A089/W9, 0102

HEC MONTRÉAL

Les alliances stratégiques : s'agit-il d'un succès du point de vue d'une firme alliée ? Le cas du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group et à Star Alliance

par

Hatice Rumeysa Aykac

Sciences de la gestion (Affaires internationales)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

22 décembre 2009 © Hatice Rumeysa Aykac

HEC MONTRÉAL
affiliée à l'Université de Montréal

Autorisation d'indexer, de microfilmer et de diffuser le mémoire de maîtrise

Prière d'écrire en caractères d'imprimerie, ou compléter le formulaire à l'écran et l'imprimer par la suite.

Nom : Aykac	Prénom : Hatice Rumeysa
Adresse : 5382, Boul. Cavendish, H4V 2R8, Montréal (Québec) CANADA	Numéro matricule : 11123249 Téléphone : 514-4892304
Grade postulé : Maîtrise ès sciences (gestion)	Option : Affaires internationales

Titre du mémoire :

Les alliances stratégiques : s'agit-il d'un succès du point de vue d'une firme alliée? Le cas du Turkish Airlines à Qualiflyer Group et à Star Alliance

Par la présente, l'auteure, l'auteur autorise :

1. la bibliothèque de HEC Montréal à indexer le mémoire;
2. HEC Montréal et l'Université de Montréal à mettre ce mémoire à la disposition des lecteurs de la bibliothèque de l'École et dans les bibliothèques de l'Université, soit sous sa forme actuelle, soit sous forme d'une reproduction que l'École et l'Université sont, par la présente, autorisées à faire;
3. le Service des archives de HEC Montréal à mettre ce mémoire à la disposition des chercheurs et à le reproduire pour des besoins stricts de recherches scientifiques ou privées;
4. HEC Montréal et l'Université de Montréal à microfilmer ce mémoire et à prêter ou à vendre des copies du microfilm à des fins d'enseignement et de recherche non commerciales. Ce mémoire ne pourra être reproduit en totalité ou pour une partie importante à des fins autres que celle ci-devant mentionnée, sans l'autorisation écrite de l'auteur. Ni HEC Montréal ni l'Université de Montréal ne seront responsables d'une utilisation commerciale, industrielle ou autre du mémoire par une tierce partie incluant les professeurs.



Signature de l'auteur

2009-12-17

Date

Imprimer

Comité d'éthique
de la recherche

HEC MONTRÉAL

AVIS DE CONFORMITÉ À LA POLITIQUE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE AVEC DES ÊTRES HUMAINS DE HEC MONTRÉAL

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait les exigences de notre politique en cette matière.

Titre du projet de recherche:

Les alliances stratégiques : s'agit-il d'un succès du point de vue d'une firme alliée ? Le cas du Turkish Airlines à Qualiflyer Group et à Star Alliance

Chercheur principal:

Chercheur : Hatice Rumeysa Aykac

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Affaires internationales

Directeur : Louis Hébert

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Management

Date de déclaration du projet au Comité d'éthique de la recherche:

01 octobre 2009

Date d'approbation du projet:

05 novembre 2009

Date de publication de l'avis:

25 novembre 2009

Silvana Pozzebon

Silvana Pozzebon, Présidente
Comité d'éthique de la recherche

REMERCIEMENTS

Je veux premièrement remercier Monsieur Louis Hébert, mon directeur de mémoire, pour m'avoir accompagné tout au long de l'élaboration de ce mémoire. Ses précieux conseils, sa disponibilité et sa supervision m'ont permis de bien accomplir la rédaction du présent travail.

Je remercie particulièrement les membres de ma famille pour le soutien et l'encouragement qu'ils m'ont apporté tout au long de ce projet, ainsi que pour leur patience dans les moments difficiles.

Je tiens à donner une reconnaissance spéciale à mes parents. Un merci spécial à ma mère qui a vécu avec moi ce long processus. Son soutien moral et sa patience m'ont permis de passer à travers des périodes difficiles. Un énorme merci aussi à mon père dont les précieux conseils, les commentaires et le dévouement ont permis de faire progresser ma réflexion. J'aimerais aussi remercier à ma grande mère et à mon oncle Izzet Oztürk pour tout leur appui qui m'a encouragé dans l'accomplissement de ce mémoire.

Je tiens à remercier particulièrement à Selim et Melahat Argun qui m'ont toujours encouragé par leurs conseils, leur soutien et leur présence tout au long de ce processus difficile.

Je voudrais aussi exprimer ma gratitude envers mes frères Mehmet Furkan et Abdurrahman Cüneyt qui, par leur positivisme, les conseils, les encouragements, m'ont permis de décompresser dans la réalisation de ce mémoire.

Finalement, je tiens à remercier à ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce mémoire, en particulier, les personnes qui m'ont accordé leur temps pour participer aux entretiens. Sans votre appui, ce projet n'aurait pu prendre forme.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION *1*

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE *5*

1.1 Les alliances stratégiques en général **5**

1.2 Les réseaux d'alliance **7**

1.3 Typologie des alliances stratégiques aériennes **9**

1.4 Critères de la sélection de partenaires **12**
1.4.1 Sélection de partenaires pour les alliances stratégiques 12
1.4.2 Sélection de partenaire pour les réseaux d'alliance 14

1.5 Critères de succès des alliances stratégiques et des réseaux d'alliance **21**
1.5.1 Critères du succès pour les alliances stratégiques 21
1.5.2 Critères de succès pour les alliances stratégiques entre compétiteurs actuels ou potentiels 25
1.5.3 Critères de succès pour les réseaux d'alliance 29

2. LA MÉTHODOLOGIE *37*

2.1 Étude de cas comme stratégie de recherche **38**

2.2 Design de la recherche **39**
2.2.1 Questions de recherche 39
2.2.2 Unité d'analyse 40
2.2.3 Propositions 40
2.2.4 Lien entre les axes de recherche et variables à étudier 41
2.2.5 Critère d'interprétation des résultats 42

2.3 Protocole de la recherche **43**
2.3.1 Collecte de données 43
2.3.2 Traitement de données 44
2.3.3 Analyse des données 45

3. NOTE SUR L'INDUSTRIE *46*

3.1 Dérégulation de l'industrie **46**

3.2 Les accords de ciel-ouvert entre l'UE et les États-Unis. **48**

3.3 Modèles d'affaires des transporteurs aériens **49**
3.3.1 Les compagnies régulières 49
3.3.2 Les compagnies low-cost 51
3.3.3 Les compagnies charter 53

3.4 Bénéfices des alliances aériennes globales du point de vue des consommateurs.. **55**
3.4.1 Accès à un plus grand réseau 55
3.4.2 Voyage sans discontinuité 55
3.4.3 Statuts prioritaires transférables 56
3.4.4 Accès à des salons 56
3.4.5 Amélioration des avantages des programmes de fidélisation 57

3.5 Bénéfices d'une alliance aérienne du point de vue des firmes partenaires **57**

3.6 Les différents niveaux de l'intégration dans une alliance aérienne **59**

3.7 Qualiflyer Group **62**
3.7.1 Dissolution 68

3.8 Star Alliance **69**
3.8.1 Marketing, produit et services 72
3.8.2 Système de réservation par ordinateur et équipement 74

4. DESCRIPTION DES CAS *75*

4.1 Turkish Airlines **75**
4.1.1 Présentation générale de la compagnie 75
4.1.2 La mission, la vision est le modèle d'affaires de la compagnie 76
4.1.3 La structure de la compagnie 77
4.1.4 Le Positionnement stratégique de la compagnie 78

4.2 Turkish Airlines à Qualiflyer Group **82**
4.2.1 Adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group 82
4.2.2 Évolution du Qualifleyer Group pour *Turkish Airlines* 84

4.3 Turkish Airlines à Star Alliance **86**

5. ANALYSE DES DONNÉES *90*

5.1 Analyse des données sur la première question de recherche **90**
5.1.1 Analyse des données sur la première question de recherche à Qualiflyer Group 90
5.1.2 Validation des données sur la première question de recherche à Qualiflyer Group 94
5.1.3 Analyse des données sur la première question de recherche à Star Alliance 95
5.1.4 Validation des données sur la première question de recherche à Star Alliance 98

5.2 Analyse des données sur la deuxième question de recherche **100**
5.2.1 Analyse des données sur la deuxième question de recherche à Qualiflyer Group 100
5.2.2 Validation des données sur la deuxième question de recherche à Qualiflyer Group 104
5.2.3 Analyse des données sur la deuxième question de recherche à Star Alliance 106
5.2.4 Validation des données sur la deuxième question de recherche à Star Alliance 109

6. DISCUSSION DES RÉSULTATS *112*

6.1 Première question de recherche **112**

6.2 Deuxième question de recherche **114**

7. CONCLUSION *116*

BIBLIOGRAPHIE *118*

ANNEXE A *124*

ANNEXE B *125*

ANNEXE C *126*

INTRODUCTION

L'industrie du transport aérien est un des secteurs dans lequel on trouve plusieurs alliances stratégiques. Il est possible de noter plusieurs raisons qui incitent les compagnies aériennes de se joindre à ces alliances (Goh et Uncless, 2003 ; Mak et Go, 1995; Oum et Park, 1997; Rhoades et Lush, 1997; Weber et Dinwoodie, 2000). En effet, les alliances présentent des avantages importants pour les compagnies aériennes. Parmi ces avantages, nous pouvons citer l'accès à un réseau de route plus grand, les réductions de coûts, les économies d'échelle, d'envergure et de densité, les horaires et les prix coordonés dans le but d'offrir un meilleur service aux passagers.

Évaluer la performance de ces alliances est un peu complexe puisqu'une alliance peut constituer un succès pour un partenaire mais un échec pour un autre. De plus, un partenaire peut considérer une alliance comme un succès sous certains de ses aspects alors qu'un échec sous d'autres aspects (Kleymann et Seristo, 2004). Ainsi, notre objectif dans cette démarche consiste à comprendre dans quelle mesure les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* peuvent être considérées comme un succès pour cette firme.

Nous avons choisi les alliances conclues par cette firme pour notre recherche pour plusieurs raisons. Parallèlement à l'évolution de l'industrie du transport aérien, *Turkish Airlines* est une firme qui semble avoir compris l'importance de faire partie des alliances stratégiques et les avantages que ces alliances présentent pour leurs membres en terme de la compétition, de la réduction des coûts, de l'amélioration de la qualité du service offert aux clients, etc. (Kozlu, 2008, p. 192).

On doit aussi noter que « tout au long de 2008, *Turkish Airlines* a conservé son titre de transporteur dont la croissance s'est avérée la plus rapide de tous les transporteurs européens en termes de capacité et de volume de trafic » (Star Alliance, 2009). C'est une des raisons qui expliquent notre intérêt pour mieux

saisir la performance relative que cette firme a connue dans le cadre de Qualiflyer Group et de Star. En plus de cela, étudier le processus et l'expérience d'une même firme dans le cadre des deux alliances stratégiques (Qualiflyer Group et Star Alliance) pourra nous permettre de faire une meilleure évaluation des conditions nécessaires au succès des alliances stratégiques tout en ayant une vision plus globale des facteurs de succès.

Plus précisément, nous avons appris que *Turkish Airlines* s'est jointe à Qualiflyer Group en 1998 au lieu de se joindre à Star Alliance après avoir fait une évaluation sur ces deux alliances comme partenaires potentiels. Qualiflyer Group s'est dissoute en 2001 et *Turkish Airlines* semble avoir vécu une expérience intéressante dans la mise en œuvre de cette alliance. Nous sommes ainsi intéressé à examiner la performance de cette alliance pour *Turkish Airlines*. De plus, cette même firme s'est jointe à Star Alliance en 2008. Ainsi, nous voulons à examiner pourquoi *Turkish Airlines* a choisi Star Alliance comme partenaire et dans quelle mesure il est possible de considérer cette alliance comme un succès pour elle. Notre objectif sera de mieux comprendre les critères essentiels contribuant au succès des alliances stratégiques. Pour réaliser notre objectif deux axes de recherche précis nous orientent :

1) Pourquoi *Turkish Airlines* a choisi les alliances stratégiques Qualiflyer Group et plus tard Star Alliance comme partenaire ?
    - L'objectif sera d'identifier les facteurs, les critères, les considérations qui sont pris en compte par *Turkish Airlines* dans son adhésion à Qualiflyer Group et à Star Alliance

2) En quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ?
    - L'objectif sera d'analyser les facteurs, les conditions contribuant au succès des deux alliances stratégiques pour *Turkish Airlines*.

La contribution potentielle de cette recherche porterait sur une meilleure compréhension du succès et de la satisfaction d'une firme alliée concernant les alliances stratégiques. En effet, bien qu'on puisse trouver plusieurs études sur les

raisons de la formation et les effets des alliances stratégiques, peu d'études sont réalisées sur les facteurs de leur succès (Iatrou et Oretti, 2007, p. 145). Dans cette optique, il semble important de souligner que Qualifyer Group et Star Alliance constituent des réseaux d'alliance plutôt que des alliances stratégiques dyadiques. Il faut préciser que les réseaux d'alliance se distinguent d'autres alliances stratégiques dans le sens où ils ont un caractère multilatéral et font intervenir plus de deux parties.

De même, notre mémoire pourra mettre en lumière les critères de sélection de partenaire et les critères essentiels au succès des réseaux d'alliance dans une industrie qui est caractérisée par la diversité de ce type d'alliance, à savoir l'industrie de transport aérien qui est en constant évolution. Dans cette perspective, notre démarche vise également une meilleure compréhension du succès et de la satisfaction d'une firme alliée concernant la performance des réseaux d'alliance.

Une autre contribution potentielle de notre mémoire concerne les gestionnaires qui sont responsables de la mise en œuvre des réseaux d'alliance dans l'industrie de transport aérien ainsi que dans les autres industries où on trouve ce type d'alliance. Les leçons acquises dans le cadre de cette étude peuvent permettre ces gestionnaires de mieux contribuer à l'amélioration de la performance d'un réseau d'alliance du point de vue de la firme pour laquelle ils travaillent. En effet, ces gestionnaires peuvent mettre plus d'accent sur les pratiques susceptibles de renforcer les facteurs de succès du réseau dans la perspective d'une firme partenaire.

Afin de pouvoir atteindre nos objectifs fixés dans notre démarche, le travail progressera de la façon suivante : dans un premier temps, nous allons effectuer une revue de la littérature. Ainsi, nous allons expliquer le concept d'alliance stratégique et de réseau d'alliance. Cette revue de la littérature nous permettra également de préciser les critères à retenir pour analyser les deux axes de recherche que nous avons identifiés ci-dessus à partir de notre question de recherche. Pour ce faire, nous allons nous attarder aux critères de la sélection de

partenaire ainsi que les critères essentiels au succès dans le cadre des alliances stratégiques et des réseaux d'alliance.

Dans un deuxième temps, la section sur notre méthodologie permettra d'expliquer la structure de notre étude, d'appuyer la cohérence de nos démarches et de démontrer la validité de nos construits. Dans un troisième temps, nous allons présenter une note sur l'industrie de transport aérien pour mettre en lumière les alliances stratégiques dans leur contexte d'affaires. Puis, nous allons présenter une description des cas et faire l'analyse des données collectées pour le cas de *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group et à Star Alliance. Dans le chapitre sur la discussion des résultats, nous allons aborder l'apport de notre étude ainsi que ses limites. Finalement, une conclusion nous permettra de synthétiser les leçons acquises dans le cadre de cette démarche.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette revue de la littérature nous permettra de présenter les articles qui portent sur les alliances stratégiques ainsi que sur les réseaux d'alliance. En effet, il est important de souligner que les alliances stratégiques conclues par la compagnie aérienne que nous étudions constituent des alliances stratégiques assez spécifique. C'est dans cette perspective, nous allons exposer, dans un premier temps des articles permettant de comprendre les alliances stratégiques, les réseaux d'alliances ainsi la typologie des alliances stratégiques entre les compagnies de transport aérien. Dans un deuxième temps, nous allons présenter les articles qui traitent des critères de sélection du partenaire dans le cadre des alliances stratégiques et des réseaux d'alliance. Cette deuxième section concerne directement notre premier axe de recherche et permettra d'identifier les critères clés à retenir pour répondre à notre première question de recherche. Dans un troisième temps, nous allons exposer les articles qui portent sur les critères de succès pour considérer la performance des alliances stratégiques et celle des réseaux d'alliance du point de vue d'une firme partenaire. Cette troisième section de notre revue de la littérature concerne le deuxième axe de notre recherche et nous permettra d'identifier les critères essentiels à prendre en compte pour répondre à notre deuxième question de recherche.

1.1 Les alliances stratégiques en général

Il est possible de trouver dans la littérature plusieurs définitions du terme alliance. Maintenant, nous trouvons important de regarder les différentes définitions faites par des auteurs concernant le concept de l'alliance pour préciser davantage ce qu'on comprend par une alliance stratégique. À cet égard, d'après Teece, les alliances stratégiques constituent « un ensemble d'accords caractérisés par un engagement des alliés qui mettent en commun certaines de leurs ressources et activités dans le but d'atteindre un objectif commun » (Teece, 1992, p. 5). Tandis qu'Arino définit une alliance stratégique comme *« a formal agreement between*

two or more business organizations to pursue a set of private and common interests through the sharing of resources in contexts involving uncertainty over outcomes » (Arino, 2003, p. 69). En plus de cela, Arino (2003) considère qu'une alliance est stratégique lorsque « *it is the means by which a firm seeks to implement, in part or in whole, elements of management's strategic intent* » (Arino, 2003, p. 69). Alors, suivant la définition d'Arino (2003), une alliance a un caractère stratégique dans la mesure où elle contribue à la mise en oeuvre de l'intention stratégique d'une firme.

Tandis que Zhang (1997) n'accorde pas d'une importance particulière à l'intention stratégique d'une firme dans sa définition des alliances stratégiques. En effet, d'après Zhang (1997), une alliance stratégique consiste à « une association entre deux ou plusieurs entreprises qui mettent en commun une partie de leurs ressources tangibles ou intangibles dans un domaine d'activité défini (Zhang, 1997, p. 245). De son côté, Parkhe (1991) se concentre plutôt sur les alliances stratégiques globales. Ces dernières s'expliquent comme des arrangements permettant d'atteindre des objectifs organisationnels de chacune de firmes partenaires grâce à des avantages que possède chaque partenaire en terme de ressources et de structure (Parkhe, 1991, p. 581).

> « *Global strategic alliances are the relatively enduring interfirm cooperative arrangements, involving cross-border flows and linkages that utilize resources and-or governance structures from autonomous organizations headquartered in two or more countries, for the joint accomplishment of individual gials linked to the corporate mission of each sponsoring firm* » (Parkhe, 1991, p. 581).

Dans la même perspective que Parkhe (1991), dans leur définition de la notion d'alliance, Dussauge et Garette (1995) mettent l'accent sur l'idée que même si deux firmes concluent un accord qui crée des engagements réciproques, les parties maintiennent leur indépendance. D'après Dussauge et Garette, « les entreprises partenaires s'associent pour poursuivre des objectifs communs, mais elles n'en retiennent pas pas moins leur autonomie stratégique et conservent des intérêts qui leur sont propres » (Dussauge et Garette, 1995, p. 25). Nous avons retenu cette définition des alliances qui est d'ailleurs cité par Noël et Zhang (1992) ;

> « Une alliance stratégique est une association entre plusieurs entreprises (concurrentes ou potentiellement concurrentes), qui choisissent de mener à bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et les ressources nécessaires plutôt que : de mettre en œuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité ; de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent » (Noël et Zhang, 1992, p. 3)

En effet, cette définition inclut la notion d'alliances stratégiques entre concurrents actuels ou potentiels. En fait, les compagnies aériennes sont concurrentes et maintiennent leur indépendance après la conclusion d'une alliance stratégique. Nous avons identifié la définition de l'alliance stratégique qui s'applique le mieux aux deux alliances stratégiques conclues par la compagnie aérienne que nous étudions. Maintenant, il importe de définir un réseau d'alliance et d'examiner ses caractéristiques puisque les alliances stratégiques qui sont sujets de notre étude constituent des réseaux d'alliance.

1.2 Les réseaux d'alliance

Avant de regarder les critères pour la sélection de partenaire et les critères succès pour les réseaux d'alliance, il est important de préciser ce qu'on comprend par un réseau d'alliance. Ainsi, il est possible de définir un réseau comme « *any collection of actors (N>2) that pursue repeated, enduring exchange relations with each other, and at the same time lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during exchange* » (Podolny et Page, 1998, p. 59). Cette définition est simple mais illustre et explique bien le concept que nous avons voulu décrire. Nous avons retenu cette définition, puisque notre mémoire porte sur les réseaux d'alliance d'une compagnie de transport aérien. Maintenant, nous trouvons important de souligner certaines caractéristiques et dimensions de la perspective réseau.

Pour mieux comprendre la compétition dans une perspective de réseau, on peut considérer que la cohésion dans un réseau permet de créer le capital social et en conséquence des gains économiques tout en contribuant à la confiance, la réputation et de la coopération, (Coleman 1988 cité dans Gudmundsson et Lechner, 2006). Il est aussi important de bien comprendre la compétition entre les réseaux d'alliance. En effet, chaque réseau agit comme une seule firme dans le marché et la compétition entre les réseaux d'alliance est caractérisée par une perspective compétitive impliquant deux parties en concurrence (Gudmundsson et Lechner, 2006). Parallèlement à cela, les alliances stratégiques entre les compagnies de transport aérien peuvent être vues comme la compétition entre réseaux ou groupes (Gomes-Cassares, 1994).

Pour sa part Goerzen (2005) soutient que la gestion d'un réseau d'alliance doit être vue comme un « *process of give and take* » (Goerzen, 2005, p.98). Par conséquent, « *the overall objective was to use the firm's collection of alliance partners to assist in growing the business along strategically defined trajectories*" (Goerzen, 2005, p.98). Un réseau d'alliance doit permettre une firme partenaire de développer des relations d'affaires avec d'autres segments du marché que la sienne puisque « *an objective of alliance network management is to give other firms some benefit to live with us* » (Goerzen, 2005, p.98). Les firmes qui sont membres d'un réseau d'alliance collaborent pour créer de la valeur, et offrir des services aux marchés (Granovetter, 1985)

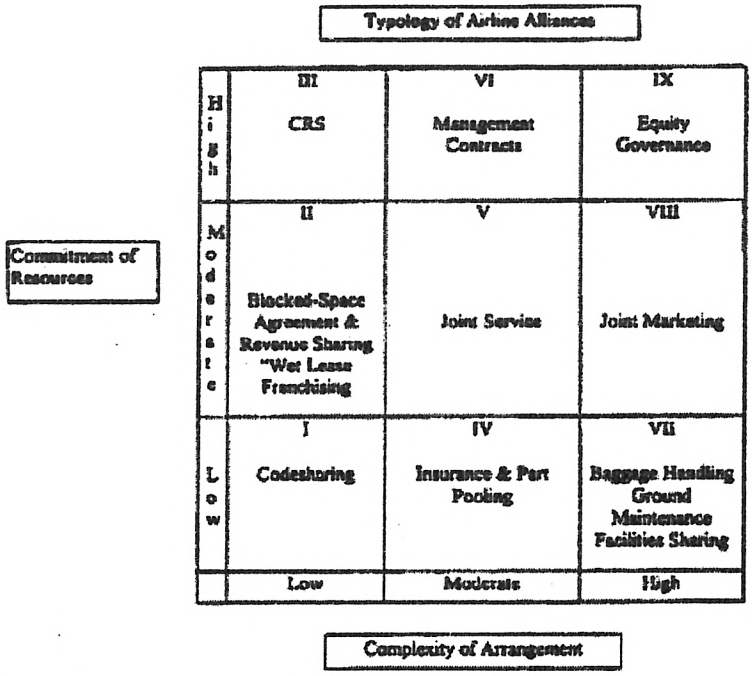
Nous voulons aussi présenter l'article de Chen et Chen (2002) portant sur la perspective réseau des alliances stratégiques asymétriques. Ces auteurs soulignent que la perspective de réseau est une perspective de processus caractérisée par les changements dynamiques (Imai, 1989, cité dans Chen et Chen, 2002). En effet, Un réseau d'alliance est un processus d'apprentissage et d'adaptation entre les partenaires (Chen et Chen, 2002). En plus de cela, les partenaires peuvent augmenter leur compétitivité en formant un réseau d'alliance tout en investissant dans les atouts spécifiques à leur réseaux afin de réduire les coûts de la chaîne de valeur, de différencier leurs produits, etc. Prendre un engagement de cette nature qui crée une plus grande dépendance entre les partenaires suppose un avantage relationnel qu'un partenaire vise à obtenir (Chen et Chen, 2002). Même si les

grandes firmes tirent plus de bénéfices dans un réseau d'alliance, une petite firme peut faire connaître sa marque et acquérir des opportunités de marché en faisant partie d'un réseau d'alliance avec une grande firme plus réputée et mieux connue (Chen et Chen, 2002 ; Hitt et al. 2000). Enfin, les réseaux d'alliance risquent aussi d'être plus instables (Chen et Chen, 2002). En fait, on y trouve une plus grande hétérogénéité entre les partenaires qui peut rendre difficile les échanges périodiques et engendrer des coûts élevés pour la coordination et l'adaptation nécessaires à ces échanges. Maintenant que nous avons expliqué plus clairement le concept du réseau d'alliance et ses dynamiques de la compétition, il nous est possible de discerner les types des alliances stratégiques aériennes.

1.3 Typologie des alliances stratégiques aériennes

Il est possible de trouver plusieurs typologies des alliances stratégiques. Afin de mieux comprendre les deux alliances stratégiques que nous étudions, il est important de regarder la typologie des alliances stratégiques dans l'industrie de transport aérien. À cet égard, Rhoades et Lush (1997) proposent une typologie des alliances stratégiques dans l'industrie aérienne. Cette typologie tient compte principalement de deux dimensions d'une alliance à savoir l'engagement des ressources et la complexité de l'entente. Ainsi, ces auteurs identifient cinq types d'alliances formées par les compagnies aériennes : partage de codes de vols, bloc-siège, système centralisé de réservation, transfert de bagage, service commun et contrat de gestion. Le tableau ci-dessous illustre le niveau de l'engagement des ressources et de la complexité de l'entente à chaque type des alliances aériennes.

Tableau 1 : Typologie des alliances aériennes



Source : Rhoades et Lush, 1997, p. 110.

Le partage de code est un accord commercial par lequel une compagnie aérienne peut offrir un service sous le code d'une autre compagnie aérienne et ce même s'il s'agit d'un service que la première compagnie offre à ses clients. Le partage de code permet ainsi aux compagnies aériennes d'offrir de nouveaux services à leurs clients (Rhoades et Lush, 1997). Ensuite, le bloc-siège est un accord qui permet une compagnie aérienne de vendre et de commercialiser le bloc du siège d'une autre compagnie aérienne. Par conséquent, la compagnie à laquelle le bloc de siège est attribué est responsable de vendre ces sièges en utilisant ses propres moyens de marketing et de distribution (Burton et Hanlon, 1995 cité dans Rhoades et Lush, 1997). On peut également parler du partage de revenus, lorsqu'une compagnie aérienne qui a accumulé un revenu élevé à travers le partage de code, le bloc-siège, le marketing commun transfère une partie de ce revenu supplémentaire à la compagnie avec laquelle elle a conclue l'alliance (Beyhoff, 1995 ; Burton et Hanlon, 1995 cité dans Rhoades et Lush, 1997). Un « *wet lease* » se traduit par la location d'un avion avec l'équipage fourni par une autre compagnie aérienne (Rhoades et Lush, 1997). Tandis qu'un accord de franchise se traduit par la location du nom de marque d'une compagnie aérienne à

une autre compagnie tout en fournissant son propre équipement et avion (Beyhoff, 1995 cité dans Rhoades et Lush, 1997).

Le système centralisé de réservation se traduit par le partage ou bien l'adoption d'un système centralisé de réservation parmi les compagnies aériennes. Rhoades et Lush (1997) notent que l'utilisation du système existant d'une autre compagnie aérienne est plus simple et qu'il est même possible d'acheter un certain code du système de réservation d'une autre compagnie. D'après ces auteurs, ce type d'alliance requiert un niveau élevé de l'engagement des ressources nécessaires à la mise en place et à l'utilisation du système en question. L'assurance est un autre type d'alliance dans laquelle, deux compagnies aériennes font la vente commune de l'assurance. Rhoades et Lush (1997) considèrent que ce type d'alliance est outil surtout pour les compagnies qui ont une structure de routes similaire et constitue, entre autres, un moyen de réduire les coûts élevés de l'assurance.

Le service intégré est une autre type d'alliance qui est surtout préféré par les compagnies aériennes qui ont une structure de routes complémentaire et des flottes similaires et qui peuvent ainsi allier leur vol et offrir un service intégré pour autant de destinations que possible (Rhoades et Lush, 1997). Gallacher (1994) cité dans Rhoades et Lush (1997) précise que le service intégré permet de diminuer les coûts en réduisant des « heures de terrain ». Dans le cas d'un contrat de gestion, un groupe de gestionnaires est désigné comme responsable d'une partie de l'alliance (Rhoades et Lush, 1997). Ceci vise, entre autre chose, à simplifier le processus de la prise de décision et à assurer un certain niveau de service. Le traitement de bagage, *ground maintenance* et partage de facilité est aussi un autre type d'alliance à laquelle ont recours les compagnies aériennes ayant une structure de route similaire et habitués à travailler conjointement. Ainsi, le traitement de bagage est un type d'alliance qui est surtout outil pour une compagnie aérienne dont les passagers sont en correspondance d'un aéroport à l'autre. *Ground maintenance* présente également des facilités pour une compagnie aérienne, entre autres, comme le maintien du personnel tandis que la facilité de partage peut permettre de réduire les coûts et offrir « ***gate availability or hanger space*** » (Rhoades et Lush, 1997 : 111).

Le marketing intégré est un type d'alliance dans lequel les compagnies aériennes font le marketing de leur service intégré . C'est aussi un moyen pour faire connaître la taille d'un réseau d'alliance et ses liaisons avec d'autres réseaux de leur partenaire (Burton et Hanlon, 1995 cité dans Rhoades et Lush, 1997). Ce type d'alliance implique une coopération importante pour mettre en place une stratégie de marketing commun. L'équite/gouvernance est un type d'alliance dans lequel un partenaire achange un certain pourcentage de l'équité ou vend des parts et se traduit par un engagement élevé des ressources et par la participation des partenaires dans la structure de gouvernance et des choix stratégiques de l'autre compagnie partenaire.

Nous avons défini l'alliance stratégique et réseau d'alliance et précisé la typologie des alliances aériennes. Maintenant, il importe de déterminer les critères pour sélectionner de partenaires dans le cadre des alliances stratégiques ainsi que des réseaux d'alliance.

1.4 Critères de la sélection de partenaires

1.4.1 Sélection de partenaires pour les alliances stratégiques

Plusieurs auteurs insistent sur l'importance du processus de la sélection de partenaire dans le succès de la mise en œuvre des alliances stratégiques (Bronder et Pritzl, 1992 ;Masson, 1993 ; Brouthers et Wilkinson, 1995 ; Medcof, 1997).

Brouthers et Wilkinson (1995) avancent quatre critères de la sélection de partenaire pour les alliances stratégiques : compétences complémentaires, cultures de coopération, objectifs compatibles, niveau de risque proportionné. Les compétences complémentaires impliquent de former une alliance avec les firmes qui sont en mesure de renforcer cette union. En effet, la sélection de partenaire doit viser l'amélioration des services et des produits offerts par les firmes tout en utilisant l'expérience, les connaissances spécifiques pour faire une alliance

mutuellement bénéfique (Brouthers et Wilkinson, 1995). Pour résumer, les déclarations de Brouthers et Wilkinson soulignent l'importance de la compatibilité, de la capacité et de l'engagement des partenaires.

La culture de coopération constitue un critère qui implique que la gestion des firmes partenaires doit être en mesure de contribuer à un apprentissage mutuelle tout en tenant compte des différences culturelles entre les partenaires (Brouthers et Wilkinson, 1995). Brouthers et Wilkinson (1995) proposent de regarder l'expérience antérieure des partenaires potentiels dans d'autres alliances pour mieux comprendre leurs différences culturelles. Les objectifs compatibles sont un critère qui suppose que l'alliance doit constituer une étape pour atteindre les objectifs stratégiques particuliers de la firme. En effet, si les partenaires ont des objectifs divergents, ceci peut affecter négativement leur alliance. Le niveau de risque proportionné est un critère qui impliqu'une alliance ne doit pas présenter, pour un partenaire, des risques qui peuvent dépasser le niveau des bénéfices attendus par l'adhésion à cette alliance. Ces risques peuvent découler, entre autres, du partage des connaissances ou compétences spécifiques à un partenaire et de la non-satisfaction des contributions financières attendues dans le cadre de l'alliance (Brouthers et Wilkinson, 1995).

Pour Geringer (1988), les partenaires potentiels doivent fournir des capacités additionnelles qui renforceront la compétitivité. Il précise qu'il n'existe pas une seule approche pour la sélection de partenaire, mais sa réputation ainsi que sa position compétitive et la compatibilité organisationnelle sont des critères à considérer dans ce processus. D'après cet auteur, la compatibilité organisationnelle est la capacité de pouvoir travailler ensemble malgré les différences de stratégies, de gestion et culture des partenaires potentiels. Ces derniers doivent pouvoir fonctionner en harmonie en terme de capacités techniques et d'interaction (Geringer, 1988). Geringer (1988) identifie aussi l'engagement de l'équipe de la direction générale comme un critère de la sélection de partenaire dans la mesure où cette implication donne une idée du niveau de l'engagement du partenaire potentiel pour l'alliance en général. Ainsi, on constate que comme Brouthers et Wilkinson, Geringer insiste également sur la

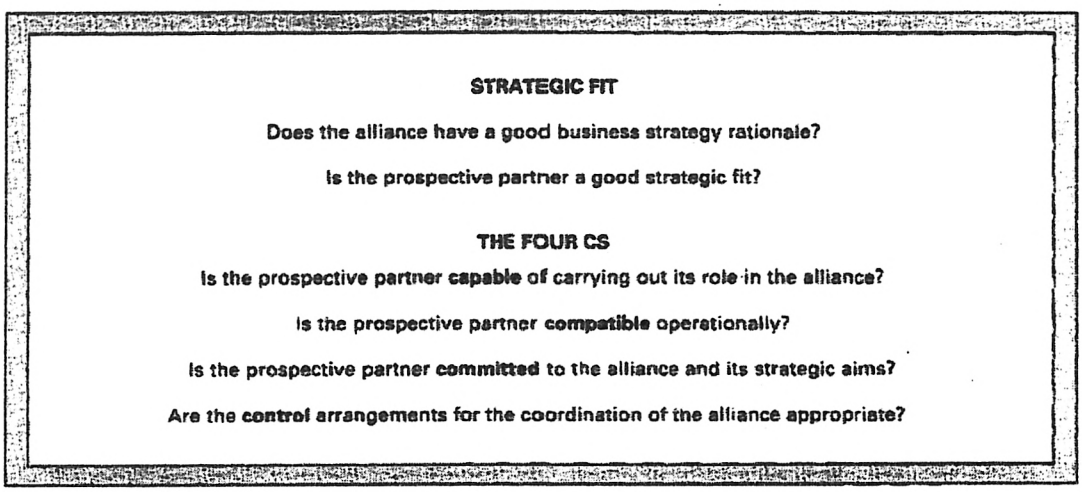
compatibilité, la capacité et l'engagement dans la sélection de partenaires d'alliance.

De leur côté, Mohr et Spekman (1994) identifient quatre critères pour la sélection de partenaire : l'engagement, la coordination, la confiance et l'interdépendance. L'engagement suppose que les partenaires potentiels ne vont pas établir des relations qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs de l'alliance. La coordination implique que chacune des partenaires potentiels doivent être en mesure de réaliser les activités attendues de leur part par l'alliance. L'interdépendance est un critère qui implique que les firmes doivent être conscientes qu'elles sont dépendantes pour obtenir des bénéfices mutuels. La confiance se traduit par la croyance que le partenaire va remplir ses obligations prévues par l'alliance et par une volonté de la coordination. Ainsi, Mohr et Spekman adoptent une perspective parallèle aux écrits de Geringer et Brouthers et Wilkinson concernant l'engagement et la capacité tout en identifiant deux autres critères à savoir l'interdépendance et la confiance dans la sélection de partenaires. En conclusion, si nous examinons de manière générale toutes les déclarations des auteurs cités dans cette section, nous pouvons identifier la compatibilité, la capacité, l'engagement, le contrôle, la confiance et l'interdépendance.

1.4.2 Sélection de partenaire pour les réseaux d'alliance

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la sélection de partenaire dans la performance des réseaux d'alliance (Ariño & de la Torre, 1998; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002). Medcof (1997) soutient que « *participation in multi-firm alliances is increasingly essential to business success, and careful selection of alliance partners is a key of alliance effectiveness* » (p. 718). Il propose quatre critères qui suivent les quatre critères proposés par Brouthers et Wilkinson (1995) pour la sélection de partenaire.

Figure 1 : Critères de sélection traditionnels de partenaire



Source : Medcof (1997)

Le premier critère consiste à la capacité du partenaire de remplir son rôle respectif dans l'alliance. Ainsi, certaines capacités (comme la qualité de l'équipe de direction, une réputation de l'entreprise de fournir ce qu'elle promet) doivent être présentes indépendamment de la nature de l'alliance. En plus, la question de capacité est étroitement liée à la question de l'ajustement stratégique d'affaires qui lui demande si les partenaires potentiels ont des complémentarités stratégiques et s'ils ont la capacité de remplir leur rôle proposé par l'alliance (Medcof, 1997).

Le deuxième critère proposé par Medcof consiste à la compatibilité des partenaires à la fois en termes culturel et opérationnel. En fait, une compréhension mutuelle solide entre les personnes impliquées dans l'alliance et la compatibilité entre les procédures d'exploitation des partenaires (la commercialisation, la fabrication, etc.) sont très importantes. Le troisième critère consiste à la prise d'engagements par les partenaires à un niveau équilibré face aux risques. Il y a l'engagement des ressources et d'efforts nécessaires au maintien de l'alliance sur une base continue (Medcof, 1997).

En plus de son aspect pragmatique, l'engagement a aussi un aspect psychologique qui s'explique par la façon dont les futurs partenaires ont besoin de l'alliance. L'engagement psychologique peut influer fortement sur les perceptions de l'engagement pragmatique qui comprend l'ajustement stratégique, la compatibilité et la capacité (Medcof, 1997). Le quatrième critère de sélection est le contrôle. Ceci pose la question de savoir si la structure de contrôle qui est susceptible de se produire dans une alliance va contribuer à son efficacité. Dans certains cas, lorsque le leadership est nécessaire, les intérêts de tous les membres sont étroitement liés, la domination d'une firme peut être désirable. Dans d'autres cas, si l'initiative de l'entreprise est susceptible d'être opportuniste, sa domination peut être indésirable (Medcof, 1997). La question est de savoir si le système de contrôle qui est susceptible de se produire permettra ou non à l'entreprise dominante de réaliser des objectifs stratégiques dans l'alliance. Enfin le critère du fit géographique pose toute la question de savoir s'il existe un chevauchement des marchés entre les partenaires potentiels (Evans, 2001). Ainsi, Medcof établit la capacité, la compatibilité, le contrôle et l'engagement comme critères de sélection et ce qui qui confirme, de façon générale, les écrits des auteurs de la section précédente de notre revue de la littérature.

Beckman, Haunschild et Phillips (2004) traitent également le sujet de la sélection de partenaires dans les réseaux inter-organisationnels. Ces auteurs s'intéressent plus spécifiquement aux facteurs qui jouent un rôle sur la sélection de partenaires dans le cas d'un changement de réseau inter-organisationnel. Ces auteurs visent à réconcilier les deux perspectives divergentes qui se trouvent dans la littérature, l'une insiste sur le changement dans la structure sociale alors que l'autre se concentre sur la stabilité de la structure sociale. Selon la première perspective, les firmes changent leur réseau tout en établissant de nouvelles relations. Par contre, selon la deuxième perspective, les firmes renforceront leurs relations de réseau déjà en place de manière à les développer encore plus. Beckman et *al.*, (2004) soulignent que dépendamment de la nature de l'incertitude à laquelle fait face une firme, elle va développer ses connaissances par différentes manières. En effet, une firme fait face à une incertitude qui est unique à elle, elle va vouloir développer de nouvelles relations de réseau pour découvrir de nouvelles connaissances. Contrairement à cela, une incertitude de marché est une incertitude qu'une seule

firme ne peut pas gérer ou réduire ses causes par ses propres moyens. Si une firme est confrontée à une incertitude de marché, elle va avoir l'objectif de développer ses connaissances acquises avec ses partenaires actuels et réinvestir dans la structure de leur réseau déjà en place. Par conséquent, il nous possible conclure que les considérations de Beckman et *al.*, (2004) soulignent l'importance et le rôle du critère de l'interdépendance entre les firmes dans la sélection de partenaire des réseaux d'alliance. En effet, les firmes sont amenées à faire face à des incertitudes dans leur industrie ou spécifique à eux par un échange, partage et/ou une acquisition des connaissances.

Dans son article intitulé « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis », Gulati (1995b) vise à comprendre comment la structure sociale affecte la formation des alliances entre les firmes. Il propose un cadre qui met en commun le rôle de la structure sociale et celui de l'interdépendance stratégique pour analyser le processus de la formation des alliances entre les organisations. Dans son article, Gulati (1995b) souligne le rôle de deux facteurs clés dans ce processus. Cet auteur précise que le contexte social créé dans le cadre des alliances précédentes ainsi que l'interdépendance stratégique constitue deux éléments à prendre en considération pour comprendre les décisions concernant le choix des partenaires des firmes. En effet, les firmes ont accès à une source d'information importante en ce qui concerne les compétences spécifiques et la fiabilité de partenaires potentiels grâce à des relations directes ou indirectes.

Cette source d'information « *helps firms to learn about new tie opportunities and also enhances their trust in current and potential partners. Information can be a salient catalyst for alliances, which may have significant risks associated with them* » (Gulati, 1995b, p. 621). Par conséquent, on peut comprendre que le positionnement d'une firme dans un réseau social constitue en soi un facteur qui renforce la confiance mutuelle des partenaires potentiels. Les firmes auront tendance à éviter les comportements opportunistes qui peuvent affecter négativement leur réputation. Gulati soutient que l'interdépendance stratégique constitue également un autre facteur clé dans la sélection des partenaires potentiels. Ainsi, un partenaire potentiel doit détenir des ressources ou des capacités dont une autre organisation a besoin pour ses activités. Dans cette

perspective, on peut comprendre que la confiance mutuelle, le positionnement dans un réseau social, l'interdépendance stratégique en terme des ressources et des capacités apparaissent comme de critères à considérer lors de la sélection des partenaires potentiels.

De leur côté, Dacin, Hitt et Levitas (1997) proposent cinq critères importants qui doivent guider pour sélectionner les meilleurs partenaires d'alliance. Premièrement, les partenaires potentiels doivent avoir des compétences spécifiques, des manières de gestion compatibles, des objectifs stratégiques compatibles ainsi que ils doivent être égaux ou supérieurs en terme de leurs capacités techniques (Dacin et *al.*, 1997). Deuxièmement, les partenaires potentiels doivent avoir des connaissances en marketing permettant d'augmenter leurs parts de marché et des connaissances concernant les pratiques d'affaires locales. Troisièmement, Dacin et *al.*, (1997) soulignent que les partenaires potentiels doivent détenir des atouts intangibles comme leur marque de commerce, les avantages en terme de propriété intellectuelle, de licences ainsi que d'autres opportunités comme la réputation, les expériences acquises dans le cadre des alliances précédentes et des employés techniquement compétents de ces firmes. Quatrièmement, les partenaires potentiels doivent avoir des capacités complémentaires. Il est possible de citer les capacités de gestion spécifiques à chaque firme, une couverture assez large de marché ainsi que la diversité des consommateurs et la qualité du système de distribution parmi ces capacités complémentaires. Enfin, le niveau de concordance entre les partenaires potentiels est un critère qui implique une compatibilité entre les cultures d'organisation (Dacin et *al.*, 1997). En plus, les partenaires potentiels doivent avoir la volonté de partager de l'expertise, faire preuve d'une certaine flexibilité et pouvoir exercer un niveau de contrôle équivalent dans le cadre de l'alliance.

Gulati et Gargiulo (1999) proposent également certains facteurs pour la sélection de partenaire dans le cadre des réseaux entre interorganisationnels. Ces auteurs soutiennent que l'interdépendance, l'encastrement relationnel, structurel et de position permettent de comprendre l'émergence des réseaux interorganisationnels. Il nous est possible de constater que les facteurs soulignés par Gulati et Garguilo (1999) vont dans la même lignée de pensée que les considérations de Gulati

(1995) notamment par rapport au rôle du réseau social et de l'interdépendance. L'interdépendance est un critère qui souligne que les partenaires potentiels détenir des ressources et des compétences qui sont nécessaires pour atteindre leurs objectifs respectifs (Gulati et Gargiulo, 1999). Cette interdépendance peut être reliée à différentes raisons comme la légitimité, les règlements, la stabilité, l'efficience, etc. (Gulati et Gargiulo, 1999).

L'encastrement relationnel est un critère qui met en relief que les partenaires potentiels possèdent des liens susceptibles de contribuer à la coopération mutuelle (Gulati et Gargiulo, 1999). Il est possible de considérer ces liens comme un moyen pour les partenaires potentiels de mieux connaître leurs compétences réciproques, de développer la confiance et de réduire l'incertitude. L'encastrement structurel est un critère qui met en relief l'importance de la structure des relations dans leur tendance à faire la coopération. Si les partenaires potentiels partagent des traits communs, ceci peut faciliter leur coopération et établir une certaine confiance (Gulati et Gargiulo, 1999). De plus, si les partenaires potentiels ont déjà des partenaires communs, ceci peut les encourager à adopter de bons comportements pour leur réputation (Gulati et Gargiulo, 1999). L'encastrement de position est un critère qui souligne si un partenaire potentiel jouit d'une influence importante concernant le développement des relations d'affaires au sein d'un réseau d'alliance, ceci lui assurera une meilleure réputation externe comme partenaire d'alliance. En effet, un partenaire potentiel qui occupe une position centrale dans un réseau d'alliance, pourra renforcer son attractivité ainsi que son visibilité dans son secteur aux yeux d'autres partenaires potentiels.

Par ailleurs, Arino, Abramov ve Scorobogatykh (1997) traitent le sujet de la sélection de partenaires et la mise en place de la confiance dans les joint ventures ouest européen-russes. D'après ces auteurs, les partenaires potentiels doivent avoir les objectifs complémentaires. En effet, ceci est considéré comme un des moyens qui permettent de faire face aux problèmes qui se posent dans le partenariat (Arino et *al.*, 1997). En plus de cela, un autre critère de sélection de partenaire consiste à la réputation de partenaire potentiel et son attitude envers le projet. La réputation de partenaire est un critère qui démontre l'importance de

tenir compte des expériences passées d'un partenaire potentiel, des références fournies par d'autres firmes.

Pour mieux comprendre les capacités d'un partenaire potentiel, les résultats de ses projets précédents peuvent être aussi consultés (Arino et *al.*, 1997). De plus, l'attitude d'un partenaire potentiel envers le projet doit être positif . En fait, il faut que les partenaires potentiel aient la volonté et la conviction d'atteindre leurs objectifs fixés dans le cadre d'un partenariat. Les qualités personnelles des cadres impliqués dans le partenariat sont aussi un critère dans la sélection de partenaire. Ces cadres doivent accorder de l'importance au projet, aux relations de l'équipe de travail, produire des solutions qui répondent aux objectifs à long terme et viser à consolider les bases du partenariat. La cohésion des membres de l'équipe de gestion du partenariat est aussi un critère important pour la réalisation des objectifs des partenaires potentiels dans leur pays respectifs.

En somme, pour résumer les écrits de Dacin, Hitt et Levitas (1997), Gulati et Gargiulo (1999), Arino, Abramov ve Scorobogatykh (1997) sur la sélection de partenaires de réseaux, il nous est possible d'identifier certains critères. En effet, les considérations de ces auteurs soulignent le rôle de la compatibilité, de l'engagement, de la capacité, de la confiance et de l'interdépendance.

Enfin, Ring (2000) souligne les bonnes pratiques dans le processus de la formation des alliances. D'après cet auteur les alliances jouent un rôle important dans la gestion stratégique d'une firme et la gestion des alliances implique de faire face à plusieurs risques. Ainsi, il propose cinq bonnes pratiques pour la formation des alliances, tarnscrits ci-dessous dans nos propres mots. :

- Bonne compréhension du rôle stratégique de l'alliance.
- Bonne évaluation des compétences et des capacités de la création de valeur des partenaires potentiels.
- Bonne compréhension de 'caractère' du partenaire potentiel à travers les activités et par un esprit ouvert et actif.
- Fournir des efforts permettant de renforcer la qualité de relations.

- Mettre une importance particulière sur trois facteurs qui sont tâche, équipe et temps.

Ring (2000) soutient que « *the initial set of formal processes leading to an alliance will begin within a single firm. These formal processes define the initial tasks of alliance formation* » (p.157). Ces tâches doivent normalement être motives par les objectifs stratégiques de la firme et seront définis par un équipe responsable de la prise des décisions stratégiques qui sont prise dans un temps plus ou moins urgent (Ring, 2000). On peut voir que les critères avancés par Ring démontrent l'importance des ressources humaines et de l'engagement de l'équipe responsables de la mise en œuvre de l'alliance. Comme les auteurs qui traitent les critères pour la sélection de partenaires des alliances stratégiques, les auteurs qui traitent les réseaux d'alliance insistent aussi sur la compatibilité en terme culturel et opérationnel, l'engagement des ressources et d'efforts, la capacité, le contrôle, l'interdépendance et la confiance. Ce qu'il faut surtout souligner c'est que les articles qui portent sur la sélection de partenaires des réseaux reprennent ces mêmes critères dans une perspective qui tient compte du caractère multilatéral d'un réseau et des conséquences qui en découlent.

1.5 Critères de succès des alliances stratégiques et des réseaux d'alliance

Maintenant, nous allons examiner les critères de succès pour pouvoir identifier les conditions essentielles au succès des alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* et répondre à notre deuxième question de recherche.

1.5.1 Critères du succès pour les alliances stratégiques

Avant de parler du succès des alliances stratégiques, il est important de regarder la définition du succès. En effet, il semble que les auteurs Bleeke et Ernst (1991) qualifient une alliance comme un succès si les objectifs initiaux sont atteints et les partenaires couvent les dépenses financières qu'ils sont faites au début de l'alliance. Dans la même optique, Bleeke, Ernst, Arino (2003) soutient que la performance d'une alliance stratégique s'explique par la mesure dans laquelle les

objectifs initiaux des alliées sont atteints. Maintenant on peut regarder comment les auteurs proposent de mesurer le succès d'une alliance stratégique. Selon Arino (2003), il y a trois mesures distinctes pour évaluer le succès d'une alliance stratégique. La première mesure est de nature financière et permet d'évaluer la rentabilité et la croissance des firmes qui se trouvent dans l'alliance. La deuxième mesure est de nature opérationnelle et regarde la longévité et la stabilité de l'alliance. La troisième mesure est de nature organisationnelle et regarde si les objectifs établis au départ par des firmes ont été atteints. Dussauge et Garette (1995) regroupe les trois mesures identifiées par Arino (2003) sous le critère de la stabilité de l'union. Maintenant il nous est possible de nous pencher plus spécifiquement sur les conditions nécessaires au succès des alliances stratégiques.

Pour Parkhe (1991), l'apprentissage et la flexibilité de la structure sont les principaux critères à regarder pour considérer une alliance comme un succès. En effet, il est important que chacune des firmes tiennent compte de l'héritage administratif de leur partenaire et son effet sur la conduite de ces firmes (Parkhe, 1991). Un processus d'apprentissage et de peut permettre de mieux comprendre et d'accepter les valeurs et pratiques reliées à l'héritage administratif des partenaires (Parkhe, 1991). C'est ainsi que les firmes partenaires peuvent développer une culture d'entreprise au sein de leur partenariat. La flexibilité de la structure du partenariat peut permettre de gérer les intérêts divergents des partenaires. Parkhe (1991) souligne que cette flexibilité peut être établie « *by initiating alliances on a small scale with specific, short term agreements (such as cross-licensing or second sourcing), instead of hughe deals that can pose 'lock-in' problems with shifting strategic priorities* » (p. 591).

Hamel (1991) précise que la raison d'être des alliances est qu'elles offrent la possibilité d'intégrer les compétences d'autres firmes alliées (Hamel, 1991). Dans cette optique, Hamel (1991) considère que l'apprentissage joue un rôle important dans le fonctionnement de l'alliance. Ainsi, il est possible d'expliquer les différences dans le pouvoir de négociation peuvent être expliquées par l'asymétrie d'apprentissage (Hamel, 1991). Les considérations de Hamel (1991) semblent appuyer les idées de Parkhe (1991) sur le rôle de l'apprentissage dans le partenariat.

Dans la même perspective, Hamel, Doz et Prahalad (1989) mettent l'accent que les alliances qui réussissent sont celles dans lesquelles, les firmes alliées collaborent afin d'améliorer leurs compétences respectives sans toutefois transférer leurs avantages compétitifs à d'autres firmes alliées. De plus, ces auteurs insistent sur l'importance de la collaboration mutuelle entre les firmes dans l'alliance et de la convergence des objectifs stratégiques tandis que les objectifs compétitifs se divergent (Hamel, Doz et Prahalad, 1989). Hamel, Doz et Prahalad (1989) soulignent aussi que chaque membre doit contribuer à l'alliance dans une certaine dimension tout en évitant le transfert de certaines connaissances.

Dans leur livre intitulé « *l'Avantage des alliances* », Doz et Hamel (2000) précisent les qualités des entreprises aptes à l'alliance et les caractéristiques de celles qui ne seraient pas un bon partenaire. Cette classification faite par ces auteurs démontre que le succès d'une alliance est affecté, entre autres, par la vision de la firme et les comportements de ses employés. En effet, une firme qui est apte à l'alliance est une firme créative, innovante, centrée sur les compétences clés, se fixe des objectifs non linéaires, prend un temps d'avance sur ses clients et apprend plus vite, définit l'échec comme un investissement manqué (Doz et Hamel 2000). Donc, une approche stratégique peut être plus révélatrice qu'une évaluation des coûts et des bénéfices dans l'appréciation du succès d'une alliance.

Bouayad (1996) insiste sur l'importance des ressources humaines en identifiant les neufs facteurs clés de réussite d'une alliance stratégique. Par conséquent, les firmes partenaires doivent être dynamiques et souples, trouver un équilibre entre opportunité et humilité, développer un esprit de compréhension (Bouayad, 1996 : 94). En plus de cela, les partenaires doivent également avoir un regard critique sur soi, mettre en place des procédures permettant de gérer l'alliance, assurer la gestion des désordres, renforcer leur position stratégique, avoir aussi des buts communs et respecter minutieusement les termes de leur contrat (Bouayad, 1996 : 94).

Ohmae (1989) insiste aussi sur les employés et les ressources humaines des entreprises lorsqu'il identifie les onze critères du succès concernant les alliances

stratégiques. Les critères de succès décrits par Ohmae (1990, p. 32) sont aussi cités par Kleymann et Seristo (2004) dans leur livre intitulé « *Managing Strategic Airline Alliances* ». Ces onze critères sont les suivants :

- *Understanding one's own and other firms' premises and objectives for alliance.*
- *Understanding the value airline's own capabilities and know-how.*
- *Understanding the roles of partners in the alliance.*
- *Finding a balance between commitment and flexibility.*
- *Selection of partners.*
- *Drafting of the legal agreement.*
- *Determining responsibilities of partners.*
- *Building efficient structure for alliance governance.*
- *Providing resources for alliance management.*
- *Getting the whole organisation's commitement.*
- *Ensuring the the flow of information.*
- *Building a system to evaluate the performance of the alliance.*
- *Recognising the challenges due to differences in national and corporate cultures.*
- *Recognising the role of management styles and personalities of executives in making the coalition work.*

Bleeke et Ernst (1991) identifie également quatre critères de succès pour les alliances stratégiques. Ainsi, les partenaires doivent croire que leur alliance constitue le meilleur choix stratégique pour leur firme, avoir un pouvoir égal pour assurer une contribution à un niveau égal de chacun à leur alliance et faire un investissement financier initial à un niveau égal.

Cette section de la revue de la littérature portant sur les articles qui traitent les conditions nécessaires au succès des alliances nous permet d'identifier certains critères pour pouvoir considérer une alliance stratégique comme un succès. Ces critères consistent à la flexibilité de la structure de l'alliance, l'existence des objectifs communs, la collaboration en évitant le transfert des avantages compétitifs, l'intégration des ressources, la tolérance pour les différentes cultures

présentes dans l'alliance et l'apprentissage continu parmi les firmes alliées. Maintenant, nous allons exposer les critères du succès pour les alliances stratégiques entre compétiteurs actuels ou potentiels.

1.5.2 Critères de succès pour les alliances stratégiques entre compétiteurs actuels ou potentiels

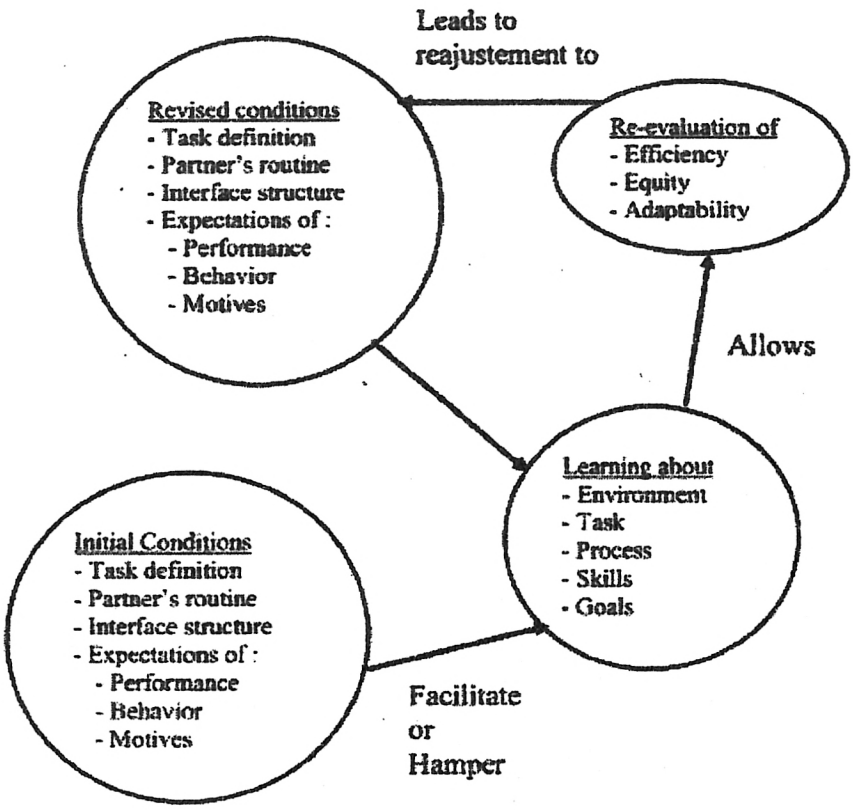
Nous trouvons important dans le cadre de notre étude de nous pencher sur les conditions essentielles au succès des alliances stratégiques entre compétiteurs actuels ou potentiels. En effet, les alliances conclues entre les compagnies de transport aérien constituent des alliances entre firmes compétiteurs actuel ou potentiels. Dussauge et Garette (1995) identifie cinq éléments qui jouent un rôle sur la performance d'une alliance entre compétiteurs : la convergence, la structure des entreprises, les asymétries des partenaires, la distribution du contrôle et du pouvoir et le contexte compétitif (Poullot, 2006). Ces éléments nous démontrent l'importance d'avoir des objectifs convergents, des structures organisationnelles et une intention stratégique compatibles entre les partenaires. Par conséquent, ces auteurs identifient les mêmes critères de succès que ceux pour les alliances stratégiques en général : le respect de la culture de l'entreprise, l'apprentissage, l'évolution ainsi que les objectifs humains (Poullot, 2006).

Dussauge et Garette (2000) identifient deux types d'alliance entre compétiteurs actuels ou potentiels à savoir les alliances d'échelle et les alliances complémentaires. Les alliances d'échelle sont des alliances dans lesquelles les partenaires visent à obtenir des avantages de manière à réaliser des économies d'échelle tout en contribuant au même niveau en terme de ressources matérielles et monétaires. Les alliances complémentaires sont caractérisées par la mise en commun des ressources et des compétences complémentaires.D'après eux, les alliances complémentaires permettent un apprentissage et une évolution continue et, de ce fait, connaissent plus souvent le succès. Ces auteurs soulignent surtout le fait que les alliances complémentaires créent des conditions favorables pour la transmission des connaissances, des compétences spécifiques à chaque partenaire. Comme un apprentissage continu est nécessaire au sein d'une alliance entre

firmes ayant des capacités différentes, cette évolution obligera les firmes se réorganiser sur une base continue (Poullot, 2006, p. 21).

De son côté, Doz (1996) confirme les considérations de Dussauge et Garette (2000) en ce qui concerne la coopération au sein des alliances stratégiques entre compétiteurs actuels ou potentiels. Doz (1996) propose un modèle un modèle en trois étapes pour qu'une alliance entre compétiteurs actuels ou potentiels soit considérée comme un succès : « apprentissage- réévaluation- réajustement ». Ce modèle repose sur l'idée qu'une alliance ne doit pas demeurer axée sur les conditions initiales au fur et à mesure que l'alliance avance pour assurer une meilleure coopération entre les partenaires. L'évolution d'une alliance stratégique selon le modèle de Doz est possible si les partenaires acceptent les conditions initiales comme l'environnement, les tâches, le processus et les expertises. Les conditions initiales peuvent changer avec le temps et les firmes partenaires peuvent vouloir mettre en valeur certaines occasions qui se présentent pour leur entreprise par une réévaluation de leur engagement (Poullot, 2006). La figure 2 illustre le processus d'évolution des alliances stratégiques selon le modèle proposé par Doz :

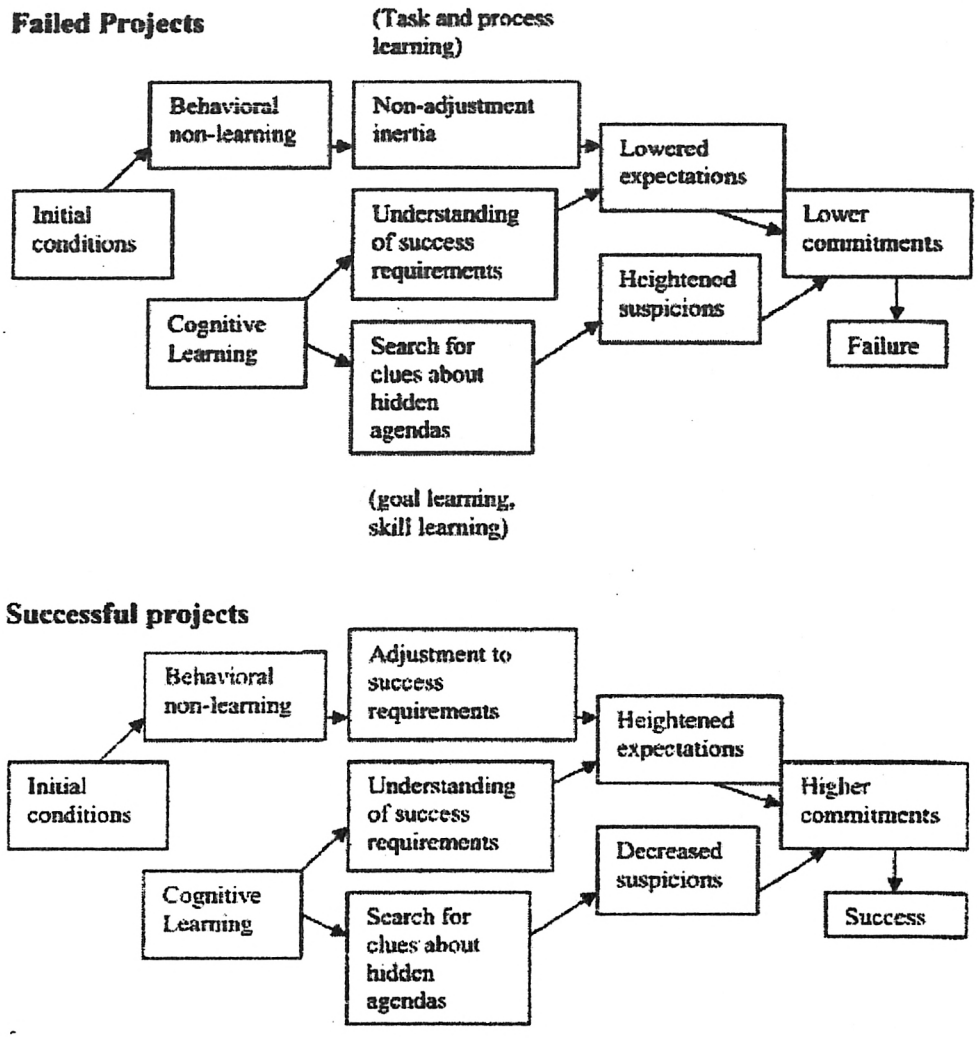
Figure 2 : Processus d'évolution des alliances stratégiques



Source : Doz, 1996, p. 65.

Il est important de noter que les routines du partenaire, les définitions des tâches et la structure d'interface peuvent affecter négativement ou positivement l'apprentissage des partenaires. Si les partenaires bénéficient de l'alliance en terme de l'apprentissage, ceci leur permettre de faire la réévaluation de l'alliance sous ses aspects reliés à l'efficience, à l'équité et à l'adaptabilité. C'est ainsi que les partenaires peuvent se réajuster par rapport à leur alliance. Par conséquent, il sera possible de réviser et, par la suite, de mettre en place les conditions révisées. Ce modèle permettra une évolution continue de l'alliance. La figure 3 démontre le processus d'apprentissage suivi dans le cadre des deux alliances, l'un est un échec alors que l'autre un succès :

Figure 3 : Conditions initiales essentielles au succès des alliances



Source : Doz, 1996, p. 76.

Les conditions initiales semblent jouer un rôle très important dans ce processus, puisqu'elles déterminent l'apprentissage des partenaires dans le cadre de l'alliance. En effet, la réalisation de l'apprentissage behavioriste et cognitive dépendent des conditions initiales et permet la réévaluation et le réajustement de celles-ci.

1.5.3 Critères de succès pour les réseaux d'alliance

Maintenant nous allons repérer les critères essentiels au succès des réseaux d'alliance. Ainsi, Gomes-Casseres (2000) identifie dix étapes essentielles au succès des réseaux d'alliance, transcris ci-dessous en nos propres mots.

- Il faut que les partenaires aient un objectif stratégique bien défini. En effet, les alliances sont un moyen pour la réalisation d'une stratégie d'affaires et elles ne constituent pas une fin en soi.
- Il faut trouver un partenaire qui partage des objectifs compatibles et détient des capacités complémentaires.
- Les partenaires doivent aussi partager les tâches et les responsabilités dans le cadre de l'alliance d'une manière qui permet à chacun de spécialiser dans ce qu'ils peuvent faire le mieux.
- Il faut aussi prendre des initiatives qui encouragent la coopération. Lorsque les partenaires sont aussi des compétiteurs, il faut faire des efforts particuliers pour créer un esprit de l'équipe de travail.
- Les partenaires doivent éviter les conflits entre eux et être conscients de leurs rôles et de la portée de l'alliance sur le marché.
- Les partenaires doivent partager l'information. Un échange continu de l'information permettra de renforcer la confiance et de poursuivre les buts fixés dans les projets communs.
- Les échanges, les contacts personnels ainsi que les visites jouent aussi un rôle important pour le maintien de la confiance et de la communication.
- Les partenaires doivent être motivés par la réalisation des objectifs à long terme. C'est un moyen de surmonter les problèmes à court terme pour obtenir des gains futurs.
- Les partenaires doivent développer plusieurs projets communs. En effet, le succès que les partenaires ont connu dans un projet commun peut leur permettre de faire face aux difficultés dans un autre projet commun relativement moins performant.

- Il est important de faire preuve de la flexibilité dans le cadre de l'alliance. En effet, les partenaires doivent être conscients du caractère dynamique des alliances qui doivent évoluer considérant le rythme de leur environnement et les nouvelles opportunités.

Gulati, Nohria et Zaheer (2000) identifient cinq aspects importants pour qu'on puisse considérer un réseau d'alliance comme performant du point de vue d'une firme alliée à savoir la structure de l'industrie, le positionnement au sein de l'industrie, les capacités et ressources inimitables d'une firme, les coûts liés à la coordination et au contrat, les contraintes et les avantages d'un réseau dynamique. Gulati et *al.*(2000) analysent l'aspect lié à la structure de l'industrie selon trois types de caractéristiques relationnelles : la structure de réseau, l'adhésion au réseau, les modalités de lien. Lorsque ces auteurs parlent de la structure de réseau, cela signifie l'ensemble des relations au sein d'une industrie (Gulati et *al.* 2000). En effet, les caractéristiques structurelles d'un réseau sont un facteur qui peut jouer un rôle important sur la profitabilité d'une firme dans une industrie donnée (Gulati et *al.* 2000). Il est possible ici de citer certains facteurs liés aux caractéristiques structurelles d'un réseau qui peuvent affecter la rentabilité d'une firme comme la densité du réseau, des trous structurels, l'équivalence structurale, les firmes au centre versus à la périphérie (Gulati et *al.*, 2000, p. 205). En effet, il se peut que certains firmes ayant des liens étroits pratiquent une coordination oligopolistique entre eux (Gulati et *al.*, 2000, p. 205). Les trous structurels dans un réseau peut aussi faciliter le contrôle d'un partenaire sur un autre et jouer ainsi un rôle sur la rentabilité des firmes d'un réseau (Gulati et *al.*, 2000). La participation au réseau s'explique comme la composition du réseau incluant les identités, les ressources, l'accès et autres caractéristiques de l'industrie focales et autres nœuds (Gulati et *al.*, 2000, p. 205).

L'adhésion au réseau peut jouer également un rôle important sur la rentabilité d'une firme qui est placée dans un large réseau des flux de ressources (Gulati et *al.*, 2000). En effet, il est possible de donner l'exemple des statuts des industries dont l'industrie focale dépend comme un facteur pertinent pour comprendre la rentabilité de la firme (Gulati et *al.*, 2000). En plus de cela, l'existence des liens établis au sein d'un réseau avec les fournisseurs avantageux peut constituer des

barrières à l'entrée pour d'autres firmes et permettre d'obtenir des profits pour l'industrie focale (Gulati et *al.*, 2000).

Les modalités de lien peuvent être définies comme l'ensemble des règles et des normes institutionnalisées qui permettent de gérer une attitude appropriée au sein d'un réseau (Gulati et *al.*, 2000). Les modalités de lien peuvent être vues comme un facteur qui nous qui permet de comprendre la force ainsi que la nature des relations établies au sein de l'industrie (Gulati et *al.*, 2000). Ces relations peuvent être guidées par une vision basée sur la collaboration ou l'opportunisme (Gulati et *al.*, 2000).

La structure intra-industrielle est un autre facteur pour comprendre la performance d'un réseau d'alliance pour une firme alliée (Gulati et *al.*, 2000). La structure intra-industrielle souligne les différences des firmes en terme de technologie, de produit et service, de qualité, de prix, d'envergure, etc. dans une industrie (Gulati et *al.*, 2000). Les firmes qui se ressemblent peuvent avoir des alliances entre eux et ainsi former des groupes ou blocs stratégiques (Gulati et *al.*, 2000). De cette façon, ces firmes peuvent constituer des barrières à l'entrée et empêcher l'entrée et la sortie d'une firme à leur bloc (Gulati et *al.*, 2000). Ainsi, "*a network perspective highlights the idea that similarity in relational space (as opposed to similarity in attributes) is an important way to think about patterns of competition and differences in the profitability of firms within an industry*" (Gulati et *al.*, 2000: 207).

Les ressources et les capacités inimitables sont un autre facteur qui joue un rôle sur la performance d'un réseau d'alliance pour une firme alliée (Gulati et *al.*, 2000). En effet, un réseau d'alliance peut constituer une source de l'avantage compétitif d'une firme allié tout en assurant son accès aux ressources clés de son environnement à savoir l'information, le capital, les produits et service, etc (Gulati et *al.*, 2000). Ainsi, on peut considérer la structure réseau comme une ressource potentielle qui confère un avantage compétitif (Gulati et *al.*, 2000). L'adhésion au réseau peut être vue également comme une ressource puisque les choix des firmes partenaires peuvent permettre de mettre en valeur ou faire manquer l'opportunité des relations futures (Gulati et *al.*, 2000). À cet égard, le fait d'avoir un partenaire

qui détient des ressources riches et des compétences appropriées peut constituer pour une firme une source inimitable de ressources (Gulati et *al.*, 2000).

La modalité des liens est une autre ressource potentielle pour une firme membre d'un réseau d'alliance. En effet, la performance d'une firme sera entre autres affectée par la modalité des liens qui peuvent être opportunistes ou coopératifs, forts ou faibles, etc (Gulati et *al.*, 2000). Une autre ressource inimitable est la capacité d'une firme à gérer son réseau. En effet, une firme qui a la capacité de gérer un réseau, pourra, entre autres, appliquer adéquatement des mécanismes de gouvernance, prendre des initiatives permettant de répondre aux attentes des partenaires, développer des routines pour assurer le partage des connaissances inter-firmes (Dyer et Singh : 1998). C'est ainsi que la capacité de gérer un réseau peut permettre une firme de développer un avantage stratégique (Gulati et *al.*, 2000).

Les coûts reliés à la coordination et au contrat sont un aspect qui souligne surtout l'importance de la confiance inter-firme au sein d'un réseau d'alliance (Gulati et *al.*, 2000). En effet, l'encastrement des firmes membres d'un réseau social permet d'établir une confiance qui leur permet d'éviter les comportements opportunistes dans leurs relations. Grâce à ces réseaux, les firmes ont réussi d'établir la confiance et de réduire les coûts de transaction et de contrat reliés aux asymétries d'information. En plus de cela, les firmes partenaires évitent également les comportements opportunistes par la peur de nuire à leur réputation (Gulati et *al.*, 2000). Ainsi, un réseau d'alliance performante pour firme alliée est caractérisé, entre autres, par une confiance basée sur une meilleure connaissance de ses capacités et de ses ressources ainsi qu'une confiance basé sur des considérations de réputation.

Les dynamiques de réseau constituent un autre aspect important pour saisir le succès de ce réseau pour une firme membre (Gulati et *al.*, 2000). Les liens qui sont déjà établis entre certains partenaires ne doivent pas constituer une contrainte pour d'autres firmes partenaires du réseau (Gulati et *al.*, 2000). Il peut s'agir des contraintes reliées à la disponibilité des ressources offertes par une firme ou une

attente de fidélité et d'acceptation abusive de la part des partenaires concernant les choix stratégiques de l'alliance. De plus, il doit exister un apprentissage mutuel entre les partenaires qui visent à obtenir des bénéfices communs par les connaissances qui seront partagées.

Pour sa part, Goerzen (2005) identifie trois aspects ou intentions stratégiques reliés à un réseau d'alliance qui permettent de créer de la valeur de réseau : la réduction des coûts organisationnels, la mise en valeur de la position compétitive et l'amélioration de l'acquisition des connaissances. Chacun de ces aspects oriente les processus managériaux ainsi que les structures organisationnelles dans la gestion d'un réseau d'alliance (Goerzen, 2005). À cet égard, il est important de noter que la gestion d'un réseau d'alliance implique de faire des synergies entre les différentes unités d'affaires (Goerzen, 2005).

Maintenant, nous allons regarder le rôle des processus managériaux et des structures organisationnelles pour la réalisation de chacune des trois intentions stratégiques identifiés par Goerzen (2005). Pour la réduction des coûts organisationnels, les départements affiliés des firmes partenaires doivent fournir et synthétiser l'information pertinente, fournir également un cadre pour les négociations d'alliance et surveiller les alliances multidivisionelles (Goerzen, 2005). Les structures organisationnelles suivants jouent un rôle important pour mettre en valeur de la position compétitive : a) traditional coporate/divisional/business unit hierarchy, b) regional strategy and coordination department, c) relationship manager, d) *ad hoc* task force.

L'hiérarchie traditionnelle de entreprise/division/unité d'affaires est responsable de faire la planification pour l'unité d'affaire et la prise de décision collective (Goerzen, 2005). Cette hiérarchie doit aussi réaliser des ateliers de travail et mettre l'emphase sur les sujets d'intérêts en émergence mettre en place et assurer les routines individuelles et les différentes modes de communication (Goerzen, 2005). Le département sur la stratégie régionale et la coordination doit concentrer sur les firmes clés régionales dans l'industrie en question et cibler l'endroit approprié pour les produits (Goerzen, 2005). Les relations de manager constituent une structure organisationnelle qui doit assurer la communication entre les

gestionnaires *senior* des firmes partenaires et établir des relations clé pour la firme (Goerzen, 2005). Les tâches ad hoc doivent permettre de connaître et de d'échanger l'information sur les ressources et les capacités des partenaires par un effort et travail multi-départemental (Goerzen, 2005). Pour améliorer l'acquisitio des connaissances, le manager responsable de la technologie doit assurer le transfert et le développement de la technologie par le biais d'un joint venture ou d'une *soft* alliance (caractérisée par l'absence d'une entente formalisée et visant une compréhension de certains objectifs) et envoyer des expatriés du bas niveau (Goerzen, 2005, p.103). Les considérations de Goerzen soulignent l'importance de la communication organisationnelle dans la gestion efficace d'un réseau d'alliance.

S'il faut conclure ce chapitre sur la revue de la littérature, nous trouvons important de souligner davantage les critères que nous avons retenus pour faire l'analyse de nos données et répondre à nos deux questions de recherche dont découlent deux axes de recherche.Pour répondre à notre première question de recherche, à savoir pourquoi *Turkish Airlines* a choisi les alliances stratégiques Qualiflyer Group et plus tard Star Alliance comme partenaire ?, nous avons retenu les critères suivants : la compatibilité en terme culturelle et opérationelle, l'engagement des efforts et des ressources, la capacité des partenaires potentiels, le contrôle au sein de l'alliance, le chevauchement des marchés, la confiance mutuelle et l'interdépendance stratégique des partenaires potentiels ressortent comme des critères essentiels à considérer dans la sélection de partenaires d'alliance compte tenu des propositions des auteurs dans cette revue de la littérature. Nous avons résumé ces éléments ci-dessous sous forme de tableau :

Tableau 2 : Critères de la sélection de partenaire

Variables sur la sélection de partenaire	Eléments d'analyse
Compatibilité	Compatibilité des partenaires à la fois en termes culturel et opérationnel. En fait, une compréhension mutuelle solide entre les personnes impliquées dans l'alliance et la compatibilité entre les procédures d'exploitation des partenaires (la commercialisation, la fabrication, etc.) L'existence des liens susceptibles de contribuer à la coopération mutuelle (Gulati et Gargiulo, 1999).
Engagement	Engagement des ressources et d'efforts nécessaires au maintien de l'alliance sur une base continue même face aux risques.
Contrôle	Le système de contrôle qui est susceptible de se produire permettra ou non à l'entreprise dominante de réaliser des objectifs stratégiques dans l'alliance.
Capacité	Certaines capacités (comme la qualité de l'équipe de direction, une réputation de l'entreprise de fournir ce qu'elle promet) doivent être présentes indépendamment de la nature de l'alliance. Les partenaires potentiels doivent avoir des complémentarités stratégiques et remplir leur rôle proposé par l'alliance (Medcof, 1997)
Fit géographique	Y a-t-il un chevauchement des marchés entre les partenaires potentiels ?
Confiance	La croyance que le partenaire va remplir ses obligations prévues par l'alliance et une volonté de la coordination (Mohr et Spekman, 1994). Les partenaires potentiels auront tendance à éviter les comportements opportunistes qui peuvent affecter négativement leur réputation (Gulati, 1995b).
Interdépendance	La conscience des partenaires potentiels de la dépendance pour obtenir des bénéfices mutuels (Mohr et Spekman, 1994). L'interdépendance stratégique implique qu'un partenaire potentiel doit détenir des ressources ou des capacités dont une autre organisation a besoin pour ses activités (Gulati, 1995b).

De l'autre côté, pour répondre à notre deuxième question de recherche, à savoir en quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ?, nous avons retenu les critères suivants : la flexibilité de la structure de l'alliance, l'existence des objectifs communs, la collaboration en évitant le transfert des avantages compétitifs, l'intégration des ressources, la tolérance pour les différentes cultures présentes dans l'alliance et l'apprentissage mutuel. En effet, ces éléments ressortent comme des conditions essentielles de succès des alliances. Nous trouvons important de rappeler que nous avons identifié ces critères comme conditions primordiales au succès des alliances stratégiques en générale et celles entre compétiteurs actuels ou potentiels. La communication organisationnelle peut être notée comme une autre condition de succès pour les réseaux. Nous avons résumé ces éléments ci-dessous sous forme de tableau :

Tableau 3 : Critères du succès des alliances stratégiques et des réseaux d'alliance

Variables sur les critères de succès	Eléments d'analyse
Flexibilité de la structure de l'alliance	Alliance doit être basée sur des ententes spécifiques à court terme et à petite échelle (Parkhe 1991). Les liens (ex : blocs stratégiques) qui sont déjà établis entre certains partenaires ne doivent pas constituer une contrainte pour d'autres firmes partenaires du réseau (Gulati et *al.*, 2000).
Collaboration sans transfert total de la PI	Une collaboration ensemble visant renforcer les expertises respectives et accroître les technologies en évitant le transfert des avantages compétitifs aux partenaires (Hamel, Doz et Prahalad, 1989). Prise des initiatives encourageant la coopération entre les partenaires compétiteurs et fournir des efforts particuliers pour créer un esprit de l'équipe de travail. Les partenaires doivent développer des projets communs (Gomes-Casseres, 2000)
Intégration des ressources	Chaque membre doit contribuer à un certain niveau (recherche, capacité de manifacturing, développement du produit) (Hamel *et al.*, 1989). Un réseau d'alliance peut constituer une source de l'avantage compétitif d'une firme allié tout en assurant son accès aux ressources clés de son environnement, aux compétences appropriées (Gulati et *al.*, 2000).
Convergence des objectifs	Y a-t-il une convergence dans les objectifs stratégiques des partenaires? (Hamel *et al.*,

	1989)
Apprentissage mutuel	Chaque membre doit faire l'effort d'apprendre et d'accepter les idéologies et les valeurs de chacun (Parkhe 1991).
Respect des cultures	Il faut tenir en compte, comprendre les différences culturelles des partenaires et leurs implications sur l'alliance.
Communication organisationnelle	Les processus managériaux doivent assurer une communication organisationelle formelle (planification), informelle (routines individuelles) et semi-formelle (équipe de travail, les relations de manager etc.) à plusieurs niveaux hiérarchiques (entreprise, division, unité d'affaires, individus)

Maintenant que nous avons déterminé les critères à considérer pour répondre à nous deux question de recherche suivant les propositions faites par les auteurs de cette revue de la littérature, nous passons au chapitre sur la méthodologie pour expliquer toute la structure méthodologique de notre mémoire et préciser ainsi les moyens que nous entendons utiliser pour répondre à nos questions de recherce.

2. LA MÉTHODOLOGIE

Dans cette partie de notre mémoire, nous déterminerons la démarche méthodologique que nous suivrons pour répondre à nos questions de recherche. Ce chapitre se divise en deux sections : 1) Dans un premier temps nous présenterons la méthode qui sera utilisée pour bien mener notre recherche et nous expliquerons pourquoi nous avons opté pour ladite méthode comme méthode de recherche. 2) Dans un deuxième temps, nous présenterons le design et le protocole de la recherche afin d'expliquer l'exécution de recherche.

2.1 Étude de cas comme stratégie de recherche

Nous avons choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche. Selon Yin (2003), il y a trois critères qui permettent de déterminer le choix d'une stratégie de recherche : la nature de la question de recherche, le contrôle des événements et l'importance des événements contemporains. Ces trois aspects seront abordés en suivant le modèle de Yin (2003) pour justifier le choix de notre méthode de recherche. La nature de nos questions se prête bien à l'utilisation de la méthode de cas. En effet, nos questions de recherche débutent par « pourquoi » et « quels ». **L'objet de notre étude consiste à savoir comment on peut considérer une alliance stratégique comme succès du point de vue d'une firme alliée.** De plus, nous n'avons aucun contrôle sur le sujet. Même si, cette recherche se base sur des données historiques qui s'étalent sur les quinze dernières années, notre objectif principal consiste à en tirer des conclusions sur les conditions essentielles au succès des alliances stratégiques dans le contexte actuel en faisant une analyse longitudinale des conditions concernant les deux alliances stratégiques (l'une de ces alliances a pris fin alors que l'autre est actuel) dont *Turkish Airlines* était et est un membre.

Ainsi, notre recherche remplit les critères établis par Yin (2003). En plus de cela, l'étude de cas est intéressant pour notre recherche pour plusieurs raisons. En fait, la méthode de cas permet l'utilisation des méthodes de collecte de données variées comme des documents, des entrevues (Yin, 2003). Ce qui permet de faire la triangulation des données en utilisant plusieurs sources et de renforcer les arguments avancés dans le cadre de notre recherche. Cette caractéristique est

importante dans le cadre de notre recherche, car il est généralement difficile d'obtenir de l'information sur les conditions présentes au sein d'une alliance stratégique. L'étude de cas permet aussi une approche longitudinale. Cet avantage est important pour répondre à notre question de recherche. Il permettra d'examiner le contexte des prises de décisions de la firme étudiée au sein de deux alliances stratégiques qu'elle a conclues de manière à éclairer le comment et le pourquoi de chaque décision dans une perspective temporelle est non statique (Yin 2003). Ainsi, la méthode de cas nous semble parfaitement appropriée.

2.2 Design de la recherche

Maintenant nous déterminerons le design de recherche qui nous permettra de clarifier la façon dont nous tenterons de répondre à nos questions de recherche et de conclure l'étude. Il s'agit d'une logique séquentielle qui va lier nos données, à nos questions de recherche et à nos conclusions (Yin, 2003). Selon Yin (2003), le design de recherche comprend les aspects suivants : 1) La question de recherche, 2) l'unité d'analyse, 3) les propositions, 4) le critère d'interprétation des résultats.

2.2.1 Questions de recherche

À ce stade, il convient de rappeler notre question de recherche ainsi que les sous questions que nous avons présentées dans l'introduction. Notre question principale est énoncée comme suit : « Dans quelle mesure les alliance stratégiques de *Turkish Airlines* constituent un succès pour elle ? »

Nous avons formulé les deux sous-questions afin d'examiner les deux principaux axes de la recherche

1) Pourquoi *Turkish Airlines* a choisi les alliances stratégiques Qualiflyer Group et plus tard Star Alliance comme partenaire ?
2) En quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ?

2.2.2 Unité d'analyse

Notre recherche est construite sur la base d'une seule unité d'analyse, c'est-à-dire l'entreprise. Afin de mener à bien cette recherche, nous avons choisi deux cas d'alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* : Qualiflyer Group et Star Alliance. Considérant ces éléments nous avons choisi le design de cas multiples holistique dans le cadre de notre recherche. Le design de cas multiples nous permettra de voir s'il y a une convergence entre les conditions essentielles au succès des deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines*. Une telle réplication (*litteral replication*) entre les deux cas peut donner plus de robustesse à nos résultats (Yin, 2003).

2.2.3 Propositions

Maintenant, il convient de déterminer les éléments à chercher pour répondre à la question de recherche. D'après Yin (2003), une proposition de recherche qui est sur les cadres théoriques existants peut aider à orienter la recherche dans une bonne direction. Toutefois, émettre les prémisses que nous devons confirmer ou infirmer risque de biaiser notre démarche (Eisenhardt, 1989). Une étude de cas exploratoire semble être appropriée, car elle peut permettre d'aborder tous les aspects en cause et faire émerger une proposition théorique (Eisenhardt, 1989). Toutefois, nous avons déterminé des variables à étudier à partir des cadres théoriques existants afin de collecter des données de manière systématique. Comme nos deux sous-questions le démontrent, cette recherche comporte deux axes de recherche : la sélection de partenaire pour faire partie des alliances stratégiques et les critères essentiels au succès d'une alliance stratégique. Concernant le premier axe de recherche, nous procéderons une analyse des éléments qui ont joué un rôle dans la décision d'adhérer à chacune des deux alliances stratégiques à la lumière des facteurs identifiés (compatibilité, capacité, contrôle, engagement) dans littérature sur la sélection de partenaire. Nous pouvons identifier six facteurs essentiels au succès d'une alliance stratégique à la lumière de la revue de la littérature : la flexibilité et la structure de l'alliance ; l'intégration des ressources ; apprentissage mutuel ; collaboration sans transfert

total de la propriété intellectuelle ; convergence des objectifs ; respect des cultures.

2.2.4 Lien entre les axes de recherche et variables à étudier

L'analyse des critères de la sélection de partenaire et des critères de succès sera faite suivant les modèles ci-dessous :

Tableau 4 : Modèle d'analyse de la sélection de partenaire

Variables sur la sélection de partenaire	Eléments d'analyse
Compatibilité	Compatibilité des partenaires à la fois en termes culturel et opérationnel. En fait, une compréhension mutuelle solide entre les personnes impliquées dans l'alliance et la compatibilité entre les procédures d'exploitation des partenaires (la commercialisation, la fabrication, etc.) L'existence des liens susceptibles de contribuer à la coopération mutuelle (Gulati et Gargiulo, 1999).
Engagement	Engagement des ressources et d'efforts nécessaires au maintien de l'alliance sur une base continue même face aux risques.
Contrôle	Le système de contrôle qui est susceptible de se produire permettra ou non à l'entreprise dominante de réaliser des objectifs stratégiques dans l'alliance.
Capacité	Certaines capacités (comme la qualité de l'équipe de direction, une réputation de l'entreprise de fournir ce qu'elle promet) doivent être présentes indépendamment de la nature de l'alliance. Les partenaires potentiels doivent avoir des complémentarités stratégiques remplir leur rôle proposé par l'alliance (Medcof, 1997)
Fit géographique	Y a-t-il une complémentarité ou chevauchement des marchés entre les partenaires potentiels ?
Confiance	La croyance que le partenaire va remplir ses obligations prévues par l'alliance et une volonté de la coordination (Mohr et Spekman, 1994). Les partenaires potentiels auront tendance à éviter les comportements opportunistes qui peuvent affecter négativement leur réputation (Gulati, 1995b).
Interdépendance	La conscience des partenaires potentiels de la dépendance pour obtenir des bénéfices mutuels (Mohr et Spekman, 1994). L'interdépendance stratégique implique qu'un partenaire potentiel doit détenir des ressources ou des capacités dont une autre organisation a besoin pour ses activités (Gulati, 1995b).

Tableau 5 : Modèle d'analyse des critères de succès

Variables sur les critères de succès	Eléments d'analyse
Flexibilité de la structure de l'alliance	Alliance doit être basée sur des ententes spécifiques à court terme et à petite échelle (Parkhe 1991). Les liens (ex : blocs stratégiques) qui sont déjà établis entre certains partenaires ne doivent pas constituer une contrainte pour d'autres firmes partenaires du réseau (Gulati et *al.*, 2000).
Collaboration sans transfert total de la PI	Une collaboration ensemble visant renforcer les expertises respectives et accroître les technologies en évitant le transfert des avantages compétitifs aux partenaires (Hamel, Doz et Prahalad, 1989). Prise des initiatives encourageant la coopération entre les partenaires compétiteurs et fournir des efforts particuliers pour créer un esprit de l'équipe de travail. Les partenaires doivent développer des projets communs (Gomes-Casseres, 2000)
Intégration des ressources	Chaque membre doit contribuer à un certain niveau (recherche, capacité de manifacturing, développement du produit) (Hamel *et al.*, 1989). Un réseau d'alliance peut constituer une source de l'avantage compétitif d'une firme allié tout en assurant son accès aux ressources clés de son environnement, aux compétences appropriées (Gulati et *al.*, 2000).
Convergence des objectifs	Y a-t-il une convergence dans les objectifs stratégiques des partenaires? (Hamel *et al.*, 1989)
Apprentissage mutuel	Chaque membre doit faire l'effort d'apprendre et d'accepter les idéologies et les valeurs de chacun (Parkhe 1991).
Respect des cultures	Il faut tenir en compte, comprendre les différences culturelles des partenaires et leurs implications sur l'alliance.
Communication organisationnelle	Les processus managériaux doivent assurer une communication organisationelle formelle (planification), informelle (routines individuelles) et semi-formelle (équipe de travail, les relations de manager etc.) à plusieurs niveaux hiérarchiques (entreprise, division, unité d'affaires, individus)

2.2.5 Critère d'interprétation des résultats

Une fois les éléments d'analyse sont établis, nous devons identifier de quelles manières les informations recueillies pour chacune des études de cas seront

analysées. Nous avons opté pour une méthode d'analyse comparative qui permet de faire ressortir les similitudes et les contrastes entre chaque cas. Nous utiliserons la technique de *cross-case synthesis* (Yin, 2003). Cette technique s'applique spécifiquement à l'étude des cas multiples. Elle permet de mettre en parallèle plusieurs cas et de les comparer tout en utilisant le même cadre d'analyse pour l'ensemble de cas. Considérant que notre étude vise à comprendre les critères essentiels au succès des alliances stratégiques, ce choix nous semble judicieux.

2.3 Protocole de la recherche

Maintenant que la structure de la recherche est exposée dans sa globalité, il convient de présenter les paramètres et les procédures établis afin de mener à bien l'exécution de l'étude. Nous avons établi un protocole de recherche afin d'éviter les incohérences dans la démarche (Yin, 2003).

2.3.1 Collecte de données

Un des avantages de la méthode de cas est qu'elle permet de corroborer une multitude de source par triangulation afin de valider une information (Yin, 2003). Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons des sources de données diverses comme les rapports annuels, les brochures d'entreprise, les sites internet, les présentations internes ainsi que les sources externes ou secondaires comme les articles des journaux, les rapports des organisations externes et de l'industrie. Ainsi, une analyse des documents sera réalisée à partir des sources diverses sur les alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines*. Nous procéderons aussi à des entrevues semi-dirigées avec les personnes qui travaillent à *Turkish Airlines* et connaissent bien le processus dans le cadre des alliances stratégiques. L'entrevue nous permettra d'obtenir les informations qu'on ne peut trouver nulle part sur les alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* (Mace, 1992). Quant à l'entretien semi-directif, l'enquêteur introduit plusieurs thèmes à l'intérieur de chacune il a une attitude non directive et il se base sur un guide d'entretien structuré et hiérarchisé (Hermel, 2001). Ce type d'entretien dure au moins 30 minutes et permet de recueillir des informations très approfondies. Pour éviter les

biais relatifs aux questions mal posées ou mal construites dénoncés par Yin (2003), nous expliquerons clairement nos intentions aux répondants et capterons toute l'information donnée par les interviewés. Les personnes inteviewées seront celles qui sont impliquées dans les négociations et la réalisation des deux alliances stratégiques.

Au début de l'entretien, nous expliquerons le but de la recherche et préciserons que nous voulons mieux comprendre les deux alliances stratégiques, explorer et non pas les juger. Puis nous clarifierons pourquoi cette personne fut sélectionnée et les modalités relatives à la permission d'enregistrer la conversation et à la durée de l'entrevue et la confidentialité des propos. Nous procéderons à l'entrevue si l'interviewé n'a aucune question ou hésitation. Nous avons établi un schéma d'entrevue à questions ouvertes pour permettre le répondant de discuter librement. Mais, avant de passer au schéma d'entrevue établi, nous poserons une question d'introduction sur le parcours professionnel du répondant pour la mettre à l'aise.

2.3.2 Traitement de données

Les données, une fois recueillie, ont été traitées individuellement par alliance stratégique concernée. Dans un premier temps, toutes les sources ont été traitées de façon indépendante, puis corroborées entre elles, afin de permettre de monter la squelette de chacun des cas. Dans un deuxième temps, nous diviserons les données par éléments d'analyse. Pour ce qui est de notre grille d'entrevue, nous diviserons les données en deux groupes à savoir les interrogations portant sur notre première question de recherche (pourquoi *Turkish Airlines* a choisi les alliances stratégiques Qualiflyer Group et plus tard Star Alliance comme partenaire ?) et celles concernant notre deuxième question de recherche (en quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ? Les questions 1, 2, 4 forment le premier groupe tandis que les questions 3, 5, 6 forment le deuxième groupe. Il faut noter que les deux groupes de questions de recherche ne sont pas mutuellement exclusifs dans le sens où un répondant peut offrir des informations pertinentes pour notre première question de recherche alors que la question posée fait partie

du deuxième groupe d'interrogations. La dernière question est d'ordre général : est-ce que j'aurais dû poser d'autres questions pour contribuer à ma recherche[1] ?

2.3.3 Analyse des données

Une fois les données traitées, nous analyserons, pour chacun des cas, les principaux critères de sélection qui sont pris en considération dans l'adhésion de *Turkish Airlines* aux deux alliances stratégiques en question. Cette analyse sera faite à la lumière du modèle d'analyse des critères de sélection de partenaire que nous avons établi à partir de la littérature existante.

Dans un deuxième temps, nous analyserons les critères contribuant au succès de l'alliance qui sont respectés par *Turkish Airlines* dans chacune des alliances stratégiques. Après avoir analyse chacun des cas dans les deux étapes d'analyse, nous effectuerons une analyse comparative de manière à voir s'il existe une convergence de tendance entre les deux cas. Pour ce faire, nous utiliserons la technique de « *cross-case synthesis* » tel que mentionné dans la section sur le critère d'interprétation des résultats pour dégager une convergence et voir s'il y a des contrastes entre les cas.

[1] Les questionnaires se trouvent dans l'annexe A et B.

3. NOTE SUR L'INDUSTRIE

3.1 Dérégulation de l'industrie

L'industrie de transport aérien a connu des changements importants dans sa structure depuis la dérégulation qui a eu lieu aux États-Unis en 1978.

La Convention de Chicago de 1944 a permis de mettre en place des règles et des institutions importantes pour l'industrie de transport aérien. Dans le cadre de cette Convention, les règles concernant les sujets suivants ont été établies : 1) la capacité et la fidélisation, 2) les tarifs aériens, 3) les niveaux de *freight*, 4) l'application des droits de 'air traffic freedoms[2]' (Cento, 2008). Cette Convention a également établi l'Organisation de l'Aviation internationale qui est une organisation responsable de coordonner les standards techniques et opérationnels. Les cinq éléments qui sont identifiés ci-dessus « *together were able to effectively reduce the entry of new carriers, the pricing of freedom, and the production levels, and therefore limited any form of price or network competition* » (Cento, 2008, p.14). Dans ce contexte, les transporteurs aériens ont conclu des ententes bilatérales déterminant, entre autres, le nombre de l'aéroport à opérer, la fréquence des vols, etc. Il est aussi important de noter que l'Association internationale de transport aérien (IATA) a eu le droit de déterminer les prix pour les billets qui s'appliquent aux transporteurs aérien membres de la conférence international d'IATA.

L'année 1978 marque le début de la libéralisation du marché national de transport aérien aux États-Unis. De plus, les ententes bilatérales ont connu des changements durant les années 1980 et 90 (Doganis, 2001 cité dans Cento, 2008). L'arrivée des compagnies aériennes à bas coût (*low-cost carrier*), les fusions entre les grands transporteurs aériens? l'augmentation rapide du nombre de transporteurs aériens, la diminution générale des tarifs aériens, une plus grande diversité des tarifs dans l'industrie ainsi que l'émergence du système hub-and-spoke peuvent être cités

[2] Ces libertés se trouvent dans l'Annexe C de ce mémoire.

parmi les changements issus de cette libéralisation (Anderson, 2005 cité dans Cento, 2008). Le *'hub-effect'*, qui s'explique comme l'application par un transporteur aérien d'un « *price premium on the traffic originating from its main hubs* », est un des facteurs qui expliquent la diminution des tarifs aériens dans le marché américain (Anderson, 2005 cité dans Cento, 2008, p. 15).

Le marché européen de transport aérien a également connu la dérégulation à travers les l'adoption trois politiques 'packages' en 1988, 1990 et 1993 et son entrée en vigueur en 1997. Le *Third Package* a permis la dérégulation de la capacité de déterminer les prix et l'accès (Cento, 2008). C'est ainsi qu'un transporteur aérien peut opérer de son pays d'origine entre deux pays membres (c'est la sixième liberté de la Convention de Chicago) de l'Union et a aussi la possibilité de faire des vols domestiques dans les autres pays membres de l'Union européenne (UE) (c'est la septième liberté de la Convention de Chicago) (Cento, 2008). En effet, tout cela signifie que « *carriers can compete freely on routes, frequencies, prices and services levels* » (Cento, 2008, p. 15). En plus de cela, « *previous limitations on cross-border mergers within the EU were removed. Thus the old state-owned carriers can be replaced by a border private ownership structure despite the national borders* » (Cento, 2008, p. 15).

Il est possible de noter deux principales conséquences de la dérégulation du marché de transport aérien aux Etats-unis sur la stratégie de réseau (Cento, 2008). Premièrement, en remplaçant le système de *point-to-point* (PP) par le système *hub-and-spoke* (HS), une grande majorité de transporteurs aériens '*trunkline*' ont modifié leur structure de réseau (Cento, 2008). Deuxièmement, un grand nombre de compagnie aérienne à bas coût ont adopté le système PP. Tandis qu'on peut noter trois changements importants de la dérégulation dans le marché de transport aérien en Europe. Le premier changement consiste à l'augmentation du nombre des alliances aériennes internationales qui sont formés pour atteindre les objectifs reliés à la demande ou à l'offre dans le marché. Le deuxième changement consiste à l'augmentation du nombre des transporteurs aériens nationaux qui ont adopté une stratégie de *hub-and-spoke*. La structure la plus adoptée en Europe avant la dérégulation était déjà la configuration HS. Il est important de noter que ces réseaux « *mainly functioned as PP networks but without to relevant volume of*

connecting traffic » (Cento, 2008, p. 15). En effet, « *given the geopgraphical size of European countries and the fact that flag carriers were connecting all major cities with price and capacity regulated by bilateral agreements, the potential for connecting traffic was limited* » (Cento, 2008, p. 16). Il est possible de penser que les transporteurs nationaux dans l'Union développeront, avec le temps, un Euro-hub secondaire comme complétant leur hub national dans lequl ils vont opérer pour une grande partie de leurs produits (Cento, 2008).

Le troisième changement qu'on peut noter consiste à l'augmentation du nombre des transporteurs aériens à bas coûts. Il est possible de noter une augmentation rapide de ce type de transporteurs aériens après 1999 et les effets négatifs des attentats du 11 septembre, les passagers aériens découragés pour faire des vols intra-européens ont préféré ce type de transporteur (Cento, 2008).

3.2 Les accords de ciel-ouvert entre l'UE et les États-Unis.

La signature de l'Accord de ciel ouvert le 30 mars 2008 a marqué la libéralisation du transport aérien entre les pays membres de l'UE et les États-Unis. C'est ainsi que, les compagnies de transport aériennes de l'Union peuvent désormais desservir, sans aucune restriction, depuis n'importe quel aéroport des États-Unis et ceci réciproquement. Les transporteurs aériens américains peuvent aussi assurer des liaisons de leurs avec toutes les villes européennes. Il est possible de noter trois conséquences importantes de l'Accord ciel ouvert (Cento, 2008).

1) Tous les transporteurs aériens des pays de l'UE ont été reconnus comme '*community carriers*' sans aucune discrimination quant à leur pays d'origine.

2) Les transporteurs aériens de l'Union peuvent effectuer des vols vers n'importe quelle autre destination aux États-Unis.

3) L'accord a permis de généraliser certains droits de trafic aérien et a également libéralisé le transport aérien à partir d'un État tiers vers l'Union sur une liaison qui commence aux États-Unis, et ceci est réciproque. Cet accord a également permis de faire des liaisons "tout-cargo" entre les États-Unis et des Etats tiers, même si cette liaison ne débute pas en UE ("7ème liberté tout-cargo). En plus de cela, les États-Unis peuvent accordent également et unilatéralement la "7ème liberté" pour les vols de passagers des transporteurs aériens de l'UE qui font des vols entre les États-Unis et les États tiers. De plus, « *freight will follow the same above-mentioned rules as passenger traffic* » (Cento, 2008, p. 17).

Par conséquent, les transporteurs aériens américains et européens peuvent faire des vols de n'importe quel aéroport aux États-Unis et en Union.

3.3 Modèles d'affaires des transporteurs aériens

Nous trouvons important dans le cadre de notre étude de bien distinguer les différents modèles d'affaires adoptés par les compagnies aériennes. Il est possible de comprendre les différents modèles d'affaires des transporteurs dans l'industrie aérienne en tenant compte des éléments suivants : sources de revenus, produits offerts, clientèle ciblée et services à valeur ajoutée.

Il est même possible de considérer la dérégulation comme une conséquence de l'adaptation du modèle d'affaires des firmes aériennes la compétition dans l'industrie. On peut identifier trois différents modèles d'affaires adoptés par les firmes aériennes :

- Compagnies régulières
- Compagnies low-cost
- Compagnies charters

3.3.1 Les compagnies régulières

Il est possible de définir les compagnies aériennes régulières comme des compagnies aériennes appartenant à l'État qui ont été développés à travers le processus de dérégulation. Ce modèle d'affaires comprend les caractéristiques suivantes (Cento, 2008) :

- *Core business* : Passagers, cargo et maintenance.
- Réseau *hub-and-spoke* : Ceci constitue l'objectif central de ce modèle d'affaires. Ainsi, un transporteur régulier tentera de couvrir autant que possible tous les segments de marché de manière à optimiser la connectivité des *hubs*. Lorsqu'on parle de couvrir les segments de marché, ceci est en terme de pairs de ville (*city-pairs*). Il est possible de diviser en deux la demande dans l'industrie : la demande primaire est le besoin de voyager d'un point A à un point B et retourner. Tandis que la demande secondaire se traduit par le choix des clients pour une compagnie aérienne particulière considérant la qualité de ses produits, marque ou service à la clientèle, etc. La demande concernant les pairs de ville est une demande primaire.
- *Joueur global* : les marchés local, international et intercontinental sont couverts par les vols long-courrier, moyen-courrier pu court-courrier à partir des *hubs*.
- *Développement d'alliance* : on développe le réseau par des connexions avec des firmes partenaires et ceci permet par la suite de devenir une partie dans des systèmes multi-HS.
- *Différentiation verticale de produit* : ceci est réalisé par le moyen de « *in-flight and ground service, electronic services (Internet check-in) and travel rules to cover all possible market segments* » (Cento, 2008, p. 18)
- *Gestion de relation avec clients* : Les programmes de fidélisation jouent un rôle important dans la stratégie de gestion de relations avec leurs clients. En effet, la gestion des relations avec les clients vise à établir des procédures fiables permettant d'interagir avec les clients. C'est ainsi que cette gestion de relations avec les clients peut « *enchance passenger's buying and travelling experience in order to personalize carriers' services* » (Cento, 2008, p. 18).

- *Yield management* et *pricing* : Pour différencier les produits offert et par la suite pour obtenir un maximum de bénéfices dans le cadre d'un réseau, le *yield management* et *pricing* sont sophistiqués.
- *Multi-channel sales* : Les ventes indirectes *off-line* se font par les agences de voyage intermédiaires. Tandis que les ventes indirectes *on-line* se font par le biais des agents électroniques intermédiaires. Si les passagers achètent leurs billets sur le site web de la compagnie aérienne, il s'agit d'une vente directe *on-line*. Lorsque les passagers achètent leurs billets à travers les centres d'appel, bureau de la compagnie aérienne à l'aéroport ou dans la ville, il s'agit d'une vente directe *off-line*.
- *Système de distribution* : Les compagnies appelées Systèmes de Distribution Globale offrent un support technologique pour le système de distribution du transporteur aérien. Galileo, Amadeus, World Span, Sabre peuvent être cités parmi ces compagnies de Systèmes de Distribution Globale.

3.3.2 Les compagnies low-cost

Les transporteurs aériens low-cost prennent leur origine de l'expérience du Southwest Airlines aux Etats-Unis au début des années 1970. Ryanair qui était une compagnie aérienne traditionnelle irlandaise et européenne a repris, en 1991, le modèle du Southwest Airlines. Une compagnie aérienne low-cost s'explique comme une compagnie aérienne qui vise à obtenir un avantage compétitif fondé sur les coûts face aux compagnies aériennes régulières. Dans cette optique, les compagnies low-cost adoptent un modèle d'affaires ayant les caractéristiques suivantes.

- *Core business* : "*This is passenger air-service despite the ancillary offers increasing and becoming a part of LCC core business*" (Cento, 2008, p. 19).
- Réseau point à point : On développe le réseau à partir d'un nombre limité d'aéroport à des destinations de base. On n'offre pas des services de

correspondance et de vol intercontinantal et les aéroports de base constituent les bases de maintenance et de logistique des avions.

- *Aéroports secondaires* : L'utilisation des aéroports secondaires permet de diminuer le temps d'attente au sol entre l'atterrissage et le décollage d'un avion. Les aéroports secondaires permettent également de mieux gérer le trafic et le temps de roulage pour assurer le plus de rotations possible en maintenant les vols aussi ponctuels. Contrairement au modèle low-cost, les *hubs* exigent de gérer des vols par correspondance et de réserver des plages horaires pour des vols en provenance et à destination et pour certaines villes dans le monde. En effet, les *hubs* se définissent comme « les aéroports faisant office de plaque-tournante entre des liaisons assurées à l'échelle transcontinentale » (Beigbeder, 2007, p. 6 cité dans Cento 2008, traduction libre).
- *Même modèle d'avion* : Les compagnies low-cost utilisent en général les boeing 737 et les airbus A320. Les coûts de l'entretien et de formation des pilotes et des hôtesses des compagnies sont faibles. En effet, une flotte homogène est plus simple à gérer techniquement et une même formation spécifique pour le même modèle de l'avion est donnée au personnel.
- *Service simplifié* : Les compagnies low-cost éliminent certains services pour simplifier l'offre. Par exemple, on n'offre pas de services de repas à bord, de services au vol. Le choix de sièges n'est pas différencié. Les compagnies low-cost ne proposent pas non plus les programmes de fidélisation. De plus, « *fare restrictions are removed so that the tickets are not refundable and there is no possibility to rebook with other airlines* » (Cento, 2008, p. 20).
- *Minimisation des coûts de réservation et de vente*: La vente des billets se fait électroniquement et le système de distribution fonctionne à travers l'internet, les centres de vente par téléphone. Les informations comme le numéro de confirmation, les détails concernant le vol sont envoyées aux passagers par e-mail. En plus de cela, il est important de noter que contrairement aux compagnies régulières, les compagnies low-cost n'ont pas recours à des agents intermédiaires pour la vente ou la distribution.

- *Utilisation d'avion* : L'avion est utilisé beaucoup plus souvent dans une journée dans le modèle low-cost, ce qui n'est pas le cas dans le modèle régulier qui est caractérisé par des horaires à respecter pour assurer la connectivité des différentes compagnies aériennes.
- *Ancillary services* : Une partie importante des revenues des compagnies low-cost est obtenue d'autres services que la vente de billets. Les commissions des hôtels, les services de location de voiture, les repas pendant le vol, l'espace pour la publicité, les frais de cartes de crédit et les frais de bagages excédentaires peuvent être cités parmi les services qui rapportent aux compagnies low-cost de revenus supplémentaires. Si bien que « *those revenus represent already 16 percent of carrier's total revenus* » (Cento, 2008, p. 20).

Si on essaye de comparer le modèle d'affaires d'une compagnie low-cost avec celui d'une compagnie régulière, on peut voir que le modèle low-cost est basé sur la simplicité des opérations alors que le modèle régulier est plutôt complexe. En effet, une compagnie aérienne low-cost assure « *a focused, simple operating model around non stop air travel to and from high-density markets* » (Cento, 2008, p. 20). Tandis qu'une compagnie aérienne régulière réalise plusieurs opérations de *hubs* comme « *long aircraft turns, slack built into schedules to increase connectivity* » qui nécessitent du temps supplémentaire pour assurer le transfert des bagages et des passagers (Cento, 2008, p. 20). En plus, le modèle régulier a recours à un système d'information très sophistiqué et une infrastructure solide pour développer ses *hubs*.

3.3.3 Les compagnies charter

Il est possible de définir une compagnie charter comme un transporteur aérien faisant des vols à une clientèle prédéterminée en dehors des horaires normaux (Cento, 2008). Il faut noter que ce sont les passagers voulant aller aux plages, visiter les monuments historiques ou encore faire des voyages de mer par bateau constituent en général, les clients des compagnies charter (Cento, 2008). Il est également possible qu'un petit groupe comme les employés d'une compagnie, les

membres d'une équipe sportive, puisse faire un vol charter. Généralement, les vols charter constituent une partie de paquet des vacances et en payant le prix de ce paquet, on paye aussi le prix des vols, des services, etc. De plus, « *with the European deregulation, 'flight-only-packages' can now be sold only to those who want to travel to the destination* » (Cento, 2008, p. 22).

Il est important de souligner que les organisations intégrées verticalement avec ayant un opérateur qui organisent des visites touristiques, une chaîne d'agence de voyage, hôtels, transporteur aérien comprennent aujourd'hui la grande partie des compagnies charter européennes dans leur structure (Cento, 2008). Air Jet, Condor, Virgin Sun, Britannia Gmbh peuvent être cités parmi les compagnies charter qui font partie des organisations intégrées verticalement. Même certaines compagnies aériennes régulières possèdent des divisions charter comme dans les cas de Martin Air appartenant à KLM et de Condor à Lufthansa.

Les aéroports à partir desquels les compagnies charter opèrent sont caractérisés par l'absence des services prévus (Cento, 2008). On peut donner l'exemple des aéroports à moyenne et petite taille en Grande Bretagne qui sont utilisés en grande partie par les compagnies charter qui leur accordent des taxes au sol contribuant au financement de ces aéroports. Une autre caractéristique qui différencie le modèle d'affaires charter concerne la gestion de l'économie de densité. En effet, les compagnies charter opèrent seulement si toutes les sièges sont vendues (Cento, 2008). Si on essaye de mieux comprendre les sources des compagnies charter pour obtenir des avantages en terme des coûts, il est possible de noter les facteurs suivants : avions larges et destinations long-courts, utilisation intensive d'avion et productivité de la main d'œuvre, les coûts de distribution, de gestion, de financement, de location à bail des avions ainsi que des taxes au sol sont faibles (Mason, 2000 cité dans Cento, 2008).

3.4 Bénéfices des alliances aériennes globales du point de vue des consommateurs

Nous trouvons important de présenter dans le cadre de notre étude, les bénéfices des alliances des compagnies aériennes dans une perspective des consommateurs. Par conséquent, il est possible d'identifier les bénéfices suivants les bénéfices essentiels de ces alliances du point de vue des consommateurs : a) accès à un plus grand réseau, b) voyage sans discontinuité, c) statut de priorité transférables, d) accès à plus de salons e) programme de fidélisation (Goh et Unles, 2003, p.480).

3.4.1 Accès à un plus grand réseau

Les passagers ont accès à un réseau de routes assez étendu qui leur offre beaucoup plus de choix. C'est ainsi que les relations de réseau, en offrant des forfaits et des services dans une vision intégrée créent une valeur ajoutée qui contribue, par la suite, à fidéliser les consommateurs (Goh et Unles, 2003). La diversité en terme du choix de l'itinéraire que les compagnies aériennes membres d'une alliance peuvent offrir est un exemple qui illustre bien la valeur ajoutée de l'alliance dans le service proposé aux consommateurs.

3.4.2 Voyage sans discontinuité

Les alliances entre les compagnies aériennes permettent aux passagers de voyager sans discontinuité entre deux transporteurs aériens. Le partage de code permet qui se traduit par l'attribution du code désigné d'un transporteur aérien à un vol opéré à un autre transporteur aérien. Grâce à cette pratique commerciale, les transporteurs aériens membres des grandes alliances aériennes comme Star Alliance, One World peuvent proposer plus d'options de vol en partage de code pour ses passagers en promettant le transfert rapide et commode et avec les procédures de contrôle convenables.

Il est également important de souligner qu'il devient plus facile d'attirer le trafic des passagers sur ces lignes qu'en proposant un plus grand nombre de destinations et de liaisons dans une région ainsi qu'une fréquence plus élevée sur ces liaisons avec des correspondances programmées. En effet, cette coordination entre les horaires de vols qui est assurée par les alliances aériennes globales contribue à améliorer la qualité du service offert et à minimiser les problèmes rencontrés lors de la correspondance comme manquer le vol, pertes des bagages, etc (Goh et Unles, 2003).

De plus, il est tout à fait possible que les passagers décident de changer leurs plan de vol même à la dernière minute puisque le réseau d'alliance offre à ses clients la possibilité de faire leur choix dans une grande variété de choix en terme de route, de transporteurs aériens et des horaires de vol. Cette flexibilité offerte par les réseaux d'alliance aérien revêt une grande importance notamment pour les passagers qui font des vols à long-courts non-directs.

3.4.3 Statuts prioritaires transférables

Les clients les plus précieux des compagnies aériennes se voient attribués certains avantages d'un traitement préférentiel qui reconnaissent leur statut prioritaire. Ces avantages concernent, entre autres, le traitement des bagages, liste d'attente et le temps d'attente à l'aéroport. Le statut prioritaire attribué à un passager par un transporteur aérien partenaire d'une alliance aérienne est aussi reconnu et valorisé par d'autres transporteurs aériens qui sont membres de la même alliance.

3.4.4 Accès à des salons

Un autre avantage des alliances aériennes globales dans une perspective des consommateurs consiste à l'accès réciproque à des salons des partenaires de l'alliance En effet, les passagers ont accès à une centaine de salons des

compagnies aériennes partenaires du même réseau d'alliance du transporteur aérien dont ils sont les clients bénéficiant d'un statut prioritaire.

3.4.5 Amélioration des avantages des programmes de fidélisation

Dans le passé, les points accumulés au titre d'un programme de fidélisation n'avaient pas un caractère transférable. Les alliances aériennes globales ont rendu possible le transfert des points de fidélisation et d'autres avantages accumulés avec une compagnie aérienne au sein d'une alliance, sans avoir besoin d'adhérer à de multiples programmes de fidélisation (Goh et Unles, 2003). Dans cette optique, les passagers membres d'un programme peuvent obtenir le statut de prioritaire plus vite au sein d'un même programme. Les réseaux d'alliance aériens permettent aux passagers d'échanger leurs points obtenus au sein d'un programme par les programmes de tous les transporteurs partenaires du même réseau à des destinations très variées (Hanlon, 1996 cité dans Goh et Unles, 2003). Ceci nous démontre que les programmes de fidélisation se généralisent de plus en plus à l'échelle mondiale (Driver, 1999 cité dans Goh et Unles, 2003). Dans un tel contexte, « *the opportunity to earn and redeem benefits through global alliances is seen as another attempt to differentiate the numerous FFPs* » (Gallacher, 1999b cité dans Goh et Unles, 2003, p 482).

3.5 Bénéfices d'une alliance aérienne du point de vue des firmes partenaires

Les objectifs d'une alliance aérienne peuvent être classifiés en deux catégories à savoir les objectifs reliés à la recherche de l'efficience et ceux orientés vers le marché. Les objectifs orientés vers le marché se divisent en deux les objectifs offensifs de marché et ceux défensifs de marché (*market-offensive* et *market-defensive objectives*) (Kleymann et Seristö, 2001).

L'utilisation commune des ressources est un des moyens pour atteindre les objectifs reliés à la recherche de l'efficience. L'économie de densité est également

un autre moyen pour être plus efficient « *for example, in being able to increase the loadfactor of a given flight with passenger feed from partners* » (Kleymann et Seristö, 2001, p. 304). Un des objectifs défensifs de marché consiste à la vulnérabilité ou bien *competitor taming.* Cet objectif peut être considéré comme un facteur important pour les alliances pour au moins réduire les effets de la compétition parmi les firmes partenaires. Le renforcement de la position dans le marché local tout en étant un intermédiaire entre ce marché et le mondial constitue un autre objectif défensif. C'est ainsi qu'une firme peut maintenir une position plus forte face aux nouveaux entreantsdans son marché local (Kleymann et Seristö, 2001).

Un des objectifs offensifs de marché consiste à l'amélioration de la valeur du produit. Il est possible d'améliorer la valeur du produit en proposant les meilleurs connections, en facilitant l'accès à un système de route large ou en ayant des liens avec une firme ou alliance qui est reconnue comme une marque prestigieuse. L'apprentissage de nouvelles compétences en marketing ou en gestion de revenus ainsi que la domination d'une compagnie aérienne et ses partenaires sur un *hub* central sont deux autres objectifs offensifs de marché. Le contrôle environnemental est autre objectif défensif de marché et s'explique comme la volonté d'une compagnie aérienne d'avoir un certain contrôle sur certains facteurs environnementaux comme les prix fixés par les fournisseurs, les réglements, etc. L'environnement d'une firme aérienne comprend aussi « *other airlines (especially alliance partners) as part of a focal airline's environment, over which it seeks to obtain control*" (Kleymann et Seristö, 2001, p. 305). En effet, *building negotiation clout within the alliance helps a focal airline to maximise its alliancing benefits and increases the predictability of its immediate environment* » (Kleymann et Seristö, 2001, p. 305).

L'apprentissage de meilleures pratiques dans le cadre d'une alliance aérienne peut constituer indirectement une source de bénéfices financiers tout en permettant les firmes partenaires d'assurer une meilleure productivité, une meilleure gestion des revenues,. « *As to market-presence related benefits, it is enhanced revenues (...) This may be attained through a larger catchment area for a carrier's route network, something that may result in higher loadfactors and can be gained by*

code-sharing with a large partner (Kleymann et Seristö, 2001, p. 305). Une firme partenaire peut obtenir plus de bénéfices financiers dépendamment du développement sa position dans les aéroports *hub* clés des ses partenaires majeurs. Toutefois, il faut noter que dans le cas où "*the availability of slots is very much restricted, much of the revenue increase potential may be impossible to realise*" (Kleymann et Seristö, 2001, p. 305). La productivité de la main d'oeuvre, des avions ainsi que les coûts de l'approvisionnement en en produits et services sont des éléments à considérer pour comprendre les bénéfices potentiels reliés à l'utilisation des ressources.

D'un autre côté, les coûts de marketing, de maintenance, *ground handling*, des opérations de vols sont tous les coûts de l'emploi constituant la source la plus importante par laquelle une compagnie aérienne tente de réduire ses coûts. Les coûts reliés à l'équipement, à la propriété, au capital (comme les avions) et aux dépenses des services offerts par une partie tiers (comme *ground handling*) peuvent être cités parmi d'autres sources pour réduire les coûts (Kleymann et Seristö, 2001). Tandis que les dépenses pour les canaux de distribution comme système de réservation, les agences de voyage constituent les sources de marketing permettant de réduire les coûts. Il est important de noter que « *there appears to be quite much cost cutting potential if airline alliance groups start bargaining in a co-ordinated fashion for lower commissions and fees of CRS services* » (Kleymann et Seristö, 2001, p. 305). Les compagnies aériennes, en lien avec leur taille, profil opérationnel, conditions externes, peuvent adopter différentes stratégies pour atteindre objectifs différents. Le profil du type d'alliance de chaque compagnie aérienne peut également être différents en lien avec le niveau d'importance de l'objectif en question.

3.6 Les différents niveaux de l'intégration dans une alliance aérienne

Dans le cadre de notre mémoire, nous trouvons important de comprendre le lien entre les différents niveaux d'intégration dans une alliance aérienne et les avantages ou bien les risques qui peuvent se présenter pour un partenaire d'un

réseau d'alliance aérien. En effet, dans le cadre de notre revue de la littérature nous avons parlé du système de contrôle et de la flexibilité de la structure dans le cadre des alliances stratégiques. Ces deux facteurs concernent les différents niveaux de l'intégration qu'on peut trouver dans une alliance aérienne. Il faut noter que les partenaires dans un réseau d'alliance visant à faire la coopération, sont amenés à fournir des efforts pour assurer une coordination efficace (Kleymann et Seristö, 2001). En effet, la décision de chaque membre aura des effets sur d'autres membres d'un réseau dans le cas d'un réseau d'alliance multilatéral qui suppose une coopération entre tous les membres. Une plus grande interdépendance caractérise ce type d'alliance dont les frontières organisationnelles sont un reflet du niveau de l'intégration existant entre les transporteurs aériens membres. Il sera plus facile pour les firmes de développer des unités organisationnelles d'une alliance, s'il existe un niveau élevé d'intégration entre les membres et si les frontières organisationnelles sont souples (Kleymann et Seristö, 2001). Une alliance caractérisée par une interdépendance mutuelle permettra les membres de maintenir une plus grande stabilité tout en rendant difficile la dissolution d'une alliance. En plus de cela, on doit aussi noter que, si le niveau d'intégration entre les firmes partenaires est élevé, elles auront moins de tendance pour faire la coopération avec les firmes non membres de leur réseau d'alliance.

Il est possible d'identifier trois niveaux de membres lorsqu'on essaye de comprendre les différents niveaux d'intégration dans un réseau d'alliance aérien. Ces trois niveaux de membres sont les suivants : les membres centraux (*core members*), les membres secondaires (*second tiers*), et les contributeurs (Kleymann 1999 cité dans Kleymann et Seristö, 2001).

La relation entre les membres centraux est caractérisée par une coopération mutuelle forte et par l'absence d'une autorité parmi ces partenaires qui se trouvent à un certain niveau égal. Les membres centraux concluent des accords multilatéraux et spécifiques à leur alliance. Les membres secondaires établissent, en général, une relation plus étroite avec un ou deux membres centraux pour qui ils offrent leur support dans le cadre du réseau d'alliance. La relation des membres secondaires est carcatérisée par une coopération mutuelle et forte sans que ces

membres entrent complètement sous l'autorité de l'alliance et se mêlent aux sujets reliés à sa gouvernance. Tandis que les contributeurs sont des membres qui ne font pas partie de l'alliance et coopèrent sur certaines routes spécifiques sans avoir intégré complètement leur système de route dans le réseau. Le concept de 'envergure relative' (*relative scope*) d'une firme dans une alliance s'explique comme « *the extent of activities in markets unrelated to the alliance as a proportion of all activities conducted by the firms*" (Khanna et *al.*, 1998 cité dans Kleymann et Seristö, 2001, p. 306). Le concept d'envergure relative souligne que "*the opportunity set of each firm outside the particular alliance crucially impacts its behaviour within the alliance*" (Kleymann et Seristö, 2001, p. 306). Par conséquent, il est possible de considérer l'envergure relative d'une firme partenaire comme un élément permettant de comprendre son niveau d'intégration dans une alliance (Kleymann et Seristö, 2001).

Tableau 6 : Bénéfices d'une alliance aérienne selon les niveaux d'intégration des membres

	MARKET-DEFENSIVE OBJECTIVES			EFFICIENCY-SEEKING OBJECTIVES			MARKET-OFFENSIVE OBJECTIVES		
	Competitor taming	Strengthening of position in home market	Value enhancement	Efficiency gains through joint resource utilization	Economies of density	Learning	Hub dominance	Network enlargement	Environmental control
Core Member	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes	yes
Second Tier	yes	some	yes	some	yes	some	no	some	no
Contributor	some	no	yes	no	yes	no	no	no	no

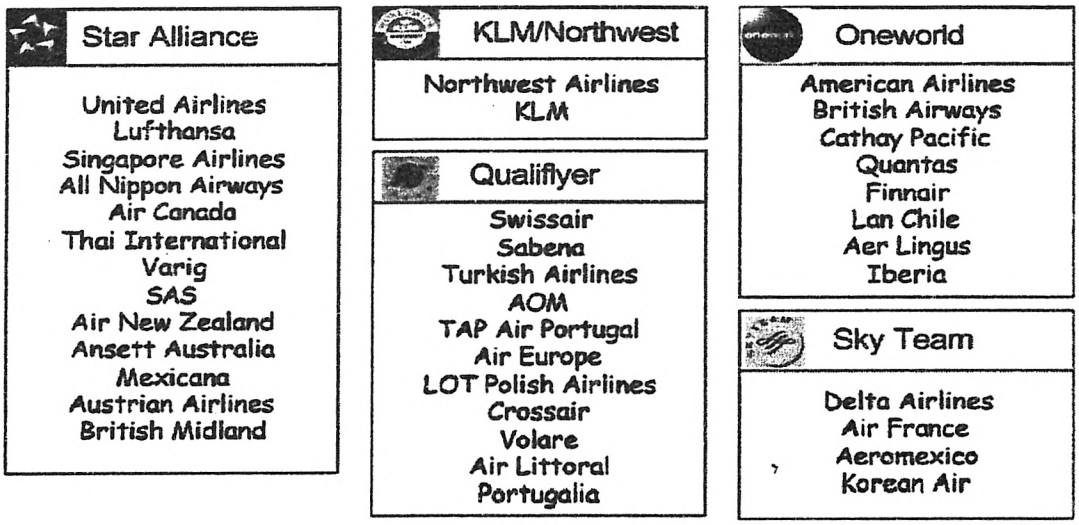
Source : Kleyman et Seristo, 2001.

Le tabelau 6 nous permet de voir les différents niveaux d'intégration des membres d'une alliance en lien avec les différents types d'avantages que ces membres peuvent obtenir dans le cadre de leur alliance. Ainsi, à partir de ce modèle il est possible de considérer que toutes les compagnies aériennes peuvent avoir des bénéfices dans chacun des différents niveaux de l'intégration. Par exemple, les contributeurs peuvent obtenir des avantages qui sont reliés à l'amélioration de la valeur de leur produit permettant d'offrir plus de choix aux passagers concernant les vols aux *hubs* de connexion et à l'économie de densité. Une compagnie aérienne qui se trouve dans une position de contributeur bénéficie aussi d'une plus grande flexibilité comme dans le cas des compagnies aériennes de niches en terme de géographie ou de fonction. En effet, certaines compagnies aériennes n'adoptent pas une stratégie d'expansion considérant leur positionnement géographique. Il devient ainsi possible pour ces firmes d'éviter les grands investissements spécifiques dans une alliance qui ne sont pas essentiels selon leur modèle d'affaires. De plus, la différentiation du service offert aux clients caractérise aussi certains transporteurs (low-cost ou *highquality service*) aériens qui adoptent aussi une stratégie de niche (Kleymann et Seristö, 2001).

3.7 Qualiflyer Group

Qualiflyer Group est une alliance européenne qui a été créée pas Swissair et une partie des membres de l'alliance Atlantic Excellence. Il est important de rappeler que « *for the first time Swissair did not have a complemantary long-haul alliance, at a time when other carriers were moving toward a global alliance model* » (Suen, 2005, p. 137). En 1999, Austrian, Sabena, AOM France, Crossair, Lauda Air, TAP Portugal et THY Turkish Airlines ainsi que Air Europe et LOT et en 2000 Air Littoral, Portugalia et Volare Air sont devenus les membres du Qualiflyer. La figure 5 nous permet de voir les groupes d'alliances aériennes globales avec les transporteurs aériens membres de ces alliance pour l'année 2000. Ainsi, ce tableau démontre que Qualiflyer Group et Star Alliance constituent les plus grandes des alliances aériennes en terme de leurs transporteurs membres en 2000.

Figure 5 : Les groupes d'alliances aériennes globales

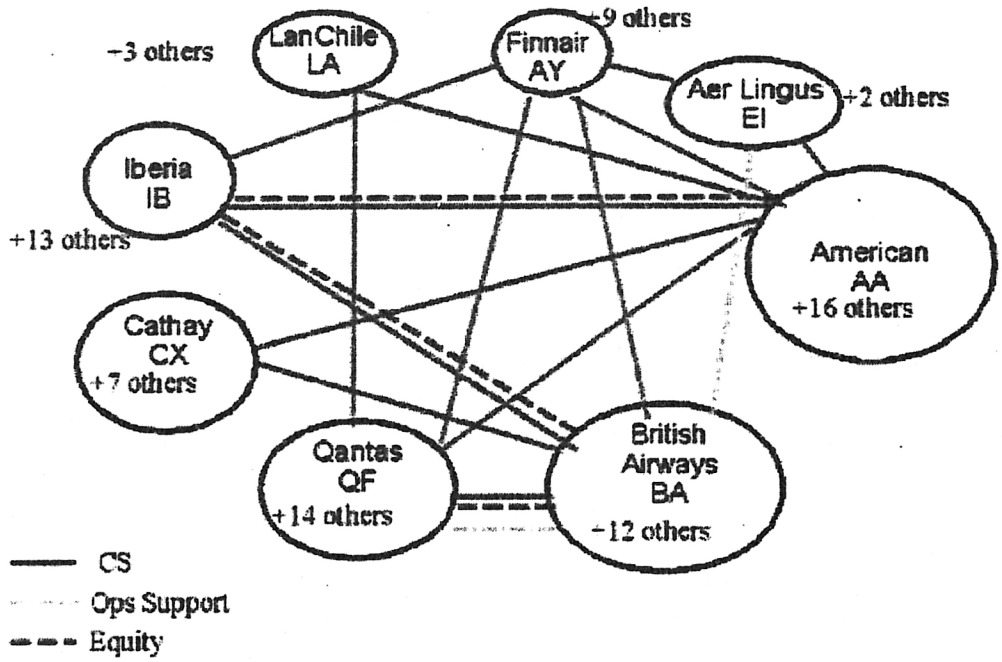


Source : *Airline Business* 2000 cité dans Agusdinata et De Klein, 2002, p. 202.

Certains avantages comme l'accès au marché italien, français ou à des marchés d'outre-mer ou à des points de connexion (Afrique du Sud) peuvent être cités en termes des bénéfices des partenaires du Qualiflyer. Le partage de codes, la coopération concernant les technologies de l'information, le traitement des bagages, les ventes, la formation , le cargo, la maintenance ainsi que la mise en place d'un programme de fidélisation commun entre les partenaires constituaient les objectifs à atteindre dans le cadre du Qualiflyer (Suen, 2005).

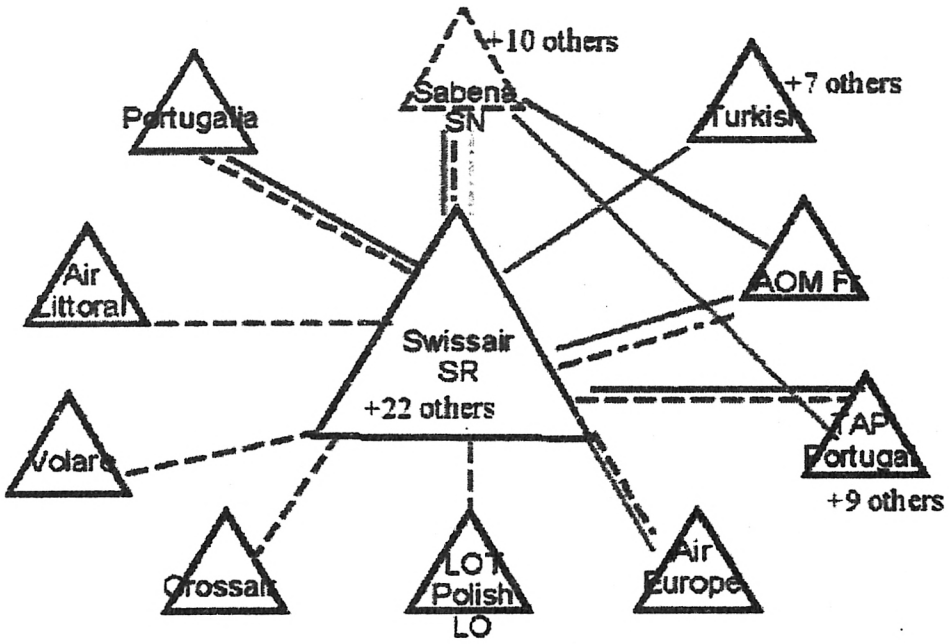
Il est important de noter que transporteurs aériens membres n'avaient pas une relation de propriété entre eux tandis que Swissair avait établi un contact plutôt directe avec chacun des membres (Suen, 2005). Cette considération devient encore plus claire si on regarde les relations bilatérales existants entre tous les membres dans le cadre des deux alliances aériennes globales Star Alliance et Oneworld. Les figures 6, 7 et 8 démontrent clairement que tous les transporteurs aériens membres du Star Alliance et du Oneworld sont liés par des engagements réciproques (Suen, 2002). Par conséquent, il est possible d'affirmer que les ententes opérationnelles sophistiquées conclues au niveau bilatéral de ces alliances (Star et Oneworld) renforcent aussi l'interdépendance entre leurs partenaires tout en augmentant les coûts pour sortir de l'alliance.

Figure 6: Oneworld Alliance en 2000



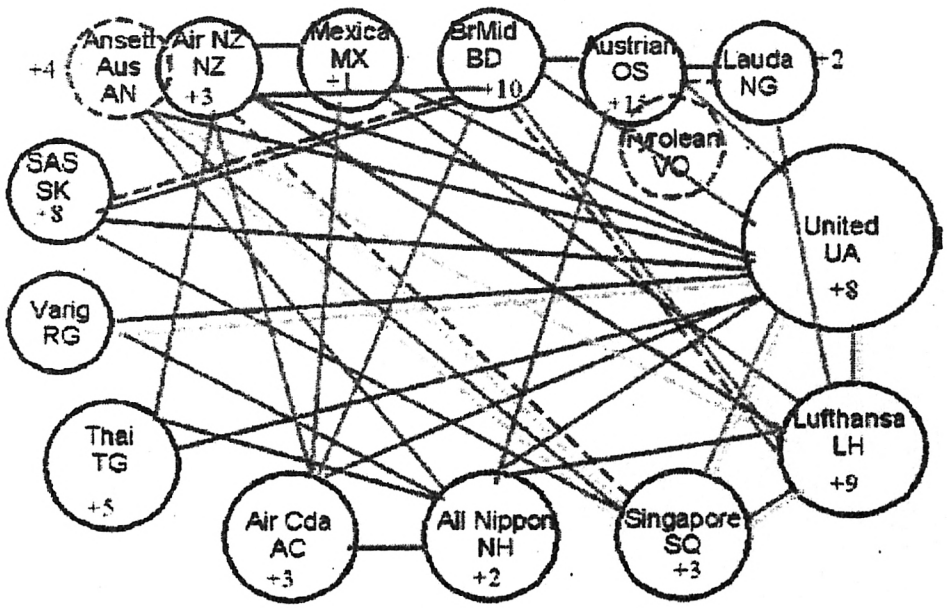
Source : Suen, 2002, p. 359.

Figure 7 : Qualiflyer Group en 2000



Source : Suen, 2002, p. 358.

Figure 8 : Star Alliance en 2000



Source : Suen, 2002, p. 358.

Swissair utilisait la dépendance de ses partenaires envers lui pour maintenir ses alliances. C'est ainsi que les compagnies qui offrent les services d'aviation appartenant à Swissair ont été dirigées par les membres du Qualiflyer (Suen, 2005). En 2000, les parts d'équité de 30 à 50 % de tous les membres du Qualiflyer ont été appropriés par Swissair Group (Suen, 2005). Tout cela nous démontre que Swissair exerçait une influence forte au sein de cette alliance. En effet,

> « *It was by far, the largest accounting for some 30 per cent of revenue passenger traffic, and its revenues were over four times that of the second largest carrier, Sabena. (...) It also contributed the most important resources, such as IT, maintenance, operations support and reputation. Swissair supported its informal power, by taking equity stakes in its partners* » (Suen, 2005, p. 138).

Swissair a également voulu assurer une certaine interdépendance parmi les partenaires qui ont ainsi contribué financièrement aux activités du Groupe. En ce qui concerne l'accès aux marchés, il faut noter que « *it did not have an automatic right to enter since Switzerland was not an EU member. The partners, individually, were not powerful, since they only contributed a fraction of the benefits Swissair derived from the alliance* ». (Suen, 2005, p. 138).

Si bien que, les compagnies aériennes membres du Qualiflyer se trouvaient dans une situation de dépendance envers le groupe considérant l'importance des ressources que Swissair fournissait à ses partenaires (Suen, 2005). La position centrale du Swissair ainsi que la dépendance de ses partenaires envers lui peut s'expliquer le caractère stratégique des ressources que cette firme fournissait à des autres membes (Suen, 2005). En effet, ces ressources étaient indispensables pour pouvoir réaliser certaines activités et « *would have an immediate and widespread effect if Swissair ceased to provide them* » (Suen, 2005, p. 138). Les opérations de vol des compagnies faibles en capital étaient supportées car les contributions du Swissair en termes de capital et des services (Suen, 2005). Considérant cette influence exercée par Swissair sur ses partenaires, il fallait également tenir compte des coûts reliés à l'entrée et à la sortie de l'alliance qui peuvent être très lourds (Suen, 2005). Il est possible d'affairmer que Qualiflyer Group ne présentait pas une structure d'alliance très flexible (Suen, 2005). À cet égard, l'exemple le plus

marquant était le cas du Sabena qui était dirigé par une compagnie appartenant à Swissair (Suen, 2005).

Tandis que les transporteurs aériens membres du Qualiflyer Group étaient dépendants des ressources qui leur sont fournies par Swissair, ce dernier n'était pas dépendant de ses partenaires de l'alliance (Suen, 2005). En effet, si les partenaires du Swissair exerçaient une influence mineure sur cette firme, c'était concernant les revenus du trafic de correspondance et du partage de codes (Suen, 2005). Déjà, « *european traffic only accounted for half of its revenues and Qualiflyer's contributions a fraction of that* » (Suen, 2005, p. 139). En plus de cela, les transporteurs aériens parties au Qualiflyer Group n'étaient pas non plus les clients importants du Swisair qui avaient le potentiel d'affecter les activités de cette firme (Suen, 2005). Une seule firme n'était pas en mesure de pouvoir affecter des opérations du Swissair dont la taille et l'étendue étaient beaucoup plus développées (Suen, 2005).

Les ressources que Swissair fournissait avaient un caractère stratégique à ses partenaires qui s'étaient engagés aussi à utiliser ses services (Suen, 2005). Tous ces facteurs nous permettent de mieux comprendre l'influence nette exercée par Swissair sur les transporteurs aériens partenaires du Qualiflyer Group. Par ailleurs, « *Swissair did not have to take such large equity stakes. Aside from LOT, where Swissair outbid BA an Lufthansa for its stake, it is not evident that the other European carriers had many options outside of Qualiflyer* (Suen, 2005, p. 139).

L'interdépendance que Swissair a mise en place entre lui et ses partenaires a eu, par la suite, des effets négatifs sur cette firme malgré son influence et sa puissance en terme des ressources. En effet, « *Swissair's commitments to increase its equity holdings guarantee its partner's debts or serve as a lender of last resort, increased its exposure to its partners' financial performance* » (Suen, 2005, p. 139). C'est ainsi que Swissair est affaibli à cause de cette situation de dépendance mutuelle qu'elle a créée puisque les partenaires de cette firme pouvaient, désormais, avoir un impact sur les profits, les pertes et l'état financier du Swissair (Suen, 2005). Un autre facteur qu'on doit prendre en considération, c'est que Swissair est aussi affaibli par les coûts liés à la sortie de certains partenaires de cette alliance à cause de la structure des engagements pris dans le cadre du

Qualiflyer (Suen, 2005). Donc, on peut dire que Qualiflyer présentait une alliance aérienne asymétrique.

3.7.1 Dissolution

Swissair Group avait des difficultés à maintenir sa position en tant qu'une opération profitable (Suen, 2005). En effet, contrairement à la situation de ses opérations, la gestion financière et les stratégies d'investissement de ce groupe n'étaient pas profitables (Suen, 2005). Si bien que, « *between 1989-2000, average net margins were lower than average operating margins by almost 5.5 %* » (Suen, 2005, p. 140). De plus, entre 1995 et 2000, les marges d'opération du Groupe a connu une performance en dessous de la moyenne de l'industrie pour chaque année tandis que les marges nettes ont connu une sous performance à tous les deux ans (Suen, 2005, p. 140).

Il est important de tenir compte du contexte qui était marqué par la montée de la compétition entre les alliance aériennes globales nouvellement créées pour bien analyser cette faiblesse financière du groupe. Il semble que c'est plutôt le recours à l'équité pour développer les relations avec ses partenaires qui explique le mieux les problèmes financiers du Swissair (Suen, 2005). En effet, « *from 1997-2000, liabilities doubled due to bank loans and, provisions to cover expected liabilities from its airline investments (...) between 1997-2000, free cash flow was negative CHF 1347M* » (Suen, 2005, p. 140). Cette situation a obligé le groupe à se restructurer (surtout pour ses compagnies associées) puisqu'il n'était plus en mesure de financer ses activités en 2000. Dans cette optique, le Groupe a adopté la stratégie de « *stem cash outflow by exiting loss-making investments and focus on the airline business (...) while Swissair succeeded in preventing its partners from defecting from the alliance, it now had to defect*» (Suen, 2005, p. 140).

Swissair se trouvait dans une situation de l'interdépendance qui l'obligeait à payer des compensations financières pour pouvoir mettre fin à certains de ses engagements (Suen, 2005). L'investissement fait par le Groupe à Sabena constitue un facteur qui a déclenché sa faillite en 2001. En plus de cela, le Groupe a décidé de vendre « *assets, including core business, such as its Nuance retail stores, and*

stakes in Swissport ground handlig operations » dans une perspective de restructuration (Suen, 2005, p. 140). Les attaques du onze septembre 2001 ont été un autre facteur ayant également eu un effet assez négatif sur les activités du Group qui était déjà très affaibli.

3.8 Star Alliance

Le réseau Star Alliance, première alliance internationale de compagnies aériennes a reçu en 2008 le Trophée « Air Transport World Market Leadership ». De plus, Business Traveller Magazine a élu le Star Alliance en 2003, 2006 et 2007 et Skytrax en 2003, 2005 et 2007 comme la meilleure alliance aérienne. Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, Egyptair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, Turkish Airlines, THAI, United and US Airways sont les members de l'alliance. Adria Airways (Slovénie), Blue1 (Finlande) et Croatia Airlines contribuent à l'amélioration du réseau international en tant que les compagnies régionales. « Air India, Continental and TAM sont les prochaines compagnies annoncées comme futurs membres. Au total, le réseau Star Alliance propose quotidiennement près de 18 100 vols desservant 975 destinations dans 162 pays » (Amadeus, 2009) .

Star Alliance a été créée, en 1997, par cinq grands transporteurs aériens, à savoir Air Canada, Lufthansa, Thai, United et SAS. Il s'agissait essentiellement de lancer une « alliance mettant en commun réseaux, salons, services d'enregistrement et de billetterie ainsi que des dizaines d'autres services afin d'améliorer l'expérience de voyage de leurs clients et leur efficacité » (Star Alliance). Il faut noter qu'une équipe internationale composée d'environ 75 employés qui proviennent plus de 25 pays différents forme les employés de l'entreprise Star Alliance Services GmbH, dont le siège se situe à Francfort, en Allemagne (Star Alliance). L'Alliance « *allows access to over 500 Star Alliance lounges around the world, reciprocal frequent flyer programmes, through check-in, streamlined airport operations, cargo cooperation, joint purchasing, advertising and promotions* » (Iatrou et Alamdari, 2005, p. 133).

La mission de Star Alliance consiste à « prendre en main la gestion de la gamme de produits et de services offerts par le réseau Star Alliance à l'aide d'un processus approuvé » (Star Alliance). En effet, « les transporteurs membres du réseau Star Alliance se rendent vers plus de destinations que la concurrence - cela se traduit par des voyages plus aisés et des correspondances plus rapides » (Star Alliance). Par conséquent l'objectif du réseau Star Alliance consiste à

> « Regrouper les transporteurs membres à proximité les uns des autres dans les aéroports, à développer et utiliser les nouvelles technologies, à construire des installations communes dans les aéroports, à coordonner les horaires de vols et à déployer des équipes pour aider rapidement les passagers en correspondance. » (Star Alliance).

C'est ainsi que le réseau Star Alliance vise à assurer une plus grande diversité en terme de destinations de voyage aux clients dans les conditions les plus confortables (Star Alliance). Lorsqu'on parle du Star Alliance, il semble important de souligner certains points. En effet, les transporteurs aériens qui sont membres du Star Alliance ont maintenu leur identité individuelle (Andal-Ancion, 2003). Malgré le fait que les membres du Star Alliance avaient des objectifs différents au moment de leur adhésion à ce réseau, ils étaient motivés par une vision commune qui consiste à développer leur réseau géographique par les moyens les plus efficaces en terme de coûts (Andal-Ancion, 2003). Le contexte international pose plusieurs défis et considérations aux transporteurs aériens dans leurs affaires à savoir accès aux nouveaux marchés, élargir leur présence dans le marché, maintenir sa position dans les marchés-clé (Andal-Ancion, 2003). À cet égard, les membres du Star Alliance ont convaincu que le but le plus important de la formation d'une alliance s'explique par la possibilité qu'elle offre aux transporteurs aériens de l'envergure géographique de leur réseau sans faire un grand investissement de capitaux (Andal-Ancion, 2003). Le tableau ci-dessous résume bien les avantages offerts par Star Alliance aux passagers qui voyagent les transporteurs aériens membres du Star Alliance.

Tableau 7 : Bénéfices des alliances aériennes (Star Alliance)

Star Alliance

The *Star Alliance* network was formed to better meet the needs of frequent international travellers. Following extensive research with these valuable customers, we learned what they want and expect. That is why we offer you, as a *Star Alliance* Gold or Silver member, worldwide status and privileges, a seamless experience, and convenient global access. Along with our consistent focus on safety and security, we provide tangible benefits every time you travel with each of the *Star Alliance* network carriers

Lounge access[b]

Making every minute count is part of the *Star Alliance* seamless travel experience. We understand the value of an oasis of calm where you can relax or continue to conduct business

Priority status[b]

Making privileged status really count, the *Star Alliance* network offers you priority treatment on any *Star Alliance* flight right from the time you check-in

Priority endorsement waiver

Making an unexpected change of plans is hassle-free through the network's ticket endorsement waiver policy. With a *Star Alliance* flight leaving every 12 s, flexibility is guaranteed

In fact, we make every mile on qualifying *Star Alliance* flights count as a matter of principle. We make travel as rewarding as possible for you across all of our member airlines, and your affiliation with the *Star Alliance* network ensures you will reach elite status within your frequent-flyer program much faster, as every mile counts toward your elite status. You can also redeem miles/points/km for reward travel with any of the *Star Alliance* network airlines

Source : Goh et Unles, 2003, p.481.

D'après un représentant de British Midland (bmi) « *in essence the alliance creates a network of virtual destinations* » (cité dans Andal-Ancion, 2003, p. 7). C'est ainsi que, par exemple, ANA « *was able to market an integrated European offering to customers in Japan through its Star Alliance partner bmi, while gaining important market share from main competitor Japan Air Lines* » (cité dans Andal-Ancion, 2003, p. 7). Cet exemple démontre que le réseau Star Alliance permet aux transporteurs aériens membres d'accéder à de nouveaux marchés et de renforcer leur position face à leurs compétiteurs dans leur marché local. British Midland souligne que,

> « *Why it is so important to serve every corner of the world? So that a customer can fly to any major worldvide without any flyer ever other airline outside of the 'brand'. A single ticket, one major frequent flyer plan, clubrooms at every major airport, coordinated schedules and a product of consistent quality –these are the aims of the alliance network.* » (cité dans Andal-Ancion, 2003, p. 7).

C'est en lien avec cette optique, British Midland a pu développer son réseau de destination entre le Japon et les destinations européennes (Andal-Ancion, 2003). En plus de cela, les ententes du partage de codes permettent également de la

rationalisation de route parmi les transporteurs membres. En effet, chacun des membres du Star Alliance peut coordonner les horaires et routes de leurs vols « *more freely with their fellow members* » (Andal-Ancion, 2003, p. 7). Le réseau Star Alliance permet aussi ses membres d'élargir leur présence dans les marchés où la compétition est forte et de en renforcant la position des transporteurs membres dans leur marché local (Andal-Ancion, 2003).

En ce qui concerne la gouvernance, il faut noter que Star alliance a été créée initialement en tant qu'une organisation virtuelle avec deux sièges sociaux, l'un à Los-Angeles et l'autre à Frankfurt. En mettant en place une structure de comité, les membres de l'alliance ont cherché à assurer le fonctionnement des transporteurs aériens dans une vision coordonnée. En lien avec l'augmentation du nombre de membres du réseau Star, on a eu recours à des processus plus formels. En 2002, une compagnie de gestion Star Alliance Services GmbH basée à Frankfurt a été créée. Cette nouvelle unité « *had 65 full-time management staff taht took on the strategic responsabilities for Star Alliance, as well as facilitated decision-making and implementation for Alliance-wide projects and issues (...) Each member airline became an equal shareholder in the new company* » (Andal-Ancion, 2003, p. 9).

La politique de « un transporteur - une vote », visant une plus grande transparence, confiance et collaboration efficace, adoptée par Star Alliance souligne ses avantages compétitifs à savoir la structure organisationnelle et la maturité (Fyall et Garrod, 2005). En plus de cela, le Star Alliance a un conseil de gestion de l'alliance comme organe de surveillance des activités de l'alliance devant les transporteurs aériens. Ce conseil est composé des manager seniors qui proviennent de chacun des membres du Star Alliance. Il existe également un directeur du conseil du Star Alliance dans chaque pays.

3.8.1 Marketing, produit et services

Star Alliance vise à assurer sa position en faisant de nouveautés dans son domaine (Fyall et Garrod, 2005). Le lancement en 2002 du service Conventions Plus illustre ce point. Conventions Plus est « un service Star Alliance qui facilite

l'organisation et la participation à des congrès internationaux » (Star Alliance). En effet, « les horaires et les tarifs réduits des 21 transporteurs membres à partir d'un seul endroit pratique » sont mis à la disposition des organisateurs et participants (Star Alliance). Star Alliance était la première alliance aérienne proposant un service qui cible exclusivement les passagers de conférences. Avant le lancement de ce service Star Alliance a lancé une campagne de publicité à la télévision pour promouvoir l'image de marque de l'alliance auprès des passagers d'affaires (Fyall et Garrod, 2005).

Une autre nouveauté qui a été réalisée, en 1999, par Star Alliance consiste au lancement d'un « *CRS Alliance display (...) enables intermediaries to check schedules and availability of Star Alliance flights in a single display that shows only member airline direct flights and connections for a chosen itinerary* » (Fyall et Garrod, 2005, p. 252). C'est ainsi que Star Alliance vise à promouvoir l'image de marque de l'alliance tout en offrant un service plus adapté aux clients (Fyall et Garrod, 2005). Star Alliance accorde une grande importance à la promotion de son image de marque qui est assurée par plusieurs moyens (Fyall et Garrod, 2005). La marque du Star Alliance « *Star Alliance, the Airline Network for Earth* » souligne la mission et la vision de cette alliance (Fyall et Garrod, 2005). Ainsi, les avions des transporteurs aériens membres qui portent le logo du Star Alliance rendent plus visible la marque de ce réseau aux yeux des clients (Fyall et Garrod, 2005).

La relation réciproque établie parmi les membres du programme de fidélisation constitue un grand avantage du Star Alliance en termes de marketing (Fyall et Garrod, 2005). Il existe plusieurs facilités offertes par ce programme aux clients. En effet, il est possible d'accumuler et d'échanger avec une même carte de fidélisation des milles dans le programme de fidélisation des différents transporteurs membres du réseau tout en accédant « à un statut supérieur auprès de toutes les compagnies aériens membres » (Star Alliance). Malgré le fait que chaque programme de fidélisation présente des avantages uniques, il est possible d'obtenir le statut Star Alliance (Gold ou Siver) qui correspond au programme de fidélisation des clients (Star Alliance). L'accès aux salons de l'aéroport, la mise en attente prioritaire et l'inscription prioritaire sur la liste d'attente des réservations,

les primes de bagages supplémentaires, l'embarquement prioritaire peuvent être cités parmi les avantages qu'on peut obtenir dans le cadre du programme de fidélisation du réseau Star Alliance (Star Alliance).

Par ailleurs, en ce qui concerne les primes-voyage du Star Alliance, on note qu'il est possible de réserver une prime-voyage sur un seul billet. En effet, en obtenant un billet-prime d'un des transporteurs membres du Star Alliance, « vous pouvez échanger les milles ou les points de votre programme de fidélisation contre une prime-voyage à bord de vols exploités par tout transporteur Star Alliance » (Star Alliance). Ces exemples soulignent la vision flexible du Star Alliance qui « *encourages each partner airline to maintain its own FFPs while giving customers the chance to take full advantage of the entire Star Alliance network, thus adding flexibility* (Star Alliance, 2003 cité dans Fyall et Garrod, 2005, p. 254).

3.8.2 Système de réservation par ordinateur et équipement

Afin d'améliorer la réservation des primes de ticket dans le programme de fidélisation, Star Alliance a mis en place une fonction d'ordinateur permettant ses transporteurs membres de réserver des sièges disponibles de tous les autres transporteurs membres du Star Alliance dans le « temps réel » (Fyall et Garrod, 2005). Cette fonction permet de faire beaucoup plus rapidement la réservation des tickets dans l'ensemble de l'alliance et assure une plus grande flexibilité concernant la disponibilité du choix de vols (Fyall et Garrod, 2005).

En ce qui concerne l'équipement, il est important de souligner Star Alliance permet ses membres de mettre en valeur le pouvoir d'achat collectif du réseau (Fyall et Garrod, 2005). La signature d'une entente avec Novell en 2003 témoigne justement l'existence d'une relation d'approvisionnement stratégique (Fyall et Garrod, 2005). Par conséquent, « *while the need to source independently of other airlines in the alliance makes economic sense in most occasions, (...) the collective relation is likely to generate substantial cost savings for the individual airlines in Star Alliance* » (Fyall et Garrod, 2005, p. 254). Un autre exemple qu'on peut citer consiste à la signature en 2003 de l'entente avec Rockvell Collins, un

leader dans les systèmes d'aviation électroniques, visant la standardisation et la simplification des filots des transportateurs membres tout en diminuant les coûts reliés à la maintenance (Star Alliance, 2003 cité dans Fyall et Garrod, 2005). En effet, cet exemple illustre aussi « *the commitment of Star Alliance to maximizing the benefits of alliance membership for its partner airlines* (Star Alliance, 2003 cité dans Fyall et Garrod, 2005, p. 255).

4. DESCRIPTION DES CAS

Comme nous avons indiqué dans l'introduction, notre mémoire est une étude exploratoire et porte sur les deux cas des alliances stratégiques conclues par la compagnie aérienne *Turkish Airlines*. Nous trouvons aussi important de rappeler que l'une (Qualiflyer Group) de ces alliances a été dissoute alors que l'autre (Star Alliance) est actuelle. Ainsi, dans cette section de notre mémoire nous allons présenter, *Turkish Airlines* qui a réalisé ces alliances et puis, nous allons décrire le processus ainsi que l'expérience de la compagnie aérienne dans le cadre de chacune des alliances stratégiques. Nous allons décrire du Qualiflyer Group à la lumière de certains documents tels que. Tandis que nous allons nous référer pour décrire Star Alliance. Notre objectif sera de décrire les deux alliances stratégiques du point de vue du *Turkish Airlines*.

4.1 Turkish Airlines

4.1.1 Présentation générale de la compagnie

Turkish Airlines est la compagnie aérienne turque. Elle a été fondée en 1933 à Ankara avec le statut de 'Direction de transporteur d'État'. Elle a connu une

restructuration en 1955 et obtenu le nom de 'Turkish Airlines'. En 2005, 25% de la compagnie a été privatisé. Tandis qu'aujourd'hui, 50,9% des actions de la compagnie sont ouvertes au public et l'État détient le reste des actions (Star Alliance, 2009). « Tout au long de 2008, Turkish Airlines a conservé son titre de transporteur dont la croissance s'est avérée la plus rapide de tous les transporteurs européens en termes de capacité et de volume de trafic » (Star Alliance, 2009). *Turkish Airlines* couvre tous les segments du marché de l'économique au luxe en proposant le service aérien pour la classe la première, d'affaires, et économie. En plus, elle possède trois filiales à savoir Anadolu Jet, Turkish DO and CO et Turkish Technic Inc.

4.1.2 La mission, la vision est le modèle d'affaires de la compagnie

La mission, la vision ainsi que les objectifs stratégiques du Turkish Airlines sont définis dans le rapport annuel de la compagnie. Ainsi, Nous les présenterons ci-dessous :

La Mission de la compagnie :

« *To become a preferred leading European air carrier with global network coverage thanks to its strict compliance with flight safety, reliability, product line, service quality and competitiveness while maintaining its identity of the flag carrier of the of Turkey in the civil air transportation industry.* » (Turkish Airlines, 2008, p.10).

La Vision de la compagnie :

«*To become an air carrier with;*

- *a continued growth trend over industry average*
- *zero major accidents/crashes*
- *most envied service mindedness worldwide*
- *unit costs equating low cost carriers*
- *sales and distribution costs below industry averages*
- *a personnel constantly developing their qualifications with the awareness of the close relation between the benefits from the company and the value added they contribute*
- *an entrepreneurship that creates business opportunities for fellow members in Star Alliance and takes advantage of the business potential provided by them*

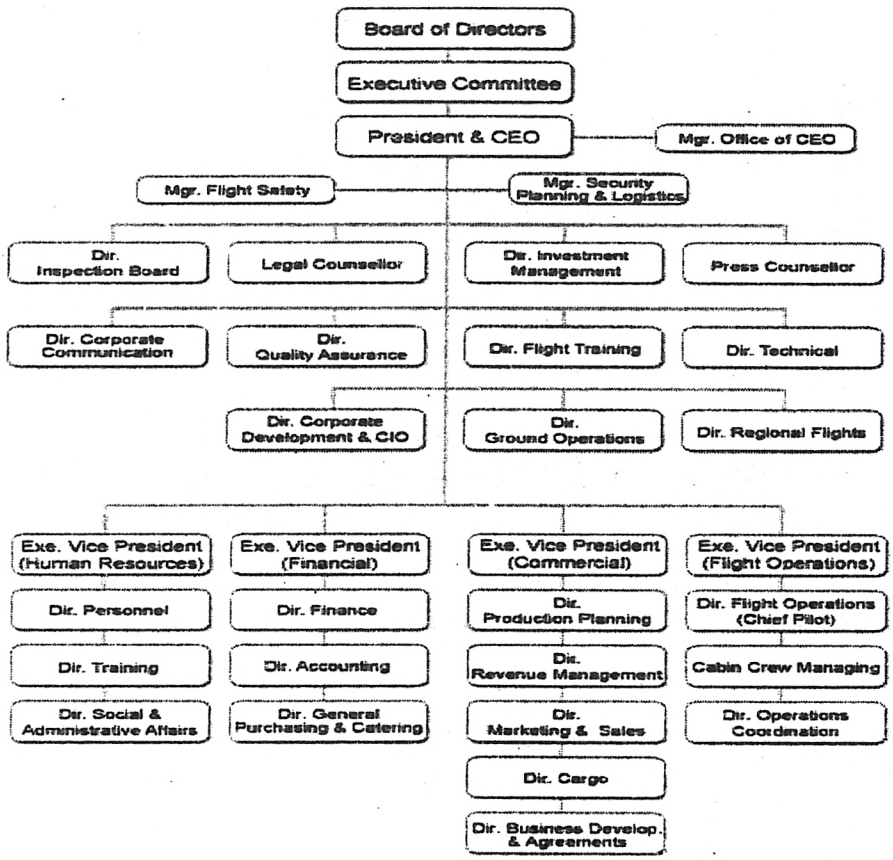
- *a staff well adopted modern governance principles by observing best interests of not only shareholders but also stakeholders at wide.* » (Turkish Airlines, 2008, p.11).

De l'autre côté, le modèle de base pour les opérations du *Turkish Airlines* consiste au modèle hub-and-spoke. Afin d'assurer les connections directes la compagnie adopte également les modèles low-cost et low free par le biais de ses filiales et marques avec des noms différentes. Le *hub* principal pour les vols internationaux du *Turkish Airlines* est Istanbul alors qu'Ankara et Istanbul sont les *hubs* principaux pour les vols domestiques de la compagnie. De plus, Ankara, Istanbul, Izmir et Antalya sont des points de départ pour ses vols internationaux. Le modèle d'affaires du Turkish Airlines vise essentiellement « *to transform our company into a global brand name by balancing short-term profitability and market-share strategies with the development of long-term brand recognition* » (Turkish Airlines, 2007, p.13).

4.1.3 La structure de la compagnie

La figure 9 synthétise la structure organisationnelle du *Turkish Airlines*.

Figure 9 : Structure organisationelle du Turkish Airlines



Source : Turkish Airlines, 2009.

4.1.4 Le Positionnement stratégique de la compagnie

Malgré la crise économique qui a diminué le volume des opérations des transporteurs aériens européens en 2008, *Turkish Airlines* « a accru le nombre annuel de ses passagers et son chiffre de sièges-kilomètres offerts (SKD) respectivement de 15% et de 11,3% » (Star Alliance 2009). De plus, « l'an dernier, la flotte de 127 avions de TK a transporté 22,5 millions de passagers, et le nombre de voyageurs en transit a augmenté de 41,3% dans un réseau qui dessert 112

destinations internationales et 36 destinations intérieures » Star Alliance 2009). Avec un personnel de 11.5, *Turkish Airlines* a augmenté le nombre de ses passagers de toutes les catégories et il a développé également ses service de vol charter et hadj (Turkish Airlines, 2008, p.34).

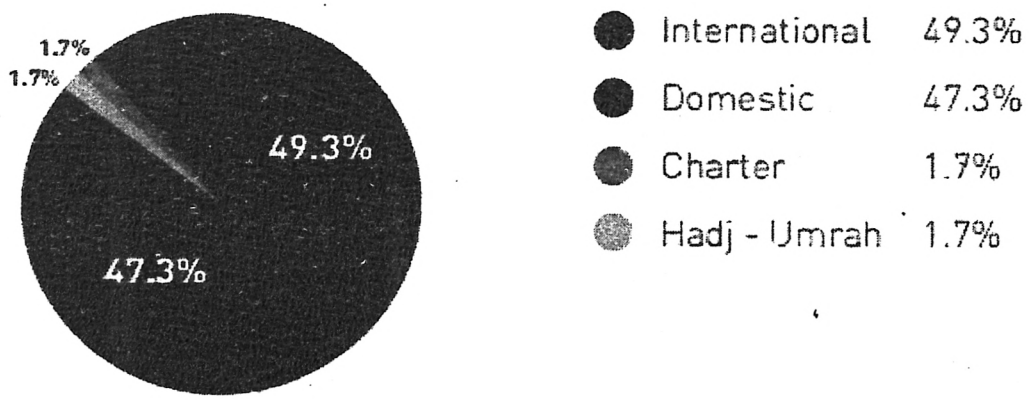
Tableau 8 : La performance du *Turkish Airlines* entre 2004-2008

Past 5-Year Performance in Figures	2004	2005	2006	2007	2008
Number of Flights	106,493	127,137	152,536	168,899	189,328
Kms Flown (000)	147,492	168,902	207,202	232,147	262,124
Available Seat Kms (Million)	26,481	29,805	36,934	41,619	46,343
Revenue Passenger - Kms (Million)	18,594	21,317	25,383	30,251	34,265
Load Factor (%)	70.2	71.5	68.7	72.7	73.9
Available Ton - Kms (Million)	3,556	3,986	4,874	5,535	6,147
Revenue Ton - Kms (Million)	2,333	2,590	3,019	3,549	3,993
Overall Load Factor (%)	65.6	65.0	61.9	64.1	65.0
Revenue Passengers (000)	11,991	14,134	16,946	19,636	22,597
Cargo (Tons)	129,984	140,559	155,863	177,508	191,934
Mail (Tons)	4,867	4,415	4,010	6,714	6,956
Excess Baggage (Tons)	2,783	3,714	3,673	3,462	3,752
Personnel (Year - End Total)	10,956	11,121	10,324	10,453	11,520

Source : Turkish Airlines, 2008, p.33.

Les passagers des vols domestiques constituent 47.3% de ces 22,5 millions de passagers (Turkish Airlines, 2008, p.34). En effet le réseau des vols domestiques ont connu une expansion et le nombre des passagers domestiques a augmenté grâce au lancement d'Anadolu Jet qui est la filiale du *Turkish Airlines* caractérisé par un modèle d'affaires low-cost (Turkish Airlines, 2008, p.34). Le nombre des passagers domestiques a atteint 11,1 millions avec une augmentation de 10.8 % en 2008 (Turkish Airlines, 2008, p.34).

Figure 10 : Le pourcentage des passagers selon la catégorie de vol en 2008

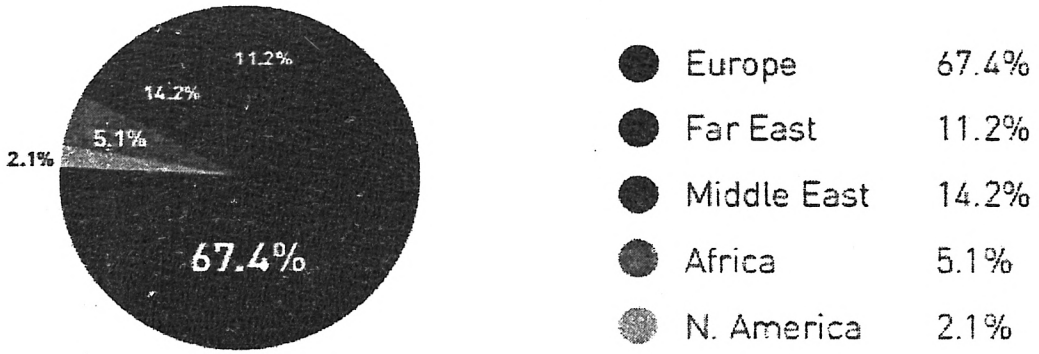


Source : Turkish Airlines, 2008, p.34.

De l'autre côté, les passagers des vols internationaux constituent 49.3% de tous les passagers (Turkish Airlines, 2008, p.35). En effet, Air Bosna, Anadolu Jet, Sun express et l'adhésion de la compagnie à Star Alliance ont permis de développer le réseau des vols internationaux de la compagnie en 2008. Le nombre total des passagers internationaux du Turkish Airlines a connu une croissance de 19.5% pour atteindre 11,5 millions en 2008 (Turkish Airlines, 2008, p.35).

En termes regional, « *always seeking development and transformation in growing toward becoming a leading network carrier, Turkish Airlines is expanding his flight network across the globe and has attracted attention as one of the most preferred carriers in several parts of the world* » (Turkish Airlines, 2008, p.36). En 2008, le nombre des passagers de Turkish Airlines pour le Moyen-orient a connu une croissance de 53.7% tandis que celui pour l'Afrique a connu une croissance de 38.3% (Turkish Airlines, 2008, p.36).

Figure 11 : Le pourcentage des passagers selon région de vol en 2008



Source : Turkish Airlines, 2008, p.36.

En ce qui concerne le cargo, *Turkish Airlines* connaît un succès important, en occupant la première place, avec une croissance de 8,1% dans le groupe de L'AAE en matière de tonne-kilomètre de marchandises; « elle a supplanté son plus proche adversaire d'un mince 0,1%. *Turkish Airlines Cargo* a soutenu sa croissance en transportant près de 200 000 tonnes de cargo au cours de l'année » (Star Alliance 2009).

Tableau 9 : Le traffic de cargo du *Turkish Airlines* en 2007 et 2008

	2007	2008	08/07 (% Change)
Number of Cargo Aircraft	2	4	100.0
Cargo Flight Destinations	10	18	80.0
Number of Flights	168,899	189,328	12.1
Passenger Flights	167,564	186,733	11.4
Cargo Flights	1,335	2,595	94.4
Cargo + Mail (Tons)	184,222	198,890	8.0
Passenger Flights (Tons)	150,016	144,154	-3.9
Cargo Flights (Tons)	34,206	54,736	60.0
Cargo + Mail Revenue (000 USD)	267,313	323,951	21.2
Passenger Flights (000 USD)	219,096	232,213	6.0
Cargo Flights (000 USD)	48,217	91,739	90.3

Source : Turkish Airlines, 2008, p.61.

4.2 Turkish Airlines à Qualiflyer Group

Au début du 21e siècle, l'équipe de direction du *Turkish Airlines* ont fait une analyse et une évaluation de la position de cette compagnie à la lumière des nouvelles tendances dans l'industrie du transport aérien ainsi que les nouvelles conditions qui jouent un rôle sur la concurrence suite à la dérégulation du transport aérien (Kozlu, 2008). C'est dans cette perspective, nous allons nous référer à l'ouvrage sur l'histoire de la transformation du *Turkish Airlines* de Cem Kozlu. Nous trouvons important de noter que Kozlu était le directeur général du *Turkish Airlines* entre 1988 et 1991 ainsi que le président du comité exécutif de la même compagnie entre 1988 et 2003. Donc, nous trouvons pertinent de regarder les explications de Kozlu sur le processus et l'expérience du Qualiflyer Group dans la perspective du *Turkish Airlines*. Puisqu'il était impliqué activement dans les négociations ainsi que la mise en œuvre de cette alliance stratégique en tant qu'un haut responsable de la compagnie.

4.2.1 Adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group

Il nous est possible de souligner plusieurs considérations qui ont motivé la décision du *Turkish Airlines* de se joindre à Qualiflyer Group en 1998. En effet, *Turkish Airlines* cherchait surtout un partenaire avec qui il pouvait mettre en place une collaboration dans des conditions égales (Kozlu, 2008). Kozlu souligne que l'équipe de direction ne voulait surtout pas que *Turkish Airlines* soit acheté par un autre transporteur aérien puisqu'il considère que l'organisation avait déjà les ressources et les compétences nécessaires pour faire face aux crises. Ainsi, d'après cet auteur, *Turkish Airlines* avait plutôt besoin de se joindre à une alliance aérienne dans laquelle la compagnie ne serait pas un membre ayant une position et une importance très faible (Kozlu, 2008, p. 192).

C'est dans cette vision que *Turkish Airlines* a demandé la compagnie SH&E qui est spécialisée dans le secteur de l'aviation civile de faire une évaluation des

alliances aériennes existantes. L'évaluation faite par cette firme a démontré que la compétition dans l'industrie du transport aérien serait désormais entre les alliances aériennes plutôt que d'être entre les transporteurs et que *Turkish Airlines* devrait aussi faire partie d'une alliance aérienne pour bénéficier notamment des avantages liés au partage de codes, à la reconnaissance du nom de marque de la firme alliée, à l'élargissement du programme de fidélisation et aux synergies financières rendues possibles par les services communs dans le cadre de ces alliances (Kozlu, 2008, p. 194).

D'après toujours l'évaluation faite par SH&E, Qualiflyer est une alliance qui représente des avantages importants en termes de réputation considérant l'image du Swissair et son programme actif de fidélisation. En plus de cela, Kozlu souligne aussi que *Turkish Airlines* cherchait surtout une alliance dans laquelle il serait influent dans les mécanismes de la prise de décisions tout en maintenant son indépendance en termes de sa gestion (Kozlu, 2008, p. 195). Donc, on peut comprendre que *Turkish Airlines* voulait surtout bénéficier des différents avantages d'une alliance aérienne par le partage de codes, les programmes de fidélisation. D'après Kozlu, Qualiflyer Group était une alliance qui était un partenaire potentiel qui était conforme à ce profil.

Il est important de noter que Kozlu témoigne qu'une harmonie naturelle s'était établie entre les responsables du Swissair et ceux du *Turkish Airlines* lors des réunions concernant les négociations de l'alliance aérienne (Kozlu, 2008, p.197). Swissair était reconnu pour la qualité de son service, sa fiabilité et comme une entreprise faisant des profits et bien gérée, tandis qu'il comptait les banques, les institutions publiques parmi ses actionnaires (Kozlu, 2008, p.196). Par ailleurs, nous devons aussi souligner que Swissair avait déjà développé des relations d'affaires avec deux compagnies turques dans le secteur d'aviation à savoir HAVAS et USAS.

4.2.2 Évolution du Qualifleyer Group pour *Turkish Airlines*

Avec son adhésion à Qualiflyer Group, *Turkish Airlines* a pris la décision de mettre en place des groupes de travail pour faire la coopération en ce qui concerne les vols communs de cargo, de passagers, l'entretien technique, les technologies de l'information, les services au sol, les ventes sans douanes dans l'avion (Kozlu, 2008). Il faut préciser que les employés du *Turkish Airlines* ont acquis une expérience importante en faisant des analyses, des présentations et en développant leur compétences dans un contexte de travail multinational grâce à ces groupes de travail (Kozlu, 2008, p. 198). De plus, *Turkish Airlines* a signé des ententes de coopération stratégique avec les membres du Qualiflyer. C'est ainsi que *Turkish Airlines* a commencé aux vols en partage de codes avec Swissair, Sabena et Austrian. La compagnie a harmonisé ses tarifs pour assurer des connexions des *hubs* ayant un potentiel élevé en termes de passagers à savoir Zurich, Vienne, Bruxelles, Istanbul. *Turkish Airlines* a aussi assuré les ventes pour ces points tout en proposant des prix spéciaux qui sont prévus dans le cadre des ententes conclues.

Toutefois, il est possible de constater que la mise en place des bureaux de vente communs a soulevé des mécontentements dans la compagnie (Kozlu, 2008, p. 198). En effet, ce projet avait pour effet d'éliminer des équipes et des postes internationaux même s'il avait le potentiel d'offrir des avantages importants en termes de la réduction des coûts (Kozlu, 2008, p. 198). Certains gestionnaires se sont aussi opposés au transfert des compétences et des décisions aux organes communs du Qualiflyer de peur de perdre leurs privilèges et des capacités (Kozlu, 2008, p. 198). Il faut aussi rappeler que « *being a state owned entreprise was un important factor affecting TK's relationship with the Qualiflyer Group (...) Turkish Airlines did not organize a single department to manage relationship with the Qualiflyer Group* » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 40). En effet, pour la mise en œuvre des exigences du Qualiflyer Group, *Turkish Airlines* « *established a small unit reporting to the Agreements Department that was responsible for Qualiflyer relationship ; however this unit ceased after a short period of time* » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 40). C'est ainsi que, les différents départements du

Turkish Airlines ont fourni des efforts pour assurer la mise en oeuvre des différentes dispositions du Qualiflyer (Semercioz et Kocer, 2004, p. 40).

En plus de cela, il faut tenir compte de certains facteurs contextuels et la stratégie du Swissair dans le cadre de l'alliance pour comprendre l'évolution du Qualiflyer du point de vue du *Turkish Airlines*. En effet, la crise asiatique de 1997 et la crise russe de 1998 ont eu des effets importants sur l'économie mondiale. Tandis qu'on assistait à un renforcement des compagnies low-cost Ryanair et Easyjet en Europe et à une stratégie de croissance ambitieuse du Air France et du Lufthansa. C'est dans ce contexte, Swissair adoptait une stratégie d'achat des actions des firmes comme Sabena et AOM pour pouvoir jouer un rôle dans les mécanismes de gestion de ces firmes. Par conséquent, Swissair, qui a voulu soutenir financièrement Sabena et AOM, a commencé à connaître des problèmes de liquidités (Kozlu, 2008, p. 199).

Cette stratégie du Swissair d'acheter des actions des petits transporteurs aériens pour devenir une puissance régionale a rendu difficile sa contribution à Qualiflyer. De plus, *Turkish Airlines* était mécontent de cette stratégie de croissance favorisant particulièrement la position du Swissair en Europe (Kozlu, 2008, p. 199). Kozlu note que la tentative du Swissair d'acheter les actions du Austrian Airlines marque la fin du Qualiflyer sur le plan pratique pour *Turkish Airlines*. (Kozlu, 2008, p. 200). En effet, après l'achat des actions du Sabena et de l'AOM par Swissair, *Turkish Airlines* avait décidé de suivre l'évolution de la stratégie du Swissair avant de prendre un nouvel engagement lié dans le cadre du Qualiflyer. (Kozlu, 2008, p. 199). Par conséquent, la tentative du Swissair d'acheter les actions d'Austrian Airlines a démontré, du point de vue du *Turkish Airlines* que Swissair continuerait à adopter cette stratégie d'acheter des actions des petits transporteurs aériens qui rendait difficile sa contribution à Qualiflyer en termes des ressources. C'est pourquoi, cette tentative du Swissair d'achat des actions d'Austrian Airlines représente la fin du Qualiflyer sur le plan pratique pour *Turkish Airlines*. Entre 2001 et 2006, *Turkish Airlines* n'était pas partie à une alliance aérienne. Tandis que l'équipe de direction du *Turkish Airlines* a été changé en 2003. À la fin de l'année 2004, le nouvel équipe a commencé à évaluer les différentes alliances aériennes auxquelles *Turkish Airlines* pouvait adhérer et

la décision d'adhérer à Star Alliance a été prise en 2006. Après avoir passé une période pour harmoniser les projets du *Turkish Airlines* avec ceux du Star Alliance, cette compagnie est devenue un membre du réseau Star Alliance le premier avril 2008. Maintenant que nous avons décrit le cas du *Turkish Airlines* à Qualiflye Group, il convient de présenter le cas du *Turkish Airlines* dans le cadre du Star Alliance.

4.3 Turkish Airlines à Star Alliance

Turkish Airlines a decidé de se joindre à Star Alliance en 2006. Au sujet de l'adhésion du *Turkish Airlines* à ce réseau d'alliance, le directeur général de la compagnie, Candan Karlitekin note que,

> « *Our goal is to become a global brand in the world aviation sector. We believe that we have an important place in the international competition. We are successfully earning a position to compete with the world's giants. For this reason, being a member of Star Alliance network is a historical milestone for Turkish Airlines. We will add new aircraft to our current fleet of 101. In 2007, we will be the most important brand to represent Turkey in the world* (Star Alliance, 2006).

Les explications du directeur général soulignent surtout l'importance accordée par *Turkish Airlines* de développer son image de marqu et plus généralement à ses objectifs stratégiques de marketing qu'il vise à atteindre avec son adhésion à Star Alliance. De plus, les paroles ci-dessous de Karlitekin démontrent que *Turkish Airlines* avait également pour objectif d'obtenir une position compétitive importante parmi les grands transporteurs aériens. Alors, l'adhésion du *Turkish Airlines* visait aussi atteindre des objectifs liés à la compétition dans l'industrie du transport aérien. En lien avec cela, le directeur général du *Turkish Airlines* précise que l'adhésion de la compagnie à Star Alliance resprésente un intérêt particulier pour Istanbul. En effet, Karlitekin considère que « *Istanbul, which has been the gateway between Asia and Europe for centuries now will also be the 'Bosphorus Bridge of global aviation'*» (Star Alliance, 2006). Ces paroles de Karlitekin mettent en relief que l'adhésion du *Turkish Airlines* représente un virage stratégique pour cette compagnie. En effet, l'adhésion du *Turlish Airlines* à Star

Alliance peut permettre à l'aéroport d'Istanbul de faire la liaison entre plusieurs points de vol et devenir la porte d'entrée du Star Alliance au Moyen-orient et à l'Asie (SkyLife, 2007). De l'autre côté, Temel Kotil note que

> « *Turkish Airlines will bring additional value to both the company and the customers by its membership in Star Alliance. Being a member of the alliance, we will provide many opportunities and advantages to our passengers such as wider flight network, special passenger programmes, worldwide utilisation of lounges and participating in the alliance fare products* » (Star Alliance, 2006).

Les considerations de Kotil soulignent que les avantages potentiels de l'adhésion à Star Alliance présentaint pour *Turkish Airlines* en termes de capacité, de réseau de vol, etc. Dans cette perspectives, Karlitekin explique dans un communiqué de presse que «nous avons choisi le Star Alliance, c'est par ce que nous avons cru'il peut contribuer à la réalisation de nos objectifs » (Ozbek, 2006, traduction libre). Karlitekin continue sa pensée en précisant que « nous avons adopté une attitude très prudente en ce qui concerne la question d'une alliance aérienne. Nous avons examiné beaucoup cette question. Nous avons choisi l'alliance qui est la plus faisable pour nous » (Sabah, 2006, traduction libre). Ainsi, il est possible de comprendre que Star Alliance représentait aussi un choix pratiquement plus facile à mettre en œuvre du point de vue du *Turkish Airlines*.

Si on essaye de mieux comprendre la décision du *Turkish Airlines* de se joindre à Star Alliance, il est important de prendre en considération le processus précédant vécu avant l'adhésion. En effet, suivant la décision prise par le Comité exécutif, *Turkish Airlines* s'est fixé son adhésion à une alliance aérienne globale comme un objectif stratégique de la compagnie (SkyLife, 2008). C'est dans cette optique *Turkish Airlines* a formé une sous comission pour faire avancer ce dossier (SkyLife, 2008). Parallèlement à cela, à partir du milieu de l'année 2005, les responsables du *Turkish Airlines* ont organisé des rencontres avec les représentants locaux et internationaux des différentes alliances aériennes globales, dont ceux du Star Alliance (SkyLife, 2008). Ces rencontres ont permis *Turkish Airlines* d'obtenir des informations et des documents concernant les sujets importants (SkyLife, 2008). Les avantages potentiels que Star Alliance présentait en termes de

la cométition, du taille de son réseau, ses points de vol ainsi que son intérêt affiché envers *Turkish Airlines* pour voir cette compagnie parmi ses membres expliquent la décision du *Turkish Airlines* de se joindre à cette alliance (Ozbek, 2006).

De l'autre côté, il faut également souligner que les membres du Star Alliance n'organisent pas de vols vers des régions comme l'Asie centrale, le Causase, les Balkans et le Moyen-orient ou lorsqu'ils organisent, le nombre de leurs vols est assez minime (Ozbek, 2006). En plus de cela, on doit noter que une grande partie des transporteurs aériens membres du Star Alliance ne font pas des vols les 24 points de vols que *Turkish Airlines* a commencé à transporter ses passagers.

La décision du *Turkish Airlines* de faire partie du réseau Star Alliance marque également le début d'un processus d'adaptation de la compagnie à ce réseau d'alliance à plusieurs niveaux. En effet,

> *« On April 1, 2008, Turkish Airlines took its place among the giants of the world's aviation sector as the 20th member of the Star Alliance, having completing an array of membership steps in areas ranging from information technology infrastructure, marketing, sales, customer services and ground operations »* (Turkish Airlines, 2008, p.67).

L'adhésion au réseau Star Alliance se traduit par une adaptation et, dans une certaine mesure, par une restructuration faite dans le fonctionnement du *Turkish Airlines* dans l'optique de lui permettre d'atteindre ses objectifs de l'adhésion. En ce qui concerne le marketing, Star Alliance présente plusieurs avantages pour *Turkish Airlines*. En effet, *« the benefits of Star Alliance membership, the opening of new flight routes, increases in sales on the website, and the use of the call center as an effective sales vehicle were all important contributors to this success »* (Turkish Airlines, 2008, p.67). Ces informations précendentes que nous trouvons dans le rapport annuel de 2008 du *Turkish Airlines* mettent en evidence les divers avantages que son adhésion à Star Alliance représente pour cette compagnie. En plus de ces avantages reliés au marketing, il faut également noter les avantages du Star Alliance concernant les technologies de l'information. Puisque, *« the start of membership in the Star Alliance was the year's major development, and Turkish Airlines initiated required modifications to its information and communications*

systems, having now completed the majority of these works » (Turkish Airlines, 2008, p. 68). En effet, ces explications démontrent que *Turkish Airlines* a procédé à des modifications importantes dans son système de l'information et de la communication dans le but d'assurer l'intégration de son système avec ceux des transporteurs aériens membres du Star Alliance. Pour mieux illustrer ce point, il nous est possible de citer l'exemple suivant.

> « *On March 17, 2008, Turkish Airlines began using the Schedconnect System, which is a "hosting" service purchased from Lufthansa Systems that allows for synchronization and updating of codeshare agreements with airlines during process of entry into the Star Alliance. The second phase of the project was also completed, which involved integration with OAG, Sabre and Galileo* » (Turkish Airlines, 2008, p. 68).

Parallèlement à la mise en place et à l'utilisation de ces nouveaux systèmes, *Turkish Airlines* a effectué des projets en ce qui concerne les systèmes de réservation, les systèmes de passagers, le site internet et les travaux réalisés dans le cadre de plusieurs unités au sein de la compagnie. À la lumière de ces informations, nous pouvons établir que *Turkish Airlines* a dû s'adapter à plusieurs niveaux de son fonctionnement au réseau Star Alliance en termes de ses ressources, du service offert aux clients, des connnaissances et de nouvelles compétences, etc.

Maintenant que nous avons décrit les cas qui sont sujets de notre étude, il nous convient de présenter et d'analyser les données concernant le cas du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group et à Star Alliance. Ce qui fera l'objet du chapitre suivant.

Qualiflyer Group en 1998 puisque Kozlu était un haut responsable du *Turkish Airlines* et concerné directement par tout ce processus.

Dans son ouvrage sur l'histoire de la transformation du *Turkish Airlines*, Kozlu identifie, certains critères qui permettent de comprendre l'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group. En fait, Kozlu précise que *Turkish Airlines* cherchait un partenaire avec qui il pouvait collaborer dans des conditions égales. En affet, d'après lui, « l'apport stratégique d'une alliance dépendait de la capacité d'influencer les mécanismes de décision » (Kozlu, 2008, p. 195, traduction libre). En effet, Kozlu complète sa pensée en précisant que «comme nous ne pourrons pas obtenir toujours des bénéfices égaux des décisions qui seront prises, il était important d'avoir un pouvoir dans l'alliance pour défendre nous intérêts à long terme » (p. 195, traduction libre). Lors du processus de l'adhésion à Qualiflyer Group, *Turkish Airlines* visait surtout à ne pas perdre sa position à l'époque. Cette compagnie cherchait plutôt à renforcer sa position encore plus par les avantages potentiels d'une alliance aérienne et devenir ainsi un acteur important dans son secteur. En effet, Kozlu considère que,

> « Les stratégies des autres partenaires et les équilibres qui seront établis entre nous étaient importantes. Si on ne tient pas compte des équlibres et ne défend pas nos intérêts, *Turkish Airlines* perdrait, avec le temps, son pouvoir existant, ne pourrait pas atteindre son potentiel et risque de devenir, en conséquence, un partenaire très faible dans le cadre d'une alliance ou auprès d'un partenaire très fort. *Turkish Airlines* serait ainsi un acteur régional ayant perdu ses liaisons directes avec le monde et contribuant plutôt aux hubs, donc aux centres de transit de l'alliance à partir d'une région étroite » (Kozlu, 2008, p.195, traduction libre).

D'autre part, selon Kozlu, *Turkish Airlines* a décidé de se joindre à Qualiflyer Group, puisque Swissair inspirait de la confiance et avait une bonne réputation et les compétences complémentaires. « Comme la Suisse est le symbole de l'indépendance et de la puissance financière en Europe, Swissair était la vitrine de la Suisse » (Kozlu, 2008, p.196, traduction libre). Kozlu ajoute à ces considérations que Swissair « qui a été fondée, deux ans avant *Turkish Airlines*, en 1931 était reconnue pour sa ponctualité, sa fiabilité et la qualité de son service.

Il possédait une flotte de 63 avions (...) tandis que notre flotte possédait 64 avions » (Kozlu, 2008, p.196, traduction libre).

Kozlu insiste sur le rôle dela confiance dans l'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer. « Otto Loeppe qui avait dirigé longtemps Swissair, était quelqu'un de très respectable. Il était récemment retraité et Philippe Bruggisser l'avait remplacé. Bruggisser suivait de près l'évolution et la croissance rapide de l'aviation civile turque » (Kozlu, 2008, p.196, traduction libre). Par conséquent, si on examine les explications de Kozlu, il identifie certains éléments importants dans le processus d'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group. En effet, d'après Kozlu, la confiance, l'engagement de l'équipe de direction des partenaires potentiels, la présence des capacités complémentaires semblent avoir joué un rôle important dans la décision du *Turkish Airlines*.

De l'autre côté, nous allons également nous référer à l'article de Semercioz et Kocer intitulé « Strategic Alliances in the Aviation Industry: An Analysis of Turkish Airlines Experience » pour faire l'analyse de notre première question de recherche à Qualiflyer Group. Semercioz et Kocer notent que « *the Turkish carrier expected Asia Pacific an Latin America to be fastest growing markets in the coming five-year period* » (Bolayirli, 2001 cité dans Semercioz et Kocer, 2004, p. 38). En ce qui concerne l'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group, Semercioz et Kocer notent que,

> « *Therefore, global expansion of market presence was an important motive for TK to en entre into an alliance relationship. The primary objectives that encouraged company to consider the alliance strategy were: (i) enlarging the route network; (ii) enhancing the customer potentiel; (iii) strengthening the competitiveness; and (iv) increasing revenues with no additional cost* » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 38).

En plus de ces considerations, Semercioz et Kocer précisent que Swissair présentait des avantages potentiels qui sont en parallèle avec les objectifs du *Turkish Airlines* mentionnés ci-dessus. En effet, ces auteurs expliquent que « *synergy potential from complementary route networks was the main criterion for*

TK to evaluate prospective partners » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 39). Plus précisément, « *by the and of the 1997, Swissair (SR) used to have 93 scheduled destinations within Europe en 66 beyond Eu*rope » (p. 39). En plus de cela, Semercioz et Kocer appuient les écrits de Kozlu par rapport à la confiance faite par *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group lors de son adhesion. Puisque « *a comprehensive financial analysis of the potential partner was not considered as being necessary by TK, since an equity-based partnership such as merger or acquisition was not in question* » (p. 40).

Semercioz et Kocer complètent leur pensée en soulignant que « *however, each of Swissair early alliances, European Quality, Global Excellence and Atlantic Excelllence, collapsed after a series of mergers, each of which reduced the value of the group for the remaining members* »» (Semercioz et Kocer, 2004, p. 39).

Semercioz et Kocer soulignent aussi l'importance accordée par Turkish Airlinses à la structure du réseau de routes. En fait, ces auteurs précisent que « *the large route network of Star makes also a more difficult one to enter. Within the alliance, increased size of will be accompanied by diminishing additional value with each new partner because of increasing overlap partner network and city duplication.* » (Agustinata et De Klein, 2001 cité dans Semercioz et Kocer, 2004, p. 39).

Avant d'analyser les propos des répondants, nous trouvons important de noter que les explications de Semercioz et Kocer confirment les propos de Kozlu en ce qui concerne les critères qui sont pris en compte par *Turkish Airlines* lors de son adhésion à Qualiflyer. En effet, ces auteurs avancent les mêmes raisons, à savoir, la capacité et la confiance dans ce processus.

Maintenant nous allons présenter les propos du répondant 1. Ce dernier souligne que *Turkish Airlines* voulait faire partie d'une alliance qui lui permettrait d'avoir une plus grande visibilité sur la scène internationale compte tenu de l'importance des alliances aériennes dans l'industrie de transport aérien. En effet, il précise que « les compagnies aériennes avaient recours à des alliances entre eux pour accéder à de nouvelles routes, de possibilités, avantages, etc. *Turkish Airlines* voulait aussi devenir une marque plus reconnue ». Il affirme que « *Turkish Airlines* visait à

avoir une position compétitive dans une alliance avec les partenaires fiables, compétents et ouverts lui permettant de développer ses réseaux de route, ses programmes et relations d'affaires, s'adapter aux nouvelles conditions de son environnement plus compétitif ». Dans la perspective de ce répondant, ce sont ces motivations qui ont encouragé *Turkish Airlines* à adhérer à Qualiflyer. Tandis que le répondant 2 explique la sélection du Qualiflyer Group par *Turkish Airlines* comme partenaire de la façon suivante : « Swissair était un partenaire ayant une bonne réputation dans cette industrie. Nous avions choisi Qualiflyer, c'est par ce qu'on cherchait également un partenaire qui voudra coopérer tout en respectant notre organisation et sa position ». Ces propos des répondants confirment les critères identifiés ci-dessus pour la sélection du Qualiflyer comme partenaire du *Turkish Airlines* à savoir, la capacité et la confiance entre les partenaires potentiels.

5.1.2 Validation des données sur la première question de recherche à Qualiflyer Group

Chacune des sources que nous avons consultées pour faire l'analyse de la première question de recherche dans le cadre du Qualiflyer ont indiqué que la capacité du Swissair de fournir des bénéfices que *Turkish Airlines* attendait à avoir dans une alliance aérienne était une raison qui explique le choix du *Turkish Airlines* de sélectionner Qualiflyer comme partenaire.

De l'autre côté, la bonne réputation du Swissair en terme de la fiabilité, de la gestion et de l'image de marque a été proposée par chacunes des sources auxquelles nous nous sommes référés dans la décision du *Turkish Airlines* de se joindre à Qualiflyer. On constate que compte tenu de sa confiance élevée à Swissair, *Turkish Airlines* n'a pas fait une analyse financière très approfondie de son partenaire potentiel.

En somme, deux critères semblent ressortir de notre analyse des données qui portent sur notre première question de recherche dans le cadre du Qualiflyer Group à savoir, la capacité des partenaires potentiels de fournir les avantages attendus et le niveau de la confiance parmi les partenaires potentiels. Donc, il y a une convergence des informations provenant des différentes sources.

Maintenant il convient de passer à l'analyse des données sur la première question de recherche dans le cadre du Star Alliance.

5.1.3 Analyse des données sur la première question de recherche à Star Alliance

Nous allons présenter et analyser les données qui portent sur notre première question de recherche dans le cadre du Star Alliance. Pour ce faire, nous allons nous référer aux communiqués de presse, à l'article journalistique de et aux propos des répondants.

Nous allons débuter notre analyse avec les paroles du président du comité exécutif de la compagnie, Candan Karlitekin note par rapport à l'adhésion du *Turkish Airlines* à ce réseau d'alliance.

> « *Our goal is to become a global brand in the world aviation sector. We believe that we have an important place in the international competition. We are successfully earning a position to compete with the world's giants. For this reason, being a member of Star Alliance network is a historical milestone for Turkish Airlines. We will add new aircraft to our current fleet of 101. In 2007, we will be the most important brand to represent Turkey in the world* (Star Alliance, 2006).

Ainsi, le président du comité exécutif insiste sur les objectifs du *Turkish Airlines* de faire mieux reconnaître son image de marque et renforcer la position compétitive de la compagnie dans le réseau du Star Alliance en améliorant ses capacités techniques. En plus de cela, Karlitekin précise que « ***becoming a Star Alliance member is one of the most important steps in Turkish Airlines' years long history (...) the goal of Turkish Airlines, the rising star in the world aviation sector, is to become more effective in the global market with its vision, experience***

and service quality » (Star Alliance, 2006). C'est ainsi que le président du comité exécutif du *Turkish Airlines* explique l'adhésion de cette compagnie à Star Alliance en insistant sur l'importance de certains facteurs comme la vision, l'expérience et la qualité du service offert aux passagers. Karlitekin ajoute également que « aucune alliance aérienne globale ne sous-estime aujourd'hui *Turkish Airlines* (...) Parmi ces alliances aériennes, nous avons pris la décision d'entrer dans un processus qui a pour objectif de nous permettre de devenir un membre à part entier du Star Alliance » (Sabah, 2006, traduction libre).

Par conséquent, il est possible de constater que, du point de vue de Karlitekin, les capacités du Star Alliance, la compatibilité de la vision des partenaires potentiels, , leur réputation sont des critères qui ont motivé la décision du *Turkish Airlines* de faire partie du réseau Star Alliance.

De l'autre côté, le directeur général du *Turkish Airlines*, Temel Kotil explique la décision du Turkish Airlines de se joindre à Star Alliance en précisant que « une personne qui commence à voyager à partir d'Istanbul, aura la possibilité de faire des vols à un autre point dans le monde avec le code du TK. Ceci va avoir un effet positif sur notre politique de croissance et notre chiffre d'affaire » (Sabah, 2006, traduction libre). Plus précisément, le directeur général affirme que,

> « *Turkish Airlines will bring additional value to both the company and the customers by its membership in Star Alliance. Being a member of the alliance, we will provide many opportunities and advantages to our passengers such as wider flight network, special passenger programmes, worldwide utilisation of lounges and participating in the alliance fare products* » (Star Alliance, 2006).

Ainsi, Kotil insiste sur les capacités du Star Alliance concernant la qualité du service, la taille du réseau, etc. qui ont motivé l'adhésion du *Turkish Airlies*. En lien avec cela, Kotil ajoute que « nous avons ouvert les 24 nouveaux points de vol (...) Ces nos 24 points seront désormais beaucoup plus actifs » (Sabah, 2006, traduction libre). Par ailleurs, le directeur général du *Turkish Airlines* souligne que c'est le groupe du Star Alliance a fait la demande à *Turkish Airlines* de devenir un membre de ce réseau (Ozbek, 2006, traduction libre).

Nous allons aussi nous référer à l'article de la revue SkyLife publié par *Turkish Airlines* intitulé « Turkish Airlines : nouveau star du Star Alliance ». Cet article souligne plusieurs facteurs qui ont motivé la décision du *Turkish Airlines* de d'adhérer à Star Alliance. En effet, cet article souligne au sujet de l'adhésion du *Turkish Airlines* à Star Alliance que « *Turkish Airlines* a conclu une entente de l'alliance avec Star Alliance qui est la plus grande alliance aérienne dans le monde » (SkyLife, 2007, traduction libre). En ce qui concerne plus précisément la sélection du Star Alliance comme partenaire cet article note que « Star Alliance est la première alliance aérienne globale qui assure l'accès sur le plan mondial et qui peut offrir une bonne expérience de voyage à ses passagers » (SkyLife, 2007, traduction libre). De plus, cet article souligne que « le Star Alliance a été élu Business Traveller Magazine en 2003 et 2006 et par Skytrax en 2003 et 2005 comme la meilleure alliance aérienne (...) Star Alliance effectue plus de 16 mille vols à 841 destinations dans 157 pays par jour » (SkyLife, 2007, traduction libre).

C'est ainsi que « les membres de cette alliance travaillent ensemble sur des sujets comme des achats communs, la stratégie de dépenses énergétiques, de la coordination de filot et les projets de technologie d'information permettant de réduire, dans une grande mesure, les coûts » (traduction libre). Cet article insiste également sur le fait que « le processus d'adhésion en tant qu'un membre à part entier sera finalisé dans 16 mois. C'est dans ces 16 mois *Turkish Airlines* va mettre en place un nouveau tarif (...) avec tous les membres du Star Alliance et harmoniser ses vols avec les leurs » (SkyLife, 2007). Ainsi, cet article souligne les critères considérés par Karlitekin et Kotil, puisqu'il identifie aussi le rôle des capacités du Star Alliance, de la compatibilité ainsi que la réputation du Star Alliance parmi les motivations du *Turkish Airlines* de devenir un membre du réseau Star.

Maintenant nous allons présenter les propos du répondant 1. Ce dernier note que « *Turkish Airlines* a choisi Star Alliance comme partenaire, puisque c'est une grande alliance qui offre plusieurs avantages pour ses membres en termes des achats communs de l'équipement, les services du marketing commun pour faire reconnaître l'image de marque de ses membres ». Ce répondant souligne que « Star Alliance assure aussi les meilleurs connexions pour les passagers en

correspondance et tous les membres de ce réseau se trouve dans le même terminal d'un aéroport ». De plus, « notre compagnie voulait développer ses réseaux de route pour ce type passagers ».

De l'autre côté, le répondant 3 souligne que *Turkish Airlines* a décidé d'adhérer à Star Alliance, « c'est parce que c'était la plus grande alliance aérienne dans le monde. Le réseau Star offre des avantages à ses passagers tout en diminuant le temps d'attente entre différents vols et assurer les connexions entre différentes compagnies aériennes ». En plus de cela, ce répondant continue sa pensée en précisant que « c'est ce qui facilite le trafic des passagers en transit. Star Alliance offre également d'autres facilités pour les passagers comme l'accès à un plus large réseau de route et les programmes de fidélisation ». Ce répondant insiste aussi sur le fait que « l'adhésion du *Turkish Airlines* lui permettait d'effectuer des vols à plus de 900 aéroports dans le monde ». Ainsi, il est possible de constater que les affirmations des répondants rejoignent à celles des autres sources consultées ci-dessus par rapport à l'adhésion du *Turkish Airlines* à Star Alliance. En fait, nous pouvons résumer les critères soulignés dans les propos des répondants comme, la capacité, la confiance.

5.1.4 Validation des données sur la première question de recherche à Star Alliance

Chacune des sources que nous avons consultées pour faire l'analyse de la première question de recherche dans le cadre du Star Alliance ont indiqué que la capacité de ce réseau d'alliance de fournir des bénéfices que *Turkish Airlines* attendait à obtenir dans une alliance aérienne était une des motivations du *Turkish Airlines* qui permettent de comprendre sa décision devenir un membre du Star Alliance.

En plus de cela, la majorité des sources que nous avons consultées ont souligné la bonne réputation du Star Alliance dans son industrie, notamment en ce qui est attrait à sa position de la plus grande alliance aérienne globale qui offre à ses membres plusieurs opportunités. Par conséquent, la taille et le positionnement de

cette alliance semblent inspirer de la confiance à *Turkish Airlines*. Par ailleurs, c'est une des considérations qui reviennent le plus souvent dans notre analyse des données portant sur la première question de recherche dans le cadre du Star Alliance.

De plus, la majorité des sources nous avons utilisées insistent sur le rôle de la compatibilité des partenaires potentiels comme facteurs pertinents pour comprendre et expliquer pourquoi *Turkish Airlines* a décidé d'adhérer à Star Alliance. En effet, notre analyse des données démontre clairement que les partenaires potentiels cherchaient à développer leur réseau de route. Il nous est possible de voir qu'il existe une convergence des explications en ce qui concerne les attentes du *Turkish Airlines* en terme du renforcement de sa position compétitive, de son image de marque, du développement de son réseau et de l'amélioration de la qualité du service offert à ses passagers notamment ceux qui sont en correspondance. Nous pouvons ainsi valider que la compatibilité des partenaires potentiels a été un critère de sélection de partenaire

En définitive, trois critères semblent ressortir de notre analyse des données qui portent sur notre première question de recherche dans le cadre du Star Alliance à savoir, la capacité des partenaires potentiels de fournir les avantages attendus, la compatibilité des partenaires potentiels pour mettre en œuvre l'alliance et la confiance parmi les partenaires potentiels. Donc, nous pouvons parler d'une convergence des informations provenant des différentes sources.

Avant présenter et d'analyser les données qui portent sur notre deuxième question de recherche, nous pouvons regarder le tableau 9 qui compare les critères considérés par Turkish Airlines lors de son adhésion à Qualiflyer et à Star Alliance.

Tableau 10: Comparaison des critères de la sélection des partenaires du Turkish Airlines

	Qualiflyer Group	Star Alliance
Critères considérés par Turkish Airlines lors de son adhésion à l'alliance	Confiance Capacité	Confiance Capacité Compatibilité

5.2 Analyse des données sur la deuxième question de recherche

Nous trouvons important à ce stade de notre recherche de reppeler notre deuxième question de recherche qui est la suivante : En quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ? Nous allons présenter et analyser les données sur la deuxième question de recherche dans le cadre du Qualiflyer Group et du Star Alliance. Ensuite, nous allons regarder s'il y a une convergence ou divergence des informations pour chacune de ces alliances.

5.2.1 Analyse des données sur la deuxième question de recherche à Qualiflyer Group

Nous allons présenter et analyser les données qui portent sur notre deuxième question de recherche dans le cadre du Qualiflyer Group. Pour ce faire, nous allons nous référer aux écrits de Kozlu, à l'article de Semercioz et Kocer et aux propos des répondants.

Nous pouvons débuter avec les écrits de Kozlu. Ce dernier considère Qualiflyer Group comme un succès pour *Turkish Airlines* sous certains aspects et nuance ses considérations quant à la réussite de cette alliance dans la perspective de cette firme. Nous allons noter ici quatre grandes considérations de Kozlu concernant l'évolution et la mise en œuvre du Qualiflyer qui illustrent son point de vue.

Premièrement, Kozlu souligne la résistance des employés du *Turkish Airlines* quant à la mise en œuvre pratique du Qualiflyer Group. En effet, la mise en place des bureaux de vente communs avait soulevé des mécontentements dans la compagnie puisque ce projet avait pour effet d'éliminer des équipes et des positions internationaux même s'il avait le potentiel d'offrir des avantages importants en terme de la réduction des coûts (Kozlu, 2008, p. 198). C'est ainsi que certains gestionnaires se sont aussi opposés au transfert des compétences et des décisions aux organes communs du Qualiflyer de peur de perdre leurs privilèges et des capacités (Kozlu, 2008, p. 198).

En plus de cela, ce n'est pas seulement la mise en place des bureaux de vente communs, mais aussi l'adoption d'un nouveau tarif visant à attirer plus de passager en transit avait rencontré la résistance des employés *Turkish Airlines*. À cet égard Kozlu précise que « certains dirigeants ont résisté à l'adoption de la nouvelle structure de tarif (...) Ils pensaient que c'était une mauvaise idée pour *Turkish Airlines* de s'occuper du transporter des passagers du Cape Town à Londres ou bien du Munich à Bangkok » (Kozlu, 2008, p.204, traduction libre). En effet, Kozlu constate que ces gestionnaires « croyaient que nous ne pourrons pas gérer une opération plus complexe et intensive que ce que nous étions en train de faire » (Kozlu, 2008, p. 204, traduction libre). Ces résistances semblent affecter négativement la mise en oeuvre du Qualiflyer pour *Turkish Airlines* en constituant un obstacle à la collaboration mutuelle, à l'intégration des ressources dans le cadre de cette alliance.

Deuxièmment, Kozlu souligne que l'expérience du Qualiflyer Group a offert aux employés du *Turkish Airlines* plusieurs avanatges en termes de l'apprentissage. En effet *Turkish Airlines* a établi des groupes de travail chargés d'assurer la coopération concernant plusieurs aspects de l'alliance à savoir les vols communs de cargo, de passagers, l'entretien technique, les technologies de l'information, les services au sol, les ventes sans douanes dans l'avion (Kozlu, 2008). Dans le cadre de ces groupes de travail, les employés du *Turkish Airlines* ont acquis une expérience importante en faisant des analyses, des présentations et en développant leur compétences dans un contexte de travail multinational grâce à ces groupes de travail (Kozlu, 2008, p. 198).

Troisièmment, Kozlu explique la stratégie du Swissair et ses effets sur Qualiflyer Group. En effet, « Swissair suivait une stratégie active d'achat de transporteurs aériens (...) considérant l'absence d'un marché interne du transport aérien due à la superficie modeste de son pays, Bruggisser visait la croissance du Swissair par les acquisitions » (Kozlu, 2008, p.199, traduction libre). C'est ainsi que « en même temps qu'il travaillait dans le cadre du Qualiflyer et continuait à acheter les actions minoritaires des compagnies comme AOM et Sabena » (Kozlu, 2008, p.199, traduction libre). D'après Kozlu, « Swissair ne pouvait pas se concentrer et était en train de perdre ses ressources à cause de cette stratégie » (Kozlu, 2008, p.199, traduction libre). Kozlu continue sa pensée en précisant que Cette stratégie du Swissair d' « acheter des actions des petits transporteurs aériens pour devenir une puissance régionale a rendu difficile sa contribution à Qualiflyer » (Kozlu, 2008, p.199, traduction libre). De plus, *Turkish Airlines* était mécontent de cette stratégie de croissance favorisant plus particulièrement la position du Swissair en Europe (Kozlu, 2008, p.199, traduction libre). En plus de cela, la tentative du Swissair d'acheter les actions du Austrian a poussé *Turkish Airlines* de mettre fin à Qualiflyer sur le plan pratique. (Kozlu, 2008, p.200).

Semercioz et Kocer confirment les explications de Kozlu concernant la mise en œuvre du Qualiflyer dans le cadre du *Turkish Airlines*. En effet, Semercioz et Kocer affirment que « *being a state owned entreprise was un important factor affecting TK's relationship with the Qualiflyer Group (...) Turkish Airlines did not organize a single department to manage relationship with the Qualiflyer Group* » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 40). Il est possible de constater que les affirmations de Semercioz et Kocer rejoignent celles de Kozlu dans le sens où, les difficultés rencontrées au niveau des ressources humaines du *Turkish Airlines* ont affecté la mise en œuvre des exigences du Qualiflyer Group en termes de la coopération pour cette compagnie. Plus précisément, cette dernière n'avait pas établi une structure stable et solide pour assurer un bon suivi et l'avancement des dossiers qui se rapportent son implication dans Qualiflyer. En effet, *Turkish Airlines* « *established a small unit reporting to the Agreements Department that was responsible for Qualiflyer relationship ; however this unit ceased after a short period of time* » (40). C'est ainsi que, les différents départements du *Turkish*

Airlines ont dû fournir des efforts séparés pour assurer la mise en oeuvre des différentes dispositions du Qualiflyer (p. 40).

De l'autre côté, Semercioz et Kocer mettent en relief les mêmes points que ceux de Kozlu en ce qui concerne la stratégie adoptée par Swissair dans son industrie et les différences entre les objectifs du Swissair et ceux du *Turkish Airlines*. En plus de Semercioz et Kocer nuancent les avantages qui *Turkish Airlines* a pu tirer de son implication à Qualiflyer. En effet, ces auteurs considèrent que « *the particular size of the regions served in term of revenues is also another fact to evaluate along the number of additional destinations provided by the partners* » (p. 38). En lien avec cela, ces auteurs insistent sur le fait que, «*TK was already flying to major hubs and most-demanded destinations in Europe. The additional destinations reached through code sharing (i.e., Malta through Zurich) were mostly small regions in Europe which have a limited demand from and to Istanbul* » (p. 38). D'après Semercioz et Kocer, c'est justement à ce point que la stratégie du Swissair constitue un element pertinent à prendre en considération pour comprendre ses effets sur Qualiflyer Group. En effet, ces auteurs complètent leur pensée en ajoutant que « *beyond Europe destinations were more valuable for becoming a global alliance, the ultimate goal of TK ; however only Swissair flew to more intercontinental destinations than TK did* » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 38). De plus, « *Sabena and Austrian Airlines used to have almost the same intercontinental presence with the Turkish carrier. Swissair indeed concentrated on the regional markets more than the global market* » (Semercioz et Kocer, 2004, p. 38). Ces explications soulignent une divergence des objectifs des partenaires et confirment les affirmations de Kozlu concernant l'attitude du Swissair envers Qualiflyer Group.

Maintenant nous allons présenter les propos du répondant 2. Ce dernier affirme que la décision de l'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group ne fût pas communiquée à l'avance aux employés de cette compagnie. En effet, il explique que « on ne nous a pas donné d'informations que notre compagnie allait faire partie du Qualiflyer Group. Un jour, nous sommes venus au travail et nous avons appris qu'à partir de ce moment-là notre compagnie était un membre du Qualiflyer Group ». Ainsi, on ne peut pas parler d'un processus très participatif

des employés du *Turkish Airlines* concernant son adhésion à Qualiflyer Group. Ce répondant confirme aussi les considérations de Semercioz et Kocer et celles de Kozlu dans le sens où il reconnaît les difficultés rencontrées au niveau des ressources humaines du *Turkish Airlines* dans la mise en œuvre des exigences du Qualiflyer. En effet, il affirme que « mettre en pratique nos obligations dans le cadre du Qualiflyer impliquait que les employés de notre compagnie s'adaptent aux règles fixées par Swissair qui sont très stables. Il continue ses explications en précisant que « contrairement à cette structure de règles très fixes, notre personnel était habitué à fonctionner d'une manière plus flexible et nos règles changent beaucoup plus rapidement et ce qui est d'ailleurs mieux adapté au profil de nos passagers ».

En plus de cela, le répondant 2 note que « cette nouvelle manière de fonctionnement nous a permis de mieux asseoir les règles et nos passagers se sont mieux adaptés aux règles plus stables ». Le répondant 1 souligne aussi que l'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group n'était pas communiqué à l'avance aux employés de cette compagnie et que « nous avons dû nous adapter, par la suite, à tout un nouveau mode de fonctionnement selon des règles appliquées assez strictement, ce qui n'était pas chose facile à faire pour nous qui servions à une clintèle qui n'aiment ce genre de règles appliqués à la lettre ». Le répondant 3 explique aussi qu'il n'était pas un processus facile de s'adapter au nouveau mode de fonctionnement et l'application de certaines règles dans le cadre du Qualiflyer Group. Par ailleurs, en ce qui concerne la stratégie du Swissair dans cette alliance, le répondant 3 précise que « c'est Swissair qui a conclu les ententes de coopération avec d'autres partenaires du Qualiflyer tandis que *Turkish Airlines* était plutôt au deuxième plan ». Ainsi, les affirmations des répondants mettent en relief les difficultés rencontrées au niveau des ressources humaines du *Turkish Airlines*.

5.2.2 Validation des données sur la deuxième question de recherche à Qualiflyer Group

Chacune des sources que nous avons consultées pour faire l'analyse de la deuxième question de recherche dans le cadre du Qualiflyer ont indiqué que la résistance ou les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette alliance au

niveau des ressources humaines du *Turkish Airlines*. Cette situation s'explique par le manque de la flexibilité de la structure de l'alliance et les cultures de fonctionnement différentes du *Turkish Airlines* et celles de ses partenaires du Qualiflyer. Nous constatons également que ces difficultés semblent affecter la mise en œuvre du Qualiflyer par *Turkish Airlines*.

De l'autre côté, la majorité des sources auxquelles nous nous sommes référés dans la mise en œuvre du Qualiflyer soulignent la stratégie divergente du Swissair et celle *Turkish Airlines*. En effet, tandis que *Turkish Airlines* voulait assurer ses liaisons internationales grâce à Qualiflyer Group, il est possible de constater que Swissair cherchait à renforcer sa position régionale tout en achetant les actions des petits transporteurs aériens en Europe. Cette divergence des objectifs stratégiques se traduit dans la pratique par une contribution et un niveau de coopération faible de la part du Swissair à Qualiflyer Group. Il est intéressant de voir que compte tenu de sa confiance élevée à Swissair, *Turkish Airlines* n'a pas fait une analyse financière très approfondie de son partenaire potentiel.

La majorité des sources que nous avons utilisées affirment que l'expérience du *Turkish Airlines* dans le cadre du Qualiflyer Group a permis aux employés de cette compagnie de développer leurs compétences et capacité tout en faisant face à différents défis d'une alliance impliquat plusieurs partenaires. En lien avec cela, nous pouvons noter que c'est ainsi que les employés du *Turkish Airlines* sont amenés à s'adapter aux différents modes de fonctionnement et de l'application des règles. Par conséquent, ces gestionnaires ont acquis une expérience de travail dans un envionnnement de plus en plus compétitif comme conséquence de la dérégulation de l'industrie du transport aérien. Nous pouvons ainsi valider que Qualiflyer Group peut être considéré comme un succès sous le critère de l'apprentissage des partenaires au sein de l'alliance.

En somme, cinq critères semblent ressortir de notre analyse des données qui portent sur notre deuxième question de recherche dans le cadre du Qualiflyer Group à savoir, la convergence des objectifs, la collaboration mutuelle des partenaires, l'apprentissage mutuel, la flexibilité de la structure de l'alliance et le respect des cultures d'entreprise. Par conséquent, nous pouvons parler d'une

convergence des informations provenant des différentes sources en ce qui concerne ces critères.

Maintenant il convient de passer à l'analyse des données qui portent sur la deuxième question de recherche dans le cadre du Star Alliance.

5.2.3 Analyse des données sur la deuxième question de recherche à Star Alliance

Dans cette section du chapitre de l'analyse des données, nous allons présenter et analyser les données qui portent sur notre deuxième question de recherche dans le cadre du Star Alliance. Ainsi, nous allons utiliser le rapport annuel du Turkish *Airlines*, les explications du Temel Kotil, directeur général de cette compagnie, et les propos des répondants.

Nous trouvons important de souligner que les évaluations faites par Kotil portent sur les premiers sept mois de l'année 2008. Dans ces évaluations, Kotil insiste sur plusieurs points qui illustrent les avantages de l'adhésion du *Turkish Airlines* à Star Alliance. Le directeur général précise plus particulièrement que « nous sommes devenus le membre d'une famille qui transporte 25 de tous les chaque 100 passagers dans l'industrie aérienne (...) Devenir un membre de cette famille a contribué encore plus à la perception qui était déjà positive concernant notre compagnie » (Haberturk, 2008, traduction libre). Parallèlement à cela, Kotil ajoute que «le nom de la Turquie et du *Turkish Airlines* sont mieux connus dans le monde grâce à Star Alliance. Ce dernier fait non seulement la publicité du *Turkish Airlines* mais aussi celle de la Turquie » (Haberturk, 2008, traduction libre). Kotil complète sa pensée en précisant que,

> « Un passager qui voyage avec *Turkish Airlines* vit aussi l'expérience de la Turquie pour la première avec nous. Nous avons créé une perception positive avec la qualité du service offert, l'hospitalité. Notre objectif est de fidéliser les passagers transit qui voyagent une fois avec *Turkish Airlines* en garantissant de les transporter pour une deuxième, troisième fois et ainsi les faire nos clients permanents. En ce moment, le logo du *Turkish Airlines* est

> situé à côté de ceux des autres 21 membres du Star Alliance dans 860 aéroports additionnels et il est présenté à une position égale avec tous ces membres du réseau Star dans les comptoirs. C'est une très belle publicité et promotion pour la Turquie » (Haberturk, 2008, traduction libre).

Les considérations ci-dessus du directeur général du *Turkish Airlines* mettent relief comment l'adhésion de cette compagnie à Star Alliance lui permet d'atteindre ses objectifs. En plus de cela il nous est possible de comprendre que devenir un membre du Star Alliance la mise en commun des capacités, une coopération mutuelle des membres de cette alliance dans le cadre du réseau Star créent des avantages contribuant à l'image de marque de ces transporteurs aériens et à attirer trafic de passagers et, par la suite, de les fidéliser. Il est aussi important de noter que Kotil souligne la nature de la structure du réseau Star Alliance et qu'il considère qu'elle offre des possibilités égales en respectant la position de ses membres. En ce qui concerne la structure du Star Alliance, Kotil précise que « chaque transporteur membre poursuivra son propre développement commercial et financier de manière indépendante puisque nous sommes tous aussi des compétiteurs aux points de vol » (Kotil, cité dans ANKA, 2008, traduction libre). Ces explications de Kotil mettent en relief que Star Alliance n'impose pas une structure qui peut contraindre le développement du *Turkish Airlines* qui peut ainsi « profiter de son adhésion à l'alliance au maximum tout en continuant à produire sa qualité de service et à être présent sur le marché global » (Kotil, cité dans ANKA, 2008, traduction libre).

De l'autre côté, Kotil constate également que le nombre des passagers transit qui voyagent avec *Turkish Airlines* a considérablement augmenté après l'adhésion de cette firme à Star Alliance. Plus précisément le directeur général du *Turkish Airlines* met l'accent sur le fait que « le nombre des passagers transit que nous avons transporté à partir de du *hub* Istanbul dans les sept premiers mois de l'année a connu une augmentation de 42.9% » (Kotil cité dans Haberturk, 2008, traduction libre). En plus de cela, Kotil ajoute que « nous avons transporté 800 mille passagers dans les derniers sept mois de l'Europe à l'Asie, au Moyen-orient, ou bien à l'Afrique et vice-versa » (Kotil cité dans Haberturk, 2008, traduction libre).

Dans la même perspective, Kotil soutient que « cette augmentation du nombre des passagers en transit transportés démontre que *Turkish Airlines* est en mesure de faire la compétition en terme de qualité, de service et de prix partout à travers le monde et qu'il est devenu un joueur global » (Kotil cité dans Haberturk, 2008, traduction libre).

De l'autre côté, le répondant 1 note que la mise en ouvre des exigences du Star Alliance a nécessité de fournir des efforts communs des employés du *Turkish Airlines* et ceux de ses partenaires dans le réseau Star Alliance. Plus précisément, ce répondant explique que « je considère que l'adhésion de notre compagnie à Star Alliance a été bénéfique pour nous. En plus de faire reconnaître la marque du *Turkish Airlines*, nous pouvons aussi collaborer avec plusieurs transporteurs aériens». En lien avec cela, ce répondant atteste que « notre adhésion à Star Alliance permet d'attirer le trafic des passagers en transit par des liaisons de vol que nous sommes capables de proposer et de fidéliser nos clients puisque nous reconnaissons par différents outils leurs statuts de client fidèle. En plus de cela, il complète sa pensée en précisant que « d'autres facilités sont aussi offerts aux clients comme l'accès à des salons, par exemple les transporteurs membres du réseau Star sont tous accessibles au même terminal dans les aéroports ». Un autre point important sur lequel insiste ce répondant c'est que « les employés du *Turkish Airlines* fournissent un effort commun avec ceux de nos partenaires pour assurer l'application des exigences du Star Alliance et la coordination de plusieurs sujets connexes ».

Tandis que le répondant 2 souligne que « il a fallu harmoniser plusieurs procédures au sein du *Turkish Airlines* et assurer un fonctionnement des systèmes et des règles en conformité avec nos responsabilités durant le processus d'adhésion de notre compagnie à Star Alliance ». En effet, ce répondant met l'accent sur le fait que « la collaboration parmi les transporteurs aériens membres touche plusieurs systèmes allant des technologies de l'information, du marketing au système de réservation, ce qui impliquait de bien comprendre et pouvoir intégrer les différents processus de ces systèmes dans notre organisation ». Le répondant 2 continue ses explications en ajoutant que « notre adhésion à Star Alliance nous a permis d'accéder à un grand réseau et effectuer des vols à plus de 900 points dans le monde. C'est ainsi que le

trafic des passagers en correspondance a augmenté d'une manière remarquable ». Ce répondant remarque également que « avec notre adhésion à Star Alliance, le nom du *Turkish Airlines* est connu par plus de passagers partout à travers le monde ».

De l'autre côté, en ce qui concerne le processus d'adhésion du *Turkish Airlines*, le répondant 3 note que « avant même de devenir un membre du Star Alliance, nous avons commencé à travailler pour harmoniser les dossiers pour la mise en œuvres des exigences de ce réseau ». Le répondant 3 soutient aussi que « *Turkish Arlines* a décidé de faire partie du Star Alliance. Parce que c'est la plus grande alliance aérienne et assure l'accès de notre compagnie à un réseau de route très large. De plus, ce répondant considère que « les différents statuts de priorité proposés à nos passagers dans le cadre du Star Alliance permet à la fois d'attirer le trafic de passagers et de fidéliser les clients ». Puisque ces derniers bénéficient aussi de multiples facilités offertes par ce réseau à savoir l'accès à des salons des membres, le traitement de bagages, etc. Finalement, s'il faut résumer les explications des répondants, nous pouvons constater qu'ils insistent tous sur la coopération mutuelle, l'utilisation commune des ressources, la convergence des objectifs, l'apprentissage mutuel et la communication des partenaires. Maintenant, nous allons passer à la validation des données sur la deuxième question de recherche dans le cadre du Star Alliance.

5.2.4 Validation des données sur la deuxième question de recherche à Star Alliance

Chacune des sources que nous avons consultées pour faire l'analyse de la deuxième question de recherche dans le cadre du Star Alliance insistent sur la coopération mutuelle et l'utilisation des ressources de ce réseau, les multiples avantages offerts aux passagers, etc. Il faut également noter que le directeur général du *Turkish Airlines* et tous les répondants considèrent que l'adhésion de cette compagnie à Star Alliance a été bénéfique pour elle. Les personnes interrogées ainsi que le directeur général expliquent cette considération, entre

autres, par l'intégration des ressources du Star Alliance et celles du *Turkish Airlines* tout en faisant référence à différentes dimension de la mise en œuvre du Star Alliance au niveau de cette compagnie.

De l'autre côté, la majorité des sources auxquelles nous nous sommes référés dans la mise en œuvre du Star Alliance mettent en relief qu'il existe une convergence des objectifs du réseau Star Alliance et ceux du *Turkish Airlines*. En effet, le directeur général du *Turkish Airlines* met l'accent sur le fait que le nombre des passagers transit qui voyagent avec *Turkish Airlines* a connu une augmentation importante après l'adhésion de cette firme à Star Alliance. En plus de cela, le directeur général remarque *Turkish Airlines* est aussi en mesure d'assurer ses liaisons internationales en tant qu'un membre du Star Alliance. En effet, Kotil prend en considération que les destinations de vols des passagers transportés couvrent des régions assez diverses allant de l'Europe à l'Asie, au Moyen-orient, ou bien à l'Afrique et vice-versa. Pour leur part, les trois répondants insistent également sur le fait que l'adhésion du *Turkish Airlines* à Star Alliance permet cette compagnie d'assurer ses liaisons internationales pour ses passagers par le choix de destinations proposées.

De plus, la majorité des sources que nous avons consultées mettent en relief l'importance de l'apprentissage, de la coordination et de la communication organisationnelle dans la mise en œuvre du Star Alliance. En effet, tous les répondants soulignent qu'ils sont amenés à développer leurs compétences et leurs connaissances pour assurer le bon fonctionnement des systèmes et des règles du Star Alliance. En effet, il faut prendre en considération que la collaboration établie parmi les transporteurs aériens membres touche plusieurs domaines allant des technologies de l'information, du marketing au système de réservation. Par conséquent, les employés doivent pouvoir comprendre et respecter les différents processus dans la mise en pratique des implications du réseau Star Alliance au sein de leur compagnie par une plus grande coordination et communication entre les organisations.

En somme, cinq critères semblent ressortir de notre analyse des données qui portent sur notre deuxième question de recherche dans le cadre du Star Alliance à

savoir, la convergence des objectifs, la collaboration mutuelle des partenaires, l'intégration des ressources, l'apprentissage mutuel et la communication organisationnelle. En effet, nous avons constaté qu'il une convergence des informations provenant des différentes sources concernant ces cinq critères.

Avant de passer à la discussion des résultats, nous pouvons regarder le tableau 10 qui compare les critères de succès identifiés pour considérer la performance du Qualiflyer et du Star Alliance dans la perspective du *Turkish Airlines*.

Tableau 11: Comparaison des critères de succès pour Turkish Airlines

	Qualiflyer Group	**Star Alliance**
Critères de succès considérés pour évaluer la performance des alliances du point de vue du Turkish Airlines	Convergence des objectifs Collaboration mutuelle Apprentissage mutuel Flexibilité de la structure Respect des cultures d'entreprise	Convergence des objectifs Collaboration mutuelle Intégration des ressources Apprentissage mutuel et Communication organisationnelle

Pour conclure ce chapitre sur l'analyse des données, nous avons analysé dans un premier temps les données qui portent sur la première question de recherche et dans un deuxième temps celles qui portent sur la deuxième question de notre recherche. Nous avons analysé les données dans le cadre du Qualiflyer Group et du Star Alliance pour chacune des questions de recherche. Si la majorité des sources que nous avons consultées identifiaient le même facteur, nous avons considéré qu'il devrait être valide. Maintenant que nous avons analysé les données et validé certaines conclusions, il convient de passer à la discussion des résultats et de préciser les limites de l'étude.

6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre nous permettra de discuter les résultats de notre étude de manière à faire un retour sur notre revue de la littérature. C'est ainsi que nous allons examiner si les conclusions de notre analyse des données se coincident avec les propositions des auteurs de la revue de la littérature. Puis, nous allons présenter les limites de notre étude.

6.1 Première question de recherche

Dans le cadre de notre revue de la littérature, nous avons identifié certains critères essentiels à considérer dans les réponses données à nos deux questions de recherche. Les auteurs de la revue de la littérature ont indiqué certains critères à pour la sélection de partenaires d'aliance en ce qui concerne notre première question de recherche à savoir pourquoi *Turkish Airlines* a choisi les alliances stratégiques Qualiflyer Group et plus tard Star Alliance comme partenaire ? Le tableau ci-dessus résume les critères identifiés par les auteurs pour sélectionner les partenaires d'alliance.

Tableau 12: Critères de la sélection des partenaires d'alliance

Variables sur la sélection de partenaire	Éléments d'analyse
Compatibilité	Compatibilité des partenaires à la fois en termes culturel et opérationnel.
Engagement	Engagement des ressources et d'efforts
Contrôle	Le système de contrôle qui est susceptible de se produire permettra ou non à l'entreprise dominante de réaliser des objectifs stratégiques dans l'alliance.
Capacité	Certaines capacités doivent être présentes indépendamment de la nature de l'alliance.
Fit géographique	Y a-t-il un chevauchement des marchés entre les partenaires potentiels ?
Confiance	La croyance que le partenaire va remplir ses obligations prévues par l'alliance
Interdépendance	La conscience des partenaires potentiels de la dépendance pour obtenir des bénéfices mutuels

Si une organisation veut adhérer à une alliance devrait tenir compte des critères identifiés ci-dessus pour sélectionner les meilleurs partenaires d'alliance.

Si nous regardons les résultats de notre analyse des données dans le cadre du Qualiflyer, deux facteurs, à savoir, la capacité du Swissair de fournir des bénéfices attendus et sa bonne réputation en terme de la fiabilité, de l'image de marque ont motivé *Turkish Airlines* à adhérer à Qualiflyer Group. **Ces deux critères correspondent à deux critères qui sont identifiés par les auteurs de la revue de la littérature et qui sont résumés dans le tableau ci-dessus, à savoir la capacité, la confiance.** Tandis que les critères de l'engagement, du fit géographique et de l'interdépendance décrits aussi par les auteurs de la revue de la littérature ne sont pas identifiés comme facteurs de motivation de l'adhésion du *Turkish Airlines* à Qualiflyer Group selon les résultats de notre analyse des données.

Si nous regardons les résultats de notre analyse des données dans le cadre du Star Alliance, trois facteurs, à savoir la capacité de ce réseau d'alliance de fournir des bénéfices attendus, la bonne réputation du Star Alliance dans son industrie, le rôle de la compatibilité des partenaires potentiels, expliquent la décision du *Turkish Airlines* de faire partie du Star Alliance. **Ces trois critères correspondent à trois facteurs qui sont proposés par les auteurs de la revue de la littérature et qui sont d'ailleurs notés dans le tableau ci-dessus, à savoir la capacité, la compatibilité, la confiance.** Tandis que les critères du fit géographique, du contrôle, de l'engagement et de l'interdépendance étaient aussi indiqués par les auteurs de la revue de la littérature, mais ils ne sont pas identifiés comme facteurs de motivation de l'adhésion du *Turkish Airlines* à Star Alliance compte tenu des résultats de notre analyse des données.

6.2 Deuxième question de recherche

Les auteurs de la revue de la littérature ont indiqué certains critères à pour pouvoir considérer la performance d'une alliance et ainsi répondre à notre deuxième question de recherche à savoir en quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ? Le tableau ci-dessus résume les critères identifiés par les auteurs de notre revue de la littérature pour considérer le succès des alliances.

Tableau 13 : Critères de succès des alliances

Variables sur les critères de succès	Eléments d'analyse
Flexibilité de la structure de l'alliance	Les liens établis ne doivent pas constituer une contrainte pour le développement indépendant d'autres firmes partenaires du réseau
Collaboration sans transfert total de la PI	Une collaboration ensemble visant renforcer les expertises respectives.
Intégration des ressources	Chaque membre doit contribuer à un certain niveau pour acquérir un avantage compétitif.
Convergence des objectifs	Y a-t-il une convergence dans les objectifs stratégiques des partenaires?
Apprentissage mutuel	Chaque membre doit faire l'effort d'apprendre et d'accepter les idéologies et les valeurs de chacun
Respect des cultures	Il faut tenir en compte, comprendre les différences culturelles des partenaires et leurs implications sur l'alliance.
Communication organisationnelle	Les processus managériaux doivent assurer une communication organisationelle à plusieurs niveaux hiérarchiques.

Pour pouvoir considérer dans quelle mesure une alliance conclue par une organisation constitue un succès pour elle, nous devons nous référer aux critères indiqués dans le tableau ci-dessus.

Les résultats de notre analyse des données qui portent sur la deuxième question de recherche dans le cadre du Qualiflyer nous démontrent que l'expérience du *Turkish Airlines* au sein de cette alliance aérienne peut être considérée comme un succès sous certains aspects tandis qu'un échec pour d'autres. Plus précisément, les résultats mettent en relief que Qualiflyer peut être considéré comme un échec pour *Turkish Airlines* à cause du manque de la flexibilité de la structure de

l'alliance, de la divergence des objectifs, de la collaboration mutuelle faible et des cultures de fonctionnement différentes. Les résultats soulignent que Qualiflyer constitue un succès pour Turkish Airlines en termes du développement des compétences et des connaissances des employés du *Turkish Airlines*,. **Ces critères correspondent à cinq critères qui sont décrits par les auteurs de la revue de la littérature et qui sont résumés dans le tableau ci-dessus, à savoir** la convergence des objectifs, la collaboration mutuelle des partenaires, l'apprentissage mutuel, la flexibilité de la structure de l'alliance et le respect des cultures. Par contre, la communication organisationnelle et l'intégration des ressources qui sont indiquées par les auteurs de la revue de la littérature n'est pas soulignée par les résultats de notre analyse des données dans l'évaluation du succès du Qualiflyer Group pour *Turkish Airlines*.

De l'autre côté, si nous examinons les résultats de notre analyse des données dans le cadre du Star Alliance, cette alliance constitue un succès dans la vision du *Turkish Airlines* en termes de la coopération mutuelle et l'utilisation des ressources parmi les partenaires du réseau, la convergence des objectifs, de l'apprentissage et la coordination organisationnelle. **Ces cinq critères correspondent à cinq facteurs qui sont indiqués par les auteurs de la revue de la littérature et qui sont d'ailleurs résumés dans le tableau sur les critères de succès, à savoir la convergence des objectifs, la collaboration mutuelle, l'intégration des ressources, l'apprentissage mutuel et la communication organisationnelle**. Tandis que les critères du respect des cultures et de la flexibilité de la structure de l'alliance étaient aussi indiqués par les auteurs de la revue de la littérature, les résultats de notre analyse des données ne les identifient pas comme critères essentiels pour déterminer dans quelle mesure Star Alliance est un succès selon la perspective du *Turkish Airlines*.

7. CONCLUSION

Ce chapitre nous permettra de faire un retour en arrière afin de rappeler l'évolution de notre mémoire à la lumière des chapitres précédents et de souligner les réponses à nos questions de recherche ainsi que certaines limites de cette étude.

Notre objectif dans le cadre de ce mémoire était de comprendre dans quelle mesure il est possible de considérer les alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme.

La revue de la littérature nous a permis de définir plusieurs concepts importants pour la réalisation de cette étude à savoir le concept de l'alliance stratégique, ses critères de sélection de partenaire et les conditions essentielles au succès des alliances stratégiques et des réseaux d'alliance. C'est ainsi qu'il nous a été possible d'identifier les critères à considérer pour répondre à nos deux questions de recherche, à savoir pourquoi *Turkish Airlines* a choisi les alliances stratégiques Qualiflyer Group et plus tard Star Alliance comme partenaire ?, et en quoi on peut considérer les deux alliances stratégiques conclues par *Turkish Airlines* comme un succès pour cette firme ?

Pour pouvoir répondre à ces deux questions de recherche, nous avons décidé d'adopter une démarche méthodologique de l'étude de cas multiples visant à comparer les résultats de l'analyse des données portant sur les deux alliances stratégiques pour chacune de nos deux questions de recherche afin voir s'il existe une convergence ou une divergence des résultats pour les deux alliances stratégiques pour nos deux questions de recherche.

Notre chapitre de la note sur l'industrie nous a permis d'expliquer l'évolution et les spécificités de l'industrie de transport aérien, les bénéfices des alliances aériennes dans la perspective des consommateurs et des compagnies aériennes. En plus de cela, dans ce même chapitre, nous avons présenté la formation et l'évolution des deux alliances stratégiques qui sont sujets de notre étude, à savoir Qualiflyer Group et Star Alliance.

À la lumière des conclusions de notre chapitre sur l'analyse des données et de celui sur la discussion des résultats, il nous est possible de répondre à nos deux questions de recherche. Nous pouvons donner la réponse suivante à notre première question de recherche : *Turkish Airlines a décidé d'adhéré à Qualiflyer Group parce que cette compagnie a considéré que cette alliance comme un partenaire potentiel qui a des capacités et qui inspire de la confiance, tandis que la même compagnie s'est jointe, plus tard, à Star Alliance parce qu'elle a considéré cette alliance comme un partenaire potentiel compatible qui des capacités et qui inspire de la confiance.* De l'autre côté, il nous est possible d'apporter la réponse suivante à notre deuxième question de recherche : *dans la perspective du Turkish Airlines on peut considérer Qualiflyer Group comme un succès en ce qui concerne l'apprentissage acquis toutefois, cette même alliance peut être considérée comme un échec concernant la convergence des objectifs, , la collaboration mutuelle, le respect des cultures de fonctionnement et la flexibilité de sa structure. Au contraire, on peut considérer Star Alliance comme un succès en ce qui concerne la convergence des objectifs, l'intégration des ressources, la communication organisationnelle, la collaboration et l'apprentissage mutuels.* En conséquence, nous trouvons important de noter que la convergence des objectifs, , l'apprentissage et la collaboration mutuels constituent les critères soulignés pour évaluer la performance des deux alliances stratégiques dans le cadre de ce mémoire.

BIBLIOGRAPHIE

AGUSDINATA, Buyung et Wouter DE KLEIN (2002). « Dynamics of airlines alliances », *Journal of Air Transport Management*, 8, p. 201–211.

ANDAL-ANCION, Angela, STRAVATO, Claire, YIP, George S., *Star Alliance (A): A Global Network*, London School of Business, CS-02-039, 30 p.

ANKA, (2008). « Krize ragmen THY'nin dolulukta yuzu guluyor » (Malgré la crise *Turkish Airlines* est content du niveau qu'il a atteint en termes du nombre de passagers transportés), (en ligne): http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=93609&KTG_KOD=157

ARINO, A. et, J., DE LA TORRE (1998). « Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures », *Organization Science*, 9(3), p.306–325.

ARINO, A. (2003). « Measures of Strategic Alliance Performance: an Analysis of Construct Validity », *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no 1, p. 66-79.

ARINO, A., M., ABRAMOV, I., SKOROBOGATYKH, I., RYKOUNINA et J. VILA (1997). « Partner selection and trust building in west European–Russian joint ventures » *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol. 27, No. 1, Spring, p. 19-37.

BECKMAN Christine M., Pamela R. HAUNSCHILD, Damon J. PHILLIPS (2004). « Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection », *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, May - Jun., p. 259-275.

BLEEKE, Joel et Ernst, DAVID (1995). « Is your Startegic Alliance Really a Sale? », *Harward Business Review*, January-February, p. 97-105.

BRONDER, C. et R., PRITZL (1992). « Developing strategic alliances », *European Management Journal*, 10, 4, p. 412–421.

BOUAYAD, Anis (1996). *Les alliances stratégiques : Maîtriser les facteurs clés du succès*, Paris, Dunod, 148 p.

BROUTHERS, K.D. et T.J., WILKINSON (1995). « Strategic alliances: Choose your partners », *Long Range Planning*, vol. 28, no 3, p. 18–25.

BURT, Ronald S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition.* Cambridge, MA: Harvard University Press.

CENTO, Alessandro (2008). *The Airline Industry: Challenges in the 21st century*, Physica-Verlag Heidelberg, 184 p.

CHEN, Homin et Tain Jy CHEN (2002). « Asymetric strategic alliances : a network view », *Journal of Business Research*, 55, p. 1007-1013.

DACIN, M. T., M. A., HITT et E., LEVITAS (1997) « Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms », *Journal of World Business*, 32(1), p. 3–16.

DOZ, Yves (1996). « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? », *Strategic Management Journal*, Summer, Vol. 17, Special Issue, p. 55-83.

DOZ, Yves, Gary HAMEL et C. K. PRAHALAD (1989). « Collaborative strategy with your Competitors and Win », *Harward Business Review*, january-february, p. 133-139.

DOZ, Yves et Gary HAMEL (2000). *L'Avantage des alliances: logique de création de valeur*, Etats-Unis, Dunod, 336 p.

DUSSAUGE, Pierre et Bernard GARETTE (1995). *Les stratégies d'alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation, 277 p.

DUSSAUGE, Pierre et Bernard GARETTE (1995). « Determinants of Success in International Strategic Alliances : Evidence from the Global Aerospace Industry », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no 3, p. 505-530.

DUSSAUGE, Pierre et Bernard GARETTE et Will MITCHELL (2000). «Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, Feb, vol. 21, no. 2, p. 99-126

DYER, Jeffrey H. and Harbir SINGH, (1998). « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review* 23 (Oct.): 660–79.

IATROU, Kostas et Mauro ORETTI (2007). *Airline choices for the future: From alliances to mergers*, Burlington, Ashgate, 221 p.

FYALL, Alan et Brian GARROD (2005). *Tourism Marketing : A Collaborative Approch*, Frankfurt, Channel View Publications, 383 p.

EISENHARDT, K. M. (1989). « Building theories from the case study research » *Academy of management review*, vol 14, p. 438-471.

EVANS, Nigel (2001). « Collaborative strategy: an analysis of the changing world of international airline alliances », *Tourism Management*, June, Volume 22, Issue 3, p. 229-243.

GERINGER, Michael J. (1988). « Selection of Partners for International Joint Ventures », *Business Quarterly,* Automne 53, 2, p. 31-36.

GOERZEN, Anthony (2005). « Managing alliance networks », *Academy of Management Executive*, vol. 19, no 2, p. 94-107.

GOH, Kevin et Mark UNCLES (2003). « The benefits of airline global alliances: an empirical assessment of the perceptions of business travellers », *Transportation Research Part A,* 37, p. 479–497.

GOMES-CASSARES, B. (2000). « Alliances: The secrets of successful co-operation », *pathways – The Novartis Journal*, October, p. 1-4.

GOMES-CASSARES, B. (1994). « Group versus group: how alliance networks compete », *Harvard Business Review,* (July–August), p 62–74.

GRANOVETTER, M. (1985). « Economic action and social structure: a theory of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 1, p. 481–510.

GUDMONDSSON, Sveinn Vidar et Christian LECHNER (2006), « Multilateral airline alliances: Balancing strategic constraints and opportunities », *Journal of Air Transport Management*, 12, p. 153–158.

GULATI. R. (1995b). « Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis », *Administrative Science Quarterly,* vol. 40, p. 619-652.

GULATI, R. et M. GARGIULO (1999). « Where do interorganizational networks come from? », *American Journal of Sociology*, vol.104(5), 1439–1493.

GULATI, R., N. NOHRIA et A. ZAHEER (2000). « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 21 (3), p. 203–215.

HABERTURK, (2008). « THY Star Alliance ittifaki tuttu », (L'alliance entre Turkish Airlines et Star Alliance a été bénéfique) », (en ligne) : http://www.gedop.org/blog/havacilik/thy-star-alliance-ittifaki-tuttu

HAMEL, Gary (1991). « Competition for competence and inter-partner learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.

HERMEL, Laurent (1995). *La Recherche Marketing*, Paris, Economica, p. 112.

IRELAND, R. D., M. A. HITT et D. VAIDYANATH (2002). « Alliance management as a source of competitive advantage », *Journal of Management*, 28(3), 413–446.

KING, Nigel « Using Interviews in Qualitative Research », chap. 2, p. 11-22 dans Cassell, Catherine et Gillian Symon, *Essential Guide to Qualitative*

Methods in Organizational Research, Londres, Sage Publications, 2004, 388 pages;

KLEYMANN, Birgit et Hannu SERISTO (2004). *Managing Strategic Airline Alliances*, Helsinki, Ashgate, 216 p.

KLEYMANN, Birgit et Hannu SERISTO (2001). « Levels of airline alliance membership : balancing risks and benefits », *Journal of Air Transport Management*, 7, p. 303–310.

KOZLU, Cem (2008). *Bulutların üstüne tırmanırken : THY Bir dönüşüm öyküsü*, (*S'élever au-dessus des nuages: Turkish Airlines, une histoire de transformation*), Istanbul, Remzi, 319 p.

MACE, Gordon, Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1992, 119 pages.

MAK, B. et F., GO (1995). « Matching global competition », *Tourism Management* 16 (1), p. 61–65.

MASON, J. C. (1993). « Strategic alliances: Partnering for success », *Management Review*, May, p. 10–15.

MEDCOF, J.W., (1997). « Why too many alliances end in divorce », *Long Range Planning*, vol. 30, no 5, p. 718–732.

MOHR J. et R. SPEKMAN (1994). « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, 15 (2), p. 135–152.

NOEL, Alain et Jianwei ZHANG, «*Alliance stratégique et stratégie d'alliance*», Cahier de recherche du CETAI-HEC No 92-15, 1992, 29 pages

OHMAE, K., (1989). « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harward Business, Review*, March-April, p. 143-152.

Organisation de l'Aviation civile internationale, (2009). « Les libertés de l'air », (en ligne): http://www.icao.int/icao/fr/trivia/freedoms_air_f.htm

OUM, T.H. et J.H., PARK (1997). « Airline alliances: current status, policy issues and future directions », *Journal of Air Transport Management* 3 (3), p. 133–144.

OZBEK, Tolga (2006). « THY kuresel ittifaka giriyor » (Turkish Airlines entre dans l'alliance globale), *Hurriyet*, (en ligne): http://www.hurrivetusa.com/haber/haber_detay.asp?id=9405

PARKHE, Arvind (1991). « Interfirm Diversity, Organizational Learning and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, vol 22, n° 3, p. 579-601.

PODOLNY, J. et K. PAGE (1998). « Network forms of organization », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 57–76.

POULLOT, Nadège (2006). *Les conditions nécessaires à une acquisition et à sa réussite: l'achat d'un fabricant de génériques*, Mémoire de maîtrise, HEC-Montréal, 144 p.

RING, Peter Smith (2000). « The Tree T's of Alliance Creation : Task, Team and Time »,*European Management Journal* Vol. 18, No. 2, p. 152–163.

RHOADES, Dawna L. et Heather LUSH (1997). « A typology of strategic alliances in the airline industry: Propositions for stability and duration », *Journal of Air Transport Management*, Vol. 3, No. 3, p. 109-I 14.

SABAH, (2006). « THY, Star Alliance'la ittifak için görüşme kararı aldı » (Turkish Airlines a décidé de contacter Star Alliance pour se joindre à ce réseau), (en ligne): http://arsiv.sabah.com.tr/2006/08/05/eko123.html

SEMERCIOZ Fatih et Burak KOCER (2004). « Strategic Alliances in the Aviation Industry: An Analysis of Turkish Airlines Experience », in *Islam and Religion: cross cultural and cross-national perspectives*, NewYork, International Business Press, p. 29-45.

STAR ALLIANCE, (2009). « Turkish Airlines: A Star Alliance member », (en ligne),
http://www.staralliance.com/fr/about/airlines/turkish-airlines/

STAR ALLIANCE, (2006). « Turkish Airlines to join Star Alliance», (en ligne) :
http://www.staralliance.com/int/press/media_library/press_releases/2006/pdf/20061209_starallianceturkishairlines_english.pdf

SUEN, Wilma W. (2002). « Alliance strategy and the fall of Swissair », *Journal of Air Transport Management*, vol. 18, p. 1-12.

SUEN, Wilma W. (2005). *Non-cooperation the dark side of strategic alliances*, NewYork, Palgramme Mcmillan, 232 p.

TEECE, D.J. (1992). « Competition, Cooperation, and Innovation : Organizational arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 18, No. 3, p. 109-I 14.

TURKISH AIRLINES, (2009). « Organization Chart », (en ligne) : http://www.turkishairlines.com/

TURKISH AIRLINES, (2008). « Annual Report ». (en ligne) : http://www.turkishairlines.com/

TURKISH AIRLINES, TURKISH AIRLINES, (2008). « Yeni bir yildiz daha » (Encore une nouvelle étoile), *SkyLife,* (en ligne) : http://www.thy.com/tr-TR/corporate/skylife/article.aspx?mkl=755

TURKISH AIRLINES, (2007). « Annual Report ». (en ligne) : http://www.turkishairlines.com/

TURKISH AIRLINES, (2007). « THY, Star Alliance'in yeni yildizi » (*Turkish Airlines* est la nouvelle étoile du Star Alliance), *SkyLife,* (en ligne) : http://www.thy.com/trTR/corporate/skylife/article.aspx?mkl=297

WEBER, M. et J., DINWOODIE (2000). « Fifth freedom and airline alliances. The role of fifth freedom traffic in an understanding of airline alliances », *Journal of Air Transport Management,* 6, p. 51–60.

YIN, Robert K. (2003). *Applications of Case Study Research*, 2nd Edition, Sage Publications, London,

ZHANG, Jianwei (1997). *Etude sur le processus de prise de décision au sein de l'alliance stratégique : Le cas des alliances stratégiques entre entreprises chinoises et nord-américaines*, thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 312 p.

ANNEXE A

Grille d'entrevue pour les gestionnaires de *Turkish Airlines* impliqués dans Qualiflyer Group

1. Expliquez-moi les raisons de se joindre à Qualiflyer Group plutôt qu'à une autre alliance stratégique ? Quelles étaient les motivations derrière cette décision ?

2. Décrivez-moi, le processus suivi pour se joindre à cette alliance ?

3. Qu'avez-vous mis en place pour assurer ou, au moins, favoriser le succès de cette alliance ?

4. Afin de bien comprendre votre décision, que dois-je tenir compte concernant la gestion de votre compagnie ?

5. Quelles étaient les difficultés à régler avant, pendant et après l'adhésion de votre compagnie à l'alliance stratégique ?

6. D'après vous, l'alliance stratégique a-t-elle été bénéfique pour votre compagnie ?

7. Y a-t-il d'autres questions que j'aurais dû poser pour pouvoir avancer ma recherche ?

ANNEXE B

Grille d'entrevue pour les gestionnaires de *Turkish Airlines* impliqués dans Star Alliance

1. Expliquez-moi les raisons de se joindre à Star Alliance plutôt qu'à une autre alliance stratégique ? Quelles étaient les motivations derrière cette décision ?

2. Décrivez-moi, le processus suivi pour se joindre à cette alliance ?

3. Qu'avez-vous mis en place pour assurer ou, au moins, favoriser le succès de cette alliance ?

4. Afin de bien comprendre votre décision, que dois-je tenir compte concernant la gestion de votre compagnie ?

5. Quelles étaient les difficultés à régler avant, pendant et après l'adhésion de votre compagnie à l'alliance stratégique ?

6. D'après vous, l'alliance stratégique a-t-elle été bénéfique pour votre compagnie ?

7. Y a-t-il d'autres questions que j'aurais dû poser pour pouvoir avancer ma recherche ?

ANNEXE C

LIBERTÉS DE L'AIR

Première liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de survoler son territoire sans y atterrir (ce droit est aussi appelé ***droit de première liberté***).

Deuxième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un ou plusieurs autres États, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'atterrir sur son territoire pour des raisons non commerciales (ce droit est aussi appelé ***droit de deuxième liberté***).

Troisième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité (ce droit est aussi appelé ***droit de troisième liberté***).

Quatrième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic à destination de l'État dont le transporteur a la nationalité (ce droit est aussi appelé ***droit de quatrième liberté***).

Cinquième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre État, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de débarquer et d'embarquer, dans le territoire du premier État, du trafic en provenance ou à destination d'un État tiers (ce droit est aussi appelé ***droit de cinquième liberté***).

L'OACI qualifie toutes les « libertés » suivant la cinquième de « soi-disant », car seules les cinq premières « libertés » ont été officiellement reconnues en tant que telles aux termes d'un traité international.

Sixième liberté de l'air - droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter, en passant par l'État dont le transporteur a la nationalité, du trafic entre deux autres États (on parle aussi de ***droit de sixième liberté***). À la différence des cinq premières libertés, la sixième ne figure pas comme telle dans aucun accord sur les services aériens largement reconnus, tel l'« Accord sur les cinq libertés ».

Septième liberté de l'air - droit ou privilège accordé par un État à un autre, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic entre le territoire de l'État qui accorde ce droit ou privilège et un troisième État quelconque sans obligation d'inclure dans cette opération un point du territoire de l'État bénéficiaire, ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire que le service soit en correspondance avec un service ou soit un

prolongement d'un service à destination ou en provenance de l'État dont le transporteur a la nationalité.

Huitième liberté de l'air - droit ou privilège, dans le contexte de services aériens internationaux réguliers, de transporter du trafic de cabotage entre deux points situés à l'intérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège au moyen d'un service qui commence ou se termine dans le territoire de l'État dont le transporteur étranger a la nationalité, ou (en rapport avec la « Septième liberté de l'air ») à l'extérieur du territoire de l'État qui accorde le droit ou privilège (on parle aussi de ***droit de huitième liberté*** ou « **cabotage consécutif** »).

Neuvième liberté de l'air - droit ou privilège de transporter du trafic de cabotage de l'État qui accorde ce droit ou privilège au moyen d'un service effectué entièrement à l'intérieur du territoire de cet État (on parle aussi de ***droit de neuvième liberté*** ou **cabotage « autonome »**).

Source: Organisation de l'aviation civile internationale, (2009), (en ligne): http://www.icao.int/icao/fr/trivia/freedoms_air_f.htm