

INTRODUCTION

Dans les secteurs où les charges fixes sont élevées, atteindre une taille critique n'est pas une simple option : c'est une condition de survie. Pour amortir ces coûts, les entreprises n'ont qu'un mot d'ordre : croître ! Une croissance qui peut emprunter trois chemins distincts : la croissance interne, externe ou par partenariat. Chacun de ces choix stratégiques a ses vertus... et ses limites. La croissance organique mobilise du temps, des ressources et des choix structurels rarement réversibles. À l'inverse, les fusions et acquisitions offrent au développement de l'entreprise une accélération immédiate, mais au prix d'opérations coûteuses et parfois décevantes lorsque les synergies espérées s'évaporent dans la complexité des intégrations. Entre ces deux voies, une troisième solution émerge : celle de la croissance conjointe. Longtemps perçues comme de simples solutions d'appoint, les alliances sont désormais de véritables leviers de création de valeur, des instruments stratégiques incontournables pour renforcer une position concurrentielle, sans s'engager dans des choix irréversibles.

Cette tendance se manifeste tout particulièrement dans le secteur aérien. Confrontées à d'importants coûts fixes, soumises à une réglementation dense et exposées à une demande fluctuante, les compagnies aériennes ont fait de l'alliance un pilier de leur croissance. Ce qui frappe dans ce secteur, ce n'est pas tant l'intensité de cette coopération que sa singulière nature : elle se tisse le plus souvent entre rivales. Nombreuses sont les compagnies qui choisissent de mettre en commun une partie de leurs ressources avec des concurrentes, tout en restant libres de se livrer bataille sur d'autres aspects de leur activité. Le principe est simple en apparence, mais riche en paradoxes.

De ce jeu subtil est né un concept stratégique original : la coopétition, contraction inattendue de deux termes qui semblent s'exclure : la **coopération** et la **compétition**.

Dès le début de l'aviation commerciale, la coopétition s'est rapidement imposée dans le secteur, pour des raisons évidentes de connectivité entre les pays. Aucune compagnie n'ayant les autorisations réglementaires ni même les moyens techniques de desservir seule tous les coins de la planète, l'alliance horizontale est devenue incontournable. Cette dynamique ne répond pas uniquement à une logique d'opportunité, mais traduit une volonté de structurer des formes de coopération pérennes et organisées. Pour les besoins de leur coopération, les compagnies aériennes mettent en commun une partie de leurs ressources financières, technologiques, logistiques, humaines, commerciales et/ou de savoir-faire. Les raisons qui poussent des compagnies concurrentes à s'allier sont plurielles (voir chapitre 1). Certaines sont universelles et se retrouvent dans de nombreuses industries : mutualiser les coûts et les risques, accroître sa taille, renforcer sa position face à des acteurs dominants ; d'autres sont plus spécifiques au caractère particulier du transport aérien mondialisé.

Les premières alliances étaient avant tout tactiques, centrées sur la coordination des activités commerciales, marketing et de billetterie, en particulier sur les marchés encore soumis aux droits de trafic. À mesure que la déréglementation du ciel s'est accentuée dans plusieurs régions du monde, les accords coopétitifs bilatéraux se sont diversifiés et multipliés (voir chapitre 2). Même si les alliances tactiques – comme les accords interlignes ou de partage de codes ponctuels – restent essentielles pour offrir agilité et réactivité aux coopétrices, la libéralisation et l'intensification concurrentielle ont favorisé l'essor d'alliances stratégiques plus intégrées (franchises, sous-traitances, etc.). Ces dernières mobilisent davantage de ressources et créent des interdépendances plus fortes.

Dès le début des années 2000, trois méga-alliances internationales concurrentes ont vu le jour : SkyTeam, Oneworld et Star Alliance. Initialement constituées d'un grand transporteur américain, d'une compagnie européenne de taille comparable et de quelques compagnies de moindre envergure, ces alliances globales (voir chapitre 3) ont progressivement recruté de nouveaux partenaires pour étoffer et étendre leurs réseaux internationaux. Être membre de l'une des trois alliances globales permet à chaque compagnie de proposer un large spectre de vols à travers le réseau de tous ses partenaires, des correspondances simplifiées et plus rapides, de meilleures connexions, des

programmes conjoints de fidélisation, mais aussi de réaliser des synergies et de mutualiser leurs ressources. Leur puissance est colossale. Sur les milliers de transporteurs aériens, les 59 compagnies membres de ces trois méga-alliances réalisaient en 2024 plus de 65 % du trafic mondial, soit presque 3 milliards de passagers transportés. Ce chapitre sera l'occasion de prendre conscience des dimensions complexes de la coopération : coopérer là où l'intérêt commun est manifeste, tout en conservant la concurrence là où elle stimule la performance. Derrière le visage unifié affiché par chacune de ces méga-alliances se dessinent des réseaux complexes d'affinités où certains transporteurs occupent une place centrale, tandis que d'autres demeurent à la périphérie, et où les participations capitalistiques prennent de plus en plus de place.

Depuis quelques années, rares sont les nouvelles adhésions, et la concurrence à laquelle se livrent ces alliances globales rivales ne se fait plus par le biais de nouvelles recrues qui renforceraient la puissance de leurs réseaux, mais à travers le développement de leurs *Joint-Ventures* internationales respectives. Encouragés par la diffusion des accords de ciel ouvert qui ont exacerbé l'intensité concurrentielle sur certains axes très compétitifs, certains membres de la même méga-alliance ont décidé d'étendre leur coopération en créant un accord coopératif d'un tout nouveau genre, appelé dans l'industrie du transport aérien *Metal Neutral Joint-venture* (MNJV). Après avoir obtenu de leurs autorités de concurrence respectives une immunité antitrust sur un périmètre donné de lignes aériennes communes, les partenaires de la « co-entreprise » se comportent comme s'ils avaient fusionné. Très méconnue, y compris dans le milieu aérien, la MNJV (voir chapitre 4) est souvent considérée à tort comme une co-entreprise capitalistique. Toute la coopération repose sur un contrat et des règles de gouvernance qui permettent d'avoir une adaptation flexible et élastique aux nombreux aléas et conflits que vont rencontrer les partenaires de cette alliance qui peuvent être incités à promouvoir leurs intérêts particuliers au détriment de ceux du partenariat. La combinaison paradoxale de relations de coopération et de compétition crée de multiples tensions qui doivent être gérées efficacement pour que les partenaires obtiennent des performances supérieures à une simple relation de coopération ou de compétition. La question de la structure de gouvernance de ces *Joint-Ventures* non capitalistiques et son impact sur la longévité de celles-ci sera étudiée dans cet ouvrage en décryptant notamment le cas spécifique de la MNJV transatlantique d'Air France-KLM-Delta et Virgin.