

Concurrence multipoints, retenue mutuelle et performance dans le Transport Aérien en Europe.

Un exemple de la complémentarité de l'Approche par les Ressources et de la Nouvelle Economie Institutionnelle.

MOUYRIN Renaud

Doctorant en Sciences de Gestion,

CEROG - IAE d'Aix-en-Provence, UPCAM,

Centre Expérimental Eurocontrol (SEE Unit)

Clos Guiot, Boulevard des Camus,

Centre du Bois des Bordes BP 15,

13540 Puyricard.

91222 Brétigny sur Orge Cedex

renaud.mouyrin@iae-aix.com

renaud.mouyrin.upcam@eurocontrol.int

Tel : 00 33 6 03 08 03 71

Tel : 00 33 1 69 88 72 91

Résumé : La pertinence du rapprochement des perspectives de recherche en stratégie sur les modes de gouvernance et les compétences de la firme (Williamson, 1999), trouve sa place dans l'analyse de la concurrence multipoints. Une revue analytique des travaux théoriques et empiriques sur la concurrence multipoints, montre les difficultés de définition du concept de sphères d'influence. Elle met également l'accent sur l'absence de considération de probables différences intra organisationnelles des firmes engagés dans une concurrence multipoints.

Appliqué à l'industrie Européenne du transport aérien, ce papier propose une reformulation de la conceptualisation des sphères d'influence des compagnies aériennes et analyse les mécanismes de coordination internes susceptibles d'influencer les stratégies de retenue mutuelle des compagnies et leur performance.

L'auteur propose un modèle de recherche, basé sur la proposition de retenue mutuelle. Il utilise une combinaison de l'approche par les ressources avec celle de la Nouvelle Economie Institutionnelle.

Mots clés : Concurrence multipoints, retenue mutuelle, transport aérien, sphère d'influence.

Cet article théorique constitue une première partie d'un travail de recherche empirique. Nous présentons une revue de littérature sur la concurrence multipoints. Deux types de problèmes issus des précédents travaux théoriques et empiriques y sont identifiés.

Les problèmes relatifs aux contributions de ce champ de recherche, sont d'une part liés à des limites dans la conceptualisation des sphères d'influence des firmes et d'autre part à la non intégration de variables organisationnelles. Nous verrons ensuite comment il est possible de reformuler et d'améliorer les bases théoriques des travaux existants en complétant l'approche par les ressources (AR) et les théories organisationnelles (TO) par les théories de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI). Le papier débouche sur la construction d'un modèle théorique qui servira lors des phases ultérieures de la recherche.

L'industrie du transport aérien est très souvent choisie comme source de données pour les travaux de recherche sur la concurrence multipoints pour de nombreuses raisons. Les frontières de l'industrie sont bien délimitées. Le service proposé de transport de passagers est commun en effet, les stratégies de différenciation sont possibles mais difficiles à mettre en œuvre (Smith et Wilson, 1995). De plus, les concurrents sont clairement identifiables et connus. La plupart des travaux empiriques sur la concurrence multipoints ont été réalisés avec les données sur les compagnies aériennes américaines ; en effet, il y existe une source importante de données publiquement disponibles (Smith et al. 1992). Chaque territoire y est clairement déterminé par paire de villes (origine et destination) et constitue un marché unique et discret (au sens statistique), « *avec peu ou sans élasticité croisée de la demande* » (Gimeno 1999, p110). La définition des limites d'un territoire ne nécessite pas l'intervention *ad hoc* du chercheur, en effet elle est une condition critique pour le test de ce type d'hypothèses. Les concurrents se confrontent sur une combinaison multiple de territoires. De surcroît, l'organisation en réseau de routes autour d'un aéroport pivot fournit aux compagnies des différences régionales significatives en terme d'avantage de coûts (Evans et Kessides, 1994, p345), à la base, nous le verrons, d'asymétries de domination sur les lignes au départ et à l'origine de ces aéroports.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. LA CONCURRENCE MULTIPOINTS

La concurrence multipoints se réfère aux situations où les firmes se concurrencent sur plusieurs territoires simultanément (Jayachandran et al., 1999). Ces lieux de confrontation peuvent être d'ordre géographique (marchés locaux, régionaux ou internationaux) et/ou être relatifs à l'offre de produits / services. Ces situations de forte interdépendance concurrentielle abondent dans la réalité économique quotidienne (Karnani et Wernerfelt, 1985). Les compagnies aériennes sont co-présentes sur de nombreuses lignes aériennes pour offrir un service de transport aux passagers, les banques se concurrencent sur de multiples territoires géographiques, les firmes multinationales diversifiées se rencontrent sur de nombreuses activités, organisées en sous unités par activité (« Business Unit », en anglais) -pas nécessairement toutes- de leur portefeuille, et dans de nombreux pays. Dans cette configuration, plus que jamais, *« la réussite de la stratégie d'une entreprise est dépendante de celle de ses concurrents »* (Ghertman, 2004).

De nombreuses recherches sur la concurrence multipoints, ont été menées au cours des deux dernières décennies dans des champs académiques comme ceux de l'Economie Industrielle (Scherer ,1980 ; Porter ,1980, 1985 ; Bernheim et Whinston, 1990), du management stratégique de la firme (Karnani et Wernerfelt, 1985 ; Smith et al., 1992 ; Barnett 1993 ; Evans et Kessides ,1994 ; Baum et Korn, 1996, 1999 ; Gimeno, 1994, 1999 ; Gimeno et Woo, 1996, 1999 ; Smith et Wilson, 1995 ; Chen, 1996 ; Jayachandran et al., 1999) et de la Théorie des Organisations (Jaworsky et Kohli, 1993 ; Ma et Golden, 2003).

Des tableaux synthétiques relatifs à ces travaux de recherches empiriques sont fournis par Jayachandran et al. (1999) et Ma et Golden (2003).

1.2. LA RETENUE MUTUELLE

L'hypothèse de retenue mutuelle (« mutual forbearance » en anglais) a été développée par Edwards (1955), afin de comprendre pourquoi les entreprises qui se concurrencent sur plusieurs territoires simultanément, sous certaines conditions, se retiennent et ne sont pas agressives l'une envers l'autre.

L'hypothèse de retenue mutuelle s'oppose à la prescription normative issue de l'économie néo classique selon laquelle une hausse de la concurrence conduirait systématiquement à une baisse des prix. Les travaux sur la concurrence multipoints expliquent et montrent le contraire.

Il est nécessaire de préciser la distinction qui existe entre les concepts de collusion tacite et de retenue mutuelle. La collusion tacite est un terme issu de l'économie néo classique, se référant aux situations, prohibées, de concertation sur les prix essentiellement, entre firmes servant des territoires identiques. La configuration offerte par la concurrence multipoints est d'autant plus intéressante pour les dirigeants d'entreprises qu'il n'existe aucune interdiction légale -ce qui la distingue de la collusion tacite- à entrer en compétition simultanée sur plusieurs territoires (Baumard, 2000). Les entreprises n'ont pas besoin de se réunir pour former une entente implicite.

Barnett (1993) observe que les firmes américaines de téléphonie au sein du même groupe stratégique sont plus enclines à la retenue concurrentielle. Il trouve également que plus les territoires sont considérés critiques par ces firmes, plus la réduction de leur rivalité sera élevée. Pour Baum et Korn (1996), une situation de forte concurrence multipoints diminue les taux d'entrée et de sortie des territoires des compagnies aériennes américaines et améliore la performance de la firme. Boeker et al. (1997) confirment ce résultat concernant les seules sorties d'un territoire dans leur étude sur les hôpitaux californiens. La concurrence multipoints réduit le nombre d'interactions concurrentielles entre firmes (Young et al. 2000), diminue l'intensité concurrentielle et augmente les revenus des firmes (Gimeno et Woo, 1996). Pour Gimeno (1999), une rivalité sur différents territoires avec réciprocité d'intérêts stratégiques augmente les prix moyens pratiqués par les compagnies aériennes américaines, elle accroît la capacité des firmes à construire des avantages durables. Pour Gimeno et Woo (1999), toute tentative de mesure d'impact des contacts multipoints sur la performance, doit prendre en compte les économies de champs réalisées par l'offre simultanée sur ces territoires. La retenue mutuelle liée à une situation de contacts multipoints est encore plus forte lorsqu'il existe de fortes opportunités de partage de ressources entre les différents territoires servis.

Les contacts multipoints sont donc des antécédents à la retenue mutuelle, ou à une moins vigoureuse interaction concurrentielle sur les territoires dans lesquels les firmes se rencontrent ; ils conduisent à des comportements stables et prévisibles dans le temps (Baum et Korn, 1999). Deux processus différents sont à l'origine de la retenue mutuelle : la familiarité et le découragement (Jayachadran et al. 1999). D'une part, les firmes en contacts fréquents deviennent familières, puis mutuellement prévisibles, elles peuvent anticiper les comportements des autres acteurs et choisir des stratégies d'évitement. D'autre part, la coexistence sur plusieurs territoires offre de nombreuses possibilités de représailles aux concurrents en cas d'attaque ainsi que l'opportunité pour une firme de montrer sa bonne volonté pour appeler celle du concurrent en retour. Dès que les ressources nécessaires pour une réponse existent déjà, chaque attaque potentielle fait face aux possibilités d'une réponse rapide et d'escalade concurrentielle dans le futur.

La concurrence multipoints conduit donc à la retenue concurrentielle et à une forte réduction d'incertitude (Gimeno, 1999). Dans de telles conditions, la réduction de la pression concurrentielle permet le maintien de prix élevés et l'évitement de coûteuses attaques et réponses (Smith et al. 1992).

Il existe donc de forts arguments supportant la corrélation positive entre la retenue mutuelle sur une ligne et la performance de la compagnie sur la ligne (Gimeno et Woo, 1999).

Hypothèse 1 : Plus le degré de retenue mutuelle est important sur une ligne aérienne, plus la performance de la compagnie sur cette ligne sera élevée.

Le degré de retenue mutuelle sur une ligne aérienne, peut être capturé par le niveau de prix moyens pratiqués par une compagnie aérienne (Evans et Kessides, 1994 ; Gimeno, 1999), par la mesure des entrées et sorties de la ligne (Baum et Korn, 1996) ou encore par l'observation de l'introduction de nouveaux services par une compagnie améliorant la qualité perçue de l'offre (Miller et Chen, 1996).

La Profitabilité d'une ligne pour une compagnie aérienne ne peut s'observer que de manière indirecte¹. Gimeno et Woo (1999) proposent un index de rentabilité des compagnies aériennes américaines au niveau du territoire en utilisant deux variables relatives au prix moyen payé par un passager au kilomètre et au coût d'un passager payant transporté au kilomètre. L'agrégation des index de rentabilité de chaque territoire servi par une compagnie obtient un indice de corrélation de 0.90 (Pearson) avec les retours sur ventes (ROS) publiés au niveau global de la compagnie.

Cependant, toutes les situations de concurrence multipoints ne conduisent pas mécaniquement à la réussite de stratégies de retenue mutuelle (Karnani et Wernerfelt, 1985). Les conditions nécessaires sont examinées ci-après.

1.3. ASYMÉTRIE RÉCIPROQUE DES TERRITOIRES D'INTÉRÊTS (SPHÈRES D'INFLUENCE)

La principale condition identifiée dans la littérature en Management Stratégique concerne le maintien de rapports de force par l'établissement ou le renforcement de sphères d'influence. La retenue mutuelle nécessite une domination réciproque des concurrents sur les territoires servant de points de contact. Bernheim et Whinston (1990), suivis par Evans et Kessides (1994) et Gimeno (1999) formalisent la proposition d'Edwards (1964) selon laquelle : « *les concurrents multipoints peuvent développer un accord tacite par lequel chaque firme reconnaît les territoires d'intérêts des autres, conduisant ainsi à la création tacite de sphère d'influence* ».

Par exemple, si les coûts de production des firmes diffèrent selon les marchés servis, la collusion peut être maintenue par le maintien de sphères d'influence (Bernheim et Winston, 1990). Le concept d'asymétrie réciproque d'intérêts stratégiques (Gimeno, 1999) sur les territoires en situation de contacts multipoints constitue donc la base d'une coordination tacite effective.

Tous les territoires servis par une firme ne revêtent donc pas le même caractère stratégique. Celle-ci doit empêcher ses concurrents d'accéder aux ressources disponibles sur le marché afin de maintenir sa sphère d'influence (Mc Grath et al., 1998), et maintenir ainsi une asymétrie de territoires d'intérêts. Les firmes qui se concurrencent sur plusieurs territoires peuvent parvenir à une meilleure performance

¹ Les compagnies ne reportant pas la performance au niveau des territoires servis.

grâce à l'établissement de sphères d'influences réciproques (Mac Grath et al. 1998). Les mécanismes de maintien de ces sphères peuvent créer un système de dépendance de sentier par lequel les firmes améliorent leur performance dans les territoires où elles étaient déjà fortes.

C'est la non intégration de ces paramètres relatifs aux sphères d'influence qui rendirent les premiers résultats (Scott, 1982 ; Alexander, 1985 ; Heggstad et Rhoades, 1978, 1985 ; Strickland, 1985 ; Mester, 1987) sur la relation entre les contacts multipoints et la retenue mutuelle, inconsistants ou statistiquement insignifiants (Evans et Kessides, 1994 ; Ma et Golden, 2003).

Un exemple souvent cité pour illustrer les stratégies de concurrence multipoints se réfère au cas d'America West, une compagnie aérienne de moyenne envergure, qui, en 1989, mena une politique tarifaire et promotionnelle très intéressante sur les lignes stratégiques au départ de Houston de son concurrent: Continental Airlines. Comment pouvait réagir ce dernier ? Baisser les prix des vols au départ de Houston pour maintenir un volume des ventes ? Rien n'aurait été plus désastreux pour la rentabilité de la compagnie. C'est sur ses vols au départ de Phoenix, où American West avait établi sa sphère d'influence, que Continental baissa tous ses prix en utilisant un code tarifaire spécifique. American West ne mis pas longtemps à se rendre compte des représailles et supprima sa campagne de promotion sur les vols au départ de Houston. (Wall Street Journal, 1990, a)

La même mésaventure arriva à la compagnie Northwest Airlines toujours face à Continental Airlines, qui rehaussa ses tarifs sur les vols de la côte ouest à leur niveau original, suite à la contre attaque de Continental sur les vols au départ de Minneapolis, les marchés les plus importants pour Northwest Airlines (Wall Street Journal, 1990, b).

Gimeno (1999) a formulé l'hypothèse ci-après de recherche, pour valider le concept de retenue mutuelle dans l'industrie du transport aérien de passagers aux Etats Unis ; nous choisissons de la répliquer dans notre étude en Europe. Le premier apport potentiel de ce projet de recherche réside donc dans la transposition géographique des sources de données empiriques des Etats Unis vers l'Europe. L'hypothèse de retenue mutuelle est-elle applicable aux comportements

concurrentiels des compagnies aériennes sur les lignes aériennes intra européennes ?

Hypothèse 2 : *Plus le nombre moyen de contacts multipoints entre compagnies aériennes européennes ayant des sphères d'influence réciproques est élevé, plus l'intensité de leur comportement concurrentiel sera faible.*

Ce travail propose également une reformulation théorique du concept de sphères d'influence appliqué aux compagnies aériennes européennes.

2. LA CONCEPTUALISATION DES SPHÈRES D'INFLUENCE

Les sphères d'influence ont été mesurées de plusieurs façons dans l'industrie du transport aérien. Elles sont généralement reconnues comme étant liées au réseau de lignes aériennes servies au départ et à l'arrivée de l'aéroport pivot ou plate forme logistique (« hub » en anglais) d'une compagnie aérienne. Le volume d'activité des compagnies aériennes sur ces aéroports leur donne un avantage en terme de coûts. Plusieurs méthodologies permettent d'identifier ces sphères d'influences.

2.1 Asymétrie de parts de marchés

L'identification des sphères d'influence ou des intérêts stratégiques d'une firme dans un territoire s'est dans un premier temps réalisée par la part des passagers transportés par une compagnie aérienne sur une ligne aérienne (Evans et Kessides, 1994 ; Smith et Wilson, 1995 ; Baum et Korn, 1996 ; alors que Porter, 1980 et Karnani et Wernerfelt, 1985 le préconisaient dans leur modèle théorique).

2.2. Asymétrie de dépendance de territoires

Le problème de l'utilisation de la part des passagers transportés par une compagnie aérienne pour déterminer les sphères d'influence est que cette mesure ignore la taille des territoires et des firmes (Gimeno, 1999). C'est la raison pour laquelle des chercheurs (Smith et Wilson, 1995 ; Chen, 1996 ; Gimeno, 1999) ont mesuré de façon complémentaire les sphères d'influence par la dépendance d'une ligne aérienne dans le portefeuille des territoires servis par une compagnie aérienne (part

du revenu total généré par l'activité sur un territoire). Les asymétries en terme de dépendance de territoire peuvent influencer les incitations concurrentielles à la retenue ou à la mise en œuvre de mouvements (attaque ou réponse) (Gimeno, 1999). Chen et Mac Millan (1992) ont montré que les firmes sont beaucoup plus attentives aux mouvements de leurs concurrents dans les territoires dont elles dépendent fortement en terme de revenus.

2.3. Approche par les Ressources, centralité des ressources, limites.

En utilisant l'AR (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993), Gimeno (1999) propose que les deux précédentes mesures des sphères d'influence ne sont que le résultat de l'utilisation et de la combinaison des ressources et des capacités de la firme conduisant à l'avantage concurrentiel.

Dans le cas de firmes servant plusieurs territoires, leurs actifs stratégiques peuvent conférer un avantage concurrentiel soit dans l'ensemble de ces territoires soit seulement dans un étroit ensemble de segments marketing² (Gimeno, 1999). Cette idée est capturée par la variable conceptuelle : « *centralité de ressources* ». Elle reflète la part de ressources de la firme affectée à une unité spécifique. Les unités avec une forte centralité de ressources traduisent un engagement à long terme de la firme. Le part de ressources de la firme investies sur ces territoires est donc un indicateur des sphères d'influence (Gimeno, 1999). « *Les positions dominantes des compagnies aériennes dans les aéroports sont coûteuses à développer et difficiles à redéployer. Elles fournissent des rentes locales et des pouvoirs de marchés exploités dans les lignes à l'origine ou à la destination de ces aéroports* » (Gimeno, 1999 p111). Dans son étude sur l'industrie du transport aérien aux Etats-Unis, il définit les positions dominantes des compagnies dans les aéroports (sa variable latente) comme la ressource principale de la compagnie. La variable observable reflétant le niveau de ressources investies sur ces aéroports est le nombre de passagers transportés par la compagnie au départ des deux aéroports d'une ligne pour n'importe quelle destination, divisé par le nombre total de passagers transportés par la compagnie.

² Ces limites sont liées au champ limité d'application de ces actifs stratégiques, limite généralement d'ordre géographique.

Puisque les positions dominantes des compagnies aériennes dans les aéroports, coûteuses à développer, confèrent aux compagnies un pouvoir de marché important, l'observation du niveau d'activité de celles-ci dans ces aéroports nous semble intuitivement cohérente pour identifier les sphères d'influence par le niveau de ressources investies. Cependant, les liens entre la variable observable et la variable conceptuelle issue de l'AR, ne nous semblent ni suffisamment explicités ni adaptés à la réalité de l'industrie Européenne du transport aérien.

Gimeno (1999) utilise les trois opérationnalisations des sphères d'influence présentées ci avant. Les indicateurs du degré d'intérêts stratégiques ont été utilisés pour pondérer le nombre moyen de contacts multipoints (Evans et Kessides, 1994 ; Baum et Korn, 1996 ; Chen, 1996) ou en tant que variable muette binomiale pour évaluer la position concurrentielle relative d'une compagnie sur une ligne aérienne : leader ou challenger et pour déterminer s'il existe une asymétrie réciproque de sphères d'influence entre concurrents multipoints (Gimeno, 1999).

Tableau 1: Conceptualisation et opérationnalisation des sphères d'influence selon Gimeno (1999).

Unité d'Analyse	Ligne aérienne servie par la compagnie		
	Organisation Industrielle		Approche par les Ressources
Théories sous jacentes			
Variables conceptuelles / latentes	Domination de parts de marché	Domination de dépendance de territoire (ligne)	Centralité des ressources*
Variables observables / manifestes	Part des passagers transportés par la compagnie sur la ligne	Part des revenus de la compagnie générés par l'activité sur la ligne	Part des passagers transportés par la compagnie depuis les deux aéroports de la ligne

* La centralité des ressources n'est pas antinomique mais antécédente aux deux premières conceptualisations des sphères d'influence.

2.4. Proposition d'une quatrième conceptualisation des sphères d'influence.

Dans le cadre spécifique du transport aérien Européen, il nous semble pertinent d'analyser plus précisément le type de ressources déployées par les compagnies dans ces aéroports, et de comprendre les mécanismes institutionnels et contractuels préalablement nécessaires à cette domination.

Quelles ressources une compagnie aérienne doit elle développer et / ou acquérir pour créer et maintenir une sphère d'influence sur un aéroport ? Puis, quels sont les mécanismes institutionnels sur les quels reposent ce développement et/ ou cette acquisition ?

L'émergence de nouvelles formes de concurrence en réseau (Ghertman et Isnard, 1998 ; Gulati et al., 2000 ; Gomes-Casseres, 2003) accroît la tendance à l'homogénéisation de la dotation en ressources. En effet, Nohria et Garcia-Pont (1991), montrent que dans une industrie mature (automobile pour leur étude), il n'existe pas de différence significative de ressources entre blocs stratégiques constitués en réseaux.

De plus, la co-appartenance à un même groupe stratégique (Thomas et Venkatraman, 1988), pour des compagnies aériennes en situation de forts contacts multipoints, semble être un argument théorique supplémentaire pour expliquer la similitude de dotation en ressources (Chen, 1996) des compagnies aériennes européennes.

La majeure partie des compagnies aériennes Européennes traditionnelles³ a développé ou se sont intégrées à des alliances stratégiques globales (Lévy et Saglietto, 2004). Elles ont pu ainsi agrandir le réseau de lignes aériennes desservies, mettre en place des programmes communs de fidélisation, mutualiser les coûts de production dans les aéroports et les services de distribution au travers des systèmes informatisés de réservation. D'une manière générale, le développement ou l'acquisition de ce type de ressources répondent à une nécessité de survie, ou permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel temporaire.

³ Par opposition aux compagnies dites à bas coûts.

Selon le cadre d'analyse des ressources proposé par Barney (1991), ce type de ressources (co)développées ou acquises de manière mimétique (Di Maggio et Powell, 1991) par les compagnies aériennes Européennes ne peuvent remplir les conditions de rareté et de non imitabilité, nécessaires au caractère durable de l'avantage concurrentiel.

La création de sphère d'influence s'inscrit dans une logique de limitation et d'imitabilité de la concurrence sur le territoire en question (Mac Grath et al. 1998). La conceptualisation des sphères d'influence par le degré de centralité des ressources (Gimeno, 1999) reflétant les dominations des compagnies dans les aéroports, ne prend donc sens que dans un contexte de limitation de la capacité de l'infrastructure aéroportuaire. La situation actuelle de congestion de la plupart des aéroports principaux Européens et des faibles perspectives d'amélioration, valorise plus que jamais les positions dominantes des compagnies dans ces aéroports. Dans ce contexte de limitation de la concurrence par une quasi monopolisation des ressources disponibles, la domination sur les aéroports devient source d'avantage concurrentiel durable pour les compagnies aériennes (Levine, 1987 ; Borenstein, 1989 ; Lijesen et al. 2000)

Nous avons expliqué comment Gimeno (1999) montre que les différences d'avantages concurrentiels créés par les dotations stratégiques en ressources sont des antécédents à une domination en terme de parts de marché ou de dépendance de territoires. **En utilisant les branches des institutions de l'économie (Williamson, 1975, 1985, 1999) et des institutions de l'environnement (North 1990) de la Nouvelle Economie Institutionnelle, nous proposons que les arrangements institutionnels entre les compagnies aériennes et les aéroports d'une part et l'interaction entre la stratégie des compagnies aériennes et leur environnement institutionnel liées à l'attribution des créneaux horaires, participent à l'explication de la création et du maintien des sphères d'influence des compagnies aériennes.**

La relation entre les compagnies aériennes et les aéroports fournisseurs d'infrastructures doit devenir un objet central de l'analyse.

2.4.1. La domination des compagnies aériennes sur les aéroports : asymétrie de distribution des créneaux horaires.

La branche transactionnelle de la NEI développée par Williamson (1985, 1991) essentiellement, est utile pour évaluer la dynamique des relations entre les compagnies aériennes et les aéroports.

Rappelons que la **TCT** utilise la transaction comme unité d'analyse. Elle permet de choisir le mode de gouvernance qui économise sur les coûts de transactions pour la réalisation de transactions répétitives. Les trois modes de gouvernance sont le marché, le contrat ou la forme hybride et la hiérarchie synonyme de la firme ou de l'entreprise (Williamson, 1985). La méthodologie de la TCT consiste à analyser les attributs relatifs aux comportements individuels (opportunisme (Alchian et Demsetz, 1972) et rationalité limitée (Simon, 1947)), aux transactions elles même (spécificité des actifs, fréquence et incertitude) et aux instruments de management (type d'adaptabilité, importance de la bureaucratie et intensité des incitations).

Notre objectif n'est pas d'expliquer la supériorité (en terme d'économie sur les coûts de transaction) d'un mode de gouvernance sur les deux autres, mais d'utiliser les concepts développés par la TCT pour analyser l'influence du mode de gouvernance hybride, supportant les transactions entre les compagnies aériennes et les aéroports sur le mécanisme de création et de maintien des sphères d'influence des compagnies aériennes en situation de concurrence multipoints.

Plusieurs recherches économiques sur le transport aérien (Borenstein, 1989; Lévêque et al., 1998) identifient les créneaux horaires aéroportuaires comme une des principales ressources des compagnies aériennes. Un créneau horaire est, selon la définition de l'IATA : *« l'heure prévue d'arrivée ou de départ disponible ou attribué à un mouvement d'appareils à une date précise dans un aéroport coordonné »*.

L'asymétrie de distribution de ces créneaux aux compagnies aériennes conduit à d'importantes distorsions concurrentielles. Certaines compagnies peuvent choisir de limiter voire d'empêcher leurs concurrents d'avoir accès aux créneaux horaires avantageux sur les aéroports qu'elles dominent, par acquisition de ces ressources critiques, afin que ces concurrents aient du mal à établir ou à maintenir des points d'entrée qui pourraient offrir des possibilités réelles d'attaques ou de réponses.

Nous proposons donc que l'asymétrie de distribution des créneaux horaires aéroportuaires est à l'origine de la création et du maintien des sphères d'influence des compagnies aériennes en Europe.

Nous définissons une transaction entre un aéroport et une compagnie aérienne comme chaque mouvement d'appareils (décollage ou atterrissage), reflétant l'usage effectif d'un créneau horaire alloué. Nous proposons donc d'étudier les différences de fréquence de transactions entre les compagnies aériennes et les deux aéroports d'une ligne comme indicateur des sphères d'influence.

Cependant, un problème de compatibilité d'unités d'analyse apparaît ici avec les trois opérationnalisations des asymétries de sphères d'influence analysées auparavant (cf. tableau 1), basées sur la ligne servie par une compagnie. Cette compatibilité est nécessaire afin de pouvoir comparer les résultats des différentes opérationnalisations. Nous proposons d'évaluer la sphère d'influence d'une compagnie au niveau de la ligne aérienne par la part des transactions réalisées (mouvements d'appareils) entre la compagnie et les deux aéroports d'une ligne pour toutes les destinations servies par celle-ci dans le total des transactions réalisées entre ces deux mêmes aéroports et toutes les compagnies qui les utilisent.

Indice de la domination de la compagnie A sur une ligne (entre les aéroports 1 et 2) :

$$IA_{1,2} = \frac{(TA_1 + TA_2)}{(T_1 + T_2)}$$

Avec :

TA_1 : Nombre de créneaux horaires de l'aéroport 1 utilisés par A pour toutes destinations.

TA_2 : Nombre de créneaux horaires de l'aéroport 2 utilisés par A pour toutes destinations.

T_1 : Nombre de créneaux horaires de l'aéroport 1 utilisés par toutes les compagnies pour toutes destinations.

T_2 : Nombre de créneaux horaires de l'aéroport 2 utilisés par toutes les compagnies pour toutes destinations.

Tableau 2: Proposition de conceptualisation et d'opérationnalisation des sphères d'influence

	GIMENO (1999)	MOUYRIN (2005)
Unité d'Analyse	Ligne aérienne servie par la compagnie	Transactions entre les deux aéroports d'une ligne aérienne et une compagnie
Théories sous jacentes	Approche par les Ressources	Nouvelle Economie Institutionnelle Théorie des Coûts de Transaction
Variables conceptuelles / latentes	Centralité des ressources	Fréquence des transactions
Variables observables / manifestes	Part des passagers transportés par la compagnie depuis les deux aéroports de la ligne	Part moyenne des créneaux horaires utilisés par une compagnie sur l'ensemble des créneaux utilisés sur les deux aéroports de la ligne

Il devient maintenant nécessaire de comprendre le rôle de l'interaction entre les stratégies des compagnies aériennes et leur environnement institutionnel, dans le maintien de sphères d'influence basées sur une asymétrie de distribution de créneaux horaires. Comment les compagnies peuvent utiliser ces mécanismes institutionnels pour servir leur stratégie.

2.4.2. L'interaction entre la stratégie des compagnies aériennes et leur environnement institutionnel, liée à l'attribution des créneaux horaires.

L'environnement institutionnel relatif aux procédures d'attribution des créneaux horaires se décompose en deux niveaux : les règles européennes et les politiques nationales.

Cet environnement réglementaire constitue selon North (1991), les « *règles du jeu* » de cette activité économique. Enfin, certaines compagnies aériennes peuvent avoir la possibilité de jouer des stratégies institutionnelles visant la modification des règles (essentiellement nationales) à leur avantage.

Le cadre réglementaire de l'Union Européenne⁴ qui régit la procédure d'allocation de ces créneaux dans les aéroports dont la capacité est limitée, se base sur les droits de priorité pour les compagnies aériennes historiquement présentes (communément appelé « droit du grand père »), sous couvert de « *cycle long de planification stratégique des compagnies aériennes* » et « *de facilitation de gestion du trafic aérien* ». Les compagnies aériennes déjà présentes sur les aéroports jouissent du droit de priorité pour la programmation des créneaux la saison suivante. Les créneaux nouvellement créés ou abandonnés versés dans un « pot commun » leur reviennent prioritairement de droit à hauteur de 50%. La distribution de ces créneaux est processus crucial pour l'activité de la compagnie, en effet, les créneaux les plus convoités sont ceux correspondant aux heures de pointe du trafic aérien.

La politique concurrentielle de l'Union Européenne en matière de concurrence du transport aérien doit répondre à deux objectifs contradictoires. D'une part il est nécessaire de permettre aux compagnies traditionnelles d'être plus efficaces et de concurrencer les compagnies nord-américaines sur les lignes transatlantiques. La mise en œuvre de ces droits de priorité rentre dans cette logique, basée sur l'efficacité de leur système de réseaux de lignes, de protéger les actifs développés par les compagnies dans les aéroports concernés.

D'autre part, le second objectif affiché consiste à favoriser l'émergence d'une concurrence plus active sur les lignes intra européennes en facilitant l'accès aux créneaux horaires aux nouveaux entrants, se heurte (pour être réellement efficace) à ces droits de priorité dans l'attribution des créneaux horaires. La rareté des créneaux horaires disponibles constitue donc une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels.

⁴ Règlement (CEE) n°95/93 du Conseil, du 18 Janvier 1993, fixant les règles communes en ce qui concerne l'attribution de créneaux horaires dans les aéroports de la communauté. Ce règlement fixe les conditions dans lesquelles s'effectue la coordination, la procédure d'attribution des dits créneaux, le rôle du coordonnateur, le regroupement des créneaux horaires nouvellement créés et abandonnés dans un pool et les dispositions générales.

Tous les aéroports de l'Union Européenne ne sont pas coordonnés, ceux-ci ne sont donc pas soumis au règlement 95/93. Enfin, nous prévoyons de constituer un échantillon longitudinal sur plusieurs années, de fait, certains pays ne sont pas tous adhérents de l'UE. Nous pourrions donc mesurer l'impact de la soumission au règlement 95/93 sur l'asymétrie de distribution des créneaux horaires et au maintien des sphères d'influence des compagnies sur les lignes à l'origine et à la destination de cet aéroport.

Hypothèse 3a : La soumission d'un aéroport au règlement 95/93 de l'Union Européenne favorise une asymétrie de distribution des créneaux horaires au profit d'une compagnie aérienne.

L'Union Européenne délègue, la gestion de l'attribution et de la coordination des créneaux horaires aéroportuaires à ses Etats Membres. L'Etat membre est libre d'ajouter de nouvelles priorités d'allocations, favorisant généralement les vols programmés avec des fréquences élevées et programmés au détriment des vols occasionnels ou charters et favorisant les politiques d'aménagement du territoire. Il veille à ce que soit désigné comme coordonnateur de l'aéroport une personne physique ou morale. La plupart des gouvernements de ces pays étant encore actionnaires principaux des compagnies aériennes historiquement nationales, nous pouvons nous interroger sur le respect des principes de « *neutralité, transparence et non discrimination* » dans le processus de coordination d'allocation des créneaux horaires⁵.

Hypothèse 3b : La mise en œuvre de règles nationales supplémentaires concernant la priorité pour l'allocation de créneaux horaires, conduit à renforcer les sphères d'influence des compagnies nationales « historiques ».

Une stratégie institutionnelle visant à modifier ces règles du jeu peut ici, se substituer à une stratégie purement concurrentielle. Notre objectif est de comprendre comment les compagnies aériennes peuvent utiliser et/ou influencer ces mécanismes

⁵ Les différences significatives nationales de taux de pénétration des compagnies dites à bas coûts pour les liaisons domestiques corrigées par le niveau de demande de créneaux horaires de ces compagnies, attestent de la variabilité des conditions d'application nationale du règlement européen.

institutionnels liés à l'attribution de créneaux horaires. La capacité de négociation avec le coordinateur national d'attribution des créneaux horaires peut être considérée comme une ressource institutionnelle (Hadida 2003) pour une compagnie aérienne.

Hypothèse 3c : La capacité de négociation d'une compagnie aérienne, (reflétée par son degré de présence dans le comité), avec le comité national de coordination d'attribution des créneaux horaires est positivement corrélée à son degré de sphère d'influence sur les aéroports coordonnés par ce comité.

L'analyse de la structure du comité de direction des organismes nationaux de coordination d'attribution des créneaux horaires, fournit une mesure pertinente de la stratégie institutionnelle mise en œuvre par une compagnie aérienne. Nous pourrions observer par exemple directement la part de membres de la compagnie aérienne dans ce comité ou le nombre d'anciens.

En résumé, nous proposons que le règlement européen concernant l'attribution des créneaux horaires basé sur les droits de priorité des compagnies déjà présentes, les différentes modifications mises en œuvre au niveau national (favorisant généralement les compagnies historiques nationales), les stratégies institutionnelles des compagnies vis-à-vis du coordinateur national influencent conjointement l'asymétrie de distribution des créneaux horaires dans les aéroports, et favorisent *in fine* une asymétrie des sphères d'influence sur la ligne aérienne.

La mesure des sphères d'influence par l'analyse des transactions entre aéroports et compagnies aériennes n'exclut pas la mesure par la centralité des ressources. Elle en est un antécédent dans la mesure où le déploiement de ressources dans les aéroports, ne peut se réaliser qu'après l'obtention d'un volume important de créneaux horaires dans ces aéroports, dont le maintien est assuré par le droit de priorité pour le renouvellement de ces créneaux et les stratégies institutionnelles menées par les compagnies aériennes.

La conceptualisation des sphères d'influence par l'analyse des transactions entre les aéroports et les compagnies aériennes permet de comprendre par quels

mécanismes institutionnels ces dernières construisent leur avantage concurrentiel basé sur les ressources.

Nous rejoignons en ce sens l'appel fait par Williamson (1999) à la combinaison des perspectives de recherche sur les modes de gouvernance et sur les compétences de la firme.

3. LA PERSPECTIVE « EXTRA ORGANISATIONNELLE » DES RECHERCHES SUR LA CONCURRENCE MULTIPOINTS

Nous avons vu que toutes les situations de concurrence multipoints ne conduisent pas à la réussite de stratégies de retenue mutuelle (Karnani et Wernerfelt, 1985). Après avoir identifié une première condition relative au maintien des sphères d'influence entre concurrents et en avoir proposé une nouvelle conceptualisation, il est déterminant de comprendre les mécanismes intra organisationnels nécessaires à la réussite de ce type de stratégie.

Cependant, la plupart des constructions théoriques et des recherches empiriques sur la concurrence multipoints se sont limités à une perspective extra organisationnelle (Golden et Ma, 2003). Aucune de ces études n'a étudié la mise en œuvre des capacités de la firme à mener avec succès une stratégie de retenue mutuelle (Golden et Ma, 2003). Les recherches précédentes ont généré des modèles postulant une complète coordination efficiente entre les managers de sous unités. Ces modèles ont été conçus comme s'il « *existait une coordination suffisante entre les responsables géographiques et/ou de produits au sein d'une firme pour que les simples contacts multipoints conduisent à la retenue mutuelle* » (Golden et Ma 2003). Ghertman et Isnard (1998) parlent d'un postulat irréaliste de coûts de transaction internes nuls.

Pourtant, en 1999, Gimeno et Woo lançaient un appel selon lequel « *le manque de coordination administrative peut limiter la capacité des firmes à obtenir les effets de retenue mutuelle liés aux contacts multipoints [...] une observation explicite des mécanismes de coordination administrative des marchés servis constituerait une contribution substantielle en permettant le test de leur influence modératrice des effets de retenue concurrentielle sur les contacts multipoints* » (Gimeno et Woo, 1999, p256).

3.1. Les problèmes d'incitation et de coordination internes.

L'absence de considération de variables intra organisationnelles dans les recherches sur la concurrence multipoints, revient à nier les processus de décision politique interne à la firme.

Pour les « Béhavioristes » (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1947, 1979), la firme ne peut être représentée par un point ou par une « boîte noire », *elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples*, et dans laquelle les processus de prises de décision passent par des séries de médiations et de négociations entre départements, services, directeurs de différentes divisions... Eccles et White (1988), analysent les coûts de négociation entre les différents centres de profits.

A partir de ce renouvellement fondamental de la théorie de la firme, l'organisation devient un lieu de la transformation délicate du conflit en coopération (Coriat et Weinstein, 1995), un lieu peuplé d'acteurs ayant un objectif commun et des objectifs individuels différents, et réunis par des mécanismes de coordination (Mintzberg, 1986). Williamson (1985) considère la firme ou la hiérarchie comme une solution partielle, aux problèmes liés à l'opportunisme potentiel des acteurs, dans un contexte de spécificité des actifs élevée. Ghertman et Isnard (1998) expliquent que la compréhension du processus de décision politique interne de la firme est essentielle pour expliquer le délai de réponse souvent très long voire la non réponse, suite à une attaque concurrentielle. L'implication de la direction générale est donc essentielle pour sensibiliser, mobiliser et coordonner une action efficace de retenue mutuelle. Le système de rémunération des unités opérationnelles est donc crucial pour la réussite d'une telle stratégie.

Les firmes engagées dans une concurrence multipoints ne présentent pas toutes les mêmes capacités à tirer profit de cette situation. Ma et Golden (2003) dressent un portrait de l'idéal type d'une compagnie apte à mettre en œuvre une stratégie de retenue mutuelle avec ses concurrents. Ces auteurs proposent d'analyser deux mécanismes de coordination entre les sous unités d'une firme engagée dans une concurrence multipoints : le degré du système de rémunération pour une coopération et le degré de présence de mécanismes formels et informels d'intégration. Nous proposons ensuite de reformuler cette proposition de recherche, en nous appuyant sur l'architecture théorique solide fournie par la TCT.

Considérons, le cas simplifié et hypothétique de deux compagnies aériennes AF et BA se concurrençant sur deux lignes Paris – Nice (P/N) et Londres – Glasgow (L/G)

à part de marché égales. La segmentation des lignes peut être bénéfique pour les deux compagnies, du fait que BA possède les ressources existantes pour dominer L/G et que AF est similairement équipé pour dominer P/N. Une telle configuration offre la possibilité aux compagnies de jouer la retenue mutuelle et de se diviser la domination sur les lignes aériennes. Cependant, la retenue mutuelle n'est possible que si les responsables de lignes P/N chez BA, et L/G chez AF ne défendent pas leurs parts de marché avec acharnement. Nous voyons ici la nécessité de réciprocité des sphères d'influence développée au point 1.3. Selon Ma et Golden (2003) la retenue mutuelle entre AF et BA dépend du degré avec lequel les responsables de lignes P/N et L/G au sein des deux compagnies peuvent interagir et sont incités à coopérer.

3.2. La Théorie des Coûts de Transaction, incitations et coordination.

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) traite également les incitations comme le mécanisme central chargé de régler les tensions entre le principal et ses agents. Cependant, nous choisissons de ne pas utiliser les concepts issus de cette théorie. En ECT les incitations ont des intensités différentes selon le mode de gouvernance. La palette des concepts issus de la TCT est plus large dans la mesure où elle ne résume pas les caractéristiques internes de l'organisation aux seules incitations.

La TCT développée par Williamson, analyse deux attributs des différents modes de gouvernance : les types d'adaptabilité et les instruments de management. Deux types d'instruments sont retenus par Williamson : l'intensité des incitations et l'importance de la bureaucratie. Ces instruments sont à la source de coûts de transaction internes, permettant une adaptabilité continue du rapport entre les responsables de lignes aériennes. Nous proposons de mesurer l'adéquation de la mise en œuvre de ces instruments avec l'objectif de retenue mutuelle souhaitée par une compagnie aérienne, afin de modérer l'impact des contacts multipoints sur la retenue mutuelle.

3.2.1. Importance de la bureaucratie ou mécanismes d'intégration et stratégies de retenue mutuelle

Bien que la centralisation de la prise de décision au sein d'une firme, occasionne l'accroissement des coûts de transaction internes, ces coûts dits « bureaucratiques » sont une condition nécessaire à la réussite d'une stratégie de retenue mutuelle, facilitant l'intégration des décisions opérationnelles des unités.

En effet, ces coûts bureaucratiques sont essentiellement liés aux tâches managériales de coordination des différentes unités opérationnelles. Notons que Demsetz (1988) met en garde que les coûts supportés par l'organisation pour gérer ses ressources ne sont pas résumables aux seuls coûts de transaction. Il définit plus largement ces coûts de management comme des coûts administratifs plutôt que comme des coûts associés à la coordination d'activités spécifiques (Coeurderoy et Quélin 1997 p154).

Reprenons notre exemple : Le responsable P/N chez AF s'aperçoit d'une baisse des prix de BA sur P/N, la réponse préconisée par la théorie de la concurrence multipoints conduirait à émettre une réponse concurrentielle d'AF sur la ligne L/G, permettant par la suite un retour à la normale. Encore est il nécessaire que le responsable de la ligne L/G chez AF soit rapidement informé, par le biais de la réunion hebdomadaire de coordination de la politique concurrentielle, par le système d'alerte de veille concurrentielle ou encore par la relation informelle qu'il entretient régulièrement avec le responsable de P/N.

Dans ce cadre là, l'appréciation qualitative et quantitative des mécanismes d'intégration formels et informels des différents responsables de lignes aériennes au sein d'une compagnie devient un élément crucial explicatif des réussites des stratégies de retenue mutuelle. Les mécanismes formels et informels d'intégration facilitent le partage d'informations entre les responsables de lignes aériennes (Ma et Golden, 2003).

Hypothèse 4 : *Plus le degré de coordination administrative entre les responsables de lignes aériennes d'une compagnie engagée dans une concurrence multipoints est élevé, plus la réussite d'une stratégie de retenue mutuelle est probable.*

La fréquence des réunions de coordination de la politique concurrentielle au sein de la compagnie aérienne, l'utilisation des systèmes d'information, le temps perçu de consommation des dirigeants (Masten et al. 1991) pour les différentes tâches de management et de coordination liées à la mise en œuvre d'une stratégie de retenue mutuelle, le nombre d'intervenants de lignes et niveaux hiérarchiques différents dans ce processus constituent des mesures observables permettant de refléter ce degré de coordination administrative formelle. Les mécanismes informels de coordination, reflétés par les liens de relations informelles au sein de la firme influencent également considérablement la coopération, le partage d'information et la coordination (Ma et Golden, 2003). De notre point de vue, ce type de relation influence la capacité à mettre en œuvre une stratégie de retenue mutuelle. L'existence de ces mécanismes informels ne pourra être capturée que par des interviews et questionnaire administrés au sein des responsables de compagnies aériennes.

3.2.2. Intensité des incitations à la coopération des responsables de ligne et stratégie de retenue mutuelle

Les mécanismes de coordination ou le degré d'intégration peuvent être appréhendés comme un réseau permettant de relier les individus, mais ne déterminent pas le degré de coopération effective entre les responsables de lignes. De la même manière, les mécanismes d'intégration formels et informels décrits ci-dessus rendent la coordination possible mais pas nécessairement souhaitable (Ma et Golden, 2003). Dans les précédentes recherches sur la concurrence multipoints, la question de l'incitation à la coopération entre les unités d'une firme n'a pas été appréhendée.

En ECT, la force du marché, repose sur son fort pouvoir d'incitation. L'intensité des incitations diminue lorsque l'on va de la forme de gouvernance marché vers les formes hybrides puis vers la hiérarchie (Ghertman, 2004). Williamson (1991) montre l'impossibilité de conserver au sein de la firme des rapports internes préservant les mécanismes d'incitation du marché. En dépit d'un accroissement des coûts de transaction internes liés à une intensité accrue des incitations, il est impératif pour la

direction générale d'une compagnie aérienne de s'assurer de l'implication des responsables de lignes dans ce processus coopératif visant la retenue mutuelle.

Si la rémunération du responsable de ligne L/G chez AF est uniquement basée sur des objectifs de rentabilité de la ligne dont il a la charge, il est peu probable qu'il soit incité à répondre sur sa ligne à l'attaque de BA sur la ligne P/N.

Le degré d'intensité des incitations conçues par la direction générale d'une compagnie aérienne pour la coopération de ses responsables opérationnels de lignes est donc un élément déterminant de la réussite d'une stratégie de retenue mutuelle.

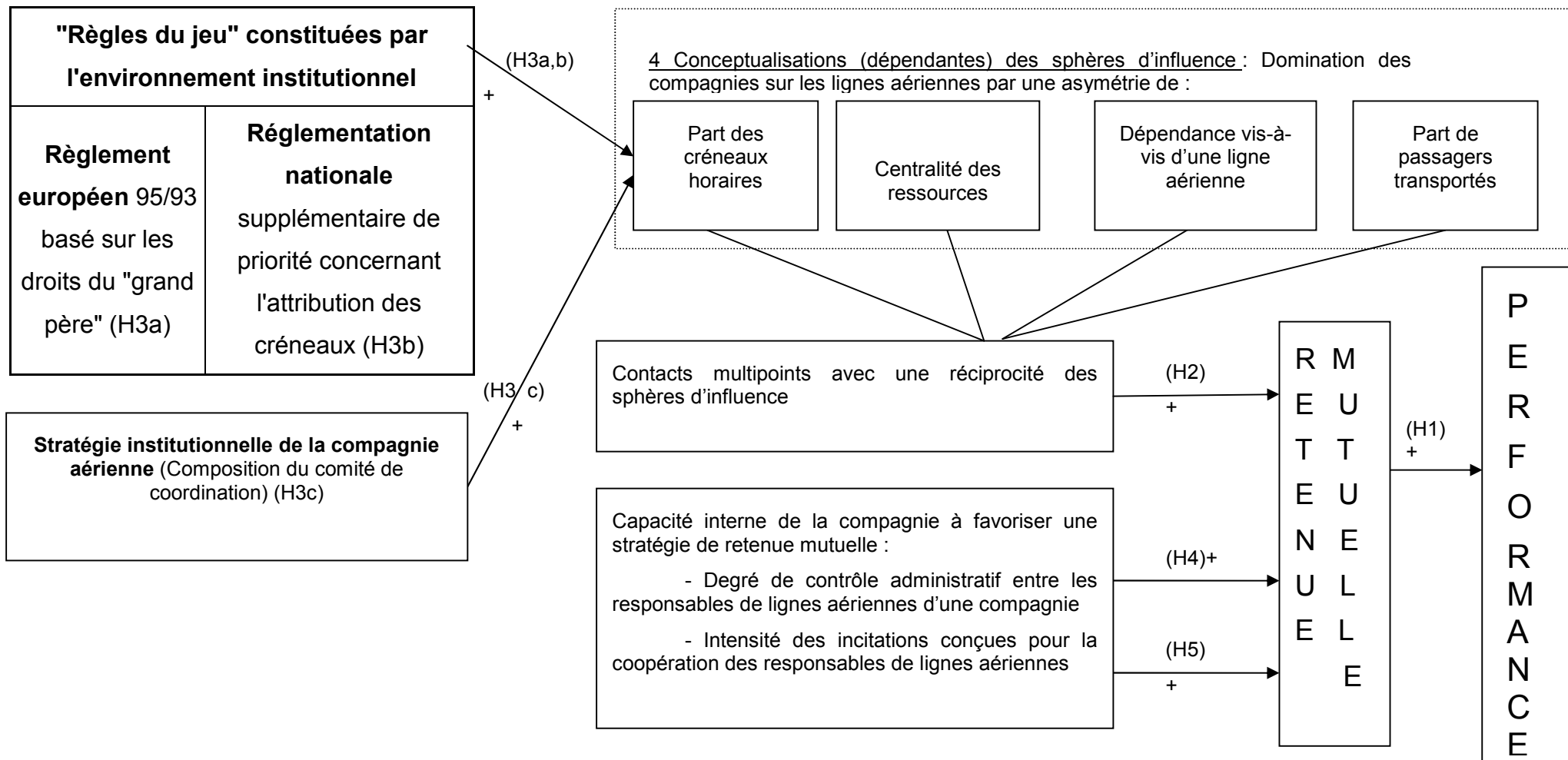
Hypothèse 5: *Plus l'intensité des incitations conçue pour la coopération des responsables de lignes aériennes d'une compagnie engagée dans une concurrence multipoints est importante, plus la réussite d'une stratégie de retenue mutuelle est probable.*

La variation de l'intensité de ces incitations au sein des compagnies aériennes en concurrence multipoints, peut être reflétée par une classification des systèmes de rémunération mis en place, sur la base d'objectifs : de profit, de part de passagers transportés sur une ligne aérienne... L'évaluation des différentes primes accordées par exemple, à des responsables de lignes aériennes en charge de la réponse concurrentielle, pour assurer une stratégie de retenue mutuelle, en est également un élément essentiel.

Tableau 3: Proposition de conceptualisation et d'opérationnalisation, des mécanismes intra organisationnels liés à la réussite d'une stratégie de retenue mutuelle.		
Unité d'Analyse	La ligne aérienne servie par la compagnie	
Théorie sous jacente	la Théorie des Coûts de Transaction	
Variables conceptuelles / latentes	L'importance de la bureaucratie ou les mécanismes de coordination entre responsables de lignes.	L'intensité des incitations conçues pour la coopération entre responsables de lignes.
Variables observables / manifestes	Le temps perçu consommé par les dirigeants à la mise en œuvre de stratégie de retenue mutuelle, le nombre de participants et les niveaux hiérarchiques impliqués, la fréquence de réunions de coordination de politique concurrentielle...	le système de rémunération, primes pour les responsables de ligne aérienne en charge de mettre en œuvre une réponse concurrentielle...

4. MODÈLE DE RECHERCHE DÉFINISSANT LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE STRATÉGIES DE RETENUE MUTUELLE DES COMPAGNIES AERIENNES

EUROPENNES EN SITUATION DE CONCURRENCE MULTIPOINTS.



CONCLUSION

Cet article fournit un modèle de recherche pour tester l'hypothèse de retenue mutuelle, dans l'industrie de transport aérien de passagers en Europe, selon une complémentarité de construits dérivées de l'approche par les ressources et de la Nouvelle Economie Institutionnelle.

Nous avons discuté de l'apport complémentaire de la NEI dans la recherche sur la concurrence multipoints, qui semblait a priori éloignée de ce champ de recherche. L'utilisation de la TCT, et son concept de fréquence des transactions permettent de proposer une reformulation théorique des sphères d'influence indispensables à la mise en œuvre de stratégie de retenue mutuelle. Nous trouvons ici, un champ d'application permettant le recoupement des perspectives de recherche sur les modes de gouvernance et les compétences de la firme (Williamson, 1999). La branche des institutions de l'environnement (North, 1990) de la NEI, permet de rendre compte de l'influence de la réglementation relative à l'attribution des créneaux horaires, sur le renforcement des sphères d'influence des compagnies aériennes. L'AR peut être utile pour comprendre les stratégies institutionnelles menées par les compagnies aériennes pour influencer les comités nationaux de coordination de créneaux horaires.

L'analyse des instruments de management développée par la TCT permettra également au chercheur d'opérationnaliser, sur la base d'une architecture théorique solide, les variables intra organisationnelles, quelque peu oubliées dans les recherches sur la concurrence multipoints. Une politique active de coordination des responsables de lignes par la mise en œuvre de mécanismes d'intégration et d'incitation à la coopération pourrait être indispensable pour réussir une stratégie de retenue mutuelle.

Nous pensons que cet article pourra ouvrir de nouvelles perspectives de recherche à la concurrence multipoints.

Nous pensons à la réalisation d'un nouveau test de validité prédictive du modèle de Karnani et Wernerfelt (1985), après celui de Faye et Smith (1995), en incluant de nouvelles variables indépendantes recoupant à la fois les modes de gouvernance et les ressources utilisés pour opérationnaliser la capacité des firmes à répondre à une attaque concurrentielle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alchian et Demsetz (1972), « Production, Information costs and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62, December 1972, p777-795.

Barnet (1993), "Strategic deterrence among multipoint competitors", *Industrial and Corporate Change*, 2: p249-278.

Barney (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol 17, n°1, p99-120.

Baum et Korn (1996), "Competitive dynamics of interfirm rivalry", *Academy of Management Journal*, vol 39, n°2, 255-291.

Baum et Korn (1999), "Chance, Imitative and Strategic antecedents to multimarket contact", *Academy of Management Journal*, vol 42 n°2, p171-193.

Baumard (2000), *Analyse Stratégique; mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Editions Dunod, Gestion SUP.

Bernheim et Whinston (1990), « Multimarket contact and collusive behaviour », *Rand Journal of Economics*, XXI, n°1, Spring, 1-26.

Boeker, Goodstein, Stephan, Murmann (1997), "Competition in a multimarket environment: the case of market exit", *Organizational science*, 8, p126-142.

Borenstein (1989), "Hubs and high fares: dominance and market power in the US Airline industry", *Rand Journal of Economics*, 20, p344-365.

Calori, Johnson and Sarnin (1994), "CEO's cognitive map and the scope of organization", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p437-457.

Chen et Mac Millan (1992), "Non response and delayed response to competitive moves: the role of competitor dependence and action irreversibility", *Academy of Management Journal*, 35, p 539-570.

Chen (1996), « Competitor analysis and inter firm rivalry: toward a theoretical integration », *Academy of Management Review*, n°21.

Coeurderoy et Quélin (1997), "L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale », *Revue d'Economie Politique*, mars Avril, n°107, 2, p145-181.

Coff (1999), "When competitive Advanatge doesn't lead to performance: the Resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, vol 10, n°2, p119-213.

Coriat et Weinstein (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Editions Livres de poche, 519.

Cyert and March (1963), *A behavioural Theory of the firm*, Englewood cliffs, Prentice-Hall.

Demsetz H. (1988), *The theory of the firm revisited. Ownership, control and the firm*, Basil Blackwell, vol 1, p 144-165.

Di Maggio, P. and Powell, W. (1991) *The New Institutionalism in Organisational Analysis*. Chicago: Chicago University Press

Dunning (1994), "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, vol 26, 1994, p 461-491.

Eccles et White (1988), Price and authority in inter profit center transaction. *American Journal of Sociology*, 94, p17-51.

Edwards (1955), "Conglomerate business as a source of power", in *Business concentration and price policy*, Princeton University, Princeton NJ.

Edwards (1964), *Testimony to the hearings on Economic Concentration: Part 1. Overall and Conglomerate Aspects*, before the subcommittee on Antitrust and Monopoly of the Committee of the Judiciary, pursuant to S. Res. 262, US government Printing Office, Washington DC, p36-56.

Evans et Kessides (1994), « Living by the « golden rule » multimarket contact in the US Airline Industry », *The Quarterly Journal of Economics*, May, 109, p 341-366.

Ghertman (1994), "Préface" à *Les institutions de l'économie* de O.E Williamson, p1-16. InterEditions, 1994.

Ghertman (2004), *Stratégie de l'entreprise : théories et actions*, collection gestion Economica.

Ghertman et Isnard (1998), «Un nouveau modèle de dynamique concurrentielle», *Revue Française de Gestion*, n°125, septembre octobre.

Gimeno (1994), *Multipoint Competition, Market rivalry and Firm Performance: a test of the mutual forbearance hypothesis in the US airline Industry, 1984-1988*. Thèse de doctorat non publiée, Purdue University, 1994.

Gimeno (1999), « Reciprocal threats in multimarket rivalry: staking out spheres of influence in the US airline industry », *Strategic Management Journal*, n°20, p101-128.

Gimeno et Woo (1996), "Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation", *Organization Science*, 7, p322-341.

Gimeno et Woo (1999), "Multimarket contact, economies of scope, and firm performance" *Academy of Management Journal*, 42 n°3, p239-259.

Gomes-Casseres (2003), "Competitive advantage in alliance constellations", *Strategic Organization*, 1(3), p 327-335.

Gulati, Nohria and Zaheer (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, n°21.

Hamel et Prahalad (1985), « Do you really have a global strategy? », *Harvard Business Review*, May June.

Hennart (1993), "Explaining the Swollen Middle: why most transactions are a mix of market and hierarchy?", *Organization Science*, 4, 1993, p 529-547.

Jayachandran, Gimeno et Varadarajan (1999), "Theory of multimarket competition: A synthesis and implications for marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63(3), p49-66.

Karnani et Wernerfelt (1985), « Multipoint competition », *Strategic Management Journal*, n°6, p 87-96.

Levine (1987), "Airline Competition in deregulated markets: theory, firm strategy and public policy", *Yale Journal on Regulation*, vol 4(2), p393-494.

Lévêque, Molin, Bonnafous et Crozet (1998), *Etude sur la gestion des créneaux aéroportuaires*, Cahiers du CERNA et du LET, Décembre.

Lijesen, Rietveld et Nijkamp (2000), "Do European Carriers dominate their hubs?", *Tinbergen Institute Discussion Paper*, TI 2000-071/3.

Ma et Golden (2003), « Mutual Forbearance: the role of Intrafirm integration and rewards », *Academy of Management Review*, 28, n°3, p479-493.

Ma et Jemison (1994), « Effects of Sphere of Influence and firm resources and capabilities on the intensity of rivalry in multiple market competition », unpublished research Paper, Bryant College, RI.

Mac Grath, Chen, Mac Millan (1998), “Multimarket manoeuvring in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies”, *Academy of Management Review*, 23, n°4, p724-740.

Masten, Meehan and Snyder (1991), “The costs of organization”, *The Journal of Law, Economics and Organization*, 7.

Mbengue (1996), « Validity of the Strategic Groups Construct: Assessment and Implications », *Conference of the Strategic Management Society*, Phoenix, November.

Mintzberg. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris

Nohria and Garcia Pont (1991), “Global strategic linkages and industry structure”, *Strategic Management Journal*, vol. n°12.

North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.

Peteraf (1993), “The cornerstones of competitive advantage: A Resources based View”, *Strategic Management Journal*, 14(3), p 179-191.

Pfeffer et Salancik (1978), *The external control of organization. A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row.

Porac and Thomas (1990), “Taxonomic mental models in competitor definition”, *Academy of Management Review*, vol. 15.

Porter (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter (1985), *Competitive Advantage*. New York: free Press.

Saglietto et Levy (2004), « Les alliances globales dans le transport aérien: analyse de la structure des réseaux », *SAM/IFSAM 7° World congress, Management in a world diversity and change*, 5-7 July, Goteborg, Sweden.

Scherer (1980), *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin.

Simon (1947), *Administrative Behavior*, Free Press, 1947.

Simon (1979), "Rational Decision Making in Business Organisations", *American Economic Review*, 69,n° 4.

Smith K. G., Grimm and Ganon (1992), *Dynamics of competitive strategy*, SAGE publications.

Smith f. and Wilson (1995), « The predictive validity of the Karnani and Wernerfelt model of multipoint competition », *Strategic Management Journal*, n°16, p143-160.

Taneja (1989), *Introduction to civil aviation*, Lexington, MA: Lexington Books.

Thomas et Venkatraman (1988), "Research on strategic groups: progress and prognosis", *Journal of Management Studies*, 25, 6, p 537-555.

Young, Smith, Grimm et Simon (2000), "Multimarket contact and resources dissimilarity: A competitive dynamics perspective", *Journal of Management*, 26, p 1217-1236.

Wall Street Journal, (1990a), "Airlines may be using a price data network to lessen competition", *The Wall Street Journal*, 28 juin, section A1.

Wall Street Journal, (1990b), "Fare warning: How airlines trade price plans", *The Wall Street Journal*, 9 octobre, B1, B9.

Williamson (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

Williamson (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.

Williamson (1991), "Comparative Economic Organization: The analysis of discrete Structural alternatives", *Administrative Science Quaterly*, 36, juin, p 269-296.

Williamson (1999), «Strategy Research: Governance and Competence Perspectives», *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1087-1108.