

SOMMAIRE

Introduction	7
Chapitre 1. Pourquoi s'allier avec une rivale?.....	11
1. Attractivité du réseau et don d'ubiquité	13
1.1. Attractivité des réseaux.....	13
1.2. Propagation et effets de réseau.....	15
2. Mutualisation des ressources et des coûts.....	18
2.1. Accès à des ressources rares	19
2.2. Mutualisation des risques et des coûts	23
2.3. Recherche d'efficacité, réseaux en étoile et domination du marché	28
3. Contourner les réglementations restrictives en termes d'accès au secteur et/ou d'exploitation de lignes	33
3.1. Les « libertés de l'air » définies par l'OACI.....	34
3.2. L'alliance : un moyen de contourner les restrictions réglementaires.....	36
Chapitre 2. Typologie de la coopétition dans le transport aérien de passagers	39
1. Les alliances tactiques entre rivales	40
1.1. Accords interlignes	41
1.2. La mutualisation des actifs	44
2. Alliances évolutives : du rôle tactique à l'ancrage stratégique	49
2.1. Accords de partage de codes ou codeshare.....	49
2.2. Mise en commun des programmes de fidélisation.....	53
2.3. L'affrètement d'avions d'autres compagnies : le Wet lease/ACMI	56

3. Les alliances stratégiques	59
3.1. <i>La sous-traitance : une coopération horizontale structurée</i>	60
3.2. <i>Les compagnies low cost internes (AWA)</i>	65

Chapitre 3. Les méga-alliances internationales 73

1. Définition et ingrédients d'une méga-alliance (alliances globales) ...	75
1.1. <i>Définition d'une méga-alliance</i>	75
1.2. <i>Les ingrédients de l'alliance globale</i>	76
1.3. <i>Les motivations de l'alliance globale</i>	77
1.4. <i>Intégrer une méga-alliance : exclusivité de l'engagement</i>	79
2. Puissance et géopolitique des méga-alliances	81
2.1. <i>Les alliances globales en mouvement</i>	82
2.2. <i>Les dynamiques qui redessinent le paysage coopératif des alliances stratégiques globales</i>	89

Chapitre 4. Entre alliances stratégiques et fusions :

les *Metal Neutral Joint-Ventures* (MNJV)101

1. MNJV : quand la coopétition devient presque fusion	102
1.1. <i>MNJV : un mariage de raison fondé sur l'expérience partagée et la complémentarité des intérêts</i>	102
1.2. <i>Les conditions réglementaires nécessaires de son existence</i>	110
2. De quoi la MNJV est-elle la somme ? Le cas de la MNJV d'Air France-KLM-Delta et Virgin	115
2.1. <i>La vie de la MNJV transcontinentale : un bateau qui a parfois tangué sans jamais chavirer</i>	116
2.2. <i>Le rôle clé du contrat bible</i>	118
2.3. <i>Les attributs et les instances de gouvernance de la MNJV d'Air France-KLM-Delta-Virgin</i>	124
2.4. <i>La gestion des conflits au sein de la MNJV</i>	127

Conclusion131

Bibliographie 135

Remerciements 142

Table des figures et tableaux..... 143