

V. Comparaison des alliances CARGO avec la théorie des alliances stratégiques.

Dans la première partie du mémoire, nous avons décrit la théorie sur les alliances stratégiques d'après différents auteurs. Nous allons par la suite faire une application de cette théorie aux alliances cargo.

Dans le domaine Cargo, on peut donner des définitions spécifiques à chaque forme d'alliance. Il se trouve qu'il existe des alliances simples, des alliances de coopération, des véritables fusions.

L'alliance simple lie deux compagnies totalement indépendantes qui se mettent d'accord pour partager certains programmes de promotion client. Ce type d'alliances n'a pas besoin des accords gouvernementaux.

Les alliances de coopération consistent en la planification des vols, le partage de code, le partage des infrastructures, de partage de données et des systèmes de réservation. Le but principal est d'agrandir le réseau et d'augmenter les parts de marché. En général, cette forme d'alliance nécessite une approbation gouvernementale.

Finalement *les fusions* sont la forme dans laquelle une des compagnies prend le contrôle de l'autre.

En fin de compte, quelque soit la forme que prend l'alliance, dans une grande mesure, les éléments principaux qui caractérisent les alliances CARGO sont les suivants :

→ Alliance au niveau intra industriel, plusieurs concurrents coopèrent tout en gardant leur indépendance et leur autonomie de décision, et chaque coopérateur peut quitter l'alliance à tout moment.

→ Alliances qui sont proches d'une **alliance de pseudo concentration** car les membres proposent des vols dont les correspondances sont effectuées par différentes compagnies de l'alliance (accord de partage de code). Sky team Cargo et WOW ressemblent à une alliance de pseudo concentration.

Comme dans la partie théorique, l'existence de ces deux alliances Cargo a provoqué une offre réduite des produits concurrents sur le marché. D'un côté, cela est dû au fait que tous les produits sont harmonisés.

De plus, la recherche des avantages du client est restreinte étant donné qu'il s'agit d'une même offre provenant de plusieurs prestataires. Tout cela, contribue à enrichir et placer à la tête aux grandes compagnies aériennes (majeures) et va aussi au préjudice de l'intérêt du client.

5.1 Les avantages, les inconvénients et les facteurs de réussite.

Les **avantages** peuvent être traduits par des synergies que l'on peut classer principalement en 3 types :

Synergies économiques : Le premier objectif est les économies d'échelles faites sur les achats et tout particulièrement du carburant. Un volume supérieur d'achat fait en commun, permet de faire pression sur les fournisseurs et donc de faire baisser leurs prix et ainsi de réaliser une économie d'échelle.

Synergies commerciales : Elles concernent la synergie faite sur les ventes et l'offre d'une gamme de produits harmonisés. Il s'agit aussi de la complémentarité des destinations desservies.

Synergies d'investissement : Les baisses des coûts et la hausse des profits grâce aux synergies, permettront aux alliés de dégager des fonds pour réinvestir. Ces investissements se feront aussi en commun, par exemple sur la création d'un joint venture.

Ces trois synergies peuvent être exemplifiées par les alliances de Sky team cargo et de WOW. Grâce à l'extension des destinations, les membres ont élargi leur réseaux sur le plan international. Air France, par exemple, offre aujourd'hui des vols de Paris en Asie dont les correspondances sont effectuées par Korean Air.

Chaque compagnie profite surtout des infrastructures au sol des partenaires (HUBS). Grâce à l'appartenance aux alliances Cargo, les membres peuvent économiser des coûts, tel est l'exemple de Lufthansa, qui a pu économiser 250 millions d'euros en 2003. Cependant, même si ce gain semble considérable, l'alliance ne peut pas résoudre le problème de la structure des coûts : 85% des coûts sont des coûts fixes ce qui rend les compagnies très inflexibles vis-à-vis des changements d'environnement économique.

Les alliances CARGO permettent d'améliorer le taux d'utilisation de la flotte, ce qui représente un avantage énorme, car les sous-capacités et les surcapacités sont un risque important pour les compagnies (le seuil de rentabilité par vol est atteint lorsque le taux d'utilisation est au moins de 70%).

Outre les avantages, on trouve aussi quelques ***inconvenients*** :

Puisque chaque partenaire garde son autonomie de décision, il est libre de quitter l'alliance à tout moment, ce qui entraîne des conséquences importantes pour tous les alliés concernant l'harmonisation des vols et les coûts. Ainsi, des membres sont sortis et d'autres sont recueillis.

D'un côté, les clients apprécient que les partenaires se distinguent en ce qui concerne les produits communs offerts. D'un autre côté, ces différences peuvent aussi causer une gêne pour les clients, qui, habitués au service d'une compagnie, voient leurs attentes déçues.

Parmi les **facteurs de réussite** d'une alliance, la mise en œuvre de la coopération sur le plan organisationnel joue un rôle décisif. L'échange d'informations systématiques entre les compagnies est extrêmement difficile vu qu'il nécessite un certain degré de confiance et que tout est compliqué par la diversité de langues et de cultures des participants.

WOW a réussi à surmonter cet obstacle en mettant en place une centrale de management et de développement à Francfort, Allemagne¹. De même, Sky Team a décidé de réunir les bases de données de ses participants et d'assurer l'accès à ces informations par un système informatique commun. Ainsi la communication et l'échange sont facilités, ce qui est primordial pour la réussite d'une expédition de marchandise. La complémentarité des ressources et des capacités est également un des facteurs de réussite des alliances Cargo. Le dernier facteur à prendre en considération est l'expérience acquise précédemment dans les alliances passager. De ce fait, les alliances cargo ont pu être développées et menées plus facilement.

¹ WOW "The Airline Network for Earth"- site web

5.2 A qui bénéficient les alliances CARGO ?

Les alliances cargo apportent des bénéfices non seulement aux compagnies membres mais aussi à leurs clients : les exportateurs, importateurs et transitaires.

En effet, les différents intervenants en transport aérien sont :

- Les avions mixtes : ils transportent à la fois des passagers et du fret.
- Les avions cargo qui ne transportent que des marchandises.
- Le transitaire, qui organise le transport principal de l'exportateur et assure les opérations et les formalités relatives au transport.

Dans cette perspective, nous approfondirons les relations que les compagnies aériennes entretiennent avec les transitaires², car ces derniers sont davantage des clients prioritaires. Cette analyse montrera que l'évolution des alliances stratégiques va au-delà d'un simple accord intra sectoriel³.

5.2.1 Accords entre compagnies aériennes et transitaires.

D'après le Syndicat national des agents de fret aérien, on peut définir au « *transitaire* »⁴ comme un agent intermédiaire entre l'expéditeur et la compagnie aérienne, qui organise en son nom propre le transport partiel ou total des marchandises.

² Voir en « Annexes » ranking des transitaires

³ Voir page 5.

⁴ Egalement connu sous le nom de "forwarding agent"

Les exportateurs confient souvent ces opérations à un partenaire extérieur tel que le transitaire, qui va organiser les prestations logistiques. En effet, le transitaire peut avoir différents rôles. Il peut remplacer l'exportateur dans ses démarches administratives (ex: douane). Il peut négocier les moyens de transports et enfin il peut réunir les envois de marchandises en provenance d'un ou plusieurs expéditeurs, à l'adresse d'un ou plusieurs. En règle générale, le rôle et les obligations du transitaire consistent en :

Le suivi des instructions émises par l'exportateur ou l'importateur et l'organisation du transport des marchandises tout en optimisant les envois de ses clients. Pour cela, le transitaire regroupe les marchandises pour constituer des palettes pour le fret aérien.

Le transport aérien réunit donc un ensemble d'acteurs dans la chaîne logistique. Tout au début de la chaîne, l'exportateur émet les instructions d'expédition au transitaire. Ensuite, ce dernier est responsable de la négociation et de l'organisation du transport auprès des compagnies aériennes. En conséquence, les exportateurs/ importateurs sont les clients directs des transitaires et les transitaires sont les clients directs des compagnies cargo.

Ayant des cœurs de métiers différents et habitués à travailler ensemble, les compagnies aériennes et les transitaires décident également, de mener une stratégie de partenariat. Ces accords sont majoritairement conclus en raison des fortes complémentarités entre les deux parties.

Les *objectifs* de ces accords sont divers, et vont simplement de la fidélisation des transitaires jusqu'à la recherche d'une offre optimale pour le client qui satisfasse les trois exigences principales du fret aérien : vitesse, adaptabilité, délais et gains sur le prix.

Cette coopération intensive en matière de fret, est à la fois *avantageuse* pour les compagnies aériennes et pour les transitaires. Ces accords permettent aux compagnies aériennes d'optimiser le taux de remplissage et d'éviter ainsi un problème de sous et sur capacité.

En contrepartie, les compagnies s'engagent à privilégier le fret des transitaires partenaires, et à leur offrir un suivi personnalisé des expéditions embarquées. Le prix du service est basé sur le volume traité et sur les objectifs de trafic décidés en partenariat. Le transitaire devenu fidèle aux compagnies aériennes sera privilégié pour son fret sur les vols.

Etant celui qui remplit les soutes et les avions cargo, en raison des volumes de trafic traités, le transitaire compte sur la capacité de négociation de meilleurs tarifs et de faire pression auprès des compagnies aériennes. Les exemples de Lufthansa et Swiss Air sont les plus représentatifs d'une coopération entre une compagnie aérienne et un transitaire.

Ayant comme objectif de se situer au premier rang des compagnies Cargo, Lufthansa fut la première à créer en 1998 son « *Business partnership* », qui associe à cette compagnie huit transitaires de renom.

De nos jours, plusieurs transitaires en font déjà partie : Panalpina, GeoLogistics, SDV Logistique Internationale, qui ont signé cet accord pour renforcer des liens et pour avoir la priorité lors de la réservation d'espace sur le vol de fret.

Pour Lufthansa, cette coopération lui permet de suivre de près l'évolution d'un marché de plus en plus exigeant. Mais l'incursion de Lufthansa dans le jeu des alliances ne s'arrête pas là. En effet, la compagnie aérienne a suivi des objectifs encore plus ambitieux en développant des accords avec des « intégrateurs », tel est l'exemple de ses relations avec DHL. Lufthansa Cargo détient 25% de DHL.

Les accords entre les deux acteurs se sont traduits, par la mise en place d'une ligne Cologne-East Midlands-New York, opérée par Lufthansa Cargo mais reliant trois Hubs majeurs de DHL.⁵

Le développement des partenariats concerne également *Swiss Cargo* qui compte au sein de son partenariat le premier transitaire français, SDV Logistique internationale. De même, Panalpina fait partie de cette coopération. Toutefois, le lien entre Panalpina et Swiss air est encore plus fort que d'autres transitaires. En effet, Panalpina a créé un joint venture (coentreprise) spécial « fret lourd » avec la division logistique de Sair Groupe⁶. Cette coentreprise est connue sous le nom de « Swiss air Global Cargo » dont Panalpina détient 55%.

Bien que Panalpina reste le principal client de « Swiss air Global Cargo », la recherche d'autres transitaires partenaires continue. Pour cela, la compagnie a créé un programme de fidélisation qui classe ses partenaires en deux rangs:

- Global Key accounts (adressé aux acteurs lourds)
- Premium Accounts (permettant aux agents de travailler à long terme sur certains axes bien définis.

⁵ Source: "Lufthansa Cargo, l'innovation dans la rigueur", Transport et Logistique 2001.

⁶ Sair Groupe: Holding qui englobe Swiss Air et une division Logistique.

La conclusion à tirer de la relation entre transitaires et compagnies aériennes, est liée à l'évolution des alliances stratégiques. Ces dernières ne se limitent plus aux compagnies aériennes.

C'est ainsi que l'évolution des alliances est caractérisée par un élargissement vers un niveau intersectoriel (Compagnies et transitaires). Nous remarquons également que les accords entre compagnies aériennes et de transitaires sont créés de façon individuelle. Ceci dit, l'appartenance aux alliances cargo n'empêche pas les compagnies membres de développer d'autres accords de manière individuelle car leur indépendance est préservée.

Si la compagnie aérienne fait partie des alliances Cargo, les transitaires disposeront de l'assurance d'un point unique d'entrer dans un important réseau de compagnies Cargo, malgré le fait que ces partenariats soient conçus de manière indépendante.

En outre, ces partenariats ne se limitent pas à de simples programmes de fidélisation. Certaines compagnies aériennes assument le fait que pour travailler ensemble, il est nécessaire qu'il y ait une *prise de participation* chez le transitaire. Du reste, ils assistent à la création de coentreprises (joint-ventures.)

Sans doute, toutes ces démarches ressemblent de plus en plus à un modèle de concentration des acteurs du secteur. De ce point de vue, des questions restent ouvertes : jusqu'où iront les coopérations entre compagnies et transitaires ? Dans l'avenir, le transitaire va-t-il devenir une compagnie aérienne ? La compagnie aérienne prendra-t-elle à son tour le rôle du transitaire ?