

## **Prises de participation des grandes compagnies aériennes dans de petites compagnies en Europe : impacts sur la géographie des réseaux**

*Frédéric Dobruszkes*

*Université libre de Bruxelles, IGEAT*

**Résumé.**— La libéralisation du transport aérien européen a accru la tendance des grandes compagnies à prendre des parts dans des compagnies de taille plus modeste tout en diversifiant les motivations. Dans ce contexte, les réseaux aériens des secondes évoluent en fonction des intérêts des premières et sous la contrainte de la rentabilité financière. Les conséquences sur la géographie des réseaux aériens sont variables: tandis que les grandes compagnies concentrent leur offre sur un nombre réduit de *hubs*, les lignes plus secondaires ou de niche tendent à demeurer l'objet de filiales spécifiques, ou sont laissées à d'autres compagnies (en particulier de type *low-cost*) ou sont supprimées au profit d'une concentration de l'offre ailleurs.

**Europe • Externalisation • Géographie des transports • Libéralisation • Stratégie de compagnie aérienne • Transport aérien**

**Abstract.**— **Major airlines buying stakes in smaller airlines in Europe: impact on the geography of the air network.**— The liberalisation of European air transport has accelerated the trend of large airlines buying stakes in smaller airlines, while diversifying their reasons for doing so. As a result, the air networks of those smaller airlines are being determined by the interests of the larger airlines (fending off competition, outsourcing a share of production to cut costs, entering a third market more cheaply, etc.) and by the requirement of profitability. The impact on the geography of the air networks is variable, depending mainly on the potential passenger volumes that different regions have to offer airlines. The major airlines concentrate their services on a small number of hubs, while secondary and niche routes tend to remain the speciality of specific subsidiaries, or are left to other airlines (particularly low-cost airlines), or are terminated as part of a decision to concentrate services elsewhere.

**Airline strategy • Air transport • Europe • Liberalisation • Outsourcing • Transport geography**

**Résumé.**— **Toma de participación de las grandes compañías aéreas en las pequeñas en Europa : impactos en la geografía de las redes.**— La liberalización del transporte aéreo europeo ha fortalecido la tendencia de las grandes compañías para tomar participaciones en compañías secundarias con motivaciones diversas. En este contexto, las redes aéreas de las secundas evolucionan a partir de los intereses de las primeras y bajo la limitación de la rentabilidad financiera. Las consecuencias en la geografía de las redes aéreas son variables : cuando las grandes compañías concentran su oferta en un numero reducido de hubs, las líneas secundarias quedan el objeto de filiales específicas o se dejan a otras compañías (del tipo *low-cost* en particular), o desaparecen con una concentración de la oferta en otros lugares.

**Estrategia de compañía aérea • Europa • Externalización • Geografía de transportes • Liberalización • Transporte aéreo**

## Introduction

Le transport aérien a traditionnellement fonctionné de manière très contrôlée par les États, profitant pleinement de la souveraineté totale que les conventions de Paris (1919) puis de Chicago (1944) leur ont conférée sur leur ciel. Celle-ci postule qu'aucun service aérien ne peut être organisé sans l'accord de l'État concerné, ouvrant ainsi la voie à un « commerce administré » (Grard, 2004). Les vols intérieurs étaient réservés à une ou plusieurs compagnies du pays en question, et les vols internationaux faisaient l'objet d'accords bilatéraux entre États qui attribuaient par cette voie des « libertés de l'air » tout en désignant les compagnies autorisées à exploiter tel ou tel vol. Dans ce cadre, et à moins d'un accord de type libéral, une ligne opérée entre, par exemple, Rome et Athènes revenait aux seules compagnies Alitalia et Olympic qui se partageaient ce marché. En 1985, on comptait ainsi 23 000 accords bilatéraux relatifs au transport régulier entre 200 pays (OCDE, 1988) (1). En outre, les législations nationales ont largement inclus des clauses réservant en tout ou partie la propriété des compagnies aériennes aux ressortissants nationaux. Pour ne prendre qu'un exemple, l'Espagne n'autorisait jadis la prise de participation étrangère qu'à concurrence de 49 %.

La libéralisation du transport aérien européen, progressivement mise en œuvre entre 1987 et 1997, a doublement fait sauter ces verrous (Naveau, 1992 ; Espérou, Subrémon, 1997). La première décision a été la création du statut de compagnie aérienne européenne. Celui-ci prévoit que les compagnies, quel que soit leur pays d'origine, sont détenues en majorité par des États membres ou ressortissants communautaires, annulant ainsi les clauses nationales restrictives. La deuxième grande décision a été l'ouverture de l'ensemble du marché communautaire à toutes les compagnies communautaires. Comme pour toute ouverture de marché à la concurrence, la libéralisation porte en soi deux dynamiques opposées en termes de volume de l'offre et de couverture du territoire par les réseaux aériens : une dynamique de croissance de l'offre (développement de l'offre par les compagnies existantes ou par de nouveaux entrants sur le marché) et une dynamique de décroissance (rationalisations, voire faillites) (Dobruszkes, 2008). Dans ce cadre, les stratégies de prises de participations d'une compagnie aérienne dans une autre ont évolué, avec certaines conséquences sur la géographie des réseaux et, partant, sur la desserte des régions européennes.

Yu-Chun Chang et George Williams (2002), analysant les prises de participation de cinq grandes compagnies européennes, ont mis en évidence trois motivations :

- pénétrer les importants marchés tiers, nationaux ou internationaux ;
- augmenter le rabattement (« *feeder* ») vers un *hub* et ainsi contribuer au remplissage des autres vols ;
- plus marginalement, contourner le problème du manque de créneaux horaires (« *slots* ») dans certains aéroports (par exemple Lufthansa investissant dans British Midland pour obtenir des *slots* à Londres Heathrow).

Il existe cependant aussi d'autres préoccupations, parmi lesquelles nous citerons :

- la volonté de limiter la concurrence, en acquérant une compagnie dont le développement pourrait se révéler menaçant ;
- le désir de disposer rapidement des moyens de production de la compagnie que l'on acquiert (flotte, personnel de bord) et/ou de ses *slots* ;

- le développement des activités aériennes à moindre coût dans un cadre plus « souple » d'un point de vue managérial et social (offre *low-cost*, externalisation de la production de l'offre aérienne vers une filiale délocalisée).

Il faut, en outre, insister sur le fait que ces objectifs peuvent se compléter. Ils peuvent aussi se succéder dans le temps, en fonction de l'évolution du cadre légal. Ainsi, la prise de participation dans des compagnies tierces afin de pénétrer un marché étranger n'a plus de sens dans le contexte libéralisé à l'échelle européenne. Cependant, elle peut se maintenir ou se développer pour profiter de moindres coûts et pour des raisons commerciales (par exemple présenter aux Espagnols une marque dite espagnole).

Ces stratégies de participations et leurs impacts en termes de géographie des réseaux aériens sont l'objet du présent article. Celui-ci se focalise essentiellement sur la prise de participations de grandes compagnies dans de plus petites. Après un point méthodologique, nous passerons en revue un certain nombre d'exemples illustratifs des tendances récentes en termes d'organisation des réseaux et donc de desserte des territoires.

## 1. Aspects méthodologiques

Notre recherche est fondée sur des analyses de l'offre menées grâce aux bases de données produites par la firme OAG (Official Airline Guide). Celles-ci décrivent, de manière géographiquement désagrégée, l'offre aérienne régulière mondiale. Sont notamment connus, pour chaque vol, la compagnie exploitante et ses partenaires éventuels (partages de code), la fréquence et le nombre de sièges. Les ensembles de données d'OAG offrent l'information la plus détaillée et la plus exhaustive disponible, pour la période allant de janvier 1991 à janvier 2005, ainsi que nous avons pu le vérifier au cours de nos recherches depuis plusieurs années. Les sources plus officielles n'atteignent pas des niveaux équivalents, telles les bases de données de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui, pour raison de secret commercial, ne proposent des informations que pour les liaisons internationales et à condition qu'elles soient opérées par au moins deux compagnies.

La principale faiblesse des données OAG est qu'elles n'incluent pas les vols non-réguliers et donc les vols charters. De manière générale, ces vols sont très mal connus et il faut, en pratique, contacter les compagnies charters une à une pour obtenir, éventuellement, une description précise de leur offre (Dobruszkes *et al.*, 2007). En 2002, l'OACI estimait que les vols non-réguliers représentaient 12,2% du trafic aérien exprimé en passagers-km. Il faut cependant noter que ce chiffre est tiré vers le haut par le fait que les charters tendent à se spécialiser dans les vols moyen et long-courriers.

La sélection des exemples que nous allons présenter vise à offrir un éventail aussi large que possible des stratégies de participations et des conséquences en termes de géographie des réseaux aériens. Elle s'appuie sur une analyse systématique de l'évolution de tous les réseaux de compagnies aériennes européennes sur la période 1991-2005, réalisée par analyse factorielle (de type analyse en composantes principales) portant sur 13 variables indicatrices tant du volume de l'offre (nombre de sièges) que de son développement spatial (nombre de destinations et de routes) et de ses caractéristiques morphologiques (centralisation vs. dispersion), tout en distinguant l'offre intérieure, l'offre européenne et l'offre extra-européenne.

Ces variables ont été calculées pour toutes les compagnies sur la base des données OAG (Dobruszkes, 2007a, p. 97). L'analyse a tout d'abord permis de dégager quatre composantes principales utiles. La première oppose surtout l'offre intérieure à l'offre extra-européenne et au volume de l'offre ; la deuxième, l'offre internationale européenne à l'offre intérieure et extra-européenne ; la troisième, l'offre extra-européenne et la centralisation aux autres variables et en particulier celles indicatrices de l'ampleur de l'offre ; enfin, la quatrième composante correspond à l'indice de centralisation des réseaux. En traçant des graphiques montrant l'évolution de la position des compagnies par rapport à ces composantes principales et en nous aidant de la littérature existante, nous avons pu sélectionner des cas représentatifs.

Les exemples choisis ne correspondent pas à tous les cas de figure possibles, mais sont suffisamment représentatifs des principales dynamiques de réorganisation des réseaux de compagnies petites ou moyennes sous l'influence des plus grandes.

Les analyses sont menées à l'échelle inter-villes et non inter-aéroports, sans inclure dans les villes les aéroports régionaux éloignés spécialisés dans l'offre *low-cost* : ainsi, « Paris » est composé d'Orly et Charles-de-Gaulle mais n'inclut pas Beauvais-Tille, qui est traité comme un aéroport en soi.

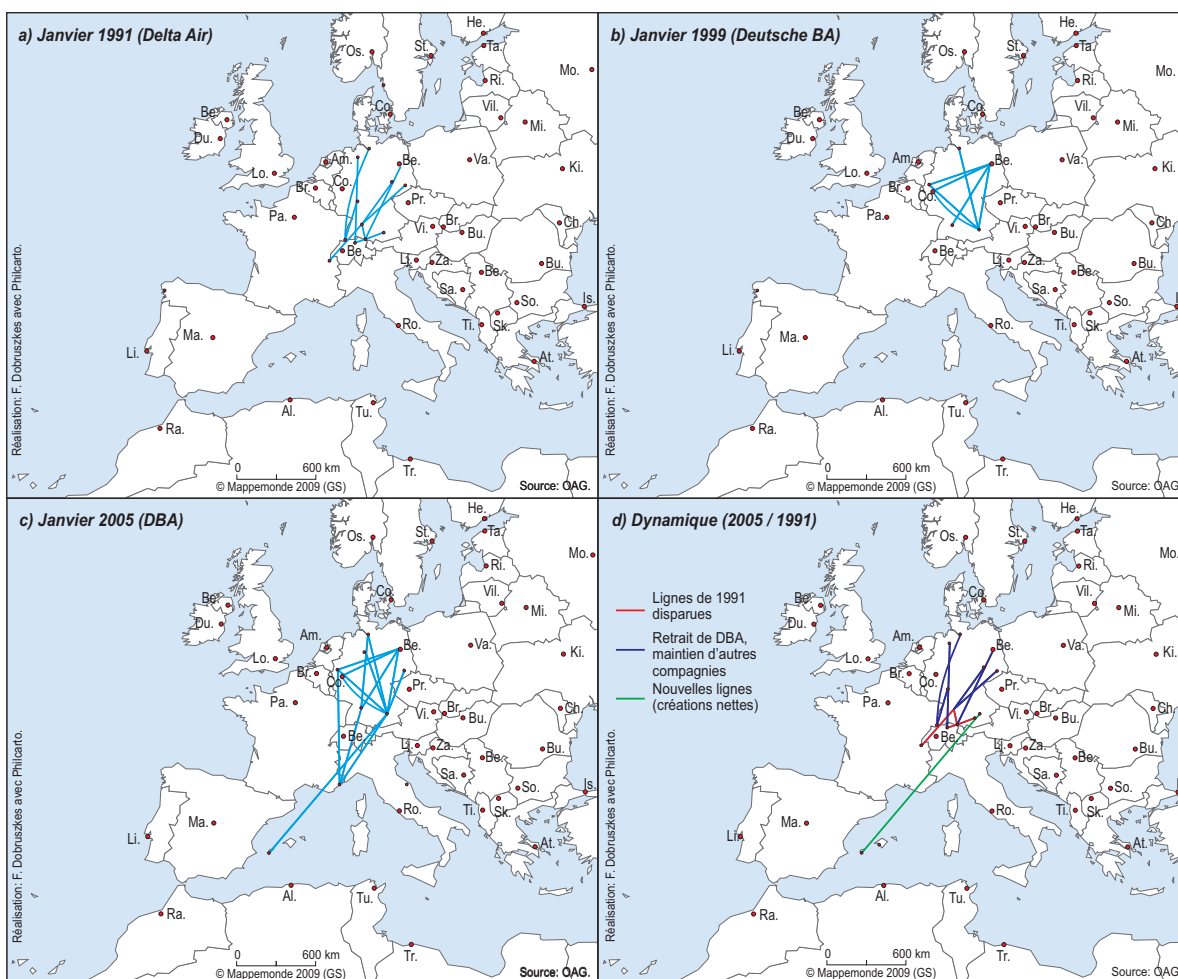
## 2. La pénétration de marchés tiers

La pénétration de marchés tiers est, historiquement, la première raison de prise de participation dans une autre compagnie, permettant ainsi de contourner certains protectionnismes nationaux tout en offrant une marque ayant l'apparence d'un produit national. Nous présentons ici l'investissement de British Airways dans une compagnie allemande et celui de SAS dans une compagnie espagnole. Le premier montre en effet une évolution de la stratégie vers plus d'ouverture européenne, tandis que le second montre une stratégie orientée vers la desserte d'un marché touristique à forte composante nationale.

### British Airways / Deutsche BA : la pénétration du marché allemand

En 1992, British Airways (BA) acquiert 49 % des parts de Delta Air, une compagnie régionale allemande dont le petit réseau est centré sur Friedrichshafen et de Stuttgart (fig. 1a). Celle-ci est renommée Deutsche BA. Le but est d'accéder à l'important marché allemand puis de transformer le transporteur en compagnie européenne (Chang, Williams, 2002). Cependant, Deutsche BA doit faire face à une forte riposte de Lufthansa, principale compagnie allemande, si bien qu'elle accumule les pertes et que le réseau est réorganisé : des lignes internationales sont supprimées et le réseau est recentré sur des grandes villes allemandes (principalement Munich et Berlin) au détriment de Friedrichshafen et de Stuttgart (fig. 1b). En 2002, la compagnie est convertie en compagnie *low-cost*, puis son réseau est étendu vers Nice et les Baléares, imitant en cela les nombreuses compagnies reliant les villes allemandes aux destinations du tourisme balnéaire méridional (fig. 1c). Plus récemment, après 2005, l'option touristique a été confirmée et le réseau s'est fortement développé vers les destinations touristiques méridionales : la compagnie a été rachetée en 2006 par Air Berlin, la seconde compagnie allemande après Lufthansa.

En termes de réseaux, Deutsche BA a totalement renouvelé son offre puisqu'elle n'exploite plus aucune ligne du réseau Delta Air de 1991. Pour autant, cette



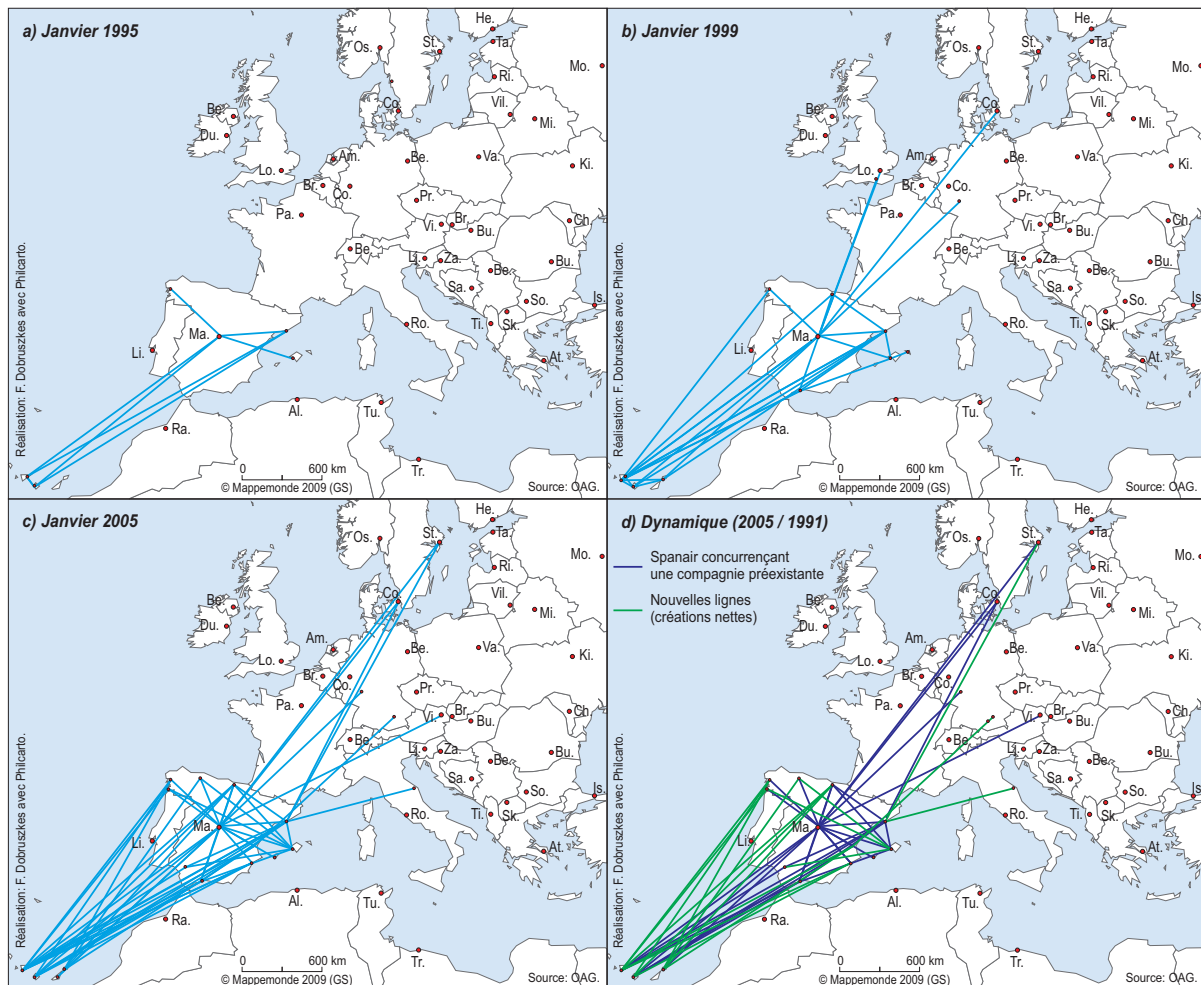
### 1. L'évolution du réseau Deutsche BA (source : OAG)

compagnie n'a guère participé à une diversification des lignes européennes. D'une part, Friedrichshafen et Stuttgart ont perdu des lignes, qui représentaient 49 % du volume de l'offre Delta Air de 1991, exprimé en nombre de sièges offerts, et qui n'ont été reprises par aucune autre compagnie (fig. 1d). D'autre part, mis à part le cas Munich-Ibiza, les lignes ajoutées au réseau de la compagnie existaient déjà toutes en 1991 et étaient alors opérées essentiellement par Lufthansa ou Air France (2). En fait, le réseau Deutsche BA de 2005 est à ce point focalisé sur des lignes importantes que la compagnie y cohabite généralement avec plusieurs concurrentes (11 lignes sur 14, représentant 95 % de son offre en sièges). Deutsche BA contribue donc davantage à l'élargissement de la concurrence qu'à la création de nouvelles lignes ou à l'amélioration de l'accessibilité aérienne régionale.

### SAS / Spanair : la pénétration du marché touristique espagnol au profit des villes de province espagnoles

Spanair est une compagnie fondée à la fin de 1986 sous forme de société mixte par SAS (49 %, seuil maximal alors légalement autorisé) et la société holding madrilène Teinver (51 %). Comme pour British Airways avec Deutsche BA en Allemagne, il s'agit de profiter du marché espagnol dont on estime à l'époque que le potentiel est mal exploité, tout en contournant les restrictions légales qui réservent alors le trafic intérieur aux compagnies espagnoles. L'Espagne, alors en pleine croissance, vient d'entrer dans l'Union européenne.

Spanair commence ses activités en 1988 avec des charters. En 1994, elle se lance dans les vols réguliers en reliant essentiellement Madrid et Barcelone aux Canaries et aux Baléares (fig. 2a). Ce réseau est ensuite renforcé, d'une part, en multipliant les liaisons avec les îles (au profit de villes espagnoles secondaires) et quelques villes européennes (fig. 2b) et, d'autre part, en misant sur le segment intercontinental, non représenté ici (3). En 2003, la part de SAS dans Spanair atteint 95 % et le réseau est encore développé. En 2005, les dessertes intra-espagnoles sont encore renforcées (toujours au profit des îles) et quelques destinations européennes ont été ajoutées (fig. 2c) tandis que les liaisons vers l'Amérique ont été supprimées (4). En 10 ans, le volume de l'offre a été multiplié par six.



## 2. L'évolution du réseau Spanair (source : OAG)

Spanair a incontestablement participé tant à une forte dynamique de créations de routes qu'à une augmentation de la concurrence. Sur les 51 lignes exploitées en 2005, 20 ne l'étaient par aucune compagnie en 1991 et correspondent à une stratégie géographique originale consistant à relier les îles aux villes de province telles que Saint-Jacques-de-Compostelle, Bilbao ou Valence (fig. 2d). Cependant, ces liaisons ne représentent que 9 % de l'offre Spanair de 2005, traduisant le fait qu'il s'agit, pour partie, de relations de niche où la demande est plus limitée. Sur les 31 autres lignes, Spanair a rejoint la compagnie initialement en place, le plus souvent Iberia qui a ainsi

vu sa position dominante s'effriter. Dans tous les cas, Spanair, elle aussi, doit maintenant compter sur la présence d'autres compagnies venues renforcer l'offre et la concurrence (5). Parmi ces concurrentes, la plus importante est Air Europa (jadis nommée Air España), autre compagnie espagnole également spécialisée dans les liaisons entre îles et villes de province. En d'autres termes, Spanair a vraisemblablement ouvert la voie en démontrant la viabilité des relations entre la province et les îles espagnoles, mais a ensuite été imitée par d'autres compagnies.

Ces deux exemples montrent deux stratégies de pénétration d'un marché qui se complètent. Dans le cas de Deutsche BA, l'entrée de British Airways dans le capital s'est traduite par une concentration de l'offre sur des relations à forte densité de trafic, se traduisant par la disparition de lignes secondaires et un renforcement de la concurrence avec les autres. Avec la prise de contrôle de Spanair par SAS, il y a pour partie une stratégie équivalente, mais aussi une stratégie de diversification géographique de l'offre qui profite aux villes espagnoles de second rang, dorénavant directement reliées aux îles touristiques.

### **3. L'organisation du rabattement vers le hub d'une grande compagnie**

En réponse à la libéralisation du transport aérien européen, la plupart des grandes compagnies européennes ont réorganisé leur offre selon la logique du réseau en étoile (*hub-and-spokes*), la concentrant ainsi sur un ou deux *hubs*. Dans ce cadre, l'objectif des prises de participation antérieures peut être modifié: plutôt que de pénétrer un marché tiers, il s'agit maintenant d'organiser le réseau existant afin d'améliorer la position de son propre *hub*, en diversifiant le réseau et en y apportant plus de passagers. L'investissement de Lufthansa dans Air Dolomiti et celui de KLM dans diverses filiales illustrent bien cette évolution.

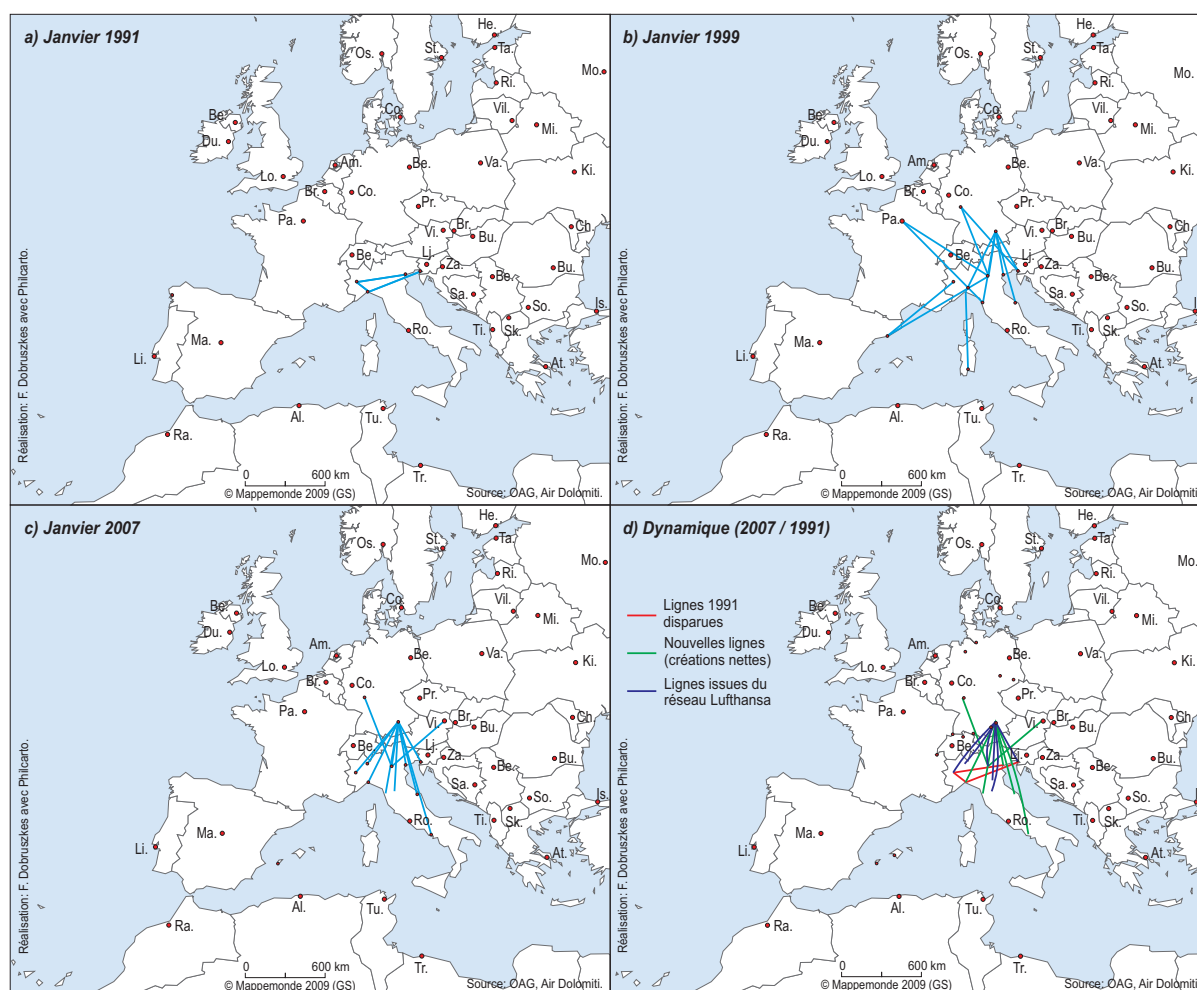
#### **Lufthansa et Air Dolomiti travaillant pour Munich**

Air Dolomiti est une petite compagnie italienne fondée en 1989 par le groupe sidérurgique italien Leali, qui voit alors dans la libéralisation imminente du ciel européen une occasion de diversifier ses activités. L'activité commerciale démarre en 1991 avec quelques lignes centrées sur le Nord de l'Italie (Turin, Gênes et Venise) (fig. 3a). Ensuite, le réseau se développe et s'arrime à quelques grandes villes internationales hors Italie (Paris, Francfort, Munich et Barcelone) (fig. 3b).

Une collaboration se met alors en place avec Lufthansa (partage de code généralisé), qui acquiert 26 % d'Air Dolomiti en 1999. Puis, en 2003, Lufthansa prend le contrôle total de la compagnie et la fait membre de Lufthansa Regional, une filiale intégrant également Augsburg Airways, Contact Air, Eurowings et Lufthansa CityLine. Ensemble, les cinq compagnies régionales opèrent la plupart des vols européens de Lufthansa. À cause de la saturation de l'aéroport de Francfort, où son *hub* principal est établi, Lufthansa a développé un second *hub*, à Munich (Burghouwt, de Wit, 2005). Il faut y faire converger un maximum de lignes afin d'y démultiplier les possibilités de correspondance et contribuer au remplissage mutuel des avions. Lufthansa a ainsi acquis plusieurs compagnies régionales afin d'alimenter ce *hub*.

Dans ce cadre, la nouvelle vocation d'Air Dolomiti est d'alimenter le *hub* munichois de Lufthansa, et le réseau est fortement réorganisé en ce sens (fig. 3c). La réorganisation est à ce point marquée spatialement que le nouveau réseau paraît comme « aimanté » par Munich (12 lignes sur 14, représentant 80 % du nombre de

sièges produits par Air Dolomiti en 2005). C'est ainsi qu'il ne reste rien du réseau originel d'Air Dolomiti, tandis que le réseau résultant est un mélange de lignes nouvelles (créations nettes, représentant la moitié des lignes et des sièges du réseau actuel) et de lignes issues du réseau de Lufthansa (fig. 3d).



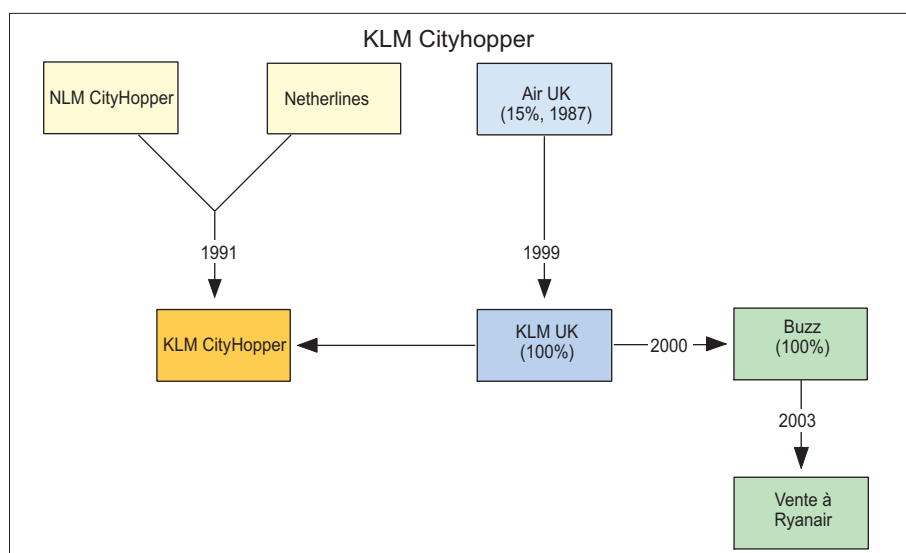
### 3. L'évolution du réseau Air Dolomiti (source : OAG et Air Dolomiti)

#### KLM, Air UK / KLM UK et KLM Cityhopper volant au profit d'Amsterdam

KLM et ses filiales Air UK et KLM Cityhopper offrent un bon exemple des jeux de prises de participations et de transformations successives des compagnies au gré des enjeux du moment et des stratégies établies par les états-majors des grandes compagnies (fig. 4).

En 1987, KLM acquiert 14,9% des parts d'Air UK, une compagnie régionale britannique qui opère des vols desservant les villes secondaires britanniques et diverses villes européennes : d'une part, KLM y voit l'occasion de pénétrer l'important marché intérieur britannique ; d'autre part, il s'agit de rabattre du trafic vers Amsterdam et ainsi alimenter en passagers ses propres avions (Chang, Williams, 2002). Au réseau originel se superposent dès lors des lignes reliant diverses villes britanniques à Amsterdam (fig. 5a). La même logique de rabattement vers Amsterdam (outre quelques lignes desservant alors Eindhoven) prévaut concernant la formation





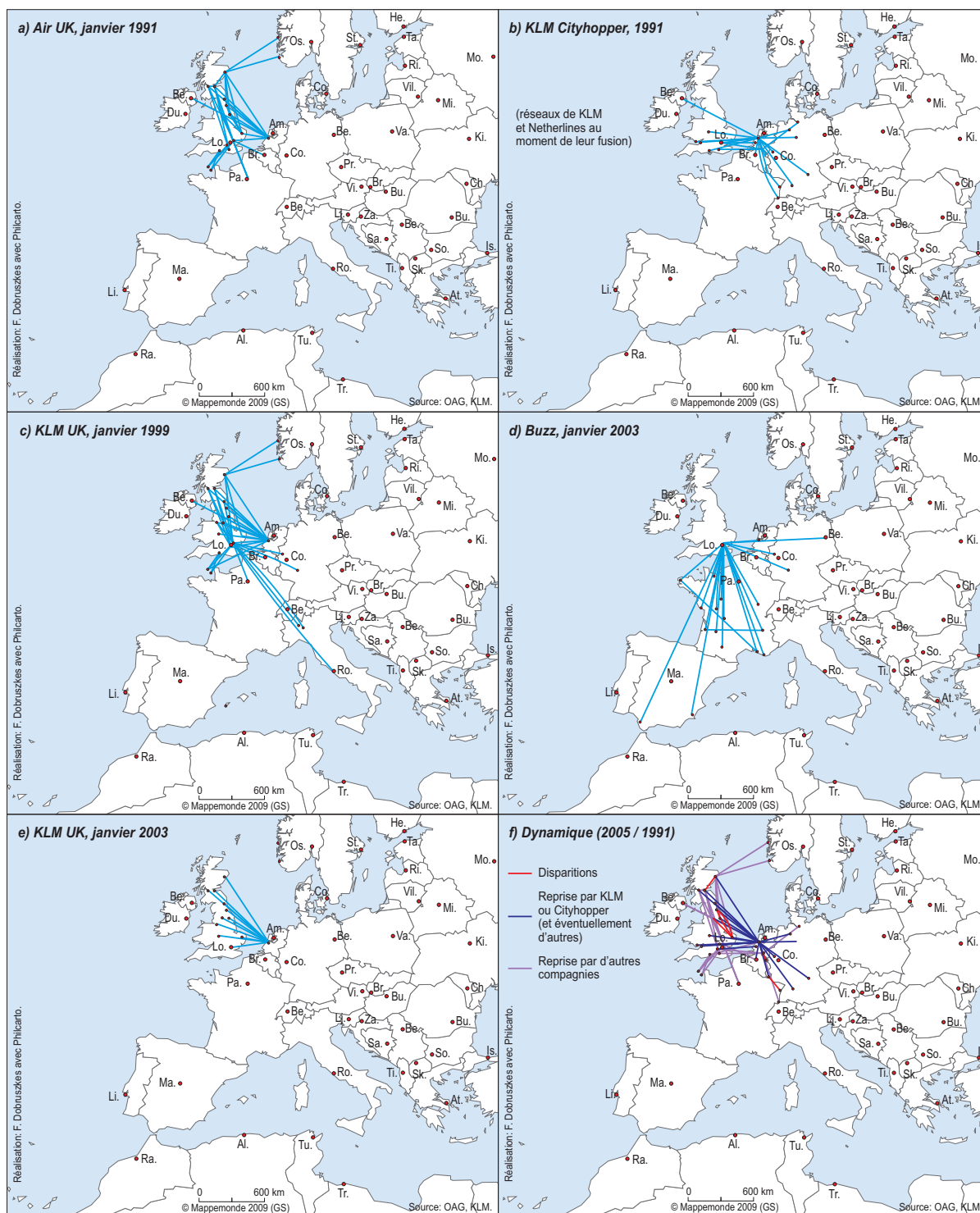
4. KLM, Air UK / KLM UK et KLM Cityhopper

de KLM Cityhopper, née en 1991 de la fusion entre deux petites compagnies néerlandaises, NLM Dutch Airlines et Netherlines (fig. 5b).

KLM augmente progressivement sa participation dans Air UK jusqu'à en être totalement propriétaire, tandis que la compagnie est renommée KLM UK. En 1999, le réseau apparaît renforcé tant sur le marché national qu'international, tout en combinant toujours logique britannique et logique amstellodamoise (fig. 5c).

Ensuite, en 2000, constatant le succès croissant des compagnies à bas prix, KLM lance une filiale *low-cost* nommée Buzz. Celle-ci se voit transférer une partie du réseau de KLM UK et ouvre également de nouvelles lignes (fig. 5d). Dans le même temps, le reste du réseau de KLM UK est restructuré de sorte que seules les lignes vers Amsterdam sont maintenues (fig. 5e), tandis que la compagnie est fondue dans KLM Cityhopper. La suppression des autres lignes, concernant la Grande-Bretagne, est probablement due à une forte concurrence des compagnies *low-cost*, tant sur le segment national qu'europpéen. Enfin, Buzz est vendue à Ryanair, témoignant semble-t-il des difficultés qu'ont les compagnies conventionnelles à se diversifier dans le segment *low-cost*, même au travers de filiales (Dennis, 2004).

KLM Cityhopper est aujourd'hui tellement intégré à sa maison-mère que les vols ne sont commercialisés que par KLM. Sur une même ligne, on peut très bien voyager tantôt avec KLM, tantôt avec KLM Cityhopper, selon les jours ou les heures. Le cas des filiales de KLM témoigne de ce que la libéralisation du transport aérien européen a conduit au déplacement des enjeux en termes de participations. Les filiales ne sont plus vraiment nécessaires pour pénétrer un marché tiers pourvu que les vols soient internes à l'espace européen libéralisé, sauf pour d'éventuelles raisons commerciales (présenter une marque britannique aux Britanniques). Dans ce cadre, l'intérêt d'une filiale à vocation européenne est soit de proposer une offre radicalement différente (typiquement du genre *low-cost*), soit de profiter d'une structure de coûts plus avantageuse (voir § Défaire un *hub* concurrent et diminuer ses coûts : l'exemple d'Air France / Régional). KLM a opté pour la seconde solution, en se recentrant sur son activité principale (la desserte par vols classiques de et vers les Pays-Bas) mais en faisant exploiter une partie de ses vols européens par une filiale permettant d'abaisser les coûts opérationnels.



### 5. L'évolution des réseaux Air UK, KLM UK et KLM Cityhopper (source : OAG et KLM)

En termes dynamiques, sur les 56 lignes opérées en 1991 par Air UK, NLM ou Netherlines, seules 7 relations (représentant alors 6 % des sièges) ont disparu (fig. 5f). Encore faut-il préciser qu'il s'agissait pour la plupart de sauts de puce ou de liaisons improbables entre petites villes britanniques (par exemple Norwich-Teeside). KLM ou KLM Cityhopper (plus d'éventuels concurrents) ont repris 24 lignes, toutes centrées sur Amsterdam. Diverses autres compagnies, en particulier British Midland et la *low-cost* EasyJet, ont repris l'exploitation des autres lignes. Les lignes apparues entre 1991 et 1999 sont toujours opérées en 2005, à deux exceptions près. En

revanche, nous verrons plus loin qu'une partie des lignes créées par Buzz n'a pas résisté. En conclusion, par rapport à 1991, le recentrage de KLM sur une offre conventionnelle et sur Amsterdam n'a guère été dommageable à l'accessibilité aérienne des villes concernées. Les lignes de 1991 se sont presque toutes maintenues et de nouvelles sont mises en service.

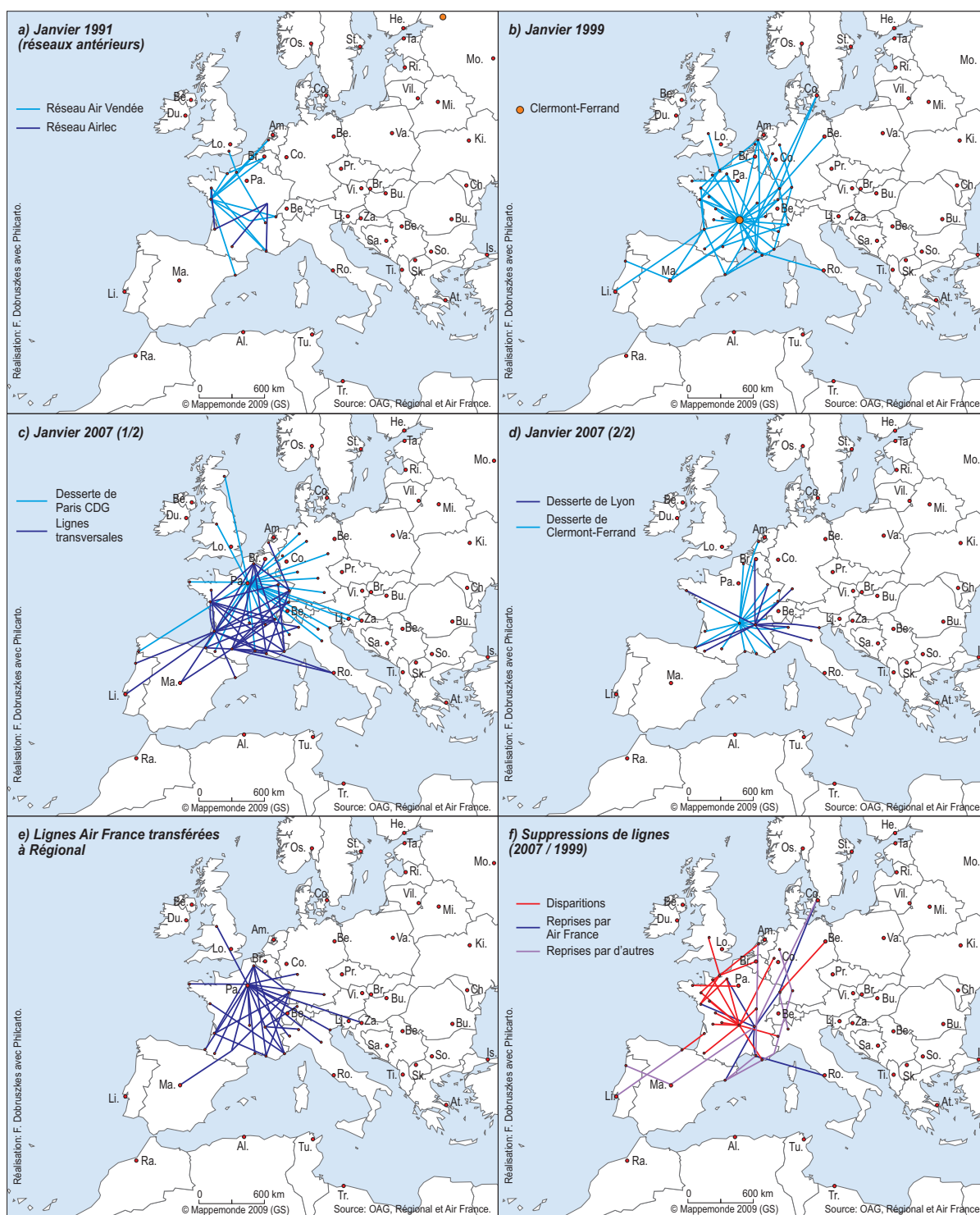
Ces deux exemples nous montrent comment la logique de réseau de la compagnie-actionnaire implique un recentrage de l'offre de la compagnie possédée sur son *hub*. Selon leur rentabilité, les anciennes lignes non connectées au *hub* sont supprimées et disparaissent à moins d'être reprises par d'autres compagnies, éventuellement selon le modèle *low-cost* sous forme de liaisons de niche. Les tarifs bas peuvent en effet attirer une nouvelle clientèle et permettre de rentabiliser des vols que les compagnies conventionnelles n'estimaient pas rentables.

#### **4. La lutte contre la concurrence**

En économie de marché, il est classique que certaines compagnies cherchent à augmenter leur taille voire à constituer des positions dominantes en absorbant des concurrents ou en fusionnant avec eux. Ceci permet de limiter la concurrence, de réaliser des économies d'échelle permettant d'être plus compétitif et de diminuer les prix ou, à l'inverse, d'imposer des prix plus élevés grâce à la position dominante (Levine, 1987). Nous présentons ici deux exemples différenciés témoignant de ces stratégies : l'un dans le contexte d'un réseau *hub-and-spokes* principalement intérieur et l'autre dans le cadre d'une croissance rapide de type *low-cost*.

##### **Défaire un hub concurrent et diminuer les coûts : l'exemple Air France / Régional**

Regional Airlines est une compagnie régionale française issue de la fusion d'Air Vendée et d'Airlec en 1992, deux compagnies opérant des relations secondaires entre villes françaises de province ou entre celles-ci et diverses villes européennes (fig. 6a). Une partie de ces liaisons est ou a été financée par les pouvoirs publics au nom de l'aménagement du territoire (Dobruszkes, 2007b). Sous la bannière de la nouvelle compagnie, le réseau a été diversifié (passant de 20 lignes en 1991 à 59 en 1999) et concentré pour l'essentiel sur un *hub* implanté à Clermont-Ferrand (fig. 6b). Seules les principales lignes transversales sont conservées, ce qui implique la fermeture de 14 des 20 lignes originelles d'Air Vendée ou d'Airlec (représentant 62 % des sièges offerts) mais aussi la création de 52 lignes qu'aucune autre compagnie n'opérait en 1991. Clermont-Ferrand, agglomération du Massif central avec 258 500 habitants, compte peu à l'échelle française et surtout européenne. Elle se voit pourtant propulsée en tant que centre d'un réseau d'envergure nationale et même européenne, grâce à sa position centrale dans l'espace français et au dynamisme des acteurs locaux (Varlet, 1997). Les autorités locales ont ainsi fortement investi dans l'aéroport, notamment en allongeant la piste et en construisant un nouveau terminal réservé à Regional Airlines. Inauguré en 2000, celui-ci comprend trois satellites capables de traiter simultanément 18 avions. Ian B. Thompson (2002) indique que les quatre vagues quotidiennes d'arrivées et de départs offrent 300 occasions de correspondance par jour. Le trafic y passe de 268 530 passagers en 1990 à plus de 940 000 en 2000, la plupart en correspondance (6).



## 6. L'évolution du réseau régional Airlines (source OAG, Régional et Air France)

Cette même année, malgré ce succès, Regional Airlines annonce ne plus pouvoir assumer seule sa croissance et recherche un investisseur. Air France acquiert ainsi la compagnie, notamment pour éviter une pénétration de British Airways ou de KLM sur le marché français (Varlet, 2008). L'année suivante, Air France la fusionne avec Flandre Air et Proteus pour former Régional, filiale à 100 %, exploitant des vols intérieurs et intra-européens pour son compte. Plus précisément, Régional exploite des vols pour Air France selon deux modalités : d'une part, des vols réguliers affrétés par Air France qui en assume la responsabilité financière; d'autre part, des vols

franchisés selon un schéma où Régional verse une redevance à Air France pour gérer et opérer des vols commercialisés par Air France avec un code Air France (et des avions aux couleurs d'Air France). Régional agit ici sous sa propre responsabilité financière, en échange de quoi Air France apporte sa puissance commerciale et un potentiel de passagers non négligeable.

Dans ce cadre, Air France intervient dans la définition du réseau de Régional, qui passe de 59 lignes en 1999 à 85 en 2007. Le réseau obéit actuellement à quatre logiques géographiques (fig. 6c et fig. 6d) : aux lignes transversales et à celles centrées sur Clermont-Ferrand se sont en effet ajoutées des lignes desservant Paris CDG et Lyon (plus quelques lignes centrées sur Bordeaux, un peu rapidement qualifiée de « porte ibérique »). Sur 85 lignes actuellement exploitées par Régional, 27 étaient des lignes directement opérées par Air France (fig. 6e).

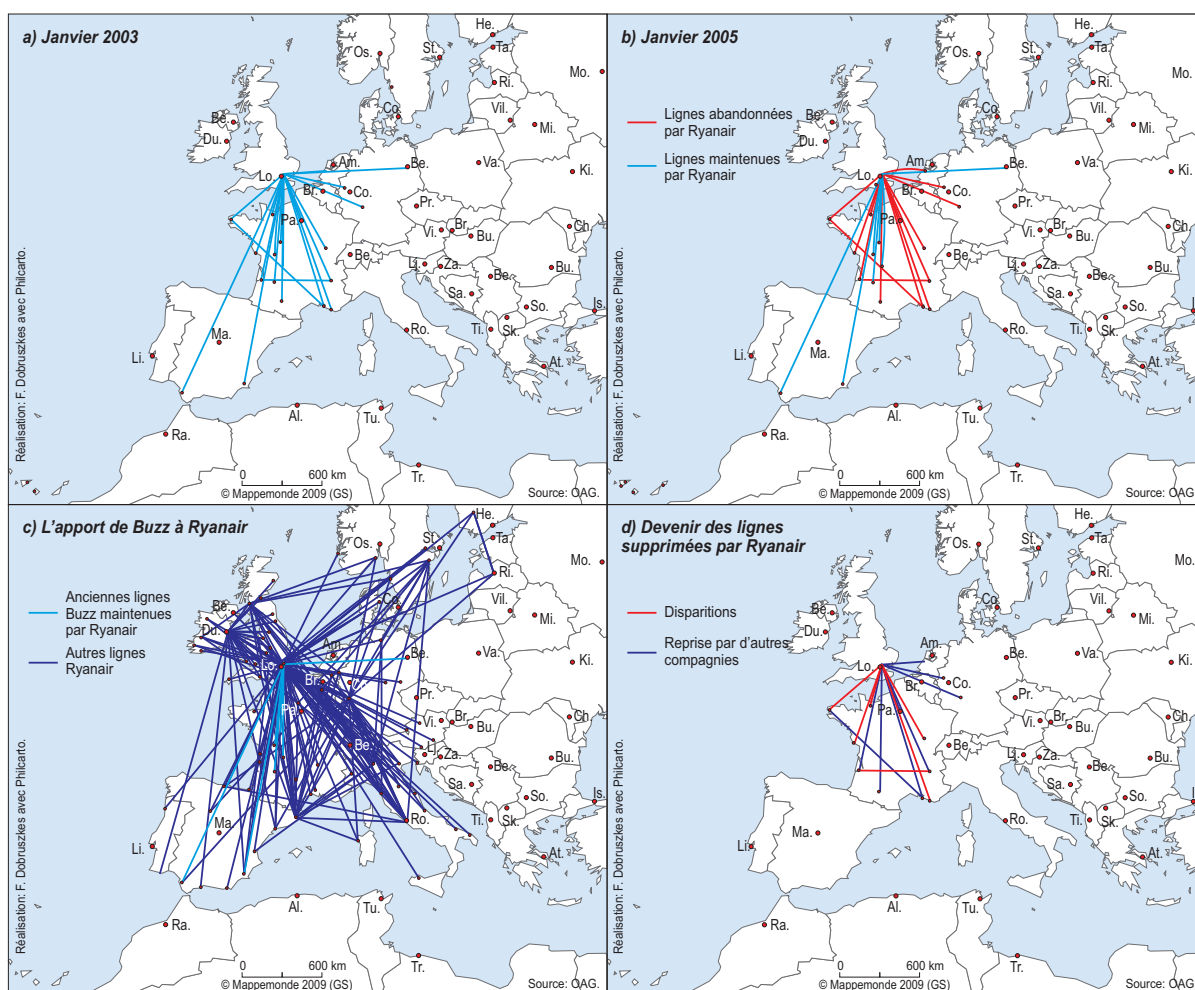
Cette forte croissance du nombre de lignes masque cependant la suppression de 39 lignes du réseau Regional Airlines de 1999. Certaines ont été reprises par Air France ou par d'autres compagnies, mais 22 lignes (soit 28 % des sièges de 1999) ont disparu de la carte (fig. 6f). En fait, Air France a entamé le démantèlement du *hub* de Clermont-Ferrand, qui faisait de l'ombre à son propre *hub* régional de Lyon. La flotte de Régional est dès lors progressivement concentrée sur Lyon, illustrant ainsi l'instabilité du *hub* d'une région dont le poids démographique et économique n'est pas assez important, ne justifiant donc pas une offre aérienne diversifiée et volumineuse. On peut voir dans le basculement de Clermont-Ferrand vers Lyon comme un retour de balancier où la géographie des hommes et des activités reprend le dessus, le marché local venant utilement compléter les passagers en correspondance. On peut également y voir le fait qu'avec un réseau se déployant à une échelle plus européenne, la position centrale de Clermont-Ferrand à l'échelle française présente aujourd'hui bien moins d'intérêt que dans le cadre du réseau essentiellement intérieur qu'avait développé Regional Airlines.

### **Circonscrire un réseau concurrent et croître rapidement : l'exemple Ryanair / Buzz**

Le cas de Buzz a déjà été partiellement évoqué au point 3. Rappelons que KLM a dépouillé sa filiale KLM UK d'une partie de ses lignes au profit de Buzz (fig. 7a), filiale *low-cost* alors récemment créée, avant de revendre celle-ci à Ryanair.

L'évolution du réseau passé dans le giron de Ryanair témoigne directement de la stratégie du nouveau propriétaire. Sur les 23 lignes exploitées par Buzz en 2003, seules 8 (30 % des sièges) sont encore exploitées par Ryanair deux ans plus tard (fig. 7b). Les autres ont été supprimées tandis que les avions et le personnel navigant ont été affectés à d'autres lignes, dans la mesure où l'offre de Ryanair croît très rapidement. Si Buzz contribue au réseau Ryanair, c'est avant tout par réaffectation des moyens de production à d'autres lignes (fig. 7c). À peu de chose près, les lignes supprimées ne sont pas celles issues du réseau Air UK / KLM UK, mais bien celles ouvertes par Buzz elle-même et desservant principalement la France. Elles correspondent souvent à des destinations dépourvues d'aéroports secondaires (Amsterdam, Toulouse, Paris, Marseille avant la récente inauguration d'un terminal réservé aux compagnies à bas prix, etc.), qui ne permettent pas à Ryanair de pratiquer des rotations rapides et de bénéficier de faibles taxes aéroportuaires ou des autres avantages dont elle a l'habitude (Barrett, 2004 ; Dobruszkes, 2005). En outre,

une partie du réseau Buzz était constituée de lignes à faible demande opérées avec des avions régionaux d'environ 100 places. Cette faible demande a empêché Ryanair de généraliser l'emploi de ses Boeing 737 de plus grande capacité. La compagnie a alors préféré fermer les lignes concernées plutôt que de maintenir une flotte diversifiée, facteur d'augmentation des coûts et de restriction de la flexibilité (Dennis, 2004). Cependant, dans la plupart des cas, d'autres compagnies (dont la rivale EasyJet) sont également présentes ou ont remplacé Ryanair, si bien que, *in fine*, seules six liaisons (représentant 4 % des sièges) ont réellement disparu de la carte (fig. 7d).



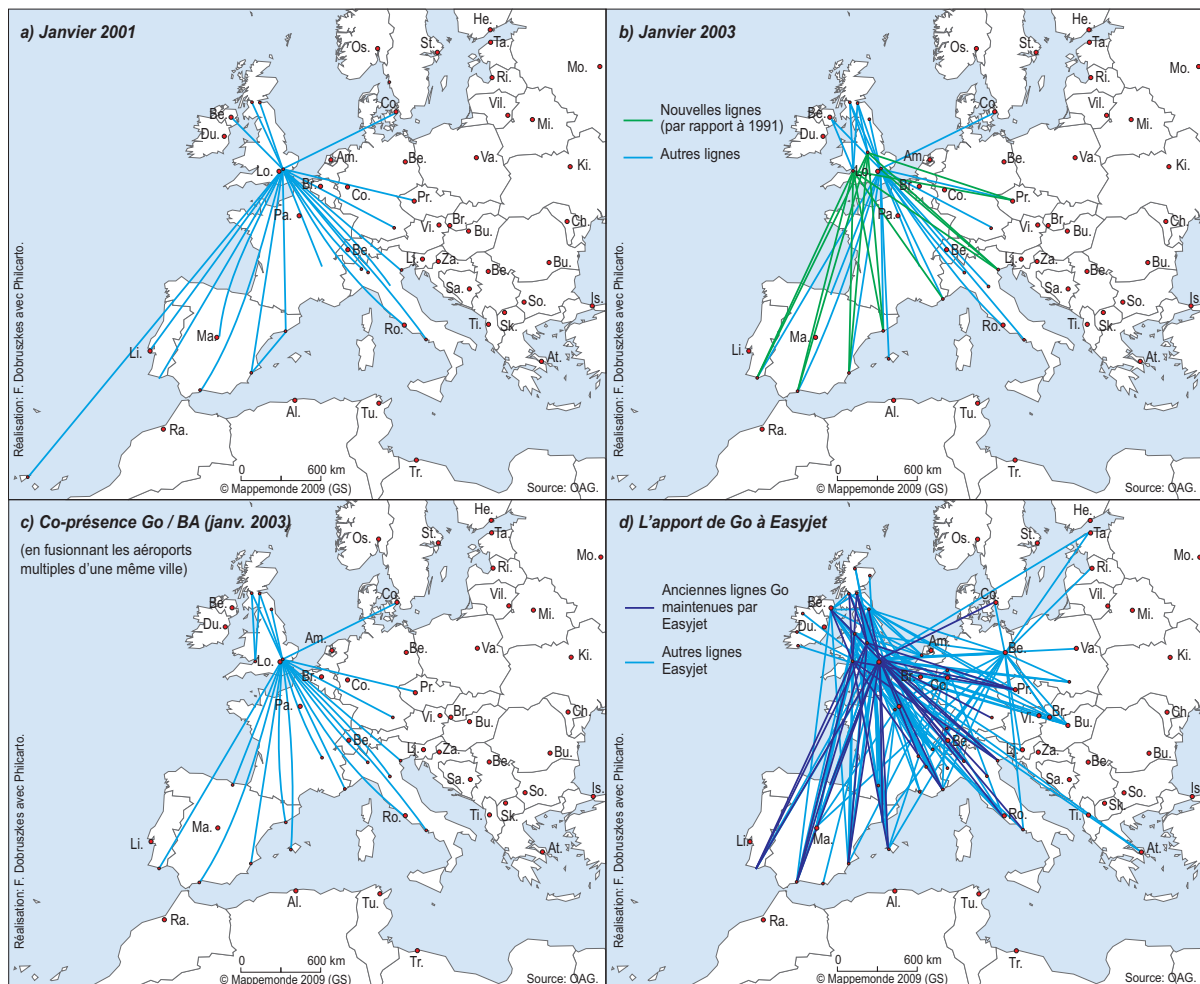
## 7. L'évolution du réseau Buzz (source : OAG)

Les deux exemples présentés ci-avant témoignent de stratégies prédatrices visant à limiter la concurrence tout en se dotant de moyens techniques et humains supplémentaires. Globalement, ils conduisent, sous la houlette de la compagnie qui investit, à des restrictions qui concernent en général des villes secondaires, à une ou aux deux extrémités des lignes.

### Le surf sur la vague *low-cost* : l'exemple British Airways / Go

Plusieurs compagnies conventionnelles ont tenté, avec des succès variés, de participer à la vague des nouvelles offres aériennes à bas prix. Le cas du lancement puis de la revente de Go par British Airways en est une bonne illustration.

Concernée au premier chef par la montée en puissance de la compagnie *low-cost* irlandaise Ryanair, initialement centrée sur l'Irlande et la Grande-Bretagne, British Airways annonce dès 1997 le lancement d'une compagnie *low-cost*, dont les premiers vols commencent en 1998 sous le label commercial «Go» et avec le slogan commercial «*The Low Cost Airline From British Airways*». Dans un premier temps, le réseau est centré sur Londres Stansted (fig. 8a), un aéroport secondaire situé dans le Nord-Est de Londres et spécialisé dans l'accueil des compagnies *low-cost*. L'offre relie quelques grandes villes européennes à des destinations touristiques méridionales, et couvre certaines relations intérieures britanniques. Deux années plus tard, le réseau s'est développé (passant de 21 à 39 lignes), en perdant quelques relations «urbaines» pour mieux se focaliser sur les destinations touristiques méridionales, qui sont maintenant reliées tant à Londres Stansted qu'à Bristol et Nottingham (East Midlands Airport) (fig. 8b). Ce réseau participe à la création de 15 lignes qui n'existaient pas en 1991, presque toutes au profit des deux dernières villes citées.



## 8. L'évolution du réseau Go (source : OAG)

Ce réseau est assez singulier dans la mesure où 21 lignes concurrencent directement le réseau de son propriétaire British Airways, dès lors que l'on considère tous les aéroports londoniens comme une seule entité (fig. 8c). Cependant, compte tenu de l'étendue de Londres, du volume du marché local et de l'opposition sociale qui se superpose à la différenciation des aéroports (Heathrow du côté des banlieues

aisées occidentales vs. Stansted près des banlieues populaires de l'Est), on peut raisonnablement penser qu'il y a de la place pour un dédoublement de l'offre. Toujours est-il que, malgré de bons résultats, British Airways décrète que Go fait de l'ombre à son activité centrale, l'exploitation de vols conventionnels avec service (Graham, Vowles, 2006). Aussi décide-t-on de vendre la compagnie. Un accord est signé avec la grande compagnie *low-cost* EasyJet en 2002, qui inclut Go dans son réseau en rapide croissance. Les vols sont totalement passés sous le label EasyJet en avril 2003. Jusqu'à ce jour, EasyJet a conservé toutes les lignes Go sauf deux. Le réseau EasyJet de 2005 est composé pour 22 % de lignes issues de Go (fig. 8d).

Finalement, l'histoire de Go montre tout à la fois les difficultés et les ambiguïtés de la gestion d'un modèle *low-cost* par une compagnie conventionnelle, fût-ce par le biais d'une filiale spécifique, et l'intérêt d'une acquisition par une compagnie tierce, qui peut accélérer notablement le développement de son réseau.

## Conclusion

La libéralisation du transport a accru les participations de grandes compagnies aériennes dans de plus petites, avec des motivations diverses. Les quelques exemples détaillés ici montrent que les conséquences sur la desserte des territoires sont variables. De manière générale, les réorganisations opérées par les *majors* (British Airways, Air France, Lufthansa, KLM) conduisent à une concentration accrue de l'offre aérienne sur leurs *hubs* et donc sur les villes qui comptent le plus à l'échelle européenne (Lufthansa à Munich, KLM à Amsterdam, etc.) ou nationale (Air France à Lyon). Les lignes plus secondaires ou de niche peuvent demeurer la spécialité de filiales spécifiques (Spanair), être revendues à d'autres compagnies (en particulier de type *low-cost*) ou enfin être supprimées dans le cadre de la concentration du trafic sur un seul *hub* ou un *hub* plus important (Lyon au détriment de Clermont-Ferrand). Les compagnies régionales ou *low-cost* peuvent prospérer sur les lignes abandonnées ou jamais desservies par les compagnies conventionnelles.

Ces résultats montrent comment la stratégie commerciale des compagnies, contraintes à plus de rentabilité par la libéralisation ou profitant de nouvelles occasions d'accroître les profits, conduit à modifier la géographie des réseaux. On observe ici un cas d'évolution du déploiement spatial d'une activité économique, sous l'impulsion des détenteurs du capital qui n'opèrent plus dans un système régulé. En soit, cela n'a rien d'étonnant et tout secteur d'activité ou toute entreprise opérant « librement » a ses propres logiques spatiales dans un contexte géographique et historique donné. La mobilité des facteurs de production n'a plus rien d'original dans un monde où les frontières ont largement été ouvertes, voire supprimées. Cependant, le transport aérien présente un cas particulier, car sa flexibilité spatiale est particulièrement importante. Les compagnies peuvent très rapidement modifier la géographie de leur offre. Ceci les oppose notamment au chemin de fer, ou à de nombreuses autres activités économiques.

De ce point de vue, la principale contrainte qui persiste est la régulation d'une partie du marché par des accords bilatéraux concernant les segments non libéralisés, en l'occurrence la plupart des marchés extra-européens.

Dans un certain sens, on peut également voir la réorganisation des réseaux aériens dans un contexte de libéralisation comme un retour de la géographie. En effet, le transport aérien libéralisé étant contraint à la rentabilité et quasiment privé



d'aides publiques (7), les réseaux correspondent sans doute plus qu'auparavant aux réalités géographiques qui conditionnent la demande : poids démographique, poids économique (y compris la fonction touristique), re-métropolisation, insertion plus générale des villes dans les systèmes urbains nationaux et supra-nationaux, etc. Seule l'offre *low-cost* peut, dans une certaine mesure, se libérer du poids de ces facteurs car, dans ce cas, les tarifs sont si bas qu'ils induisent une demande nouvelle rendant envisageable l'exploitation de vols plus transversaux au profit des villes secondaires, jadis plutôt desservies par des trains ou des avions subventionnés au titre du service public.

## **Bibliographie**

- BARBOT C. (2006). « Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement ». *Journal of Air Transport Management*, 12, p. 197-203.
- BARRETT S. (2004). « How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? ». *Journal of Air Transport Management*, 10, p. 33-39.
- BURGHOUWT G., DE WIT J. (2005). « Temporal configurations of European airline networks ». *Journal of Air Transport Management*, 11, p. 185-198.
- CHANG Y.-C., WILLIAMS G. (2002). « European major airlines strategic reactions to the Third Package ». *Transport Policy*, 9, p. 129-142.
- DENNIS N. (2004). « Can the European low-cost airline' boom continue? Implications for regional airports ». Communication présentée à l'*European Regional Science Association*, 28 p.
- DOBRUSZKES F. (2005). « Compagnies low-cost européennes et aéroports secondaires : quelles dépendances pour quel développement régional ? ». *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 47, p. 39-59.
- DOBRUSZKES F. (2007a). *Géographie de la libéralisation du transport aérien passagers en Europe*. Bruxelles : Université libre de Bruxelles, thèse de doctorat, inédite (<http://theses.ulb.ac.be/ETD-db/collection/available/ULBetd-05252007-224057>).
- DOBRUSZKES F. (2007b). « Une géographie des services publics aériens en Europe et en France ». *L'Espace géographique*, n° 4, p. 320-336.
- DOBRUSZKES F. (2008). *Libéralisation et desserte des territoires : le cas du transport aérien européen*. Berne : Peter Lang, coll. « Action publique », 285 p. ISBN : 978-90-5201-449-4
- DOBRUSZKES F., SCHEPENS V., DECROLY J.-M. (2007). « Éléments pour une géographie de l'offre charter européenne face à la concurrence des compagnies *low-cost* ». *Cahiers de Géographie*, n° 4, actes du colloque *Transport et tourisme*, p. 65-76.
- ESPÉROU R., SUBRÉMON A. (1997). *La Politique communautaire de transport aérien*. Paris : Presses Universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », 127 p. ISBN : 2-13-048628-2
- GRAHAM B., VOWLES T. (2006). « Carriers within Carriers: A Strategic Response to Low-cost Airline Competition ». *Transport Reviews* 26(1), p. 105-126.

- GRARD L. (2004). « Les accords de ciel ouvert. Vers un ordre juridique aérien international 'post-bermudien'. Bientôt un ordre juridique 'post-libéral' ». *Revue française de droit aérien et spatial*, 58, p. 267-280.
- KOSTOPOULOS K. (2005). *Les obligations de service public dans les lignes aériennes et les aéroports en droit communautaire de la concurrence*. Bruxelles, Athènes : Bruylant, Ant. N. Sakkoulas, 498 p. ISBN : 960-15-1253-5
- LEVINE M. (1987). « Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy ». *Yale Journal on Regulation*, 4, p. 393-494.
- NAVEAU J. (1992). *Droit aérien européen, les nouvelles règles du jeu*. Paris : Presses de l'Institut du transport aérien, 326 p. ISBN : 2-908537-06-0
- OCDE (1988). *Déréglementation et concurrence dans le transport aérien*. Paris : OCDE, 190 p. ISBN : 92-64-23101-3
- THOMPSON I. (2002). « Air transport liberalisation and the development of third level airports in France ». *Journal of Transport Geography*, 10, p. 273-285.
- VARLET J. (1997). « La déréglementation du transport aérien et ses conséquences sur les réseaux et sur les aéroports ». *Annales de géographie*, 593-594, p. 205-217.
- VARLET J. (2008). « Les *hub* aériens régionaux en France ». Communication à l'Association de géographes français (séance du 15 novembre 2008), à paraître dans le *Bulletin de l'Association de géographes français*.

## Notes

1. Pour l'année 1997, l'OCDE a recensé 80 nouveaux accords bilatéraux, répartis comme suit : 18 accords libéraux offrant une réelle liberté aux compagnies ; 5 accords relativement libéraux mais présentant des restrictions en termes de capacité et de liberté tarifaire ; 10 accords prévoyant une libéralisation progressive de l'accès au marché ; 17 accords classiques désignant les compagnies et les aéroports, et prévoyant une approbation des tarifs ; 30 accords dont le contenu est demeuré secret.
2. Sans même parler de la desserte de Berlin jadis largement assurée par les compagnies des quatre vainqueurs de la Seconde Guerre mondiale. En outre, la ligne Munich-Ibiza existait déjà sous forme de ligne charter.
3. Vols depuis Barcelone ou Madrid vers Washington, La Havane, Rio de Janeiro, São Paulo, Buenos Aires et Malabo (Guinée équatoriale). Pour contribuer au remplissage des avions long-courriers, le réseau combine alors plusieurs villes successives pour un même vol (par exemple Barcelone-Madrid-Rio de Janeiro-Buenos Aires).
4. Des accords de partage de code ont toutefois été scellés avec US Airways et VARIG qui opèrent des vols entre l'Espagne et l'Amérique.
5. En janvier 2005, Spanair est en monopole de fait sur 6 liaisons et doit composer avec un concurrent sur 17 liaisons et avec au moins deux concurrents sur 28 autres.
6. Dans ses publications, l'aéroport se garde bien de préciser comment se répartissent les passagers en correspondance et les passagers « *land side* ». Aucune suite n'a été donnée à nos sollicitations concernant la répartition entre ces deux catégories.
7. À l'exception des services publics aériens légaux (Kostopoulos, 2005) et du financement généralement peu limpide de certaines compagnies *low-cost* (Barbot, 2006 ; Dobruszkes, 2008). Pour un exemple très détaillé de tels financements ainsi que l'argumentation détaillée des parties concernées, voir Communautés européennes (2003.1.25), « Aide d'État C 76/2002 – Avantages consentis par la Région wallonne et Brussels South Charleroi Airport à la compagnie aérienne Ryanair lors de son installation à Charleroi ». *Journal officiel des Communautés européennes*, C18, p. 3-36 (<http://eur-lex.europa.eu/fr/index.htm>).

## ***Adresse de l'auteur***

Frédéric Dobruszkes, maître de conférences, Université libre de Bruxelles, IGEAT, Boulevard du Triomphe CP 246 - 1050 Bruxelles - Belgique. Tel.:+32 2 650 50 75 - fax +32 2 650 50 92. Courriel : fdobrusz@ulb.ac.be