

Introduction

- ▶ Importance croissante des alliances entre compagnies aériennes

- ▶ Plus de 850 accords de partage de code dans le monde

- ▶ Partage de code

- ▶ Accord autorisant une compagnie A à mettre son code sur une partie des vols d'une compagnie B et de vendre des sièges de manière autonome sur ces vols.



A photograph of an airport gate display board. The top part of the board shows 'Gate 17' in large white letters on a blue background. Below this is a table with flight information. The table has five columns: 'SCH', 'Airline', 'FLT', 'DST', and 'Remarks'. The rows show three flights scheduled for 22:40 to Paris: Vietnam Airlines (VN 11), Air France (AF 157), and Alitalia (AZ 3002). All flights are marked as 'Check-in'.

SCH	Airline	FLT	DST	Remarks
22:40	 Vietnam Airlines	VN 11	Paris	Check-in
22:40	 AIRFRANCE	AF 157	Paris	Check-in
22:40	 Alitalia	AZ 3002	Paris	Check-in

- ▶ Or une part croissante de ces accords se font entre compagnies aériennes concurrentes

- La coopération

- ▶ Objectif : Présenter les travaux académiques sur la coopération et sa pertinence pour le transport aérien

Le concept de coopétition

▶ Coopétition

▶ Mot-valise issu de *Coopération* et *Compétition*

▶ Terme que l'on doit à Ray Noorda (*Novell*)
→ *Décrire les écosystèmes d'entreprises qui coopèrent sur certaines activités et sont en concurrence sur d'autres*



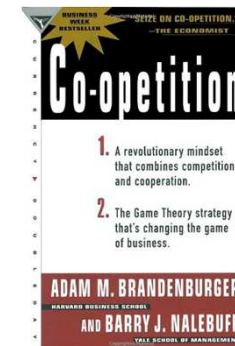
▶ Véritable naissance du concept de coopétition

▶ Best-seller de Brandenburger & Nalebuff (1996)

▶ Premiers travaux académiques à la fin des 1990's

□ Lado et al. (1997)

□ Bengtsson & Kock (1999, 2000)



Le concept de coopétition

▶ Une définition récente de la coopétition

- ▶ *“Une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus qui sont simultanément impliqués dans des interactions de coopération et de concurrence, indépendamment de leur dimension horizontale ou verticale” (Bengtsson & Kock, 2014)*

▶ Principe de la coopétition

- ▶ Tirer parti des avantages de la coopération
 - ▶ Accéder à des ressources ou à un savoir-faire que l'on ne possède pas
 - ▶ Utiliser de manière optimale des ressources sous-exploitées
- ▶ Tout en maintenant la concurrence entre les partenaires
 - ▶ Conservant la pression concurrentielle
 - ▶ Donner la meilleure prestation au meilleur prix aux clients

La coopétition dans le transport aérien

▶ Plusieurs formes de coopétition peuvent être rencontrées

▶ Cas n°1 : Coopétition sur différents marchés


- ▶ Coopérer sur certains marchés
- ▶ Demeurer en concurrence sur d'autres

- ▶ Exemple :  et  AIRWAYS القطرية
- Concurrence sur la majorité des marchés comme Londres-Doha
 - Coopération sur
 - Plusieurs axes en Asie et Afrique : BA met son code sur des vols QR
 - Plusieurs villes au Royaume-Uni : QR met son code sur des vols BA

▶ Objectifs

- Permet à chaque transporteur de concentrer ses ressources sur les marchés les plus rentables
- Tout en restant présent sur les autres marchés

La coopétition dans le transport aérien

- ▶ Plusieurs formes de coopétition peuvent être rencontrées
 - ▶ Cas n°2 : Coopétition sur des différentes activités
 - ▶ Au sein d'un même marché
 - Coopérer sur certaines activités (horaires, lounge, bagages, etc.)
 - Demeurer en concurrence sur d'autres activités (pricing, distribution, etc.)
 - ▶ Exemple :  Emirates et  OMAN AIR
 - Coopération horizontale sur Dubai - Mascate
 - Partage des vols, des horaires et des infrastructures
 - Concurrence sur les prix et la distribution
 - ▶ Objectifs
 - Permet à chaque transporteur d'accroître « virtuellement » ses fréquences sans réduire son taux de remplissage
 - Chaque transporteur reste indépendant dans son offre de prix

La coopétition dans le transport aérien

▶ Plusieurs formes de coopétition peuvent être rencontrées

▶ Cas n°3 : Coopétition sur des différents marchés et activités

▶ Combinaison des cas 1 et 2

- Au sein d'un même marché
 - Coopérer sur certaines activités (horaires, lounge, bagages, etc.)
 - Demeurer en concurrence sur d'autres activités (pricing, distribution, etc.)
- Sur différents marchés
 - Concurrence sur certains marchés
 - Coopération sur d'autres









▶ Exemple : **Lufthansa** et **SINGAPORE AIRLINES**

- Coopétition sur les vols entre l'Allemagne et Singapour
 - Coopérer sur certaines activités (horaires, lounge, bagages, etc.)
 - Demeurer en concurrence sur d'autres activités (pricing, distribution, etc.)
- Coopération sur les vols en *beyond*

▶ Objectifs

- Combinaison des objectifs précédents

La coopétition dans le transport aérien

- ▶ Plusieurs situations peuvent être rencontrées
 - ▶ Des accords de coopétition sur le court et moyen-courrier
 - ▶ Entre compagnies aériennes :  et 
 - ▶ Entre une compagnie et un opérateur ferroviaire :   et 
 - ▶ Des accords de coopétition sur le long-courrier
 - ▶ Entre compagnies issues de différents continents :   et 
- ▶ Dans tous les cas
 - ▶ Stratégie permettant d'optimiser l'utilisation de ses ressources
 - ▶ Tout en maintenant la concurrence entre les partenaires
 - ▶ Afin de respecter les contraintes légales

Coopétition et performance

- ▶ D'un point de vue théorique
 - ▶ La coopétition devrait améliorer la performance des entreprises en combinant les avantages de la coopération et de la concurrence

- ▶ Mais quelle est la réalité empirique ?
 - ▶ Des résultats contrastés
 - ▶ Majorité de travaux trouvent un impact positif
 - Sur la performance économique (Ritala, 2009)
 - Sur la performance financière (Luo et al., 2007)
 - Sur les parts de marché (Le Roy & Sanou, 2014)
 - Sur l'innovation (Neyens et al., 2010)
 - Sur le délai de vente (Mira et al., 2015)
 - ▶ Mais quelques travaux divergents (Kim & Parkhe, 2009; Knudsen, 2007)



Coopétition et performance

- ▶ **Comment expliquer ces résultats divergents ?**
 - ▶ **Caractéristiques du secteur (Ritala, 2012)**
 - ▶ La coopétition est plus performante dans les industries
 - Avec une forte incertitude
 - Avec des externalités de réseau
 - ▶ **Caractéristiques des partenaires**
 - ▶ La coopétition est plus performante
 - Pour les entreprises de petites tailles (Le Roy et al., 2015)
 - Quand le partenaire-concurrent est loin géographiquement (Le Roy et al., 2016)
 - ▶ **Caractéristiques du portefeuille d'alliances**
 - ▶ Il existe une part optimale de coopétition dans le portefeuille d'alliances d'une entreprise (Park et al., 2014; Wu, 2014)

En conclusion

- ▶ De plus en plus de compagnies aériennes ont recours à la coopération
 - ▶ Une stratégie particulièrement pertinente dans ce secteur
 - ▶ Forte incertitude
 - ▶ Présence de fortes externalités de réseau
 - ▶ De forts écarts de taille entre partenaires
 - ▶ Besoin d'optimisation des ressources dans un contexte concurrentiel
 - ▶ A condition d'être bien dosée et véritablement réfléchie
 - ▶ La majorité des compagnies font de la coopération sans le savoir
 - ▶ Et ne tirent qu'une partie des bénéfices possibles
 - ▶ Une piste que les compagnies aériennes doivent étudier de manière plus systématique
 - ▶ Pour maintenir une forte présence à travers leurs marchés
 - ▶ Tout en gardant en tête leurs objectifs de profitabilité

Références

- ▶ Bengtsson M, Kock S. 1999. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing* **14**(3): 178–194.
- ▶ Bengtsson M, Kock S. 2000. "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* **29**(5): 411–426.
- ▶ Bengtsson M, Kock S. 2014. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, **43**(2): 180–188.
- ▶ Brandenburger AM, Nalebuff BJ. 1996. *Co-Opetition: 1. A Revolutionary Mindset That Redefines Competition and Cooperation; 2. the Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Doubleday: New York, 121.
- ▶ Kim J, Parkhe A. 2009. Competing and Cooperating Similarity in Global Strategic Alliances: An Exploratory Examination. *British Journal of Management* **20**(3): 363–376.
- ▶ Knudsen MP. 2007. The Relative Importance of Interfirm Relationships and Knowledge Transfer for New Product Development Success*. *Journal of Product Innovation Management* **24**(2): 117–138.
- ▶ Lado AA, Boyd NG, Hanlon SC. 1997. Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *The Academy of Management Review* **22**(1): 110–141.
- ▶ Luo X, Rindfleisch A, Tse DK. 2007. Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. *Journal of Marketing Research* **44**(1): 73–83.
- ▶ Mira B, Robert M, Chiambaretto P, Le Roy F. 2015. Coopetition, bargaining power and product commercial performance. Denver, USA.
- ▶ Neyens I, Faems D, Sels L. 2010. The impact of continuous and discontinuous alliance strategies on startup innovation performance. *International Journal of Technology Management* **52**(3): 392–410.
- ▶ Park B-J (Robert), Srivastava MK, Gnyawali DR. 2014. Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* **26**(8): 893–907.
- ▶ Ritala P. 2009. Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management* **3**(1): 39–55.
- ▶ Ritala P. 2012. Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management* **23**(3): 307–324.
- ▶ Le Roy F, Robert M, Chiambaretto P. 2015. Size matters : when small and large firms look for the best partners to innovate. Warsaw, Poland.
- ▶ Le Roy F, Robert M, Lasch F. 2016. Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management and Organization* **46**(2): xx.
- ▶ Le Roy F, Sanou FH. 2014. Stratégie de coopération et performance de marché : une étude empirique. *Management international* **18**(2): 124.
- ▶ Wu J. 2014. Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management* **43**(2): 199–209.