

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 :
 $P_X = a - \beta q_X - \gamma q_Y$ 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* » ;

- 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 ;

- 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. 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.