

## Conclusions

Comme nous l'avons constaté, le raisonnement des alliances stratégiques dans le secteur aérien assemble l'activité Cargo et l'activité passagère. Nous ne pouvons pas séparer une activité de l'autre étant donné que le transport de fret est réalisé à la fois par des avions cargo et des avions passagers. De ce fait, l'analyse portée englobe les deux activités. Toutefois, une étude plus approfondie sur activité Cargo était procurée dans ce mémoire.

Le premier point clé à reprendre c'est la définition des alliances aériennes selon la partie théorique que nous avons abordé au début de mémoire. Ces alliances sont contemplées comme des alliances de *pseudo- concentration*. Selon cette définition, c'est un seul produit ou service, commun à tous les alliés, qui est mis sur le marché.

L'objectif principal de ces alliances correspond à atteindre une taille significative sur le marché et partager de capacités et de ressources. De plus, la théorie démontre que l'évolution des alliances de pseudo concentration est dirigée vers une « extension », identique à celle que l'on retrouve dans les alliances aériennes.

D'autre aspect à retenir est que les alliances aériennes furent conçues, en priorité, pour surmonter les restrictions gouvernementales qui empêchait les compagnies aériennes étrangères d'accéder aux marchés intérieurs.

Aujourd'hui, le contexte concurrentiel international et la déréglementation du secteur encouragent aux compagnies aériennes à joindre des alliances globales. A première vue, les alliances aériennes sont l'aboutissement de la libéralisation du secteur. Nonobstant, cette libéralisation, ajoutée au réseau si complexe des membres alliés, entraîne une concentration du secteur.

Nous assistons à une multiplication, d'alliances aériennes, dont les 2 grandes alliances Cargo couvrent 44 % du marché mondial du transport du fret, Sky Team et WOW. Et quatre alliances couvrent près de 70% du marché du transport des passagères.

La complexité des alliances aériennes est accentuée encore par de différentes formes qu'elles peuvent prendre. En effet, le maintien de l'autonomie de chaque membre leur permet de jouer dans plusieurs alliances à la fois. Chaque membre peut s'allier avec une compagnie tiers ou même avec de compagnies faisant partie des alliances concurrents.

De plus, au sein de la même alliance, il existe la possibilité d'entrer dans le capital des partenaires. Ces Alliances, bien qu'encore relativement fragiles, se consolident avec le partage de codes et, parfois, des prises de participation qui pourraient anticiper de nouvelles fusions et des monopoles durables.

De partenariats avec de transitaires et la création des coentreprises sont tout de même concevables.

En outre, la constitution des alliances aériennes restent privilégié à des grandes compagnies, chaque une dominé par des « majeures » dont la plus grande partie des cas des compagnies américaines. Ce que contribue à la création des hyper groupes et par conséquence, au *renforcement de plus forts et disparition de plus faibles*. En tout cas, les faibles auront la nécessité de développer une coopération de plus en plus poussée, afin de renforcer leur position dans le marché.

Dans cette logique stratégique, les alliances aériennes peuvent être assimilées comme la première étape vers la concentration des acteurs du secteur. Dans ce type de situation, l'effet principal serait l'élimination de la concurrence et par conséquent moins de pression sur le prix et une offre restreinte évidemment au détriment des clients (exportateurs, importateurs et transitaires).

Tous les éléments analysés au sujet des alliances stratégiques nous aident à envisager *les perspectives du secteur aérien* : D'abord une inversion des rôles pourrait être accompli. Etant les compagnies américaines les majeures au sein des alliances, ce rôle pourrait cependant être pris à l'avenir par les compagnies européennes et asiatiques. Les alliances Cargo illustrent bien un exemple. Dans les deux alliances existantes Air France cargo, Korean Cargo et Lufthansa Cargo assument le rôle de leaders.

Cette inversion de rôles pourrait s'élargir aux alliances passagères qui ont été toujours dominés par des compagnies américaines. Globalement, il s'agit d'entrevoir qui mènera le processus de concentration.

A l'horizon, cette concentration du secteur pourrait aboutir en l'intégration verticale des compagnies aériennes et transitaires. En effet, les partenariats entre transitaires et compagnies aériennes sont une réalité. Les compagnies aériennes détiennent le capital chez les transitaires ce qui leur permet de poursuivre un partenariat étroit. L'étape suivante pourrait consister en intégrer les deux services dans une seule entité. Les compagnies pourraient ainsi organiser le transport et posséder des réseaux de transport terrestre d'acheminement (service du transport multimodal). L'intégration le long de la chaîne de transport des compagnies aériennes serait possible du a que celles-ci constituent le principal pôle chez les transitaires.

Dans cette perspective, nous pouvons voir la consolidation à grande échelle dans l'industrie de expédition à tous les niveaux. La création des groupements réalisés par la fusion et l'acquisition où les joueurs impliqués incluent l'expédition multimodale. Combien de temps sera-t-il avant que nous voyions une alliance ou une fusion qui créent la capacité d'offrir une solution qui inclut l'air, l'océan, la route et le rail, toute dans leur propre organisation d'affaires ?

En dernière conclusion, les alliances aériennes, se consolident autant qu'elles pourraient anticiper de nouvelles fusions et des monopoles durables. D'ores et déjà, la concentration a permis aux 10 premiers transporteurs réguliers de la planète d'opérer le tiers du transport régulier du monde.

Tous les arguments présentés tout au long de ce mémoire confirment que l'évolution de ces alliances est loin d'être terminées et que le regroupement des compagnies aériennes et transitaires est clairement une étape vers la concentration des acteurs du secteur.