvent demander à ce que les restrictions relatives aux autorisations de routes existantes soient levées (restrictions relatives à la fréquence des vols, à la capacité, aux équipements obligatoires).

Cette politique a ouvert la voie à la déréglementation de l'industrie en 1988 avec la *Loi sur les transports nationaux* (LTN). La Loi a légiféré la déréglementation de l'industrie de l'aviation civile dans le Sud du Canada. Entre 1984 et 1988, lorsque la nouvelle LTN est entrée en vigueur, l'industrie du transport aérien a subi une restructuration en profondeur et connu de nombreuses fusions.

En 1984, le Canada comptait quatre transporteurs régionaux¹¹ et deux transporteurs nationaux. Mais la concurrence n'était pas l'héritage des efforts préliminaires déployés par le gouvernement pour déréglementer l'industrie. C'est ainsi que CP Air s'est portée acquéreur de EPA en 1984 et a acquis des intérêts majoritaires dans Nordair en 1985. En 1986, PWA a avalé CP Air, qui était beaucoup plus importante, et la nouvelle compagnie a été rebaptisée Lignes aériennes Canadien International. Nordair à son tour s'est portée acquéreur de Québecair en 1987 avant d'être entièrement rachetée et intégrée dans les LACI. Ainsi, au moment de la déréglementation de l'industrie, une seule des compagnies régionales d'origine et une des compagnies nationales avaient survécu.

Une analyse des témoignages entendus au cours des audiences sur la déréglementation de 1984 révèle que la plupart des témoins s'attendaient à ce qu'un nombre beaucoup plus important de transporteurs survivent et à ce qu'il y ait une concurrence beaucoup plus farouche sur les paires de villes à plus forte densité au Canada. Les témoins du Bureau de la concurrence, qui privilégiait la déréglementation, ont soutenu que de nombreux nouveaux transporteurs se joindraient à ce secteur aussitôt que le gouvernement assouplirait les règles d'implantation.

Wardair a effectivement commencé d'offrir des services réguliers au Canada. Toutefois, la participation de Wardair à ce segment de l'industrie a été de courte durée car à la fois les LACI et Air Canada ont augmenté leurs fréquences sur les routes que Wardair avait l'intention d'exploiter et ont offert un nombre croissant de sièges à bas tarifs sur ces routes. Moins d'un an après avoir lancé ses services réguliers, Wardair est passée sous le contrôle des LACI.

Il est intéressant de noter qu'avant la déréglementation au Canada, PWA était une compagnie florissante, surtout après la disparition de Transair. La compagnie s'est concentrée sur son marché régional, l'Ouest du Canada. Par ailleurs, elle n'a eu à subir la concurrence d'aucun autre transporteur régional sur ce marché, même si, sur un certain nombre de marchés, elle a fait concurrence aux deux transporteurs nationaux. PWA a commencé de connaître des ennuis après avoir acquis CP Air et Wardair. La compagnie s'était agrandie au-delà de son créneau.

¹¹ PWA, Nordair, Québecair et EPA.

Par ailleurs, au début des années 1980, il y avait trop de transporteurs régionaux dans l'Est du Canada (Nordair, Québécois et Eastern Provincial) pour qu'aucun d'entre eux ne réussisse financièrement. Aucun de ces trois transporteurs n'était aussi prospère que PWA avant la déréglementation. Aucun n'a duré aussi longtemps que PWA après la déréglementation.

Inter-Canadien, un transporteur régional dans lequel PWA avait des intérêts de 35 % (acquis en 1987), a délaissé la famille de PWA en 1989 pour devenir un transporteur indépendant, Intair, afin de livrer une concurrence directe à la fois à Canadien International et à Air Canada dans le triangle Toronto-Ottawa-Montréal. Intair a duré environ un an.

Il a fallu attendre le milieu des années 1990 pour assister à d'autres tentatives d'implantation sur le marché. Vistajet a cherché à émuler le modèle d'Intair et a connu le même sort que ce dernier, faisant faillite en moins d'un an. Greyhound, pour sa part, a établi un réseau en étoile basé à Winnipeg. Cette entreprise elle aussi a échoué, même si cela a pris un peu plus longtemps que dans le cas de Vistajet. Enfin, en 1996, Westjet a créé un réseau en étoile dans l'Ouest du Canada ayant sa base à Calgary. Comme nous l'avons vu plus haut, Westjet n'a pas seulement survécu, mais la compagnie a maintenant fait une incursion dans l'Est du Canada.

Westjet a réussi là où les autres nouveaux venus ont échoué grâce à une combinaison de gestion supérieure et d'un transporteur titulaire mal géré et en mauvaise situation financière. La force de Canadien International sur le marché intérieur était l'Ouest du Canada, alors que, pour Air Canada, c'était l'Est du Canada et les services transfrontaliers. Canadien International n'a pas pu ou a décidé de ne pas prendre des mesures déloyales pour déloger Westjet du marché. En revanche, Air Canada a fait preuve d'une plus grande agressivité pour protéger ses forteresses de l'Est du Canada et n'a eu aucun mal à déloger les nouveaux venus de ces marchés.

L'expérience de la déréglementation au Canada ressemble de très près à celle des États-Unis. En dépit de l'euphorie initiale qui a accompagné l'implantation de compagnies aériennes comme People Express, l'industrie est devenue de plus en plus concentrée avec à peine une poignée de transporteurs nationaux qui ont survécu. Quatre des huit plus grands transporteurs nationaux en 1978 aux États-Unis ont cessé d'exister. Un seul des neuf transporteurs locaux d'origine existe toujours comme entité indépendante, mais US Airways passera bientôt sous le contrôle de United Airlines. De plus, très rares sont les nombreuses compagnies aériennes nées de la déréglementation qui ont survécu.

Aux États-Unis également, l'examen des témoignages que l'on a pu entendre au cours des audiences sur la déréglementation devant le Sénat en 1976 révèle que la plupart des témoins s'attendaient à ce qu'un nombre nettement plus important de compagnies aériennes survivent et à ce que l'industrie devienne moins concentrée avec le temps.

En outre, après l'adoption de la *Airline Deregulation Act*, l'industrie des transporteurs régionaux, qui était dans une large mesure indépendante (à l'exception de la compagnie franchisée Allegheny Commuters), s'est affiliée sur le plan commercial aux principaux transporteurs américains. Pour réagir aux pressions concurrentielles exercées par les nouveaux venus à faibles coûts, les grands transporteurs ont restructuré leurs réseaux en réseaux en étoile.

Au milieu des années 1980, afin d'agrandir l'échelle de leurs réseaux en étoile et de raffermir leur position aux aéroports pivots, tout en délaissant les routes à faible densité qui pouvaient être mieux desservies par des avions à turbopropulseurs de plus faible capacité, les principaux transporteurs se sont mis à négocier des accords de commercialisation et de partage de codes avec les compagnies régionales qui desservaient les régions attenantes aux aéroports pivots. Ces ententes ont permis une meilleure coordination des vols et l'expansion de l'échelle des activités aux aéroports pivots.

Plusieurs des principaux transporteurs ont acquis la totalité des intérêts dans certaines ou dans la totalité de leurs filiales régionales, notamment American, USAir, Continental, Northwest et, plus récemment, Delta¹². C'est ainsi que les risques de concurrence livrée par les nouveaux transporteurs régionaux aux transporteurs nationaux ont pratiquement disparu.

L'orthodoxie qui prévalait parmi les économistes à la fin des années 1970 et au début des années 1980 est que, puisqu'il n'y avait pas d'économies d'échelle dans l'industrie du transport aérien, cette dernière était disputable (voir section 3.1 ci-après). Les économistes et les autres tenants de la déréglementation qui avaient épousé ses « vertus » ont mal défini les marchés du transport aérien (définissant chaque paire de villes comme un marché distinct et séparé), ont ignoré l'importance des réseaux de routes intégrés, en particulier le développement colossal des réseaux en étoile¹³ et ont négligé l'importance du phénomène de la courbe en S dans cette industrie¹⁴. Le modèle de disputabilité ne s'appliquait pas à cette industrie car il existe d'importantes économies d'envergure et d'importants coûts d'entrée irrécupérables.

¹² Air Canada a acquis la totalité des intérêts dans ses filiales régionales au milieu des années 1990.

¹³ Dès 1980, American Airlines avait fait valoir l'importance concurrentielle et les avantages des réseaux en étoile : « En reliant des vols aux aéroports pivots et en coordonnant les heures d'arrivée et de départ, American peut offrir des itinéraires pratiques et fréquents vers tout un éventail de destinations. Par exemple, un complexe de correspondances qui se compose de 20 vols à l'arrivée et de 20 vols au départ offre un service direct ou avec correspondance fort pratique entre 400 paires de villes. En ajoutant un vol supplémentaire à l'arrivée et un vol supplémentaire au départ, le nombre de paires de villes bénéficiant de ce service passe à 441. Un réseau en étoile permet à son exploitant d'offrir des services fréquents et d'enregistrer un coefficient de remplissage que peuvent difficilement égaler les transporteurs qui n'offrent pas d'installations de correspondances et des services connexes. De fait, un centre de correspondance permet à son exploitant de proposer un produit unique, produit qui dépasse la portée d'une compagnie qui se spécialise dans les services sans escale de point à point. »

¹⁴ Tandis que le pourcentage de la capacité disponible totale d'une compagnie aérienne augmente sur une paire de villes donnée, sa part du marché augmente plus rapidement (et elle enregistre un meilleur coefficient de remplissage que ses concurrents), toutes choses étant égales par ailleurs (les tarifs et la qualité des services), jusqu'à ce que le transporteur devienne le transporteur dominant sur cette route.

Les tenants de la déréglementation ont également rejeté la possibilité d'un comportement déloyal de la part des transporteurs titulaires et n'ont donc pas compris de quelle façon les nouveaux systèmes de gestion du rendement et les réseaux en étoile pouvaient être utilisés par les principaux transporteurs pour repousser les nouveaux concurrents sur les principaux marchés des titulaires.

Dans l'ensemble, les leçons que l'on peut tirer de la déréglementation au Canada et en Australie (voir section 4.0 ci-après) sont que les marchés de moindre importance présentent peu de possibilités aux nouveaux venus et que les possibilités qui existent concernent généralement les marchés essentiels des titulaires. Parmi les autres leçons que l'on peut tirer de ces deux pays et de l'expérience des États-Unis, disons que les transporteurs dominants protégeront coûte que coûte leurs marchés essentiels et repousseront les nouveaux venus et y réussiront sans doute grâce aux avantages concurrentiels qu'ils ont créés. Bien sûr, il y a eu quelques exceptions à la règle. Mais chaque fois qu'un titulaire est resté en rade, cela est attribuable dans la plupart des cas à une mauvaise gestion. Or, il y a eu de nouveaux venus dans les trois pays et les parts du marché des concurrents à faibles coûts ont augmenté. Aux États-Unis, les transporteurs à faibles coûts ont accru leur part cumulative du marché, qui est passée d'un peu moins de 9 % en 1986 à environ 15 % en 1999¹⁵.

3.0 NOUVEAUX VENUS : PARAMÈTRES THÉORIQUES

3.1 Procédure d'implantation

La théorie économique classique part du principe qu'une entreprise s'implante sur un marché pour saisir une possibilité de profit. Si la conjoncture du marché évolue de manière à permettre des profits qui dépassent les rendements du capital corrigés des risques, on assiste à l'implantation de nouveaux venus, à une baisse des profits et à l'arrêt des nouveaux venus dès que les profits ont retrouvé des niveaux concurrentiels. L'entrée peut se faire soit sous la forme de nouveaux venus, soit d'une augmentation de la capacité des transporteurs titulaires.

Ce modèle comporte implicitement les hypothèses suivantes. Les nouveaux venus disposent de renseignements sur l'existence de surprofits et sur les technologies qu'il faut posséder pour faire partie de l'industrie. Tous les nouveaux venus disposent des mêmes renseignements. Par ailleurs, les nouveaux venus ont accès à toutes les ressources nécessaires, notamment aux circuits de distribution et aux capitaux financiers, aux prix où ils sont disponibles aux titulaires et selon les quantités nécessaires¹⁶. Et aucun titulaire ne possède un avantage concurrentiel.

¹⁵ Air Transportation Association, et également dans « Aviation Week & Space Technology », 22 janvier 2001, p. 28.

¹⁶ Cette hypothèse stipule implicitement que le capital physique est fongible et qu'il est disponible en unités infiniment petites.

En dehors du fait que c'est un modèle compétitivement non dynamique¹⁷, ce modèle présuppose que les titulaires ne possèdent pas de données qui leur confèrent un avantage par rapport aux entreprises extérieures au secteur et il nous en apprend peu sur le taux d'implantation, l'amalgame des nouveaux venus (nouvelles entreprises et expansion des titulaires) ni sur la stabilité de la procédure d'implantation.

De fait, l'hypothèse de renseignements parfaits rend ce modèle instable par nature. Cela veut dire que la réponse à un choc qui déstabilise l'équilibre d'un marché (en créant des possibilités de profit, par exemple) ne peut pas, d'après les hypothèses et la logique inhérente du modèle, catapulte le marché vers un nouvel équilibre. Une fois déstabilisé, le marché devient instable de manière permanente. La stabilité réclame une emprise sur le marché, c'est-à-dire la domination d'un petit nombre d'entreprises de l'industrie.

Une simple application du modèle classique du dilemme du prisonnier à une conjoncture du marché concurrentielle étaye la possibilité que ces marchés peuvent faire l'objet d'une surexpansion et d'une capacité excédentaire lorsqu'on juge qu'il existe des possibilités de profit. À vrai dire, l'hyperconcurrence se solde très souvent par une capacité excédentaire et les rajustements qui en résultent peuvent causer de sérieux problèmes et entraîner des coûts importants. Nous assistons aujourd'hui à une capacité excédentaire dans bien des branches d'activités dans le monde entier (réseaux de fibres optiques dans le secteur des télécommunications, sidérurgie, secteur automobile, cinémas, librairies, etc.). Le processus de rajustement consiste inévitablement à réduire la capacité du marché par des fusions et des faillites. Des emplois sont supprimés tandis que les capitaux spécifiques du milieu (immobiles) perdent de leur valeur. En outre, nous avons assisté à la destruction historique des valeurs marchandes des principales entreprises qui résulte du constat qu'il existe une capacité excédentaire et une hyperconcurrence dans le secteur des télécommunications dans le monde entier, ce qui a de graves répercussions sur les dépenses des consommateurs, la croissance de l'économie et l'emploi.

Ainsi, dans la réalité, la procédure d'implantation n'est sans doute pas homogène et stable, tandis que le processus de rajustement peut être coûteux, voire ruineux et se solder par le regroupement des entreprises, en vertu duquel une ou deux entreprises dominent le marché et sont en mesure de redonner une certaine stabilité aux décisions d'investissement.

La théorie de la disputabilité¹⁸ a été élaborée dans les années 1970 et elle a joué un rôle essentiel dans la déréglementation de l'industrie du transport aérien et d'autres branches d'activités également. À la fin des années 1980, il était manifeste que l'industrie du transport aérien n'était pas disputable de la façon qui était posée comme principe par cette théorie. Les paires de villes ne peuvent être considérées isolément du reste du réseau d'un

¹⁷ Cela signifie que les entreprises ne se font pas vraiment concurrence étant donné qu'aucune d'entre elles n'a un avantage concurrentiel ou n'est censée avoir intérêt à en créer un.

¹⁸ Les hypothèses de base sont les suivantes : pas de coûts irrécupérables – entrée et sortie libres; les nouveaux venus peuvent rapidement reproduire la position et la structure des coûts des titulaires; et les nouveaux venus peuvent agir plus rapidement que les titulaires.

transporteur; il y a des coûts irrécupérables appréciables; les titulaires peuvent réagir encore plus rapidement que les nouveaux venus qui viennent de l'extérieur du secteur; il existe à la fois des économies d'échelle et d'envergure; et les titulaires possèdent de fait des avantages concurrentiels¹⁹.

L'existence de possibilités de profit, qu'elles soient réelles ou imaginées, ne garantit pas que de nouveaux venus feront leur entrée dans l'industrie du transport aérien, ou dans n'importe quel autre secteur. Les titulaires disposent d'avantages concurrentiels différents, dont certains sont plus durables que d'autres, et d'autres plus importants que d'autres. Les titulaires sont généralement mieux renseignés que les entreprises de l'extérieur et elles jouissent donc d'avantages spécifiques ou fondés sur leur réputation par rapport aux entreprises de l'extérieur. Ainsi, ces dernières devront affronter un certain nombre d'obstacles à leur entrée dans l'industrie et toutes, à part l'entreprise dominante du secteur, seront confrontées à certains obstacles de mobilité²⁰.

Parmi les nombreux obstacles possibles à l'entrée sur le marché du transport aérien, il y a les avantages concurrentiels fondés sur les coûts absolus²¹, les avantages concurrentiels fondés sur la différenciation des produits²², la réputation et l'accès à des capitaux financiers²³, l'accès à des facteurs de production et à des circuits de distribution et le comportement stratégique (tactique défensive) des titulaires²⁴.

3.2 Obstacles à l'implantation sur le marché dans l'industrie du transport aérien

L'existence de gestionnaires talentueux se situe en tête de liste des obstacles à l'implantation. Sans une équipe de bons gestionnaires, l'accès est peu probable et, même s'il se produit, la survie est encore plus improbable.

Les capitaux se classent en deuxième position sur la liste des obstacles à l'implantation. Cet obstacle englobe l'accès aux capitaux et le coût des capitaux, qui dépendent tous

¹⁹ Il est possible de démontrer que les faibles coûts unitaires, les bas tarifs et les faibles coefficients de remplissage correspondant au seuil de rentabilité ne sont pas une garantie de rentabilité dans l'industrie du transport aérien. Les bas tarifs peuvent ne pas générer des coefficients supérieurs ou égaux au seuil de rentabilité, s'ils sont égalés par les transporteurs titulaires par le recours à des tarifs réduits assortis de restrictions, sans compter que les titulaires offrent un nombre de fréquences plus élevé et une plus grande capacité sur la (les) route(s) concurrente(s).

²⁰ Obstacles auxquels se heurte un transporteur titulaire lorsqu'il essaie d'accroître sa part du marché aux dépens de ses concurrents existants.

²¹ Économies d'échelle et (ou) d'envergure, avantages en termes de coûts absolus – courbes d'apprentissage exclusif, produit exclusif et (ou) technologies de production, qualité des ressources, coûts de transfert.

²² Différences dans les produits exclusifs, notoriété de la marque, circuits de distribution.

²³ La réputation des gestionnaires est la variable décisive qui influe sur les décisions des institutions financières et des individus à investir dans l'implantation de nouvelles entreprises ou d'entreprises déjà établies.

²⁴ Au nombre des stratégies défensives qu'un titulaire peut adopter, mentionnons : priorité ou blocage des marchés, accès obstrué aux circuits de distribution, prédation, création de coûts de transfert, augmentation des besoins en capitaux, contrôle des fournisseurs, saisie des technologies de remplacement, majoration des coûts des concurrents, engagement manifeste à défendre sa part du marché.

deux lourdement de la réputation de l'équipe de gestionnaires et de si oui ou non l'industrie du transport aérien a la cote auprès des investisseurs; sans oublier les besoins en fonds de roulement et le délai qu'il faut pour parvenir au seuil de rentabilité.

L'obstacle critique suivant réside dans les infrastructures, c'est-à-dire l'accès aux créneaux²⁵ (tout au long de la journée aux principaux aéroports, la capacité à coordonner les créneaux aux aéroports d'arrivée et de départ), aux portes et à l'espace dans l'aérogare, sans oublier l'existence et la compétitivité d'aéroports secondaires sur les principaux marchés.

La fréquence des vols revêt une grande importance pour les voyageurs pressés par le temps, c'est-à-dire en général les voyageurs d'affaires qui paient plein tarif. Plus les vols sont fréquents sur une route donnée, plus courts sont les délais d'attente et plus bas sont les coûts totaux que doivent déboursier ces voyageurs. La fréquence des vols a également un effet sur les besoins en capitaux et en infrastructures. Pour attirer les voyageurs d'affaires, un nouveau venu doit s'implanter rapidement sur le marché et à grande échelle. Or, l'implantation rapide et à grande échelle majore les besoins en capitaux et en infrastructures. Mais, à moins qu'un éventuel nouveau venu n'envisage d'attirer des voyageurs d'affaires, il risque de ne pas être en mesure d'obtenir des capitaux lui permettant de s'implanter sur le marché. Aucun autre modèle fonctionnel ne présente beaucoup d'attrait pour les investisseurs. En revanche, compte tenu des risques qui se rattachent à toute stratégie d'implantation, peu importe la qualité des gestionnaires, plus les besoins en capitaux sont élevés, plus il est difficile de les obtenir.

L'importance du marché joue également un rôle décisif dans l'échelle et la vitesse d'implantation. Combien de marchés offrent des possibilités d'implantation? En d'autres termes, combien de marchés ont le trafic voulu pour alimenter un grand nombre de fréquences quotidiennes et générer des coefficients de remplissage permettant de dépasser le seuil de rentabilité? En marge de ce paramètre, combien de marchés peuvent alimenter plus d'un ou deux concurrents?

L'accès à des modes de distribution concurrentiels (agents de voyages, en ligne, à l'interne) est un autre obstacle à l'implantation. La popularité croissante d'Internet comme circuit de distribution a pour effet d'atténuer l'importance de ce paramètre. De même que la neutralité améliorée des systèmes informatisés de réservation, même s'il persiste des éléments de partialité.

La capacité (perçue ou réelle) à reproduire l'un quelconque ou plusieurs des avantages concurrentiels des titulaires (réseau de routes, programme de fidélisation, alliances, alimentation du trafic, réputation, taille et composition de la flotte, contrôle exercé sur les créneaux et les portes, systèmes de gestion du rendement et autres technologies de l'information, potentiel d'ingénierie financière – couverture, location-bail) ou à créer un nouvel avantage est un facteur décisif des perspectives d'implantation. La qualité des gestionnaires est un facteur crucial et cela se reflétera dans le plan d'activités du nouveau

²⁵ Les créneaux sont des décollages ou des atterrissages réservés à des heures précises à un aéroport.

venu, tandis que ce plan et la confiance manifestée par les investisseurs à l'égard de la capacité des gestionnaires à mettre en oeuvre les stratégies du plan détermineront les chances de décollage de la compagnie.

La prévision par les investisseurs des réactions concurrentielles des titulaires déterminera également les chances d'implantation. Les titulaires ont un certain nombre de stratégies à leur disposition pour empêcher ou dissuader l'implantation de nouveaux venus, parmi lesquelles il faut mentionner la fréquence, la capacité, la tarification, la création d'une nouvelle compagnie au sein de la compagnie (comme une filiale à faibles coûts « sans superflu »)²⁶, la restructuration du réseau de routes (davantage de vols sans escale, davantage de correspondances à une escale, types d'appareils) et la réduction des coûts.

Beaucoup de ces obstacles à l'implantation constituent également des obstacles à la survie d'un nouveau venu. L'implantation dans l'industrie du transport aérien en soi n'est pas un gage de réussite financière et de survie. L'industrie américaine du transport aérien a un cimetière rempli d'un grand nombre de nouveaux venus qui ont échoué²⁷. Le Canada compte lui aussi un certain nombre de nouveaux venus qui ont échoué.

Les options d'implantation exposées à la section 2.2 ci-dessus traitent de plusieurs des obstacles à l'implantation. La possibilité d'implantation sur le marché intérieur canadien de compagnies américaines titulaires par exemple²⁸ devrait élargir le bassin de gestionnaires talentueux. Par ailleurs, ces transporteurs devraient être en mesure d'obtenir des capitaux à des taux concurrentiels, d'avoir accès aux circuits de distribution et d'être en mesure d'égaliser ou d'améliorer les avantages concurrentiels des transporteurs canadiens titulaires. En revanche, l'implantation de compagnies américaines se heurtera aux mêmes obstacles d'infrastructures que celles de tout nouveau venu canadien, sans compter qu'il y a sans doute peu de marchés au Canada qui présentent des possibilités d'une implantation rentable²⁹.

L'assouplissement des limites actuelles imposées à la propriété étrangère sans modification des impératifs de contrôle permettra au mieux de réduire l'obstacle relatif aux capitaux. Mais cela ne fera pas grand-chose pour éliminer l'obstacle relatif à la gestion³⁰, ni les obstacles relatifs aux infrastructures, à la taille du marché et aux avantages des titulaires.

Même si ces options d'implantation ne surmontent pas la totalité des obstacles, il n'y a aucune raison de croire que l'une quelconque de ces options accélérera en fait le rythme

²⁶ Plus couramment désignée sous l'appellation de « marque de bataille ».

²⁷ Parmi les victimes les plus récentes, mentionnons les transporteurs à faibles coûts comme ProAir, dont la plaque tournante était Detroit, et Legend Airlines, qui exploitait des vols au départ de l'aéroport Love Field à Dallas. Vanguard Airlines, dont la plaque tournante était Kansas City, est l'objet d'attaques farouches à son aéroport pivot et pourrait bien devenir la prochaine compagnie à succomber.

²⁸ En vertu des droits modifiés de sixième liberté, des droits de cabotage consécutif, des droits de cabotage autonome ou des transporteurs intérieurs purs appartenant à des intérêts étrangers.

²⁹ Il faut définir le bénéfice en termes comptables plutôt qu'en termes économiques.

³⁰ La gestion est l'un des facteurs de production les plus mobiles.

d'implantation ou multiplier le nombre et (ou) l'échelle des opérations des nouveaux venus.

4.0 L'EXPÉRIENCE DE L'AUSTRALIE

L'analyse et les données présentées dans cette section du rapport reposent dans une large mesure sur les entrevues que nous ont accordées des analystes de l'industrie de chez Salomon Smith Barney Australia, Potter Warburg (une division de UBS Warburg) et du Crédit suisse First Boston (CSFB), ainsi que des cadres supérieurs d'Ansett, d'Impulse Airlines, de Qantas et de Virgin Blue, sans oublier les rapports de recherche rédigés depuis 15 mois par les analystes de l'industrie.

4.1 Le début des années 1990 : Compass 1 et 2

Jusqu'à la fin de 1990, l'industrie australienne du transport aérien était fortement réglementée. Il y avait deux transporteurs intérieurs, Australian Airlines (qui appartenait à 100 % au gouvernement australien) et Ansett (qui appartenait à 50 % à TNT, société privée de logistique, et à 50 % à la News Corporation), et un transporteur international désigné, Qantas (qui appartenait à 100 % au gouvernement australien). Les transporteurs intérieurs n'exploitaient aucune route internationale et Qantas desservait un nombre restreint de routes intérieures long-courriers (paires de villes entre États) dans le cadre de ses vols internationaux³¹. Ainsi, les marchés intérieur et international étaient fortement compartimentés. Cependant, Qantas offrait un grand nombre de sièges à bas prix sur le dernier tronçon intérieur des vols en provenance de l'étranger étant donné que beaucoup de ces vols étaient assurés par des appareils gros-porteurs comme des B747 et des B767. Manifestement, Qantas revêtait peu d'importance sur le marché intérieur des voyageurs d'affaires (ou des voyageurs payant plein tarif) étant donné que la compagnie n'offrait pas ni ne pouvait offrir de nombreuses fréquences sur les routes intérieures.

Sur le marché intérieur, les services aériens entre États étaient assujettis à la réglementation économique découlant de la Two Airlines Policy. L'objectif était de maintenir deux exploitants économiquement rentables desservant les routes long-courriers³². Les contrôles exercés par le gouvernement fédéral sur les permis d'importation d'aéronefs garantissaient que les deux transporteurs titulaires se partageaient le marché à parts à peu près égales, même si le gouvernement tolérait des oscillations pouvant atteindre 55 %/45 %. Le gouvernement fédéral ne contrôlait et, par conséquent, ne réglementait que les routes entre États. Les routes interétatiques étaient assujetties au contrôle du gouvernement de chaque État. C'est ainsi que les gouvernements de la Nouvelle-Galles du Sud et de l'État de Victoria réglementaient leurs marchés et en restreignaient l'accès, en particulier aux deux principaux transporteurs intérieurs.

³¹ Par exemple, Melbourne-Sydney-Los Angeles ou Melbourne-Perth-Singapour.

³² En 1981, on a créé le Independent Air Fares Committee pour qu'il détermine les tarifs aériens, qui étaient alors appliqués par les deux transporteurs.

Les principaux aéroports appartenait au gouvernement fédéral, qui en assurait l'exploitation. Ansett et Australian Airlines contrôlaient les aéroports et les portes intérieures existantes par le biais de baux à long terme. Qantas avait signé des baux à long terme pour les aéroports et les portes internationales, même s'il existait des infrastructures communes aux aéroports internationaux à l'intention des transporteurs étrangers qui desservaient l'Australie. À Sydney et Brisbane, les aéroports internationaux sont géographiquement distinctes des aéroports intérieurs.

En octobre 1990, le gouvernement australien a déréglementé le marché intérieur. Les deux titulaires se sont vu octroyer la liberté de déterminer la capacité, le niveau des tarifs et la structure des routes. De nouveaux transporteurs ont été autorisés à s'implanter sur le marché interétatique intérieur et sur les marchés intra-étatiques déréglementés³³ sous réserve qu'ils possèdent les qualifications voulues et qu'ils reçoivent des certificats de navigabilité et, enfin, qu'ils aient accès à des espaces et à des portes dans les aéroports. Les restrictions imposées à la propriété étrangère étaient toujours en vigueur à ce moment et Qantas n'avait pas le droit de s'implanter sur le marché intérieur au-delà de son niveau d'exploitation d'alors.

C'est en 1990 qu'a eu lieu la première tentative de s'implanter sur le marché intérieur. Le nouveau transporteur (Compass Airlines) s'est implanté sur le littoral oriental dans le triangle Melbourne-Sydney-Brisbane. L'entreprise a fait faillite en l'espace de 12 mois. Près de 18 mois après le décès de Compass 1, on a assisté à une deuxième tentative. Le nouveau transporteur a également pris le nom de Compass Airlines et a connu le même sort, même s'il a fallu un peu plus de temps cette fois-là.

Même si Compass 2 a survécu plus longtemps car elle avait un meilleur plan de financement, que la conjoncture économique s'améliorait en Australie et que la compagnie exploitait un plus grand nombre d'aéronefs, les deux tentatives d'implantation ont échoué pour des raisons analogues. Après l'effondrement de Compass 1 en 1991, la Trade Practices Commission (l'homologue australien du Bureau de la concurrence) a déduit qu'en dehors des réactions concurrentielles des deux transporteurs titulaires, les autres facteurs décisifs les plus importants de l'échec de Compass Airlines ont été³⁴ :

- l'impact de la récession économique;
- la capacité excédentaire sur le marché australien du transport aérien, et surtout
- les carences de la stratégie d'implantation et de la gestion de l'entreprise.

Après avoir étudié les réactions concurrentielles des transports titulaires, la Commission a fait valoir qu'ils n'avaient pas eu recours à des prix déloyaux. Même s'ils ont égalé les prix offerts par Compass, la Commission a constaté que leur comportement était concurrentiel et ne constituait pas un abus de leur emprise sur le marché. En outre, les mesures concurrentielles sans rapport avec les prix (rapports avec les agents de voyages et

³³ Chaque État en dehors de la Nouvelle-Galles du Sud et de Victoria avait déréglementé son marché.

³⁴ Conversations avec des analystes de l'industrie de chez Potter Warburg et du Crédit suisse First Boston ainsi que des dirigeants de Qantas.

versement de commissions indirectes, salons pour les voyageurs d'affaires, programmes de fidélisation, fréquences accrues) ont été perçues comme des caractéristiques structurelles du marché.

Compass 1 et 2 se sont également heurtées à d'autres obstacles. Elles ont eu du mal à sous-louer des locaux à un prix raisonnable auprès des deux transporteurs titulaires afin d'avoir accès à de l'espace et à des portes dans les aéroports. Étant donné qu'elles étaient relativement sous-capitalisées, elles sont entrées en service avec entre deux et quatre avions d'occasion, les rendant ainsi très vulnérables à une défaillance des appareils et à leur immobilisation ainsi qu'à de longs retards et à de fréquentes annulations de leurs vols. Étant donné que la ponctualité et la fiabilité sont des facteurs cruciaux durant la phase de démarrage d'une compagnie aérienne, Compass 1 et 2 n'ont pas réussi à surmonter leurs problèmes préliminaires de démarrage et à gagner la confiance et l'appui du public voyageur.

Même si la Trade Practices Commission n'a constaté aucune preuve de tarification déloyale ou d'abus de pouvoir par les deux transporteurs titulaires (Ansett et Australian Airlines), c'est incontestablement un comportement déloyal (tarification, capacité et sous-location d'espace et de portes dans les aéroports) qui a accéléré la mort de Compass 1 et de Compass 2. Les deux tentatives d'implantation auraient sans doute échoué même si les deux transporteurs titulaires n'avaient pas réagi de manière aussi agressive. De toute manière, l'absence de capitaux, la mauvaise gestion et la fragilité des marchés intérieurs les auraient conduites à l'échec.

4.2 L'an 2000 : Impulse Airlines et Virgin Blue

Si l'on avance rapidement jusqu'à la fin des années 1990, on constate que plusieurs réformes profondes ont eu lieu dans l'industrie australienne du transport aérien. Qantas a été privatisée en 1993 et a avalé Australian Airlines en 1994, créant de fait l'équivalent australien d'Air Canada. La *Qantas Sales Act* (1992) a imposé une limite de participation étrangère de 49 % dans Qantas. L'article 7 de cette loi stipule que les dispositions suivantes doivent figurer dans la constitution de Qantas :

- (1)a) interdire aux personnes étrangères d'acquérir plus de 49 % des intérêts pertinents;
- (1)aa) interdire aux compagnies aériennes étrangères d'avoir des intérêts pertinents globaux dépassant 35 %;
- (1)b) interdire à toute personne étrangère d'avoir un intérêt pertinent supérieur à 25 %.

Le gouvernement australien a adopté des désignations multiples en 1992, retirant ainsi à Qantas son droit d'être le seul transporteur international australien. Pour favoriser la concurrence, le gouvernement a déposé une loi qui prescrivait que l'octroi des droits aériens devait être partial à l'encontre de Qantas au profit de nouveaux exploitants. C'est ainsi qu'Ansett s'est vu octroyer sa première route internationale et a par la suite été désignée comme deuxième transporteur australien desservant des routes internationales.

En juin 1999, le gouvernement australien a modifié les Foreign Investment Review Board Sectoral Guidelines pour permettre aux transporteurs aériens appartenant à des intérêts étrangers d'exploiter des services aériens exclusivement intérieurs³⁵. C'est ainsi qu'Air New Zealand s'est portée acquéreur de 100 % d'Ansett Holdings en août 2000 après avoir racheté les intérêts de News Corporation qui s'élevaient à 50 %. Pour satisfaire aux nouvelles directives, Ansett International, l'exploitant de routes internationales au départ d'Australie, est devenue une compagnie « distincte », appartenant à 49 % à Ansett Holdings et à 51 % à des institutions australiennes. Mais c'est Air New Zealand qui a le contrôle de fait d'Ansett International. Ansett Domestic, qui n'exploite des vols qu'en Australie, appartient à 100 % à Ansett Holdings et, par conséquent, à Air New Zealand. En août 2000, Singapore Airlines a acheté 25 % des actions d'Air New Zealand après avoir été empêchée de prendre le contrôle direct d'Ansett Airlines³⁶.

Singapore Airlines avait acheté 49 % des intérêts de Virgin Atlantic en décembre 1999. Par la suite, le Groupe Brierley, qui avait vendu 25 % des actions d'Air New Zealand à Singapore, a glissé la « pilule empoisonnée » suivante dans son contrat avec Singapore Airlines : « tant et aussi longtemps que Brierley ne détiendra pas moins de 5 % des actions émises d'Air New Zealand, Singapore Airlines ne pourra conjuguer ses forces à celles de Sir Richard Branson ou de toute société avec laquelle il entretient des liens pour créer une compagnie aérienne intérieure australienne pendant cinq ans ou aussi longtemps que Singapore Airlines comptera un représentant au sein du conseil d'Air New Zealand, selon la première éventualité »³⁷.

La réforme des Guidelines a également ouvert les portes à Richard Branson pour s'implanter sur le marché intérieur australien, ce qu'il a fait, et c'est ainsi qu'est née Virgin Blue³⁸.

³⁵ Les transporteurs internationaux ne se sont pas vu accorder des droits de cabotage en conséquence.

³⁶ Depuis dix ans, la structure du capital social d'Air New Zealand et d'Ansett a subi des modifications en profondeur. En avril 1989, le gouvernement néo-zélandais a privatisé Air New Zealand. Un consortium dirigé par Brierley Investments Limited a acheté pour commencer la totalité de la compagnie. Mais, après que 30 % des actions eurent été vendues par un placement initial au public et aux investisseurs institutionnels néo-zélandais, notamment 14 millions d'actions aux employés, Brierley Investments Limited a conservé 35 % des actions, Qantas, 20 %, Japan Airlines, 7,5 %, et American Airlines, 7,5 %. En février 1992, American Airlines a vendu ses actions à Air New Zealand. En décembre 1994, Japan Airlines a vendu ses 7,5 % à Brierley. En octobre 1996, Air New Zealand s'est portée acquéreur de la part de 50 % de TNT dans Ansett Holdings. En mars 1997, Qantas a vendu les actions qu'elle détenait dans Air New Zealand à des investisseurs institutionnels après qu'on lui eut refusé de prendre le contrôle de la compagnie. En avril 1999, Air New Zealand s'est portée acquéreur des 50 % d'actions de News Corporation dans Ansett Holdings et Singapore Airlines a acheté 8,3 % d'Air New Zealand en achetant des actions de classe B. Singapore a également obtenu l'autorisation du gouvernement néo-zélandais d'acquérir jusqu'à 25 % du capital-actions émis d'Air New Zealand. Singapore Airlines a atteint la limite de 25 % en août 2000 lorsqu'elle a acheté les actions de classe B de Brierley.

³⁷ Rapport de recherche de UBS Warburg sur Air New Zealand.

³⁸ À l'heure actuelle, Virgin Blue appartient à 100 % à Richard Branson. Même si la compagnie ne fait pas partie de Virgin Atlantic ou de Virgin Express, il y a un contrat de partage des codes entre Virgin Blue et Virgin Atlantic.

La privatisation des aéroports nationaux a permis aux nouveaux venus d'avoir plus facilement accès aux installations et aux portes des aéroports. À vrai dire, plusieurs aéroports ont aménagé des installations aéroportuaires communes pour les vols intérieurs. Par ailleurs, Internet est devenu un circuit de distribution viable et une option attrayante à faibles coûts par rapport aux agences de voyages.

Et Impulse Airlines et Virgin Blue ont annoncé leur intention en 2000 de s'implanter sur le marché intérieur en exploitant des avions à réaction de plus grande capacité que les jets régionaux construits par British Aerospace, Bombardier, Embraer et Fairchild-Dornier. L'implantation d'Impulse et Virgin a été facilitée par les réformes intervenues et est manifestement partie de l'hypothèse qu'il y avait de la place pour un exploitant à faibles coûts en Australie. Fondamentalement, cela semble insinuer que les deux compagnies pouvaient s'implanter sur le marché en offrant un prix de base nettement inférieur à celui des titulaires pour faciliter une baisse des prix (tout en générant du même coup des rendements acceptables). Même si le principe est simple, comme nous le verrons ci-après, il existe plusieurs différences notoires par rapport aux modèles qui ont fait leurs preuves aux États-Unis.

Bien que ce soit la réforme des Guidelines qui ait ouvert la porte à Virgin Blue pour s'implanter sur le marché, les motifs de l'implantation d'Impulse sont plus complexes. Impulse Airlines était un transporteur établi en Australie longtemps avant que la compagnie n'annonce son intention de s'implanter sur le marché des routes intérieures intermétropolitaines en utilisant des B717. La compagnie faisait partie de la famille Ansett depuis de nombreuses années, assurant la majeure partie des vols régionaux d'Ansett le long du littoral oriental, en particulier en Nouvelle-Galles du Sud. En 1999, Ansett a rationalisé ses services régionaux, choisissant Kendell Airlines comme transporteur d'apport régional et abandonnant les services assurés par Impulse. De plus, cette même année, le gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud a déréglementé les marchés intra-étatiques, ce qui a eu pour effet d'ouvrir 17 routes qui étaient jusque-là réservées à Qantas. C'est ainsi que la direction d'Impulse Airlines a décidé de s'implanter sur le marché des vols intermétropolitains pour survivre à l'interruption de ses rapports avec Ansett et à la déréglementation de son marché régional en Nouvelle-Galles du Sud.

Virgin Blue est entrée en service à la fin d'août avec trois B737 sur la liaison Brisbane-Sydney. La compagnie exploite aujourd'hui cinq B737 et assure également la liaison Brisbane-Melbourne.

La compagnie était très recherchée par plusieurs des gouvernements étatiques. Le gouvernement du Queensland a « réussi » à inciter la compagnie à implanter son siège et son principal établissement à l'aéroport de Brisbane. Compte tenu de l'annonce récente faite par Virgin Blue qu'elle entend commencer à desservir plusieurs autres routes au départ de Brisbane à destination de villes comme Adelaide, Cairns et Townsville, il est clair que la compagnie doit se concentrer sur le renforcement de sa plaque tournante de Brisbane avant de commencer à desservir d'autres paires de villes qui présentent plus de potentiel sous le rapport du trafic.

Tableau 1 – Passagers intérieurs par paire de villes, Australie, exercice clôturé en juin 2000

<i>Paire de villes</i>	<i>Passagers (milliers)</i>	<i>Compagnies aériennes</i>
Melbourne-Sydney	5 400	QF, AN, Impulse
Brisbane-Sydney	3 300	QF, AN, Impulse, Virgin
Brisbane-Melbourne	1 700	QF, AN, Virgin
Adelaide-Melbourne	1 400	QF, AN
Coolangatta-Sydney	1 300	QF, AN
Adelaide-Sydney	1 100	QF, AN
Perth-Sydney	1 000	QF, AN
Brisbane-Cairns	980	QF, AN, Virgin
Melbourne-Perth	950	QF, AN
Canberra-Sydney	880	QF, AN, Impulse (rég.)
Hobart-Melbourne	780	QF, AN, Impulse
Canberra-Melbourne	740	QF, AN, Impulse (rég.)
Cairns-Sydney	700	QF, AN
Launceston-Melbourne	510	QF, AN
Brisbane-Townsville	500	QF, AN
Adelaide-Perth	430	QF, AN
Coolangatta-Melbourne	410	QF, AN
Newcastle-Sydney	270	QF, AN, Impulse
Brisbane-Canberra	230	QF, AN
Adelaide-Brisbane	210	QF, AN

Légende : QF – Qantas; AN – Ansett; Impulse (rég.) – vols assurés par turbopropulseur; transporteurs desservant ces paires de villes au 1^{er} avril 2001.

Source : Crédit suisse First Boston, rapport de recherche, 12 décembre 2000.

Par exemple, le faisceau Brisbane-Adelaide se classe au 20^e rang en Australie avec près de 210 000 passagers par an. À titre de comparaison, 5,4 millions de passagers empruntent l'axe Melbourne-Sydney chaque année et 1,4 million de passagers, l'axe Adelaide-Melbourne. Comme l'illustrent les données du tableau 1, Virgin Blue dessert les deuxième et troisième marchés les plus importants d'Australie à l'heure actuelle et, même si le faisceau Brisbane-Cairns se classe aussi parmi les dix premiers, il n'y a pas d'autre marché au départ de Brisbane qui se classe parmi les dix premiers.

Impulse Airlines a réussi à obtenir un financement de 112,5 millions \$A avant la fin de l'exercice 2000 pour implanter et renforcer ses services intérieurs par avion à réaction³⁹. En vertu de ce niveau de financement, l'implantation d'Impulse Airlines représente l'un des projets les mieux financés à ce jour dans l'industrie mondiale du transport aérien. La compagnie est entrée en service en juin 2000 avec cinq B717⁴⁰, qui est la toute dernière génération du DC9, sur la route Melbourne-Sydney. L'axe Brisbane-Sydney a été ajouté à

³⁹ La compagnie entend recueillir 40 à 50 millions \$A supplémentaires en souscriptions privées ultérieurement cette année et lancer un placement initial en 2002.

⁴⁰ Chacun offre 117 sièges en configuration à classe unique.

la livraison des deux derniers de ces appareils. Avec l'arrivée de huit B717, Impulse Airlines assure désormais 17 allers-retours quotidiens entre Melbourne et Sydney, neuf allers-retours quotidiens entre Brisbane et Sydney et un aller-retour quotidien entre Newcastle, Sydney et Melbourne. La compagnie bâtit également une plaque tournante de vols assurés par turbopropulseur à Canberra en complément de ses deux autres plaques tournantes à Sydney et Newcastle⁴¹.

Impulse a annoncé au début du mois de mars qu'à compter du 2 avril, elle offrirait un vol sans escale entre Hobart et Melbourne à raison de quatre fréquences aller-retour quotidiennes. Selon des fonctionnaires du gouvernement de Tasmanie⁴², cette annonce marque l'apogée de sept mois de négociations intenses entre Impulse et le gouvernement de Tasmanie. Ce dernier reconnaît qu'à moins qu'un troisième transporteur ne s'implante sur le marché, les habitants de cet État ne pourront pas se prévaloir des avantages des voyages en avion à faibles coûts. Le ministère du Tourisme de Tasmanie a facilité l'implantation plus précoce que prévue d'Impulse sur le marché de Tasmanie⁴³.

Gerry McGowan, le directeur général d'Impulse, a déclaré, dans le communiqué de presse annonçant la nouvelle desserte, que la compagnie aérienne regrouperait et ferait la promotion de son vol quotidien au départ de l'aéroport de Melbourne à une heure du matin comme vol mixte fret-passagers afin de mieux répondre aux besoins de la Tasmanie en matière de fret aérien.

Pour commencer, Impulse Airlines ne versait pas de commissions aux agents de voyages, pas plus qu'elle n'utilisait de systèmes de gestion du rendement ou qu'elle n'offrait de programme de fidélisation. Les prix des billets de la compagnie sans restrictions représentent 50 % du plein tarif en classe économique proposé par Ansett et Qantas.

Impulse et Virgin comptent beaucoup sur les ventes de billets par Internet et par leur centre téléphonique. Les répercussions de cette stratégie sont intéressantes. D'une part, les frais de distribution des nouveaux venus sont nettement inférieurs aux agents de voyages (les commissions à l'échelle intérieure se chiffrent à 5 % plus les commissions indirectes). Toutefois, cette stratégie porte également à croire que les coûts inférieurs neutralisent les avantages qui découlent des affaires des agents de voyages. Il faut se demander si le rôle des agents de voyages changera à l'avenir. Il est incontestable qu'on s'attend à une diminution de leur rôle devant l'empressement des passagers à faire leurs réservations par Internet, même si le profil des utilisateurs d'Internet ne correspond sans doute pas à celui des clients qui recherchent des vols à bon marché.

Impulse a changé sa politique à l'égard des agents de voyages et paie désormais des commissions et des commissions indirectes à certaines agences. Impulse a également fait l'achat d'un système de gestion du rendement et la compagnie offre un certain nombre de

⁴¹ Les vols en turbopropulseur sont assurés par des B1900D, avion de 19 sièges.

⁴² Selon un courriel expédié par Impulse le 1^{er} mars.

⁴³ Selon le courriel d'Impulse, la compagnie doit conclure un accord de coopération avec le gouvernement de Tasmanie pour lancer le nouveau service et aider à sa commercialisation.

tarifs différents sur chaque vol, le tarif maximum étant inférieur de moitié au plein tarif en classe économique d'Ansett et de Qantas. La compagnie a adopté un programme de fidélisation en vertu duquel un voyageur obtient un tronçon de vol gratuit (sur un aller ou un retour) pour chaque tranche de dix vols qu'il achète au tarif économique sans restriction. Par ailleurs, Impulse propose des tarifs intercompagnies qui relient ses opérations régionales et ses vols par avion à réaction.

4.3 Obstacles à l'implantation

L'existence de capitaux se classe en tête de liste des obstacles à l'implantation⁴⁴. Un financement est disponible pour appuyer une forte équipe de gestionnaires proposant un modèle de fonctionnement intéressant. Or, l'équipe de gestion d'Impulse possède un bon palmarès au chapitre des vols régionaux qui, lorsqu'on le combine à la volonté du directeur général et de sa famille d'investir un montant important de leur fortune personnelle dans la nouvelle compagnie, a suffi à attirer des investisseurs de plusieurs grandes institutions. Richard Branson finance personnellement la mise sur pied de Virgin Blue, moyennant l'appui financier du gouvernement du Queensland⁴⁵, et il a réuni une équipe de gestionnaires compétents, sinon brillants dans leur domaine⁴⁶. Ainsi, ces deux compagnies ont réussi à surmonter cet obstacle.

Le deuxième grand obstacle à l'implantation est l'accès aux aéroports (créneaux, portes, installations terminales). L'obtention d'un nombre suffisant de créneaux est inextricablement liée à la fréquence des vols. La fréquence des vols revêt particulièrement d'importance pour les voyageurs d'affaires qui aiment la flexibilité de pouvoir facilement prendre un autre vol que celui sur lequel ils ont un siège réservé, advenant que leur horaire soit modifié, sans avoir à attendre trop longtemps.

Sydney est l'un des points terminaux de six des dix premières paires de villes en Australie. Les créneaux à l'aéroport de Sydney sont limités aux heures de pointe et il

⁴⁴ Les économistes continuent de s'interroger pour savoir si l'existence de capitaux est un obstacle à l'implantation. Selon une école de pensée, des capitaux sont toujours disponibles pour financer un investissement qui offre un taux de rendement concurrentiel corrigé des risques. Toutefois, selon une autre école de pensée, celle à laquelle j'appartiens, l'aptitude des gestionnaires à mettre à exécution la stratégie implicite dans l'investissement revêt plus d'importance que l'occasion d'investir à proprement parler. Il existe une règle générale parmi les sociétés financières d'innovation qui étaye ce dernier point de vue. Ainsi, une équipe de gestionnaires de niveau « A » proposant un modèle fonctionnel de niveau « B » a plus de chances d'être financée qu'une équipe de gestionnaires de niveau « B » proposant un modèle fonctionnel de niveau « A ». La qualité de l'équipe de gestionnaires atténue certains des risques qui se rattachent au lancement de toute nouvelle entreprise commerciale.

⁴⁵ Le gouvernement du Queensland a publiquement reconnu avoir consenti des allègements fiscaux valant jusqu'à 10 millions \$. Toutefois, les analystes de plusieurs banques d'investissement d'Australie estiment que la valeur de l'ensemble de l'aide financière est nettement supérieure. Il en va de même des gestionnaires d'Impulse et de Qantas qui pensent que l'aide financière apportée à Virgin dépasse de loin les 10 millions \$. Il est intéressant de noter que le gouvernement de Tasmanie a lui aussi offert une aide financière pour inciter Impulse à assurer un vol entre Hobart et Melbourne, moyennant une correspondance avec le reste du réseau d'Impulse.

⁴⁶ De l'avis des analystes de l'industrie en Australie.

n'existe que des perspectives limitées d'une augmentation de ces créneaux à l'avenir. Fondamentalement, toute augmentation de la capacité réclamera :

- une modification des restrictions en vigueur comme le couvre-feu ou le nombre de mouvements horaires autorisés;
- le déplacement de certains appareils régionaux vers un autre aéroport;
- l'utilisation d'appareils de plus grande capacité aux créneaux existants.

Et Impulse et Virgin Blue ont réussi à obtenir des créneaux à l'aéroport de Sydney grâce aux règles adoptées par Sydney Airport Slot Co-ordination Australia, une tierce partie indépendante créée en 1998 et chargée de l'attribution des créneaux. Quatre-vingts créneaux sont disponibles à chaque heure pour toutes les compagnies aériennes qui exploitent des vols au départ de Sydney⁴⁷.

On a créé trois bassins : un pour les transporteurs titulaires intérieurs et internationaux; un pour les vols régionaux en Nouvelle-Galles du Sud et un troisième pour les nouveaux venus. L'attribution des créneaux est subdivisée en deux saisons : avril à octobre et novembre à mars. L'attribution préliminaire des créneaux durant chaque période part du principe que, si des créneaux ont été utilisés par le passé, les transporteurs titulaires les conserveront. Les créneaux ne sont pas propres à une route et, si un transporteur utilise un créneau pendant moins de 80 % de la saison, ce créneau est perdu et est remis dans le bassin pour être réattribué. Un bassin des nouveaux venus a été créé en subdivisant tous les créneaux résiduels en deux bassins supplémentaires, 50 % pour les nouveaux venus et 50 % pour les transporteurs titulaires.

Cette procédure a abouti à l'attribution suivante des créneaux aux heures de pointe les jours de semaine (6 h à 10 h et 17 h à 19 h)⁴⁸ :

- 3 % pour les deux nouveaux venus;
- 44 % pour les vols régionaux en Nouvelle-Galles du Sud;
- 17 % pour Ansett;
- 20 % pour Qantas;
- 15 % pour les vols internationaux (y compris ceux d'Ansett et Qantas).

Pour l'heure, cependant, Impulse Airlines est en meilleure posture à Sydney que Virgin Blue. Impulse bénéficie environ du double de créneaux par rapport à Virgin tout au long de la journée et aux principales heures de pointe. Le plus grand nombre de créneaux d'Impulse traduit sa capacité à transférer des créneaux qui étaient auparavant utilisés pour ses opérations régionales vers ses routes intermétropolitaines.

Le nombre limité de créneaux le matin et le soir à l'aéroport de Sydney devrait entraver la capacité d'Impulse et de Virgin Blue à implanter un réseau dense via Sydney et

⁴⁷ Chaque créneau doit être affecté soit à un décollage, soit à un atterrissage.

⁴⁸ Analystes de l'industrie de chez Salomon Smith Barney, Potter Warburg et CSFB.

considérablement réduire l'attrait du marché australien et les perspectives de croissance qu'il présente. Ces problèmes deviendront de plus en plus apparents advenant que les deux nouvelles compagnies aériennes essaient de donner de l'ampleur à leurs réseaux, sans croissance possible à l'aéroport de Sydney à ces heures de pointe.

Le problème sera particulièrement aigu pour Virgin compte tenu du fait qu'Impulse a réussi à convertir certains de ses créneaux régionaux aux heures de pointe. La pénurie de créneaux incite à croire qu'il sera difficile d'attirer des voyageurs d'affaires aux deux périodes de pointe en raison de la faiblesse des fréquences (caractéristique importante qu'exigent les voyageurs d'affaires).

Un autre obstacle à l'implantation est que, même si des créneaux sont obtenus à l'aéroport de Sydney, il est important d'offrir des créneaux aux mêmes heures chaque jour (ou pratiquement aux mêmes heures); et de jumeler les créneaux (pour qu'un créneau réservé à un départ de Sydney soit accompagné d'un créneau pour une arrivée à Melbourne, par exemple, dans un laps de temps d'une heure et demie). Heureusement pour les deux nouveaux venus, la plupart des aéroports australiens, en dehors de celui de Sydney, n'imposent pas de plafond au nombre de mouvements par heure ni de restrictions de couvre-feu. Melbourne et Brisbane continuent même d'avoir des créneaux excédentaires aux périodes de pointe.

L'accès aux portes et aux aérogares a toujours été un obstacle à l'implantation de nouvelles compagnies en Australie. Qantas et Ansett ont conclu des baux à long terme jusqu'en 2007 à Sydney pour les aérogares et les portes, et l'aéroport de Sydney n'a pas d'aérogare à usage commun (AUC) pour faciliter les vols des jeunes compagnies. Cependant, Impulse et Virgin Blue ont réussi à obtenir l'accès à de nouvelles installations terminales et de nouvelles portes à Sydney ainsi qu'à la nouvelle AUC de Melbourne, et elles disposent de tout l'espace dont elles ont besoin à l'AUC de Brisbane.

Mais Impulse Airlines prétend que le principal problème qu'éprouve la compagnie à Sydney est l'absence d'infrastructures, c'est-à-dire l'absence d'une aérogare permanente offrant un nombre suffisant de portes et d'espace dans l'aérogare pour les voyageurs.

Les avantages concurrentiels des transporteurs titulaires et leurs réactions stratégiques ont également été des facteurs de dissuasion à l'implantation de nouvelles compagnies. Qantas, le transporteur titulaire dominant, jouit d'un certain nombre d'avantages concurrentiels qu'il peut utiliser pour minimiser l'impact de l'implantation de nouvelles compagnies ou évincer Impulse ou Virgin Blue ou même les deux du lucratif triangle Brisbane-Sydney-Melbourne.

Parmi les avantages les plus importants que Qantas a créés, il faut mentionner les suivants :

- apport important de ses réseaux (partiellement grâce à la fusion avec Australian Airlines et à l'apport de ses partenaires de Oneworld et d'autres accords de partage des codes);
- plus vaste programme de fidélisation en Australie;
- puissant réseau de distribution;
- systèmes supérieurs de gestion du rendement;
- un réseau de routes et une flotte diversifiés (ce qui veut dire que la compagnie peut facilement changer d'appareil selon les routes et modifier ses horaires);
- un produit de qualité supérieure (y compris les fréquences, le programme de fidélisation, les correspondances, les alliances, la sécurité, etc.) qui se traduit par de forts coefficients de remplissage et de hauts rendements, surtout en première classe et en classe affaires, qui revêtent une importance critique.

Selon les analystes de l'industrie de CSFB et de Potter Warburg, Qantas dispose également de la meilleure équipe de gestionnaires de toute l'industrie du transport aérien en Australie et elle a mieux réussi que toutes ses concurrentes à esquiver les problèmes de carburant et de devises (en particulier le dollar US). Les esquives de Qantas ont réduit les avantages des nouveaux venus sur le plan des charges d'exploitation.

Parmi les réactions stratégiques possibles de Qantas et (ou) d'Ansett à l'annonce de l'implantation et (ou) à l'implantation ultérieure d'Impulse et de Virgin Blue, mentionnons :

- des tarifs équivalents;
- l'introduction d'une quatrième classe à l'arrière de la classe économique pour les passagers à tarif réduit;
- la création d'une filiale distincte à faibles coûts (pour lutter contre la stratégie de marque)⁴⁹;
- l'accélération des réductions des coûts;
- l'augmentation des fréquences et de la capacité;
- un marketing agressif.

Il est fort peu probable que Qantas ou Ansett ne crée des filiales à faibles coûts et sans superflu. Ansett a déclaré publiquement qu'elle n'était pas en mesure d'engager une telle action. Quant à Qantas, elle est entravée par des problèmes de relations de travail et par les restrictions imposées aux créneaux. Il se peut néanmoins que Qantas fusionne ses filiales régionales existantes (Eastern Australian Airlines, Southern Australian Airlines, Sunstate Airlines et Airlink) pour créer un transporteur à faibles coûts qui desservira à la fois des routes régionales et certaines routes intermétropolitaines.

Il y a peu de chances pour que Qantas ou Ansett crée une nouvelle classe économique de peur d'aliéner leurs clients. Les systèmes de gestion du rendement actuels, surtout celui

⁴⁹ Cette stratégie a été utilisée par Delta (Delta Express), United (Shuttle de United) et US Airways (Metrojet) aux États-Unis et par British Airways (Go) et KLM (buzz) en Europe.

mis au point par Qantas, fonctionnent suffisamment bien pour que les deux titulaires puissent égaler les bas tarifs offerts par les nouveaux venus sans qu'il soit besoin de procéder à une réduction générale des tarifs sans distinction. Ainsi, Qantas et Ansett ont égalé les tarifs des nouveaux venus en recourant aux tarifs réduits.

En plus d'un marketing agressif, en particulier grâce à des commissions indirectes et à l'augmentation du nombre de passagers fidélisés, Qantas s'est implantée sur le marché Newcastle-Sydney, l'un des bastions des opérations régionales d'Impulse, et a fortement augmenté ses fréquences et sa capacité sur les axes Sydney-Brisbane et Sydney-Melbourne. Durant la première moitié de l'exercice 2001 (juillet à décembre 2000), Qantas a majoré sa capacité globale de 8 %, soit plus du double de l'augmentation moyenne des quatre années précédentes. Les coefficients de remplissage de Qantas ont diminué pour la première fois en quatre ans, si l'on exclut les répercussions de la crise asiatique de 1997.

À la suite d'une plainte déposée par Impulse Airlines, la Australian Competition and Consumer Commission (ACCC), qui a succédé à la Trade Practices Commission, a conclu que Qantas n'avait pas enfreint les lois sur les usages commerciaux en multipliant ses vols à destination de Newcastle, Brisbane et Melbourne au départ de Sydney pour faire concurrence à Impulse. L'ACCC a conclu qu'Impulse n'avait pas subi de préjudice économique et qu'une action en justice n'était donc pas justifiée.

L'ACCC a conclu que Qantas⁵⁰ :

- n'avait pas expressément ciblé les services d'Impulse;
- n'avait pas cherché agressivement à s'emparer d'une part du marché d'Ansett;
- avait majoré sa capacité en multipliant la fréquence de ses vols par avion à réaction pour satisfaire les voyageurs d'affaires;
- avait facturé des prix plus élevés qu'Impulse;
- avait exploité une route à fort rendement;
- n'exerçait pas d'emprise sur la route en question.

Selon l'ACCC, l'appariement des prix est une réaction concurrentielle acceptable dans la mesure où les prix dépassent le coût marginal d'un siège. Et si les nouveaux venus augmentent leurs tarifs, les transporteurs titulaires peuvent maintenir des tarifs moins élevés étant donné que les nouveaux venus sont responsables de la baisse des tarifs et qu'ils doivent pouvoir endurer une situation qu'ils ont eux-mêmes créée. Pour que l'ACCC prenne la moindre mesure, il faudrait que Qantas ou Ansett vende des sièges à un prix inférieur au coût marginal, diminue la capacité sur une route où elles ont l'emprise du marché à un rythme plus rapide que la croissance actuelle du marché ou réaffecte la capacité des routes rentables au profit d'une route moins rentable pour en évincer un concurrent.

⁵⁰ Les analystes de l'industrie de chez Potter Warburg et CSFB.

Impulse continue de réclamer à l'ACCC d'intervenir et d'intimer l'ordre à Qantas de réduire sa capacité et ses fréquences sur les routes Brisbane-Sydney-Melbourne.

4.4 Options d'avenir

Les nouveaux venus bénéficient d'un avantage considérable sur le plan des coûts par rapport aux titulaires, principalement à cause des frais de main-d'oeuvre moins élevés et de la qualité générale inférieure du produit offert. Mais les coûts de carburant sont nettement plus élevés pour les nouveaux venus⁵¹ et, tandis que la qualité de leurs produits s'améliore, il en va de même de leurs coûts unitaires respectifs. Les coûts de réservation d'Impulse ont augmenté depuis que la compagnie verse des commissions aux agents de voyages. Quant aux titulaires, ils sont à la recherche d'initiatives visant à réduire leurs charges d'exploitation. Ainsi, les avantages sur le plan des coûts risquent de diminuer avec le temps.

Cependant, même si des coûts unitaires inférieurs (sur le marché intérieur) peuvent se traduire par des coefficients de remplissage correspondant au seuil de rentabilité, si les nouveaux venus n'enregistrent pas des coefficients qui dépassent le seuil de rentabilité ou qu'ils recourent à des tarifs encore plus réduits pour générer du trafic et des liquidités⁵², il en résulte que les coûts inférieurs n'aboutissent pas au succès financier. En général, les titulaires ont recouru à l'augmentation de la capacité et à l'égalisation des tarifs⁵³ dans les cas où un nouveau transporteur à faibles coûts s'est implanté sur un marché afin de l'empêcher d'atteindre les coefficients de remplissage dépassant le seuil de rentabilité. C'est ainsi que, lorsqu'un nouveau venu n'a pas le portefeuille suffisamment garni pour résister à la réaction concurrentielle des titulaires, il recourt généralement à des tarifs extrêmement bas et fait faillite très peu de temps après.

On le voit donc, les faibles coûts et les bas tarifs ne sont pas à eux seuls des gages de réussite.

Qantas a réagi à l'implantation d'Impulse et de Virgin Blue en adoptant des stratégies classiques. Mais l'augmentation significative de la capacité et des fréquences de Qantas vise sans doute plus directement Ansett que les deux nouveaux venus. De fait, tout porte à croire qu'Impulse et Virgin Blue se retrouveront de plus en plus prises en étau entre Qantas et Ansett, qui cherchent toutes deux à dominer le marché intérieur australien⁵⁴.

⁵¹ Ni l'un ni l'autre des nouveaux venus n'a cherché à se protéger contre les prix du carburant avant son implantation sur le marché intérieur, et ni l'un ni l'autre n'a cherché à s'esquiver depuis son implantation sur le marché.

⁵² Le coefficient de remplissage correspondant au seuil de rentabilité dépend des rendements. Des rendements plus faibles entraînent une augmentation du seuil de rentabilité. Des prix plus bas risquent d'avoir un impact relativement plus important sur les coefficients de remplissage correspondant au seuil de rentabilité que sur l'augmentation des activités (et, par conséquent, sur le coefficient de remplissage réel) et donc d'aboutir à des pertes plus lourdes.

⁵³ Généralement en ne réduisant que les tarifs assortis de restrictions.

⁵⁴ Dans une récente entrevue à la télévision (dont le texte nous a été fourni par courriel le 1^{er} mars), Gerry McGowan, directeur général d'Impulse, a admis que Qantas et Ansett augmenteraient leur capacité respective

Pour Qantas, Singapore Airlines, qui a des intérêts dans Air New Zealand, et Air New Zealand, à qui appartiennent les opérations intérieures d'Ansett, représentent une menace à long terme plus sérieuse qu'Impulse ou Virgin Blue. Qantas estime qu'il y a sans doute de la place au mieux pour un transporteur supplémentaire sur les principaux marchés intermétropolitains⁵⁵. On s'attend donc à ce qu'Impulse et Virgin Blue se livrent une lutte à deux pour survivre et, même si ni l'une ni l'autre ne gagne, on ne s'attend pas à ce qu'un autre transporteur s'implante sur le marché et, même si l'un des deux nouveaux venus parvient à survivre, il y a des chances pour qu'il ne bâtisse au mieux qu'un réseau assez modeste⁵⁶.

Plusieurs autres transporteurs ont annoncé leur intention de s'implanter sur le marché intérieur à peu près au même moment où Richard Branson et Impulse Airlines ont fait part de leurs intentions. Jusqu'ici, aucun de ces autres transporteurs (Spirit, Aussie, Skymark) n'a fait la moindre tentative et l'on n'attend l'implantation d'aucun d'entre eux⁵⁷.

Dans l'optique de Qantas, l'impact des nouveaux venus a été et devrait demeurer au pire limité au chapitre des parts du marché et des rendements. Qantas est une compagnie différente et beaucoup plus puissante sur le plan concurrentiel qu'au moment où Compass 1 et 2 ont vu le jour au début des années 1990. À cette époque, Australian Airlines était l'un des deux transporteurs intérieurs titulaires. Il a fusionné avec Qantas en 1994 et le nouveau transporteur dispose d'un puissant marché d'apport entre ses réseaux intérieur et international, en plus d'offrir le programme de fidélisation le plus populaire et d'avoir de puissants circuits de distribution. Australian était incontestablement le plus faible des deux transporteurs titulaires intérieurs; Qantas est aujourd'hui le transporteur n° 1 à l'échelle intérieure. La compagnie dispose d'un système de gestion du rendement extrêmement perfectionné qui lui permet de contrecarrer les bas tarifs des nouveaux venus sans véritablement miner ses propres rendements. Le transporteur possède un plus grand nombre d'aéronefs plus diversifiés de sorte qu'il est en meilleure posture pour les réaffecter et contrecarrer la concurrence avec des augmentations sélectives de capacité et de fréquences⁵⁸. Et, dans l'optique de Qantas, l'implantation de deux compagnies à faibles coûts a beaucoup plus de chances d'avoir des répercussions sur le titulaire le plus faible, à savoir Ansett. Les analystes du marché financier souscrivent à ce point de vue.

sur le marché intérieur pour s'emparer de la part du lion. Mais, selon lui, ce sont ces deux transporteurs qui seront les deux principales victimes de leur lutte.

⁵⁵ En publiant ses résultats financiers du premier semestre (22 février 2001), James Strong, directeur général de Qantas sur le point de prendre sa retraite, a mentionné la possibilité que l'un des nouveaux venus pourrait avoir cessé d'exister d'ici la fin de l'année.

⁵⁶ Selon les opinions des analystes de l'industrie (Salomon, Warburg, CSFB), telles qu'exprimées dans des entrevues et des rapports de recherche.

⁵⁷ Ce point de vue est largement partagé par les analystes des grandes banques d'investissement qui ont leur siège en Australie et par la haute direction des quatre exploitants de routes intermétropolitaines intérieures.

⁵⁸ Qantas exploite une flotte de 107 avions à réaction composée de B737, B747 et B767 (dont deux B747-200 loués à Air Pacific). Les filiales régionales de Qantas exploitent une flotte mixte de 44 appareils.

Il n'en reste pas moins que Qantas a déclaré un recul de 26 % de ses bénéfices avant impôt sur ses opérations intérieures pour la première moitié de l'exercice financier 2001 par rapport à la même période en 2000. Les rendements intérieurs ont régressé de près de 5 % durant cette période par rapport aux rendements moyens enregistrés durant les six premiers mois de 2000. James Strong, le directeur général sortant, affirme que c'est la concurrence accrue des deux nouvelles compagnies aériennes qui a eu un profond impact sur le réseau intérieur, ce qui a abouti à d'importantes baisses des prix et à des pressions sur les rendements, en particulier sur les routes de la côte Est⁵⁹. Geoff Dixon, le nouveau directeur général, vient tout juste d'annoncer une réduction des effectifs de Qantas de 15 000 employés afin de maîtriser les coûts et de rester concurrentiel.

Ansett a connu un état d'incertitude pendant la majeure partie de la deuxième moitié de l'année civile 2000, la structure de son capital social n'ayant pas été remaniée et sa nouvelle équipe de direction restant inconnue. Alors que les deux problèmes ont été réglés⁶⁰, la direction d'Ansett n'a pas voulu et n'a pas été en mesure de réagir aussi agressivement que Qantas à l'implantation d'Impulse et de Virgin Blue. Ansett n'avait ni la flotte ni le bilan ni les mouvements de trésorerie de son concurrent⁶¹. Néanmoins, Ansett a égalé les bas tarifs proposés sur le marché par les nouveaux venus et a offert des tarifs très bas sur tout son réseau intérieur.

Jusqu'ici, les nouveaux venus ont augmenté la taille des marchés sur lesquels ils se sont implantés dans des proportions supérieures à la nouvelle capacité qu'ils offraient au commencement⁶². L'augmentation de leur part du marché s'est faite principalement aux dépens d'Ansett. L'impact qu'ils ont eu sur les rendements a également été beaucoup plus profond sur Ansett (soit une baisse d'environ 8 % à 12 % des rendements intérieurs) que sur Qantas (baisse de 4 % à 6 % des rendements intérieurs)⁶³.

Les résultats financiers d'Air New Zealand au cours des six premiers mois de l'exercice 2001 (qui englobent ceux d'Ansett Airlines) révèlent une baisse en pourcentage encore plus importante de la rentabilité que celle qu'a connue Qantas durant la même période⁶⁴. Les bénéfices après impôt de la compagnie ont baissé de près de 97 % pour atteindre 3,8 millions \$A, contre 127,2 millions \$A au cours des six premiers mois qui ont pris fin le 31 décembre 1999. Le communiqué de presse a imputé cette baisse draconienne des bénéfices à la concurrence nettement plus farouche sur le marché intérieur australien, à l'apathie de la demande de vols intérieurs en Australie durant la période des Jeux

⁵⁹ Communiqué de presse, 22 février.

⁶⁰ Air New Zealand a acquis 100 % d'Ansett Holdings, et Gary Toomey, l'ancien directeur financier et successeur présumé de James Strong, le directeur général de Qantas, a pris la direction d'Air New Zealand après avoir été évincé du poste de nouveau directeur général de Qantas.

⁶¹ Les bénéfices d'Ansett ont baissé à cause d'une couverture limitée contre le carburant et les devises (\$US).

⁶² Cela a également été le cas de Compass 1 et 2.

⁶³ Analystes de l'industrie de CSFB, confirmé par la direction de Qantas et d'Ansett.

⁶⁴ Les résultats ont été publiés le 20 février 2001 et affichés sur le site Web de la compagnie.

olympiques, à l'intensification des pressions résultant de la hausse des prix du carburant et à l'effet néfaste des fluctuations des changes étrangers.

On s'attend à ce que les marchés connaissent une croissance plus lente que la capacité supplémentaire durant le restant de l'exercice 2001, d'autant plus que la première moitié de l'année civile (deuxième moitié de l'exercice financier) est la période la plus faible et que l'euphorie initiale suscitée par une baisse des tarifs a tendance à s'estomper. De plus, la lutte entre Qantas et Ansett n'est pas près de s'arrêter, ce qui se traduira par une augmentation de la capacité sur le marché et par des guerres des prix régulières. Cette combinaison de croissance au ralenti, de nouvelle capacité offerte par les nouveaux venus et de guerre en vue de dominer le marché intérieur fera vivre à Impulse et à Virgin Blue leurs moments les plus difficiles jusqu'ici.

Qantas jouit actuellement de l'avantage et a cherché à profiter des incertitudes qui entourent Ansett pour s'emparer d'une part de son marché. Qantas a agressivement augmenté sa capacité, ce qui cible principalement Ansett, mais a également cherché à maintenir sa part du marché compte tenu de la présence des nouveaux venus. Qantas jouit d'un avantage qui se chiffre à plus de 8 % sur le plan du coefficient de remplissage moyen par rapport à Ansett sur l'ensemble du réseau intérieur⁶⁵. Ce coefficient de remplissage moyen plus élevé intéresse essentiellement le milieu de la journée (les coefficients de remplissage aux heures de pointe sont semblables). Si les coefficients de remplissage de Qantas sont plus élevés durant le milieu de la journée, c'est pour les raisons suivantes :

- Qantas bénéficie de l'apport de ses réseaux régionaux et internationaux plus importants;
- les partenaires de l'alliance à laquelle appartient Qantas (Oneworld) offrent un plus grand nombre de vols à destination de l'Australie, ce qui renforce l'apport sur le réseau intérieur.

Qantas a renforcé son programme de fidélisation en l'intégrant à ceux de ses principaux partenaires australiens et a cherché à conquérir les comptes de sociétés. En 2000, Ansett a perdu au profit de Qantas le compte de la société BHP qu'elle détenait depuis dix ans.

Mise à part les incertitudes qui entourent la structure de son capital social et sa direction, Ansett a eu du mal à affronter directement Qantas et à récupérer une part du marché australien. À cause de la flexibilité limitée de sa flotte⁶⁶, Ansett n'a pas été en mesure d'égaliser l'augmentation de capacité de Qantas. C'est ainsi que Qantas continue de conforter ses avantages⁶⁷ sur le segment crucial des voyageurs d'affaires de ce marché.

⁶⁵ Selon la direction de Qantas, et la confirmation des analystes de l'industrie de chez Salomon, Warburg et CSFB.

⁶⁶ En particulier les B767, qui peuvent être mis en service aux heures de pointe et à certaines heures creuses.

⁶⁷ Fréquences, programme de fidélisation, circuits de distribution, marketing axé sur les comptes des sociétés.

Alors que la stratégie de Qantas pour le restant de cette année est parfaitement claire, on ne peut en dire autant de celle d'Ansett. Gary Toomey, le nouveau directeur général d'Air New Zealand, surveillera la fusion d'Air New Zealand et d'Ansett et, compte tenu de son appui financier, il cherchera sans doute à pratiquer d'importantes compressions des coûts et à rehausser la productivité. S'il se concentre trop sur les compressions de coûts, la part de capacité d'Ansett sur le marché intérieur risque de baisser encore plus, de même que sa part du marché (passagers, recettes). En revanche, il se peut qu'il décide de réduire la capacité sur le marché intérieur de même que sur les marchés internationaux⁶⁸ afin de regagner une part du marché. Il ne fait aucun doute dans les cercles de l'aéronautique en Australie que M. Toomey a fermement l'intention à un moment donné de se défendre et de récupérer sa part du marché aux dépens de Qantas⁶⁹.

Quant aux nouveaux venus, ils seront pris dans l'échange de tir entre Qantas et Ansett et, par conséquent, l'un ou les deux risquent de faire faillite.

Les deux nouveaux venus ont décidé de donner suite à leurs plans, d'augmenter la taille de leurs flottes et d'ajouter de nouvelles fréquences et de nouvelles routes. Virgin Blue a commencé avec deux B737, en a ajouté deux autres à la fin de l'année et envisage d'en acquérir six autres d'ici la fin de l'exercice 2001. Virgin Blue a annoncé son intention d'assurer la desserte Brisbane-Adelaide, choix qui peut paraître singulier étant donné que ce faisceau se classe au 20^e rang en Australie. Au nombre des facteurs qui expliquent son choix de routes, citons l'aéroport pivot de la compagnie qui est à Brisbane et l'entente qu'elle a conclue avec le gouvernement du Queensland.

Impulse vient de recevoir trois nouveaux B717, ce qui porte sa flotte à huit appareils, et elle attend quatre autres livraisons ultérieurement dans l'année. Alors que la compagnie n'a ajouté qu'une seule nouvelle route (Newcastle-Sydney-Melbourne) et annoncé l'ouverture d'une autre route en avril (Hobart-Melbourne), elle songe à mettre en service d'autres appareils pour desservir l'une quelconque des routes suivantes : Adelaide-Sydney, Adelaide-Melbourne, Canberra-Melbourne, Canberra-Sydney.

Bien que les obstacles préliminaires à surmonter pour implanter une nouvelle compagnie aérienne intérieure ait été vaincus par Impulse et Virgin Blue, leur survivance n'est nullement garantie. Parmi les principaux obstacles à leur survivance, il faut mentionner les suivants :

- un fonds de roulement suffisant;
- la fréquence des services – essentielle pour attirer les voyageurs d'affaires;

⁶⁸ Le rapport étroit avec Singapore pourrait servir à acquérir un certain nombre d'aéronefs dans un délai relativement court.

⁶⁹ D'après les initiatives stratégiques décrites dans le site Web d'Air New Zealand et précisées dans le communiqué de presse qui accompagnait les résultats financiers au sujet de la première moitié de l'exercice financier 2001, la compagnie a déjà commencé à s'attaquer aux carences de capacité d'exploitation et à la détérioration de sa part du marché sur les principales routes en Australie.

- l'existence de créneaux aux heures de pointe pour faciliter l'expansion/les fréquences;
- la prestation d'autres services comme des programmes de fidélisation, des salons pour les voyageurs d'affaires;
- des circuits de distribution efficaces;
- des systèmes de gestion du rendement efficaces;
- des paires de villes suffisamment importantes pour alimenter un ou plusieurs nouveaux venus.

Les obstacles les plus critiques sont les derniers, à savoir la lutte entre Qantas et Ansett pour dominer le marché et la vigueur de l'économie nationale. L'industrie du transport aérien est une industrie cyclique. La combinaison de récession, de prix élevés du carburant et de dépréciation du dollar australien par rapport au dollar US risque d'avoir des effets dévastateurs sur les quatre compagnies aériennes qui se font concurrence en Australie, mais en particulier sur les deux nouveaux venus⁷⁰.

4.5 Leçons que le Canada peut en tirer

Il y a plusieurs leçons intéressantes à tirer de l'expérience australienne. Il semble qu'il y ait de la place en Australie pour deux transporteurs nationaux, même si l'un risque en définitive d'avoir une position dominante. Un seul transporteur intérieur a tiré parti des récents changements structurels et des perspectives du marché pour s'implanter sur le marché, et Impulse Airlines a pratiquement été obligée d'adopter cette stratégie pour survivre. Les nouvelles Foreign Ownership Guidelines se sont effectivement soldées par l'implantation de Virgin Blue. Mais il se peut que l'empressement du gouvernement du Queensland à lui offrir des concessions et une aide financière ait été encore plus important pour attirer Richard Branson en Australie. L'implantation d'un transporteur appartenant à des intérêts étrangers a effectivement obstrué l'implantation d'autres transporteurs intérieurs. Les titulaires réagissent agressivement à l'implantation d'un nouveau venu, surtout lorsque cela se fait sur les paires de villes les plus lucratives. Et l'implantation d'un nouveau transporteur aboutit incontestablement à une baisse des tarifs et des rendements.

Mais il importe de signaler que les transporteurs à faibles coûts qui ont réussi dans d'autres pays s'en sont généralement pris à la rigidité des réseaux en étoile des titulaires pour ouvrir de « nouveaux marchés ». En Australie, en revanche, la répartition géographique et la densité de la population (en particulier sur la côte Est où est concentrée plus de 65 % de la population) ne favorisent pas les réseaux en étoile. En revanche, un réseau de routes point à point est plus courant en Australie. Un réseau point à point n'offre pas la possibilité aux jeunes transporteurs aériens de créer de « nouveaux

⁷⁰ Les analystes de l'industrie insinuent que la survivance d'un des nouveaux venus servirait au mieux les intérêts de Qantas et d'Ansett. Cela réduirait grandement les chances d'implantation d'autres transporteurs et amoindrirait les risques que le gouvernement fédéral ne modifie la loi sur la concurrence et d'autres règles régissant l'industrie du transport aérien, ce qui irait à l'encontre des intérêts des deux grandes compagnies aériennes.

marchés »; ils doivent plutôt affronter directement les transporteurs titulaires. C'est ainsi que l'unique instrument dont ils disposent pour se distinguer des titulaires, ce sont les prix et non pas les services. Le marché intérieur canadien ressemble plus au marché australien qu'au marché américain, même si le marché australien n'a pas l'équivalent des routes transfrontalières à destination des États-Unis.

De plus, les transporteurs à faibles coûts qui réussissent outre-mer exploitent souvent des vols à partir de l'aéroport secondaire d'une grande ville, ce qui est sans doute l'une des principales sources de réduction des coûts et d'avantage concurrentiel. L'utilisation d'un aéroport secondaire permet à la compagnie d'accélérer le temps de rotation de ses appareils, de payer des redevances d'aérogare et d'atterrissage moins élevées en plus de réduire les embouteillages. En Australie, les occasions de ce genre sont très rares, ce qui explique qu'Impulse et Virgin Blue aient décidé d'utiliser les mêmes aéroports que les transporteurs titulaires. Au Canada, l'aéroport de Hamilton constitue une option moins chère et moins encombrée que l'aéroport Pearson et, jusqu'ici, Westjet en a profité.

L'autre paramètre d'importance est de savoir si les nouveaux venus jugent qu'il vaut la peine de donner de l'expansion à leurs services en Australie. Les analystes du marché financier sont d'avis que les nouveaux venus constateront que le marché est beaucoup plus ardu que prévu, en particulier à l'extérieur des trois principales routes intermétropolitaines de Melbourne-Sydney-Brisbane. En particulier, si la rentabilité et les rendements sont faibles pour les nouveaux venus, l'expansion de leurs services devrait augmenter le profil des risques/niveau d'endettement des groupes sans la moindre garantie que leurs rendements s'amélioreront avec une augmentation d'échelle.

Au Canada, il y a les triangles de l'Est et de l'Ouest et les marchés transcontinentaux Toronto-Calgary et Toronto-Vancouver. Les perspectives y sont donc plus nombreuses, mais pas de beaucoup. Le triangle de l'Est et les marchés transcontinentaux sont les axes intérieurs les plus lucratifs pour Air Canada, et cette dernière ne restera pas immobile devant un étiolement de sa part du marché. Quant au triangle de l'Ouest, il sera énergiquement défendu par Westjet.

Tout plan d'activités prévoit un certain délai pour parvenir au seuil de rentabilité. Toutefois, si l'échéance devient suffisamment éloignée, peu importe qui est le bailleur de fonds, la volonté de financer un manque à gagner risque de disparaître. Impulse et Virgin Blue devront avoir de très importants mouvements de trésorerie et de fonds de roulement durant la poursuite de leur croissance. Or, rien ne garantit que cette croissance deviendra rentable ou que leurs groupes d'investisseurs respectifs seront prêts à injecter plus d'argent devant le manque de perspective imminente d'une rentabilité soutenue entraînant un rendement acceptable du capital investi. On peut en dire autant de Canada 3000 et de Roots Air. L'accès aux marchés des capitaux risque de se fermer rapidement si un transporteur n'atteint pas le seuil de rentabilité⁷¹. De plus, tandis que l'économie fléchit,

⁷¹ Dans le cas de Canjet, le Groupe IMP semble avoir refusé d'injecter de l'argent pour permettre à ce transporteur de se maintenir à flot vu qu'il présentait peu de signes de générer un rendement acceptable du capital investi. C'est pourquoi Canjet a été offert à plusieurs preneurs.

les nouveaux venus devront affronter leurs plus grosses difficultés à la fois en Australie et au Canada. Plus le fléchissement de l'activité économique sera long ou abrupt, moins bonnes seront les perspectives de survivance des nouveaux venus.

5.0 L'INDUSTRIE DU TRANSPORT AÉRIEN DES ÉTATS-UNIS

L'analyse et les données présentées dans cette section reposent dans une large mesure sur les rapports annuels, les rapports SEC (rapports 10k et 10Q) et les sites Web de chacune des compagnies aériennes, de même que sur les entrevues que nous ont accordées des membres de la Air Transport Association, de la Airline Pilots Association et des analystes de l'industrie de chez Salomon, CSFB et Merrill Lynch.

5.1 Aperçu des transporteurs aériens de passagers aux États-Unis

Pour les besoins de ce rapport, les transporteurs aériens de passagers des États-Unis sont regroupés en trois catégories : les principaux transporteurs, les transporteurs spécialisés et les transporteurs régionaux indépendants⁷².

Le groupe des principaux transporteurs comprend les suivants (par ordre alphabétique) :

- Alaska Airlines,
- America West,
- American,
- Continental,
- Delta,
- Northwest,
- Southwest,
- TWA,
- United/US Airways.

Les transporteurs spécialisés se composent principalement de compagnies à faibles coûts qui se concentrent sur une seule plaque tournante :

- AirTran,
- Frontier Airlines,
- JetBlue,
- Midway,
- Midwest Express.

Le troisième groupe se compose de deux des plus gros transporteurs régionaux indépendants qui ont survécu :

⁷² Les groupes des compagnies spécialisées et régionales ne sont pas exhaustifs. Nous avons retenu les plus grosses compagnies de chaque groupe.

- Atlantic Coast Airlines,
- Mesa.

Pour bien situer ces compagnies aériennes, le tableau 2 autorise certaines comparaisons. Il semble y avoir trois niveaux parmi les principaux transporteurs, qui sont exclusivement fonction des recettes, le premier niveau étant occupé par United, American et Delta, le deuxième par Northwest, Continental et US Airways, et le troisième par Southwest, TWA, America West et Alaska. Les compagnies spécialisées et les compagnies régionales indépendantes représentent à peu près le tiers ou moins de la taille d'Alaska Airlines sous l'angle des recettes, alors qu'Alaska Airlines représente environ 8 % de la taille de United.

Mais la fusion entre United Airlines et US Airways et le projet d'acquisition de TWA et de certains actifs de US Airways par American Airlines entraîneront la création de quatre niveaux, où United Airlines et American Airlines deviendront les deux transporteurs dominants du pays, concentrant plus de 45 % de toute l'industrie. Si ces fusions aboutissent, Delta et Northwest se mettront sans doute en quête de nouveaux partenaires avec qui fusionner. Les candidats qui se prêtent manifestement à une fusion sont America West, Alaska Airlines et Continental.

Tableau 2 – Transporteurs aériens américains, comparaisons choisies, dernier exercice financier (en milliers de \$US)

	<i>Recettes</i>	<i>Aéronefs</i>	<i>Villes</i>	<i>Coefficient de remplissage</i>	<i>Rendements (cents)</i>	<i>Coûts unitaires (cents par GSA)</i>
United	18 027 \$	594	150+	71,0 %	12,5	9,4
American	16 338	697	169	63,8	13,1	9,4
Delta	15 888	471	205	72,6	13,5	9,6
Northwest	11 415	424	250	76,6	12,0	9,3
Continental	8 639	363	224	73,2	12,4	9,0
US Airways	8 595	383	107	70,1	16,5	12,9
Southwest	4 736	312	56	69,0	12,3	7,5
TWA	2 962	183	103	73,1	11,4	9,5
America West	2 211	124	59	68,4	11,4	7,5
Alaska	1 520	89	35	67,9	12,9	8,7
AirTran	624	47	34	70,2	14,0	8,2
Midwest Express	448	32	28	62,4	18,5	11,5
Mesa	405	140	138	51,1	30,1	15,5
Frontier	330	23	24	59,1	15,2	8,2
Midway	218	30	21	65,9	20,6	12,7
Atlantic Coast	154	84	51	47,7	33,1	16,8
JetBlue		10	12			

Sources : À l'exception de JetBlue, rapports 10K déposés auprès du SEC.

Les principales compagnies ont enregistré les coefficients de remplissage les plus élevés, qui ont été supérieurs de 70 % sur l'ensemble du réseau. Les transporteurs régionaux ont enregistré les coefficients les plus bas, mais cela a été contrebalancé par les rendements les plus élevés, ce qui reflète les plus courtes distances parcourues et l'absence relative de concurrence⁷³.

Sur les principaux transporteurs et les transporteurs spécialisés, seul Southwest n'exploite pas un réseau en étoile. Toutes les autres principales compagnies ont des plaques tournantes multiples. Et la plupart des tronçons de vol sont sans escale. Cela veut dire que très peu de vols sont exploités à destination d'une deuxième ville au-delà de la destination d'origine au départ de la plaque tournante. En outre, la plupart de ces transporteurs ont leurs propres partenaires régionaux. Les seules exceptions sont Southwest, AirTran, Frontier et JetBlue.

Alaska Airlines

Le Groupe Alaska Air est une société de portefeuille propriétaire d'Alaska Airlines et de Horizon Air Industries, transporteur régional qui exploite des vols sur la côte Nord-Ouest du Pacifique, dans le Nord de la Californie et dans l'Ouest du Canada. Alaska dessert 35 villes dans six États (Alaska, Washington, Oregon, Californie, Nevada et Arizona), une ville au Canada (Vancouver)⁷⁴ et six villes au Mexique. D'après les passagers embarqués, les principaux aéroports desservis par Alaska sont Seattle, Portland, Los Angeles et Anchorage. Alaska Airlines a transporté 13,6 millions de passagers en 1999⁷⁵. Son coefficient de remplissage, à hauteur de 67,9 %, est nettement au-dessus du seuil de rentabilité, qui est de 59,1 %.

À la fin de l'exercice 1999, la flotte d'Alaska Airlines comprenait 89 appareils. En moyenne, chacun de ces appareils est utilisé 11,2 heures par jour (selon les temps cale à cale). La compagnie avait également 23 avions supplémentaires en commande ferme.

	<i>Nombre</i>	<i>Sièges</i>
B737-200	8	111
B737-400	40	138
B737-700	6	120
MD80	35	140

Source : Rapport 10K.

⁷³ Sur la plupart des paires de villes desservies par les transporteurs régionaux, il y a généralement plus d'un autre transporteur concurrent. Le mode de concurrence qui prédomine est l'automobile.

⁷⁴ De plus, Horizon Air offre des vols entre Seattle et Victoria, Vancouver, Kelowna, Calgary et Edmonton.

⁷⁵ Il faut comparer le nombre de passagers transportés par Alaska Airlines, le plus petit des principaux transporteurs aux États-Unis, au nombre transporté par Westjet et Canada 3000.

America West Airlines

America West exploite ses vols à partir de ses principaux aéroports pivots situés à Phoenix et Las Vegas et d'un mini-aéroport pivot situé à Columbus, en Ohio. Le transporteur, avec son partenaire régional Mesa, dessert actuellement 90 destinations, dont dix au Mexique et deux au Canada (Vancouver et Toronto)⁷⁶, avec une flotte de 123 appareils et environ 890 vols quotidiens⁷⁷.

America West a transporté 18,7 millions de passagers en 1999. Le coefficient de remplissage a été de 68,4 % et les longueurs moyennes des étapes et des voyages passagers ont été respectivement de 862 et de 1 303 milles.

Mesa Airlines, qui officie sous la raison sociale d'America West Express, offre des vols d'apport régionaux à destination et en provenance de l'aéroport pivot de Phoenix à destination de l'Ouest des États-Unis et du Nord du Mexique, en utilisant principalement des jets régionaux et de gros appareils à turbopropulseurs. L'ajout à la flotte d'America West Express de jets régionaux de Canadair d'une capacité de 50 passagers permet à ce transporteur d'exploiter des routes plus longues au départ de Phoenix. En outre, Mesa exploite un service régional par avion à réaction à destination et en provenance du mini-aéroport pivot de Columbus à destination des marchés d'affaires du *midwest* et de l'Est. America West et America West Express desservent actuellement les destinations suivantes sans escale et assurent les vols quotidiens suivants à chacun des trois aéroports pivots :

	<i>Phoenix</i>	<i>Las Vegas</i>	<i>Columbus</i>
America West			
Vols sans escale	57	38	6
Vols quotidiens	231	86	15
AW Express			
Vols sans escale	81	41	12
Vols quotidiens	321	89	42

Source : Rapport 10K.

À la fin de 1999, la flotte d'America West se composait des avions suivants. En moyenne, chacun de ces appareils était utilisé 11,6 heures par jour. La compagnie a décidé de moderniser et d'augmenter sa flotte en y ajoutant de nouveaux A318, A319 et A320. Elle a passé commande ferme et a pris des options sur 77 de ces appareils au total. Les Airbus offrent une cabine plus large et plus confortable et un plus grand nombre de sièges en première classe que les B737, qui sont depuis longtemps le cheval de labeur de la flotte d'America West. L'amélioration des services en vol se traduira par un service de repas renforcé et des distractions en vol en première classe de même qu'en classe économique sur les vols long-courriers.

⁷⁶ America West a lancé une liaison entre Phoenix et Toronto à la fin d'octobre 2000.

⁷⁷ À comparer aux 815 départs hebdomadaires de Westjet.

	<i>Nombre</i>	<i>Sièges</i>
B737-200	14	113
B737-300	47	134
B757-200	13	190
A319	10	124
A320-200	39	150

Source : Rapport 10K.

American Airlines

À la fin de 1999, American desservait par vol régulier assuré en avion à réaction plus de 169 destinations en Amérique du Nord, aux Caraïbes, en Amérique latine, en Europe et dans le Pacifique. American est également l'un des plus importants transporteurs réguliers de fret aérien du monde, puisqu'il offre un éventail complet de services de fret et de courrier aux expéditeurs sur tout son réseau. American exploite quatre aéroports pivots : Dallas-Fort Worth, Chicago O'Hare, Miami et San Juan, à Porto Rico. American exploitait des aéroports pivots à Nashville et Raleigh, mais elle les a fermés il y a plusieurs années pour concentrer ses moyens sur ses trois principaux aéroports pivots aux États-Unis. La prise de contrôle de Reno Air par American en 1998 a élargi la présence de cette compagnie sur les marchés de l'Ouest des États-Unis, mais elle n'a pas conduit à la création d'un autre aéroport pivot dans cette région.

Les transporteurs American Eagle, qui appartiennent à AMR, la société mère d'American Airlines, majorent le nombre de marchés desservis par American Airlines en offrant des correspondances aux aéroports pivots et dans certains autres grands aéroports. Les transporteurs American Eagle desservent de plus petits marchés via Boston, Dallas-Fort Worth, Chicago, Miami, San Juan, Los Angeles et l'aéroport JFK de New York.

En décembre 1999, American a conclu une entente intégrale avec Canadien International et Air Canada en vue de régler les problèmes en suspens découlant de l'acquisition de Canadien par Air Canada. En vertu de cette entente, American continuera de partager ses codes sur les services assurés par Air Canada, qui ont remplacé les services exploités par Canadien avant sa prise de contrôle par Air Canada.

À la fin de 1999, la flotte d'American Airlines se composait des aéronefs suivants. La compagnie a également pris l'engagement d'acheter 81 B737-800 et 26 B777-200.

	<i>Sièges</i>	<i>Nombre</i>
A300-600	192-267	35
B727-200	150	68
B737-800	146	24
B757-200	188	102
B767-200	172	8
B767-200ER	165	22
B767-300ER	207	49
B777-200	237	11
Fokker100	97	75
MD10-10/30	237-297	8
MD11	238-255	11
MD80	133-139	279
MD90	148	5

Source : Rapport 10K.

Continental Airlines

Continental Airlines assure plus de 2 200 vols quotidiens à destination de 135 villes des États-Unis et de 89 villes à l'étranger. La compagnie a deux filiales à 100 %, Continental Express et Continental Micronesia (CMI), qui complètent son réseau. À partir de l'aéroport pivot de Guam, CMI offre de nombreuses liaisons dans l'Ouest du Pacifique.

Continental exploite trois grands aéroports pivots aux États-Unis : Newark, Houston et Cleveland. Depuis le 1^{er} février 2000, Continental assure 54 % des départs quotidiens moyens en avion à réaction (à l'exception des jets régionaux) et, avec Continental Express, 58 % des départs quotidiens totaux (par avion à réaction, par jet régional et par turbopropulseur) au départ de Newark. Si l'on tient compte des trois principaux aéroports qui desservent la ville de New York (Newark, LaGuardia et JFK), Continental et Continental Express concentrent 22 % de tous les départs quotidiens, alors que le plus gros transporteur qui se classe au deuxième rang, American Airlines, et ses filiales régionales concentrent 17 % de tous les départs quotidiens.

Continental assure 77 % des départs quotidiens moyens par avion à réaction (à l'exclusion des jets régionaux) et, avec Continental Express, 82 % de l'ensemble des départs quotidiens moyens au départ de l'aéroport intercontinental Bush de Houston. Avec Continental Express, cette compagnie assure 65 % de tous les départs quotidiens moyens au départ de l'aéroport international Hopkins de Cleveland. L'aéroport pivot de Houston est le centre des opérations à destination du Mexique et de l'Amérique centrale. Continental dessert trois villes du Canada au départ de Houston. Continental assure également la desserte de Montréal et de Toronto à partir de Cleveland.

	<i>Newark</i>	<i>Houston</i>	<i>Cleveland</i>
Continental			
Vols quotidiens	263	351	82
Continental Express			
Vols quotidiens	93	199	201
Total des destinations sans escale	115	146	80

Source : Rapport 10K.

Les vols en avion à réaction offerts par Continental Airlines à chacun de ses aéroports pivots intérieurs sont coordonnés avec ceux de Continental Express, qui exploite des jets régionaux de la nouvelle génération et des turbopropulseurs. Continental Express offre plus de 900 départs quotidiens à destination de plus de 90 villes au départ de ses aéroports pivots de Cleveland, Newark et Houston. Les vols de Continental Express assurés par jet régional et turbopropulseur complètent les vols en avion à réaction assurés par Continental, ce qui autorise la desserte économique et plus fréquente de petites villes qu'avec des avions à réaction classiques.

À la fin de 1999, la flotte de Continental Airlines (y compris CMI) se composait des appareils suivants :

	<i>Sièges</i>	<i>Nombre</i>
B727-200	149	5
B737-300	128	65
B737-500	104	66
B737-700	124	36
B737-800	155	42
B757-200	183	38
B777-200	283	14
MD10-30	242	28
MD80	141	69

Source : Rapport 10K.

Les avions étaient utilisés en moyenne 10,5 heures par jour. Continental a également passé commande et pris des options sur 110 autres appareils, dont des B737-600/900 (65 commandes et options), des B757-200 (3 commandes), des B767-400 (36 commandes) et des B777 (6 options).

Delta Airlines

Au 1^{er} septembre 2000, Delta (ce qui comprend ses filiales à 100 %, Atlantic Southeast Airlines, Comair, Delta Express et Delta Shuttle) desservait 205 villes dans 45 États des États-Unis, le district de Columbia, à Porto Rico et dans les Îles vierges américaines, de même que 44 villes dans 28 pays étrangers, parmi lesquelles Calgary, Montréal, Toronto et Vancouver. Delta Airlines exploite plus de 2 600 vols quotidiens.

Le service Delta Shuttle assure des liaisons à haute fréquence entre LaGuardia et Boston et l'aéroport national Ronald Reagan de Washington. Le Delta Shuttle offre également une liaison sans escale entre Boston et l'aéroport Reagan.

Delta Express est la filiale à faibles coûts axée sur les loisirs qui dessert à partir de certaines villes du Nord-Est et du *midwest* l'aéroport d'Orlando et quatre autres destinations en Floride⁷⁸. C'est en octobre 1996 que Delta Express a vu le jour, exploitant une flotte de 12 appareils et offrant 62 départs quotidiens à destination de 13 villes. Aujourd'hui, Delta Express exploite une flotte de 40 appareils avec 168 vols quotidiens à destination de 21 villes.

À l'instar de celui des autres grands transporteurs, le réseau de Delta est constitué en étoile à partir de quatre aéroports pivots situés à Atlanta, Cincinnati, Dallas-Ft. Worth et Salt Lake City. Ces aéroports pivots permettent également aux passagers d'avoir accès à l'aéroport international JFK, qui est l'aéroport point d'accès de Delta.

À l'instar des autres grands transporteurs, Delta compte un puissant groupe de filiales régionales qui offrent des fréquences supplémentaires et des vols directs à destination de nombreuses autres villes au départ de chacun des quatre pivots. Le Groupe Delta Connection se compose de la filiale à 100 % Atlantic Southeast Airlines et de Comair⁷⁹, Skywest, Business Express et Atlantic Coast Airlines. Atlantic Southeast Airlines offre plus de 600 vols quotidiens au départ des aéroports pivots d'Atlanta et de Dallas-Fort Worth. Comair assure plus de 650 départs quotidiens au départ d'Atlanta et de Cincinnati. Skywest dessert plus de 40 villes dans 12 États de l'Ouest ainsi que Vancouver et Calgary au départ de Salt Lake City. Quant à ACJet (Atlantic Coast Airlines), le plus récent transporteur Delta Connection, il assure des vols par jet régional dans le Nord-Est des États-Unis.

Au mois de juin 2000, la flotte de Delta Airlines (à l'exclusion des appareils de ses filiales régionales) se composait des appareils suivants :

⁷⁸ Fort Lauderdale/Hollywood, Fort Myers, Tampa et West Palm Beach.

⁷⁹ Ces deux compagnies ont été acquises en 1999 après la prise de contrôle par American Airlines du partenaire régional de Delta à Boston et New York, Business Express.

	<i>Nombre</i>
B727-200	100
B737-200	54
B737-300	24
B737-800	24
B757-200	111
B767-200	15
B767-300	28
B777-200	7
L1011	19
MD11	15
MD88	120
MD90	16

Source : Rapport 10K.

Delta a conclu une convention d'achat d'aéronefs à long terme avec Boeing, qui porte sur des commandes fermes, des options et des options roulantes sur certains appareils jusqu'à l'année civile 2017. En vertu de ce contrat, Delta jouit d'une certaine flexibilité pour modifier les livraisons prévues d'appareils ou remplacer certains modèles par d'autres types. L'objectif à long terme de Delta est de ramener de sept à trois le nombre de types d'aéronefs exploités par la compagnie.

En juillet 2000, ASA et Comair ont signé des accords avec Bombardier visant l'achat au total de 94 jets régionaux de Canadair. ASA et Comair ont également pris des options sur 406 CRJ supplémentaires jusqu'en 2010.

Northwest Airlines

Northwest Airlines dessert directement plus de 150 villes dans 21 pays en Amérique du Nord, en Asie et en Europe. Northwest et Northwest Airlin⁸⁰ assurent conjointement plus de 2 600 vols quotidiens à destination de près de 250 villes dans le monde. Les aéroports pivots de Northwest sont Detroit, Memphis, Minneapolis et Tokyo. Dans le Pacifique, Northwest a créé l'un des plus vastes réseaux qui est concentré à son aéroport pivot de Tokyo en constituant le plus vaste portefeuille de créneaux de décollages et d'atterrissages de tous les transporteurs américains à l'aéroport Narita de Tokyo. Northwest possède les droits de « cinquième liberté » d'exploiter des vols depuis n'importe quel point d'accès au Japon vers des points situés au-delà du Japon et d'assurer le transport de passagers dont le point d'origine est au Japon. Northwest est l'un des deux seuls transporteurs de passagers américains à avoir obtenu ces droits de « cinquième liberté » du Japon, un héritage de la Deuxième Guerre mondiale.

En 1995, Northwest a lancé de nouveaux services à destination de Regina, Vancouver, Saskatoon, Montréal, Halifax et Calgary, après la signature par les gouvernements des

⁸⁰ Express Airlines I est une filiale à 100 % de Northwest et l'un des transporteurs constituant Airlin⁸⁰.

États-Unis et du Canada de l'accord « ciel ouvert ». En 1997, Northwest a lancé un vol sans escale entre Minneapolis et Toronto.

Au mois de septembre 2000, la flotte de Northwest (ce qui exclut les appareils de ses filiales régionales) se composait des appareils suivants :

	<i>Sièges</i>	<i>Nombre</i>
B747-400	403	14
B747-200	349	20
B747-100	450	1
DC10-30	273	23
DC10-40	281-290	21
A320	148	70
A319	124	18
B757-200	190	48
B727-200	149	30
DC9-10/30/40/50	78-125	172

Source : Site Web de Northwest Airlines.

Northwest a passé commande et pris des options sur jusqu'à 160 appareils, dont 48 commandes fermes et 70 options sur des A319.

Southwest Airlines

Contrairement à tous les autres grands transporteurs aériens, Southwest exploite principalement un réseau point à point plutôt qu'un réseau en étoile au moyen de vols court-courriers fréquents et à bas tarifs selon un horaire pratique. La longueur moyenne d'un voyage en avion sur les ailes de Southwest en 1999 s'établissait à 465 milles avec une durée moyenne d'environ une heure et demie. À la fin de l'année 1999, Southwest desservait environ 280 paires de villes sans escale. En 1999, Southwest a transporté 57,5 millions de passagers pour un tarif moyen de 78,25 \$US.

Même si un plus grand nombre de vols long-courriers ont été ajoutés au réseau de routes durant la deuxième moitié des années 1990, près de 90 % des départs quotidiens ont une durée moyenne de vol inférieure à 60 minutes. Les vols long-courriers sont offerts selon une basse fréquence pour atteindre un coefficient de remplissage élevé accompagné de bas tarifs, et ils complètent la structure des routes court-courriers à haute fréquence axées sur les voyageurs d'affaires.

Les dix premiers aéroports desservis par Southwest Airlines en termes de départs quotidiens sont :

	<i>Vols quotidiens</i>	<i>Villes desservies sans escale</i>
Phoenix	178	34
Las Vegas	154	37
Houston (Hobby)	148	24
Dallas (Love Field)	140	13
Los Angeles	122	15
Chicago (Midway)	121	25
Oakland	112	16
Baltimore/Washington	106	25
St. Louis	85	21
Nashville	83	27

Source : Rapport 10k.

Moyennant l'ajout de l'aéroport de Buffalo le 8 octobre 2000 et de l'aéroport de West Palm Beach le 21 janvier 2001, Southwest dessert aujourd'hui 58 villes aux États-Unis au moyen de 2 600 vols quotidiens.

Southwest exploitait 332 B737 des séries 200, 300, 500 et 700 au 8 août 2000. Chaque aéronef est utilisé environ 12 heures par jour. La compagnie a passé commande ferme de B737-700 pouvant accueillir 137 passagers.

TWA

Au 31 décembre 1999, TWA assurait des vols réguliers par avion à réaction vers 103 villes des États-Unis, du Mexique, d'Europe, du Moyen-Orient, du Canada (Vancouver et Toronto) et des Caraïbes. Le réseau nord-américain de TWA est en étoile, le principal aéroport pivot intérieur étant St. Louis et le point d'accès intérieur-international étant l'aéroport international JFK. TWA est le transporteur qui domine à St. Louis avec en moyenne près de 351 départs quotidiens réguliers en 1999 à destination de 83 villes. TWA transporte environ 73 % des passagers embarqués à St. Louis, à l'exclusion des vols des compagnies de troisième niveau, alors que le concurrent qui le suit n'embarque qu'environ 11 % des passagers.

United Airlines

United dessert 130 destinations dans 26 pays et deux territoires des États-Unis. La compagnie assure plus de 2 300 vols quotidiens sur tout son réseau. Les partenaires United Express desservent 175 aéroports aux États-Unis. En novembre 1997, les pilotes de United ont ratifié un accord autorisant United Express à exploiter des avions à réaction comptant 50 sièges ou moins.

Depuis octobre 1994, United exploite un transporteur à bas tarifs au sein d'une compagnie aérienne, United Shuttle. Cette filiale a pour objectif d'assurer des liaisons aériennes abordables et rentables sur les marchés hautement concurrentiels, en plus de

constituer un trafic d'apport critique. United Shuttle est principalement concentrée sur la côte Ouest et à Denver. United Shuttle assure environ 500 vols quotidiens sur 30 routes entre 22 villes dans l'Ouest des États-Unis.

United a aménagé cinq aéroports pivots aux États-Unis : Chicago, Denver, San Francisco, Los Angeles et Washington Dulles, de même qu'au autre pivot à l'aéroport Narita de Tokyo.

	<i>Chicago</i>	<i>Denver</i>	<i>Los Angeles</i>	<i>San Francisco</i>	<i>Washington Dulles</i>
United					
Vols quotidiens	444	298	213	231	113
Destinations sans escale	96	61	45	48	35
United Express					
Vols quotidiens	128	206	165	100	245
Destinations sans escale	34	56	21	15	44

Source : Rapport 10K.

À la fin de 1999, United exploitait la flotte suivante d'appareils :

	<i>Nombre</i>
B727-200	75
B737-200	24
B737-300	101
B737-500	57
B757-200	98
B767-200	19
B767-300	35
B777-200	48
B747-200	7
B747-400	44
DC10-10/30	6
A319	32
A320	64

Source : Rapport 10K.

United a également en commande 77 appareils et 16 options, principalement des B777, des A319 et des A320.

En octobre 1999, United et Lufthansa ont versé jusqu'à 730 millions \$ à Air Canada pour solidifier la place de ce transporteur au sein de l'alliance Star et parer à la prise de contrôle d'Air Canada par American Airlines et Onex Corporation.

US Airways

US Airways se compose de USAir, de US Airways Shuttle et de MetroJet. De plus, USAir compte un certain nombre de partenaires régionaux⁸¹, qui exploitent des vols sous la bannière de US Airways Express. US Airways, à l'exclusion des activités de US Airways Express, assurait des vols réguliers à destination de 107 aéroports des États-Unis continentaux, du Canada, du Mexique, d'Europe et des Caraïbes à la fin de 1999 et offrait près de 2 100 départs quotidiennement.

En 1998, US Airways a acheté Shuttle Inc. à un consortium de banques. Le Shuttle est exploité sous la bannière de US Airways depuis 1992, lorsque US Airways est devenue un investisseur détenant une minorité des parts. US Airways Shuttle assure la liaison entre LaGuardia et Reagan et Boston et également entre Reagan et Boston.

MetroJet a vu le jour en juin 1998 en guise de réponse à l'implantation de transporteurs à faibles coûts (Southwest, AirTran, Delta Express) sur les marchés de l'Est des États-Unis où USAir concentrait 85 % des départs de son réseau et 57 % de sa capacité mesurée en sièges-milles offerts. Les tarifs étaient généralement inférieurs de 50 % à 65 % au plein tarif économique avant l'implantation de transporteurs sur certains marchés. Cette filiale a commencé avec cinq B737-200 et sa flotte est passée à 42 appareils qui assurent 22 départs quotidiens et desservent 22 villes. Metrojet est particulièrement prospère sur les marchés de Washington, Boston et de Floride.

US Airways Express se compose de neuf transporteurs régionaux qui desservent de plus petites localités sur tout le réseau de US Airways. Avec plus de 2 500 vols quotidiens et la desserte de 163 aéroports, US Airways Express est en soi l'un des plus gros transporteurs du monde.

US Airways a ses principaux pivots à Charlotte, Philadelphie et Pittsburgh, et assure également un grand nombre de vols aux aéroports de Baltimore/Washington, Boston, LaGuardia et Reagan.

<i>Départs quotidiens</i>	<i>USAir</i>	<i>Shuttle</i>	<i>Express</i>
Charlotte	339		174
Pittsburgh	275		225
Philadelphie	257		139
LaGuardia	81	33	115
Reagan	78	31	73
Boston	66	32	66
Baltimore/Washington	83		75

Source : Rapport 10K.

Au milieu de l'an 2000, US Airways exploitait la flotte suivante (ce qui exclut les appareils de US Airways Express) :

⁸¹ US Airways est propriétaire de trois de ces partenaires régionaux : Allegheny, Piedmont et PSA Airlines.

	<i>Nombre</i>
B737-200	53
B737-300	85
B737-400	54
B757	34
B767-200ER	12
A319	50
A320	22
A330	5
DC9-30	27
MD80	31

Source : Site Web de US Airways.

AirTran Airways

AirTran, qui est le fruit de la fusion entre ValuJet et AirTran en 1997, offre des vols quotidiens réguliers par avion à réaction à destination de 34 villes. La compagnie offre 310 départs quotidiens sur tout son réseau dont 137 à son pivot d'Atlanta. AirTran dessert Buffalo, Akron, Toledo, Flint et Minneapolis, autant de destinations américaines situées à proximité de la frontière avec le Canada. Mais, à l'exception de deux routes, toutes les routes sont des vols sans escale au départ d'Atlanta ou de l'aéroport Midway de Chicago sans correspondance au-delà de la destination originale.

La compagnie compte 54 appareils – 35 DC9-30, 15 B717-200 et 4 B737-200. Elle a été la compagnie de lancement du B717 et elle compte remplacer ses DC9 par ces nouveaux appareils qui consomment 23 % de carburant en moins à l'heure que le DC9, dont les systèmes environnementaux, d'avionique et électriques comptent 60 % de pièces en moins et dont les coûts d'entretien et d'inventaire sont nettement inférieurs.

Frontier Airlines

Frontier Airlines est entrée en service le 5 juillet 1994. Cette compagnie a tiré parti de trois éléments favorables de la conjoncture :

- compressions spectaculaires d'un important transporteur à Denver, créant ainsi des carences sur divers marchés importants;
- construction de l'aéroport international de Denver, qui a remplacé l'aéroport de Stapleton fortement congestionné;
- disponibilité de plusieurs cadres supérieurs de l'ex-Frontier Airlines, ce qui a donné une équipe de gestion possédant une expérience de longue date du marché de Denver.

Frontier est une compagnie aérienne à bas tarifs offrant une gamme complète de services et est le deuxième plus gros transporteur offrant des vols par avion à réaction à l'aéroport

international de Denver, avec en moyenne 118 départs quotidiens sur tout le réseau. Frontier exploite un réseau en étoile au départ de Denver. Denver compris, la compagnie dessert actuellement 24 villes dans 18 États. Les aéroports les plus proches du Canada desservis par Frontier sont Seattle, Portland (Oregon), Midway à Chicago et Bloomington-Normal (Indiana). Les longueurs moyennes des étapes et des vols de la compagnie sont respectivement de 863 et 905 milles, ce qui témoigne du fait que la plupart du trafic se fait de point à point, Denver étant un point terminal.

Frontier a transporté 2,3 millions de passagers au cours de l'exercice qui a pris fin le 30 mars 2000 et elle concentre environ 7 % de la part du marché à Denver. À titre de comparaison, United et ses filiales régionales ont une part du marché confondue d'environ 72 %⁸².

Frontier exploite actuellement une flotte de 18 B737-300 de 136 sièges et de 7 B737-200 de 109 sièges. Ces aéronefs sont utilisés un peu moins de 10 heures par jour. En mars 2000, la compagnie a conclu un contrat en vue d'acheter six A319 et cinq A318, avec des options sur neuf autres appareils. Cette commande marque le début du remplacement de la flotte qui supprimera progressivement les B737 au cours des quatre à cinq prochaines années et les remplacera par des A318 et A319.

JetBlue Airways

En septembre 1999, JetBlue s'est vu attribuer 75 créneaux de décollage et d'atterrissage à l'aéroport JFK. JetBlue a pris l'air le 11 février 2000 lorsqu'elle a inauguré ses premiers vols à destination de Fort Lauderdale et Buffalo au départ de JFK, qui lui sert d'aéroport pivot. Avant la fin de l'année, la compagnie desservait 12 villes avec une flotte de 10 A320 flambant neufs.

JetBlue a déclaré que le mois d'août, qui marquait son sixième mois complet d'existence, a été son premier mois rentable. La compagnie exploite actuellement 58 vols par jour. En 2001, elle entend doubler la taille de sa flotte et prendre livraison de 10 A320 supplémentaires, ce qui lui permettra d'ajouter un plus grand nombre de villes à la liste de ses destinations.

Au départ de l'aéroport JFK de New York, la compagnie offre cinq vols quotidiens vers Buffalo; quatre vols quotidiens vers Rochester et Fort Lauderdale; trois vols quotidiens vers Orlando et Tampa; deux vols quotidiens vers Burlington (Vermont) et West Palm Beach; et un vol quotidien à destination de Los Angeles/Ontario, Oakland, Salt Lake City et Fort Myers.

La compagnie a été créée par David Neeleman, qui a vendu sa première compagnie aérienne, Morris Air, dont le siège était à Salt-Lake City, à Southwest Airlines. Après la vente de Morris Air, Neeleman a contribué au lancement de WestJet. En juillet 1999,

⁸² Il est intéressant de constater qu'entre juillet 1997 et février 1998, lorsqu'elle a cessé ses opérations, Western Pacific Airlines, transporteur à bas tarifs, utilisait également Denver comme aéroport pivot.

avec son équipe de gestionnaires⁸³, il a réussi à lever 130 millions \$US en capitaux propres auprès d'investisseurs comme Weston Presidio Capital, George Soros et Chase Capital. JetBlue a récemment recueilli 30 millions \$US supplémentaires en capitaux propres auprès des actionnaires actuels de JetBlue. Grâce à cette nouvelle transaction, le total des capitaux propres dont bénéficie JetBlue s'élève à 160 millions \$US, ce qui est de loin le montant le plus élevé jamais recueilli par une compagnie aérienne naissante dans toute l'histoire de l'aviation des États-Unis. Neeleman a passé une commande d'une valeur de 4 milliards \$US en avril 1999 à Airbus Industrie pour l'achat de jusqu'à 75 A320.

Neeleman avait espéré pour commencer lancer une version américaine de Virgin Atlantic Airways, mais, lorsque les négociations avec Richard Branson ont abouti à une impasse, il a engagé les responsables du marketing de Virgin et a décidé de créer sa propre compagnie aérienne.

Midway Airlines

Midway a déplacé son siège d'exploitation de l'aéroport Midway de Chicago vers Raleigh-Durham en mars 1995 après qu'American Airlines eut fermé son aéroport pivot à Raleigh. La compagnie offre des vols sans escale au départ de Raleigh vers 22 villes dans 13 États et le district de Columbia. En novembre 2000, Midway a inauguré son premier vol transcontinental sans escale entre Raleigh et San Jose. Au nombre de ses autres destinations, il faut mentionner Buffalo et Rochester, les deux villes les plus proches du Canada. Tous les vols sont des vols directs entre deux villes sans deuxième tronçon. La longueur d'étape moyenne est tout juste inférieure à 500 milles et le tarif moyen est de 103 \$US.

Le partenaire régional de Midway, Corporate Airlines, assure des vols sans escale par turbopropulseur vers sept villes supplémentaires au départ de Raleigh. Midway et son partenaire régional assurent 250 vols quotidiens au départ de l'aéroport pivot de Raleigh.

Depuis qu'elle a pris le contrôle de l'aéroport de Raleigh, la compagnie entretient des rapports serrés avec American Airlines. Midway sous-traite à American des services comme la gestion du rendement et les services d'escale.

À la fin de mars 2000, Midway exploitait une flotte composée de huit Fokker 100 de 98 sièges, de 20 CRJ de 50 sièges et de deux B737-700 de 128 sièges. Ces aéronefs sont utilisés 8,6 heures par jour en moyenne. La compagnie a passé des commandes fermes de six CRJ supplémentaires qui doivent lui être livrés d'ici décembre 2001 et a pris des options sur 14 appareils supplémentaires, en plus d'avoir passé une commande ferme de 15 B737-700 qui doivent lui être livrés d'ici octobre 2002. Ces appareils supplémentaires serviront à remplacer certains ou la totalité des F100, afin de desservir les destinations au

⁸³ Dave Barger, président et chef de l'exploitation – ancien vice-président de l'aéroport pivot de Newark pour Continental; John Owen, directeur financier – ancien vice-président, Exploitation/Planification, chez Southwest.

départ de Midway avec une fréquence accrue et de s'implanter sur de nouvelles routes, ce qui offrira aux clients de Midway un plus grand nombre de destinations desservies sans escale par avion à réaction.

Midway juge que le CRJ lui permet d'élargir l'envergure et l'ampleur de ses liaisons, en en ajoutant de nouvelles et en augmentant la fréquence sur les liaisons existantes. L'augmentation des fréquences sur chaque faisceau offre aux passagers un plus grand nombre d'options de vol et des heures de vol plus commodes (qui sont deux facteurs importants pour les voyageurs d'affaires).

Midwest Express

Midwest Express est une compagnie qui offre des vols en classe unique supérieure aux voyageurs d'affaires et qui dessert les principales destinations dans tous les États-Unis au départ de son principal aéroport pivot qui est Milwaukee et d'aéroports secondaires à Omaha et Kansas City. La compagnie a la plus grosse part du marché des passagers à Milwaukee. En 1999, Midwest Express a transporté 35 % des passagers embarqués à Milwaukee, alors que Northwest Airlines avait une part du marché qui se chiffrait à 21 %. En 1999, Midwest a transporté 6 % des passagers embarqués à Omaha, contre 24 % à United Airlines et 15 % à Southwest Airlines.

Skyway Airlines, la filiale régionale à 100 % de Midwest, dessert 28 villes dans la partie supérieure du *midwest* et offre des correspondances avec les réseaux de Midwest Express et de Skyway, ainsi que des vols point à point entre certains marchés. Midwest et Skyway desservent Toronto au départ de chacun des trois aéroports pivots.

Midwest Express avait songé à faire d'Indianapolis son troisième pivot, mais elle a décidé à la fin de 2000 de cesser ses opérations à Indianapolis et de transférer ses ressources à Kansas City, qui est devenu son troisième aéroport pivot. Pour conforter son pivot de Kansas City, Midwest a conclu une entente de partage des codes avec Air Midwest, une filiale du Groupe Mesa Air, afin d'offrir des vols de correspondance entre Kansas City et 14 villes du *midwest*.

La compagnie exploite actuellement la flotte d'appareils suivants, dont chacun est utilisé en moyenne 8,8 heures par jour :

	<i>Sièges</i>	<i>Nombre</i>
DC9-10	60	8
DC9-30	84	16
MD88	112	2
MD81/82	116	6

Source : Site Web de Midwest Express.

Atlantic Coast Airlines

Atlantic Coast Airlines a conclu des accords de partage de codes et de marketing avec United Airlines et Delta Airlines. Sous la bannière de United Express, la compagnie offre 249 vols quotidiens à destination de 44 villes au départ de Dulles et 42 départs quotidiens à destination de 14 villes au départ de Chicago. Un nombre croissant de vols sont assurés par jet régional. Les cinq principaux aéroports desservis selon la fréquence des vols sont Washington-Dulles, Chicago O'Hare, JFK, Newark et Raleigh. La compagnie exploite un réseau classique en étoile à Dulles et Chicago, tous les vols étant des vols sans escale sans deuxième étape.

En 1999, Atlantic Coast a transporté 3,2 millions de passagers moyennant une longueur moyenne de vol de 320 milles et un tarif moyen de 106 \$US.

Atlantic Coast Jet (ACJet), qui a son siège à LaGuardia, est un transporteur de Delta Connection. Cette division est entrée en service en août 2000 et elle dessert actuellement cinq villes au départ de LaGuardia.

Atlantic Coast (ACA) a conclu un accord à la fin de novembre 2000 avec United Airlines portant sur un nouveau contrat de dix ans qui a pour effet d'augmenter le nombre total de jets régionaux qu'elle exploitera dans le cadre du programme de United Express et de modifier le rapport financier qui existe entre les deux compagnies. Aux termes des conditions de ce nouveau contrat, ACA/United Express augmentera le nombre de ses jets régionaux, qui passera à 108 d'ici la fin de 2003 par rapport aux 34 CRJ qu'ACA exploite actuellement dans le cadre du programme de United Express. En vertu de ce nouveau contrat, la structure financière de la relation entre ACA et United passera d'un contrat établi au prorata à une formule prévoyant le versement de redevances pour chaque départ. Cela garantit à Atlantic Coast le versement de redevances par United au titre de chaque départ assuré par ACA. Cette formule de redevances par départ est structurée de manière à atténuer la volatilité des gains attribuable à des facteurs extérieurs comme le carburant et les rendements passagers. United assumera le contrôle intégral de l'inventaire des sièges, en plus d'assumer la responsabilité totale du choix des destinations et des horaires desservis par tous les appareils d'ACA.

L'accord restreint l'aptitude d'ACA à fusionner avec une autre compagnie ou à céder certains éléments d'actif ou aéronefs sans offrir à United le droit de préemption à l'achat de la compagnie ou de certains de ses actifs et il confère à United le droit de résilier l'accord advenant qu'ACA fusionne avec un autre transporteur ou passe sous son contrôle.

L'accord signé avec Delta comporte lui aussi une structure de redevances par départ. De ce fait, la compagnie est tenue par contrat d'exploiter l'horaire des vols au titre duquel Delta verse à ACA un montant convenu, quelles que soient les recettes passagers. Cet accord limite lui aussi l'aptitude d'ACA à se débarrasser de ses aéronefs sans offrir à Delta un droit de préemption à l'achat de ces aéronefs.

À la fin de 2000, Atlantic Coast Airlines avait une flotte composée de 31 CRJ, de sept 328FRJ et de 60 turbopropulseurs Jetstream. La compagnie avait passé commande ferme de 35 CRJ et avait pris des options sur 27 appareils supplémentaires. De plus, ACA a passé commande ferme de 18 328FRJ et a pris des options sur une combinaison de 55 328FRJ et 428FRJ. La compagnie est d'avis que l'avenir de l'industrie du transport aérien régional réside dans l'utilisation de jets régionaux pour compléter et alimenter les principaux transporteurs.

Mesa Airlines

Mesa Airline dessert 134 villes dans 38 États, le district de Columbia, sans oublier Toronto et Guaymas et Hermasillo au Mexique, avec environ 1 100 départs quotidiens. En 1999, la compagnie a transporté 4,3 millions de passagers. La longueur d'étape moyenne a été de 225 milles et la longueur moyenne du vol et le tarif ont été respectivement de 311 milles et de 94 \$US.

Les opérations aériennes de Mesa sont menées par trois transporteurs régionaux qui utilisent des réseaux en étoile. Mesa Airlines, filiale à 100 % du Groupe Mesa Air, officie sous la bannière d'America West Express en vertu d'un accord de partage des codes conclu avec America West Airlines; elle vole sous la bannière de US Airways Express en vertu d'un contrat de partage des codes conclu avec US Airways; et elle officie également comme division indépendante sous la bannière de Mesa Airlines au départ d'un aéroport pivot à Albuquerque. Air Midwest, une autre filiale à 100 %, exploite des vols en vertu d'un accord de partage des codes conclu avec US Airways et officie sous la bannière de US Airways Express. CCAIR, qui a été acquise au cours de l'exercice 1999, exploite ses vols également en vertu d'un contrat de partage des codes conclu avec US Airways.

Les filiales de Mesa ont un accord de partage des codes avec America West (au départ des pivots de Phoenix et Columbus) et cinq accords distincts de partage des codes avec US Airways (Kansas City; Pittsburgh; Charlotte et Raleigh; Philadelphie, Nouvelle-Orléans, Orlando et Reagan; et un service assuré par jet régional). Les accords de partage des codes ont un terme de cinq ans en ce qui concerne America West (qui expire en 2004) et oscillent entre un et sept ans en ce qui concerne US Airways.

Mesa Airlines avait une flotte de 140 appareils à la fin de 1999 qui se composait de 29 CRJ et de 111 turbopropulseurs.

5.2 Stratégies des compagnies aériennes

L'examen des stratégies déclarées des transporteurs américains décrites ci-dessus en fait clairement ressortir les similitudes. Toutes les compagnies se concentrent sur les voyageurs d'affaires (les soi-disant « nomades ») qui représentent entre 10 % et 15 % de tous les passagers et qui peut être à l'origine de plus de 60 % de toutes les recettes passagers.

Tableau 3 – Partenaires de partage des codes, de marketing et d’autres alliances⁸⁴

	Al	Awa	Aa	Co	Dl	Nw	Twa	Ual/ Us	Fr	Mi	Me	Aca	Mes
Al	-		X	X		X							
Awa		-		X		X	X						X
Aa	X		-							X	X		
Co	X	X		-		X			X				
Dl					-			X				X	
Nw	X	X		X		-					X		
Twa		X					-						
Ual/ Us					X			-				X	X
Fr				X					-				
Mi			X										
Me			X			X					-		X
Aca					X			X				-	
Mes		X						X			X		-

Sources : Rapports annuels, rapports 10K, sites Web des compagnies.

Pour attirer un plus grand nombre de ces clients, tous les transporteurs sont résolus à consolider leurs aéroports pivots, en offrant plus de fréquences et de destinations, en concluant un plus grand nombre d’alliances et d’accords de partage des codes afin d’élargir leur réseau mondial et d’améliorer les prestations offertes. Outre les liens intérieurs, la plupart des transporteurs américains ont conclu un certain nombre d’ententes avec des transporteurs étrangers.

Parmi les transporteurs américains analysés dans ce rapport, seuls Southwest, AirTran et JetBlue n’ont aucun type de lien avec un autre transporteur américain.

Il est intéressant de noter que, tout comme il y a quatre grands systèmes informatisés de réservation dans le monde⁸⁵, la dernière série de fusions dans l’industrie américaine incite à croire qu’il pourrait plus n’y avoir que quatre grandes alliances mondiales au cours des prochaines années. Il existe actuellement cinq de ces alliances, mais le Groupe SAir (Swissair) n’a de lien étroit avec aucun grand transporteur américain.

Alaska Airlines

Alaska Airlines cherche à multiplier le nombre des alliances qu’elle a conclues avec d’autres compagnies. Le but des alliances est de rehausser les recettes d’Alaska :

⁸⁴ Al : Alaska; Awa : America West; Aa : American; Co : Continental; Dl : Delta; Nw : Northwest; Ual : United ; Us : US Airways; Fr : Frontier; Mi : Midway ; Me : Midwest Express; Aca : Atlantic Coast; Mes : Mesa.

⁸⁵ Worldspan, Sabre, Galileo et Amadeus.

- en offrant de meilleures prestations à ses clients en leur proposant un plus grand nombre de destinations et de meilleures possibilités d'accumulation/échange de points accumulés;
- en ayant accès à de meilleures correspondances avec les autres transporteurs;
- en offrant aux membres des programmes de fidélisation des partenaires de l'alliance la possibilité de voyager à bord d'Alaska et de Horizon tout en accumulant des milles en vertu des programmes des partenaires de l'alliance.

America West Airlines

Les principaux objectifs de la stratégie de cette compagnie sont les suivants :

- assurer la croissance de la compagnie;
- améliorer les rendements;
- maintenir son avantage sur le plan des coûts;
- garantir une flexibilité financière pour l'avenir;
- exploiter les possibilités stratégiques de commerce électronique dans le secteur des voyages et des secteurs connexes.

Pour atteindre ces objectifs, la compagnie entend augmenter la fréquence de ses vols à destination et en provenance de ses trois aéroports pivots⁸⁶. Par ailleurs, America West entend augmenter le nombre de ses accords de partage de codes. Ces alliances autorisent un transporteur à augmenter sa clientèle sans majorer de manière significative son capital ou ses charges d'exploitation et, dans certains cas, à réaliser des économies par des économies d'échelle et des accords d'achats en commun. La compagnie estime que les alliances sont un bon moyen de conquérir de nouveaux marchés et de multiplier les possibilités de voyages pour ses clients.

Pour améliorer ses rendements, la compagnie a l'intention de cibler les marchés d'affaires en élargissant son réseau; de partir à l'assaut d'un plus grand nombre de comptes de sociétés; d'investir dans la toute dernière génération des systèmes de gestion du rendement⁸⁷ et d'améliorer la qualité de ses produits, notamment en offrant un programme de fidélisation plus attrayant⁸⁸ et en améliorant son taux de ponctualité.

⁸⁶ America West est d'avis que chacun de ses aéroports pivots est sous-utilisé par rapport à son potentiel et elle entend donc se concentrer sur l'ajout d'un plus grand nombre de fréquences et de marchés d'affaires à chacun de ces aéroports.

⁸⁷ Les systèmes de gestion du rendement garantissent qu'il y a un nombre suffisant de sièges disponibles sur tous les vols pour les voyageurs d'affaires.

⁸⁸ Davantage de destinations intérieures et internationales (grâce aux partenaires de l'alliance) pour les voyages gratuits en échange de points; et catégorie de membre de niveau « élite » qui permet un nombre illimité de surclassements en première classe, une augmentation des milles accumulés et la non-expiration des points accumulés.

American

American entend renforcer ses avantages concurrentiels par rapport à la concurrence intérieure. La compagnie possède un vaste réseau de routes intérieures et internationales, renforcé par des aéroports pivots efficaces et de nombreuses alliances, qui lui permettent de tirer le maximum de parti de la croissance du trafic, le cas échéant. Le programme de fidélisation de la compagnie, AAdvantage, est le plus important de toute l'industrie.

American entend continuer à élargir l'envergure et l'ampleur de ses alliances. Elle continuera d'exploiter une flotte diversifiée et sobre en carburant en poursuivant le remplacement et la croissance. Un nouveau contrat signé avec les pilotes permettra aux filiales AMR Eagle d'étoffer la flotte de jets régionaux pour être plus concurrentielles par rapport aux autres transporteurs régionaux et d'augmenter les fréquences offertes et les destinations desservies par ces filiales. Ces mesures auront pour effet de renforcer les principaux aéroports pivots.

Afin d'améliorer la qualité de ses produits, la compagnie a pris deux grandes initiatives :

- American prévoit de restructurer ses vols à l'aéroport de Chicago pour isoler ce pivot du reste de son réseau. Les vols au départ de Chicago reviendront à Chicago au lieu de continuer au-delà de leur destination originale. Cela érigera un mur coupe-feu entre les opérations de Chicago et le reste du réseau, ce qui devrait contribuer à réduire la propagation des retards attribuables aux conditions météorologiques et à d'autres problèmes de circulation à Chicago. Afin de réduire les retards à Dallas-Fort Worth, American réduira le rythme des arrivées et des départs tout au long de la journée à cet aéroport pivot et rallongera les temps cale à cale et au sol.
- Depuis février 2000, la compagnie a annoncé un nouveau programme afin d'offrir plus d'espace aux passagers en classe économique. C'est ainsi que toute la flotte d'American sera reconfigurée pour augmenter le pas de plus de 75 000 sièges en classe économique.

Enfin, pour augmenter la taille de son réseau et de ses opérations et avoir accès à de nouveaux aéroports pivots (un intérieur et un point d'accès en Europe), American a déposé une offre en vue d'acheter TWA.

Continental

La compagnie a élaboré le plan stratégique suivant :

- tenter de séduire les voyageurs d'affaires;
- multiplier les alliances internationales;
- développer ses franchises aux aéroports pivots;
- améliorer sa flexibilité financière;
- faire de la fiabilité une réalité.

Continental a l'intention de majorer de 50 % les recettes découlant de ses trois principaux pivots au cours des cinq prochaines années. Pour y parvenir, la compagnie a décidé d'ajouter un grand nombre de nouvelles destinations au départ de chacun de ses pivots⁸⁹. Beaucoup des nouvelles destinations sont situées en Europe, aux Caraïbes, au Mexique et en Amérique latine. Par ailleurs, la compagnie songe à ouvrir une liaison par train à grande vitesse entre Newark et la gare Penn de New York et de nombreuses villes situées à deux heures de train de Newark.

Pour améliorer la fiabilité, Continental a étalé les heures d'arrivée et de départ à Newark (son aéroport qui enregistre le plus grand nombre de retards). Les services à la clientèle en général seront au coeur de ce plan.

Continental nouera de nouvelles alliances qui compléteront ses propres vols et autoriseront une multiplication des vols via Newark et Houston à destination de grandes villes internationales.

Delta Airlines

Delta cherchera à ouvrir de nouvelles routes internationales, principalement en Europe et en Amérique latine; elle rationalisera sa flotte et l'élargira en vertu du contrat de 17 ans qu'elle a conclu avec Boeing; elle investira dans la gestion du rendement, les circuits de distribution et la sous-traitance stratégique grâce à un site interentreprises; et elle donnera de l'expansion à sa nouvelle alliance avec Skyteam pour lui donner l'envergure et la portée des alliances Star et oneworld.

Si American réussit à acquérir TWA, Delta cherchera à fusionner avec America West, Continental ou Northwest afin de ne pas se laisser trop distancer comme troisième plus gros transporteur sur le marché américain et à l'échelle internationale.

Northwest

Northwest s'est occupée de restructurer son réseau de routes intérieures et internationales pour se concentrer sur les vols rentables et sur ses éléments d'actif stratégiques. La plupart des routes intérieures hors-réseau (notamment les vols à Washington et Milwaukee) ont été abandonnées pour se concentrer sur les vols en étoile, tandis que l'aéroport pivot de Séoul verra ses activités réduites. La desserte de l'Australie a été abandonnée pour permettre à la compagnie de se concentrer sur le Japon. Les routes transatlantiques non stratégiques seront abandonnées pour permettre un plus grand nombre de vols transatlantiques depuis les aéroports pivots, en particulier Detroit et Amsterdam. Northwest investit des milliards de dollars pour moderniser ses installations terminales à Detroit et Memphis.

⁸⁹ Par exemple, 54 nouvelles destinations au départ de Newark, dont 13 en Europe, 11 en Amérique latine et une à Hong Kong; 55 nouvelles destinations au départ de Houston; et la multiplication par deux du nombre de villes desservies au départ de Cleveland.

La compagnie entend aussi donner plus d'ampleur à ses principales alliances avec Continental et KLM. De plus, Northwest est le seul transporteur aérien de passagers américain à exploiter une flotte d'avions-cargos (10 B747 qui passeront à 12 en 2001) et elle est l'un des plus gros transporteurs de fret du monde. La compagnie entend également accroître ses opérations de fret en augmentant sa flotte et en nouant de nouvelles alliances dans la région du Pacifique, où elle concentre 70 % de ses recettes fret⁹⁰.

Southwest

La stratégie d'établissement des horaires de Southwest englobe le choix judicieux d'aéroports pour éviter les aéroports pivots congestionnés où les créneaux sont limités. En exploitant ses vols au départ d'aéroports satellites ou commodément situés au centre des villes⁹¹, la compagnie évite les retards, ce qui minimise le temps total de voyage des passagers et le cycle de rotation des aéronefs et maximise l'utilisation des aéronefs et des portes. La compagnie entend continuer à se concentrer sur des services point à point et éviter les réseaux en étoile et les alliances.

Étant donné que la compagnie ne dessert que 58 villes à l'heure actuelle et que sa part du marché se chiffre à environ 8 %, elle entend poursuivre l'étoffement de sa flotte et de son réseau. La direction est d'avis qu'il existe d'immenses possibilités de croissance sur le marché américain pour le type de services ou de produits qu'elle offre.

United Airlines

L'élément essentiel de la stratégie de United est sa fusion avec US Airways. Contrairement aux fusions préalables qui remontent aux années 1980, United et US Airways ne partagent pas les mêmes aéroports pivots. Cette fusion aura pour effet de regrouper deux réseaux complémentaires et d'aboutir à un réseau élargi qui permettra de relier les routes intérieures de l'Est de US Airways aux routes de l'Ouest et au réseau international de United. Les consommateurs se verront offrir un plus grand nombre d'options de voyage plus commodes à destination d'un plus grand nombre de villes des États-Unis et du monde entier.

Par exemple, United confortera la position concurrentielle de Charlotte comme pivot dans le Sud-Est des États-Unis. United a l'intention d'offrir des vols sans escale ou à une escale au départ de Charlotte vers 215 villes des États-Unis, du Canada et du Mexique, ainsi que vers 34 autres destinations internationales. Au total, United a proposé 25 nouveaux vols internationaux sans escale au départ de Boston, JFK, Philadelphie, Denver, Dulles et Charlotte, et 64 nouveaux vols sans escale aux États-Unis, essentiellement transcontinentaux.

⁹⁰ Northwest a conclu des alliances avec Nippon Cargo Airlines ainsi qu'avec Continental, KLM et Alitalia.

⁹¹ Par exemple, Love Field (Dallas), Ft. Lauderdale, Hobby (Houston), Islip (New York), Providence, Baltimore/Washington, Burbank, Midway (Chicago), Oakland, San Jose.

Outre l'acquisition de US Airways, United a élaboré une stratégie afin d'améliorer sa rentabilité :

- reconstruire les infrastructures de la compagnie, simplifier et moderniser la flotte;
- croître de façon rentable en se concentrant sur les pivots existants et en élargissant le réseau mondial;
- améliorer la qualité des produits;
- réparer et refaçonner les relations de travail de la compagnie.

En plus d'offrir des horaires pratiques sur tous ses vols intérieurs et internationaux, à l'instar de ses concurrents, United cherche à séduire les clients les plus lucratifs et à fidéliser sa clientèle en lui offrant un immense réseau, un programme attrayant de fidélisation et des prestations améliorées.

Pour élargir ses opérations en étoile, les partenaires régionaux de United qui officient sous la bannière de United Express sont désormais en mesure d'augmenter leur flotte de jets régionaux grâce au contrat conclu entre United et ses pilotes et ils utilisent ces nouveaux appareils et l'assouplissement des règles sur la forte densité à l'aéroport O'Hare de Chicago pour ajouter des vols à destination d'un certain nombre de localités petites et moyennes. L'apport de passagers à partir de petites villes est essentiel à l'exploitation rentable du réseau de la compagnie. United cherche également à multiplier ses accords de partage de codes, qui viennent s'ajouter aux partenaires qu'elle compte dans l'alliance Star.

Par ailleurs, United a annoncé en août 1999 la reconfiguration des six à onze premières rangées de sièges de sa classe économique à bord des aéronefs qui desservent le marché intérieur, ce qui donne quatre à cinq pouces supplémentaires d'espace aux passagers assis dans les rangées ainsi reconfigurées. Cette initiative cible essentiellement les clients de United qui sont membres de son *Premier frequent-flyer* ou qui paient le plein tarif économique et vise à accroître leur niveau de satisfaction.

Enfin, United a lancé un produit supérieur de livraison express de colis (TD.Guaranteed) qui s'adresse aux clients qui ont besoin d'expédier des produits à délai de livraison critique. La compagnie a également modernisé ses installations dans trois aéroports qui manutentionnent du fret : Miami (porte d'accès sur l'Amérique latine), Los Angeles et Dallas-Fort Worth.

AirTran Airlines

Les objectifs stratégiques de la compagnie sont de renforcer son réseau en étoile en restructurant les banques de correspondance à Atlanta; de conquérir de nouveaux marchés (c.-à-d. d'ajouter de nouveaux rayons à son réseau) qui promettent des rendements attrayants; et d'améliorer les services à la clientèle. À cet égard, la compagnie entend ajouter une classe affaires et offrir un programme de primes. Alors que ces diverses

stratégies et mesures visent à attirer un plus grand nombre de voyageurs d'affaires, la compagnie cible agressivement les comptes de sociétés dans les régions d'Atlanta et du Sud-Est des États-Unis.

Frontier

La stratégie commerciale de Frontier peut être décrite succinctement de la manière suivante : offrir des services aériens à prix abordable sur les marchés très fréquentés au départ de l'aéroport pivot de Denver. Cette stratégie repose sur les facteurs suivants :

- stimuler la demande en offrant une combinaison de bas tarifs, de prestations de qualité et de crédits de fidélisation en vertu du programme OnePass de Continental Airlines;
- donner de l'expansion à l'aéroport pivot de Denver et faciliter les correspondances en ajoutant d'autres marchés à forte densité;
- continuer à combler les lacunes dans les fréquences des vols sur les marchés à forte densité au départ de l'aéroport pivot de Denver.

Les activités de marketing de la compagnie visent les passagers attentifs aux prix à la fois sur les marchés des voyages d'agrément et d'affaires. Frontier offre la totalité de ses sièges à divers tarifs réduits, réduisant le prix des voyages sur ses marchés de jusqu'à 60 %. Contrairement à la plupart des autres compagnies aériennes, il n'est pas nécessaire que les passagers passent la nuit du samedi au dimanche avant d'effectuer leur retour pour avoir droit à ces bas tarifs. Frontier offre également un programme de rabais aux petites, moyennes et grandes entreprises.

La compagnie a décidé d'étoffer et de moderniser sa flotte pour réduire ses charges d'exploitation et améliorer la qualité de ses services.

Midway Airlines

Les principaux éléments de la stratégie d'exploitation de Midway sont :

- d'attirer les voyageurs d'affaires locaux éminemment rentables. Pour attirer ces passagers, la compagnie a conçu ses opérations afin de répondre aux besoins des voyageurs d'affaires qui prennent l'avion à destination et au départ de Raleigh-Durham. La compagnie a noué des rapports avec les principales sociétés situées dans la région de Raleigh-Durham et elle offre à ces voyageurs d'affaires des vols sans escale fréquents par avion à réaction ainsi que des prestations à vol de qualité supérieure en plus de primes dans le cadre du programme de fidélisation AAdvantage;
- de maintenir des services de qualité supérieure;
- de continuer à réduire ses charges d'exploitation en donnant plus d'ampleur à l'aéroport pivot de Raleigh et en se portant acquéreur de nouveaux appareils, notamment des jets régionaux.

La compagnie est d'avis que Raleigh reste relativement sous-desservi en ce qui concerne les vols sans escale et que ce pivot peut servir de point de correspondance fort pratique pour les voyageurs d'agrément et certains voyageurs d'affaires sur la côte Est.

Les principaux éléments de la stratégie de croissance de la compagnie sont :

- augmentation des fréquences sur les marchés actuels⁹²;
- accroissement du nombre de marchés desservis;
- maximisation des possibilités de correspondances.

Pour tirer le maximum de l'appui dont elle bénéficie comme compagnie « locale », Midway offre des rabais à plusieurs sociétés en échange d'une part importante de leurs déplacements. Les employés de certaines de ces entreprises se voient également offrir des rabais pour des vols d'agrément la fin de semaine sur des vols qui seraient autrement exploités avec un certain nombre de sièges vides. Le programme appelé « Midway Weekend Madness » a contribué à fidéliser la clientèle sur le marché Raleigh-Durham.

Midwest Express

Midwest Express sert les voyageurs d'affaires et a bâti son renom en offrant des services de qualité supérieure. La compagnie offre un programme de fidélisation qui permet aux voyageurs d'acquérir des milles lorsqu'ils volent à bord de Midwest Express, de Skyway ou d'autres compagnies participantes (dont Swissair, Virgin Atlantic et Northwest). Le programme de fidélisation de la compagnie comporte un accord de marketing en vertu duquel les membres du programme de fidélisation WorldPerks de Northwest Airlines et ceux du programme de Midwest Express maintiennent des comptes distincts, alors qu'ils peuvent échanger leurs points pour voyager sur l'un ou l'autre des deux transporteurs.

L'initiative stratégique la plus importante a été la création d'une troisième base d'exploitation à Kansas City et le transfert des vols d'Indianapolis vers Kansas City. La compagnie cible les villes du *midwest* et les villes sous-desservies de cette région pour ses aéroports pivots.

Atlantic Coast Airlines

La compagnie continue de capitaliser et de bâtir son identité grâce à United. De plus, ACA a noué un nouveau rapport avec Delta Airlines en vue de créer ACJet. Dans l'ensemble, la compagnie croit que son avenir réside dans l'utilisation de jets régionaux pour compléter et alimenter les principaux transporteurs. Ces appareils sont utilisés pour compléter les routes desservies par turbopropulseur en lançant de nouveaux vols au

⁹² La part du marché et la rentabilité de la compagnie atteignent leur maximum sur les routes où elle offre la même fréquence ou une fréquence accrue et un horaire de vols plus judicieux que ses concurrents. Grâce à la livraison de CRJ et de B737, Midway a réussi à faire passer de trois à cinq le nombre de ses vols réguliers quotidiens par marché.

départ de Washington-Dulles à destination de marchés situés au-delà du rayon d'action économique des turbopropulseurs, et ils ont été sélectivement déployés sur les marchés court-courriers à forte densité de la côte Est. La compagnie utilise également le CRJ pour ouvrir un deuxième aéroport pivot à l'aéroport O'Hare de Chicago et également pour les services assurés par ACJet.

La compagnie est convaincue que les accords de commercialisation multiples lui permettront de ne pas être aussi tributaire d'un transporteur principal.

Groupe Mesa Air

Les principales caractéristiques du marché des transporteurs régionaux sont :

- des rapports avec les principaux transporteurs, l'exploitation de vols d'apport à destination des pivots pour faciliter la correspondance des passagers en vertu d'accords de partage de codes;
- la mise en service de jets régionaux de la nouvelle génération sur les routes qui étaient généralement desservies par des avions à réaction de plus grandes dimensions;
- la desserte de marchés à faible densité qui ne présentent guère d'attrait aux yeux des principaux transporteurs et des transporteurs à faibles coûts;
- la capacité à offrir des services complémentaires sur les marchés actuellement desservis par les principaux transporteurs en exploitant des vols aux heures où les principaux transporteurs n'en offrent pas.

En conséquence, la stratégie commerciale à long terme de la compagnie est d'offrir des services de qualité moyennant une fréquence élevée, principalement sur un réseau en étoile. Mesa est d'avis que ses accords de partage de codes lui confèrent un avantage concurrentiel important aux aéroports pivots où son principal partenaire a la part prédominante du marché. Grâce à la capacité de contrôler le trafic des passagers en correspondance en offrant un service de qualité supérieure, il est très difficile à d'autres transporteurs régionaux de faire concurrence à Mesa à ces aéroports pivots.

5.3 Leçons à tirer pour le Canada

Même si elle n'a pas été spectaculaire, la croissance de la part du marché des transporteurs aériens à faibles coûts et à bas tarifs aux États-Unis a été régulière, puisqu'elle est passée de 8,8 % en 1986 à un peu plus de 15 % en 1999. La majeure partie des gains traduisent le succès et la croissance continue de Southwest Airlines. Quantité de nouveaux venus ont échoué et continuent de le faire. Comme le fait remarquer Michael Boyd, expert dans l'industrie du transport aérien, l'échec des jeunes entreprises après 1997 est attribuable dans une large mesure à une mauvaise gestion, à des plans d'activités mal conçus (notamment le lancement de vols réguliers sur des marchés géographiques où aucun marché n'existait au préalable et la prestation de produits inférieurs) et à

l'insuffisance du financement⁹³. Mais de nouveaux venus continuent de s'implanter, dont l'exemple le plus frappant est celui de JetBlue, sans oublier l'expansion prise par Southwest, AirTran, Frontier et Midway.

Il y a sans doute une limite supérieure à la part globale du marché des compagnies à faibles coûts aux États-Unis et ailleurs. Mais il se peut que la part du marché soit suffisante pour exercer des pressions concurrentielles sur les tarifs sur de nombreux marchés intérieurs.

Toutefois, tout comme la pénétration est une caractéristique du marché américain, il en va de même des fusions. C'est ainsi que ValuJet a fusionné avec AirTran en 1997. American a fait l'acquisition de Reno Air et AMR Eagle a racheté Business Express en 1998. Delta s'est portée acquéreur d'Atlantic Southeast et de Comair en 1999. United est sur le point de prendre le contrôle de US Airways et American a offert de racheter TWA et certains éléments d'actif de US Airways (qui représentent environ 20 % du trafic d'USAir).

Les fusions sont aiguillonnées par le désir de constamment accroître l'envergure et l'échelle des réseaux. À l'exception de Southwest Airlines, les principaux transporteurs américains se sont concentrés sur les marchés d'apport et sur la taille et le nombre de leurs aéroports pivots. C'est là un élément important de leur réactions stratégiques face à la concurrence et de la fixation qu'ils ont sur les voyageurs d'affaires. Les aéroports pivots forteresses réduisent les conséquences concurrentielles de l'implantation de nouveaux transporteurs et justifient le recours à une augmentation de la capacité et de la fréquence des vols, à une modification des horaires, à la conception de programmes de fidélisation, au versement de commissions indirectes aux agents de voyages et à l'établissement d'alliances pour attaquer les nouveaux concurrents.

Dans le cadre de la stratégie visant à renforcer leurs réseaux en étoile, les principaux transporteurs ont noué des rapports étroits avec d'autres transporteurs régionaux partenaires. À vrai dire, l'industrie du transport aérien régional aux États-Unis a changé du tout au tout. Trans State Airlines sera bientôt le seul transporteur régional d'importance aux États-Unis entretenant une relation d'apport avec un transporteur principal.

La mise en service et le rôle accru des jets régionaux⁹⁴ ont donné plus d'ampleur au rôle des transporteurs/filiales régionaux dans les réseaux en étoile des principaux transporteurs. Les jets régionaux sont devenus extrêmement importants dans le développement continu des aéroports pivots par les principaux transporteurs et l'un des transporteurs spécialisés. Les jets régionaux exploités par les filiales régionales desservent le nombre suivant de rayons à chacun des principaux aéroports pivots :

⁹³ Aviation Week & Space Technology, 22 janvier 2001, p. 30.

⁹⁴ Les modifications des dispositions d'envergure dans les contrats conclus entre les principaux transporteurs et leurs pilotes ont ouvert de nouvelles possibilités pour les transporteurs régionaux de mettre en service des jets régionaux sur leurs vols. Mais ces jets sont toujours des avions dont le nombre maximum de sièges est de 70 à cause des dispositions d'envergure résiduelles.

- America West : Phoenix – 15; Columbus – 12,
- American : Chicago – 35; Dallas – 30,
- Continental : Houston – 39; Cleveland – 37; Newark – 23,
- Delta : Cincinnati – 79; Atlanta – 46; Salt Lake City – 25,
- Midwest Express : Milwaukee – 10,
- Northwest : Detroit – 25; Memphis – 25; Minneapolis – 24,
- United : Dulles – 31; Chicago – 22; Denver – 21.

La fréquence est plus facile à assurer avec des jets régionaux qu'avec des avions à fuselage étroit, et ce type d'appareil présente beaucoup d'attrait (sur le plan financier et concurrentiel) lorsqu'une compagnie cherche à s'implanter sur de nouveaux marchés. Les transporteurs régionaux américains qui exploitent de petits jets régionaux sur de nouvelles routes sans escale ont ainsi élargi la portée géographique des principaux aéroports pivots, augmenté les vols des avions à réaction de plus grandes dimensions aux heures creuses et remplacé les gros avions à réaction des principaux transporteurs sur les routes à faible densité. Les nouveaux services transportent une proportion très élevée de voyageurs d'affaires.

En plus de donner de l'ampleur aux opérations des transporteurs régionaux, trois des principaux transporteurs (United, USAir et Delta) ont également créé une compagnie à faibles coûts et à bas tarifs au sein d'une compagnie aérienne. Pour lancer ces nouvelles compagnies, les principaux transporteurs ont obtenu des concessions de la part de leurs employés sur les salaires et la productivité. La structure initiale des routes point à point de United Shuttle a rapidement été abandonnée et remplacée par un réseau d'apport vers Los Angeles et San Francisco. Le réseau de MetroJet a été modifié à maintes reprises et sa croissance ralentie. Même Delta Express a obtenu des résultats mitigés jusqu'ici. Même si l'objectif d'origine de toutes ces nouvelles compagnies était de les utiliser comme marques de bataille pour lutter contre des transporteurs à faibles coûts tels que Southwest et AirTran, cette stratégie n'a pas entièrement réussi et les sociétés mères se livrent régulièrement à de nouvelles expériences sur les structures de leurs routes et sur leurs rôles.

Enfin, il vaut la peine de souligner que le Congrès des États-Unis a adopté une loi qui augmente la disponibilité des créneaux aux quatre aéroports à plus forte densité (LaGuardia, JFK, O'Hare et Reagan). En vertu de la nouvelle loi, les restrictions de créneau à l'aéroport O'Hare seront limitées aux heures qui se situent entre 14 h 45 et 20 h 14 après le 1^{er} juillet 2001, et toutes les restrictions de créneau seront levées après le 1^{er} juillet 2002. Aux aéroports de New York, les restrictions de créneau seront levées à compter du 1^{er} janvier 2007.

Les règles prévoient aussi qu'en plus des créneaux que détiennent actuellement les transporteurs, les exploitants de jets régionaux peuvent solliciter des créneaux supplémentaires à Chicago, LaGuardia, JFK et Reagan pour leur permettre d'offrir de nouveaux services, d'augmenter la fréquence des services existants ou de desservir

certaines petites localités par jet régional, lesquels créneaux doivent leur être attribués par le secrétaire aux Transports. Il n'y a pas de limite quant au nombre de créneaux qu'un transporteur peut demander à ces fins.

Ces initiatives ont créé des problèmes. La demande de créneaux supplémentaires à LaGuardia et le nombre de nouveaux vols offerts (qui intéressent environ 300 décollages et atterrissages supplémentaires par jour) ont littéralement pris de court l'aéroport et ont augmenté les retards qui affectent largement plus de 20 % de tous les vols réguliers. En conséquence, le gouvernement fédéral a ordonné de réduire le nombre de vols à LaGuardia à compter de la fin de janvier 2001. Ces réductions de vols resteront en vigueur jusqu'au mois de septembre.

6.0 MARCHÉ CANADIEN DU FRET

Le marché canadien du fret aérien peut être subdivisé comme suit :

- fret transporté dans la soute des avions de passagers;
- fret de nuit (documents et petits colis express, fret coûteux express);
- fret aérien international.

Les avions-cargos réservés ne sont utilisés que dans les deux derniers segments. La concurrence au Canada sur ces deux segments peut se caractériser essentiellement comme suit selon le principal transporteur étranger et son partenaire canadien sur le marché canadien :

- petits colis :
 - Purolator/CPC – Kelowna,
 - FedEx – Morningstar,
 - UPS, DHL – All Canada Express,
 - Loomis – Royal, All Canada Express,
 - Sameday Rightoway – Royal, All Canada Express;
- fret coûteux :
 - BAX Global – All Canada Express,
 - Emery – ICC Cargo.

Par exemple, FedEx exploite des vols entre son aéroport pivot de Memphis et Toronto, Montréal et Vancouver. Morningstar exploite des vols pour le compte de FedEx et transporte de petits colis entre les villes canadiennes, notamment entre ces trois grandes villes.

La croissance a été très rapide sur le marché canadien depuis dix ans, comme en témoigne le nombre d'avions-cargos réservés en service⁹⁵ :

⁹⁵ John MacKenzie, All Canada Express, « Canadian Air Cargo Perspective », présenté à Aviation 2000, Atelier de prévision aéronautique, octobre 2000.

- vols intérieurs :
 - 1989 : 2 B727,
 - 2000 : 24 B727, 3 B737;
- vols transfrontaliers :
 - 1989 : 3 B727, 1 DC8,
 - 2000 : 12 B727, 5 B757, 3 A310, 3 A300.

En 1989, six avions-cargos étaient utilisés sur le marché canadien. En l'an 2000, 50 avions-cargos étaient exploités de nuit pour desservir tout le Canada. Mais l'industrie canadienne reste peu développée par rapport à l'industrie américaine.

Les principales compagnies canadiennes qui font partie de l'industrie du fret aérien, en dehors d'Air Canada et, dans une moindre mesure, de Westjet, sont les suivantes :

<i>Compagnie</i>	<i>Nombre d'avions dans la flotte</i>
Kelowna	14 B727
All Canada Express	10 B727
Morningstar	4 B727
Royal Cargo	3 B737
Winnport	1 B727
First Air	1 B727

Source : Voir note de bas de page 95.

Les transporteurs aériens canadiens de fret représentent chacun et ensemble une fraction de la taille des principaux transporteurs américains de fret. FedEx possède une flotte de plus de 660 appareils et engrange des recettes supérieures à 15 milliards \$US; UPS exploite une flotte de plus de 260 appareils et a des recettes qui se chiffrent à 27 milliards \$US. Parmi les autres grands protagonistes de l'industrie du transport aérien du fret, mentionnons : Lufthansa Cargo, Northwest Cargo, United Cargo, Nippon Cargo Airlines, Emery Worldwide, Evergreen International et DHL. Les transporteurs canadiens sont loin de se classer parmi les 25 plus gros transporteurs aériens de fret.

Étant donné que le secteur du fret aérien est façonné par les tendances à la mondialisation, à l'intermodalisme, au cybercommerce et à la logistique, on prévoit d'ores et déjà un certain flou dans les services de messageries et de fret aérien. Selon Global Aviation Associates⁹⁶, dans la foulée de la prise de contrôle de DHL par Deutsche Post et compte tenu de l'entente intervenue récemment entre le Postal Service des États-Unis et FedEx, les fusions dans l'industrie du fret aérien aboutiront à un petit nombre de gros exploitants et à un beaucoup plus grand nombre de compagnies spécialisées servant les principaux transporteurs et (ou) occupant des créneaux spécialisés sur le marché.

⁹⁶ Selon une citation publiée dans Aviation Week & Space Technology, 25 septembre 2000.

En outre, les réseaux en étoile des États-Unis ne fonctionnent pas au Canada. Les transporteurs aériens canadiens de fret exploitent des réseaux linéaires à escales multiples à travers le pays.

Selon la publication de Boeing intitulée « World Air Cargo Forecast », on s'attend à un taux de croissance annuel du fret mondial de 6 % à 7 % au cours des 20 prochaines années, soit près du double du taux de croissance annuel prévu de 3 % des économies du monde. L'Association du transport aérien international prévoit une croissance du fret mondial (exprimée en tonnes métriques) d'environ 6,7 % par an entre 2000 et 2004. Selon la revue d'Airbus intitulée « Global Market Forecast », pour la période 2000-2019, la capacité de transport des petits transporteurs passera de 12 500 tonnes en 1999 à 26 300 tonnes en 2019.

Cette croissance reflète la persistance des changements en profondeur de la structure des échanges mondiaux comme les innovations dans la chaîne d'approvisionnement, notamment le recours accru à la sous-traitance et à la production et à la distribution JAT et les ventes par cybercommerce. Les clients qui expédient du fret aérien s'attendent à des services plus rapides, plus ponctuels et plus fiables.

La capacité de soute des avions à réaction affectés au transport des passagers est limitée par les coefficients élevés de remplissage qui laissent peu d'espace pour le fret payant, et de nombreux avions à passagers volent déjà au maximum de leur capacité marchande et de leur rayon d'action. De plus, on s'attend à ce que la croissance du fret aérien dépasse celle du trafic passagers de plus de 20 % par an. Par conséquent, d'ici 2019, Boeing et d'autres avionneurs prévoient que les avions-cargos à réaction assureront jusqu'à 44 % de la capacité totale du fret aérien, contre 40 % aujourd'hui.

Boeing prévoit que la flotte d'avions-cargos doublera au cours des 20 prochaines années, pour passer de 1 680 appareils en 1999 à 3 200 en 2019, les augmentations les plus importantes intéressant les avions de capacité moyenne (30 à 65 tonnes) et élevée (plus de 65 tonnes).

La croissance des marchés transfrontaliers et internationaux au départ du Canada dépassera les possibilités de croissance plus limitées du marché intérieur. Cela porte à croire que la conjoncture pourrait être plus concurrentielle sur le marché canadien.

Même si les relations aériennes entre les pays ont surtout porté sur les services passagers, les services tout-cargo augmentent en importance. Pour les expéditeurs, les services aériens constituent une option plus attrayante que les autres moyens de transport sur le plan de la vitesse et de l'état des marchandises à leur arrivée.

Beaucoup des accords bilatéraux du Canada ne font pas la distinction entre les droits des vols passagers et des vols tout-cargo; cela signifie que les droits qui s'appliquent aux services passagers pourraient s'appliquer d'égale manière aux services tout-cargo.

Toutefois, certains accords contiennent des dispositions précises sur le fret aérien qui sont distinctes de celles qui régissent les services passagers.

De nombreux intervenants, notamment les collectivités et les administrations aéroportuaires locales, appuient la négociation d'ententes ouvertes tout-cargo dans le but d'inciter les transporteurs étrangers à exploiter de tels services à destination de leurs villes. Étant donné qu'aucun transporteur canadien n'est présent actuellement dans l'industrie des services aériens internationaux tout-cargo (non transfrontaliers), il est manifeste que des ententes tout-cargo entièrement ouvertes dépassent de loin les besoins actuels de l'industrie canadienne du transport aérien international, qui se concentre sur le transport de fret dans la soute des aéronefs de passagers. Même si ce n'est pas le centre principal d'intérêt des transporteurs internationaux de passagers, les recettes du fret transporté en soute peuvent grandement contribuer à la rentabilité des services passagers⁹⁷.

En août 1982, le gouvernement fédéral a pris des mesures en vue d'attirer les expéditions de fret international vers l'aéroport de Mirabel dans le cadre d'une initiative plus vaste d'amélioration de l'utilisation des aéroports de la région de Montréal. Couramment connue comme le programme de marchandises en transbordement, cette initiative prévoit que l'Office des transports du Canada peut autoriser les transporteurs canadiens et étrangers à transporter des marchandises en transbordement via Mirabel en provenance et à destination de points situés à l'extérieur du Canada. Le fret en transit est entreposé sous douane en attendant d'être transporté par avion ou par un autre moyen de transport jusqu'à sa destination finale. Les transporteurs n'ont pas le droit de transporter du fret en provenance ou à destination du Canada à moins qu'ils n'y soient autorisés par les accords bilatéraux de transport aérien signés par le Canada ou en vertu des règlements sur les vols affrétés. Les transporteurs doivent respecter toutes les prescriptions de sécurité et de sûreté imposées par Transports Canada et être titulaires d'un document d'aviation canadien.

Le programme de marchandises en transbordement a depuis lors été élargi aux aéroports de Hamilton, Windsor et Gander (respectivement en 1987, 1993 et 2000) à leur demande. Il est entendu également que les services transfrontaliers peuvent être exploités par des transporteurs routiers au moyen d'une lettre de transport aérien et que les transporteurs canadiens ont le droit de transporter du fret provenant de l'étranger et destiné à l'étranger sous douane séparément ou conjointement avec toute autorisation existante de transporter du fret à destination et en provenance du Canada.

On peut alors se demander quelle sera l'incidence possible sur le secteur du fret aérien des mesures susceptibles de permettre l'implantation de transporteurs étrangers dans l'industrie canadienne du transport aérien. Le cabotage risque d'empiéter sur les opérations des transporteurs aériens canadiens de fret à cause des dispositions

⁹⁷ Par exemple, la liaison quotidienne Melbourne-Los Angeles assurée sans escale par Qantas est rentable grâce au fret transporté à bord de ces vols, et il est fréquent que la configuration fret-passagers soit modifiée pour offrir une plus grande capacité d'emport de fret.

d'envergure que contiennent les contrats conclus par FedEx, UPS et d'autres compagnies américaines avec leurs pilotes. Les clauses d'envergure interdisent aux transporteurs canadiens d'exploiter des vols à destination des aéroports pivots américains (vols transfrontaliers) en sous-traitance pour des entreprises comme FedEx et UPS. En vertu des dispositions d'envergure, les transporteurs américains doivent utiliser leurs propres appareils et pilotes sur toutes les routes desservies par avion à réaction à destination de leurs aéroports pivots et sur toutes les routes où ils ont le droit de voler. C'est ainsi que le cabotage et les dispositions d'envergure limiteront les possibilités de sous-traitance pour les transporteurs canadiens, même si ces derniers ont des coûts inférieurs.

Les droits modifiés de sixième liberté risquent de réduire le trafic via des aéroports comme Winnipeg et Hamilton en raison d'une diminution des vols transcontinentaux à étapes multiples assurés par les transporteurs canadiens pour le compte de compagnies de fret/messageries américaines et étrangères. Par exemple, FedEx peut desservir le marché Vancouver-Montréal via son aéroport pivot de Memphis.

L'augmentation des limites de propriété étrangère pourrait faciliter l'accès des compagnies canadiennes aux capitaux, leur permettant ainsi d'accroître l'échelle de leurs activités, sous réserve que des droits de cabotage ne soient pas négociés avec les États-Unis ou d'autres pays.

Le gouvernement canadien ne peut rien faire au sujet des clauses d'envergure dans les contrats de travail des compagnies américaines. Toutefois, la Airline Pilots Association a créé un comité en novembre 2000 pour qu'il étudie les questions relatives aux clauses d'envergure, notamment :

- l'envergure, qui définit le rapport entre le syndicat et la compagnie aérienne, notamment les politiques qui ont un rapport avec l'impact des fusions entre compagnies aériennes et la protection des emplois;
- les clauses d'envergure qui définissent les aéronefs que les membres du syndicat peuvent piloter et dans quelles conditions;
- les dispositions d'avancement qui établissent la façon dont les pilotes régionaux peuvent être promus au rang de pilote principal (une seule liste d'ancienneté).

Un rapport est attendu en mai 2001. Étant donné la nature politiquement délicate de ces questions, rien ne garantit que le syndicat des pilotes recommandera des changements draconiens aux dispositions d'envergure en vigueur. Toutefois, advenant que l'on recommande d'abolir ces dispositions, même avec le temps, il y a des chances pour que les compagnies canadiennes de l'industrie de transport du fret aérien bénéficient d'une plus grande ouverture du marché nord-américain en raison de la structure de leurs coûts moins élevés.

7.0 CONCLUSIONS

Comme nous l'avons vu à la section 2.1, l'objectif primordial de ce rapport est d'évaluer les conséquences d'autres façons d'autoriser l'implantation de transporteurs étrangers sur le marché intérieur sur fond de concurrence dans les services de transport aérien de passagers et de fret au Canada. Les trois options étudiées dans ce rapport sont :

- augmenter les limites de propriété étrangère jusqu'à 49 % de participation avec droit de vote dans un transporteur aérien canadien titulaire d'un permis;
- accorder aux transporteurs étrangers ayant leur siège à l'étranger des droits modifiés de sixième liberté, des droits de cabotage consécutif et (ou) des droits de cabotage autonome;
- permettre aux transporteurs ayant leur siège à l'étranger ou aux investisseurs étrangers de créer et de posséder jusqu'à 100 % de participation avec droit de vote dans une compagnie aérienne titulaire d'un permis d'exploitation uniquement sur le marché canadien.

Ces options stratégiques répondent à plusieurs des obstacles à l'implantation que nous avons analysés plus haut (section 3.2). La possibilité d'implantation sur le marché intérieur canadien de transporteurs aériens étrangers devrait étoffer le bassin de gestionnaires talentueux. Par ailleurs, ces transporteurs pourraient trouver des capitaux à des taux concurrentiels, avoir accès aux circuits de distribution et être en mesure d'égaliser ou même de dépasser les avantages concurrentiels des transporteurs canadiens titulaires. En revanche, l'implantation de transporteurs étrangers se heurtera aux mêmes obstacles d'infrastructures que celles de tout nouveau venu canadien, et rares sont les paires de villes canadiennes qui offrent des chances d'une implantation rentable.

L'assouplissement des limites de propriété étrangère sans modification des dispositions de contrôle efficace permettra de régler l'obstacle relatif aux capitaux, mais ne fera pas grand-chose pour surmonter les obstacles relatifs aux gestionnaires, aux infrastructures, à la taille du marché et à l'avantage des transporteurs titulaires. C'est ainsi que ces options stratégiques permettront de surmonter plusieurs des obstacles relatifs à l'implantation et à la survivance. Mais rien ne garantit qu'une ou une combinaison de ces options accélérera le taux d'implantation ou augmentera le nombre et (ou) l'échelle des activités des nouveaux venus.

7.1 Possibilités d'implantation de nouveaux venus

L'implantation de transporteurs étrangers pourrait revêtir l'une des formes suivantes :

- ajouter une étape canadienne supplémentaire aux vols dont le point de destination est actuellement une ville canadienne (cabotage consécutif);
- créer un transporteur intérieur canadien (ce qui est la stratégie d'Ansett ou de Virgin Blue). Un tel transporteur pourra être structuré comme service de navette sur les marchés court-courriers à forte densité (comme les modèles d'Impulse et

- de US Airways Shuttle); comme réseau en étoile dont l'aéroport pivot sera Toronto ou peut-être Calgary, Winnipeg ou Montréal; ou comme service point à point (modèles de Westjet ou de Southwest);
- desserte des villes canadiennes par les aéroports pivots existant aux États-Unis (droits modifiés de sixième liberté) comme Minneapolis (Northwest, alliance Wings), Milwaukee (Midwest Express), Chicago (American, alliance Oneworld), Detroit (Northwest), Cleveland (Continental, alliance Wings) ou Cincinnati (Delta, alliance Skyteam).

À défaut de créer un transporteur intérieur canadien, il y a plus de chances pour que les transporteurs américains songent à s'implanter sur le marché canadien si on leur octroie des droits modifiés de sixième liberté ou une forme quelconque de droits de cabotage. Les transporteurs non américains n'exploitent pas de pivots aux États-Unis pouvant être utilisés avec des droits modifiés de sixième liberté. Quant à l'utilisation des droits de cabotage consécutif pour desservir le marché intérieur canadien, les compagnies non américaines ne peuvent offrir les fréquences qu'il faut pour attirer les voyageurs d'affaires et il y a donc de plus grands risques de retards des vols en provenance d'outre-mer, ce qui réduit d'autant leur attrait pour les voyageurs d'affaires. Mais l'expérience de Qantas en Australie en vertu de la Two Airline Policy de ce pays nous apprend que les transporteurs non américains pourraient offrir des tarifs très bas aux voyageurs d'agrément au Canada, qui se préoccupent beaucoup moins des fréquences et de la ponctualité.

Ainsi, même s'il semble exister des possibilités d'implantation de transporteurs étrangers sur le marché canadien, la taille et la structure de ce marché limitent ces possibilités. Il y a sans doute peu de paires de villes au Canada qui s'avéreront attrayantes aux yeux de compagnies étrangères. Et il risque d'y avoir peu de marchés capables de répondre aux besoins de plus d'un ou deux concurrents.

Les nouveaux venus à faibles coûts et à bas tarifs sur le marché américain et, plus récemment, sur le marché de l'Union européenne se sont en général attaqués aux réseaux en étoile des transporteurs titulaires pour ouvrir de « nouveaux marchés ». La géographie et la distribution de la population du marché canadien limitent grandement le potentiel des réseaux en étoile⁹⁸. Il en va de même de l'importance de l'aéroport Pearson de Toronto et des possibilités limitées d'y créer un aéroport pivot.

Un réseau point à point n'offre pas aux jeunes transporteurs la même latitude de créer de « nouveaux marchés » en survolant les aéroports pivots. En revanche, tout nouveau venu doit affronter directement les transporteurs titulaires à moins qu'il n'y ait de bons aéroports secondaires dans les principaux centres urbains. À cet égard, le marché intérieur canadien ressemble beaucoup plus au marché australien qu'au marché américain. Cela incite à croire que les possibilités de création d'une compagnie intérieure canadienne par des compagnies ou des investisseurs étrangers sont beaucoup plus limitées.

⁹⁸ Calgary tient lieu d'aéroport pivot pour le marché de l'Ouest du Canada et Toronto pour le marché des vols transfrontaliers et le marché transcontinental canadien.

Le fait d'ajouter une étape canadienne supplémentaire aux vols dont le point terminal est actuellement une ville canadienne (cabotage consécutif), surtout en utilisant des jets régionaux, et la desserte de deux villes canadiennes via un aéroport pivot américain semblent être les meilleures possibilités d'expansion sur le marché canadien, surtout pour les compagnies américaines. Mais les fréquences des vols revêtent beaucoup d'importance pour les voyageurs pressés par le temps, c'est-à-dire les voyageurs d'affaires qui paient plein tarif. La desserte du marché canadien au moyen des droits modifiés de sixième liberté n'offre sans doute pas d'incitatifs suffisants à une compagnie américaine pour mettre en service un nombre suffisant de fréquences quotidiennes entre des villes canadiennes pour attirer les voyageurs d'affaires, à moins qu'il n'y ait actuellement des vols au départ d'aéroports pivots américains qui desservent plusieurs villes canadiennes. Cette incapacité à attirer les voyageurs « nomades » réduit de beaucoup l'intérêt qu'il y a à offrir un service entre deux villes canadiennes via un aéroport pivot américain et diminue d'autant les chances d'attirer ces clients. Bien sûr, l'économie des jets régionaux permettra sans doute aux compagnies américaines de tirer parti des droits modifiés de sixième liberté et de faire en sorte que leurs partenaires régionaux assurent le nombre nécessaire de vols quotidiens sur certaines routes. Mais le rayon d'action plus limité de ces avions à réaction restreint leur utilisation sur les marchés transcontinentaux du Canada.

Si les transporteurs américains commencent à desservir le marché canadien autrement qu'en créant une filiale canadienne intérieure, les marchés qui risquent le plus de retenir leur attention sont les triangles Est et Ouest et les marchés transcontinentaux Toronto-Calgary et Toronto-Vancouver. Le triangle de l'Est et les marchés transcontinentaux sont les marchés les plus lucratifs d'Air Canada, de sorte que ce transporteur ne restera pas impassible à regarder sa part du marché s'étioler. Quant au triangle de l'Ouest, il sera vivement défendu par Westjet.

L'expérience de Westjet au Canada et de Southwest aux États-Unis démontre que le trafic peut être stimulé, ne serait-ce que sur des marchés à faible densité, par de bas tarifs, des services fiables et un nombre raisonnable de fréquences quotidiennes. Il se pourrait donc qu'il y ait d'autres possibilités que les triangles manifestes de l'Est et de l'Ouest et les routes transcontinentales à destination de Toronto. Mais le nombre de points d'accès est toujours sans doute très limité. L'expérience australienne à ce jour conforte ce point de vue.

7.2 Probabilités d'implantation de nouveaux venus

Quelles sont les chances que de nouveaux venus s'implantent sur le marché canadien si celui-ci s'ouvre aux transporteurs et aux investisseurs étrangers? Qui pourra s'implanter et sur quels marchés?

Commençons par envisager l'option des droits de cabotage consécutif. En dehors des transporteurs américains, il y a des chances pour que les transporteurs étrangers

souhaitent se prévaloir de ce droit si cela leur permet d'augmenter l'utilisation quotidienne de leurs appareils à des coûts relativement bas ou d'améliorer leur position concurrentielle en attirant des voyageurs d'affaires sur les routes transocéaniques⁹⁹. Mais rares sont les paires de villes qui seront desservies et le service s'adressera aux voyageurs d'agrément au Canada.

Il est peu probable que les transporteurs américains se prévalent de ce droit étant donné que leur objectif primordial est de renforcer leurs aéroports pivots et que, pour ce faire, ils limitent le nombre de vols à une escale à leurs pivots respectifs pour réduire l'effet de propagation des retards enregistrés à leurs aéroports pivots à l'ensemble de leur réseau. American et Continental sont à l'avant-garde parmi les principaux transporteurs américains pour ce qui est de maintenir chacun de leurs réseaux en étoile relativement indépendant de leurs autres réseaux.

Les transporteurs américains songeront plus facilement à la possibilité d'ajouter un nouveau vol sans escale ou des fréquences supplémentaires aux vols sans escale existants à destination des villes canadiennes plutôt que d'ajouter une autre étape à un vol existant desservant une ville canadienne.

Il se peut que Southwest, AirTran et JetBlue commencent à desservir une ou plusieurs villes canadiennes. En vertu de l'accord « ciel ouvert » conclu avec les États-Unis, ces transporteurs peuvent exploiter n'importe quelle route transfrontalière qu'ils souhaitent. Le fait qu'ils n'aient pas encore annoncé leur intention de desservir une ville canadienne incite à croire qu'ils préfèrent se concentrer sur les possibilités qui leur sont offertes par leur propre marché intérieur.

Il y a plus de chances pour que Southwest prenne de l'ampleur sur le marché américain au lieu de se mettre à exploiter des vols entre des villes canadiennes. La compagnie a déclaré sans ambages qu'elle ne dessert qu'un nombre très limité de villes des États-Unis à l'heure actuelle et que sa part du marché est d'à peine 8 %. On peut donc prévoir que l'axe stratégique des gestionnaires de Southwest se situera sans doute aux États-Unis. AirTran et JetBlue exploitent des réseaux en étoile, dont toutes les branches sont des vols sans escale au départ de leurs pivots respectifs. Il y a peu de chances pour que l'une ou l'autre ne modifie sa stratégie actuelle et ne se mette à exploiter des vols au départ de leurs aéroports pivots reliant deux destinations au Canada.

Les droits modifiés de sixième liberté exerceront sans doute plus d'attrait sur les transporteurs américains que les droits de cabotage consécutif. Mais, comme nous l'avons vu plus haut, ces droits ne présentent pas le moindre attrait aux yeux des transporteurs non américains. Les transporteurs américains qui desservent déjà plus d'une ville canadienne depuis leurs aéroports pivots peuvent très facilement offrir un tarif de point à

⁹⁹ Par exemple, il se peut que Cathay Pacific attire des voyageurs d'affaires entre Hong Kong et Toronto en prolongeant son vol actuel de Hong Kong à Vancouver jusqu'à Toronto, et que la capacité de transporter des passagers canadiens entre Vancouver et Toronto rende suffisamment attrayante pour ce transporteur l'idée d'exploiter un B747, B777 ou A340 entre Vancouver et Toronto.

point avec correspondance sur certaines villes canadiennes. Cette possibilité existe pour les transporteurs américains dont les pivots sont proches de la frontière canadienne, à défaut de quoi le côté peu pratique de vols plus longs risque de neutraliser les avantages de tarifs plus bas pour les voyageurs pressés par le temps et pour les vols transcontinentaux¹⁰⁰. En revanche, les voyageurs d'agrément risquent de se laisser séduire par les bas tarifs et par des correspondances plus longues via un aéroport pivot des États-Unis.

L'option d'implanter et de posséder un transporteur canadien intérieur risque de présenter moins d'attrait aux yeux des transporteurs étrangers que des droits modifiés de sixième liberté ou de cabotage consécutif. Les transporteurs américains et sans doute certains transporteurs étrangers comme Virgin Atlantic, British Airways et (ou) Singapore Airlines pourraient songer à implanter une filiale canadienne. Le Groupe Virgin a apporté la preuve de son désir d'implanter des transporteurs aériens dans d'autres pays, notamment Virgin Express, dont le siège est à Bruxelles, et Virgin Blue. Singapore a elle aussi acquis une participation majoritaire dans d'autres compagnies aériennes, comme Virgin Atlantic et Air New Zealand. British Airways a pour sa part lancé une filiale à faibles coûts (Go, dont le siège est à Stanstead), et cette compagnie pourrait donc elle aussi se laisser séduire par le marché canadien. Mais Singapore fait partie de l'alliance Star et elle a donc des liens puissants au Canada par le biais d'Air Canada. En revanche, British Airways n'a plus de partenaire oneworld au Canada. Mais nous reviendrons sur le cas de British Airways plus loin.

Le palmarès du Groupe Virgin à ce jour ne permet guère de penser qu'il s'implantera sur le marché canadien ou, s'il le fait, qu'il constituera une force à long terme sur ce marché. Richard Branson a vendu un nombre important d'actions qu'il possédait dans Virgin Atlantic et Virgin Express et les analystes de l'industrie en Australie s'attendent à ce qu'il en fasse autant avec Virgin Blue. De plus, ni Virgin Atlantic ni Virgin Express¹⁰¹ ne sont systématiquement rentables. À vrai dire, leurs résultats financiers sont au mieux marginaux. L'implantation de Virgin Blue sur le marché australien a été en partie dictée par des concessions financières accordées par le gouvernement du Queensland.

Quant à British Airways et aux transporteurs américains, le nombre possible d'éventuels nouveaux venus est très limité. Compte tenu de la dernière série de fusions aux États-Unis, de l'existence de quatre alliances mondiales distinctes auxquelles les principaux transporteurs américains sont partie prenante et des liens étroits qui unissent les plus gros

¹⁰⁰ C'est le facteur temps qui explique que les vols entre des villes dans l'Ouest du Canada ou dans l'Est du Canada via un aéroport pivot des États-Unis ne présentent guère d'attrait aux yeux des voyageurs d'affaires.

¹⁰¹ Virgin Express a enregistré une baisse de ses coefficients de remplissage en 2000. Lorsque la compagnie a été achetée par ses propriétaires actuels en 1996, elle a conclu des accords de services partagés avec Sabena. C'est ainsi que Sabena achetait un certain nombre de sièges sur chaque vol (environ 55 % des sièges disponibles) entre Bruxelles et l'aéroport Heathrow de Londres, Rome et Barcelone. Ces accords de services partagés expirent en 2003 et Sabena a acheté environ 58 % du total des sièges disponibles sur tous les vols réguliers en 1999. Mais l'avenir de Sabena comme transporteur indépendant est sérieusement compromis, de sorte que rien ne garantit que ces accords de services seront renouvelés. En conséquence, on peut dire que l'avenir de Virgin Express est sans doute lui aussi très incertain.

transporteurs régionaux indépendants aux principaux transporteurs aériens, le nombre de compagnies aériennes qui pourraient tirer profit d'un accès plus facile au marché canadien est sans doute très limité. Ni Southwest ni l'un quelconque des transporteurs spécialisés aux États-Unis ne risque de s'implanter sur le marché canadien intérieur étant donné qu'une telle mesure ne cadre nullement avec leurs stratégies actuelles d'aménagement de leurs réseaux.

Sur les quatre alliances, seule Star est présente au Canada. Sur les trois autres, seule oneworld était présente sur le marché canadien avant la prise de contrôle de Canadien International par Air Canada. American Airlines continue d'avoir un accord de partage de codes avec Air Canada sur les routes qui étaient jadis exploitées par Canadien International. Il semble donc que seul oneworld soit vraiment désireux de réintégrer le marché canadien. Mais ce groupe pourrait réintégrer ce marché en vertu d'un accord de commercialisation ou de partage de codes avec Canada 3000. Advenant que les limites de propriété étrangère soient portées à 49 %, British Airways, American ou oneworld dans son ensemble pourrait prendre une importante participation en capital dans Canada 3000¹⁰². L'une ou l'autre de ces options ne réclamerait que des investissements modestes et minimiserait donc les risques d'accès au marché canadien. Mais, à l'heure actuelle, British Airways et American Airlines, les deux principaux protagonistes de leur alliance, sont confrontés à des problèmes beaucoup plus importants¹⁰³.

Les deux autres grandes alliances ne se préoccupent sans doute guère de leur présence limitée sur le marché canadien et ce, pour deux raisons importantes. La prise de contrôle de US Airways par United et la prise de contrôle prévue de TWA par American risquent d'aboutir à de nouvelles fusions dans l'industrie, de sorte que la composition de ces deux alliances pourrait changer en profondeur dans un avenir rapproché. En deuxième lieu, ni l'une ni l'autre n'a eu une très forte présence au Canada par le passé et le potentiel d'apport relativement restreint du Canada fait de l'implantation directe sur le marché canadien une priorité de deuxième niveau, surtout devant le fléchissement de l'activité économique, les prix élevés du carburant et une nouvelle série de restructurations de l'industrie du transport aérien dans le monde entier.

Le fait d'accroître les limites de propriété étrangère à 49 % n'aboutira pas à l'implantation de transporteurs étrangers, mais plutôt à l'implantation plus forte de transporteurs canadiens.

¹⁰² Canada 3000 est le candidat le plus évident. Westjet, en suivant le modèle de Southwest, offre moins de chances d'établir un partenariat avec un autre transporteur. Roots Air est trop petite pour offrir suffisamment de trafic d'apport à l'alliance oneworld.

¹⁰³ American cherche à acquérir TWA et, si elle y réussit, elle devra s'occuper de l'intégration de TWA dans son réseau. Quant à British Airways, elle est confrontée à une concurrence accrue sur les marchés européens.

7.3 Impact de l'implantation de nouveaux transporteurs

Advenant que des transporteurs étrangers décident de s'implanter au Canada, quel effet cela risque-t-il d'avoir sur les plans d'implantation plus forte de transporteurs canadiens et quelles en seront les conséquences nettes sur la concurrence au Canada?

Comme nous l'avons vu aux sections 7.1 et 7.2, le potentiel d'implantation de transporteurs étrangers est limité, tout comme les chances d'implantation de nouveaux venus. On peut donc en déduire que les conséquences possibles seront elles aussi plutôt limitées. Mais il est incontestable que certains transporteurs s'implanteront et, compte tenu de la taille du marché canadien et de la fragilité de l'industrie, en particulier à cette époque de ralentissement de l'activité économique, même un niveau limité d'implantation pourrait avoir de profondes répercussions sur l'industrie canadienne du transport aérien. Comme nous l'avons vu à la section 6.0, des droits modifiés de sixième liberté ou de cabotage risquent de décimer l'industrie canadienne du fret aérien à moins que les dispositions d'envergure des principaux transporteurs aériens de fret aux États-Unis ne soient modifiées pour autoriser la sous-traitance à des compagnies canadiennes.

Du côté des transporteurs de passagers, l'industrie américaine du transport aérien possède un cimetière rempli d'un grand nombre de nouveaux venus qui ont échoué. Il y a eu un certain nombre d'échecs de nouveaux venus au Canada et en Australie également. Depuis 15 mois, deux nouvelles compagnies aériennes sont entrées en service au Canada. Westjet, Royal Aviation et Canada 3000 ont donné de l'ampleur à leurs opérations intérieures. Par comparaison, en Australie, un seul transporteur intérieur s'est prévalu des récents changements structurels et des perspectives commerciales pour s'implanter sur le marché, et les nouvelles directives sur la propriété étrangère ont effectivement abouti à l'implantation de Virgin Blue. Selon les analystes de l'industrie, l'implantation d'un transporteur appartenant à des intérêts étrangers a effectivement empêché l'implantation d'autres transporteurs intérieurs en Australie. Seule JetBlue a réussi à s'implanter depuis 15 mois aux États-Unis, même si toutes les compagnies aériennes ont poursuivi l'expansion de leurs réseaux intérieurs.

Il ne faut donc pas s'attendre à une bousculade au portillon advenant que de nouvelles politiques soient adoptées par le gouvernement fédéral pour inciter à l'implantation de nouvelles compagnies sur le marché canadien. Ce dernier, à l'exception d'un très petit nombre de paires de villes, est extrêmement réduit. À vrai dire, la croissance des parts globales du marché des transporteurs à faibles coûts et à bas tarifs aux États-Unis a été plutôt modérée depuis 15 mois, la majeure partie des gains reflétant le succès et la croissance ininterrompus de Southwest Airlines. Ainsi, l'implantation de nouveaux venus se fera sans doute aux dépens de l'expansion des titulaires canadiens et menacera vraisemblablement la rentabilité future d'une ou de plusieurs de ces compagnies, à moins que le seul changement soit un assouplissement des limites imposées à l'appartenance étrangère.

Comme nous l'avons vu plus tôt, tout plan d'activités prévoit un certain délai pour parvenir au seuil de rentabilité. Toutefois, si l'échéance est suffisamment éloignée, peu importe qui est le bailleur de fonds, le désir de financer le manque à gagner disparaît aussitôt. L'accès aux marchés des capitaux pour Roots Air et même pour Canada 3000 risque de se fermer rapidement si l'un ou l'autre de ces transporteurs n'atteint pas le seuil de rentabilité. De plus, au fur et à mesure que l'activité économique fléchit, les nouveaux venus devront subir les tests les plus ardues.

L'industrie du transport aérien est très cyclique en raison de la forte corrélation qui existe entre la demande de transport aérien et la situation générale de l'économie. Étant donné que cette industrie a des coûts fixes élevés par rapport à ses recettes¹⁰⁴, le moindre changement des coefficients de remplissage ou des niveaux des tarifs peut avoir de graves répercussions sur les bénéfices. Ainsi, plus long ou plus abrupt est le ralentissement de l'activité économique, moins bonnes sont les perspectives de survivance des nouveaux venus, peu importe que ce soient des transporteurs étrangers qui décident de s'implanter sur le marché canadien.

Quant à l'argument selon lequel l'implantation de nouveaux transporteurs est nécessaire pour réduire les tarifs et entraîner des économies de coûts, l'expérience jusqu'ici au Canada confirme le point de vue selon lequel c'est la concurrence qui exerce le meilleur contrôle sur les tarifs. Toutefois, la plupart des paires de villes n'ont vu l'implantation d'aucun nouveau transporteur et ne le verront sans doute pas à l'avenir, peu importe les choix stratégiques opérés par le gouvernement fédéral. La plupart des paires de villes au Canada ne peuvent alimenter plus d'une compagnie aérienne. À vrai dire, très peu de nouveaux venus sont venus s'implanter sur les marchés desservis par les transporteurs correspondants d'Air Canada, c'est-à-dire les filiales régionales d'Air Canada, pour cette raison même. Ainsi donc, ce n'est pas l'implantation de nouveaux venus qui exerceront des pressions à la baisse sur les tarifs, mais plutôt la survivance des nouveaux venus qui garantira la persistance des pressions concurrentielles, même sur un nombre limité de routes.

L'assouplissement des limites imposées à la propriété étrangère pourrait bien contribuer davantage à la survivance de la concurrence intérieure que toute autre réforme politique¹⁰⁵. Cela pourrait multiplier les sources de capitaux accessibles aux transporteurs canadiens et, pour les transporteurs bien gérés, l'accès à un plus grand nombre de sources de capitaux devrait également réduire les coûts du capital¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Dès lors qu'une compagnie aérienne a pris l'engagement d'un calendrier donné, une part importante de ses coûts en capital, en main-d'oeuvre et en matériel deviennent fixes.

¹⁰⁵ En dehors d'une application plus stricte de la loi sur la concurrence.

¹⁰⁶ Prenant la parole devant le Aviation Club du Royaume-Uni à Londres le 19 juin 2000, le directeur général de Continental Airlines, Gordon Bethune, a réclamé un assouplissement des limites à la propriété étrangère des compagnies aériennes américaines tandis que le secteur aéronautique est confronté à une éventuelle nouvelle série de fusions. Il a affirmé que les obstacles artificiels aux investissements mondiaux vont à l'encontre des intérêts économiques des pays développés et en développement. Les fusions dans l'industrie du transport aérien sont inévitables. Les branches d'activités axées sur les réseaux comme les transports et les télécommunications réclament d'énormes investissements et une connectivité mondiale, et

Quant à l'argument selon lequel un quasi-monopole risque d'être inefficace et d'exiger une structure des coûts trop élevée, le problème ne tient pas tant à l'absence de concurrence qu'à la pénurie d'incitatifs et de contrôles internes pour limiter le gaspillage. Sauf si l'on arrive à démontrer qu'au Canada, le gouvernement des entreprises n'est pas pris au sérieux par les sociétés ouvertes et leurs conseils d'administration et que les incitatifs de la haute direction ne cadrent pas avec ceux des actionnaires, une augmentation de la concurrence n'est alors pas nécessaire pour encourager l'efficacité.

En conclusion, en l'absence de toute réforme politique, voici à quoi je m'attends :

- Canada 3000 continuera de prendre de l'expansion, mais ne sera que marginalement rentable;
- il se peut que les résultats financiers de Westjet aient atteint leur pic;
- les résultats financiers d'Air Canada sont menacés à cause de son fort niveau d'endettement, du ralentissement de la croissance de l'économie, des coûts d'intégration appréciables et de leurs effets jusqu'ici sur l'augmentation de la concurrence intérieure.

Advenant que les réformes politiques aboutissent à l'implantation d'un transporteur étranger, voici alors ce à quoi je m'attends :

- l'implantation sera limitée au mieux – il existe un très petit nombre de marchés au Canada qui offrent des perspectives d'implantation – et celles-ci risquent de déplacer des compagnies canadiennes (sous l'angle des routes qu'elles exploitent et (ou) du nombre de fréquences qu'elles assurent sur les routes existantes);
- même une implantation limitée affaiblira les résultats financiers de Canada 3000, de Westjet et peut-être même d'Air Canada (selon que ces changements résultent d'actions unilatérales ou d'accords bilatéraux et du potentiel que présente Pearson comme aéroport pivot dans le Nord).

ces entreprises en réseau doivent constamment évoluer pour faire face à l'évolution des besoins du marché mondial. Il a émis la réserve qu'un assouplissement des restrictions à la propriété étrangère ne doit pas être entendu comme un appel aux droits de cabotage, qui ne sont pas préconisés par Continental.