

II / Les opérateurs historiques face au *low cost* aérien

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que les compagnies *low cost* étaient en mesure de diminuer le prix moyen des billets, grâce aux baisses de coûts réalisées sur toute la chaîne de valeur du transport aérien. Selon l'étude empirique d'Ito et Lee (2003) sur données américaines, une compagnie aérienne *low cost* appliquerait en moyenne un prix 49% inférieur à celui pratiqué par l'opérateur installé avant l'entrée du *low cost*. Cette compétitivité par les prix a conduit les *low cost* à conquérir de fortes parts de marché, aux Etats-Unis comme en Europe, grâce à l'élargissement de la taille du marché (« effet d'induction ») mais également en captant des clients au détriment des opérateurs historiques (appelées également « compagnies majors »).

Cet impact du *low cost* sur les concurrents historiques est d'autant plus marqué que la plupart des compagnies *low cost*, à l'image d'easyJet en Europe ou de Southwest Airlines aux Etats-Unis, se sont positionnées directement sur des lignes opérées par les *majors* et se sont même implantées parfois au sein même de leur *hub*. Cette concurrence frontale vient affecter directement la rentabilité des opérateurs historiques :

- les *low cost* captent une partie de leur cible privilégiée, à savoir la clientèle d'affaires ;
- dans le cadre d'une organisation en « *hub and spokes* », une concurrence accrue sur une ligne donnée (par exemple Toulouse/Paris) ne réduit pas seulement la rentabilité propre de cette ligne, mais également celle d'autres liaisons du réseau. En effet, si une major transporte moins de passagers vers son *hub*, le taux de remplissage de ses vols au départ du *hub* (par exemple sur la ligne Paris/ New York) risque également de diminuer ;
- compte tenu des coûts fixes importants liés à l'organisation d'un *hub* et du faible taux de marge des compagnies traditionnelles, une concurrence accrue peut rapidement les conduire à réaliser des pertes.

Whinston & Collins [1992] montrent ainsi que le cours des actions des compagnies aériennes traditionnelles réagit négativement à l'annonce de l'entrée d'une compagnie *low cost* sur une ligne où elles opèrent. Etudiant l'entrée de la *low cost* People Express sur 24 destinations au cours de la période 1984-1985, les auteurs montrent qu'en moyenne les marchés financiers anticipent une baisse des revenus par ligne comprise entre 6 et 12 millions de dollars.

Face à cette nouvelle donnée concurrentielle, les opérateurs historiques ont réagi en mobilisant différentes stratégies que nous analysons dans ce chapitre¹.

Une première stratégie, presque mécanique, consiste à s'adapter à la nouvelle configuration du marché, en baissant les prix sur les lignes concurrencées par un opérateur *low cost*. Lorsque la différence de coût de production entre l'opérateur historique et la compagnie *low cost* apparaît trop importante, la baisse des prix n'est pas une stratégie soutenable à long terme et la compagnie historique se voit alors contrainte de sortir du marché.

Une seconde stratégie, plus volontariste, consiste à réagir en menant une politique de prédation par les prix ou les capacités, dans le but de forcer le concurrent *low cost* à sortir du marché. Cette stratégie est toutefois difficile à mettre en œuvre et peut être condamnée par le droit de la concurrence, au titre de l'abus de position dominante.

¹ Pour une synthèse des différentes stratégies face au *low cost*, au-delà du seul secteur aérien, voir notamment : Kumar [2006], Santi & Nguyen [2012].

Une troisième stratégie consiste à miser sur la différenciation de l'offre, pour échapper à une concurrence frontale avec les *low cost* : plus les prestations seront perçues comme différentes, plus la compagnie historique sera en mesure de conserver ses clients. En particulier, les compagnies majors peuvent bénéficier dans les grands aéroports congestionnés d'un avantage historique et non reproductible, lié à la détention d'un portefeuille de créneaux attractifs pour les clients, que ce soit en termes de qualité d'horaires ou de fréquence des vols.

Une dernière stratégie consiste à transférer une partie de son activité vers un modèle *low cost*, notamment sur le marché moyen-courrier de point à point, tout en conservant un positionnement plus classique sur le long courrier et sur les vols d'alimentation du hub. Nous montrons toutefois que cette politique de «dédoulement» est difficile à mettre en œuvre pour un opérateur historique et que le succès n'est pas toujours au rendez-vous.

Les stratégies d'adaptation : baisse des prix et sortie du marché

Une première stratégie consiste à s'adapter à la nouvelle configuration du marché, en diminuant le prix moyen du billet. Ce comportement tarifaire présente une dimension « mécanique » et rejoint les conclusions de la théorie microéconomique : en situation d'oligopole à la Cournot, lorsqu'un nouvel acteur entre sur le marché, les concurrents s'adaptent en ajustant leur prix à la baisse (encadré 3). Cette baisse de prix est d'autant plus forte que le nouvel entrant affiche un coût faible et que la différenciation des produits entre les acteurs est limitée.

Encadré 3 : l'impact de l'entrée sur le prix en oligopole (avec produits homogènes)

Soit une fonction de demande linéaire :

$$Q = a - P$$

avec $a > 0$, P le prix et Q la quantité demandée.

Supposons, par simplification, que la fonction de coût total soit également linéaire :

$$CT = cQ \text{ avec } c \text{ le coût marginal } (c < a).$$

On peut montrer qu'en situation d'oligopole (à la Cournot) avec N firmes ayant le même coût de production, le prix d'équilibre est égal à :

$$P^{\text{Cournot}} = (a + Nc)/(N + 1).$$

Nous constatons que le prix :

- augmente avec le coût marginal c ;
- augmente avec le niveau de la demande a ;
- diminue lorsque le nombre de firmes N augmente.

Par exemple, si $c = 4$, $a = 10$ et $N = 2$ (situation de duopole), le prix d'équilibre s'établit à 6 euros. Si le nombre de firmes passe à 3, suite à l'entrée sur le marché d'un nouveau concurrent, le prix va mécaniquement baisser à 5,5 euros. Nous constatons que l'entrée d'un nouveau concurrent, *low cost* ou non, conduit les entreprises installées à baisser leur prix.

Cet effet de concurrence directe a été mis en évidence dans plusieurs études empiriques : en particulier, aux Etats-Unis, l'entrée de Southwest Airlines sur une ligne conduit systématiquement les concurrents *high cost* à ajuster leur prix à la baisse, de l'ordre de 41% selon Dresner et alii [1996], de 46% selon Morrison [2001]. Dans le cas de l'entrée de People Express, Whinston et Collins [1992] montrent que les opérateurs installés diminuent leur prix de 33 à 35%. Un résultat similaire se retrouve dans le cas de Delta Airlines [Windle et Dresder, 1999], sur le marché européen [Alderighi et alii, 2004] et brésilien, suite à l'entrée de la *low cost* GOL [Oliveira et Huse, 2004].

Effet Southwest et effet de contestabilité

L'effet sur le prix ne se limite pas aux lignes directement concurrencées par les *low cost* : il se diffuse également à l'ensemble du marché aérien, au travers de ce que l'on appelle « l'effet Southwest » [Bennett et alii, 1993]. Dresner et alii [1996], Morrison [2001], Goolsbee et Syverson [2008] ont montré en effet que l'arrivée de la *low cost* américaine exerçait un effet concurrentiel sur d'autres types de lignes :

- les lignes adjacentes : il s'agit de lignes substituables à celles desservies par les compagnies traditionnelles, bien que la compagnie *low cost* opère à partir d'un autre aéroport de départ ou/et d'arrivée. Selon Dresner et alii, la baisse de prix serait comprise entre 8 et 36%. Selon Morrison, lorsque l'un des deux aéroports (de départ ou d'arrivée de la *low cost*) est le même que celui de la compagnie installée, la baisse de prix atteint 26%, alors que la baisse de prix est seulement de 15%, lorsque les deux aéroports (de départ et d'arrivée) sont différents (tableau 7) ;

- les lignes où existe une concurrence potentielle : même lorsque Southwest Airlines n'est pas présente sur une ligne entre deux points A et B, elle incite les opérateurs installés à baisser leur prix, afin de prévenir toute entrée ultérieure. Ce cas de figure se produit lorsque Southwest est déjà présente sur d'autres lignes au départ des aéroports A et B ou lorsqu'elle est présente sur un aéroport situé à proximité. Ainsi, à la fin de l'année 2006, Southwest a annoncé qu'elle s'implantait au départ de l'aéroport de Washington Dulles, pour effectuer un vol vers Chicago Midway. Il se trouve que Southwest opérait également sur la ligne Chicago-Cleveland. Il devenait donc désormais possible pour la compagnie *low cost* d'ouvrir une ligne directe entre Washington et Cleveland. Selon Goolsbee et Syverson [2008], la seule présence de Southwest sur les deux aéroports de Cleveland et de Washington Dulles a conduit à multiplier la probabilité d'ouverture d'une ligne directe par 70. Les concurrents ont anticipé cette éventualité, en ajustant leur prix à la baisse sur la ligne Cleveland/Washington. Cet effet est conforme à ce que prédit la théorie des « marchés contestables » [Baumol et alii, 1982] : la seule possibilité d'entrée d'un nouvel acteur sur le marché oblige les opérateurs installés à tenir compte de cette « concurrence potentielle » et à ajuster préventivement leur prix à la baisse.

Tableau 7. Réaction tarifaire des firmes installées

Type de concurrence	Effet sur le prix des billets des compagnies installées
<i>Concurrence effective</i>	
- même aéroport de départ et d'arrivée	- 46,2%
- même aéroport de départ/aéroport d'arrivée substituable	- 26,4%
- aéroports de départ et d'arrivée substituables	- 15,4%
<i>Concurrence potentielle</i>	
- même aéroport de départ et d'arrivée	- 33%
- même aéroport de départ/aéroport d'arrivée substituable	- 13,1%

Source : à partir de Morrison (2001)

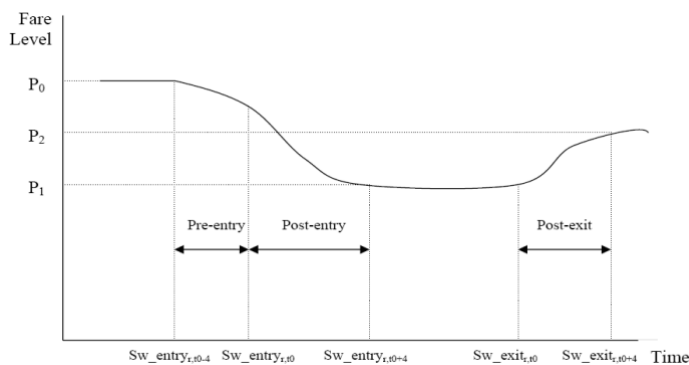
En agrégeant les différents effets sur les prix de l'entrée de Southwest Airlines, Morrison [2001] estime que les consommateurs américains ont ainsi bénéficié pour la seule année 1998 d'une économie de plus de 12 milliards de dollars, qui se décompose en 9,58 milliards de dollars pour l'effet de concurrence effective et 3,3 milliards de dollars pour l'effet de concurrence potentielle. De son côté, le ministère américain des Transports (1996) a comparé le prix moyen d'un billet sur une ligne sur laquelle opèrent un *low cost* et une compagnie historique avec celui observé sur une ligne similaire mais en situation de monopole. La conclusion est que la concurrence fait baisser en moyenne le prix des billets de 35 à 40%, générant pour la seule année 1995 un gain de 6,3 milliards de dollars pour les passagers.

Confrontée à l'arrivée d'une *low cost*, la réaction tarifaire d'une compagnie installée obéit à une temporalité bien précise [Daraban et Fournier, 2007]. Supposons que l'opérateur installé pratique, avant l'entrée de la *low cost*, un prix égal à P_0 (figure 4). Informée de l'arrivée prochaine d'un concurrent, il va commencer à ajuster son prix à la baisse de manière préventive, ce qui peut être interprété de deux manières différentes :

- l'entreprise installée applique une stratégie dite de « prix limite », visant à signaler au nouvel entrant que le marché est peu rentable ou qu'elle dispose elle aussi de coûts faibles ;
- l'entreprise installée renforce la fidélité de ses clients avant l'entrée de sa concurrente, en réduisant l'écart de prix à venir.

Lors de l'entrée de la compagnie *low cost* en t^0 , intervient un second ajustement des prix à la baisse, plus marqué, avant que le prix ne s'établisse à un nouvel équilibre P_1 . Symétriquement, si la compagnie *low cost* sort de la ligne, l'entreprise installée augmente à nouveau le prix de son billet ... mais sans revenir au prix précédant l'entrée de la *low cost*, afin de limiter la probabilité d'un retour sur la ligne.

Figure 4. Le processus d'ajustement du prix face à l'entrée d'un *low cost*



Source : Daraban et Fournier (2007)

Dans le cas de Southwest Airlines, Goolsbee et Syverson [2008] trouvent un effet d'anticipation très fort : les opérateurs installés baissent leurs prix de 17% avant l'entrée de Southwest, sur une baisse totale du prix de 29% ; plus de la moitié de la baisse du prix a donc lieu avant l'entrée. Daraban et Fournier [2007] obtiennent un résultat plus modéré : une baisse du prix de l'ordre de 6,7% avant l'entrée puis une forte diminution du prix au moment de l'entrée, qui s'établit 22% en dessous du prix de départ. Les auteurs confirment également l'hypothèse d'une hausse du prix, dans le cas où la compagnie *low cost* quitte la ligne : le prix augmente de 12% mais reste 10% inférieur au prix qui prévalait avant l'entrée. Southwest Airlines parvient donc à exercer un certain « effet de contestabilité » sur le marché [Baumol et al., 1982] : la crainte d'un retour de la compagnie *low cost* incite les opérateurs à modérer la hausse du prix. Cet effet de contestabilité apparaît spécifique au cas de Southwest : en effet, lorsqu'une compagnie *low cost* autre que Southwest sort du marché, les opérateurs installés n'hésitent pas à remonter le prix au niveau de départ. Ils estiment donc que le retour d'un *low cost* sur le marché est peu probable.

L'adaptation par la sortie du marché

La politique adaptative consistant à baisser les prix n'est pas toujours soutenable, si l'écart de coût avec le nouvel entrant *low cost* est trop important. Dans ce cas de figure, qualifié en économie « d'innovation drastique » (Tirole), la meilleure stratégie pour l'opérateur historique est de sortir du marché, afin d'éviter des pertes récurrentes. Supposons par exemple qu'une entreprise *high cost* affiche un CSKO de 10 centimes au kilomètre et se trouve en monopole sur une ligne aérienne (encadré 4) : elle va pratiquer un prix de monopole sur la base d'un coût de production élevé. Un opérateur *low cost* entre sur le marché avec un CSKO très faible, de 1 centime, ce qui lui permet de pratiquer un prix de monopole inférieur à 10 centimes au kilomètre. L'entreprise installée, si elle veut rester sur marché, sera contrainte de fixer un prix inférieur à son propre coût de production et réalisera donc des pertes. La baisse de coût est tellement importante que le nouvel entrant sort du marché l'entreprise installée.

Encadré 4 : innovation drastique et sortie du marché

Une compagnie historique est en position de monopole sur une ligne aérienne.

La fonction de demande est linéaire :

$$P = a - bQ \quad \text{avec } a, b > 0$$

avec P, le prix ; Q, la quantité totale demandée ; a, l'ordonnée de la fonction de demande (correspondant au niveau de prix en-dessous duquel la demande devient positive) ; b la pente de la droite.

La fonction de coût total (CT) est également linéaire : $CT = cQ$ avec $c > 0$ avec c, le coût marginal (supposé constant). Cela signifie que chaque fois que l'entreprise produit une unité supplémentaire, elle supporte un coût additionnel de c.

Rappelons que le prix de monopole P^M est égal à : $(a + c)/2$.

Supposons que : $c = 10$, $b = 1$ et $a = 16$, la compagnie historique fixera un prix $P^M = 13$ euros, vendra 3 billets et réalisera un profit de : $(13 - 10) \times 3 = 9$ euros.

Un opérateur *low cost* entre sur le marché avec un coût de production très faible, égal à 1. Dans ce cas de figure, le nouvel entrant est en mesure de pratiquer un prix de monopole P^M égal à :

$$P^M = (a + c)/2$$

$$\Leftrightarrow P^M = (16 + 1)/2 = 8,5 \text{ euros}$$

Nous pouvons constater que le prix de monopole du nouvel entrant est inférieur au coût unitaire de production de l'opérateur historique : $8,5 < 10$. Dans ces conditions, l'opérateur historique n'a d'autre solution que de sortir du marché, s'il ne veut pas réaliser des pertes. En effet, s'il veut se maintenir sur le marché, il doit pratiquer un prix inférieur ou égal à 8,5 euros, ce qui implique des pertes.

Les stratégies de prédation

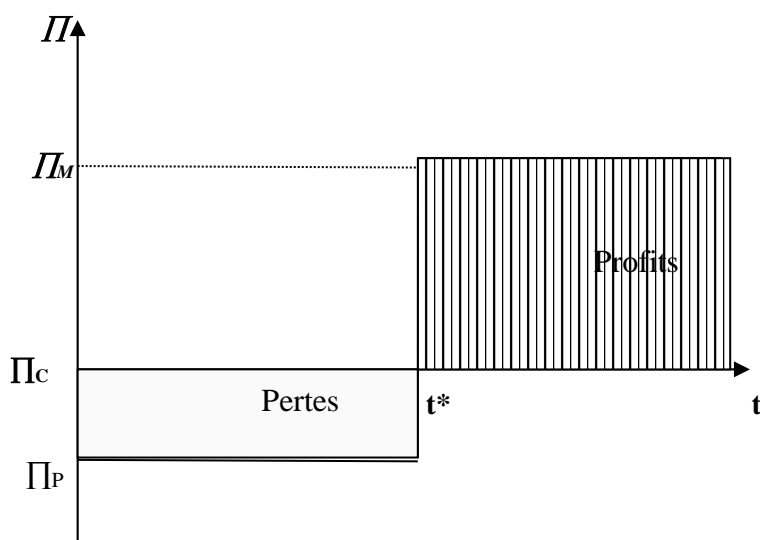
Les pratiques de prix prédateurs

Au-delà de la stratégie adaptative, l'opérateur historique peut se lancer dans une stratégie volontariste de « prix prédateur », consistant à baisser fortement les prix dans le but de faire sortir du marché le nouvel entrant, pour les augmenter dans un second temps. Cette stratégie repose sur un sacrifice de profits à court terme, avec l'intention de récupérer cette perte à plus long terme. Nous pouvons illustrer cette politique de prix au travers d'un graphique simple : une compagnie *high cost*, en position de monopole, est confrontée à l'arrivée d'un rival *low cost* sur une ligne (figure 5). Cette nouvelle concurrence vient diminuer ses profits, qui passent de Π_M à Π_C . L'entreprise *high cost* décide de réagir, en vendant à perte (profit négatif Π_P), en espérant que son concurrent *low cost* ne puisse soutenir la guerre des prix et sera contraint de sortir du marché à la date t^* ; une fois son concurrent sorti, l'entreprise *high cost* peut à nouveau augmenter ses prix et réaliser un profit de monopole Π_M . Elle supporte donc durant la période de prédation une perte équivalente à la surface grisée ; elle anticipe, suite à la sortie de son concurrent, un profit de monopole égal à Π_M par période. La prédation n'est rentable que si les pertes supportées par l'entreprise prédatrice jusqu'en t^* sont inférieures à la somme (actualisée) des profits de monopole, représentés par la surface hachurée. La durée de la période de prédation va dépendre de plusieurs facteurs, parmi lesquels :

- l'agressivité du prédateur : ce dernier doit arbitrer entre le niveau des pertes par période et le nombre de périodes nécessaires pour éliminer son concurrent. Plus il adoptera une stratégie de prix agressive, plus les pertes par période seront élevées mais *a contrario* la sortie du rival interviendra plus rapidement ;

- le degré de résistance de la proie : en particulier, si les investissements réalisés par la victime sont irrécupérables en cas de sortie du marché (*sunk costs*), la victime se montrera plus combative.

Figure 5. La dynamique du prix prédateur



Π_C : profit de concurrence ; Π_P : profit de prédation ; Π_M : profit de monopole

Ce comportement de prix prédateur s'avère en pratique difficile à mettre en œuvre, dans la mesure où rien n'empêche la compagnie *low cost* de revenir à nouveau sur le marché, une fois que les prix augmentent à nouveau. De surcroît, les prix prédateurs sont considérés par les lois antitrust comme une forme d'abus de position dominante et sont prohibés à ce titre, bien qu'il soit difficile de les détecter [Combe, 2016].

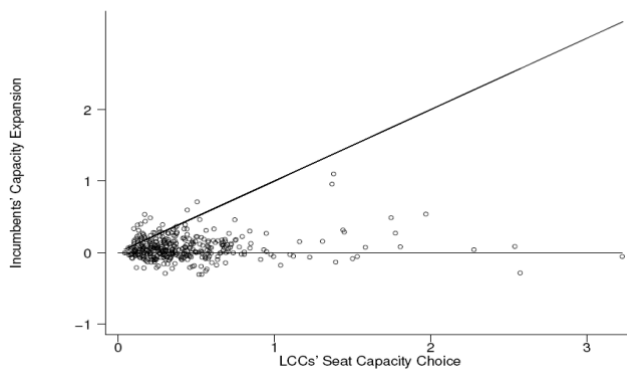
Plusieurs compagnies aériennes ont été accusées d'avoir mis en œuvre de telles pratiques à l'encontre de *low cost*, sans jamais que la preuve de leur comportement n'ait pu être établie. L'affaire la plus connue reste à ce jour le cas d'American Airlines, accusé par la justice américaine en 1999 d'avoir adopté un comportement de prédation à l'encontre de trois *low cost*, au moyen de capacités excédentaires, sur quatre routes au départ de Dallas [Edlin et Farrell, 2002]. En 2003, l'affaire s'est conclue en appel par un non-lieu. Un autre cas intéressant est celui de Lufthansa en Allemagne : suite à l'entrée en 2002 de la *low cost* Germania sur la route Francfort/Berlin, avec un billet au prix de 99 euros, Lufthansa a baissé son prix de 485 euros à 100 euros. Sans pour autant qualifier la pratique de « prédatrice », l'autorité de concurrence allemande, le Bundeskartellamt, a imposé à Lufthansa de pratiquer un prix au moins supérieur de 35 euros à celui de Germania, afin de couvrir son coût moyen.

Les pratiques de prédation par les capacités

La stratégie de prix prédateurs peuvent s'accompagner d'une politique de prédation par les capacités : la compagnie historique réagit à l'entrée de l'opérateur *low cost* en augmentant le nombre de sièges disponibles sur la ligne. Cette stratégie s'avère toutefois risquée pour l'entreprise installée : l'augmentation du nombre de sièges, en plus de l'effet concurrence, conduit à accélérer la baisse du prix du billet. L'entreprise installée s'engage en réalité dans une véritable guerre d'usure (*war of attrition*) avec son concurrent *low cost*. Voilà sans doute pourquoi la stratégie de capacités est en pratique peu utilisée. Face à la menace d'entrée de Southwest, Goolsbee et Syverson [2008] montrent que les entreprises installées n'augmentent

pas de manière préventive leurs capacités. De même, dans une étude sur l'entrée de 16 compagnies *low cost* aux Etats-Unis, Ito & Lee [2003] concluent que les entreprises installées ont un comportement plutôt « passif » en termes de capacités : alors que l'entrée d'une compagnie *low cost* conduit à augmenter le nombre de sièges de 32,7% sur une ligne, la moitié des opérateurs installés réagissent en augmentant le nombre de sièges de moins de 4%. Les réactions se révèlent toutefois assez variables selon les compagnies : alors qu'American Airlines et Continental Airlines diminuent le nombre de sièges, Northwest et Alaska augmentent leurs capacités de plus de 10%. Sur le graphique 3, nous voyons que la réaction des firmes installées est généralement inférieure à celle des *low cost*, en particulier lorsque le *low cost* met sur le marché une importante capacité en sièges.

Graphique 3. Réaction en capacités des entreprises installées à l'entrée d'un *low cost*



Source : Ito et Lee (2003)

Les stratégies de différenciation

La stratégie adaptative consistant à baisser les prix suppose que l'opérateur historique est en concurrence frontale avec son concurrent *low cost* : il n'a d'autre choix que de diminuer le prix des billets s'il veut éviter que les clients n'arbitrent en faveur de la compagnie *low cost*. A l'inverse, la compagnie historique peut résister à l'offensive des *low cost* en misant sur la différenciation de son offre. Il s'agit là d'une stratégie classique en microéconomie : plus les produits sont différenciés entre eux, moins la concurrence par les prix va jouer (encadré 5). L'étude de Ito et Lee [2003] révèle d'ailleurs que les réactions tarifaires des entreprises installées à l'entrée d'un *low cost* sont très hétérogènes : si Delta Airlines baisse fortement le prix de son billet (25%), American Airlines n'ajuste son prix que de 8,6% parce que son offre est perçue par les clients comme différenciée par rapport à celle des *low cost*.

Encadré 5 : La différenciation des produits en oligopole

Dans l'encadré 1, nous avons étudié une situation d'oligopole avec produits identiques. Considérons à présent le cas où les entreprises offrent des produits différenciés. Soit un marché de duopole, avec les entreprises X et Y, qui sont en concurrence à la Cournot. Par simplification, nous supposons que leur coût de production est nul.

La fonction de demande de la firme X s'écrit :

$$P_X = a - \beta q_X - \gamma q_Y \quad \text{avec } \beta, \gamma > 0.$$

Nous voyons que le prix du bien X dépend non seulement de la quantité demandée de bien X mais aussi de la quantité demandée de bien Y. Si la valeur du coefficient γ tend vers celle du coefficient β , les deux biens X et Y peuvent être considérées comme étroitement substituables. A l'inverse, si la valeur de γ tend vers 0, les deux biens sont indépendants puisque le prix du bien X ne dépend plus des quantités demandées de bien Y.

A l'équilibre, le prix du bien X est égal à :

$$P^{\text{Cournot}} = a\beta / (2\beta + \gamma).$$

Nous constatons que plus les produits sont différenciés, moins la concurrence par les prix est vive. En effet :

- lorsque $\gamma = 0$, la différenciation est maximale et nous retrouvons dans ce cas le prix de monopole (égal à : $a/2$) ;
- lorsque $\gamma = \beta$, les deux produits sont identiques et nous retrouvons le résultat du modèle de Cournot avec produits homogènes.

Dans le cas du transport aérien, la différenciation de l'offre porte essentiellement sur la clientèle affaires, qui est le segment le moins sensible au prix et le plus demandeur d'une large variété de services. Les compagnies historiques disposent à cet effet de plusieurs leviers de différenciation face aux *low cost* :

- la maîtrise d'un *hub* : le fait d'atterrir dans un *hub* est valorisé par les passagers en correspondance qui souhaitent minimiser les temps d'attente et de déplacement entre deux vols. Il existe ainsi une « prime de *hub* » [Borenstein, 1989] ;

- l'image de « compagnie nationale ». Dans une étude sur la ligne Paris-Milan, Barbot [2004] montre que l'évolution du prix du billet d'Air France et Alitalia (les deux compagnies partageant leurs codes) est plus sensible au prix de la *low cost* Volare qu'à celui d'easyJet ou de Ryanair. L'auteur explique ce résultat par la nationalité des entreprises : Volare met en avant son image de *low cost* italienne et se retrouve donc en concurrence directe avec Alitalia ;

- la fréquence des vols : Air France dispose par exemple d'une « navette » sur les grandes liaisons intérieures, permettant aux passagers d'embarquer à toute heure de la journée. Cette flexibilité permet au client d'avancer ou de décaler l'heure de son départ en cas d'imprévu et constitue un atout important pour la clientèle affaires [voir : Mason, 2000] ;

- le niveau de service au sol et en vol : les compagnies classiques proposent en classe affaires un salon d'attente privatif, un comptoir d'embarquement dédié, une restauration complète en vol, des boissons à volonté, des journaux gratuits, etc ;

- l'existence de programmes de fidélité : la clientèle affaires, dont le billet est pris en charge par l'entreprise, valorise la possibilité d'accumuler les points de fidélité, dont elle pourra faire ensuite un usage privatif ;

- la concentration des vols sur les meilleurs créneaux horaires : il est plus utile pour un homme d'affaires qui se rend en Europe de décoller de Paris entre 8h et 9h du matin plutôt qu'entre 12h et 14 heures. L'étude d'Huse et Oliveira [2008] sur le marché domestique brésilien confirme l'importance de la qualité des horaires comme source de différenciation auprès de la clientèle affaires ;

- l'ampleur du portefeuille de destinations : par exemple, Air France est en mesure d'offrir plus de 200 destinations internationales, au départ de n'importe quelle grande ville de France, grâce au système de *hub* et au système des alliances commerciales, qui permettent de mettre en commun les réseaux de chaque membre (ce que l'on appelle le « partage de codes »).

Ces différents leviers de différenciation ne relèvent pas toujours de la stratégie délibérée des opérateurs historiques. Ils prennent parfois appui sur des avantages historiques et réglementaires, favorables aux opérateurs installés et difficilement reproductibles par les

nouveaux entrants. Tel est le cas de la maîtrise d'un portefeuille de créneaux de décollage (slots) de qualité dans les grands aéroports congestionnés. En effet, afin d'opérer sur une ligne entre un point A et B, une compagnie aérienne doit disposer au préalable d'un « créneau » (*slot*) c'est-à-dire d'une autorisation de décoller ou d'atterrir à l'intérieur d'une plage horaire donnée (en général de 10 minutes), un jour donné, sur la piste d'un aéroport donné. Il s'agit en réalité « d'une licence d'accès à une facilité essentielle, telle que l'on en rencontre fréquemment aujourd'hui dans les industries de réseau » [Lévêque, 2000]. Le créneau horaire, accordé gratuitement par la puissance publique, confère un droit d'usage à celui qui le détient mais il ne constitue pas en tant que tel un droit de propriété sur la ressource. Sur les aéroports dits « secondaires », de nombreux créneaux sont disponibles tout au long de la journée et l'ouverture d'une nouvelle ligne par une compagnie *low cost* ne pose donc aucune difficulté. Par contre, au départ de grands aéroports tels que Roissy à Paris ou Heathrow à Londres, le nombre de créneaux offerts par l'aéroport est une ressource rare, en quantité insuffisante par rapport au nombre de créneaux demandés par les compagnies aériennes, notamment sur les plages de *hub* les plus attractives, celles du matin et du soir. Sur ces aéroports saturés, l'attribution des créneaux horaires de décollage et d'atterrissage obéit à des règles qui favorisent en pratique les compagnies déjà installées :

- la règle du « droit du grand-père ». Cette règle énonce qu'un transporteur qui a déjà exploité un créneau horaire peut prétendre à ce même créneau pour la saison suivante. Il s'agit là d'une règle conservatrice, mise en place initialement aux Etats-Unis en 1969 pour pérenniser les investissements des compagnies et qui a été reprise telle quelle en Europe ;

- la règle des 50/50 : les créneaux libérés, que ce soit par non utilisation à 80%, par faillite d'une compagnie, par sortie du marché ou par augmentation des capacités aéroportuaires sont attribués gratuitement à 50% aux nouveaux entrants, et à 50% aux entreprises déjà installées qui en feraient la demande. Une compagnie est considérée comme nouvel entrant si elle possède moins de 5% des créneaux horaires affectés. La définition restrictive du « nouvel entrant » conduit paradoxalement à attribuer des créneaux à de multiples nouveaux venus, tandis que les opérateurs déjà installés mais avec une faible part de marché ont du mal à obtenir de nouveaux créneaux. Ce système favorise l'entrée de petits concurrents mais se révèle très peu favorable à leur croissance.

Ces différentes règles de gestion de la pénurie conduisent logiquement les opérateurs installés à utiliser les créneaux de qualité (en termes d'horaires et de fréquence des vols) dont ils disposent, afin que ces derniers ne retombent pas dans le pool commun. Ainsi, à Orly, le pourcentage de créneaux effectivement utilisés par rapport aux créneaux attribués est supérieur à 95%. Il n'est pas rare de constater que d'une saison aéronautique à l'autre, les créneaux remis dans le pool commun sont proches de zéro. Sur les aéroports congestionnés, la part des slots historiques dans le total des slots est comprise entre 80 et 90% et atteint même 99% dans le cas de Londres Heathrow.

L'accès aux slots constitue donc une véritable barrière réglementaire qui permet aux opérateurs historiques de limiter le développement de leurs concurrents *low cost*, sauf si ces derniers rachètent une compagnie déjà implantée dans un aéroport congestionné ou achètent, comme c'est déjà le cas sur Heathrow, des créneaux de décollage sur le marché secondaire.

Les stratégies de dédoublement

Imposée par l'intensification de la concurrence, la stratégie adaptative de baisse des prix conduit nécessairement à une baisse de la marge unitaire, dans la mesure où la base de coût n'a pas été modifiée. Cette compression de la marge n'étant pas compensée par la hausse des volumes, le profit de la compagnie historique va logiquement diminuer. Voilà pourquoi certains opérateurs historiques se sont engagés, parallèlement à la baisse des prix, dans une stratégie de baisse des coûts, les conduisant à s'approprier certaines caractéristiques du modèle *low cost*, voire à devenir elles-mêmes *low cost*. Cette stratégie prend le plus souvent la forme d'un « dédoublement » : une partie de l'activité est transférée à une filiale *low cost* -le plus souvent les vols en point à point sur le marché du moyen-courrier- tandis que le reste de l'activité –et surtout les vols long courrier et d'alimentation du hub- restent sur un modèle plus traditionnel. Comme il est particulièrement difficile de transformer une compagnie *high cost* en compagnie *low cost* – selon l'adage « on naît *low cost*, on ne le devient pas », une méthode consiste à racheter une compagnie *low cost*, à l'image de ce qu'a fait le groupe IAG (British Airways) en prenant le contrôle en 2013 de la compagnie *low cost* Vueling. Une autre méthode consiste à créer une nouvelle filiale dédiée, au sein de la compagnie historique : ainsi, la compagnie Air France dispose de sa propre filiale *low cost* Transavia France depuis 2007 (tableau 8).

Force est de constater que la stratégie de dédoublement a rarement été couronnée de succès jusqu'ici, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis. Les filiales *low cost* des opérateurs historiques ont connu des destins multiples, souvent bien éloignés de leurs ambitions initiales :

- réintégration à la maison mère : aux Etats-Unis, après 3 ans de vol, Song est revenu dans le giron de Delta Airlines en 2006. La compagnie scandinave SAS a fait de même avec sa filiale Snowflake, tout comme Air Canada avec Tango, United Airlines avec Ted ;

- réorientation ou sortie du marché : la compagnie polonaise LOT, après avoir tenté une réorientation de sa filiale *low cost* Centralwings vers le charter, a stoppé ses activités *low cost* en 2009. De même, Gulf Air a fermé en 2007 sa filiale Gulf traveller, dédiée exclusivement à la classe économique ;

- revente de la filiale à un opérateur *low cost* : EasyJet a racheté GO à British Airways ; Ryanair a repris Buzz, la filiale *low cost* de KLM.

Les quelques expériences concluantes de dédoublement ont consisté à cibler très tôt le marché domestique, avant que les compagnies *low cost* ne s'en emparent. Ainsi, la compagnie australienne Qantas s'est imposée sur son marché domestique avec sa filiale *low cost* Jetstar, dans un contexte où il n'existait pas encore de compagnies *low cost* puissantes. De même, l'opérateur coréen Korean Airlines a lancé en 2008 une filiale *low cost* JinAir sur les vols domestiques.

Tableau 8. Exemples de dédoublement d'une compagnie historique

Compagnie historique	Filiale <i>low cost</i> moyen courrier et/ou long courrier	Caractéristiques
Lufthansa	Germanwings devenue Eurowings	vols moyen-courrier et long courrier, hors des deux hubs de Frankfort et Munich
IAG (British Airways)	Vueling, Level	- Vueling pour le moyen-courrier, y compris à destination du hub d'Heathrow (en complément de British Airways) - Level pour le long courrier, au départ de Barcelone
Air France	Transavia France ; Joon	- Transavia France pour le moyen-courrier (au départ d'Orly) - Joon pour le moyen et le long courrier (au départ de Roissy)

Cette stratégie de dédoublement vient souvent se heurter à plusieurs écueils :

- pour se prémunir contre le risque de cannibalisation des marchés, les compagnies historiques cantonnent leur filiale *low cost* sur des destinations qu'elles ne desservent pas elles-mêmes. Par exemple, Transavia, la filiale *low cost* du groupe Air France/KLM se présente comme un opérateur de «complémentarité» par rapport à sa maison mère : aucune des lignes régulières opérées au départ d'Orly par Transavia n'est en concurrence directe avec des lignes desservies par Air France/KLM ;

- il est socialement difficile de faire coexister deux modèles très différents au sein d'un même groupe : les personnels de la filiale historique considèrent la filiale *low cost* comme une remise en cause de leur statut et de leurs avantages ; pour que la filiale *low cost* puisse prospérer et soit en adéquation avec l'ADN et l'agilité du modèle *low cost*, il est nécessaire de mettre en place une entité suffisamment étanche et autonome par rapport à la maison mère ;

- les opérateurs historiques, même lorsqu'ils se dédoublent, se retrouvent dans une situation asymétrique avec les *low cost* : ces derniers sont de « *pure players* », nés avec le modèle *low cost* lui-même. Ils n'ont donc pas à apprendre les rouages du modèle et à gérer les coûts de transition entre deux modèles ; ils n'ont pas à se préoccuper des risques de « cannibalisation » et de cohérence tarifaire et organisationnelle entre une offre *low cost* et une offre *high cost*. Leur management, fondé sur une chaîne de décision courte et sur des coûts administratifs allégés, leur permet d'être très réactifs, à la fois pour lancer de nouveaux produits sur le marché, pour s'adapter aux changements de leur environnement et pour contrer les initiatives des concurrents *high cost*.

Sur le marché européen, les opérateurs historiques n'ont pas réussi à ce jour à rivaliser en taille avec les *pure players* du *low cost*, qui bénéficient d'un avantage d'antériorité dans le lancement de leur modèle : en septembre 2018, si l'on raisonne en nombre d'appareils, la flotte de Vueling (107 appareils), d'Eurowings (104 appareils), de Transavia France (33 appareils) apparaît d'une taille modeste, comparativement à celle d'acteurs *pure players* comme Ryanair (450 appareils) ou easyJet (315 appareils).