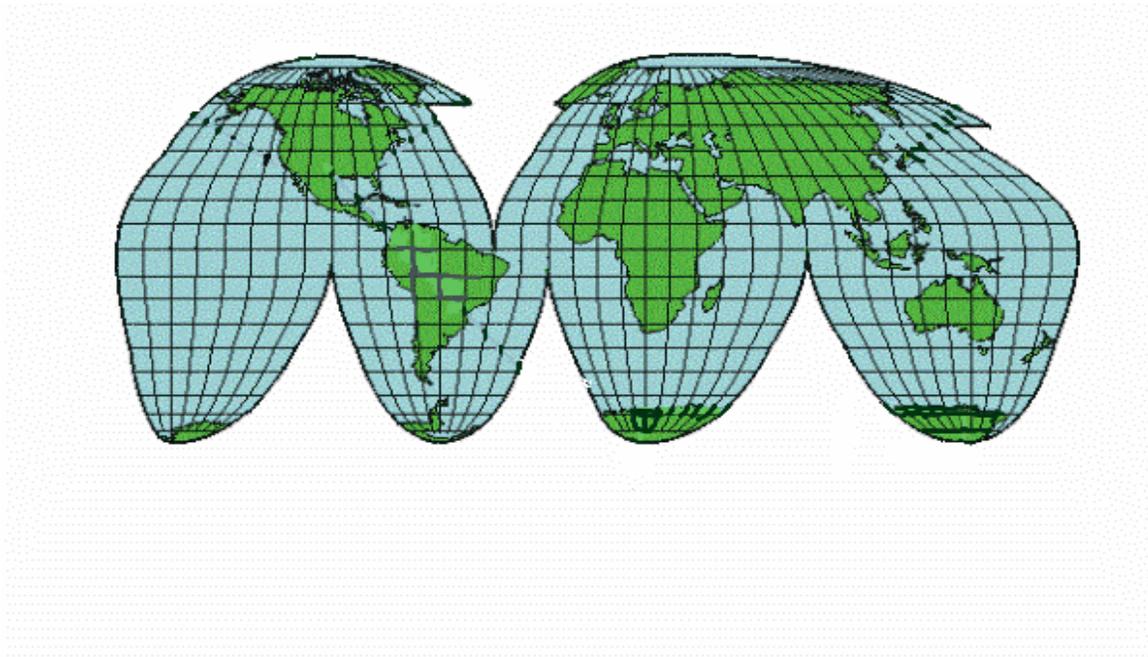


Le présent rapport de recherche a été préparé à la demande du Comité d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*. Il renferme les constatations et les opinions du(des) auteur(s), mais ne reflète pas nécessairement les opinions du Comité d'examen ou de ses membres.

## *Rapport final*

### **LES ALLIANCES STRATÉGIQUES MONDIALES, LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES ET LEURS INCIDENCES SUR L'AVENIR D'AIR CANADA ET DES AUTRES TRANSPORTEURS AÉRIENS CANADIENS**



Rapport présenté  
au Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada\*\*

le 5 mars 2001 en première version  
et le 4 mai 2001 en version révisée

par  
Tae Hoon Oum\*

\* Les opinions exprimées ici n'engagent que le chercheur principal en qualité d'expert et ne sont pas nécessairement celles des groupements ou établissements auxquels il appartient.

\*\* Comme une grande partie des recherches dont nous donnons ici les résultats ont été effectuées à d'autres fins et financées par d'autres sources, nous revendiquons le droit d'auteur sur le présent rapport. Nous autorisons néanmoins le Comité d'examen de la Loi sur les transports au Canada à le publier avec les autres travaux qu'il a commandés, étant donné qu'a été rédigée spécialement pour lui une partie des développements relatifs aux transporteurs canadiens.

**LES ALLIANCES STRATÉGIQUES MONDIALES, LEURS PRINCIPALES  
CARACTÉRISTIQUES ET LEURS INCIDENCES SUR L'AVENIR D'AIR CANADA ET  
DES AUTRES TRANSPORTEURS AÉRIENS CANADIENS**

Liste des tableaux	iii
Liste des figures	iv
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Objet de l'étude	1
1.2 Principaux éléments et plan du rapport	1
<b>II. Histoire, situation actuelle et perspectives d'avenir des alliances stratégiques mondiales</b>	<b>2</b>
2.1 Histoire et situation actuelle des alliances intercontinentales	2
2.2 Les alliances mondiales examinées une à une	4
2.3 Perspectives d'avenir des alliances mondiales	7
<b>III. Effets des alliances sur la productivité, les prix et la rentabilité de leurs membres</b>	<b>10</b>
3.1 Mesures de la productivité, des prix et de la rentabilité	10
3.2 Effets des alliances sur les résultats de leurs membres	11
3.2.1 Effets sur la productivité	11
3.2.2 Effets sur les prix	12
3.2.3 Effets sur la rentabilité	12
3.3 Interactions de la productivité, des prix et de la rentabilité	13
3.4 Résumé	13
<b>IV. Effets des alliances stratégiques sur les extrants de leurs membres, la fréquence de desserte, la situation du marché et le bien-être des consommateurs</b>	<b>19</b>
4.1 Effets des alliances sur la situation du marché	20
4.2 Effets des alliances sur la qualité du service	22

<b>V. Effets des alliances stratégiques sur les schémas d’acheminement du trafic intercontinental et nord-américain</b>	<b>24</b>
<b>VI. Rôle d’Air Canada et des autres transporteurs canadiens dans les alliances mondiales et questions connexes d’action publique</b>	<b>32</b>
6.1 Caractéristiques recherchées chez un partenaire éventuel pour une alliance stratégique	32
6.2 Combien d’alliances mondiales seront-elles formées?	34
6.3 Rôle des transporteurs canadiens dans les alliances mondiales	36
6.4 Schémas d’acheminement du trafic à long terme des alliances mondiales	38
6.5 Principales questions d’action publique relatives aux alliances stratégiques mondiales	40
6.6 Mesures propres à intensifier la concurrence	41
6.7 Résumé	45
<b>VII. Questions de réglementation relatives aux alliances internationales</b>	<b>48</b>
7.1 Le cadre réglementaire actuel des alliances de transporteurs aériens	48
7.2 Coordination internationale des réglementations	50
7.3 Résumé	52
<b>VIII. Sommaire et recommandations</b>	<b>54</b>
8.1 Sommaire	54
8.2 Mesures propres à intensifier la concurrence	57
<b>Bibliographie</b>	<b>60</b>

## Liste des tableaux

2-1	Évolution des alliances de transporteurs aériens	2
2-2	Pourcentage d'alliances ayant survécu pendant une période déterminée	3
2-3	Composition des principales alliances de transporteurs aériens	4
2-4	Répartition du marché entre les alliances mondiales en 2000	6
3-1	Effets des alliances sur la productivité de leurs membres	15
3-2	Effets des alliances sur les prix moyens de leurs membres	16
3-3	Effets des alliances sur la rentabilité de leurs membres	17
5-1	Évolution du trafic passagers et des fréquences de desserte après la formation d'alliances	25
5-2	Trafic passagers et fréquence de desserte avant et après la constitution de l'alliance Air Canada/Lufthansa (1996)	31

## Liste des figures

- 3-1 Schéma des effets des alliances sur la rentabilité de leurs membres
  
- 5-1 États-Unis – Europe : passagers en correspondance aux aéroports pivots des alliances
  
- 6-1 Les 50 principales agglomérations nord-américaines en 1999
- 6-2 Pivots des principaux transporteurs américains

# **LES ALLIANCES STRATÉGIQUES MONDIALES, LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES ET LEURS INCIDENCES SUR L'AVENIR D'AIR CANADA ET DES AUTRES TRANSPORTEURS AÉRIENS CANADIENS**

## **I. Introduction**

### **1.1 Objet de l'étude**

Le présent rapport résume les principales caractéristiques et l'évolution récente des alliances stratégiques mondiales de transporteurs aériens et étudie le rôle potentiel d'Air Canada et des autres transporteurs aériens canadiens dans les réseaux de ces alliances mondiales de plus en plus puissantes. Nous avons réduit au minimum l'analyse des voies possibles d'action publique pour le Canada, étant donné que la question de la politique des pouvoirs publics formera l'objet principal d'une autre étude commandée par le Comité d'examen de la LTC.

### **1.2 Principaux éléments et plan du rapport**

Les principaux éléments de la présente étude sont les suivants :

- Effets des alliances sur la productivité, les prix et la rentabilité de leurs membres
- Effets des alliances stratégiques sur les extrants de leurs membres, la fréquence de desserte, la situation du marché et le bien-être des consommateurs
- Effets des alliances mondiales sur les schémas d'acheminement du trafic intercontinental et nord-américain
- Rôle à prévoir pour Air Canada et les autres transporteurs canadiens en Amérique du Nord et dans les alliances mondiales
- Questions de réglementation relatives aux alliances internationales
- Sommaire et recommandations

## II. Histoire, situation actuelle et perspectives d'avenir des alliances stratégiques mondiales

Nous résumons dans la présente section l'histoire et la situation actuelle des alliances de transporteurs aériens, pour ensuite analyser les effets des alliances intercontinentales et proposer des prévisions touchant l'orientation du processus de formation d'alliances.

### 2.1 Histoire et situation actuelle des alliances intercontinentales

La première alliance internationale a été formée en 1986; elle réunissait Air Florida et British Island. Il s'agissait d'un accord de partage des codes de vol suivant lequel Air Florida alimenterait en trafic provenant des États-Unis les vols de British Island sur la route Londres-Amsterdam. Depuis, beaucoup de transporteurs aériens ont formé de nombreuses alliances. Si beaucoup ont été dissoutes au fil des ans, d'autres se sont formées avec de nouveaux partenaires.

**Tableau 2-1 Évolution des alliances de transporteurs aériens**

	2000	1999	1998	1996	1995	1994	Pourcentage d'accroissement en 2000 par rapp. à 1994
<b>Nombre d'alliances</b>	579	513	502	389	324	280	107
<b>Nombre de transporteurs</b>	220	204	195	171	153	136	62

Source : *Airline Business* (1994-2000)

Le tableau 2-1 représente l'évolution du nombre d'alliances et du nombre de transporteurs y participant. Au début, la plupart des alliances intercontinentales réunissaient des transporteurs européens et nord-américains. Depuis 1990 environ, les transporteurs de l'Asie-Pacifique leur emboîtent le pas, de sorte que l'Asie se trouve ainsi associée à l'Amérique du Nord et à l'Europe occidentale. Plus récemment, se sont joints aux compagnies de la Triade (Europe, Amérique du Nord et Asie-Pacifique) des transporteurs d'autres régions, notamment d'Amérique latine, des

Caraïbes et d’Afrique. En juin 2000, on comptait en tout 579 partenariats bilatéraux en vigueur réunissant plus de 220 transporteurs aériens de lignes principales. Au moins les trois quarts de ces partenariats revêtent la forme d’accords de partage des codes de vol.

L’histoire des alliances de transporteurs aériens se caractérise manifestement par une grande instabilité. De nombreuses alliances ont été rompues par suite de difficultés de gestion ou de la divergence des besoins et des intérêts des partenaires. Le tableau 2-2 donne les résultats des études effectuées en 1995 et en 1998 par le Boston Consulting Group sur la durée des alliances de transporteurs aériens. Un des principaux résultats de ces études est que le taux de réussite de l’ensemble des catégories d’alliances a progressé sensiblement de la période 1992-1995 à la période 1995-1998.

**Tableau 2-2 Pourcentage d’alliances ayant survécu pendant une période déterminée**

	1992-1995	1995-1998
<b>Ensemble des alliances</b>	38	68
Avec part. aux capitaux	73	81
Sans part. aux capitaux	26	62
<b>Alliances nationales</b>	65	93
<b>Alliances continentales</b>	59	68
<b>Alliances intercontinentales</b>	33	58

Source : Exposé de John Lindquist, du Boston Consulting Group, à la Conférence de Paris sur la maximisation du RCI des alliances de transporteurs aériens (8 et 9 juin 1999), intitulé : « Overview of Alliance Development in the Airline Industry ».

Vers la fin de 1999, une certaine stabilité a semblé se faire jour à la suite d’un processus rapide de formation d’alliances mondiales. L’année 1999 a été caractérisée par des bouleversements considérables. Swissair s’est séparée de Delta après que celle-ci eut conclu un accord avec Air France, après quoi Austrian a rompu ses liens avec Alpine pour adhérer à la Star Alliance, dominée par Lufthansa et United. Mais, vers la fin de l’année, la nouvelle configuration avait pris forme, tandis qu’Air Canada avait presque achevé sa prise de contrôle des Lignes aériennes Canadien International (Canadien), membre de l’alliance **oneworld**.

## 2.2 Les alliances mondiales examinées une à une

Conformément aux prédictions de plusieurs chercheurs (voir par exemple Oum, Taylor et Zhang, 1993; Debbage, 1994; et Oum et Taylor, 1995), des alliances mondiales ont commencé à se former. On compte à l'heure actuelle quatre grandes alliances mondiales et une alliance intra-européenne importante. On trouvera au tableau 2-3 la liste actuelle des membres de ces alliances mondiales. Le tableau 2-4 montre la répartition entre ces alliances du marché mondial des services réguliers.

United, Lufthansa, SAS, Air Canada, Varig et Thai International ont formé ensemble en 1997 le réseau mondial baptisé Star Alliance. Par la suite, d'autres grandes alliances mondiales ont été créées. C'est ainsi qu'American Airlines, British Airways, Canadien<sup>1</sup>, Qantas et Cathay Pacific ont fondé en 1998 une alliance mondiale appelée **oneworld**. Depuis, de nouveaux transporteurs ont adhéré aussi bien à la Star Alliance qu'à **oneworld**. La Star Alliance représentait en juin 2000 environ 20 p. 100 du marché mondial du transport de passagers et pourrait se rapprocher de 25 p. 100 à mesure que les partenaires actuels attireront de nouveaux membres. Le concurrent le plus sérieux de la Star Alliance est **oneworld**, dont la part du marché mondial a été ramenée à environ 16 p. 100 avec le départ de Canadien. Les autres alliances les suivent à distance respectueuse pour les parts du marché mondial.

**Tableau 2-3 Composition des principales alliances de transporteurs aériens**

<b>Air France/Delta</b>	<b>oneworld</b>	<b>Qualiflyer</b>	<b>Star Alliance</b>	<b>Wings</b>
Delta Air Lines	American Airlines	Swissair	United Airlines	Northwest
Air France	British Airways	Sabena	Lufthansa	KLM
Aeromexico	Qantas	THY Turkish	Air Canada	Continental
Aeroflot	Cathay Pacific	Tap Air	Thai Int'l	Transavia
Korean Air	LanChile	AOM	SAS	Braathens
	Iberia	Portugalia	Varig	Kenya Airways
	Finnair	Crossair	Air New Zealand	

<sup>1</sup> Par suite de son absorption par Air Canada, Canadien quittera officiellement **oneworld** le 1<sup>er</sup> juin 2000.

---

Aer Lingus	Air Europe	Ansett Australia
	Lot Polish	All Nippon
	Volare	Singapore
	Air Littoral	Mexicana
		British Midland
		BWIA
		Austrian

---

Source : *Airline Business*, juillet 2000.

L'alliance KLM/Northwest (NW) existe depuis 1992, mais ce n'est que récemment qu'elle s'est développée en accueillant Continental et Alitalia. La nouvelle alliance ainsi formée, baptisée Wings, essaie de consolider sa position mondiale en recherchant activement des partenaires asiatiques. Cependant, bien que le plus gros des arrangements eût été pris à la fin de 1999, KLM a mis fin à son accord avec Alitalia en avril 2000. Les accords de partage de codes de vol entre celle-ci et KLM/NW ont depuis été rompus. Northwest, qui avait acquis une participation majoritaire dans Continental Airlines, a conclu avec celle-ci en novembre 2000 un accord par lequel elle s'engageait à vendre ses actions dans cette compagnie, tout en prolongeant leurs engagements d'alliance jusqu'en 2025. Il y a lieu de prévoir que le passage, s'il se déroule bien, d'une alliance avec participation aux capitaux à une alliance stratégique à base commerciale plutôt que financière entre Northwest et Continental aidera Wings à accroître sa part du marché nord-américain et du marché mondial.

En juin 1999, Delta, Air France, Korean Air et Aeromexico sont convenues de former une autre alliance mondiale, mais elles n'ont pas encore pu, malgré leurs efforts, attirer de nouveaux membres d'importance.

En Europe, onze petites et moyennes compagnies aériennes ont formé, sous la direction de Swissair, une alliance baptisée « Qualiflyer ». Ces transporteurs s'efforcent — en regroupant leurs effectifs de vente et de commercialisation — de mettre sur pied un réseau européen à pivots multiples qui soit adapté aux besoins de la clientèle. Cependant, l'avenir de ce groupe est plutôt

incertain, parce que ses membres entrent en concurrence sur trop de routes chevauchantes. De plus, à la fin de 1999, Austrian Airlines et ses deux filiales, Tyrolean Airways et Lauda Air, ont décidé de quitter Qualiflyer pour adhérer à la Star Alliance (été 2000).

**Tableau 2-4 Répartition du marché entre les alliances mondiales en 2000**

	Trafic passagers		Nombre de passagers		Produits du groupe	
	en milliards de KPP	en pourcentage du marché mondial	en millions	en pourcentage du marché mondial	en milliards de dollars américains	en pourcentage du marché mondial
<b>Star Alliance</b>	594	21,3	293	18,8	69,6	20,9
<b>Oneworld</b>	456	16,4	199	12,8	50,0	15,0
<b>Air France/Delta</b>	265	9,5	151	9,7	26,1	7,8
<b>Wings</b>	177	6,4	72	4,6	16,8	5,0
<b>Qualiflyer</b>	100	3,6	52	3,3	16,1	4,8
<b>Total</b>	<b>1 592</b>	<b>57,2</b>	<b>767</b>	<b>49,2</b>	<b>178,6</b>	<b>53,5</b>

Source : *Airline Business*, juillet 2000.

Comme on peut le voir au tableau 2-4, ces cinq alliances représentent 57 p. 100 du trafic passagers mondial exprimé en kilomètres-passagers payants (le KPP est une mesure communément utilisée des extrants de l'aviation commerciale) et réunissent la plupart des 50 principaux transporteurs aériens de passagers dans le monde. Cependant, un certain nombre de compagnies de première importance restent à l'écart de ces alliances mondiales, notamment Japan Airlines, Southwest Airlines, Alitalia, etc. S'ils n'ont pas adhéré à une alliance mondiale particulière, certains de ces transporteurs ont néanmoins conclu divers accords de partenariat avec des membres de diverses alliances mondiales. Mais il est certain que le nombre et l'importance de ces alliances « tactiques » ou « ponctuelles » diminueront rapidement au fur et à mesure que s'étendront les réseaux des alliances mondiales.

### 2.3 Perspectives d'avenir des alliances mondiales

On peut prévoir que la composition des alliances mondiales actuelles de transporteurs aériens continuera de changer et qu'il se formera un ou plusieurs nouveaux groupes mondiaux. Nous exposons ci-dessous la façon dont nous envisageons l'évolution probable des réseaux mondiaux de transporteurs aériens.

*Il est probable que des réseaux mondiaux de services de transport aérien seront mis sur pied par des alliances de transporteurs provenant de continents différents.* Le mouvement actuel d'adhésion à des alliances se poursuivra vraisemblablement, à moins qu'on ne révoque les lois limitant la participation étrangère et les clauses de nationalité des accords bilatéraux, de manière à permettre les fusions proprement dites entre transporteurs aériens de différents pays. Cette prévision est fondée sur le raisonnement suivant. Les mégatransporteurs continueront d'avoir beaucoup de mal à constituer des réseaux mondiaux, que ce soit indépendamment ou par le moyen de fusions et d'acquisitions. Premièrement, l'établissement d'un réseau véritablement mondial exigerait la mise en oeuvre d'énormes ressources financières, difficiles à réunir par un transporteur pris isolément. Deuxièmement, on prévoit que les marchés internationaux de l'aviation resteront soumis à des contraintes réglementaires. S'il est vrai qu'on assiste actuellement à une libéralisation des marchés internationaux du transport aérien, il est peu probable que ceux-ci soient jamais déréglementés dans la même mesure que les marchés continentaux ou intérieurs<sup>2</sup>. Troisièmement, on prévoit le maintien des contraintes juridiques, politiques et institutionnelles qui limitent les possibilités de fusions et d'acquisitions internationales. De nombreux pays sont fiers d'être représentés par des transporteurs nationaux indépendants. L'absorption ou l'acquisition par des compagnies étrangères de ces transporteurs identifiés à leurs pays respectifs restera politiquement inacceptable pour de nombreux gouvernements dans l'avenir prévisible.

*Les grandes alliances stratégiques deviendront plus stables, chaque transporteur se trouvant incité à rester dans celle dont il est membre.* Comme nous l'avons vu plus haut, les

---

<sup>2</sup> Les principales compagnies d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie sont engagées dans un mouvement d'extension continentale de leurs réseaux. On trouvera un exposé de cette question dans Oum et Taylor (1995).

alliances se sont révélées beaucoup plus durables dans la période 1995-1998 qu'entre 1992 et 1995. Au début, de nombreux transporteurs sont entrés dans la course aux alliances simplement parce qu'ils craignaient de rester sur la touche. D'autres ont formé de multiples alliances avec divers transporteurs sans avoir dressé de plan d'ensemble. Par exemple, Lufthansa (LH) a formé une alliance avec United (UA) en 1993. Air Canada (AC) a formé une alliance commerciale générale avec UA en 1992, pour investir peu après (en 1993) dans Continental (CO). Auparavant, en 1990, Austrian (OS), SAS (SK) et Swissair (SR) avaient constitué une alliance trilatérale européenne baptisée « European Quality Alliance » (EQA). Les membres de l'EQA se sont alors mis à la recherche d'un partenaire américain, mais SR s'était déjà associée à Delta (DL), tandis que SK était liée par un accord avec CO. On voit donc que, de plus en plus de transporteurs crédibles adhérant à des alliances mondiales, les non-alignés auront de moins en moins de possibilités d'entrer dans des groupes mondiaux de premier ordre. D'autant moins que leurs concurrents régionaux auront déjà adhéré aux alliances qu'ils courtiseront. En outre, le coût du retrait d'une grande alliance deviendra probablement prohibitif, étant donné que la possibilité d'adhérer à une alliance également intéressante diminue avec le temps. Pour toutes ces raisons, il y a lieu de penser que les alliances mondiales deviendront de plus en plus stables et durables.

*Un nombre limité de réseaux mondiaux seront constitués par des alliances stratégiques réunissant des transporteurs aériens de tous les continents.* Comme le marché européen et le marché nord-américain du transport aérien sont passablement libéralisés, chaque alliance mondiale n'aura vraisemblablement pas besoin de plus d'un transporteur clé de chacun de ces continents. Cependant, chaque alliance aura besoin de plus d'un transporteur clé d'Asie, étant donné la fragmentation du marché asiatique et l'immensité du continent. À long terme, les transporteurs clés s'assureront une proportion croissante du trafic intercontinental long-courrier, tandis que les partenaires de second plan de chaque continent rempliront dans une grande mesure une fonction d'apport aux plaques tournantes de leur réseau mondial. La dynamique économique des réseaux mondiaux provoquera vraisemblablement à long terme une hiérarchisation naturelle des compagnies en transporteurs clés et transporteurs d'apport. Enfin, pour des raisons de

commodité, une proportion croissante de voyageurs choisiront les transporteurs appartenant à des alliances mondiales, de sorte qu'il y a lieu de prévoir un accroissement de leur part du marché.

Pour l'instant, les alliances sont plutôt orientées vers les produits d'exploitation, c'est-à-dire axées sur les avantages que permet d'escompter la commercialisation conjointe. Cependant, il se pourrait que les alliances contribuent déjà à l'accélération du mouvement de regroupement des fournisseurs de services. Les alliances ont commencé à évoquer la possibilité d'user de leur pouvoir non négligeable pour faire baisser les prix de leurs fournisseurs, et cette pratique s'étendra certainement à de nombreux services impartis. On peut aussi envisager la possibilité que les alliances se tournent plutôt vers des formules internes en décidant d'intégrer leurs activités accessoires dans des domaines tels que l'entretien, les services d'escale, le service de commissariat et la technologie de l'information.

### **III. Effets des alliances sur la productivité, les prix et la rentabilité de leurs membres**

Les transporteurs adhèrent à des alliances pour accroître leur compétitivité sur le marché et améliorer leurs résultats économiques. Mais les alliances stratégiques améliorent-elles effectivement les résultats économiques de leurs membres, en particulier la rentabilité marginale? Pour répondre à cette question, nous nous appuyerons entièrement sur les résultats empiriques d'une étude économétrique approfondie d'Oum, Park, Kim et Yu (1999) touchant les effets des alliances sur la productivité, les prix et la rentabilité des transporteurs associés.

#### **3.1 Mesures de la productivité, des prix et de la rentabilité**

Oum et coll. étudient les effets des alliances sur la productivité, les prix et la rentabilité de leurs membres en se fondant sur les données d'un échantillon constant de 22 transporteurs internationaux considérés sur la période 1986-1995. Ces auteurs calculent les mesures des résultats des transporteurs en groupant cinq catégories d'extrants – les services réguliers de transport de passagers, les services réguliers de fret, les services de transport de poste, les services non réguliers et les autres activités – de manière à obtenir un indice agrégatif d'extrants par le moyen de la procédure d'agrégation multilatérale translog (Caves, Christensen et Diewert, 1982). Ils groupent de même cinq catégories d'intrants – le travail, le carburant, les immobilisations en aéronefs, les immeubles et matériel au sol et les autres matières et services – pour obtenir un indice agrégatif d'intrants. Ils mesurent ensuite les résultats des transporteurs sur le plan de la productivité au moyen d'un ratio extrants globaux/intrants globaux communément appelé « indice de productivité totale des facteurs (PTF) ». Ils mesurent le niveau des prix des transporteurs en divisant le total des produits d'exploitation par les extrants globaux et ils mesurent la rentabilité des compagnies au moyen d'un ratio total des produits d'exploitation/total des coûts d'intrants, ce dernier total étant obtenu par l'addition des coûts de la main-d'oeuvre, du carburant, des immobilisations et des matières. Cet indice de rentabilité montre le bénéfice économique plutôt que le bénéfice comptable, étant donné que le total des coûts d'intrants comprend un coût d'investissement estimé qui exprime le coût d'investissement « réel » de

l'équipement volant et des immeubles et matériel au sol. Le lecteur désireux d'en savoir plus sur les données en question et sur l'estimation des diverses mesures des résultats est prié de se reporter à Oum et Yu (1998 et 2001).

### **3.2 Effets des alliances sur les résultats de leurs membres**

Nous étudions la relation entre la formation d'alliances et les trois mesures des résultats des transporteurs – c'est-à-dire la productivité, les prix et la rentabilité – au moyen d'un modèle de régression sur échantillon constant spécifié comme suit :

$$Y = \alpha + \beta \text{ YEAR} + \gamma \text{ ALY} + \sum \delta_j X_j + \varepsilon_{it}$$

où Y est une mesure des résultats (productivité, prix ou rentabilité), YEAR est la tendance temporelle, ALY est le nombre d'alliances et  $X_j$  désigne les variables de contrôle. Toutes les variables, sauf les fictives, ont été mises en forme logarithmique. Les variables de contrôle sont la *longueur moyenne des étapes*, la *taille* du transporteur exprimée en nombre de salariés, la *composition des extrants* selon les parts respectives des catégories d'extrants dans les produits d'exploitation et une variable fictive participation de l'État qui est égale à 1 si le transporteur est détenu par l'État à plus de 50 p. 100.

#### **3.2.1 Effets sur la productivité**

Le tableau 3-1 donne les résultats de la régression relative à la productivité. Les résultats du modèle 1 nous donnent une idée de l'incidence globale des alliances sur la productivité de leurs membres après neutralisation de la transformation de la structure de leur réseau, de la composition de leurs extrants, de la participation de l'État et de la tendance temporelle. Le coefficient de la variable ALY a été estimé à 0,017 et est statistiquement significatif, ce qui veut dire que l'adhésion à une alliance, toutes choses étant égales par ailleurs, détermine une amélioration moyenne de 1,7 p. 100 de la productivité du transporteur.

Dans le modèle 2, le nombre total des alliances est remplacé par le nombre d'alliances stratégiques (STRAT.) et le nombre d'alliances tactiques (TACT.)<sup>3</sup>. Les résultats du modèle 2 révèlent que *les transporteurs ont vu leur productivité augmenter en moyenne d'environ 5 p. 100 à la suite de leur adhésion à une alliance stratégique, tandis que l'effet de la participation aux alliances tactiques n'est pas statistiquement significatif.*

### **3.2.2 Effets sur les prix**

Le tableau 3-2 donne les résultats des régressions relatives aux prix. Le coefficient de la variable ALY dans le modèle 1 est négatif et marginalement significatif, ce qui veut dire que l'adhésion à une alliance est susceptible de permettre une baisse des prix. De plus, les résultats du modèle 2 donnent à penser que les transporteurs ont réduit leurs prix de 5,5 p. 100 en moyenne après avoir adhéré à une alliance stratégique, alors que l'effet sur les prix de l'adhésion à une alliance tactique n'est pas statistiquement significatif. *Dans l'ensemble, les membres d'alliances stratégiques semblent faire bénéficier leur clientèle, sous la forme d'une baisse des prix, de la plus grande partie de leurs gains de productivité (5 p. 100) et de leurs autres économies attribuables au renforcement de leur pouvoir d'achat.*

### **3.2.3 Effets sur la rentabilité**

Le tableau 3-3 donne les résultats de la régression relative à la rentabilité. Les résultats du modèle 1 révèlent que, toutes choses étant égales par ailleurs, l'adhésion à une nouvelle alliance détermine une augmentation moyenne de rentabilité de 0,3 p. 100. Les résultats du modèle 2 nous apprennent en outre que *l'adhésion à une alliance stratégique a fait augmenter la rentabilité des transporteurs d'environ 1,4 p. 100 en moyenne.* Cependant, la formation d'alliances tactiques n'a pas aidé les partenaires à accroître leur rentabilité.

---

<sup>3</sup> Les alliances dites stratégiques sont celles dont les membres mettent leurs réseaux en commun afin de s'assurer l'accès à d'autres parties du marché mondial, tandis que les alliances tactiques sont celles dont les membres coopèrent sur une ou plusieurs routes sans relier l'ensemble de leurs réseaux respectifs.

### 3.3 Interactions de la productivité, des prix et de la rentabilité

L'étude dont nous nous inspirons tire aussi parti de la relation entre les trois mesures de résultats (productivité, prix et rentabilité) pour approfondir la manière dont la formation d'alliances influe sur les résultats des transporteurs aériens. Elle propose à cette fin trois ensembles de régressions<sup>4</sup>. Les résultats de ces analyses de régression et d'autres sont résumés à la figure 3-1, où les lignes continues représentent les effets directs (observés) des alliances sur les résultats des transporteurs et où les pointillés représentent les relations entre la productivité, les prix et la rentabilité. Les résultats indiquent qu'un accroissement de 1 p. 100 de la productivité entraînerait une baisse des prix de 0,6 p. 100. Ils montrent aussi que les gains de productivité font progresser la rentabilité de manière significative, mais que la réduction des prix des transporteurs associés ne leur procure pas un nombre proportionnel de nouveaux passagers et ne fait donc pas augmenter leurs produits d'exploitation, les concurrents abaissant leurs propres prix en conséquence (Oum et coll., 1996). Ces résultats donnent à penser que l'accroissement de la productivité dans la période qui suit l'adhésion à une alliance constitue pour les adhérents un important facteur d'augmentation de la rentabilité et d'aptitude à réduire les prix.

### 3.4 Résumé

La présente section traite les incidences de la formation d'alliances sur la productivité, les prix moyens et la rentabilité des transporteurs associés. Les résultats de l'analyse montrent que les alliances contribuent dans une mesure notable (1,7 %) à l'accroissement de la productivité de leurs membres et que les transporteurs ont tendance à fixer des prix plus compétitifs après avoir adhéré à une alliance. Les transporteurs abaissent en moyenne leurs prix de 1,3 p. 100 après être entrés dans une alliance. On constate aussi que l'adhésion à une alliance a un effet positif sur la rentabilité des transporteurs. La formation d'une alliance permet aux partenaires d'accroître leur

---

<sup>4</sup> Par exemple, la régression relative aux prix se spécifie comme suit :

$$PRICE_{it} = \alpha_i + \beta_t + \gamma TFP_{it} + \sum \delta_j X_j + \varepsilon_{it}$$

où  $PRICE_{it}$  est l'indice de tarification du transporteur  $i$  pour l'année  $t$ ;  $\alpha_i$  est l'effet du transporteur  $i$ ;  $\beta_t$  est l'effet de l'année  $t$ ;  $\gamma$  est l'effet de la productivité;  $\delta_j$  est la pente intra-entreprise de la variable de contrôle  $j$ ; et  $\varepsilon_{it}$  désigne un terme d'erreur à distribution normale. La même spécification a été appliquée à l'examen des relations entre la productivité et la rentabilité, et entre les prix et la rentabilité.

rentabilité d'un taux moyen de 0,3 p. 100. Ce gain de rentabilité est principalement attribuable à l'augmentation de productivité qui suit l'adhésion à une alliance.

Lorsqu'on isole les effets des alliances stratégiques et ceux des alliances tactiques, on obtient les résultats suivants, plus intéressants :

- Les effets de la formation d'alliances sur la productivité, les prix et la rentabilité des partenaires dépendent dans une large mesure de l'ampleur de la coopération prévue entre eux, c'est-à-dire de savoir s'il s'agit d'une alliance stratégique ou seulement tactique.
- Les alliances stratégiques procurent à leurs membres un gain moyen de productivité totale des facteurs de 5 p. 100 et un accroissement de rentabilité de 1,4 p. 100, tout en leur permettant de réduire leurs prix à la consommation de 5,5 p. 100 en moyenne.
- Les alliances tactiques, elles, n'ont pas d'effets statistiquement significatifs sur la productivité, les prix ou la rentabilité de leurs membres.

**Tableau 3-1 Effets des alliances sur la productivité de leurs membres**

Variables	Variable dépendante : PTF	
	Modèle 1	Modèle 2
Coordonnées à l'origine	-3,832***	-3,707***
ALY	0,017***	(0,025)
STRAT.		0,049***
TACT.		(0,013)
TAILLE	0,108***	0,108***
LONGUEUR	0,382***	0,373***
FRET	0,005	0,011
SNR	-0,006	-0,003
AUTRES	0,045***	0,051***
PART. ÉTAT	-0,157***	-0,161***
ANNÉE	0,002	0,001
<b>R<sup>2</sup> après correction</b>	0,61	0,64
<b>Valeur F</b>	42,2***	39,7***
<b>2 log (vraisemblance)</b>	283,7	291,7
<b>STRAT. – TACT.</b>		0,040***

N=215. Toutes les variables, sauf les fictives, sont en forme logarithmique.

<sup>a</sup>Les nombres entre parenthèses sont des erreurs-types.

\*p<0,1, \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,01.

**Tableau 3-2 Effets des alliances sur les prix moyens de leurs membres**

Variables	Variable dépendante : PRIX	
	Modèle 1	Modèle 2
Coordonnée à l'origine	4,217***	4,052*** (0,449)
INVENTAIRE	-0,013*	
STRAT.		-0,055*** (0,021)
TACT.		-0,003 (0,011)
TAILLE	-0,103*** (0,029)	-0,102*** (0,029)
LONGUEUR	-0,465*** (0,044)	-0,465*** (0,044)
FRET	0,067** (0,034)	0,059* (0,034)
SNR	-0,029** (0,012)	-0,033** (0,012)
AUTRES	-0,049*** (0,015)	-0,057*** (0,016)
PART. ÉTAT	-0,003 (0,035)	0,002 (0,034)
ANNÉE	0,036*** (0,007)	0,038*** (0,007)
<b>R<sup>2</sup> après correction</b>	0,44	0,45
<b>Valeur F</b>	20,1***	18,8***
<b>2 log (vraisemblance)</b>	75,8	81,1
<b>STRAT. – TACT.</b>		-0,052**

N=215. Toutes les variables, sauf les fictives, sont en forme logarithmique.

<sup>a</sup>Les nombres entre parenthèses sont des erreurs-types.

\*p<0,1, \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,01.

**Tableau 3-3 Effets des alliances sur la rentabilité de leurs membres**

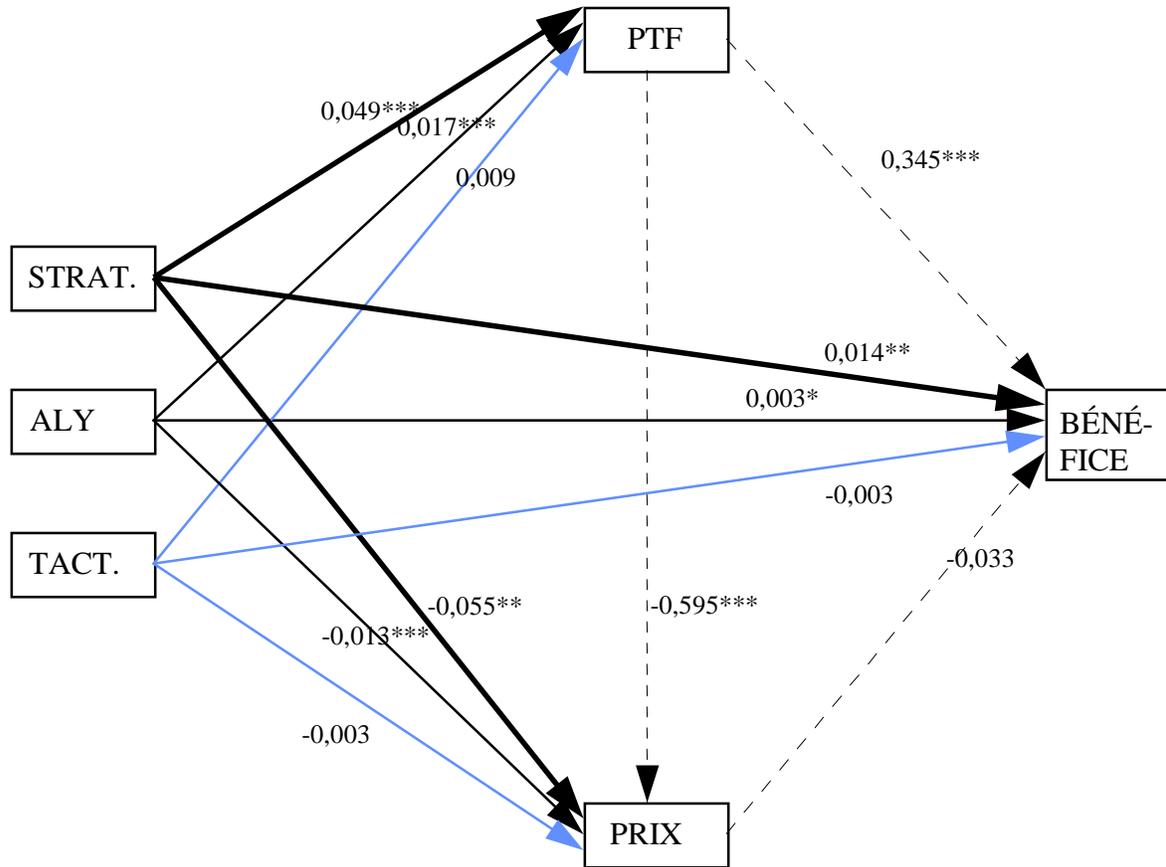
<b>Variable dépendante : BÉNÉFICE</b>		
<b>Variables</b>	<b>Modèle 1</b>	<b>Modèle 2</b>
<b>Coordonnée à l'origine</b>	0,299**	0,355** (0,137)
<b>INVENTAIRE</b>	0,003*	
<b>STRAT.</b>		0,014** (0,006)
<b>TACT.</b>		-0,003 (0,003)
<b>TAILLE</b>	-0,046*** (0,009)	-0,047*** (0,009)
<b>LONGUEUR</b>	0,026* (0,013)	0,022* (0,013)
<b>FRET</b>	0,030*** (0,010)	0,032*** (0,010)
<b>SNR</b>	-0,018*** (0,004)	-0,017*** (0,004)
<b>AUTRES</b>	-0,007 (0,005)	-0,004 (0,005)
<b>PART. ÉTAT</b>	0,007 (0,011)	0,006 (0,011)
<b>ANNÉE</b>	0,003* (0,002)	0,002 (0,002)
<b>R<sup>2</sup> après correction</b>	0,34	0,33
<b>Valeur F</b>	13,4***	12,9***
<b>2 log (vraisemblance)</b>	584,8	591,1
<b>STRAT. – TACT.</b>		0,017**

N=215. Toutes les variables, sauf les fictives, sont en forme logarithmique.

<sup>a</sup>Les nombres entre parenthèses sont des erreurs-types.

\*p<0,1, \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,01.

**FIGURE 3-1**  
**Schéma des effets des alliances sur la rentabilité de leurs membres**



\*p<0,1, \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,01.

#### **IV. Effets des alliances stratégiques sur les extrants de leurs membres, la fréquence de desserte, la situation du marché et le bien-être des consommateurs**

Oum, Park et Zhang (2000, chapitre 4) ont construit un modèle théorique qui permet d'examiner les effets des alliances sur la situation d'équilibre du marché dans un cadre antérieur à la formation d'une alliance, où sont en présence trois transporteurs dont deux formeront une alliance. Le modèle rend compte de la qualité du service par l'utilisation d'une mesure dite du « prix intégral » (somme du prix du billet et du coût pour le passager du retard subjectif) dans le modèle de la demande. Deux cas de figure sont examinés : une alliance en complémentarité (réunissant deux transporteurs qui ne partagent aucune route) et une alliance en parallèle (associant deux transporteurs qui ont une route en commun). Nous résumons ci-dessous les résultats théoriques de ces auteurs.

##### ***Le cas de l'alliance en complémentarité***

- Les partenaires de l'alliance produisent plus d'extrants sur tous les marchés, tandis que les extrants d'équilibre du transporteur non aligné diminuent par rapport à la situation qui a précédé l'alliance.
- Les bénéfices des partenaires de l'alliance augmentent, tandis que ceux du transporteur non aligné diminuent, par rapport à la situation qui a précédé l'alliance.
- La production totale augmente et le prix intégral baisse sur au moins une des routes desservies par l'alliance en complémentarité par rapport à la situation qui a précédé l'alliance. Dans l'hypothèse de demandes et de coûts symétriques, la production totale augmente et le prix intégral baisse sur les deux routes desservies par l'alliance en complémentarité.
- On constate une progression probable de la rente du consommateur et du bien-être économique.

### *Le cas de l'alliance en parallèle*

- Les transporteurs associés réduisent la production totale sur les routes relevant de leur alliance, tandis que le sens de la variation de la production du transporteur non aligné est inconnu.
- Il est probable que la production totale sur le marché baissera, que le prix intégral augmentera et donc que diminuera la rente du consommateur sur la route desservie par l'alliance en parallèle.

Ces prédictions théoriques sont en général confirmées par les tests empiriques fondés sur un modèle économétrique estimé à partir de données de panel sur les routes transatlantiques entre points d'accès (14 desservies par des alliances en complémentarité et cinq par des alliances en parallèle) à l'égard desquelles des alliances ont été constituées de 1990 à 1994.

#### **4.1 Effets des alliances sur la situation du marché**

Dans l'ensemble, les alliances en complémentarité sont susceptibles d'avoir des effets favorables à la concurrence et donc au bien-être des consommateurs, tandis qu'on peut attendre des alliances en parallèle des effets défavorables au bien-être du consommateur, principalement du fait de comportements anticoncurrentiels. La plupart des alliances, en particulier les alliances stratégiques intercontinentales, semblent devoir s'appliquer aux deux catégories de routes définies ci-dessus, soit les routes exploitées en parallèle (par exemple entre deux points d'accès intercontinentaux) et les routes desservies en complémentarité (par exemple entre des villes situées au-delà du point d'accès de l'un ou l'autre des partenaires). En effet, Brueckner (1997) a fait observer que, s'il est vrai qu'une alliance intercontinentale réduirait la concurrence sur les marchés interpivot (entre points d'accès), la fixation de prix concertée entre deux transporteurs réunis dans une alliance *exemptée de l'application de la législation antitrust* leur permettrait d'accroître leur trafic passagers sur leurs marchés respectifs de vols de correspondance parce que les correspondances au-delà des points d'accès sont des compléments<sup>5</sup>. Il s'ensuit qu'une

---

<sup>5</sup> À notre connaissance, Brueckner (1997) et Brueckner et Whelan (1998) ont été les premiers à observer qu'une alliance exemptée de l'application de la législation antitrust permet aux deux partenaires d'internaliser l'externalité de la fixation indépendante des prix des parts qui leur reviennent d'un voyage

alliance peut accroître ou réduire le bien-être des consommateurs selon le dosage des routes exploitées en parallèle et en complémentarité. Par conséquent, il faudra examiner cas par cas les effets des alliances stratégiques sur la situation du marché et le bien-être des consommateurs. C'est pourquoi Oum, Park et Zhang (2000, chapitre 6) ont essayé de mesurer les effets de chacune des quatre alliances stratégiques transatlantiques constituées dans la période 1990-1994 (BA/US Air, Delta/Swissair/Sabena, KLM/Northwest et Lufthansa/United) afin de déterminer leurs incidences sur les prix des billets, les volumes de trafic passagers et les rentes du consommateur.

Oum, Park et Zhang (2000) ont calculé, dans le cadre de conditions d'équilibre à la Cournot-Nash, la demande des entreprises considérées isolément et les fonctions de prix, qu'ils ont estimées simultanément à l'aide d'une méthode non linéaire des moindres carrés à trois degrés. Ils ont estimé le modèle en se fondant sur les données correspondant à chacune des 17 routes exploitées par les alliances de 1990 à 1994 et à chacun des transporteurs considérés, qu'ils fassent ou non partie d'une des alliances considérées. Autrement dit, les données annuelles relatives à chaque transporteur et à chaque route forment l'unité d'observation. Les résultats de cette analyse économétrique peuvent se résumer comme suit.

- La formation d'une alliance stratégique fait augmenter la demande globale sur les routes desservies par cette alliance, à condition que celle-ci soit surtout du type complémentarité, comme dans le cas de BA/US Air, KLM/Northwest et Lufthansa/United. Mais la formation d'une alliance stratégique où les activités s'exercent surtout en parallèle (comme dans le cas de Delta/Swissair/Sabena) fait baisser la demande globale sur les routes exploitées par cette alliance.
- La constitution des alliances KLM/Northwest et Delta/Swissair/Sabena a eu pour effet de faire baisser respectivement de 22 et de 19 p. 100 la moyenne pondérée des prix

---

intercompagnies. En permettant aux deux transporteurs de fixer de concert le prix de l'ensemble du voyage intercompagnies, l'alliance leur donne les moyens d'offrir tous deux des prix plus avantageux pour les vols de correspondance en tirant parti de la complémentarité de la demande relative aux parties du voyage qu'ils fournissent respectivement, c'est-à-dire qu'elle rend possible l'internalisation de l'externalité d'une tarification indépendante des deux parties du voyage. Il est à noter que Brueckner (1997) et Brueckner et Whelan (1998) n'incorporent pas la qualité du service (par exemple la fréquence de desserte ou le retard subjectif) dans leur modèle, tandis qu'Oum, Park et Zhang (2000) intègrent explicitement dans leur les effets de la fréquence de desserte.

- des billets sur leurs routes, tandis que l'effet des alliances BA/US Air et Lufthansa/United sur les prix des billets s'est révélé statistiquement non significatif.
- Les quatre grandes alliances considérées ensemble ont fait progresser d'environ 130 millions de dollars US par an le bien-être du consommateur sur leurs marchés.

#### **4.2 Effets des alliances sur la qualité du service**

Un des aspects importants du service offert par un transporteur est la fréquence de desserte. La fréquence des vols est manifestement l'aspect de la qualité du service le plus important pour les voyageurs d'affaires. La principale raison de l'importance de la fréquence des vols est que celle-ci détermine ce qu'on appelle le « retard subjectif », c'est-à-dire la durée qui sépare le moment où le passager souhaiterait partir et le moment de son départ réel (Douglas et Miller, 1974). Oum, Park et Zhang (2000, chapitre 8) ont élaboré une méthode pour mesurer les effets des alliances sur le retard subjectif, méthode qu'ils ont appliquée aux trois alliances transatlantiques pour lesquelles il existait suffisamment de données (KLM/Northwest, Lufthansa/United et Delta/Sabena/Swissair). Leurs résultats empiriques, obtenus relativement aux routes desservies par les alliances de l'Atlantique Nord de 1990 à 1996, révèlent ce qui suit :

- Le retard subjectif a diminué après la constitution des alliances KLM/Northwest et Lufthansa/United. Les partenaires ont articulé leurs réseaux respectifs et maintenu ou augmenté la fréquence de leurs vols sur les routes desservies par les alliances à la suite de la formation de celles-ci. Cet accroissement de la fréquence de desserte ainsi que les facteurs attribuables à la complémentarité des alliances ont contribué à faire diminuer le retard subjectif.
- Le retard subjectif a augmenté après la formation de l'alliance Delta/Sabena/Swissair, parce que celle-ci était dans une large mesure une alliance en parallèle à effet de réduction des services. S'il est vrai que ce genre d'alliance peut permettre aux partenaires de réduire leurs charges d'exploitation et donc d'abaisser leurs prix, il peut nuire aux consommateurs si l'accroissement du retard subjectif l'emporte sur la valeur d'une éventuelle diminution du prix des billets.

Bref, exception faite des alliances en parallèle à effet de réduction des services, la constitution d'alliances stratégiques accroît la fréquence des vols pour les consommateurs et fait donc diminuer le retard subjectif.

## **Résumé**

La constitution d'une alliance stratégique, en particulier d'une alliance en complémentarité de réseaux, produit un équilibre de marché qui fait baisser les prix moyens des billets, accroît les volumes de trafic et fait augmenter la fréquence de desserte. Elle a donc pour effet d'accroître le bien-être des consommateurs.

## **V. Effets des alliances stratégiques sur les schémas d'acheminement du trafic intercontinental et nord-américain**

L'implantation complète sur son marché continental est un des facteurs les plus importants de l'intérêt que présente un partenaire éventuel pour les alliances stratégiques souhaitant relier des réseaux de continents différents. (Nous traitons de manière plus détaillée à la section 7.2 les caractéristiques recherchées chez les partenaires éventuels.) Une telle alliance reliant les réseaux de deux transporteurs sera en mesure d'offrir un horaire de desserte commode et des vols fréquents à une ou deux escales à la plupart des passagers dont le point de départ ou d'arrivée est une petite ou une moyenne ville de l'un ou l'autre continent.

Étant donné l'importance de ce motif dans la constitution d'alliances stratégiques, les grandes alliances de ce type ont changé profondément la manière dont les principaux transporteurs acheminent leur trafic, non seulement sur les routes intercontinentales, mais aussi sur les routes intérieures. Une étude effectuée par le U.S. General Accounting Office (GAO, 1995) révèle que les alliances BA/US Air, KLM/NW et LH/UA ont vu leur volume de trafic augmenter dans une plus grande mesure sur les routes exploitées en association que sur les routes hors alliance. Il y a à cela au moins trois raisons. Premièrement, il est avantageux pour les partenaires d'une alliance stratégique d'acheminer plus de trafic par leurs points d'accès intercontinentaux, aussi bien sur le plan des coûts de revient que sur celui de la fréquence de desserte. Deuxièmement, en offrant un meilleur service et une fréquence de desserte plus élevée, l'alliance stratégique accroît sa part de marché tout en stimulant la demande. Troisièmement, les membres d'une alliance stratégique ont tendance, après avoir adhéré à celle-ci, à rompre leurs alliances tactiques avec des tiers à l'échelle des routes et à détourner le trafic vers les points d'accès de l'alliance stratégique. Oum, Park et Zhang (2000, chapitre 7) ont prouvé que, dans des conditions passablement générales relatives à la demande, aux coûts et aux formules de partage des produits d'exploitation des routes desservies en commun, les membres d'une alliance ont intérêt à faire passer plus de trafic par les points d'accès de cette alliance. Ils ont en outre validé cette hypothèse en la testant empiriquement par l'examen des alliances stratégiques BA/US Air et LH/UA.

Avant de former une alliance stratégique avec Lufthansa en 1993, United avait pour stratégie de relier les principales villes américaines à un minipivot à Londres et de rayonner à partir de là vers de nombreuses villes d'Europe (Hambourg, Bruxelles, Berlin, Munich, Amsterdam, Francfort, etc.) en faisant valoir ses considérables droits de trafic de cinquième liberté (Oum et Taylor, 1995). United utilisait donc son minipivot à Heathrow pour desservir des routes intra-européennes. Cependant, après s'être associée à Lufthansa, United s'est écartée de la formule du minipivot à Londres en supprimant toutes ses liaisons intra-européennes à l'exception de Londres-Amsterdam (United Airlines, *Hemispheres*, décembre 2000). Conformément aux prédictions d'Oum, Taylor et Zhang (1993), United a réorienté sa stratégie vers le partage de codes de vol à partir du pivot francfortois de Lufthansa.

En outre, il ressort du tableau 5-1 que les membres des alliances stratégiques KLM/Northwest et Lufthansa/United (exemptées de l'application des législations antitrust) ont acheminé, après la formation de ces alliances, plus de trafic par les points d'accès intercontinentaux de celles-ci (en gras).

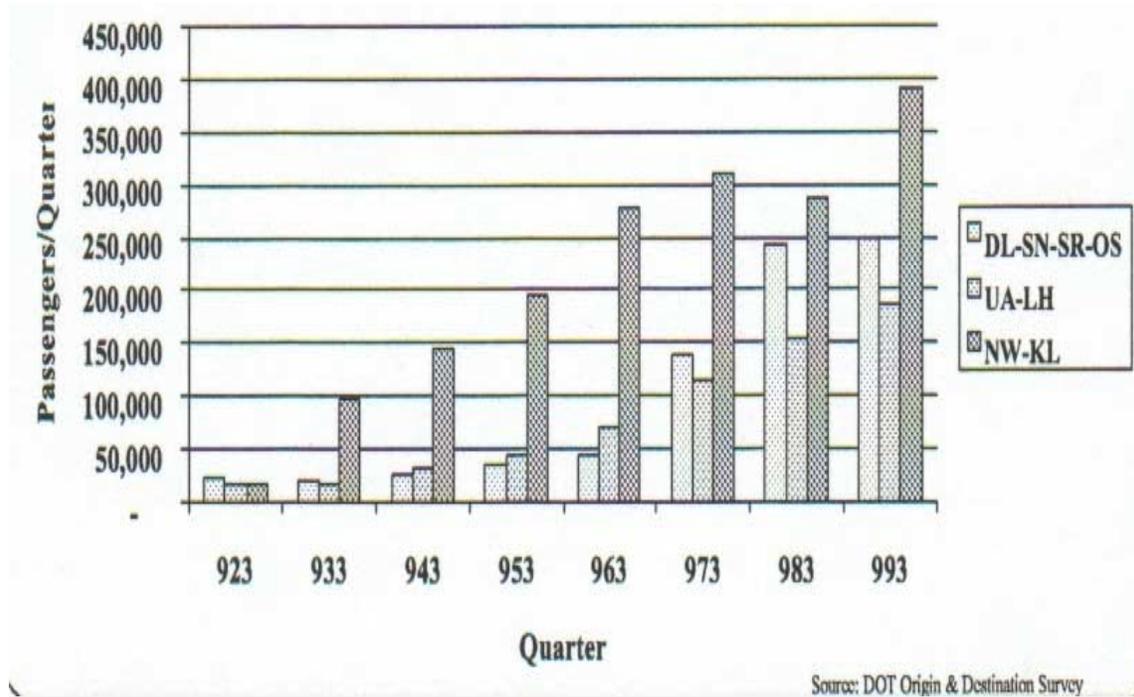
**Tableau 5-1 Évolution du trafic passagers et des fréquences de desserte après la formation d'alliances**

	1992	1995	1998
	<u>passagers aller</u>	<u>passagers aller</u>	<u>passagers aller</u>
	<u>(vols/sem.)</u>	<u>(vols/sem.)</u>	<u>(vols/sem.)</u>
<u>Alliance KLM-NW (1992)</u>			
<b>Amsterdam-Detroit</b>	62 005 (5,4)	356 384 (12,4)	627 606 (17,3)
<b>Amsterdam-Minneapolis</b>	43 733 (3,0)	327 947 (10,9)	373 986 (10,4)
Amsterdam-Boston	116 310 (5,1)	167 954 (6,85)	164 820 (6,57)
<u>Alliance Lufthansa-United (1994)</u>			
<b>Chicago-Francfort</b>	147 579 (7,0)	358 246 (14)	591 594 (23,42)

<b>Francfort-Washington</b>	296 493 (13,93)	390 909 (14,0)	511 927 (19,12)
Francfort-San Francisco	162 060 (6,32)	240 850 (8,21)	253 201 (7,04)

Source : OACI, *Trafic par étapes*, 1992, 1995 et 1998.

**Figure 5-1 États-Unis – Europe : passagers en correspondance aux aéroports pivots des alliances**



[Traduction figure]

450,000 = 450 000

Passengers/Quarter = Passagers/trimestre

Quarter = Trimestres

Source : ... Survey = Source : DOT Origin & Destination Survey

Le tableau 5-1 présente des statistiques globales établies par le Département des transports des États-Unis (Department of Transportation, 2000) touchant les passagers des vols entre les États-Unis et l'Europe en correspondance aux aéroports pivots des alliances. Cette figure révèle que le volume de trafic passagers passant par les aéroports pivots des alliances a beaucoup augmenté après la formation des alliances KLM/Northwest, Delta/Sabena/Swissair/Austrian et

UA/Lufthansa, en particulier à la suite des exemptions de l'application de la législation antitrust qui leur ont été accordées respectivement en 1993, 1996 et 1996. C'est là une autre preuve que les transporteurs, après avoir adhéré à une alliance, acheminent plus de trafic par les aéroports pivots de celle-ci.

La concentration du trafic aux aéroports pivots des alliances a pour conséquence que les aéroports secondaires risquent de perdre une part des vols intercontinentaux. Par exemple, depuis son association avec Lufthansa, United a supprimé ses liaisons New York-Londres-Hambourg et achemine par Francfort le trafic à destination de Hambourg. Même si les transporteurs n'intensifient pas intentionnellement l'acheminement du trafic par les aéroports pivots de leurs alliances, la fréquence élevée des vols et le caractère avantageux des services offerts entre ces pivots incitera automatiquement une proportion croissante de passagers à les inscrire eux-mêmes sur leurs itinéraires. Ce raisonnement peut être appliqué à la situation canadienne, par exemple à l'évolution relative des aéroports de Montréal et de Toronto et des aéroports de Vancouver et de Calgary. Le tableau 5-2 montre que l'aéroport de Toronto attire une proportion de passagers en correspondance de vols transatlantiques de plus en plus supérieure à celui de Montréal. En 1993, Lufthansa (LH) a transporté 44 486 passagers sur sa liaison Montréal-Francfort. En 1998, soit après la constitution de l'alliance AC/LH en 1996, Air Canada, qui a remplacé Lufthansa sur la route Montréal-Francfort, n'a transporté sur cette route que 32 561 passagers<sup>6</sup>. De même, en 1993, sur la route Calgary-Francfort, les volumes additionnés de trafic de Canadien et de Lufthansa (alors partenaire de Canadien en Europe) faisaient 76 665 passagers, alors que les volumes additionnés d'Air Canada et de Lufthansa (Lufthansa a mis fin à son alliance avec Canadien pour s'associer à Air Canada en 1996) étaient en 1998 de 84 362 passagers, ce qui ne représente qu'une augmentation d'environ 10 p. 100 sur une période de cinq ans caractérisée globalement par un accroissement considérable du trafic aérien.

---

<sup>6</sup> Des cadres supérieurs d'Air Canada m'ont informé que le trafic Montréal-Francfort était passé à 135 009 passagers en l'an 2000. Il se pourrait que l'aéroport de Montréal, bien qu'il soit un grand aéroport secondaire pour Air Canada, constitue une exception aux tendances générales de l'acheminement du trafic par les membres d'alliances mondiales du fait qu'Air Canada a son siège à Montréal et à cause du caractère francophone de cette ville et de la province de Québec.

En revanche, sur la route Toronto-Francfort, le nombre total des passagers transportés par Air Canada et Lufthansa est passé de 145 014, en 1993, à 216 417 en 1998. Autrement dit, le trafic Toronto-Francfort a augmenté d'environ 50 p. 100 de 1993 à 1998, alors que le trafic Montréal-Francfort a diminué de 25 p. 100 au cours de la même période. De même, le trafic Vancouver-Francfort est passé de 41 605 passagers, en 1993, à 65 481 en 1998, ce qui représente une augmentation de 57 p. 100 (l'aéroport de Vancouver étant le principal point d'accès de l'alliance AC/LH dans l'Ouest canadien), tandis que le trafic total Calgary-Francfort n'a augmenté que de 10 p. 100 pendant la même période. Ces chiffres confirment notre proposition selon laquelle les aéroports secondaires perdront vraisemblablement une part des vols intercontinentaux du fait de la concentration de l'acheminement du trafic par les aéroports pivots des alliances stratégiques intercontinentales après la formation de celles-ci. Il faut voir aussi, bien sûr, que l'encombrement des aéroports pivots réduira probablement cet effet.

Cette concentration du trafic sur les aéroports pivots des alliances aura, elle, des effets défavorables sur le nombre et la fréquence des vols vers les aéroports satellites à partir des grands aéroports secondaires tels que ceux de Montréal et de Calgary. Autrement dit, le renforcement de leurs aéroports pivots intercontinentaux (Toronto, Vancouver et Francfort) par Air Canada et son partenaire européen, Lufthansa, aura vraisemblablement un effet défavorable sur le trafic, — intracontinental aussi bien qu'intercontinental — des aéroports secondaires<sup>7</sup>.

## Résumé

Les analyses théoriques, les études empiriques, notamment celles d'organismes gouvernementaux américains, et l'expérience confirment que les membres d'une alliance stratégique intercontinentale ont économiquement intérêt à acheminer un volume croissant de leur trafic intercontinental par les pivots principaux de leurs partenaires. C'est ce qui s'est produit dans les cas des alliances KLM/Northwest, Lufthansa/United et Air Canada/Lufthansa.

---

<sup>7</sup> Au moment même où nous écrivons, Air Canada annonce qu'elle va supprimer les vols sans escale Montréal – Denver, Montréal – Edmonton et Ottawa – Raleigh-Durham. (*Globe and Mail*, 29 février 2001, p. B4). Il s'agirait là, selon Air Canada, d'une modification saisonnière normale de ses services.

Il s'ensuit que les grands aéroports secondaires situés à proximité des points d'accès principaux risquent de perdre une part des vols intercontinentaux directs. Cette évolution aura un effet défavorable sur leur aptitude à créer ou développer des réseaux en étoile sur leurs marchés nationaux et continentaux.

Par conséquent, en l'absence d'une intervention non économique, Montréal, Ottawa et Calgary perdront probablement encore des vols intercontinentaux directs, ce qui influera défavorablement sur leur capacité de créer des routes satellites et de maintenir ou d'accroître la fréquence de leurs vols vers d'autres villes canadiennes et américaines.

**Tableau 5-2 Trafic passagers et fréquence de desserte avant et après la constitution de l'alliance Air Canada/Lufthansa (1996)**

	<b>1993</b>	<b>1998</b>
	<b><u>passagers aller</u></b>	<b><u>passagers aller</u></b>
	<b><u>(vols/sem.)</u></b>	<b><u>(vols/sem.)</u></b>
<b>Montréal – Francfort</b>		
Air Canada	s.o.	32 561 (4,4)
Lufthansa	44 486 (7,0)	-
<b>Total partiel</b>	<b>44 486</b> <b>(7,0)</b>	<b>32 561</b> <b>(4,4)</b>
<b>Toronto – Francfort</b>		
Air Canada	58 671 (8,1)	105 158 (7,9)
Lufthansa	86 343 (7,0)	111 259 (7,0)
<b>Total partiel</b>	<b>145 014</b> <b>(15,1)</b>	<b>216 417</b> <b>(14,9)</b>
<b>Vancouver - Francfort</b>		
Air Canada	s.o.	6 727 (1,0)
Canadien	2 874 (0,3)	s.o.
Lufthansa	38 731 (5,6)	58 754 (5,5)
<b>Total partiel</b>	<b>41 604</b> <b>(5,9)</b>	<b>65 481</b> <b>(6,5)</b>
<b>Calgary – Francfort</b>		
Canadien	54 246	-----
Air Canada	-----	59 128
Lufthansa	22 297	25 234
Autre (Delta)	222	-----
<b>Total partiel</b>	<b>76 605</b>	<b>84 362</b>

Source : D'après OACI, *Trafic par étapes*, 1993 et 1998.

## **VI. Rôle d'Air Canada et des autres transporteurs canadiens dans les alliances mondiales et questions connexes d'action publique**

Nous nous proposons deux objectifs principaux dans la présente section : a) étudier les incidences de l'acquisition des Lignes aériennes Canadien International (Canadien) par Air Canada sur le rôle actuel et futur de cette dernière compagnie dans la Star Alliance et évaluer l'opportunité et la possibilité d'alliances tactiques entre les autres transporteurs aériens canadiens et des homologues étrangers; b) formuler des recommandations d'action publique dans l'intérêt économique du Canada, des consommateurs et des transporteurs canadiens.

Pour atteindre ces objectifs, nous allons d'abord examiner les principales caractéristiques recherchées chez un partenaire éventuel pour une alliance stratégique, puis évaluer le nombre d'alliances stratégiques mondiales dont la constitution est probable et étudier le rôle que pourraient jouer les transporteurs canadiens dans les alliances de cette nature. Nous allons ensuite analyser les schémas à long terme d'acheminement du trafic sur les réseaux des alliances mondiales et, pour finir, traiter les questions d'action publique liées à la formation d'alliances stratégiques mondiales.

### **6.1 Caractéristiques recherchées chez un partenaire éventuel pour une alliance stratégique**

Des réseaux mondiaux sont en train d'être établis par des transporteurs qui peuvent offrir l'ensemble ou une partie des caractéristiques suivantes à une alliance mondiale.

- **Étendue du marché.** La complémentarité de l'exploitation des routes est d'une importance vitale, de sorte que chaque membre doit apporter au réseau commun un marché considérable que ce réseau ne pourrait obtenir autrement.
- **Pivots et points d'accès.** Le candidat qui veut être un des associés principaux doit disposer d'un ou de plusieurs aéroports pivots continentaux susceptibles d'être transformés en points d'accès internationaux. Il doit posséder une base solide de trafic sur l'ensemble du marché continental ainsi qu'un champ d'action international propre à

faciliter les raccordements avec des membres importants de l'alliance sur d'autres continents.

- **Compatibilité.** Les principes et les styles de gestion doivent être compatibles, de même que les images de marque. La coordination des horaires, des systèmes de réservation, des services d'escale etc., à l'échelle du réseau, exigera une coopération considérable entre les compagnies. La ressemblance des images de marque et des réputations sur le plan de la qualité est un facteur important de la réussite de l'alliance.
- **Efficacité de la structure des coûts.** Pour présenter de l'intérêt comme partenaire éventuel, le transporteur doit être perçu comme un gagnant sur la longue durée. Le coût-efficacité par rapport à la concurrence est à cet égard un facteur important.
- **Solidité financière.** Les partenaires éventuels qui sont très endettés ou dont la viabilité économique à long terme n'est guère assurée présentent peu d'intérêt.

À notre avis, l'acquisition de Canadien par Air Canada a amélioré la position de celle-ci dans la Star Alliance relativement à la plupart des caractéristiques que nous venons d'énumérer. En exerçant son emprise sur les marchés intérieurs et en exploitant les effets d'entraînement – notamment l'« externalité positive » définie par Brueckner (1997) et par Brueckner et Whelan (1998) –, Air Canada pourra accroître son apport de trafic international aux autres transporteurs de la Star Alliance et s'assurer une position de transporteur principal sur ses marchés bilatéraux. L'absorption de Canadien a sensiblement étendu le marché d'Air Canada au Canada et aux États-Unis. En regroupant les créneaux, les installations et les vols, Air Canada a renforcé son pivot de Toronto et son point d'accès de Vancouver.

Comme l'ont montré Oum et Yu (1998 et 2001), l'efficacité productive (c'est-à-dire la productivité totale des facteurs) de Canadien a toujours été très supérieure à celle d'Air Canada. Il y a donc lieu de penser que la fusion permettra à Air Canada d'améliorer ses résultats consternants sur le plan de la productivité, si elle réussit à intégrer comme il convient les deux organisations sous une seule direction. Comme elle possède un quasi-monopole sur son marché intérieur et devrait obtenir des avantages sur ses marchés internationaux bilatéraux, Air Canada

sera en mesure d'ajuster les nombres de places disponibles et les prix des billets de manière à accroître son rendement moyen par siège-kilomètre, ce qui assurera sa stabilité financière.

En résumé, l'acquisition de Canadien a rendu Air Canada plus intéressante comme partenaire stratégique. Nous sommes certain que les autres membres de la Star Alliance se félicitent de cette acquisition.

## **6.2 Combien d'alliances mondiales seront formées?**

À l'heure actuelle, quatre alliances – Star, **oneworld**, Wings et Sky Teams – se disputent les marchés mondiaux du transport aérien. Nous donnons ci-dessous la liste des transporteurs de premier plan qui n'ont encore adhéré officiellement à aucune de ces alliances mondiales.

### **Amérique du Nord :**

US Airways (dont United prendra le contrôle, sous réserve de la sanction des autorités réglementaires)

TWA (dont l'acquisition par American Airlines sera probablement sanctionnée)

Southwest (dont les services ne conviennent pas à une alliance)

American West

Alaska Airlines

### **Europe occidentale :**

Swissair et les autres membres de l'alliance intra-européenne Qualiflyer

Alitalia

Olympic

### **Asie :**

Japan Airlines (qui a conclu des accords de partage de codes de vol avec American, mais n'a pas adhéré officiellement à **oneworld**)

China Airlines

Transporteurs de la Chine continentale (China Southern, China Eastern et Air China)

Philippine Airlines  
Garuda Indonesian  
Malaysian Airlines  
Asiana Airlines

**Amérique du Sud :**

Encore de nombreux transporteurs non alignés

Comme **oneworld** ne dispose pas encore d'un transporteur clé sur le marché de l'Asie du Nord-Est, il y a lieu de prévoir que JAL adhérera à ce groupe. La plupart des transporteurs énumérés ci-dessus, exception faite de Swissair, des autres membres du groupe Qualiflyer et de JAL, n'ont ni la taille ni le champ d'action continental qu'il faut pour devenir des membres importants d'une alliance stratégique mondiale. L'éventail des possibilités d'adhésion à une alliance de cette nature ne cesse de se rétrécir pour ces transporteurs.

Comme il y a sur chaque continent quelques grands ou moyens transporteurs qui n'ont pas encore adhéré à une alliance stratégique mondiale (nous pensons en particulier à Swissair et au groupe Qualiflyer), il se pourrait qu'on assiste à la naissance d'une autre alliance d'envergure mondiale. À la fin, ces quatre ou cinq alliances stratégiques mondiales se disputeraient la plus grande part du marché mondial du transport aérien en service régulier.

Les principaux transporteurs ayant leur siège en Chine continentale ont conclu des alliances tactiques fondées sur le partage des codes de vol avec des compagnies étrangères (par exemple, Air China s'est associée à Northwest, China Eastern à American, et China Southern à Delta), mais ils n'ont pas encore adhéré à des alliances stratégiques mondiales. Ces transporteurs chinois s'estimeront probablement prêts à adhérer à de telles alliances quand leur savoir-faire de gestion se sera suffisamment modernisé, c'est-à-dire dans trois à cinq ans. Il est à noter que les actions de China Eastern et de China Southern sont maintenant négociées à la Bourse de Hong Kong, de sorte qu'on peut s'attendre à ce que leurs actionnaires fassent vigoureusement pression pour qu'elles mettent fin au secret traditionnel des opérations de gestion et modernisent

leur style de direction. Cette évolution rendra plus pressant pour ces transporteurs le besoin d'adhérer à des alliances mondiales. Quand les transporteurs chinois entreront dans les alliances stratégiques mondiales, toutes subiront un changement important de l'ordre hiérarchique de leurs membres asiatiques, étant donné l'importance des territoires desservis à la fois par les compagnies chinoises et par les autres transporteurs d'Asie du Nord-Est qui ont déjà adhéré à des alliances mondiales.

### **6.3 Rôle des transporteurs canadiens dans les alliances mondiales**

#### **Air Canada et la Star Alliance**

En tant que membre fondateur de la Star Alliance, Air Canada n'a qu'à se féliciter de son association avec les membres de ce groupe et n'a aucune raison de changer d'alliance. La présidence du conseil de gestion de la Star Alliance est actuellement assurée par un cadre supérieur d'Air Canada. Ce transporteur est et restera un membre important de ce groupe. Depuis l'acquisition de Canadien, Air Canada est le quatrième membre en importance de la Star Alliance (le total annuel de ses produits d'exploitation ne le cède qu'à ceux de United, Lufthansa et All Nippon Airways), elle exerce un quasi-monopole sur le marché intracanadien et elle se trouve en mesure de jouer un rôle de premier plan sur les marchés internationaux du trafic à destination et en provenance du Canada relevant des troisième et quatrième libertés. Tant que l'accès aux marchés intracanadiens restera interdit aux transporteurs étrangers et que l'État ne limitera pas vigoureusement les effets d'entraînement sur les marchés internationaux de son emprise sur le marché intérieur, Air Canada sera rentable et financièrement solide, encore qu'il doive en coûter très cher aux consommateurs et bien qu'elle ait été à partir du milieu des années 1980 et tout au long des années 1990 le transporteur le moins efficace (c'est-à-dire à la productivité totale résiduelle des facteurs la plus faible) de l'ensemble des principales compagnies nord-américaines (Oum et Yu, 1998 et 2001).

Comme nous l'avons vu à la section 6.1, l'acquisition de Canadien a manifestement consolidé la position d'Air Canada dans la Star Alliance en la rendant plus intéressante comme

partenaire stratégique. Cependant, il convient aussi de rappeler que United Airlines est sans contredit le principal transporteur nord-américain de la Star Alliance. United est de taille au moins trois fois plus grande que la nouvelle Air Canada et compte parmi les transporteurs les plus efficaces d'Amérique du Nord. Le rôle d'Air Canada par rapport à United Airlines dans la Star Alliance est analogue à celui de SAS relativement à Lufthansa dans le même groupe. Trois ans seulement après la conclusion de l'alliance stratégique SAS/Lufthansa, les volumes de trafic additionnés de ces deux compagnies entre Francfort et les quatre principaux aéroports de Scandinavie (Copenhague, Stockholm, Oslo et Göteborg) avaient augmenté de 40 p. 100, passant de 408 589 passagers, en 1995, à 570 254 en 1998. La même logique peut être appliquée à la relation entre Air Canada et United Airlines, qui font toutes deux partie de la Star Alliance. Ces transporteurs trouveront l'un et l'autre un avantage économique à acheminer une proportion croissante de leur trafic intercontinental par leurs superpivots américains.

### **Les autres transporteurs canadiens**

Étant donné que les autres transporteurs canadiens (West Jet, Can Jet, Air Transat, Canada 3000/Royal Aviation, Roots Air<sup>8</sup>, etc.) sont tous très petits, aucun d'entre eux n'aurait de chances d'être admis dans une alliance stratégique mondiale. Ces transporteurs sont de plus petite taille que bien des transporteurs d'apport régionaux des principales compagnies américaines. Comme il n'existe aucune grande compagnie capable de concurrencer sérieusement Air Canada sur les marchés intracadiens, un ou plusieurs transporteurs d'alliances mondiales concurrentes (ou n'importe quelle compagnie étrangère desservant Toronto, Montréal ou Vancouver) auraient intérêt à former des alliances tactiques avec certains de ces petits transporteurs canadiens. Il y aurait lieu d'encourager la conclusion d'alliances tactiques de cette nature entre des compagnies étrangères et de petits transporteurs canadiens afin de stimuler la concurrence sur le marché canadien du transport aérien.

---

<sup>8</sup> Air Canada a annoncé le 3 mai 2001 qu'elle avait fait l'acquisition de Roots Air. Celle-ci n'a été mise en exploitation qu'il y a un mois environ.

## 6.4 Schémas d'acheminement du trafic à long terme des alliances mondiales

### *Effets de la libéralisation des accords bilatéraux et des marchés intercontinentaux*

*Accords relatifs aux services aériens (ASA) entre le Canada et les États-Unis.* – On a observé au cours des deux dernières décennies une progression sensible du détournement du trafic international canadien (qui comprend aussi bien les passagers étrangers venant au Canada que les passagers qui en partent) vers les aéroports américains. Dresner et Oum (1998) ont montré qu'une proportion croissante de passagers en provenance ou à destination du Canada passent par des points d'accès américains. Cette tendance se révélait particulièrement marquée dans le cas des passagers voyageant entre le Canada et les pays auxquels les États-Unis sont liés par des *accords bilatéraux libéraux* ou du type « ciel ouvert » et qui ont avec le Canada des ASA bilatéraux de nature restrictive (pour de plus amples renseignements, prière de se reporter à Dresner et Oum, 1998). Il faut en conclure que les transporteurs canadiens et les transporteurs étrangers relevant d'un accord bilatéral avec le Canada qui desservent les aéroports canadiens perdent du trafic au profit des transporteurs qui desservent les aéroports américains, tant que le Canada reste lié par des ASA bilatéraux restrictifs à des pays avec lesquels les États-Unis libéralisent leurs ASA bilatéraux.

*Déréglementation des marchés continentaux et intercontinentaux.* – Lorsque se réalisera le projet de zone d'aviation commune transatlantique<sup>9</sup> de l'Union européenne ou, sinon, tout autre plan semblable de déréglementation, il est tout à fait possible que les principaux transporteurs de cette alliance transatlantique acheminent plus de trafic par des superpivots américains. Et même si les membres de la nouvelle alliance n'adoptent pas une telle politique, il ne serait pas du tout surprenant qu'un nombre croissant de passagers s'embarquant ou débarquant dans des villes canadiennes organisent eux-mêmes leurs voyages transatlantiques de manière à passer par des superpivots américains, attirés par des fréquences de desserte plus élevées et des formules plus avantageuses de dosage des restrictions et des réductions de prix.

---

<sup>9</sup> Si ce projet était exécuté, le Canada et les États-Unis formeraient une zone d'aviation unique et l'Union européenne en constituerait une autre. Les transporteurs aussi bien européens que nord-américains pourraient desservir librement les marchés les uns des autres, y compris les marchés intérieurs des deux continents.

### ***Effets de la géographie sur les aéroports points d'accès canadiens***

À l'heure actuelle, le marché transatlantique (Europe-Amérique du Nord) est sans conteste le plus gros marché de transport aérien intercontinental de passagers, suivi de loin par celui du Pacifique Nord (Asie-Amérique du Nord). Comme Toronto et Vancouver sont respectivement plus proches des marchés européen et asiatique sous le rapport des distances orthodromiques, ces points d'accès canadiens présentent au point de vue géographique un avantage sensible sur la plupart des principaux pivots américains. Donc, une alliance qui voudrait établir un point d'accès en Amérique du Nord trouverait Toronto, Montréal ou Vancouver géographiquement plus avantageux que les aéroports pivots américains.

### ***Effets de la distribution de la population en Amérique du Nord***

Sur la carte de la figure 6-1 sont marquées les 50 agglomérations canadiennes et américaines dépassant le seuil du million d'habitants et les villes où se trouvent actuellement les aéroports pivots américains. Une alliance désireuse de maximiser son potentiel de marché établirait plutôt ses superpivots aux États-Unis afin de réduire au minimum le coût total du ramassage et de la répartition des passagers tout en offrant des fréquences de desserte élevées à un grand nombre de villes américaines et canadiennes. La figure 6-2 permet de situer les pivots actuels de chacun des six principaux transporteurs américains. Comme les marchés locaux des principaux pivots américains sont beaucoup plus importants que ceux des points d'accès canadiens, il y a plus de chances que les alliances mondiales concentrent leurs vols sur les principaux pivots américains que sur n'importe quel aéroport canadien.

Bref, bien que Toronto et Vancouver soient géographiquement mieux situés pour recevoir le trafic de l'Atlantique Nord et du Pacifique Nord, les aéroports américains ont plus de chances de devenir les superpivots des alliances mondiales du fait de la concentration de la population qu'ils desservent dans de grandes agglomérations et de l'attitude proactive du gouvernement américain à l'égard de la libéralisation des accords bilatéraux. Par conséquent, on peut prévoir sur la longue durée un affaiblissement de la position d'Air Canada au sein de la Star Alliance. En outre, l'accroissement rapide qui s'annonce du trafic passagers en provenance et à destination

de l'Amérique du Sud aura lui aussi pour effet d'affaiblir au fil du temps la position d'Air Canada dans la Star Alliance.

## **6.5 Principales questions d'action publique relatives aux alliances stratégiques mondiales**

### ***Le comportement d'Air Canada après l'acquisition de Canadien***

Dès après l'acquisition de Canadien, Air Canada a augmenté fortement ses tarifs intercompagnies pour les transporteurs étrangers non membres de la Star Alliance. Par exemple, le Bureau de la concurrence du Royaume-Uni (Competition Commission, 2000) nous apprend qu'Air Canada a fait passer les tarifs intercompagnies pour British Airways sur le tronçon Toronto-Ottawa des 389 dollars canadiens que demandait Canadien à la somme astronomique de 1 189 dollars canadiens après avoir absorbé cette compagnie<sup>10</sup>. On peut lire dans le même rapport qu'Air Canada a augmenté ses tarifs dans une proportion semblable pour la liaison Toronto-Calgary. Air Canada a aussi beaucoup augmenté les prix des services d'escale et autres qu'elle fournit aux transporteurs étrangers. C'est ainsi qu'elle a décrété le 1<sup>er</sup> février 2001 une hausse de 75 à 80 p. 100 des prix demandés à Japan Airlines pour les services aux passagers, les services d'escale et l'entretien des aéronefs à l'aéroport international de Vancouver<sup>11</sup>. Les transporteurs étrangers qui desservent des villes canadiennes, notamment British Airways, se plaignent de ce que, perdant ainsi à peu près tout le trafic en correspondance au-delà de leurs points d'accès canadiens, ils ne peuvent plus soutenir la concurrence même sur leurs routes bilatérales à cause de l'obligation de réduire la fréquence de desserte, à laquelle les voyageurs – surtout les voyageurs d'affaires – accordent une grande importance. Manifestement, la direction d'Air Canada sait se servir de son emprise sur le marché intérieur pour améliorer sa position sur les marchés internationaux. Le seul problème est que les consommateurs voient ainsi augmenter les prix de leurs billets et se rétrécir l'éventail de leurs possibilités de déplacement.

---

<sup>10</sup> La direction d'Air Canada fait valoir que Canadien offrait des tarifs intercompagnies trop favorables à British Airways.

<sup>11</sup> Une source digne de foi du secteur nous a informé qu'Air Canada avait augmenté unilatéralement ses prix à Vancouver de 75 p. 100 pour l'ensemble des trajets de retour de Japan Airlines et d'une proportion encore plus élevée – 80 p. 100 – pour les vols en transit de cette même compagnie. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2001, Japan Airlines impartit à regret ses services passagers à World Wide Flight Services et ses services d'escale à Hudson General.

### ***Incidences à long terme du comportement d'Air Canada***

À long terme, ce comportement d'Air Canada visant à affermir son emprise à la fois sur le marché intérieur et sur les marchés internationaux n'est pas dans son intérêt non plus. Comme nous l'avons déjà dit, Air Canada est depuis le milieu des années 1980 le moins efficient (sur le plan de la productivité) de l'ensemble des grands transporteurs nord-américains, c'est-à-dire canadiens et américains (voir l'étude d'Oum et Yu, 2001, effectuée pour le Comité d'examen de la LTC). Il y a deux raisons principales au fait qu'Air Canada ait survécu jusqu'à maintenant :

a) Canadien, son concurrent, était une entreprise très mal gérée, en particulier pour la tarification et la conception des produits; Air Canada a pu survivre en partie parce qu'elle a élaboré des produits haut de gamme pour élargir sa clientèle et attirer plus de clients prêts à payer plus cher et à qui elle demande effectivement des prix beaucoup plus élevés que Canadien n'a jamais pu demander (le rendement moyen par passager-kilomètre d'Air Canada était de 30-31 p. 100 plus élevé que celui de Canadien en 1998 et 1999); b) le dollar canadien s'est fortement déprécié à partir du début des années 1990, ce qui a rendu les coûts unitaires d'Air Canada comparables à ceux des transporteurs américains efficients qui devaient payer beaucoup plus cher leur main-d'oeuvre et d'autres intrants.

Si elle conserve sa position de quasi-monopole sur les marchés intracanadiens et son emprise sur les marchés internationaux sans avoir à affronter une vigoureuse concurrence, Air Canada deviendra à long terme encore moins efficiente, et les syndicats de ses salariés exigeront des rémunérations plus élevées sans avoir à accroître la productivité. Air Canada se verrait ainsi incapable de soutenir la concurrence sur le marché nord-américain unique dont l'établissement est à prévoir.

### **6.6 Mesures propres à intensifier la concurrence**

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles le Canada devrait ouvrir les marchés intracanadiens aux transporteurs étrangers et se préparer à l'éventualité de la création d'un marché nord-américain unique de l'aviation du même type que le marché de l'Union européenne.

- Les échanges de l'ensemble des biens et de la plupart des services sont déjà libéralisés avec les États-Unis et le Mexique dans le cadre de l'ALÉNA.
- Si Air Canada consolide son pouvoir monopolistique et exploite les consommateurs, les tarifs vont augmenter et l'éventail réel des formules de dosage des prix et des restrictions se rétrécira, de sorte qu'une proportion croissante de passagers voyageant à partir ou à destination du Canada utiliseront les pivots américains.
- Un jour ou l'autre, le gouvernement canadien devra renoncer à abriter Air Canada pour protéger plutôt les intérêts des consommateurs, comme il l'a fait au milieu des années 1980. (Le ministre des Transports d'alors, M. Lloyd Axworthy, a mis en oeuvre en 1984 des mesures de libéralisation à peu près irréversibles qui ont préparé la voie à la déréglementation complète des marchés de transport aérien du Sud du Canada par M. Don Mazankowski en 1987.)
- Lorsque le gouvernement américain donnera son aval au projet de constitution d'une zone d'aviation commune transatlantique mis de l'avant par la Commission européenne, l'imbrication massive des réseaux intercontinentaux des transporteurs européens et américains rendra impossible pour Air Canada de conserver sa part des marchés transatlantiques. Il se pourrait qu'Air Canada fasse alors pression sur le gouvernement pour obtenir l'autorisation d'adhérer à cette zone commune. Cette adhésion aurait pour effet de créer un marché canado-américain unique de l'aviation.

### ***Mesures à court terme pour intensifier la concurrence***

À court terme, les changements suivants nous semblent nécessaires si l'on veut préserver une certaine concurrence sur les marchés intérieurs et une concurrence raisonnable sur les marchés internationaux. S'il est d'usage qu'un gouvernement subordonne à une réciprocité bilatérale la libéralisation des droits commerciaux des transporteurs aériens étrangers, le Canada se trouve dans une situation assez exceptionnelle en tant que pays avancé à trafic passablement important du fait que la plupart des marchés intracadiens sont à la fois essentiellement déréglementés et sous l'emprise d'un quasi-monopole. Air Canada a manifestement intérêt à se

servir de son pouvoir sur le marché intérieur et de son emprise sur les aéroports pour s'assurer des avantages considérables par rapport à ses concurrents étrangers et réduire ainsi la concurrence sur les marchés internationaux. Étant donné cette situation exceptionnelle, la protection des consommateurs et du bien-être des voyageurs devrait l'emporter sur la protection des intérêts du transporteur dominant. Ainsi, dans les cas où il se révèle impossible de négocier des accords bilatéraux de réciprocité avec les États-Unis ou d'autres pays, le Canada devrait peser (peut-être quantifier) les coûts et les avantages (pour sa propre économie) de la suppression unilatérale des obstacles actuels à l'entrée des transporteurs étrangers. La plupart des études effectuées sur la politique du transport aérien au Canada et ailleurs ont montré que les avantages que retirent les consommateurs de l'accroissement de la concurrence l'emportent de beaucoup sur les coûts de celui-ci pour les transporteurs nationaux. Comme nous formulons les propositions ci-dessous dans le but de maximiser le bien-être économique national, et notamment le bien-être des consommateurs, certaines pourront sembler injustes à l'égard des transporteurs canadiens, d'Air Canada en particulier, surtout quand on pense que certaines de ces mesures pourraient devoir être prises unilatéralement, sans réciprocité bilatérale, dans l'intérêt général du pays.

- Prescrire à Air Canada de demander les mêmes tarifs intercompagnies pour les origines et les destinations intérieures aux transporteurs étrangers non alignés qu'à ses partenaires de la Star Alliance.
- Prescrire à Air Canada de fixer les mêmes frais de services d'escale aux transporteurs non alignés qu'aux membres de la Star Alliance.
- Élaborer des méthodes pour inciter à la formation d'alliances entre des transporteurs étrangers n'appartenant pas à la Star Alliance et de petits transporteurs canadiens (West Jet, Canada 3000 et Roots Air).
- Avec la consolidation des réseaux des alliances mondiales, les programmes de fidélisation de la clientèle sont en train de devenir des moyens très puissants d'attacher les grands voyageurs aux transporteurs de ces réseaux mondiaux. Comme les résidents du Canada ont intérêt à accumuler des crédits dans le cadre du programme de fidélisation d'Air Canada (et de ceux des transporteurs de la Star Alliance), les transporteurs qui n'appartiennent pas à la Star Alliance sont en

train de perdre la bataille sur les marchés du trafic en provenance et à destination du Canada. De nombreuses études ayant montré que ces programmes de fidélisation ne sont pas économiquement efficaces à cause des effets pervers de l'incitation à la délégation de l'achat, nous proposons que le gouvernement du Canada envisage l'élaboration de méthodes propres à réduire les effets des programmes de fidélisation pour l'ensemble des transporteurs. L'une de ces méthodes, efficace et souvent citée, consiste à considérer les avantages obtenus dans le cadre de tels programmes comme revenu des personnes physiques aux fins fiscales.

- Le gouvernement du Canada (ou le Bureau de la concurrence) devrait réexaminer la possibilité d'obliger Air Canada à se dessaisir de l'ex-Canadien Régional. Ce dessaisissement permettrait à cette organisation de s'associer à des transporteurs étrangers n'appartenant plus à la Star Alliance et de créer ainsi une certaine concurrence même sur les marchés intracanadiens, tout en donnant aux transporteurs étrangers desservant le Canada une chance réelle de faire concurrence à Air Canada. D'abord, il est étrange que le gouvernement du Canada ait fixé un prix minimal pour la vente de Canadien Régional, alors que cette vente était jugée nécessaire pour maintenir un certain degré de concurrence. C'est là à notre connaissance le seul cas où le Bureau canadien de la concurrence ait fixé un prix minimal en ordonnant à une entreprise de se dessaisir d'une part de son organisation ou de son actif à titre de mesure corrective.
- Ce serait une autre erreur grave pour le gouvernement du Canada d'autoriser Air Canada à créer un transporteur aérien bon marché, même si celui-ci était censé devoir être exploité indépendamment. Les pratiques d'établissement des coûts de revient et de tarification des transporteurs aériens sont trop complexes pour qu'un organisme de réglementation, quel qu'il soit et y compris le Bureau de la concurrence, puisse les contrôler efficacement afin de prendre des mesures de répression des actes anticoncurrentiels au moment où ils sont exécutés.

### ***Mesures à moyen et à long terme pour intensifier la concurrence***

Il est dans l'intérêt du Canada, avant que ne se réalise le projet de création d'une zone d'aviation commune transatlantique et que ne soient considérablement relâchées ou supprimées les restrictions frappant la participation étrangère dans les compagnies aériennes, de négocier avec les États-Unis l'établissement d'un marché canado-américain unique de l'aviation qui comprendrait le *cabotage*. Cela améliorerait les chances d'Air Canada d'acquérir une envergure proprement nord-américaine (soit par l'acquisition de transporteurs américains, soit par la pénétration des marchés intérieurs des États-Unis) comme le CN s'y emploie avec succès depuis les années 1990. Air Canada devrait être encouragée à devenir un transporteur nord-américain plutôt qu'à rester un transporteur canadien.

### **6.7 Résumé**

S'il est vrai qu'Air Canada est en mesure de jouer un rôle important dans la Star Alliance, elle n'en restera pas moins au second plan par rapport à United Airlines sur le marché nord-américain. United Airlines est en effet le transporteur clé de la Star Alliance sur les marchés nord-américains. Air Canada se révèle systématiquement le moins efficace de l'ensemble des principaux transporteurs aériens du Canada et des États-Unis depuis le milieu des années 1980. Sa position de quasi-monopole au Canada aggravera vraisemblablement son infériorité sur le plan de l'efficacité par rapport aux principales compagnies américaines. Si cette crainte s'avère justifiée, Air Canada se trouverait en fin de compte incapable de soutenir la concurrence des transporteurs américains dans l'éventualité de la création d'un marché unique de l'aviation.

Par conséquent, il est important pour le Canada de prendre les mesures à court et à long termes que nous proposons dans la présente section pour intensifier la concurrence sur les marchés aussi bien intracanadien qu'international.

Figure 6-1  
Top 50 North American Metropolitan Areas, 1999

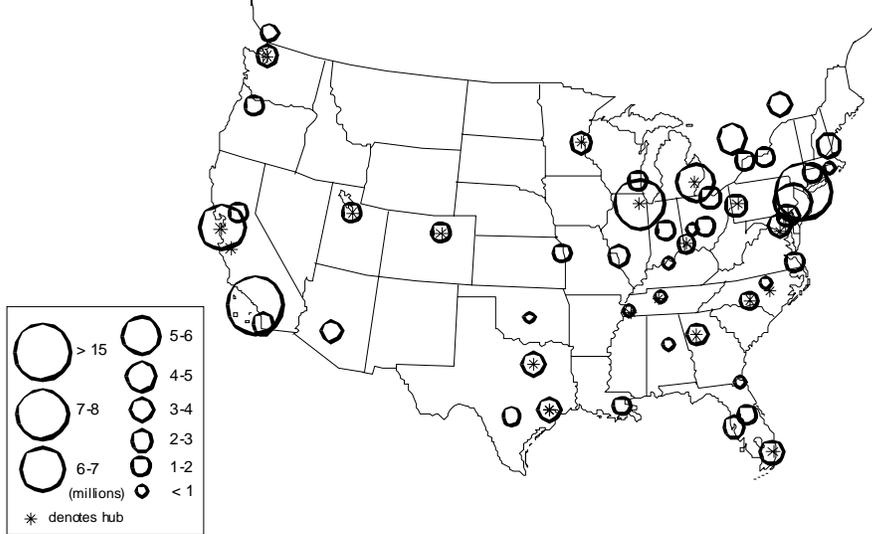
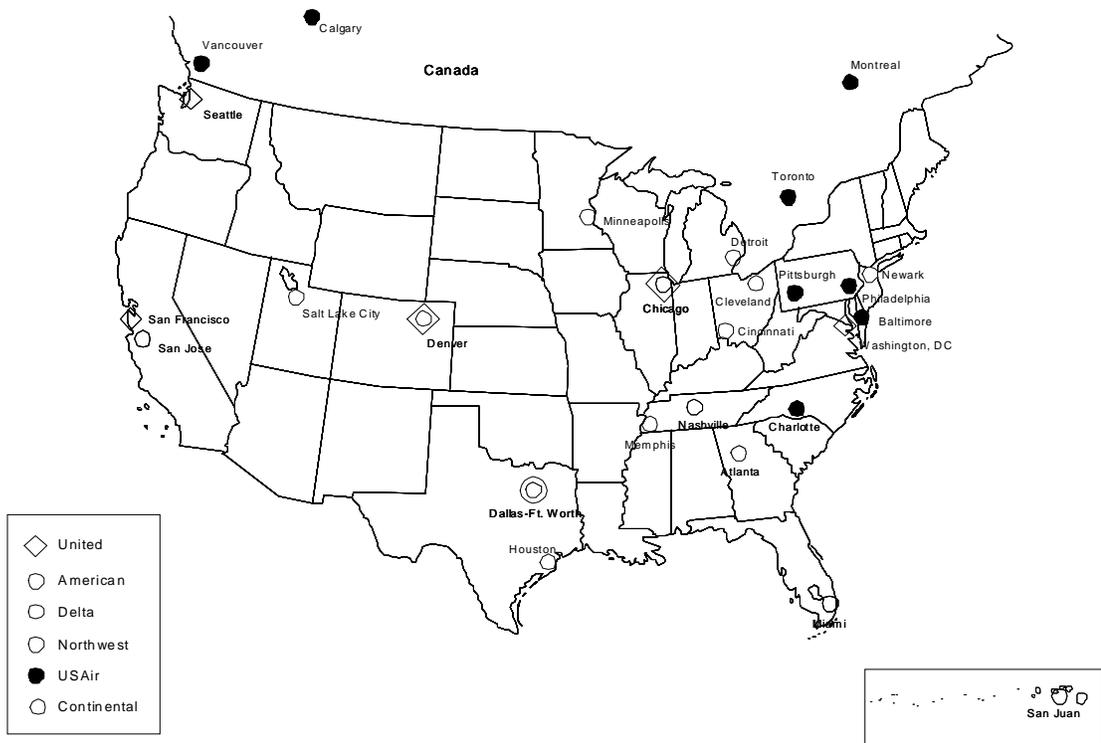


Figure 6-2 Hubs of Major US Carriers



[Traduction figure 6.1]

Top 50 ... Areas, 1999	=	Les 50 principales agglomérations nord-américaines en 1999
(millions)	=	(en millions)
+ denotes hub	=	+ = pivot

[Traduction figure 6-2]

Hubs of Major US Carriers	=	Pivots des principaux transporteurs américains
Montreal	=	Montréal

## **VII. Questions de réglementation relatives aux alliances internationales**

Le nombre d'alliances de transporteurs aériens a augmenté rapidement au cours des dernières années. Chose plus importante à remarquer, s'il est vrai que ces alliances sont de natures et de portées diverses, on observe une tendance à la création d'alliances plus étroites, supposant une coopération à l'égard de tous les aspects de l'exploitation qui équivaut pratiquement à la fusion des activités des membres. Les alliances soulèvent donc des questions fondamentales touchant leur effet sur la concurrence dans le transport aérien. Nous examinerons dans la présente section les questions de réglementation relatives aux alliances internationales de transporteurs aériens.

### **7.1 Le cadre réglementaire actuel des alliances de transporteurs aériens**

Le marché des services de transport aérien entre la plupart des pays est loin d'être entièrement libéralisé. Des accords bilatéraux continuent de limiter la concurrence touchant le nombre des vols autorisés, le nombre et l'identité des transporteurs et les aéroports qui peuvent être desservis. Même les accords bilatéraux « ciel ouvert » dont les États-Unis ont ouvert la voie contiennent des stipulations qui limitent la concurrence. Les accords constitutifs des alliances internationales de transporteurs aériens doivent être conformes aux réglementations applicables des pays d'attache de leurs membres. Par exemple, les alliances entre transporteurs transatlantiques relèvent des lois sur la concurrence de la Commission européenne aussi bien que des États-Unis. Le problème est que deux ou plusieurs organismes réglant la concurrence peuvent rendre des décisions contradictoires ou incompatibles.

Les accords de partage des codes de vol entre les membres forment une des caractéristiques principales des alliances internationales. Ces accords prévoient la possibilité que le code d'un transporteur donné désigne les vols de son ou de ses partenaires. Le Département des Transports des États-Unis (DOT) a décrété que la conclusion d'accords de partage des codes de vol entre transporteurs américains et étrangers était subordonnée à son autorisation. Si le DOT décide en dernière instance s'il y a lieu de sanctionner ou non un accord de partage des codes de vol, le Département de la Justice (DOJ) examine les projets d'accord pour établir s'ils sont conformes à

la législation antitrust<sup>12</sup>. Même si les alliances internationales de transporteurs aériens ne peuvent, selon la loi, conduire à une fusion, le DOJ aborde les accords de partage des codes de vol et les alliances connexes sous le même angle que les fusions<sup>13</sup>. S'il établit qu'une alliance projetée aurait des effets anticoncurrentiels, il a la faculté de la soumettre à des restrictions ou de l'interdire. Pour ce qui concerne le seul secteur de l'aviation commerciale, le DOT est habilité à contester toute autorisation accordée par le DOJ, ainsi qu'à exempter les accords internationaux de transport aérien de l'application de la législation antitrust.

Si les autorités américaines appliquent systématiquement le droit de la concurrence aux alliances entre les transporteurs américains et ceux de l'Union européenne depuis un certain temps déjà, la Commission européenne (CE) était restée dans une inactivité relative à cet égard jusqu'à ce que soit proposée l'alliance de British Airways et d'American Airlines. British Airways (BA) et American Airlines (AA) ont annoncé en juin 1996 leur projet d'alliance, qui leur aurait donné 64 p. 100 de l'ensemble des sièges entre Londres-Heathrow et les États-Unis, ainsi que le monopole d'un certain nombre de routes d'importance vitale. Ce projet a déclenché les avertisseurs et incité la CE à commencer d'examiner les projets d'alliance au point de vue antitrust, son intérêt pour les alliances de transporteurs aériens se trouvant ainsi ravivé. Les fonctionnaires compétents se sont alors rendu compte qu'ils ne pouvaient se contenter d'imposer des restrictions à AA et à BA sans examiner les autres alliances. On craignait que, loin de représenter un avantage pour les consommateurs en permettant des gains d'efficacité, les alliances de cette nature ne confèrent à leurs membres une influence excessive sur le marché<sup>14</sup>, crainte qui contraste avec la position dans une certaine mesure plus favorable du DOT à l'égard de telles alliances.

L'Union européenne craint aussi que les États-Unis n'aient utilisé les alliances et l'immunité antitrust pour signer avec ses États membres des accords « ciel ouvert » qui confèrent des avantages aux transporteurs américains par rapport à leurs homologues de l'UE. C'est ainsi

---

<sup>12</sup> Le pouvoir de sanctionner les fusions et alliances de transporteurs aériens est passé du DOT au DOJ en 1989.

<sup>13</sup> Le Département de la Justice applique à l'analyse de ces alliances les principes énoncés dans les Lignes directrices de 1992 sur les fusions horizontales.

<sup>14</sup> Voir par exemple *Business Week*, 2 mars 1998.

que les États-Unis ont signé des accords bilatéraux « ciel ouvert » avec les Pays-Bas, l'Autriche et la Belgique en même temps qu'ils accordaient l'immunité antitrust aux alliances KLM/Northwest et Delta/Sabena/Swissair/Austrian. On a l'impression que la conclusion d'un accord « ciel ouvert » est devenue pour les États-Unis une condition préalable à l'exemption de la législation antitrust des alliances projetées entre des transporteurs américains et étrangers. Ainsi, BA et American, que lient un accord limité de partage des codes de vol, ont demandé l'immunité antitrust, mais celle-ci ne leur sera pas accordée avant que les États-Unis et le Royaume-Uni ne puissent s'entendre sur les clauses d'un accord « ciel ouvert ».

Le développement des alliances internationales de transporteurs aériens a entraîné une augmentation sensible du nombre de vols offerts en partage de codes. Évidemment, on observe une augmentation correspondante du nombre et de l'importance des stipulations relatives au partage de codes dans les accords bilatéraux relatifs aux services aériens. En fait, le partage de codes est devenu partie intégrante du processus bilatéral, tout comme la formation d'alliances de transporteurs. Or, la politique canadienne des services aériens internationaux ne prévoit rien concernant la négociation de droits de partage de codes. La pratique canadienne à cet égard est en général déterminée par les intérêts des transporteurs nationaux, qui s'attachent surtout à obtenir des droits « de pays tiers ». C'est ainsi que la politique canadienne ne sert pour l'essentiel qu'en paroles la cause des consommateurs.

## **7.2 Coordination internationale des réglementations**

Les politiques nationales de la concurrence jouent un rôle important sur le marché international de l'aviation. Pour bien des pays, les opérations internationales constituent une part importante de l'ensemble des produits d'exploitation de l'aviation. On justifie souvent les fusions intérieures en faisant valoir qu'elles contribueraient à accroître la compétitivité internationale des transporteurs nationaux dans un contexte où l'aviation internationale est progressivement libéralisée. La valeur de cet argument repose sur l'importance des économies d'échelle et d'une structure de marché oligopolistique (et donc d'une concurrence imparfaite). Clougherty (1996) a analysé empiriquement l'influence des fusions de transporteurs nationaux sur le marché international du transport aérien. Se fondant sur l'étude de fusions de transporteurs

nord-américains, il a constaté que l'accroissement de la concentration du marché intérieur contribuait effectivement à l'augmentation de la part de marché international des transporteurs nationaux.

En cas d'asymétrie des politiques de la concurrence et des fusions d'un pays à l'autre, il convient d'user de prudence lorsqu'il s'agit de libéraliser les marchés du transport aérien. Supposons que le pays étranger ne dispose pas d'une politique vigoureuse de la concurrence (ou ne l'applique pas avec rigueur) alors que le pays d'attache possède et applique une telle politique. Dans ce cas, la libéralisation inconditionnelle par le pays d'attache risque de créer une situation où les transporteurs nationaux seront évincés du marché. La cause en est que l'entreprise étrangère issue d'une fusion se trouve en mesure de s'implanter sur le marché intérieur et de réaliser des économies de gamme et de densité, ce qui fait baisser son coût unitaire, alors que les entreprises nationales peuvent se voir interdire la voie de la fusion et devoir se limiter au marché intérieur. Les entreprises nationales étant chassées du marché, les entreprises étrangères renforcées par des fusions deviendraient alors dominantes, évolution qui exercerait une pression à la hausse sur les prix. On voit donc que la libéralisation unilatérale non seulement risque de ne pas même atteindre son objectif premier qui était de promouvoir la concurrence sur le marché intérieur, mais qu'elle peut aussi nuire aux entreprises nationales.

Par conséquent, la nécessité s'impose de coordonner et d'harmoniser les politiques de la concurrence entre les organismes de réglementation des pays intéressés ou de créer un organisme supranational de réglementation. Le secteur mondial de l'aviation commerciale traversant une phase de concentration aux niveaux à la fois national et international, il est important que cette restructuration soit encadrée par des réglementations appropriées. Les structures internationales souhaitables de réglementation des alliances stratégiques devraient présenter certaines des caractéristiques suivantes. Premièrement, les politiques nationales de la concurrence et les pratiques d'exécution applicables aux industries nationales respectives devraient être toutes en place et transparentes. De plus, elles devraient converger vers une norme satisfaisante commune aux pays en cause. Deuxièmement, la déréglementation et la libéralisation se poursuivant à un rythme soutenu dans de nombreux pays, les alliances de transporteurs aériens et leurs effets sur la concurrence devraient être examinés dans le cadre général de la politique de la concurrence.

Troisièmement, le cas échéant, la coordination internationale des organismes nationaux de réglementation devrait s'exercer à l'égard de questions liées aux alliances telles que le contrôle des créneaux aux aéroports pivots de chaque pays, l'affichage des noms des transporteurs en partage de codes sur les écrans des SIR et l'immunité antitrust accordée par chaque État. Il serait intéressant de se demander à ce propos si une politique supranationale de la concurrence et un organisme supranational de réglementation ne résoudreient pas plus efficacement certains de ces problèmes que la simple coordination internationale. Tout en prenant acte des avantages que pourraient présenter ces politiques supranationales de la concurrence et les organismes de réglementation qui les appliqueraient, nous notons qu'il n'existe pas de précédent à cet égard dans d'autres secteurs d'activité<sup>15</sup>.

### 7.3 Résumé

Les alliances resteront à court terme une forme dominante des rapports intercompagnies dans le transport aérien international. La manière dont on doit réglementer les alliances est donc de ce fait une importante question d'action publique. Normalement, le trafic international met en jeu (au moins) deux aéroports pivots, un dans chaque pays. Le contrôle des deux pivots peut nécessiter la coordination des activités des organismes de réglementation des deux pays. La nécessité d'une telle coordination vient de ce que les politiques de réglementation ne sont pas parfaitement symétriques d'un pays à l'autre et de ce que, là où l'aviation bénéficie d'exemptions à la législation antitrust, il se peut que les règles nationales respectives manquent d'uniformité.

Les structures internationales souhaitables de réglementation des alliances internationales devraient se caractériser par une convergence des politiques nationales de la concurrence et des pratiques nationales d'exécution qui soit propre à assurer l'application de normes communes aux alliances de transporteurs dans le cadre général de la politique de la concurrence. Pour l'instant, la coordination internationale des organismes nationaux de réglementation devrait être orientée,

---

<sup>15</sup> Il est particulièrement étonnant de voir qu'il n'existe pas d'organismes supranationaux de réglementation de la concurrence dans les branches dont la libéralisation est beaucoup plus avancée que celle de l'aviation, par exemple les télécommunications, l'automobile, le matériel informatique et le logiciel, et ce, bien que ces branches relèvent du GATT ou de l'AGCS.

le cas échéant, vers les questions liées aux alliances. L'établissement concerté de telles structures de réglementation et la libéralisation de l'aviation internationale se renforcent mutuellement et devraient se dérouler simultanément.

## VIII. Sommaire et recommandations

Le présent rapport porte sur les principales caractéristiques et l'évolution récente des alliances stratégiques de transporteurs aériens, ainsi que sur le rôle que pourraient jouer Air Canada et les autres compagnies aériennes canadiennes dans les alliances mondiales. Y sont également examinées, le cas échéant, les questions d'action publique que soulèvent ces thèmes.

### 8.1 Sommaire

Les principaux points traités sont en résumé les suivants :

- Il existe à l'heure actuelle quatre alliances mondiales de premier plan et une grande alliance intra-européenne. Le groupe le plus important, la Star Alliance, représente quelque 20 p. 100 du marché mondial du transport de passagers; vient ensuite **oneworld**, dont la part de ce marché s'établit à environ 16 p. 100. Les autres alliances traînent en bas de division pour ce qui concerne leurs parts du marché mondial. La plupart des 50 principaux transporteurs aériens du monde sont membres de l'une ou l'autre de ces cinq alliances stratégiques.
- La composition des principales alliances stratégiques mondiales deviendra de plus en plus stable; chacun de leurs membres aura en effet de plus en plus de raisons de rester là où il est parce que le coût du retrait devient prohibitif et que diminuent les chances d'être admis dans une autre alliance.
- En fin de compte, un nombre limité de réseaux mondiaux seront formés par des alliances stratégiques réunissant des transporteurs de tous les continents. Étant donné l'importance des transporteurs asiatiques, européens et nord-américains non encore alignés, on peut prévoir la constitution d'au moins une autre alliance mondiale.
- La plupart des alliances aident leurs membres à accroître leur productivité, leur rentabilité et la compétitivité de leurs prix. Cependant, les effets de la conclusion d'une alliance sur la productivité, la rentabilité et les prix des partenaires dépendent dans une large mesure de l'ampleur de la coopération prévue, c'est-à-dire du point de savoir s'il s'agit d'une alliance stratégique (multidimensionnelle) ou seulement d'une

alliance tactique. Les alliances stratégiques permettent à leurs membres d'accroître en moyenne de 5 p. 100 la productivité totale de leurs facteurs et de 1,4 p. 100 leur rentabilité, ainsi que de réduire leurs prix à la consommation de 5,5 p. 100 en moyenne. Mais les alliances tactiques, quant à elles, n'ont pas d'effets statistiquement significatifs sur la productivité, la rentabilité ou les prix des transporteurs qu'elles associent.

- Les alliances stratégiques ont changé profondément la façon dont les transporteurs aériens acheminent leur trafic, non seulement sur les routes intercontinentales, mais aussi sur les routes intérieures. Les transporteurs acheminent en général plus de trafic par leurs points d'accès intercontinentaux après avoir adhéré à une alliance stratégique. Et même si les transporteurs associés ne prennent pas eux-mêmes de mesures pour faire passer plus de trafic par les pivots de l'alliance, la fréquence considérable des vols et la commodité des liaisons entre les pivots de l'alliance inciteront de plus en plus de passagers à inscrire ces aéroports sur leurs itinéraires. L'acheminement d'une plus grande part du trafic par les pivots des alliances risque de faire perdre aux aéroports secondaires une certaine part des vols intercontinentaux. Par exemple, depuis la formation de son alliance avec Lufthansa, United a supprimé ses liaisons New York-Londres-Hambourg et achemine par Francfort le trafic à destination de Hambourg.
- Les statistiques présentées à la section V révèlent une augmentation considérable du trafic passagers entre le superpivot de KLM (Amsterdam) et les pivots de Northwest (Detroit, Minneapolis/St.Paul et Boston) de 1992 à 1998. On a observé des augmentations aussi spectaculaires du trafic entre le superpivot de Lufthansa (Francfort) et les pivots de United (Chicago, Washington-Dulles et San Francisco). De même, Air Canada et Lufthansa, après avoir conclu leur alliance stratégique, ont beaucoup accru le volume de leur trafic entre Francfort et les principaux points d'accès d'Air Canada et de Canadien (Toronto et Vancouver), au détriment de la route Francfort-Montréal.

L'acquisition de Canadien a consolidé la position d'Air Canada dans la Star Alliance relativement à la plupart des caractéristiques recherchées chez un

partenaire éventuel pour une alliance stratégique, c'est-à-dire qu'elle a étendu les marchés canadien et continental d'Air Canada, lui a permis de renforcer le pivot de Toronto et le point d'accès de Vancouver, lui a donné la possibilité d'améliorer sa productivité et son efficacité et a accru sa stabilité financière.

- S'il est vrai qu'Air Canada est en mesure de jouer un rôle important dans la Star Alliance, elle le cédera néanmoins à United Airlines sur le marché nord-américain. United est en effet le transporteur clé de cette alliance sur les marchés nord-américains. Air Canada n'a cessé d'occuper le dernier rang de l'ensemble des principaux transporteurs canadiens et américains sous le rapport de l'efficacité depuis le milieu des années 1980. Sa position de quasi-monopole au Canada risque d'aggraver à cet égard son infériorité par rapport aux principaux transporteurs américains, ce qui la rendrait en fin de compte incapable de soutenir la concurrence de ses homologues américains dans l'éventualité de la création d'un marché unique de l'aviation.
- Il est important pour le Canada de prendre, afin d'intensifier la concurrence sur les marchés intracanadien aussi bien qu'international, les mesures proposées à la section 6.6 (et reprises à la section 8.2 ci-dessous).
- Normalement, le trafic international met en jeu (au moins) deux aéroports pivots, un dans chaque pays. Le contrôle des deux pivots peut nécessiter la coordination des activités des organismes de réglementation des deux pays. La nécessité d'une telle coordination vient de ce que les politiques de réglementation ne sont pas parfaitement symétriques d'un pays à l'autre et de ce que, là où l'aviation bénéficie d'exemptions à la législation antitrust, il se peut que les règles nationales respectives manquent d'uniformité. Les structures internationales souhaitables de réglementation des alliances internationales devraient se caractériser par une convergence des politiques nationales de la concurrence et des pratiques nationales d'exécution qui soit propre à assurer l'application de normes communes aux alliances de transporteurs dans le cadre général de la politique de la concurrence.

## 8.2 Mesures propres à intensifier la concurrence

### *Mesures à court terme pour intensifier la concurrence.*

S'il est d'usage qu'un gouvernement subordonne à une réciprocité bilatérale la libéralisation des droits commerciaux des transporteurs aériens étrangers, le Canada se trouve dans une situation assez exceptionnelle en tant que pays avancé à trafic passablement important du fait que les marchés intracanadiens sont à la fois essentiellement déréglementés et sous l'emprise d'un quasi-monopole. Air Canada a manifestement intérêt à se servir de son pouvoir sur le marché intérieur et de son emprise sur les aéroports pour s'assurer des avantages considérables par rapport à ses concurrents étrangers et réduire ainsi la concurrence sur les marchés internationaux. Étant donné cette situation *exceptionnelle*, la protection des consommateurs et du bien-être des voyageurs devrait l'emporter sur la protection des intérêts du transporteur dominant. Ainsi, dans les cas où il se révèle impossible de négocier des accords bilatéraux avec les États-Unis ou d'autres pays, le Canada devrait peser (peut-être quantifier) les coûts et les avantages (pour son économie) de la suppression, *même unilatérale*, des obstacles actuels à l'entrée des transporteurs étrangers. La plupart des études effectuées sur la politique du transport aérien au Canada et ailleurs ont démontré que les avantages que retirent les consommateurs de l'accroissement de la concurrence l'emportent de beaucoup sur les coûts de celui-ci pour les transporteurs nationaux. Comme nous formulons les propositions ci-dessous dans le but de maximiser le bien-être économique national, et notamment le bien-être des consommateurs, certaines pourront sembler injustes à l'égard des transporteurs canadiens, d'Air Canada en particulier, surtout quand on pense que certaines de ces mesures pourraient devoir être prises unilatéralement, sans réciprocité bilatérale.

À court terme, les changements suivants nous semblent nécessaires si l'on veut préserver une certaine concurrence sur les marchés intérieurs et une concurrence raisonnable sur les marchés internationaux :

- Prescrire à Air Canada de demander les mêmes tarifs intercompagnies pour les origines et les destinations intérieures aux transporteurs étrangers non alignés qu'à ses partenaires de la Star Alliance.
- Prescrire à Air Canada de fixer les mêmes frais de services d'escale aux transporteurs non alignés qu'aux membres de la Star Alliance.
- Élaborer des méthodes pour inciter à la formation d'alliances entre des transporteurs étrangers n'appartenant pas à la Star Alliance et de petits transporteurs canadiens.
- Avec la consolidation des réseaux des alliances mondiales, les programmes de fidélisation de la clientèle sont en train de devenir des moyens très puissants d'attacher les grands voyageurs aux transporteurs de ces réseaux mondiaux. Comme les résidents du Canada ont intérêt à accumuler des crédits dans le cadre du programme de fidélisation d'Air Canada (et de ceux de la Star Alliance), les transporteurs qui n'appartiennent pas à la Star Alliance sont en train de perdre la bataille sur les marchés du trafic en provenance et à destination du Canada. De nombreuses études ayant montré que ces programmes de fidélisation ne sont pas économiquement efficaces à cause des effets pervers de l'incitation à la délégation de l'achat, nous proposons que le gouvernement du Canada envisage l'élaboration de méthodes propres à réduire les effets des programmes de fidélisation pour l'ensemble des transporteurs. L'une de ces méthodes, efficace et souvent citée, consiste à considérer les avantages obtenus dans le cadre de tels programmes comme revenu des personnes physiques aux fins fiscales.
- Le gouvernement du Canada (ou le Bureau de la concurrence) devrait réexaminer la possibilité d'obliger Air Canada à se dessaisir de l'ex-Canadien Régional. Ce dessaisissement permettrait à cette organisation de s'associer à des transporteurs étrangers n'appartenant pas à la Star Alliance et de créer ainsi une certaine concurrence même sur les marchés intracadiens, tout en donnant aux transporteurs étrangers desservant le Canada une chance réelle de faire concurrence à Air Canada.
- On ne devrait pas autoriser Air Canada à créer un transporteur aérien bon marché, même si celui-ci était censé devoir être exploité indépendamment. Les pratiques d'établissement des coûts de revient et de tarification des transporteurs aériens sont trop complexes pour qu'un organisme de réglementation, quel qu'il soit et y compris le Bureau de la concurrence, puisse

les contrôler efficacement afin de prendre des mesures de répression des actes anticoncurrentiels au moment où ils sont exécutés.

***Mesures à moyen et à long terme pour intensifier la concurrence.***

Il est dans l'intérêt du Canada, avant que ne se réalise le projet de création d'une zone d'aviation commune transatlantique et que ne soient considérablement relâchées ou supprimées les restrictions frappant la participation étrangère dans les compagnies aériennes, de négocier avec les États-Unis l'établissement d'un marché canado-américain unique de l'aviation qui comprendrait le *cabotage*. Cela améliorerait les chances d'Air Canada d'acquérir une envergure proprement nord-américaine (soit par l'acquisition de transporteurs américains, soit par la pénétration des marchés intérieurs des États-Unis) comme le CN s'y emploie avec succès depuis les années 1990. Air Canada devrait être encouragée à devenir un transporteur nord-américain plutôt qu'à rester un transporteur canadien.

## Bibliographie

- BRUECKNER, J.K. *The Economics of International Codesharing: An Analysis of Airline Alliances*. University of Illinois at Urbana-Champaign, document de travail 97-0115, 1997.
- BRUECKNER, J.K. et W.T. WHALEN. *The Price Effects of International Airline Alliances*, University of Illinois at Urbana-Champaign, novembre 1998. Inédit.
- CAVES, D.W., L.R. CHRISTENSEN et W.E. DIEWERT. « Multilateral Comparisons of Output, Input, and Productivity Using Superlative Index Numbers », *Economic Journal*, n° 92 (1982), p. 73-86.
- CLOUGHERTY, J. A. « North American Airline Mergers: Strategic Reactions to Imperfectly Competitive International Market », *Transportation Research Record*, n° 1517 (1996), p. 10-16.
- DEBBAGE, K. G. « International Airline Industry: Globalization, Regulation and Strategic Alliance », *Journal of Transport Geography*, vol. 2, n° 3, p. 190-203.
- DOUGLAS, G.W. et J.C. MILLER. « Quality Competition, Industrial Equilibrium, and Efficiency in the Price-constrained Airline Market », *American Economic Review*, n° 64 (1974), p. 657-669.
- ÉTATS-UNIS. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION. « Transatlantic Deregulation: The Alliance Network Effects », Second Report, *International Aviation Developments*, octobre 2000.
- ÉTATS-UNIS. GENERAL ACCOUNTING OFFICE. *Airline Alliances Produce Benefits, But Effect on Competition Is Uncertain*, avril 1995. GAO/RCED-95-99.
- LINDQUIST, J. « Overview of Alliance Development in the Airline Industry », communication présentée à la *Maximizing ROI of Airline Alliance Conference* organisée par l'Institute of Management Research, Paris, Le Méridien-Montparnasse, 7 et 8 juillet 1999.
- OUM, T. H. et C. YU. *Évaluation des résultats récents des transporteurs aériens canadiens : Éléments quantitatifs pour l'évaluation des possibilités d'action publique du Canada en matière de transport aérien*, rapport présenté au Comité d'examen de la Loi sur les transports du Canada.
- OUM, T. H., A.J. TAYLOR et A. ZHANG. « Strategic Airline Policy in the Globalizing Airline Networks », *Transportation Journal*, vol. 32, n° 3 (1993), p. 14-30.
- OUM, T. H., J.H. PARK. « Airline Alliances: Current Status, Policy Issues, and Future Directions », *Journal of Air Transport Management*, vol. 3, n° 3, p. 133-144.
- OUM, T. H., J-H PARK et A. ZHANG. *Globalization and Strategic Alliances: The Case of the Airline Industry*, Pergamon Publishings, 2000, 252 p.
- OUM, T.H. et A.J. TAYLOR. « Emerging Patterns of the Inter-continental Air Linkages and Implications for International Route Allocation Policy ». *Transportation Journal*, n° 34 (1995), p. 187-202.
- OUM, T.H. et C. YU. *Winning Airlines: Productivity and Cost Competitiveness of the World's Major Airlines*, Boston, Kluwer Academic Press, 1998.
- OUM, T.H., C. YU et A. ZHANG. « Global Airline Alliances: International Regulatory Issues », *Journal of Air Transport Management*, n° 7 (2001), p. 57-62.

OUM, T.H., J.H. PARK et A. ZHANG. « The Effects of Airline Codesharing Agreement on Firm Conduct and International Air Fares ». *Journal of Transport Economics and Policy*, n° 30 (1996), p. 187-202.

ROYAUME-UNI. COMPETITION COMMISSION. « Air Canada and Canadian Airlines Corporation: A Report on the Merger Situation », The Stationery Office, août 2000. Rapport n° Cm 4838.