

# Analyse stratégique des Sociétés de Fret Aérien Civil Traditionnelles à l'aide du modèle des 5 forces de Porter

Nicolas Holvoet - Florian Barbarin - Abdelkader Beldjilali  
sous la direction du Dr. Estelle Malavolti



# Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Analyse de marché suivant le modèle de Porter</b>	<b>2</b>
2.1	Concurrence entre les firmes existantes . . . . .	2
2.1.1	Définition du marché . . . . .	2
2.1.2	Description des produits concernés . . . . .	3
2.1.3	Taxonomie des acteurs du transport du fret . . . . .	3
2.1.4	Description du marché . . . . .	4
2.2	Clients . . . . .	4
2.3	Fournisseurs . . . . .	5
2.4	Menaces d'éventuels entrants . . . . .	5
2.5	Menaces liées à l'existence de substituts . . . . .	5
<b>3</b>	<b>Rôle de l'ATM dans la stratégie des acteurs du fret aérien</b>	<b>5</b>
3.1	Un trafic réparti . . . . .	5
3.1.1	Des vols ayant principalement lieu la nuit . . . . .	5
3.1.2	Un trafic de nuit remis en cause . . . . .	6
3.2	Un réseau fortement maillé . . . . .	7
3.2.1	Un "routage" facilité des marchandises . . . . .	7
3.2.2	Un trafic très résilient face aux retards . . . . .	7
<b>4</b>	<b>Rôle de l'ATM dans le futur par rapport aux stratégies des acteurs</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Conclusion et perspectives</b>	<b>8</b>

# 1 Introduction

Le transport aérien de fret s'est développé à partir de 1911 lors d'un premier vol dont l'objet était de livrer 15 kg de courrier entre deux villes asiatiques distantes de 10 km sur une biplan Sommer. Depuis, le trafic a "légèrement" augmenté pour atteindre en 2014, 51 millions de tonnes pour une valeur de US\$6.8 trillions [BI17]. Aujourd'hui, le fret aérien, au même titre que le transport de passagers, continue de jouer un rôle majeur dans l'économie, le développement international et plus fondamentalement dans notre manière d'appréhender le monde au même titre que son pendant virtuel, L'internet.

La présente étude vise à effectuer une analyse de marché suivant le modèle des 5 forces de Porter. Le modèle de Porter consiste à effectuer l'analyse de marché suivant 5 domaines : la concurrence dans le secteur, deux menaces : les nouveaux entrants et les substituts et deux déterminants : pouvoir de marché des clients et fournisseurs.

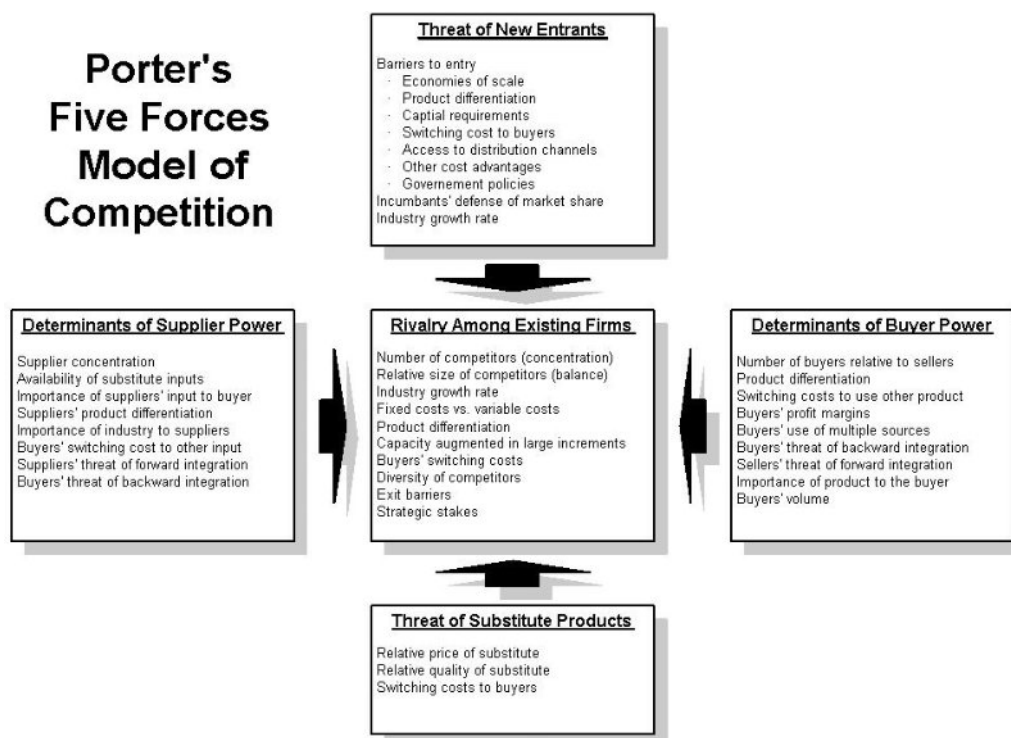


FIGURE 1 – Modèle de Porter

Suivront une étude du rôle de l'Air Traffic Management (ATM) dans la stratégie des acteurs du secteur et de son évolution future au regard de ces stratégies des acteurs du secteur.

## 2 Analyse de marché suivant le modèle de Porter

### 2.1 Concurrence entre les firmes existantes

#### 2.1.1 Définition du marché

Le marché concerne le fret aérien qui désignera dans la suite tous les biens y compris le fret postal à l'exception des bagages.(IATA)

Cette étude porte sur les sociétés de Fret Aérien Civil Traditionnelles (FACT) qui gèrent leur propre flotte aérienne pour le transport de biens. Ce qui exclus le fret militaire ainsi que les logisticiens, entreprises de fret "virtuelles", qui font souvent du point à point par le biais de location de charters ou

d'achat d'emplacements aux compagnies de fret traditionnelles. Les compagnies virtuelles constituent donc à la fois des clients pour le Fret Aérien Civil Traditionnel (FACT) qui permet à ces dernières d'optimiser le remplissage de leurs avions-cargo, mais aussi une forme de concurrence puisque le fret transporté au nom du logisticien est "perdu" pour tous les transporteurs classiques, y compris celui qui assure réellement le service.

### 2.1.2 Description des produits concernés

Pour évaluer la concurrence, il convient d'étudier en premier lieu, le type de produits transportés. En effet, le pétrole ou le gaz, ne sont pas en général, transportés par avions ; sur ces matières premières, le fret aérien ne concurrence pas les secteurs maritimes, routiers, ferroviaires, fluviaux ou par oléoduc/gazoduc.

Le fret aérien, pour être compétitif, concerne donc les produits à haut rapport valeur-poids, souvent aussi à forte valeur ajoutée, ou à forte contrainte temporelle :

- Electronique,
- Produits périssables : fleurs, fruits, ...
- Produits urgents ou à finalités humanitaires.

### 2.1.3 Taxonomie des acteurs du transport du fret

On distingue 3 types de sociétés de transport qui exhibent des structures de coûts, des caractéristiques opérationnelles et une répartition spatiale de l'offre et de la demande distinctes. En particulier, le transport en soute peut-être facturé au coût marginal car les coûts directs d'exploitation du vol sont imputés aux passagers. Le fret en soute possède donc un avantage concurrentiel sur le tout-cargo. Trois solutions possibles à ce problème, la régulation des prix pour protéger les freighters, le ré-ajustement de la flotte pour les compagnies mixtes qui revendent leur cargo, voire constituent des filiales disjointes, ou la différenciation en offrant des services spécifiques à leur clients pour les entreprises tout cargo qui ne sont pas astreintes à opérer sur des aéroports destinés au trafic passager ; il s'agit ici de tirer partie de la souplesse dans la localisation et la topologie du réseau mondial de hubs de fret. Les compagnies mixtes sont soumises à une barrière de sortie du secteur du fret "tout-cargo" beaucoup plus souple et rentable. Les tout-cargo, quant à elles, n'ont d'autres choix que le rachat par un concurrent ou nouvel entrant, de mettre la clé sous la porte ou de fusionner. Des alliances permettent des économies d'échelles et des synergies bénéfiques en terme de qualité et versatilité des services proposés aux clients.

Les "*freighters*" qui possèdent une flotte d'avions cargo dédiés qui vont du gros porteurs B747-8F de rayon d'action 8000 km et de capacité 140 tonnes, au Beluga Airbus A300 reconverti jusqu'au simple twin turboprop Cessna super cargomaster (RA : 1700 km, capacité fret : 1.8 tonnes) Ainsi, un transporteur toutcargo de fret classique comme Cargolux a très peu de frais de personnel et de frais commerciaux. En revanche, les coûts liés aux avions, aux redevances aéronautiques et aux frais d'escale sont élevés. En 2014, la part de marché en valeur, en revenu tonne kilomètre global (RTK), pour ce type de compagnies se monte à 56 %. La tendance depuis 2000 est à la baisse au profit du transport en soute avec probablement, une part de marché en quantité qui ne dépasse pas désormais les 30 %. L'adverbe *probablement* souligne ici la difficulté d'obtention et d'interprétation des données aéronautiques. Les freighters sont en outre confrontées au problème de la *bi-directionnalité* c'est à dire au retour à vide après livraison, spécificité qui n'existe pas dans le transport de passagers.

Les **compagnies mixtes** telles que Lufthansa, Air France-KLM utiliseront soit le transport en soute dans leurs avions-passagers, soit des avions cargo combinés, i.e. avions configurés de manière permanente pour le transport de fret et de PAX, soit des avions reconfigurables rapidement pour les deux types de transport. Pour illustrer le transport en soute, on note qu'un moyen-courrier assurant un vol avec 200 passagers représente un revenu d'environ US\$100 000, auxquels s'ajouteront

quelque US\$13000 en fonction du taux de remplissage des soutes de l'avion. Un moyen-courrier de la catégorie A330/B767 permet d'embarquer environ 10 tonnes de fret hors bagages. En 2015, la valeur moyenne de chaque kilo transporté par avion s'établit à US\$127, contre US\$1,10 pour le maritime. Certaines compagnies mixtes possèdent des filiales spécialisées dans le cargo. On peut citer British Airways World Cargo classée 12ème en terme de freight tonne-kilomètres (FTK). Mais même dans ce contexte, British Airways va cesser l'exploitation de ses Boeing 747-8F. Source : <http://www.economist.com/node/21600946#print>

Les **intégrateurs** comme FedEx, UPS, TNT, qui font du point à point via des hubs dédiés, sont des entreprises avec des frais de personnel plus élevés et des coûts avion moindres grâce à une flotte d'appareils d'occasion convertis en cargo : A300-600, A310. [lan16]

#### 2.1.4 Description du marché

Le fret aérien génère un chiffre d'affaires annuel évalué par l'Association internationale du transport aérien (IATA) à 47,8 milliards de dollars en 2016. Les avions ont embarqué 53,9 millions de tonnes de fret en 2016. L'aérien ne représente qu'un faible pourcentage du volume du fret (environ 5 %), mais environ 35 à 40 % en valeur. [?, lantenne] Ce secteur demeure toutefois une activité minoritaire au sein des compagnies aériennes, le transport de passagers produisant 80 à 85 % de ses recettes. Le transport maritime constitue le principal concurrent de l'aérien. Du fait de son coût très faible, les entreprises optimisent leur logistique pour rendre compatible les délais de transport par mer compatibles avec leur activité. Les autres modes de fret, a contrario, se présentent parfois comme complémentaires de l'aérien : fret camionné de Toulouse au hub de Roissy-CDG par exemple.

En terme de taille de marché, on comptait en 2015 environ 200 firmes spécialisées dans le cargo, y compris les intégrateurs définis § 2.1.3, auquel s'ajoute un nombre approximatif de 1100 compagnies aériennes dédiées au transport de passagers et appelées de plus en plus à alimenter l'offre en fret AFTK (Available Fret Konne-Km) ; les "Wide-Body" aux capacités en soute augmentée n'y sont pas étrangers.

Pour donner une idée, de la répartition des acteurs sur le marché, à défaut de pouvoir obtenir des données plus précises, on remarque en 2014 la prédominance des intégrateurs FedEx (7 Millions de tonnes transportés) et UPS (4 Mt) et des compagnies asiatiques et du moyen-orient, hub des pays du golf : Emirates, Korean Air, Cathay Pacific Airways à Hong-Kong. Sources : <http://aircargoworld.com/freight-50-the-top-50-cargo-carriers/>

L'évolution du marché est caractérisé par une croissance molle au niveau global et un contraste géographique marqué dû notamment aux hub du Moyen-Orient et d'Asie. Sans développer davantage, on peut noter que la croissances du fret et du trafic passagers dans ces régions induit un accroissement du surplus de l'offre en fret (AFTK). Chaque mise en service d'un Boeing 777 ajoute 25 tonnes de fret à l'offre déjà surdimensionnée grévant ainsi la santé global du secteur. Sources : <http://www.economist.com/node/21600946#print>

Au niveau stratégique, le secteur est confronté à divers facteurs : sécurité, environnement, politiques protectionnistes ... On citera pour finir l'importance de l'évolution de l'offre aéroportuaire pour éviter les problèmes de congestion. Le climat peut en être une cause avec un nombre croissants d'aéroport inondables : 40 en Europe, 20 rien qu'en Norvège.

## 2.2 Clients

Le surplus dans l'offre en capacité de fret conduit à une situation où le client possède un fort pouvoir de négociation. Non captif, le client peut changer facilement de fournisseur de service de fret, aérien ou non. L'optimisation et l'anticipation logistique des entreprises leur permet d'être moins dépendantes du transport aérien. Les compagnies de fret n'ont parfois d'autre choix que de brader les prix.

En terme de taille de marché, Les Etats Unis en 2016 arrivent en tête avec 7.7 millions de tonnes de fret, suivi par l'Allemagne (4.4 Mt), la Chine (3.4 Mt) et Hong-Kong (3.2 Mt), source IATA.

## **2.3 Fournisseurs**

Comme pour toutes les compagnies aériennes, la volatilité et le niveau des prix du pétrole est un souci permanent, compensable cependant par des investissements financiers et les solutions alternatives, réacteur à gaz ou à biocarburant, ne sont encore qu'à l'état de prototypes.

Le secteur du fret est un consommateur captif vis à vis des fournisseurs de services aéroportuaires et de l'air traffic management (ATM). Les contraintes réglementaires et environnementales imposent de renouveler les flottes avec des avions plus récents.

Au niveau des constructeurs d'avions, les entreprises de fret sont, peu ou prou, confrontées au duopole Boeing - Air Bus. Elles possèdent malgré tout d'une part un pouvoir de négociation proportionnel à leur taille et d'autre part la possibilité de se fournir sur le marché de l'occasion ou de faire appel à la location.

## **2.4 Menaces d'éventuels entrants**

Les barrières à l'entrée semblent davantage relever de la présence de mastodontes tels que FedEx, UPS, TNT capables de pratiquer des prix bas dus aux économies d'échelles. En effet, la possibilité de louer ses avions plutôt que de les acheter permet de créer des compagnie aériennes fussent-elles héphémères.

En outre, la sur-capacité actuelle de l'offre favorise plutôt la sortie que l'entrée et il semble qu'à l'avenir la demande va augmenter mais la capacité également.

A priori, les nouveaux entrants éventuels se porteront plutôt sur des marchés de niche, à moins qu'ils ne surfent sur l'apport de nouvelles technologies telles que les drones, les avions sans pilotes, le tout numérique pour réduire le coût des formalités et les accélérer, le centraliser. Mais alors les firmes en place ne sont-elles pas les mieux placées pour tirer partie de ces avancées quitte à racheter ses start-up ?

## **2.5 Menaces liées à l'existence de substituts**

L'augmentation des coûts de productions à l'étranger, le développement du protectionnisme avec la crise, les problématiques liées au respect de la propriété intellectuelle constituent autant de raison pour les entreprise de relocaliser leur production. En ce sens, le transport terrestre redevient un concurrent sérieux.

# **3 Rôle de l'ATM dans la stratégie des acteurs du fret aérien**

Du fait des spécificités propres au secteur du fret aérien, l'ATM joue un rôle important dans l'organisation et la stratégie des différents acteurs. En effet, nous allons voir que le fait transporter des marchandises implique des problématiques parfois bien différentes de celles du transport de passagers.

## **3.1 Un trafic réparti**

### **3.1.1 Des vols ayant principalement lieu la nuit**

Comme le montre différents articles tels que [APM], le fret aérien a, dès ses origines, été principalement organisé avec des vols ayant lieu la nuit. En effet, cela a plusieurs avantages du

point de vue de l'organisation du trafic aérien.

Tout d'abord, cette activité étant en grande partie organisée autour de grands hubs [WF17], cela permet aux marchandises de transiter le jour vers ces centres névralgiques pour ensuite être redistribuées dans le monde entier dans des avions chargés en toute fin de journée.

Ensuite, les marchandises n'étant pas soumises aux mêmes contraintes temporelles que les passagers, leur transport dans des vols de nuit permet de répartir le trafic tout au long d'une journée : les heures de pointe sont alors consacrées aux vols passagers et les créneaux disponibles la nuit aux vols cargo. Cela permet donc de ne pas rajouter de trafic lors de périodes de congestion puisque les marchandises peuvent, dans la plupart des cas, partir en plein milieu de la nuit.

Une organisation de nuit peut également permettre à des entreprises de transport de fret de réduire certains coûts et d'assouplir leur organisation. En effet, ces vols ayant lieu hors période de congestion, les redevances aéroportuaires et de contrôles aérien peuvent être moins élevées qu'en plein pic de trafic. De même, la demande étant moindre, l'allocation de créneau s'en trouve grandement facilitée.

Enfin, cette organisation autour de vols de nuit permet à certains acteurs de diversifier leur activité. On peut citer en France l'exemple de ASL Airlines France (anciennement Europe Airpost) qui possède plusieurs B737-300 *Quick-Change* lui permettant d'effectuer des vols passagers le jour et des vols de fret la nuit.

On voit donc que les différents acteurs du transport aérien de fret prennent en considérations un certain nombre de problématiques liées à l'organisation générale du trafic aérien et décident alors d'organiser principalement leur activité la nuit. Nous allons cependant voir que d'autres problématiques ATM peuvent porter atteinte à ce mode de fonctionnement.

### 3.1.2 Un trafic de nuit remis en cause

Comme nous venons de le voir, les transporteurs aériens de fret utilisent essentiellement des créneaux de nuit pour leurs vols. Cependant, principalement pour des raisons de gêne des riverains, le trafic de nuit est remis en cause sur de nombreux aéroports. Par exemple, un couvre-feu est mis en place sur l'aéroport de Paris-Orly entre 23H30 et 6H00 depuis 1963 afin d'éviter le survol par les aéronefs des zones habitées en plein milieu de la nuit.

Il est à noter que sur certains aéroports, le trafic de nuit peut être malgré tout important du fait de la présence du hub de certaines compagnies de fret. C'est le cas notamment à Paris-Charles-de-Gaulle où FedEx et d'autres compagnies de fret ont leur hub.

Les articles [Bou12] et [Gar12] montrent par exemple en quoi la fin des vols de nuit imposée à l'aéroport de Francfort peut porter atteinte au développement du trafic de fret aérien.

Dans ce cadres, les compagnies sont dans l'obligation de revoir leur stratégie vis-à-vis de l'organisation du trafic. Les départs des vols de Fret doivent alors se faire plus tôt ou plus tard et, parfois, prendre part à la congestion à certaines périodes.

Cette réduction des possibilités de vols de nuit peut également pousser les compagnies vers une réduction de l'utilisation d'avions tout cargo au profit de l'embarquement de fret sur les vols passagers. C'est en effet une tendance forte du secteur comme le montre [BI17]. Même si cette tendance ne trouve pas forcément son origine dans la réduction des vols de nuit, cette nouvelle contrainte ne fait que favoriser ce changement de stratégie. Cela permet en effet d'optimiser l'utilisation des capacités de transport des aéronefs passagers en embarquant du fret qui aurait pu être transporté par un avion tout cargo et donc de réduire le trafic des aéronefs entièrement dédiés au fret. L'article montre même que certaines compagnies, comme Air France, éliminent les avions tout cargo de leur flotte au profit de ce mode de transport des marchandises.

Dans le cas où les aéroports continuent de permettre les vols de nuit, les problèmes de voisinage liés à ces vols ont d'autres impacts sur la gestion du trafic. Par exemple, de nombreux aéroports

ont mis en place des procédures particulières pour que la gêne des riverains soit diminuée la nuit. Il s'agit dans la plupart des cas de nouvelles procédures aux instruments plus précises, évitant le survol de certaines zones voire obligeant les aéronefs à survoler un endroit précis au dessus d'une certaine altitude. Ces procédures mises en place montrent bien le rôle que peut avoir l'ATM pour permettre aux compagnies de fret de continuer à voler la nuit sur certains aéroports.

On voit donc que des contraintes liées à la gestion du trafic de nuit peuvent imposer aux compagnies de fret de se réorganiser et de redéfinir en quelque sorte leur stratégie.

## **3.2 Un réseau fortement maillé**

Comme le montre [O'K14], des compagnies de transport de fret comme FedEx bénéficient de plusieurs hubs dans le monde entier et d'un réseau de lignes très dense. Cela permet donc une optimisation très fine du trafic et des coûts au sein de chaque compagnie. Voyons les implications que cela peut avoir du point de vue de l'ATM.

### **3.2.1 Un "routage" facilité des marchandises**

La densité du réseau auquel ont accès les compagnies de fret permet de multiplier les chemins permettant, à partir d'un point A, d'arriver à un point B. En effet, une marchandise de FedEx partant de France et dont la destination finale est le centre des États-Unis pourra emprunter sans grande différence en terme de distance le hub de Memphis, d'Oakland ou d'Indianapolis.

Cela permet aux compagnies d'optimiser les différents chargements de ses avions et, par là, de répartir sur différentes lignes les marchandises transportées. Encore une fois, cela peut avoir des implications non négligeables en terme de gestion du trafic puisqu'au lieu de faire partir plusieurs avions vers une même destination, certaines charges transportées peuvent être réparties sur d'autres lignes déjà existantes.

Cette optimisation du "routage" des marchandises est, de plus, renforcée par le point qui suit.

### **3.2.2 Un trafic très résilient face aux retards**

Comme nous avons déjà pu le remarquer, le transport de marchandises a pour spécificité de ne pas avoir les mêmes contraintes temporelles que les passagers.

En effet, lorsqu'un avion transportant des passagers est en retard ou annulé, un grand nombre de mesures doivent être mises en place pour la prise en charge de ces derniers et leur acheminement dans les meilleurs délais.

En ce qui concerne la plupart des marchandises, un retard de quelques heures n'a que très peu d'implication (sauf marchandises bien spécifiques comme dans le cas du transport d'animaux vivants). Ainsi, il est possible de faire le choix de routes rallongeant quelque peu le transport d'une marchandise sans que cela ait un réel impact sur le service rendu. Cela permet encore une fois d'optimiser la répartition des marchandises sur différentes lignes.

De même, les compagnies de fret étant, dans certains cas, très résilientes face aux retards, il leur est possible d'accepter, par exemple, des changements de créneau afin de désengorger le trafic sur un aéroport congestionné.

On voit donc en quoi la spécificité du transport aérien de fret a des implications sur la gestion général du trafic aérien. Nous pouvons d'ailleurs également voir qu'un certain nombre de nouveaux développements dans l'ATM peut encore modifier les stratégies des acteurs du fret aérien.



## **4 Rôle de l'ATM dans le futur par rapport aux stratégies des acteurs**

Etablissement de régulation lors du développement des drones et avions sans pilotes : voilure mobile ou fixe.

## **5 Conclusion et perspectives**

## Bibliographie

- [APM] Pinar Keskinocak Andreea Popescu and Issam Al Mutawaly. *The Air Cargo Industry*. [http://www2.isye.gatech.edu/people/faculty/Pinar\\_Keskinocak/Chapter7Eno.pdf](http://www2.isye.gatech.edu/people/faculty/Pinar_Keskinocak/Chapter7Eno.pdf).
- [BI17] Lucy Budd and Stephen Ison. The role of dedicated freighter aircraft in the provision of global airfreight services. *Journal of Air Transport Management*, 61(C) :34–40, 2017.
- [Bou12] Cécile Boutelet. La fin des vols de nuit à francfort réduira les bénéfices de lufthansa. *Le Monde*, Apr 2012.
- [Eco14a] IATA Economics. *IMPACT ASSESSMENT OF WTO BALI DEAL ON AIR FREIGHT*. March 2014. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/bali-impact-march14.pdf>.
- [Eco14b] The Economist. *Air cargo, Not pulling its weight*. Apr 15th 2014. <http://www.economist.com/node/21600946#print>.
- [Eco15] IATA Economics. *AIR FREIGHT MARKET ANALYSIS*. December 2015. <https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/freight-analysis-dec-2015.pdf>.
- [Gar12] Audrey Garric. Interdiction des vols nocturnes : Roissy pourrait-il suivre l'exemple de francfort ? *lemonde.fr*, Apr 2012.
- [lan16] *LE FRET AÉRIEN PRATIQUE | L'Antenne - Les transports et la logistique au quotidien*. 2016. [http://www.lantenne.com/LE-FRET-AERIEN-PRATIQUE\\_r169.html](http://www.lantenne.com/LE-FRET-AERIEN-PRATIQUE_r169.html).
- [O'K14] Morton E. O'Kelly. Air freight hubs in the fedex system : Analysis of fuel use. *Journal of Air Transport Management*, 36 :1 – 12, 2014. <https://www.purdue.edu/discoverypark/nextrans/assets/pdfs/0860Y04%20Air%20Freight%20Hubs%20and%20Fuel%20Use.pdf>.
- [WF17] Susan M. Walcott and Zhang Fan. Comparison of major air freight network hubs in the u.s. and china. *Journal of Air Transport Management*, 61 :64 – 72, 2017. [http://www.academyforlifelonglearning.org/index\\_htm\\_files/Aerotropolis%20JATM.pdf](http://www.academyforlifelonglearning.org/index_htm_files/Aerotropolis%20JATM.pdf).



