



Quelles stratégies adopter en présence de concurrence déloyale ?

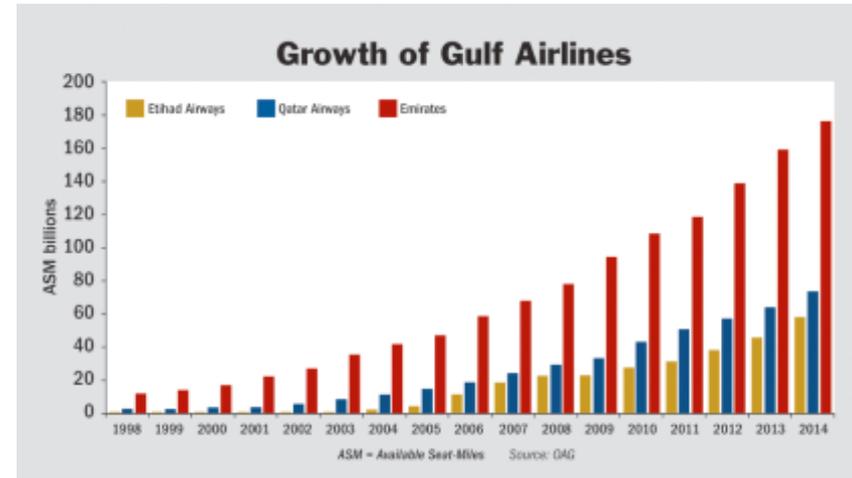
Réflexions sur les compagnies du Golfe

Paul Chiambaretto – 17 Mai 2016

OMNES – La concurrence déloyale : un défi pour Air France ?

Introduction

- ▶ Très forte montée en puissance des compagnies du Golfe depuis une dizaine d'années



Source : Aviation Week

- ▶ Mettent en difficulté les compagnies aériennes traditionnelles
 - ▶ En Europe comme aux Etats-Unis
- ▶ Questions :
 - ▶ La concurrence des compagnies du Golfe est-elle déloyale ?
 - ▶ Comment réagir en présence de concurrence déloyale ?

Définir et caractériser la concurrence déloyale (1 / 2)

- ▶ Une perspective historique
 - ▶ Convention de Chicago (1944)
 - ▶ *”International civil aviation may be developed in a safe and orderly manner and that international air transport services may be established on the basis of **equality of opportunity and operated soundly and economically...**”*
 - ▶ Deux approches de la concurrence loyale (*fair competition*) – De Wit (2014)
 - ▶ Approche n° 1
 - ▶ Toutes les entreprises respectent les mêmes règles du jeu (cf. Rugby)
 - ▶ Approche n° 2
 - ▶ Les règles du jeu sont adaptées en fonction du niveau des partenaires pour maintenir les chances de gagner de chacun (cf. Handicap au golf)
 - ▶ On est plus dans la concurrence « équitable » que « loyale »
- **L'approche n° 1 est plus pertinente**



Définir et caractériser la concurrence déloyale (2/2)

- ▶ Comment donc savoir si les entreprises respectent les mêmes règles du jeu ? (Tretheway & Andriulaitis, 2015)
- ▶ Facteurs qui **ne relèvent pas** de la concurrence déloyale
 - ▶ La position géographique du pays et la taille du marché
 - ▶ La taille des entreprises et leur fiscalité
 - ▶ Le coût des facteurs de production (personnel, capital, fuel)
 - ▶ La maîtrise de certaines technologies
- ▶ Facteurs qui **relèvent** de la concurrence déloyale
 - ▶ Nivellement par le bas des conditions de sécurité
 - ▶ Conditions d'accès discriminantes ou tarifs spécifiques
 - ▶ Subventions uniquement pour certaines compagnies
 - ▶ Protectionnisme



L'impact de la concurrence des compagnies du Golfe (1/2)

► Un impact réel mais dont l'ampleur est à ne pas surévaluer

► Concernant les compagnies aériennes

► Etude de Dresner et al. (2015)

► Le développement des compagnies du Golfe a eu un fort impact sur l'offre de sièges entre les Etats-Unis et le Moyen-Orient

→ Accroissement de la taille du marché

► Sur les autres marchés

- +1% du trafic des compagnies du Golfe
- - 0,09% du tarif des compagnies américaines
- - 0,08% du nombre de passagers transportés par les compagnies américaines

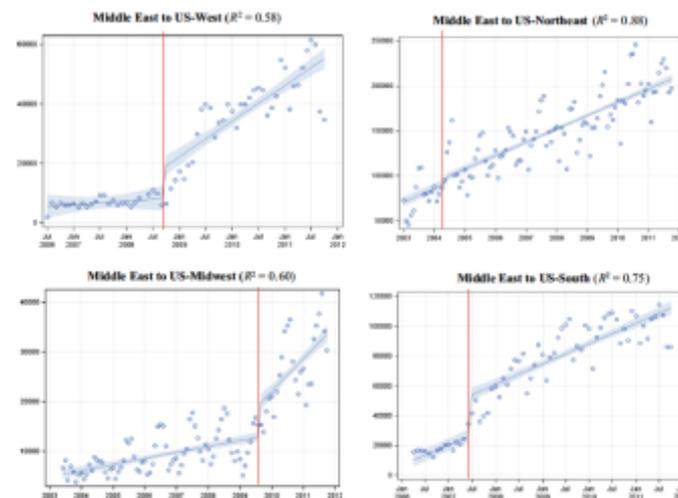


Fig. 3. The effect of Gulf carrier entry on size and growth of U.S.-Middle East markets.

L'impact de la concurrence des compagnies du Golfe (2/2)

► Un impact réel mais dont l'ampleur est à ne pas surévaluer

► Concernant les aéroports

- Etude de Grosche & Klophaus (2015)
- Trafic de 6^e liberté qui détournerait du trafic des hubs européens dont CDG

► Or la réalité est plus nuancée

- Les principaux substituts des hubs européens sont... des hubs européens ! Parmi les challengers proches :

Munich et Istanbul

- Les hubs du Golfe sont des substituts très lointains

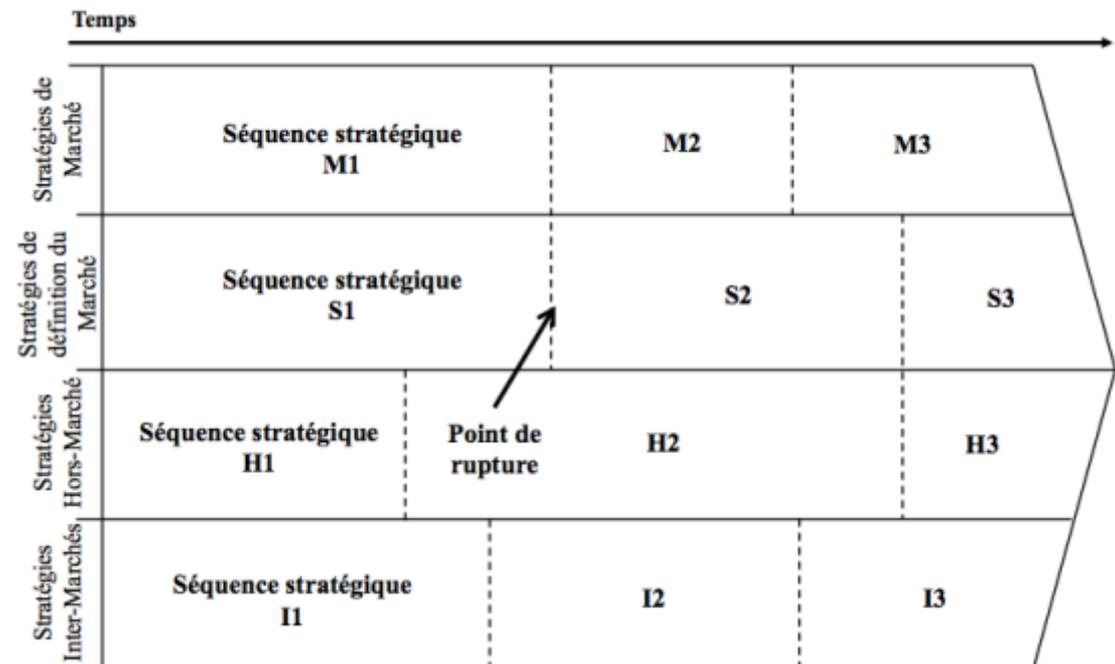


Table 5
Development of competition with Gulf hubs.

	DXB		DOH		AUH	
	Rank 2009	Rank 2012	Rank 2009	Rank 2012	Rank 2009	Rank 2012
AMS	16	10	28	12	24	27
CDG	16	11	22	15	31	27
FRA	12	10	15	12	23	21
LHR	13	11	17	15	24	21
MAD	47	23	48	61	65	118

Comment réagir en présence de concurrence déloyale ? (1/3)

- ▶ Une approche multidimensionnelle de la stratégie
 - ▶ Mise en évidence de séquences stratégiques multidimensionnelles
 - ▶ Dumez & Jeunemaitre (2006) et Lehiany et Chiambaretto (2014)
 - ▶ Découper et analyser les actions stratégiques autour de 4 dimensions



Comment réagir en présence de concurrence déloyale ? (2/3)

- ▶ Appréhender l'ensemble du répertoire des actions stratégiques

Dimensions stratégiques	Actions types
Sur le marché	<p>Lancement de nouveaux produits ou services</p> <p>Actions sur les prix</p> <p>Actions marketing</p> <p>Actions sur les capacités</p>
Définition de marché	<p>Expansion géographique</p> <p>Développement économique (diversification, intégration amont/aval)</p> <p>Fusion/acquisition, alliances et réseaux</p> <p>Verrouillage / déverrouillage (jeux sur les barrières à l'entrée)</p>



Exemples aériens

- Montée en gamme
- Différentiation
- Baisse des coûts et des prix



- Nouvelles destinations protégées
- Alliances pour étendre le réseau
- Accent sur certains segments de clientèle



Comment réagir en présence de concurrence déloyale ? (3/3)

- ▶ Appréhender l'ensemble du répertoire des actions stratégiques

Hors-marché	Stratégie politique (<i>lobbying</i>) Stratégie juridique et légale Stratégie réputationnelle Stratégie RSE
Inter-marchés	Tolérance mutuelle (<i>mutual forbearance</i>) / évitement Coopétition Concurrence multipoints Stratégie de portefeuilles d'alliances



Exemples aériens

- Lobbying et consortium
- Relations presse



- Concurrence multipoints et stratégie d'évitement
- Externalités négatives sur d'autres secteurs



Conclusion

- ▶ Aller au-delà du caractère loyal ou déloyal de la concurrence des compagnies du Golfe
 - ▶ Potentiel biais en faveur des compagnies du Golfe, mais impact surestimé par les compagnies traditionnelles
 - ▶ L'environnement en Europe et aux Etats-Unis est hostile au secteur aérien
 - ▶ Manque une véritable volonté politique de développement du transport aérien en Europe
- ▶ Pour autant, il n'y a pas de fatalité face à la concurrence des compagnies du Golfe
 - ▶ Ensemble de répertoire d'actions mobilisables au travers des 4 dimensions
 - Stratégie sur le marché / Définition du marché / Hors-marché / Inter-marchés



Quelles stratégies adopter en présence de concurrence déloyale ?

Réflexions sur les compagnies du Golfe

Paul Chiambaretto – 17 Mai 2016

OMNES – La concurrence déloyale : un défi pour Air France ?