

N° 330

# SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1990-1991

---

Rapport remis à Monsieur le Président du Sénat le 15 mai 1991.  
Dépôt public au Journal officiel du 16 mai 1991.  
Rattache pour ordre au procès-verbal de la séance du 15 mai 1991.

## RAPPORT

*de la commission de contrôle (1) chargée d'examiner la gestion administrative, financière et technique de l'entreprise nationale Air France et des sociétés de toute nature, comme des Compagnies aériennes qu'elle contrôle puis d'en informer le Sénat, créée en vertu d'une résolution adoptée par le Sénat le 13 décembre 1990.*

*Président*

M. Ernest CARTIGNY,

*Rapporteur*

M. Serge VINÇON,

Senateurs.

---

(1) Cette commission est composée de : MM. Ernest Cartigny, *président*; Jacques Bellanger, Xavier de Villepin, Roland du Luart, *vice-présidents*; Robert Vizet, *secrétaire*; Serge Vinçon, *rapporteur*; François Autain, Jean-Paul Chambriard, Michel Chauty, Auguste Chupin, Charles-Henri de Cosse-Brissac, Charles Descours, André Fosset, Marcel Fortier, François Gerbaud, Bernard Guyomard, Pierre Jeambrun, Jean-Luc Melenchon, Jacques Moutet, Charles Pasqua, Jacques Rocca Serra.

Voir les numéros :

Sénat : 135, 168 et T.A. 63 (1990-1991)

---

Transports aériens. - Air France - Entreprises publiques - Commissions d'enquête et de contrôle.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	7
<b>CHAPITRE PREMIER - LE REGROUPEMENT : STRATEGIE OU FUIE TACTIQUE ?</b> .....	9
<b>A. LA SITUATION DES COMPAGNIES AU 1.01.1990</b> .....	9
<b>1. Air France, une compagnie en déclin</b> .....	10
<i>a) Une apparente solidité</i> .....	10
<i>b) Une dégradation des résultats financiers à partir de 1989</i> .....	14
<i>c) Des pertes de parts de marché</i> .....	19
<i>d) Une productivité peu satisfaisante</i> .....	27
<b>2. U.T.A. et Air Inter, deux entreprises entravées dans leur développement</b> .....	35
<i>a) U.T.A. : un potentiel étouffé</i> .....	35
<i>b) Air Inter : une croissance cantonnée</i> .....	41
<b>B. LES MODALITES DU REGROUPEMENT</b> .....	49
<b>1. Un coût élevé sans être excessif</b> .....	49
<i>a) La définition d'un prix</i> .....	49
<i>b) Le choix d'un prix</i> .....	54
<b>2. La réalisation de l'opération : la subsistance d'un doute</b> ..	61
<i>a) Le titre U.T.A. : n'était-il pas un titre spéculatif ?</i> .....	61
<i>b) Les variations de cours au moment où se nouent les tractations sont-elles normales ?</i> .....	64
<i>c) Les tractations se sont-elles déroulées dans un climat de totale confidentialité ?</i> .....	69
<i>d) La subsistance d'un doute</i> .....	70
<b>3. L'échéancier et les modalités de la vente d'UTA à Air France</b> .....	74
<i>a) L'acquisition des actions UTA</i> .....	74
<i>b) Le contrôle du capital d'Air Inter</i> .....	76
<i>c) Le contrôle d'Aéromaritime</i> .....	77

	<u>Pages</u>
<b>C. LA VRAIE LOGIQUE DU REGROUPEMENT</b> .....	78
<b>1. Les alibis</b> .....	79
<i>a) La peur du rachat d'UTA par une compagnie étrangère</i> .....	79
<i>b) L'effet taille</i> .....	85
<i>c) Le caractère "inéluçtable" de l'opération</i> .....	89
<b>2. Les vraies motivations</b> .....	91
<i>a) Le refus des autres solutions</i> .....	91
<i>b) La nostalgie monopolistique</i> .....	95
 <b>CHAPITRE II - LA FIN DES PROTECTIONS ACCORDEES AU GROUPE AIR FRANCE</b> .....	 99
 <b>A. LA CONCURRENCE IMPOSEE PAR BRUXELLES</b> .....	 100
<b>1. L'émergence tardive du droit communautaire</b> .....	100
<i>a) Le régime des droits de trafic en France avant 1989</i> .....	100
<i>b) L'action de la Communauté Economique Européenne</i> .....	102
<b>2. Le droit communautaire du transport aérien</b> .....	104
<i>a) Les tarifs</i> .....	104
<i>b) L'accès au marché</i> .....	106
<b>3. Les conséquences pour la France</b> .....	108
<i>a) Les conséquences générales</i> .....	108
<i>b) La fin du monopole d'Air France. L'accord du 30 octobre 1990</i> ..	111
<i>c) Le "soft cabotage"</i> .....	117
 <b>B. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR LES REGIONS ...</b> .....	 124
<b>1. Le jeu trouble d'Air France vis-à-vis des régions françaises</b> .....	124
<i>a) La position d'Air France</i> .....	124
<i>b) Les doutes sur les motivations réelles d'Air France</i> .....	126
<i>c) L'expérience des lignes transcontinentales : histoire d'un sabotage</i> .....	131
<b>2. L'attente des régions</b> .....	132
<i>a) Un contexte nouveau</i> .....	132
<i>b) La demande des régions</i> .....	135
 <b>C. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR L'USAGER</b> .....	 139
<b>1. La concurrence dans le transport aérien est souhaitable</b> .....	140
<i>a) La place de l'utilisateur</i> .....	140
<i>b) Les effets positifs de la concurrence dans le transport aérien</i> ...	141
<b>2. Les inconvénients de la concurrence ne doivent pas être surestimés</b> .....	144
<i>a) L'argument financier</i> .....	144
<i>b) L'argument régional : les effets négatifs de la concurrence sur l'aménagement du territoire</i> .....	147

	<u>Pages</u>
<b>D. LE BOUILLONNEMENT CONCURRENTIEL DU MARCHÉ</b> .....	148
<b>1. Un mouvement général vers la privatisation des compagnies aériennes</b> .....	149
<i>a) Un phénomène mondial</i> .....	149
<i>b) Les manifestations en Europe</i> .....	151
<b>2. Une recomposition du paysage aérien</b> .....	156
<i>a) De nouvelles alliances commerciales</i> .....	156
<i>b) Une accentuation des rachats et des prises de participations transnationales</i> .....	158
<i>c) La montée en puissance de concurrents redoutables</i> .....	131
<i>d) Les adaptations brutales aux fluctuations de la conjoncture</i> .....	132
 <b>CHAPITRE III - LA SITUATION DU GROUPE</b> .....	 165
 <b>A. UN ATOUT POTENTIEL : LA FORCE ET LA DIVERSITE DES TALENTS</b> .....	 165
<b>1. Un pavillon prestigieux : Air France</b> .....	166
<i>a) Une image de marque à conserver</i> .....	166
<i>b) L'impact des réalités objectives à préserver</i> .....	168
<b>2. La clairvoyance et l'efficacité : Air Inter</b> .....	171
<i>a) La clairvoyance</i> .....	172
<i>b) L'efficacité :</i> .....	174
<b>3. La pugnacité de l'entreprise privée U.T.A.</b> .....	177
<i>a) Combativité et performance</i> .....	178
<i>b) Une audace parfois impétueuse</i> .....	180
 <b>B. LES EFFETS CONTRASTES DU REGROUPEMENT</b> .....	 183
<b>1. Le regroupement n'a pour l'instant apporté que des avantages limités</b> .....	183
<i>a) Des synergies réelles mais des évaluations contestables</i> .....	185
<i>b) Des synergies qui ont leurs limites</i> .....	188
<b>2. Des difficultés financières croissantes</b> .....	191
<i>a) Les besoins de financement</i> .....	191
<i>b) Les capacités de financement</i> .....	197
 <b>C. L'ENTREPRISE EN SITUATION DE BLOCAGE</b> .....	 205
<b>1. L'Etat contrôle tout mais ne maîtrise rien</b> .....	205
<i>a) Les ambiguïtés du discours</i> .....	206
<i>b) L'imprévoyance de l'Etat</i> .....	208
<i>c) La démission de l'Etat</i> .....	210
<b>2. Les ambiguïtés du statut</b> .....	212
<i>a) Contrat de plan et contrat moral</i> .....	212
<i>b) Logique économique et logique sociale</i> .....	216
<i>c) Logique financière et logique économique</i> .....	219

	<u>Pages</u>
<b>3. L'ouverture inéluctable aux capitaux privés</b> .....	224
a) <i>Tout y conduit</i> .....	224
b) <i>Tout le permet</i> .....	228
c) <i>Les limites de l'opération</i> .....	232
 <b>CHAPITRE IV - LES VOIES DU REDRESSEMENT</b> .....	 235
 <b>A. CONSTRUIRE SANS DELAI UN VERITABLE GROUPE</b> .....	 235
<b>1. Etablir une véritable identité de groupe</b> .....	236
a) <i>Cesser les attermolements</i> .....	236
b) <i>Refuser la logique des règlements de compte</i> .....	240
<b>2. Définir et mettre en oeuvre une véritable stratégie de groupe</b> .....	242
a) <i>Organiser une stratégie par produit</i> .....	242
b) <i>Coordonner efficacement les moyens informatiques</i> .....	246
<b>3. Le recentrage du groupe</b> .....	251
a) <i>Panorama du groupe Air France</i> .....	251
b) <i>Evolution et perspectives</i> .....	255
 <b>B. MOBILISER LES PERSONNELS DANS L'EFFORT DE COMPETITIVITE</b> .....	 260
<b>1. Présentation générale</b> .....	261
<b>2. Le personnel navigant technique n'est pas utilisé de manière satisfaisante</b> .....	264
a) <i>Une forte dérive de la progression de la masse salariale des personnels navigants</i> .....	264
b) <i>Les pilotes français sont-ils trop bien payés ?</i> .....	267
c) <i>La sous-utilisation du personnel navigant technique entraîne d'importants surcoûts</i> .....	272
d) <i>Propositions et perspectives</i> .....	278
e) <i>Le poids de la formation en cours de carrière</i> .....	282
<b>3. Une mauvaise adaptation des effectifs au sol aux besoins de l'entreprise</b> .....	286
a) <i>Une hiérarchie nombreuse et complexe</i> .....	287
b) <i>Les sureffectifs parmi le personnel au sol</i> .....	292
c) <i>Une réflexion relancée par le regroupement ?</i> .....	298
d) <i>Un niveau de rémunération relativement médiocre et un certain manque de motivation</i> .....	300
e) <i>Mobiliser les personnels autour du groupe</i> .....	302
 <b>CONCLUSION</b> .....	 305

	<u>Pages</u>
<b>ADOPTION DU RAPPORT</b> .....	309
- Déclaration des commissaires appartenant au groupe socialiste ...	310
- Déclaration de M. Robert Vizet, commissaire appartenant au groupe communiste .....	313
<b>ANNEXES</b> .....	315



## AVANT - PROPOS

Mesdames, Messieurs,

Le 13 décembre 1990, le Sénat décidait la création d'une Commission de contrôle chargée d'examiner la gestion administrative, financière et technique de l'entreprise nationale Air France et des sociétés de toute nature comme des compagnies aériennes qu'elle contrôle. Le rachat d'UTA entraînant la prise de contrôle d'Air Inter réalisé onze mois auparavant dans des conditions mal éclairées, un premier semestre morose pour le transport aérien français, des difficultés financières prévisibles, avaient provoqué l'inquiétude du Sénat.

La crise du Golfe, la concurrence imposée par Bruxelles, la fermeture brutale par l'entreprise nationale de nombreuses lignes internationales au départ de grandes villes de province sans concertation avec les élus et responsables économiques locaux, justifiaient une réaction courageuse.

La Commission de contrôle fut donc décidée sur ces bases : comprendre, analyser et si possible apporter de quelque manière une aide à l'entreprise.

La Commission avait, au départ, le choix de son rapport. La première voie était d'aller au plus près, de disséquer les organigrammes, les structures, la comptabilité. La piste était étroite et la Commission ayant appris qu'un audit était en cours cette voie fut écartée. La difficulté d'établir une coopération confiante manifestée par les principaux dirigeants de l'entreprise l'aurait d'ailleurs rendu difficilement praticable.

La Commission a entendu, au cours de plus de cinquante auditions (1) et de déplacements en province, les présidents, les directeurs (les anciens comme les nouveaux), les tuteurs, les correspondants, les utilisateurs et surtout les personnels des

1. Voir liste en annexe.

compagnies qui, tous, attendent et espèrent le succès du groupe. Ses deux principaux concurrents n'ont pas été oubliés, car on ne peut comprendre sans comparer.

Vingt et un sénateurs ont participé à cette Commission. Bon nombre d'entre eux n'avaient, à dire vrai, que des connaissances superficielles du transport aérien. Ils ont découvert un monde extraordinairement complexe, mais fascinant.

Il y a certainement peu d'activités où les liens entre l'Etat et une société sont si étroits qu'on ne sait pas toujours à qui, des deux, l'on s'adresse. Mais gérer ne suffit plus. Il faut aussi prévoir. S'imposer par une stratégie offensive. Et négocier, y compris sur le terrain international. Le succès de certaines compagnies aériennes européennes s'explique certainement par cette habitude qui, pour certaines, relève de l'habileté diplomatique.

Jusque là, l'Etat assurait à la compagnie nationale une protection bienveillante. En la soutenant financièrement, réglementairement, politiquement. Au point d'avoir parfois déteint sur les méthodes de gestion de l'entreprise. Sauf à-coups conjoncturels, la compagnie pouvait s'en remettre en quelque sorte à ce pilotage automatique. Le nouveau groupe arrive dans une zone de fortes turbulences. Il est temps de reprendre vivement les commandes avec le courage et la rigueur qui font les belles trajectoires.

Il y a peu d'activités où les personnels, au premier rang desquels les navigants, travaillent avec autant de fierté et de passion. Tous croient en leur métier. Ils ne demandent qu'à croire en leur entreprise.

## CHAPITRE PREMIER

### LE REGROUPEMENT : STRATÉGIE OU FUITE TACTIQUE ?

Pour pouvoir apprécier à leur juste mesure les modalités et les motifs du regroupement des trois grandes compagnies françaises de transport aérien votre Commission a, au préalable, procédé à l'examen de leur situation au moment de l'annonce de cette opération.

#### A. LA SITUATION DES COMPAGNIES AU 1er JANVIER 1990

Air France, Air Inter et UTA, les trois compagnies dont le regroupement a été officialisé le 12 janvier 1990 présentaient, à cette date, des aspects fort contrastés au vu de leur taille, des marchés qu'elles exploitaient et des évolutions commerciales qu'elles avaient connues.

Air France, compagnie internationale desservant un vaste réseau mondial et quelques lignes intérieures françaises (Antilles, Paris-Nice, Corse,...), offrait l'apparence d'une entreprise puissante tant par les effectifs employés (39.000 salariés) que par l'ampleur de la flotte (111 appareils). Les dimensions d'Air Inter et tout particulièrement celles d'UTA restaient plus modestes. Air Inter (10.000 salariés et 52 avions) exerçait une activité limitée, pour l'essentiel, au seul marché métropolitain. La compagnie UTA (6.800 salariés et 13 appareils) assurait uniquement, à quelques exceptions près, la desserte de l'Afrique occidentale et australe, de l'Extrême Orient et de l'Océanie.

Le tableau ci-après retrace les caractéristiques essentielles des trois principales compagnies françaises.

**Présentation sommaire des trois compagnies en 1989\***

	Avions	Personnel	Chiffre d'affaires (MF)	Passagers transportés (en millions)
Air France	111	39.111	34.850	16,07
Air Inter	52	9.782	8.647	15,69
U.T.A.	13	6.787	6.745	0,87

\* *Hors filiales.*

L'analyse de la situation révèle toutefois que si Air France, compagnie dominante, connaissait depuis plusieurs années un certain déclin commercial, Air Inter et UTA, entreprises dynamiques, se trouvaient quant à elles entravées dans leur développement.

**1. Air France, une compagnie en déclin (1)**

*a) Une apparente solidité*

Air France apparaît une compagnie solidement établie. Elle est détenue à près de 100 % par l'Etat (99,37 %) et compte parmi les grandes entreprises mondiales du transport aérien en raison de la taille de ses moyens de production et du niveau de ses résultats.

**• Un bon classement mondial (2)**

Pour l'ensemble des trafics internationaux et domestiques sur lignes régulières, Air France était classée, en 1989, treizième

*1. Nota. Les résultats provisoires pour 1990 sont intégrés dans cette présentation de la compagnie au 1er janvier 1990. Les données communiquées dans la présente partie sont, pour l'essentiel, tirées du rapport de l'Association du transport aérien international (IATA). Les chiffres peuvent être légèrement différents des rapports annuels des compagnies (ex. Air France recense 113 avions, IATA 111, la différence provenant des 2 Concorde, que détient la compagnie mais qu'elle n'exploite pas).*

*2. Voir en annexe 2, le classement selon les principaux critères de l'IATA.*

compagnie mondiale pour le nombre de voyageurs acheminés et cinquième pour le tonnage de fret transporté. Cependant, si l'on considère le seul trafic international qui constitue la majeure partie de son activité, elle occupait la deuxième place, derrière British Airways, pour le transport de passagers et la troisième, derrière Federal Express et Lufthansa, en ce qui concerne le fret.

Au total, à l'aune de l'indicateur agrégeant les deux composantes "passagers et fret" (1), l'entreprise nationale figurait au quatrième rang mondial pour le trafic international, étant devancée par British Airways, Lufthansa et Japan Airlines. Pour l'ensemble des trafics, elle figurait à la septième position après Aeroflot, United Airlines, American Airlines, Japan Airlines, British Airways et Lufthansa.

L'entreprise pesait d'un poids sensiblement égal à celui de ses principaux concurrents européens.

**Comparaison sommaire des trois principales compagnies européennes  
-1989-**

	<b>Air France</b>	<b>British Airways</b>	<b>Lufthansa</b>
Chiffre d'affaires (milliards de francs)	34,8	40,97	40,04
Flotte	111	211	147
Effectifs	39.111	50.959	43.565
Passagers transportés (en millions)	16,1	23,1	18,7

Source : World Air Transport Statistics ; IATA n° 34-Juin 1990

La compagnie nationale disposait d'une flotte qui se comparait honorablement, en importance et en qualité, à celles de ses principaux concurrents (2). La compagnie enregistrant toutefois un certain retard dans le remplacement et le développement de sa flotte, au regard des autres concurrents européens : elle avait en 1989, la flotte la plus ancienne, avait très peu développé sa flotte par rapport à Lufthansa et British Airways. En 1989, tandis qu'Air France prenait livraison de 7 appareils, Lufthansa en recevait 18, British Airways 21.

1. La tonne kilomètre transportée totale (ou TKTT) obtenue en attribuant à chaque passager un équivalent poids standard de 90 kilos et en multipliant, pour chaque vol, le tonnage emporté par le nombre de kilomètres parcourus.

2. Voir tableau en annexe 3.

## Les investissements avions dans trois principales compagnies européennes

### Développement des flottes

	1980	1985	1986	1987	1988	1989
Air France	97	100	106	105	110	113
Lufthansa	97	123	136	139	136	150
British Airways						224

Source : rapports annuels

### Commandes d'Airbus

	A 300	A 310	A 320	A 321	A 340	Total
Air France	23	11	26		7	67
Lufthansa	22	20	31	20	15	108
British Airways			10			10

Source : Airbus

#### • Ancienneté des flottes en 1989 :

Air France .....	10 ans
Lufthansa .....	6,9 ans
British Airways ....	9,9 ans

#### • Livraisons 1989

Air France a reçu 7 avions .....	2 A 310 - 5 A 320
Lufthansa a reçu 18 avions .....	5 B 747 400 - 5 A 320 - 5 B 737 - 3 A 310
British Airways a reçu* 21 avions ...	8 B 747 - 4 B 767 - 1 B 757 - 4 A 320 - 4 BAe

\* (Entre le 1er avril 1989 et le 31 mars 1990)

## . Une croissance de l'activité

Au cours des cinq années ayant précédé le regroupement, la compagnie nationale a enregistré une importante progression de son trafic de passagers.

Evolution du trafic passagers Air France (en millions)

Année	Nombre de passagers	Variation annuelle	Passagers/kms*	Variation annuelle
1985	12,48	+ 3,7 %	28.376	+ 2,3 %
1986	12,04	- 3,6 %	27.641	- 3,5 %
1987	13,42	+ 10 %	31.674	+ 14,5 %
1988	14,79	+ 11,2 %	34.456	+ 8,8 %
1989	16,09	+ 8,7 %	36.843	+ 6,3 %
1990	15,73	- 2,2 %	36.107	- 0,2 %

\* Résultat de la multiplication du nombre de passagers sur les différents vols par le nombre de kilomètres de lignes correspondantes.

Source : Rapports d'activité annuels d'Air France (compilation) 1990 - Résultats provisoires.

Au total, de 1985 à 1989, le nombre de passagers transportés par Air France sur ses lignes a augmenté de près de 30 % et celui des passagers-kilomètres de 23 %. Certes, l'évolution constatée les deux dernières années marquent un infléchissement du rythme de la croissance, mais d'une manière générale, la compagnie a indéniablement tiré profit, quoique avec retard de la croissance générale du transport aérien à partir de 1986 (10 % par an en moyenne) (1).

Cette embellie a d'ailleurs également bénéficié au trafic de fret dont l'évolution est décrite dans le tableau suivant :

Evolution du trafic de fret Air France (en millions)

Année	Tonnes/kms hors poste	Tonnes/kms de poste et colis postaux	Tonnes-kms totales	Variation annuelle
1985	2.406,7	93,4	2.500,1	+ 3,6 %
1986	2.675,2	89,6	2.764,8	+ 10,6 %
1987	2.950,6	85	3.035,1	+ 10,4 %
1988	3.167	85	3.246	+ 6,2 %
1989	3.282	99	3.581	+ 4,2 %
1990	3.440	133	3.573	+ 5,7 %

1990 - Source : Rapports d'activité annuels d'Air France (compilation).

1. Voir en annexe 4 l'évolution des trafics des principales compagnies et des chiffres d'affaires par réseau.

Sur cinq ans, le trafic de messagerie hors courriers et colis postaux a donc augmenté de 31%, soit une progression à la fois sensiblement supérieure à celle constatée pour le transport de passagers et plus précoce puisqu'elle a commencé dès 1986. On observe toutefois une baisse très nette des taux de croissance à partir de 1988. Par ailleurs, contrairement, à ce qui peut être relevé pour le transport des passagers, la progression provient uniquement de celle du trafic long courrier (+8,4 % par an en moyenne, qui représente 96 % du trafic total en 1989 (contre 92,5 % en 1984). Le trafic moyen courrier a, quant à lui, diminué en moyenne de 5,8% par an ce qui est regrettable car selon la Cour des Comptes, avec une recette de plus du double de celle du trafic long-courrier, il est beaucoup plus rémunérateur à la tonne kilomètre transportée que ce dernier.

*b) Une dégradation des résultats financiers à partir de 1989*

Après une longue période de résultats médiocres, voire déficitaires, Air France a obtenu des résultats d'exploitation convenables et régulièrement dégagé des bénéfices à partir de 1983 et pendant les cinq exercices précédant l'année du regroupement.

Il convient toutefois d'observer que dès 1989, les indicateurs majeurs de l'activité et la gestion courante -à savoir le résultat d'exploitation et le résultat courant (qui prend en compte les charges et produits financiers)- connaissent une dégradation très sensible. Le résultat net de 1989, en nette diminution (- 43 %) mais encore positif, a pour principale origine les importants produits exceptionnels (dus en partie aux cessions d'actifs), qui ont permis de masquer cette détérioration. Le solde net des opérations exceptionnelles était de 769 millions de francs en 1989. De même, les opérations exceptionnelles de 1990 ont dégagé un solde positif de 1.448 millions de francs, ce qui atténue d'autant les résultats négatifs de l'entreprise.

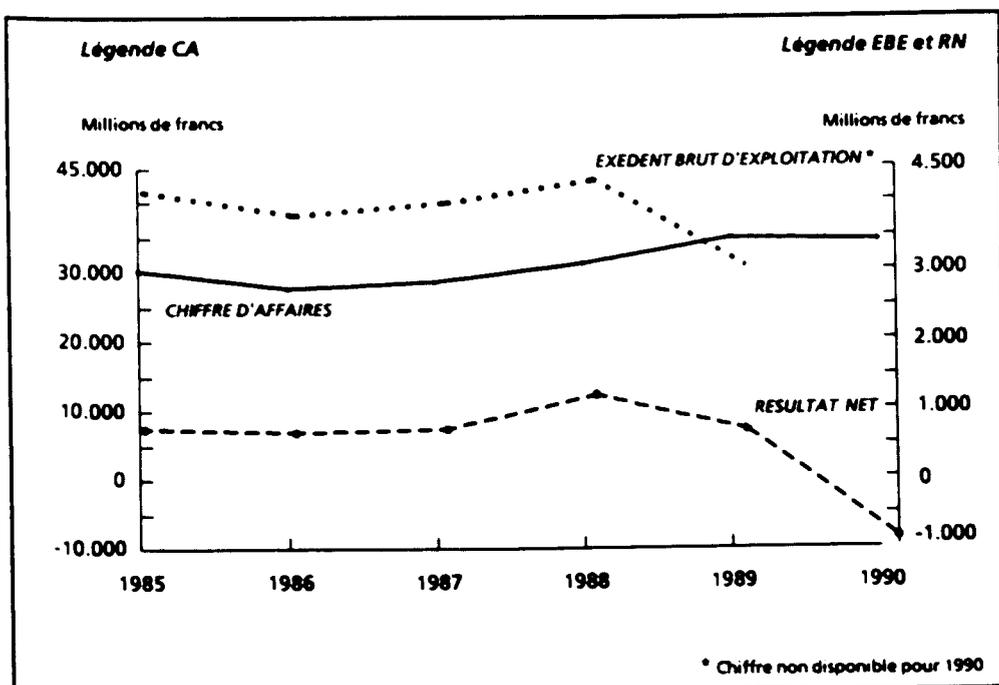
Les principaux résultats s'établissent comme suit :

Evolution des résultats d'Air France (millions de francs)

Exercice	Chiffre d'affaires hors taxes - CA -	Variation du CA	Excédent brut d'exploitation - EBE -	Variation de l'EBE	Résultat d'exploitation	Résultat courant avant impôt	Résultat net -RN-	Variation du RN
1985	30.286	+ 9,6 %	4.131	+ 4,9 %	2.073	1.211	728	+ 36,5 %
1986	27.753	- 8,4 %	3.801	- 7,9 %	1.933	1.119	677	- 7 %
1987	28.913	+ 4,1 %	3.993	+ 5 %	2.183	1.480	716	+ 5,7 %
1988	31.347	+ 8,4 %	4.315	+ 8,1 %	1.984	1.769	1.208	+ 68 %
1989	34.850	+ 11,0 %	3.055	- 29,2 %	811	9	685	- 43 %
1990	34.434	- 1,2 %	nc	-	nc	nc	- 882	ns

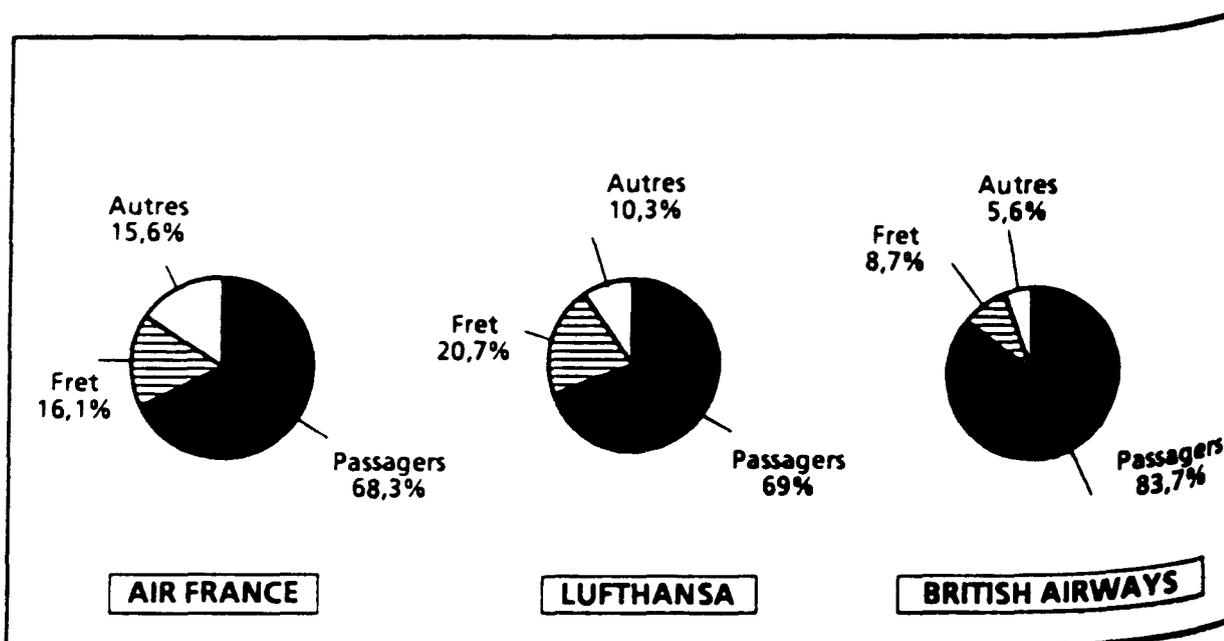
Source : Rapports financiers annuels d'Air France (compilation et traitement)

Le caractère quelque peu heurté de l'évolution de ces résultats apparaît clairement dans la représentation graphique qui peut en être faite.



La ventilation du chiffre d'affaires de la compagnie est donnée dans le graphique ci-après. Elle montre, ainsi qu'une comparaison internationale, l'importance non négligeable du fret et des prestations industrielles fournies par Air France sous forme, notamment, des travaux d'entretien d'avions pour le compte d'autres compagnies.

Structures des recettes  
Comparaisons internationales - 1989



Les charges d'exploitation ont très modérément augmenté de 1985 à 1988 (de 4,5 % seulement) mais elles ont progressé de plus de 17 % entre 1988 et 1989. Au sein de ce poste, les charges de personnels (8,9 milliards de francs en 1985 ; 10,7 milliards en 1989) sont restées relativement stables, augmentant de 8,2 % en francs constants (1). En revanche, les dépenses de carburant ont enregistré des variations très contrastées diminuant très fortement de 1985 à 1988 (de 5,3 milliards de francs à 3 milliards) et s'accroissant brutalement de 1988 à 1989 (+ 23,7 %) (2).

1. 30,2 % des charges d'exploitation en 1985, 32,3 % en 1988, 29 % en 1989.

2. Elles s'élevaient à 18 % des charges d'exploitation en 1985, à 10 % en 1988, et à 10,5 % en 1990.

La compagnie paraît d'ailleurs avoir subi plus que d'autres les effets de l'envolée des cours du kérosène qui s'est produite en 1989 (+ 50 % de juin à décembre) car elle avait refusé de se couvrir contre le risque de fluctuation des cours comme le font la plupart de ses concurrents, notamment américains. En économisant le coût des primes d'assurances, elle a pleinement bénéficié de la chute des cours constatée de 1985 à 1989 mais elle s'est trouvée plus exposée au moment du renversement de la tendance.

Pour la période 1985-1988, la conjoncture pétrolière a donc indéniablement contribué au dégagement des excédents constatés.

Les modifications des parités monétaires, notamment franc/dollar, ont également joué un rôle non négligeable. Le rapport particulier de la Cour des Comptes, sur les comptes de la compagnie nationale Air France (1) pour ces exercices, estime leurs conséquences sur le résultat de l'activité de transport subsonique (fret et passagers) à 600 millions de francs en 1986 et à 200 millions de francs en 1987 et 1988. Les gains de productivité ayant permis la réduction des coûts unitaires composent le dernier facteur d'explication. Selon la Cour des Comptes, entre 1984 et 1988, leur diminution en francs constants a été, hors carburant, de 11,6 % alors qu'elle s'élève à 25,6 % quand on prend en compte l'effondrement des prix du carburacteur.

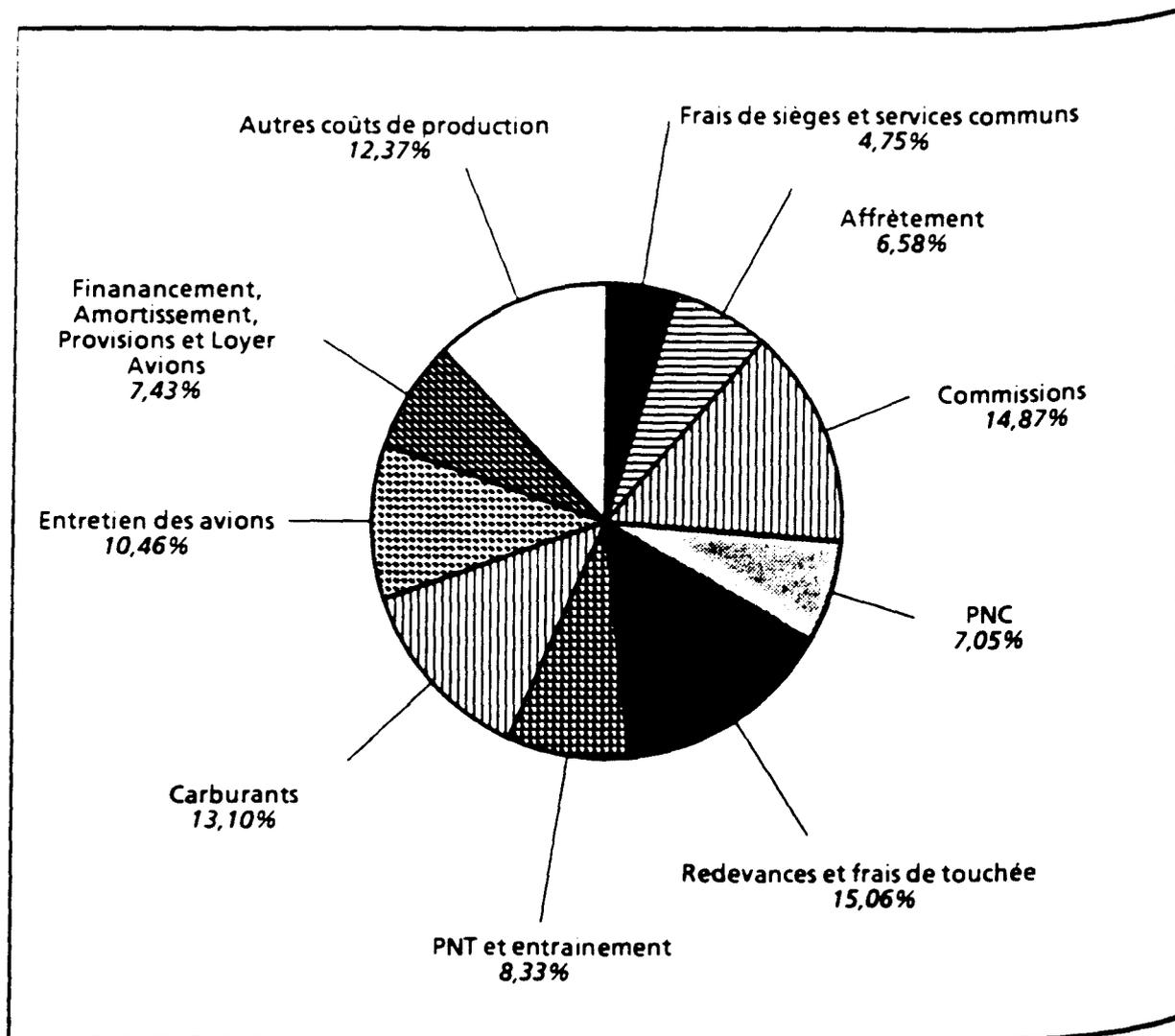
A l'inverse, la dégradation des résultats en 1989, ne résulte qu'en partie de la flambée de ces prix. La multiplication des affrètements rendue nécessaire par l'insuffisante capacité de la flotte, en regard de la demande, a eu une influence tout aussi importante. Les dépenses correspondantes ont, en effet, augmenté de 43,5 % entre 1988 et 1989. En 1989, elles ont représenté 2 milliards de francs et 6,7 % du total des charges d'exploitation.

La détérioration des comptes tend ainsi à souligner la relative vulnérabilité structurelle de la compagnie nationale qui semble rencontrer quelques difficultés pour s'adapter, au mieux, à l'évolution d'un marché que le desserrement d'un certain carcan réglementaire rend de plus en plus sélectif.

1. Rapport particulier sur les comptes, l'activité, la gestion et les résultats de la compagnie nationale Air France pour les exercices 1985-1988. Cour des Comptes 1991.

La répartition des coûts de production d'Air France en 1990 est présentée dans le schéma ci-après (1).

Répartition des coûts de production 1990



1. Voir détail en annexe 5.

c) *Des pertes de parts de marché*

• **Présentation générale**

De 1980 à 1989, la compagnie nationale a connu une érosion de la plupart des positions qu'elle détenait dans le transport aérien mondial, tout particulièrement pour ce qui concerne le trafic de passagers. Un bref rappel des places qu'elle a successivement occupées, au cours des ans, dans les différents classements des compagnies internationales élaborés par IATA permet de constater, en un coup d'oeil, ce recul quasi-général.

**Evolution du classement d'Air France au sein des transporteurs aériens adhérents à IATA**

Indicateur	Rang en 1980	Rang en 1985	Rang en 1989	Nombre de places en + ou en -
Trafic international de passagers (1)	3ème	5ème	5ème	- 2
Trafic total (international + domestique) de passagers (1)	7ème	8ème	10ème	- 3
Trafic international de fret (2)	3ème	3ème	3ème	
Trafic total (international + domestique) de fret (2)	3ème	4ème	4ème	- 1
Trafic international global (passagers + fret) (3)	3ème	4ème	4ème	- 1
Trafic total global (passagers + fret) (3)	7ème	6ème	7ème	- 1 (depuis 1985)

(1) En passagers/km ; (2) En tonnes/km ; (3) En tonnes kilomètres transportées totales.

Source : *Annuaire statistiques annuels de IATA (compilation)*.

Si l'entreprise semble avoir pu maintenir un rang honorable dans le trafic international de fret, elle a décliné sur tous les autres plans. Elle a même perdu en 1989, la place que ses résultats dans la messagerie lui avaient permis de gagner en 1985 pour l'ensemble des trafics (internationaux et nationaux tous chargements confondus).

Cet affaissement commercial se trouve confirmé par des analyses approfondies de l'évolution de la compagnie qui, non seulement, révèlent l'importance de ses pertes de parts de marché dans le transport de passagers, mais soulignent aussi une dérive préoccupante de ses résultats dans l'acheminement de marchandises.

• Une dérive préoccupante dans le trafic de fret.

Si, de 1980 à 1989, le nombre de tonnes/kilomètres de fret transportées par Air France a crû plus vite que celui réalisé par l'ensemble des compagnies adhérentes à IATA (+ 114% contre + 34% pour l'ensemble des trafics internationaux et domestiques (1)), cette situation recouvre, en réalité, deux périodes très différentes : dans un premier temps, de 1980 à 1985, Air France augmente son activité de façon très nette (+ 54,7 %), tandis que l'ensemble des compagnies IATA régresse légèrement (- 1,2 %) ; ce différentiel s'inverse à partir de 1985 avec une croissance entre 1985 et 1989 de +36% contre +59% pour l'ensemble des autres compagnies.

L'évolution des parts de marché de la compagnie nationale est, de ce point de vue, extrêmement révélatrice :

Evolution des parts de marché détenues par Air France parmi les compagnies IATA pour le trafic de fret 1989/1980

Indicateur	1980	1985	1989	Variation	Variation 85/80	Variation 89/85
Parts du marché international de fret (hors poste) des compagnies IATA détenues par Air France (1)	7,23 %	9,45 %	8,28 %	+ 14,5%	+ 30,7%	- 12,3%
Parts du marché total de fret (hors poste) des compagnies IATA détenues par Air France (1)	5,31%	8,33%	7,13%	+ 34,2%	+ 56,8%	- 14,4%

(1) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par IATA.

Source : *Annuaire statistiques annuels de IATA*.

Les statistiques publiées par l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) (2) pour la même période donnent encore plus d'ampleur à cette inflexion préoccupante. La part d'Air France dans le trafic international de fret recensé par l'OACI (45 milliards de tonnes/km en 1989 contre 37 milliards pour IATA) a diminué de 10 % sur les cinq dernières années.

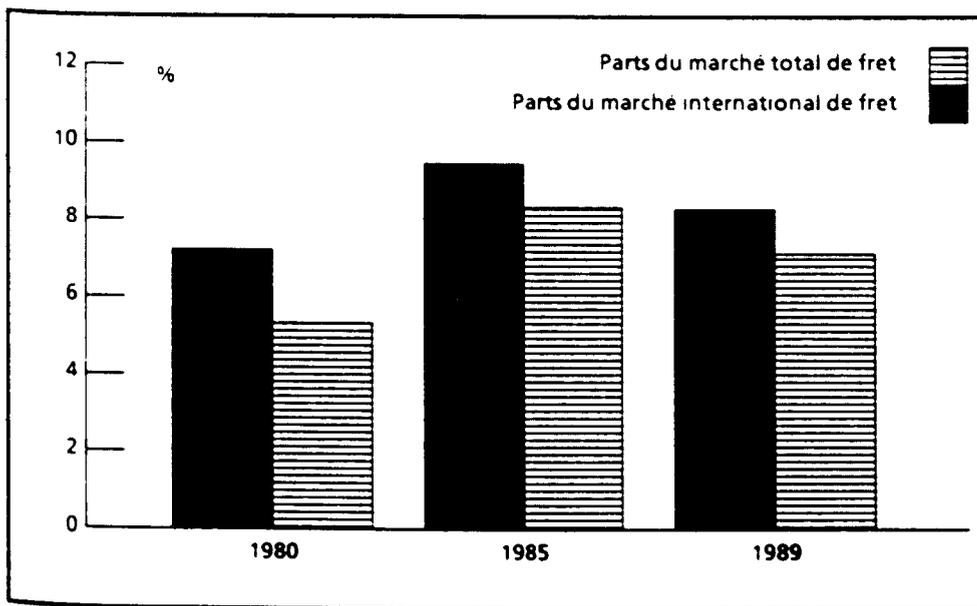
1. Voir détails en annexe 6.

2. Institution permanente de l'ONU qui recense les déclarations effectuées par les Etats sur l'activité de toutes les compagnies aériennes du monde quels que soient leur taille et leur champ d'opération.

Quand l'on considère le seul marché détenu par les compagnies membres de l'Association aérienne européenne (AEA), ce dérapage se trouve confirmé mais atténué (- 3 %) (1). Cette atténuation s'explique toutefois par un recul de l'ensemble des membres de l'AEA sur le marché mondial. Les compagnies de la CEE qui en composent la majorité ont vu leur part, dans le trafic fret décompté par l'OACI, diminuer de 7 % entre 1985 et 1989. Le score d'Air France prouve donc simplement que, sur le marché mondial, elle recule plus vite que ses consoeurs européennes.

Le graphique suivant résume l'ensemble de ces évolutions négatives :

Evolution des parts de marché Air France pour le fret



Néanmoins, le trafic de fret international représentant à peine 1/6ème des recettes d'exploitation de la compagnie, sa régression commerciale est, d'un certain point de vue, moins inquiétante que celle - beaucoup plus accentuée - du transport de passagers, qui, lui, compose la principale partie des recettes.

1. Voir détails en annexe 6.

• Un déclin accentué dans le transport de passagers.

Tous les indicateurs disponibles tendent à démontrer les difficultés rencontrées par Air France pour conserver ses parts de marché dans le transport de passagers au cours de la décennie 1980.

Tous les chiffres disponibles, qu'ils soient fournis par l'OACI, par l'IATA ou par l'AEA confirment cette tendance au déclin de ces parts de marché pour le trafic régulier de passagers (1).

L'IATA et l'AEA recensent, en effet, un moins grand nombre de trafics réguliers que l'OACI (2) qui appréhende l'ensemble des trafics. Néanmoins, ces deux associations présentent l'intérêt de regrouper la plupart des compagnies entrant dans la même catégorie qu'Air-France par l'activité (IATA) ou le contexte économique et social (AEA). L'utilisation qu'elles fournissent permet donc d'apprécier plus précisément la tendance examinée.

Part de marché d'Air France dans le trafic passager

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 89/80	Variation 85/80	Variation 89/85
Parts du trafic international régulier de passagers au sein de l'OACI (1)	4,56 %	3,95 %	3,46 %	- 24,1 %	- 13,3 %	- 12,4 %
Parts du trafic international régulier de passagers des compagnies IATA (2)	4,59 %	4,96 %	4,35 %	- 5,21 %	+ 8 %	- 12 %
Parts du trafic total régulier de passagers des compagnies IATA (2)	2,37 %	3,48 %	3,05 %	+ 28,6 %	+ 46,8 %	- 12,3 %
Parts du trafic international régulier de passagers des compagnies AEA (3)	13,13 %	12,08 %	11,43 %	- 12,9 %	- 7,9 %	- 5,3 %
Parts du trafic régulier total de passagers des compagnies AEA (3)	13,97 %	13,25 %	13,09 %	- 6,2 %	- 5,1 %	- 1,2 %

(1) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par l'OACI - Organisation de l'aviation civile internationale.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par IATA. Association du transport aérien international.

(3) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par l'AEA. Association aérienne européenne.

1. Voir détails en annexes 7.

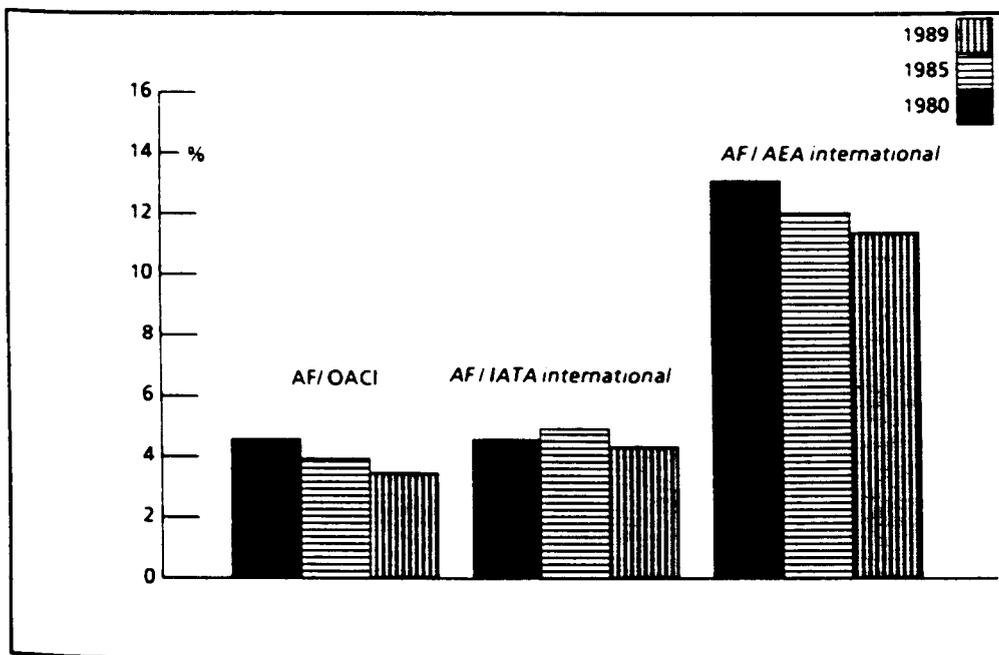
2.830 milliards de passagers/kilomètres en 1989 pour l'OACI contre 660 milliards pour IATA et 251 milliards pour l'AEA.

Les évolutions relatives aux trafics internationaux "OACI" et "AEA" indiquent une décroissance continue des parts de marché d'Air France. Celle correspondant au comportement d'Air France au sein de IATA marque, en revanche, un mouvement en deux temps : une progression significative de 1980 à 1985, une régression marquée de 1985 à 1989, le bilan de la période étant nettement négatif (- 5,2%).

Cette évolution contrastée n'est que le résultat de la baisse du trafic IATA et AEA, au sein du trafic OACI pendant la période 1980-1985 ; ainsi, il a pu y avoir une augmentation des parts de marché d'Air France parmi les principales compagnies (IATA), accompagnée d'une diminution de cette part dans le trafic total (OACI) et le trafic des compagnies européennes (voir explication technique en annexe) (1).

Le schéma ci-dessous illustre le déclin commercial de la compagnie nationale.

Evolution des parts de marché d'Air France - Passagers



Sur toute cette période, quel que soit le segment économique sur lequel on porte le regard (OACI, IATA, AEA), Air France a été incapable de s'opposer au grignotement, lent mais continu, de ses parts de marché dans l'acheminement des passagers.

1. Voir annexe 8.

La dérive constatée se trouve même amplifiée, à la marge, quand on ajoute, au trafic régulier, les dessertes internationales et domestiques assurées par des vols charters, puisque, dans ce domaine, le nombre de passagers/kilomètres transportés par Air France a augmenté de moins d'1% par an entre 1980 à 1989 alors que, dans le même temps, la croissance du secteur atteignait, en moyenne, 10 % annuel (1).

Cet affaiblissement a, certes, été dissimulé, en partie, par l'exceptionnelle croissance qu'a connu le secteur pendant la même période et dont la compagnie nationale a pu profiter. Mais, dans un environnement plus maussade, ce recul constant pourrait se transformer en effondrement.

Or, cette crainte ne peut malheureusement être entièrement écartée, car le tassement commercial d'Air France se révèle concomitant à l'apparition des premières manifestations d'une concurrence accentuée sur ses lignes aériennes. Or, celle-ci ne peut que se développer encore dans les années à venir, notamment sous l'effet de la libéralisation du transport aérien dans la Communauté.

#### **• Une faible résistance aux effets de la concurrence**

Quatre événements clefs ont marqué l'histoire du développement de la concurrence opposée à Air France dans les années 1980 :

- l'apparition, au début des années 1980, de compagnies très dynamiques dans les nombreux pays industriels du Sud-Est asiatique (Singapore Airlines, Thai International, Cathay Pacifique...);

- la déréglementation du transport aérien américain, lancée en 1979 par Jimmy Carter, qui a d'abord bouleversé le paysage aérien intérieur des Etats-Unis puis a, de proche en proche, ébranlé tout l'édifice réglementaire international hérité de la dernière guerre mondiale ;

- la libéralisation de la desserte aérienne des départements d'outre-mer français, opérée en 1986 par MM. Jacques Douffiagues et Jacques Chirac ;

*1. Total vols non réguliers dans le monde : 48.900 millions de passagers/kilomètres en 1980 ; 51.800 millions en 1985 ; 93.000 millions en 1983. (Source : Conférence européenne de l'aviation civile).*

*Total vols non réguliers d'Air France : 103 millions en 1980 ; 66 millions en 1985 ; 112 millions en 1989 (Source : Annuaire statistiques de IATA).*

- et le premier paquet de libéralisation dans la Communauté économique européenne acceptée, en décembre 1987, par le même gouvernement de M. Jacques Chirac.

\*Le premier événement -l'apparition de concurrents asiatiques- semble, en définitive, avoir assez peu affecté Air France, tout au moins dans un premier temps, au contraire d'UTA qui en a beaucoup pâti. La compagnie nationale se trouvait, en effet, moins exposée à la compétition de ces nouveaux adversaires en raison, d'une part, d'un réseau beaucoup plus large, d'autre part, du fait qu'une grande partie de ses attributions de compétence, en Asie, se trouvait à l'écart de leur aire d'influence.

D'aucuns paraissent même enclins à expliquer une partie du bon comportement de la compagnie nationale au sein du club IATA, de 1980 à 1985, par la circonstance qu'elle était, moins que d'autres, présente dans les zones de turbulence créées par le décollage de ces nouvelles ailes. Il n'est d'ailleurs pas inenvisageable que, ces jeunes compagnies n'étant pour la plupart pas membres de IATA, cela puisse constituer une des raisons du phénomène, constaté précédemment, de pertes de parts de marché sur le trafic "OACI" accompagnées par des gains sur celui enregistré par IATA. Quand les compagnies membres de IATA reculent sur des marchés peu fréquentés par un des adhérents, il est logique que celui-ci connaisse une valorisation relative de sa part de trafic au sein de IATA.

\*Air France n'a, en revanche, pas été insensible aux coups que lui ont porté les compagnies américaines sur la desserte de l'Atlantique Nord.

La déréglementation a favorisé la tendance à la concentration des transporteurs d'outre-Atlantique (1) et surtout elle a entraîné l'irruption des grandes compagnies intérieures (American, United, Northwest, ...) sur les lignes internationales, notamment celles à destination de l'Europe et de la France (2). La page suivante témoigne du choc qui en est résulté pour Air France et, d'une façon générale, pour l'ensemble du pavillon français

Le nombre des compagnies américaines est passé de 2 en 1984 à 8 en 1989 ! La part du marché du pavillon français est passée de 48,3 % en 1981 à 30,9 % en 1990. Cette "offensive" a touché l'ensemble des compagnies européennes, mais certaines d'entre elles ont regagné en partie les parts de marché perdues (telles British Airways avec 13,1 % du trafic Europe - Etats-Unis en 1985, 11,1 % en

1. En 1991, 8 compagnies contrôlent 93% du marché contre 12 en 1979.

2. L'accord aérien franco-américain prévoit la possibilité de multidésignation de transporteurs ; par le simple jeu du marché, cette règle a surtout bénéficié aux compagnies américaines.

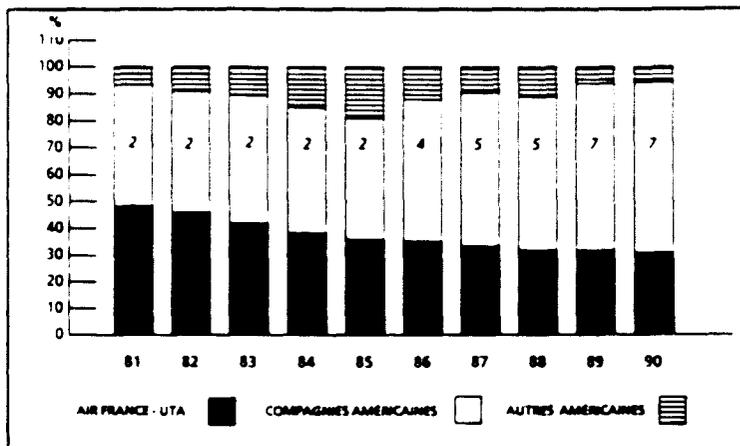
1987, puis une remontée à 13 % en 1989). L'ensemble de ces indications est présenté ci-après.

### Trafic et parts de marché sur les relations transatlantiques

La part des compagnies américaines est passée de 45 % en 1985 à 64 % aujourd'hui. Cette évolution est due à la très forte pression et la multiplication des compagnies américaines, puisqu'on voit apparaître successivement, en 1986 American Airlines et Delta, en 1987 Continental et en 1989 Northwest et Tower Air.

Le partage entre compagnies françaises et compagnies américaines est donné dans le graphique ci-dessous (le nombre de compagnies américaines recensées en année pleine figure à l'intérieur de l'histogramme).

TRAFIC PASSAGERS FRANCE - ETATS-UNIS PARTS DES TRANSPORTEURS



L'évolution des parts de marché est donnée par le tableau ci-après. A noter qu'il y a aujourd'hui sept compagnies américaines sur le marché allemand et britannique, huit en France.

### Evolution des parts de marché sur le trafic Europe - Etats Unis (en %)

Principales compagnies européennes	1981	1985	1986	1987	1988	1989
Air France	6,1	5,2	4,1	4	3,9	4,2
British Airways	15,6	13,1	11,3	11,1	12,1	13
KLM	6,8	6,6	6,5	6,1	5,8	6,1
Lufthansa	8,6	7,3	7,6	7,9	7,4	8
<b>S/total principales compagnies européennes</b>	<b>37,1</b>	<b>32,2</b>	<b>29,5</b>	<b>29,1</b>	<b>27,2</b>	<b>31,3</b>
<b>S/total compagnies européennes</b>	<b>58,3</b>	<b>52,8</b>	<b>47,6</b>	<b>45,6</b>	<b>43,2</b>	<b>45,4</b>
<b>Compagnies américaines</b>	<b>41,7</b>	<b>47,2</b>	<b>52,4</b>	<b>54,4</b>	<b>56,8</b>	<b>54,6</b>

\*L'ouverture de la concurrence pour la desserte des DOM et plus particulièrement des Antilles a eu des effets plus contrastés.

Dans l'année ayant suivi la suppression du monopole, la compagnie a enregistré une spectaculaire progression de son trafic (+ 27 % entre 1986 et 1987), suivie d'un ralentissement (+ 9 % entre 1987 et 1988) puis d'une stagnation (+ 1,5 % en 1989, année, il est vrai, perturbée par le cyclone Hugo en Guadeloupe). Pourtant, la nouvelle politique a eu des effets bénéfiques sur la rentabilité des lignes, au moins dans un premier temps, puisqu'elle a engendré un écrêtement des pointes de trafic, et une vive augmentation du trafic global, mais la position dominante de la compagnie s'est trouvée affaiblie, au bénéfice de ses concurrentes.

\*Un constat quelque peu similaire paraît pouvoir être établi pour ce qui concerne les conséquences de la libéralisation communautaire.

En 1988, année de mise en oeuvre de la nouvelle orientation et, en 1989, première année de rodage, la compagnie nationale a affiché une croissance supérieure à la moyenne des compagnies de l'AEA. Soulignons, au passage, la traduction, dans ce résultat positif, des efforts de gestion et de modernisation entrepris à partir de 1986. Leur influence paraît toutefois être restée limitée dans le temps puisque, au premier semestre 1990, Air France enregistrerait une progression de son trafic de passagers trois fois inférieure à la moyenne des compagnies membres de l'AEA. Parallèlement, l'augmentation de son trafic de fret était deux fois moindre que celle de la moyenne de ces compagnies.

Au total, l'entreprise nationale semble résister assez mal à l'accentuation des pressions concurrentielles, qui, pourtant, ne peuvent que continuer à croître. Cette relative vulnérabilité semble, en outre, s'accompagner d'une productivité qui, en regard de celle de ces principaux compétiteurs, n'apparaît pas très satisfaisante.

#### *d) Une productivité peu satisfaisante*

Ce type de comparaisons internationales doit être entouré d'un certain nombre de précautions méthodologiques décrites en annexe (1).

1. Voir annexe n°9.

Un faisceau de plusieurs indicateurs permet d'évaluer la compétitivité d'un transporteur aérien. La plupart révèlent une productivité insuffisante d'Air France.

• La productivité physique.

La productivité physique d'Air France et de ses deux principaux concurrents européens, British Airways et Lufthansa, a suivi l'évolution suivante de 1985 à 1989.

Evolution comparée de la productivité physique\*

Compagnies	1985	1986	1987	1988	1989	Variation 89/85
Air France	143.335	148.928	163.989	171.008	171.244	+ 19,4%
British Airways**	135.313	139.545	150.590	152.997	153.841	+ 13,6%
Lufthansa	140.703	145.845	165.992	170.244	171.653	+ 22%

\*En tonnes kilomètres totales transportées pour un agent.

\*\*Pour les années 1985 à 1987, le résultat mentionné pour British Airways a été obtenu en divisant la somme TKTT de BA et British Caledonian par la somme des effectifs employés par les deux compagnies.

Source : IATA.

En 1989 seulement mais comparée à celle de plusieurs de ses homologues européens, américains et asiatiques, la productivité physique de la compagnie nationale s'établissait comme suit :

Comparaison de la productivité physique d'Air France par rapport à ses concurrents (Indices sur la base AF = 100 \*)

	AF (1)	BA (2)	LH (3)	KL (4)	AA (5)	UA (6)	DL (7)	SQ (8)	JL (9)	CX (10)	KE (11)
Productivité physique du personnel (TKTT/agent)	100	90	100,2	99	93	106	96	207	228	165	177

\*Indices obtenus en divisant le chiffre de chaque compagnie considérée par le chiffre Air France correspondant.  
 (1) Air France ; (2) British Airways ; (3) Lufthansa ; (4) KLM ; (5) American Airlines ; (6) United Airlines au 30.06.90 ; (7) Delta au 30.06.90 ; (8) Singapore ; (9) Japan Airlines ; (10) Cathay Pacific au 30.06.90 ; (11) Korean Airlines au 30.06.90.  
 Source : Air France + IATA.

Dans ce tableau, lorsque l'indice est supérieur à 100, la productivité est supérieure à celle d'Air France inversement.

Ainsi, en nombre de tonnes kilomètres totales par salarié, la compagnie se place à **un rang satisfaisant** face à ses concurrents européens et américains. Même si ses résultats, en ce domaine, sont moins bons que ceux de Lufthansa, elle a su prouver sa capacité à les améliorer d'une manière significative entre 1985 et 1989. En revanche, le pas à franchir demeure important pour atteindre les performances des asiatiques, désormais redoutables concurrents pour toutes les compagnies occidentales.

Cependant, cet indicateur présente l'inconvénient de favoriser, d'une manière quelque peu excessive, les transporteurs qui assurent une grosse activité de fret (Air France, Lufthansa, Japan Airlines) au détriment de ceux davantage orientés vers l'acheminement de passagers. Ainsi, faut-il observer que British Airways ne dispose pas d'avions cargo contrairement à ses deux premiers concurrents européens, ce qui explique un rang modeste dans la productivité physique. Une tonne de fret et onze passagers (le poids standard retenu pour un voyageur est de 90 kg) sont, en effet, comptabilisés de la même manière. Or, le trafic de passagers a un impact très nettement supérieur sur les recettes, en dépit du fait qu'il nécessite plus d'attention et plus de frais que celui des containers.

Sur le plan financier, il est évident qu'il vaut mieux emporter onze personnes en première classe vers Rio de Janeiro qu'une tonne de fret. En tenant compte de cet élément, la correction à apporter conduirait à diviser par deux l'impact du fret sur les résultats globaux : le critère retenu pour calculer "l'équivalent passagers kilomètres transportés (EPKT)" étant de une tonne de messagerie pour cinq passagers.

#### • Les coûts de production

Ainsi, quand l'on considère le coût à la tonne kilomètre transportée, le score de la compagnie, en 1989, s'avère beaucoup moins flatteur :

Coût à la tonne/km transportée en 1989  
(Indices sur la base AF = 100\*)

	AF	BA	LH	KL	AA	UA	DL	SQ	JL	CX	KE
Coût à la tonne km transportée (Dépenses totales d'exploration TKTT)*	100	99	109	80	91	92	100	47	95	58	63

\*Indices obtenus en divisant le chiffre de chaque compagnie considérée par le chiffre Air France correspondant.  
Source : Air France (à partir des rapports).

Ici, puisqu'il s'agit du quotient d'une dépense, quand l'indice est supérieur à 100 la productivité est inférieure à celle d'Air France, quand il est inférieur à 100, cela signifie que la productivité est supérieure à celle d'Air France.

Alors que, en termes de productivité physique, elle occupait la troisième place des compagnies occidentales (derrière United et Lufthansa) et la septième de l'ensemble considéré (derrière les quatre asiatiques), cet indicateur place Air France en avant-dernière position (devant Lufthansa et à égalité avec Delta).

• Toujours en 1989, son handicap en terme de coût relatif se trouve confirmé par la situation au plan du coût salarial par employé :

Coût salarial moyen par agent en 1989  
(Indices sur la base AF = 100 \*)

	AF	BA	LH	KL	AA	UA	DL	SQ	JL	CX	KE
Coût salarial par agent (sur la base du dollar des Etats-Unis)	100	80	102	86	100	106	135	74	n.d.	n.d.	n.d.

\* Indices obtenus en divisant le chiffre de chaque compagnie considérée par le chiffre Air France correspondant.  
Source : Air France.

Là encore, puisqu'il s'agit également du quotient d'une dépense, quand l'indice est supérieur à 100 la productivité est inférieure à celle d'Air France et quand il est inférieur à 100 cela signifie que la productivité est supérieure à celle d'Air France.

La position de la compagnie se révèle en la matière, extrêmement faible.

En effet, si l'on corrige les chiffres obtenus par le différentiel de PIB par tête pour l'année considérée, non seulement les compagnies européennes les plus performantes (BA et KLM) conservent un avantage significatif (de l'ordre de 8,6 % pour British Airways et de 4 % pour KLM) mais, en outre, American, United et Lufthansa se révèlent plus compétitives, le niveau de vie par habitant étant, dans leur pays de résidence, plus élevé qu'en France. Sur les onze compagnies examinées, il n'y aurait alors que Delta qui enregistrerait un coût salarial moyen - exprimé en termes de pouvoir d'achat - légèrement supérieur à celui d'Air France. Le sens des résultats ne fait, en effet, guère de doutes pour ce qui concerne les trois compagnies asiatiques.

Air France présente donc les caractéristiques d'afficher une bonne productivité physique et des indicateurs de productivité financière médiocres. Cette conclusion, qui repose sur des données communiquées et établies par la compagnie nationale paraît difficilement contestable. D'autant plus, qu'elle paraît corroborée par un examen des recettes d'exploitation par agent employé, pour

quatre compagnies européennes comparables : Air France, British Airways, Lufthansa et KLM.

De ce point de vue, le principal facteur de distorsion pouvant fausser la comparaison de ces entreprises est celui de la maintenance, en propre, des avions ou de sa sous-traitance. Or, la proportion des effectifs affectés à cette tâche dans chacune des entreprises examinées apparaît, au premier janvier 1990, similaire tant au plan des effectifs totaux <sup>(1)</sup> que du nombre d'appareils composant les flottes <sup>(2)</sup> (quoique, sur ce point, British Airways affiche un ratio particulièrement faible sans doute en partie lié aux économies d'échelle que permet, en la matière, une flotte importante). Les structures d'Air France et de Lufthansa se révèlent, en revanche, extrêmement proches.

	AF	BA	LH	KLM
Nombre d'employés pour un avion	83,8	46,6	91,1	74
Pourcentage d'employés à l'entretien dans les effectifs	25 %	19,6 %	25 %	21 %

Source : World Air Transport Statistics - juin 1990 - IATA.

Les solutions retenues pour l'entretien des machines ne paraissent donc pouvoir jouer, en l'espèce, un rôle discriminant.

En conséquence, peu d'arguments peuvent être opposés à la cohérence des comparaisons effectuées en annexe du présent rapport.

### • La productivité financière

- Le ratio recettes d'exploitation/nombre de salariés révèle que même après une forte croissance de la productivité financière des effectifs de 1986 à 1989 (+43% après une régression non moins significative : - 35,5 % de 1980 à 1985, cette productivité (121) reste très nettement inférieure en 1989 à celle de British Airways (140,6) et de Lufthansa (152,6) et juste équivalente à celle de KLM (119,4). A noter que les évolutions sont peu significatives car elles dépendent très largement des conversions monétaires. En

1. Air France : 1 employé à l'entretien pour 4 salariés ; British Airways : 1 pour 5,1 ; Lufthansa : 1 pour 4 ; KLM : 1 pour 4,7 (source utilisée pour les calculs : World Air Transport Statistics - juin 1990. IATA)

2. Air France : 83,8 employés pour 1 avion ; BA 46,6 pour 1 ; Lufthansa : 91,1 pour 1 ; KLM : 74 pour 1 (Source utilisée pour les calculs : World Air Transport Statistics - juin 1990. IATA).

revanche les comparaisons des différentes compagnies au même moment permettent de dégager des résultats significatifs.

Recettes d'exploitation (1) / Nombre de salariés (2)

	1980	1985	1989	Variation 89/80	Variation 85/80	Variation 89/85
<b>Air France</b>	131,3	84,6	121,0	- 7,8%	- 35,5%	+ 43,0%
<b>British Airways*</b>	79,69	99,38	140,6	+ 76,4%	+ 24,7%	+ 41,4%
<b>Lufthansa</b>	99,12	101,12	152,65	+ 54,0%	+ 2,0%	+ 50,8%
<b>KLM</b>	91,8	91,1	119,4	+ 30,0 %	- 0,7 %	+ 31,0 %

\* Pour 1980 et 1985, le ratio de BA est obtenu en ajoutant les résultats de BA et British Caledonian et en les divisant par la somme des effectifs employés à l'époque.

(1) En milliers de dollars courants des Etats-Unis (Source : IATA)

(2) Source : World Air Transport Statistics - Juin 1990. IATA.

L'amélioration de la situation de British Airways (+ 76,4 % en 9 ans) est tout à fait spectaculaire et paraît traduire, en chiffres, le redressement opéré, à partir de 1981, grâce à la gestion de Lord King. Pour la seule compagnie British Airways ce ratio est passé de 79,4 à 102 entre 1980 et 1985 tandis que celui de British Caledonian restait stable (de 81,9 à 83). La progression de Lufthansa et de KLM (toutes deux -tout comme BA et Bcal- en moins bonne position qu'Air France en 1980) a toujours été, quelle que soit la période considérée, supérieure à celle de la compagnie nationale.

Le mauvais score de la compagnie nationale ne peut guère s'expliquer par des pratiques hétérodoxes de ses concurrents. Si ceux-ci avaient -de manière atypique- affrété des avions ou sous-traité l'entretien des leurs (dans une proportion que n'aurait pas permis de détecter les critères précédemment utilisés) de tels comportements auraient, certes, eu pour effet d'augmenter indûment la part des recettes imputables à un salarié de l'entreprise (1) mais ils se seraient, également traduits dans les charges d'exploitation et, par voie de conséquence, dans le résultat brut d'exploitation.

- Or, la vérification opérée en calculant le ratio "résultat brut d'exploitation/nombre de salariés" ne laisse pas apparaître de variations de nature à accréditer la validité de telles hypothèses.

1. Puisque de telles solutions conduisent à confier une partie des tâches nécessaires à la production de recettes à une main-d'œuvre extérieure.

Résultats bruts d'exploitation (1) /  
Nombre de salariés (2)

	1980	1985	1989
<b>Air France</b>	- 2,07	6,56	3,27
<b>British Airways</b>	- 3,7	7,15	12,75
<b>Lufthansa</b>	- 0,04	2,01	1,68
<b>KLM</b>	1,36	4,07	6,07

\* Pour 1980 et 1985, le ratio de BA est obtenu en ajoutant les résultats de BA et British Caledonian et en les divisant par la somme des effectifs employés à l'époque.

(1) En milliers de dollars courants des Etats-Unis (Source : IATA)

(2) Source : World Air Transport Statistics - Juin 1990. IATA.

Non seulement British Airways réitère la preuve de son assainissement vigoureux et de l'excellente productivité de son personnel en 1989 (près de 4 fois supérieure à celle d'Air France selon cet indicateur) mais, en outre, KLM devance la compagnie française (6000 dollars par agent contre 3270). Sur ce plan, les deux transporteurs privés l'emportent même nettement sur Air France et sur Lufthansa. A croire que les entreprises privées sont plus aptes que les entreprises publiques à dégager des profits substantiels.

Le seul changement notable, entre les résultats fournis par chacun des deux ratios employés, est l'inversion des positions respectives d'Air France et de Lufthansa en 1985 et 1989 qui peut, toutefois, s'expliquer par l'important effort d'investissement entrepris par la compagnie allemande avant Air France.

De l'ensemble de l'examen auquel vient de procéder votre Commission, il ressort donc nettement que, au jour du regroupement, la compagnie nationale connaissait une productivité tout à fait insatisfaisante, en termes financiers, en regard de celle de la plupart de ses concurrents et ce, tout particulièrement, du point de vue de la productivité de son personnel.

Le rapport précité de la Cour des Comptes ne porte pas des conclusions fort différentes sur la situation et tend même à accentuer celles de votre Commission puisqu'il indique que de 1984 à 1988 :

"La productivité globale du personnel en termes physiques s'est nettement améliorée (+ 25 % en tonnes kilomètre-transportées). Du fait de la diminution de la recette unitaire (1), les résultats en termes financiers sont décevants (- 4,2 % en chiffre d'affaires par agent, en francs constants).

Par rapport aux gains de productivité faits par les compagnies aériennes européennes, les résultats d'Air France ont été meilleurs en ce qui concerne la productivité des personnels au sol et des personnels navigants commerciaux. A l'inverse, l'amélioration de la productivité des personnels navigants techniques mesurée en heures de vol effectivement réalisées, bien qu'ayant atteint 10,8 % entre 1984 et 1988, est restée inférieure à celles de ses principaux concurrents.

L'année 1989 semble avoir été marquée par un fléchissement de cette évolution favorable des gains de productivité.

Mais, d'une manière générale, les statistiques relatives aux effectifs ne prenant pas en compte les personnels affrétés avec les appareils (PNT ou PNC), les dépenses de personnels sont sous-évaluées et les gains de productivité surestimés. Compte tenu de la progression importante des affrètements, ces erreurs, actuellement de faible ampleur, pourraient devenir non négligeables."

La Cour ajoute par la suite :

"En définitive, même si les écarts en matière de coût salarial de la production par rapport aux autres compagnies européennes se sont réduits entre 1984 et 1987, les coûts salariaux par unités d'oeuvre restent en général supérieurs à ceux des autres compagnies."

Les analyses auxquelles il vient d'être procédé tendant à confirmer la persistance de cette situation, cela signifie que, au début de 1990, les surcoûts salariaux entraînaient pour Air France un prix de revient par siège offert supérieur à celui de ses concurrents. Il paraît d'ailleurs raisonnable de considérer que ce manque de compétitivité de son offre de sièges est un des facteurs expliquant les pertes significatives de parts de marché, qu'elle a enregistrées et qui ont été signalées précédemment.

1. Selon la Cour, la recette unitaire du transport subsonique de passagers a diminué de 23,4% durant la période considérée du fait notamment du développement de la baisse des tarifs.

En d'autres termes, au moment de la prise de contrôle d'UTA et d'Air Inter, la compagnie nationale était confrontée à un sérieux problème de compétitivité qui laissait peser une menace inquiétante sur son avenir, en raison de l'inéluctable accroissement de la pression concurrentielle à laquelle la libéralisation du transport aérien communautaire allait la soumettre.

Or, circonstance paradoxale, les deux entreprises dont elle devenait propriétaire ne connaissaient pas de telles difficultés mais voyaient, au contraire, leur dynamisme commercial entravé par des barrières juridiques s'opposant à leur développement.

## **2. UTA et Air Inter, deux entreprises entravées dans leur développement**

### *a) UTA : un potentiel étouffé*

Entreprise privée, dynamique, ambitieuse, UTA s'est vue refuser - à plusieurs reprises au cours des années ayant précédé son achat par Air France - les moyens juridiques de son adaptation aux périlleuses évolutions de ses marchés traditionnels. Exploitant des dessertes sévèrement concurrencées ou en déclin, elle n'a pas été autorisée par les pouvoirs publics à explorer ailleurs des voies complémentaires d'expansion. Elle s'est ainsi trouvée contrainte d'abandonner, avant qu'il ne soit trop tard, un combat difficile qui, dans ses conditions, pouvait apparaître trop dangereux à ses propriétaires.

N'ayant pu persévérer, la compagnie n'avait pas pour autant démérité. Malgré l'ébranlement causé par un vif conflit du travail, à l'heure du regroupement sa situation était saine, sa vigueur intacte.

### **• Une situation saine**

Vingt-cinquième transporteur aérien international par le tonnage de fret, trente-cinquième par le nombre des passagers-kilomètres, UTA se classait en 1989, à la **trente-deuxième place mondiale** pour l'ensemble des trafics (passagers et fret sur lignes internationales et domestiques) (1).

*1. Pour plus de précisions sur ce sujet, se reporter en annexe 2 aux classements effectués par IATA selon chacun de ces critères.*

Ces positions très honorables du fait des limitations géographiques de son activité n'étaient cependant que l'un des indicateurs de sa bonne santé.

Elle bénéficiait d'une flotte adaptée à son réseau (7 Boeing 747 ; 6 DC 10 (1)), jeune (8,5 ans d'âge moyen) et en voie d'accroissement. Avec sa filiale charter Aéro Maritime International (AMI), elle avait 11 avions en commande (2) et elle détenait des options pour 29 appareils supplémentaires dont 7 Boeing 767-300 et 12 Airbus A 340/A 330.

Frappée à deux reprises par le sort, elle avait perdu deux appareils (15 % de sa flotte) dans les cinq ans ayant précédé le regroupement. En 1985, un de ses Boeing 747-300, nouvellement acheté, avait été détruit par un incendie survenu dans la cabine pendant son stationnement sur les aires de garage de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle. En 1989, un attentat meurtrier avait fait exploser en vol, au-dessus du désert du Ténéré, un de ses DC 10 et avait causé la mort des 171 personnes que transportait l'appareil.

Malgré ces épreuves, elle n'en avait pas moins dégagé des bénéfices, la plupart du temps substantiels (810 millions de francs en 1986, 748 millions de francs en 1988) tous les ans (3), sauf en 1989 où le tragique accident de son DC-10 avait entraîné des mouvements de clientèle ayant eu un impact non négligeable sur le résultat (-134 millions de francs). Des profits exceptionnels (plus values d'assurance) pouvaient, il est vrai, majorer sensiblement les résultats courants, mais ceux-ci étaient satisfaisants.

La situation financière était bonne. Le groupe (4) disposait, au 31 décembre 1989, d'une trésorerie de l'ordre de 2,5 milliards de francs, soit l'équivalent à 150 millions de francs près de la trésorerie d'Air France, pour un chiffre d'affaire cinq fois moins important. De telles disponibilités devaient lui permettre de répondre dans les meilleures conditions aux importants investissements générés par le programme de modernisation de sa flotte.

1. Plus précisément : 6 DC-10-30 et 4 Boeing 747-300, 1 Boeing 747-200 passagers, 1 Boeing 747-200 cargo, 1 Boeing 747-400.

2. Plus précisément : 2 Boeing 747-400, 1 Boeing 747-200 cargo et 6 Airbus A 340, tous réservés dans des conditions financières particulièrement favorables.

3. Voir en annexe 10, le tableau de l'évolution des résultats principaux de la compagnie UTA.

4. Composé de la compagnie UTA et de ses filiales Aéro Maritime, Revina, CRMA et UTA Transports.

Du fait de cette structure financière particulièrement favorable, la compagnie pouvait sans problème assurer son expansion, mais les marchés qui lui étaient attribués ne pouvaient, à eux seuls, le lui permettre.

#### . Un marché limité et devenu difficile

Née le 12 septembre 1963 de la fusion des compagnies "Union Aéromaritime de Transport" (UAT) et "Transports Aériens internationaux" (TAI), et ayant repris leurs réseaux, la société UTA était, en 1985, uniquement agréée à exercer son activité :

- sur les relations aériennes entre la France métropolitaine et trente et un pays d'Afrique occidentale et australe ainsi que sur les relations entre l'Afrique du Sud et la Réunion ;

- sur les liaisons, via des points intermédiaires, entre la France métropolitaine et une zone comprenant les pays d'Asie du Sud-Est et d'Océanie situés à l'est du méridien de Calcutta et au Sud du parallèle de Saïgon, et au-delà aux îles Hawaï et à Los Angeles ;

- et sur les routes, entre la Polynésie et plusieurs villes américaines (Los Angeles, San Francisco, Vancouver, Chicago, Toronto) ainsi qu'entre Tokyo et la Polynésie et la Nouvelle Calédonie.

Elle était ainsi écartée des marchés les plus porteurs que constituent les trafics entre la France métropolitaine et d'autres zones développées à forte densité urbaine telles que l'Europe de l'Ouest et l'Amérique du Nord.

Or, en Asie et dans le Pacifique, elle devait faire face à la rude concurrence de compagnies très dynamiques (Japan Airlines, Singapore Airlines,...) pendant qu'en Afrique elle subissait l'atonie de la demande de transport résultant de la récession économique du continent.

L'évolution de son activité illustre cette détérioration de son environnement économique. De 1985 à 1989, alors que le transport aérien mondial enregistrait une phénoménale progression, le trafic de passagers d'UTA n'avait augmenté que de 7,5% et celui du fret de 12,5 %. Parallèlement, en dépit d'une bonne tenue de ses bénéfices nets, la compagnie connaissait une érosion de ses recettes sur lignes régulières : 4,7 milliards de francs en 1985, 4,4 en 1986, 4,2 en 1987, 4,1 en 1988 et 4,2 en 1989.

Pour faire face à ces défis menaçants, l'entreprise avait décidé, à partir de 1987, de développer l'activité de sa filiale charter Aéromaritime, ce qui avait entraîné des résultats positifs en 1988 (1) mais avait conduit, en 1989, à des heurts sociaux ayant influé sur la dégradation des comptes.

Surtout, UTA avait recherché de nouveaux secteurs géographiques d'activité et avait donc été amenée à solliciter des droits de trafic supplémentaires.

#### **• Le refus de dessertes américaines et européennes**

Pour obtenir l'accès à de nouvelles destinations, la compagnie a présenté quatre demandes successives aux pouvoirs publics. Deux ont été très partiellement satisfaites, deux ont été entièrement refusées.

*1. Les recettes procurées par l'activité d'Aéromaritime ont, grâce à leur apport, permis une croissance de 5,75 % de l'ensemble des recettes aériennes d'UTA pendant l'année 1988.*

### L'étranglement économique d'UTA

- En 1986, assurant déjà une liaison Paris/Papeete, elle avait sollicité la possibilité de desservir **San Francisco/Papeete**. Cela lui a été accordé. Cependant, dans le même temps, Air France qui effectuait des vols Paris/San Francisco a été autorisée à les poursuivre sur Papeete. La désignation de deux transporteurs pour l'exploitation d'un trafic relativement faible a donc limité l'intérêt de l'opération pour UTA.

La compagnie a éprouvé une déception similaire en 1989 après qu'elle ait demandé à développer des liaisons régulières permanentes entre cinq villes françaises de province (Lille, Mulhouse, Marseille, Bordeaux et Toulouse) et l'aéroport new-yorkais de **Newark**. La desserte qui l'intéressait en priorité était celle de Mulhouse car elle recélait le plus fort potentiel de trafic (25% du total estimé) en raison de la position géographique privilégiée de cette ville permettant de prospecter simultanément les marchés régionaux français, allemands et suisses. Or, Air France, hostile à l'ensemble des projets d'UTA avait, parallèlement, fait part de son intention d'ouvrir un service Mulhouse/Lyon/New-York et affirmait que, pour le cas spécifique de Mulhouse, l'habilitation d'UTA lui causerait des pertes importantes. Cet argument avait porté et UTA, même si elle a obtenu gain de cause pour les autres dessertes, n'a pas été autorisée au départ de Mulhouse.

En outre, indépendamment de ces deux succès mitigés, sans effets décisifs sur son développement, la compagnie a essuyé deux refus concernant ses projets essentiels.

- En 1987, elle avait souhaité ouvrir une ligne **Paris/New-York** aboutissant à l'aéroport de Newark qui n'était pas desservi par Air France bien que les liaisons entre Newark et Manhattan soient plus courtes que celles entre Manhattan et l'aéroport J. F. Kennedy. La demande était, notamment, justifiée par la faiblesse du pavillon français sur l'Atlantique Nord.

Cette faiblesse, réelle, s'était même trouvée accentuée au cours des années précédentes par l'augmentation du nombre de transporteurs américains habilités.

Le Conseil supérieur de l'aviation marchande (CSAM) avait donné un avis favorable à ce projet. Le ministre des transports de l'époque, qui avait impulsé la politique de libéralisation de la desserte aérienne des départements d'outre-mer, semblait tout disposé à suivre cet avis. Pourtant, l'autorisation a été refusée par le Gouvernement.

- En novembre 1988, sans se décourager, la compagnie demande à être agréée pour l'exploitation de liaisons régulières permanentes entre Paris et douze autres **grandes villes européennes** (Londres, Rome, Madrid, Barcelone, Lisbonne, Athènes, Amsterdam, Copenhague, Milan, Francfort, Dusseldorf, Munich) et entre Nice et Londres.

Elle s'appuie sur la possibilité de multidésignation prévue par le conseil de la CEE dans sa décision du 14 décembre 1987. Elle fait valoir que sur le marché africain ses principaux concurrents, Sabena et Swissair, peuvent drainer des passagers -y compris des passagers français - depuis la plupart des grandes métropoles de la Communauté vers leurs points de départ habituels que sont Bruxelles, Genève et Zurich. Elle rappelle qu'elle ne peut pas faire la même chose puisqu'elle n'est présente que sur une plateforme en Europe : Roissy-Charles-de-Gaulle. Elle souligne qu'elle se trouve, de ce point de vue, handicapée par rapport à ses concurrents et souhaite en conséquence pouvoir disposer de facilités similaires.

Cependant, quelques jours avant l'examen de ce dossier par le Conseil supérieur de l'aviation marchande, le ministre des transports avait déclaré *"Le Gouvernement a fait son choix : la règle générale restera l'attribution d'une ligne internationale à une seule compagnie régulière française. Autrement dit, les droits de trafic attribués à Air France et UTA ne devraient pas être modifiés."* Ainsi, bien que son rapporteur ait invité le CSAM à accompagner la demande d'UTA d'un avis favorable, le Conseil *"sans mésestimer les arguments présentés à l'appui d'une seconde désignation sur des lignes importantes"*, confirme, le 1er décembre 1988, la position ministérielle en considérant *"qu'il n'est pas opportun de favoriser une concurrence interne face aux rivaux étrangers et risquer ainsi de nuire au transport aérien français"*.

Or, M. Jérôme Seydoux, le président des Chargeurs S.A., groupe propriétaire d'UTA avait indiqué, le 21 septembre 1988, au journal Le Monde : *"Si UTA n'a pas de nouvelles destinations pour se développer, si elle n'a pas de perspectives pour mobiliser son personnel, si elle reste enfermée dans une Afrique en crise et un Pacifique marginal, nous n'avons que le choix de nous vendre à Air France."*

Dès lors, rien d'étonnant à la décision annoncée quinze mois plus tard !

Confrontés au veto des pouvoirs publics, se heurtant à une logique politique soucieuse de préserver les intérêts de la compagnie nationale, ayant à résoudre le problème du développement d'une société dont le marché principal s'effritait et condamnés -pour que de nouveaux horizons s'ouvrent à elle- à attendre des lendemains communautaires plus propices mais lointains, les propriétaires d'UTA pouvaient craindre pour leurs intérêts et préférer un renoncement profitable aux risques d'une quête incertaine. C'est ce

choix qui a été effectué et sa cohérence apparaît difficilement contestable.

*b) Air Inter : une croissance cantonnée*

Air Inter est née le 12 novembre 1954, créée par douze hommes administrateurs des plus grandes entreprises de transport français, ferroviaires, routiers, maritimes et aériens, et prend la forme des statuts d'une société de transports aériens oeuvrant exclusivement à l'intérieur du territoire français métropolitain et vers la Corse.

Quatre années de mise en oeuvre laborieuse débutent au printemps 1958 par le premier vol sur DC.3 affrété, avec des résultats si décevants qu'Air Inter décide, le 25 septembre 1958, d'arrêter l'exploitation, une équipe restreinte reprenant les études. En juin 1960, l'amiral Paul Hébrard accepte la présidence d'Air Inter qui, à partir de 1962, commence à se développer.

Société d'économie mixte dominée à près de 60 % par les capitaux publics, Air Inter présentait, en 1990, la particularité d'être une compagnie de transport aérien contrôlée à 85 % par d'autres transporteurs (Air France : 36,53 %, UTA : 35,80 % ; SNCF : 12,32 %)

L'entreprise a engagé son exploitation des lignes aériennes intérieures en 1960, commençant par Toulouse, Lyon et Nice. Après des débuts difficiles sur ce marché, à l'origine délibérément dédaigné par Air France, elle l'a vigoureusement développé et a prospéré à un rythme rapide.

Affectée, au début des années 1980, par l'ouverture de la ligne ferroviaire à Très Grande Vitesse entre Paris et Lyon qui a entraîné un affaissement de ses courbes d'activité et de résultats, la compagnie s'est fermement reprise dès 1984. Au cours des années 1985 à 1989, elle a procédé à une modernisation accélérée de sa flotte et a enregistré une croissance parfois spectaculaire de sa production, qui s'est accompagnée d'importants excédents financiers. Elle tendait néanmoins à se heurter aux limites structurelles du marché qui lui était attribué.

• Les points forts de la compagnie

- Une modernisation accélérée de la flotte

Confronté à un impérieux besoin d'améliorer sa productivité pour assurer son avenir, Air Inter a considérablement modernisé son parc d'avions moyens courriers dans les cinq ans ayant précédé sa prise de contrôle par Air France, selon un rythme qui s'est accéléré tout au long de la période (2 avions en 1985, 3 en 1986, 5 en 1988, 7 en 1989). Cette évolution se résume de la manière suivante :

Evolution de la flotte d'Air Inter

Types d'avions	Capacité en sièges	Nombre d'avions au 31.12.84	Nombre d'avions au 01.01.90	Achats du 31.12.84 au 01.01.90	Cessions du 31.12.84 au 01.01.90	Augmentation de la capacité de la flotte de 1985 à 1989
Airbus A 300	314	13	19	+ 6	-	+ 1884
Airbus A 320	172	-	10	+ 10	-	+ 1720
Mercure	156	10	11	+ 1	-	+ 156
Super 12	2131	12	12	-	-	-
Foker 27-500	50	7	-	-	- 7	- 350
<b>Total</b>	<b>7564 *</b>	<b>42</b>	<b>52</b>	<b>+ 17</b>	<b>- 7</b>	<b>+ 3410</b>

\* au 31.12.1984.

Source : Rapports d'activité annuels d'Air Inter (compilation et traitement).

Le parc de machines a été renouvelé à hauteur de 40 % et a augmenté d'environ 25 % pendant que, dans le même temps, sa capacité totale a été multipliée par près de 1,5. Précisons, en outre, que, par siège, la consommation en carburant d'un A 320 est inférieure de 30 % à celle d'un Mercure.

En 1989, ses anticipations de trafic conduisaient la compagnie à amplifier encore ce mouvement de modernisation, en programmant une augmentation des capacités de sa flotte et son rajeunissement. Ces objectifs prévoyaient le retrait des Super 12 pour 1992 et l'acquisition de 23 nouveaux Airbus A 320 devant tous être en service en mars 1993.

En vertu de cet échéancier, aucun avion de la compagnie ne devait avoir plus de cinq ans d'âge en 1994. De ce fait, on estimait qu'à la fin du programme de renouvellement, la consommation

moyenne de carburant au passager transporté tomberait de 5,2 à 3,6 litres pour cent kilomètres "d'équivalent route".

- Une croissance parfois spectaculaire des résultats

Première compagnie intérieure de l'Europe de l'Ouest en 1985, Air Inter l'était encore en 1990 mais, entre temps, elle était passée du 6ème au 4ème rang européen et du 23ème au 14ème rang mondial du classement de l'ensemble des transporteurs aériens pour le nombre des passagers transportés.

La progression de ses trafics de passagers et de fret a été tout à fait exceptionnelle ainsi que le rappelle le tableau ci-après :

Evolution des trafics d'Air Inter

Année	Nombre de passagers (en millions)	Variation	Tonnes de fret	Variation
1985	10,62	+ 3,6 %	44,01	+ 8,6 %
1986	11,80	+11,1 %	45,53	+ 3,4 %
1987	12,80	+ 7,8 %	55,84	+ 22,6 %
1988	13,75	+ 7,4 %	67,50	+ 20,8 %
1989	15,68	+ 14 %	75,15	+ 11,3 %
1990	16,16	+ 3,0 %	n.c.	n.c.

Source : *Rapports d'activité annuels d'Air Inter (compilation).*

En cinq ans, le nombre de passagers transportés par la compagnie a progressé de près de 50 % et le tonnage de fret de plus de 70 %, pendant que son coefficient de remplissage passait de 66,3 % à 70,3 % et qu'elle assurait 17 dessertes supplémentaires. Elle avait, avec 15,68 millions de passagers transportés en 1989, largement dépassé les objectifs de son plan d'entreprise 1986-1993 puisque celui-ci ne prévoyait le franchissement du seuil de 15 millions de passagers qu'à compter de 1995.

Elle réalisait ainsi plus de 80 % du transport aérien intérieur français, soit près de 25 % du marché des transports aériens intérieurs des pays de la Communauté Economique Européenne. Paris/Marseille et Paris/Toulouse se classaient parmi les six premières lignes européennes et devaient atteindre, voire dépasser chacune deux millions de passagers en 1990. Paris/Nice, exploitée également par Air France, restait la deuxième ligne européenne après Paris/Londres.

Cet indéniable succès commercial se traduisait dans les résultats financiers présentés dans le tableau ci-après :

**Evolution des principaux résultats d'Air Inter**

Exercice	Chiffre d'affaires hors taxes - C A - (en millions de francs)	Variations CA	Marge brute d'autofinancement -MBA- (en millions de francs)	Variation - MBA -	Résultat net - RN - (en millions de francs)	Variations du RN
1985	5.684	+ 12,3 %	531,5	+ 35,9 %	64,7	+ 2713 %
1986	6.293	+ 10,7 %	866,4	+ 63 %	116,4	+ 279,9 %
1987	6.758	+ 6,8 %	800,6	- 8,2 %	90,2	- 22,5 %
1988	7.377	+ 9,1 %	804,1	+ 0,4 %	148,1	+ 264,1 %
1989	8.647	+ 17,2 %	1089	+ 35,4 %	116,7	- 21,2 %
1990	9.500	- 9,9 %	859,9	- 21 %	- 166,5	n.d.

Source : *Rapports financiers annuels d'Air Inter (compilation)*

La relative faiblesse des fonds propres d'Air Inter (76 millions de francs) par rapport à son chiffre d'affaires rendant difficile le recours à un important endettement, le dégagement d'une forte capacité d'autofinancement présentait un caractère crucial dans la stratégie d'investissement de la compagnie.

Ce cap a été tenu avec succès tout au long de la période considérée. Le ratio capitaux propres sur dettes financières est demeuré stable (de 2,2 à 1,96). Surtout, la marge brute d'autofinancement s'est toujours élevée à environ 10 % du chiffre d'affaires (entre 9,3 % et 12,5 % selon les exercices) progressant même plus vite que ce dernier sauf en 1987, où aucun achat d'avion n'a été réalisé, et en 1988 où les acquisitions de l'année ont pu être financées par les excédents cumulés des deux exercices précédents.

Parallèlement, la compagnie a été régulièrement bénéficiaire, son résultat net oscillant entre 1,4 % et 2,2 % de son chiffre d'affaires. Ce résultat positif a été obtenu malgré de vifs mouvements sociaux qui ont perturbé à plusieurs reprises l'activité de la compagnie.

Le niveau d'endettement à fin 1993 devait rester un peu inférieur au montant des capitaux propres, à la condition que la marge brute d'autofinancement sur la période soit au moins égale à

12 % du chiffre d'affaires hors taxes, ce que les résultats de 1989 (12,5 %) laissaient apparaître comme réaliste.

Pilotée d'une main ferme et experte, l'entreprise Air Inter ajoutait donc aux avantages résultant de la qualité de sa flotte et de ses éclatants succès commerciaux les atouts d'une gestion rigoureuse et d'un indéniable équilibre financier. De ce fait, elle semblait bien composer, en janvier 1990, le plus beau fleuron du nouveau groupe. Son développement tendait, toutefois, à se heurter aux limites du marché qui lui était attribué.

- Une exploitation réglementée d'un marché cantonné à l'Hexagone.

### La convention avec l'Etat

- Outre les obligations juridiques découlant de la loi d'orientation des transports intérieurs du 30 décembre 1982, Air Inter devait respecter les contraintes de la convention qu'elle avait signée avec l'Etat le 5 juillet 1985 et qui était appelée à demeurer en vigueur jusqu'au 31 décembre 2000. Par cette convention, l'Etat accorde l'exclusivité à la compagnie sur son réseau domestique (principe de mono-désignation en contrepartie de l'engagement de la compagnie d'assurer sa mission de service public).

Cette convention qui clarifie les rapports de l'entreprise avec les pouvoirs publics balise également le champ de son autonomie de gestion. Les tarifs peuvent être modulés selon les caractéristiques propres à chaque ligne mais ils doivent être préalablement approuvés par le ministre chargé de l'Aviation civile. Si l'inclusion de nouvelles lignes dans son réseau est laissée à l'initiative de la compagnie, en revanche, l'interruption de dessertes existantes doit être justifiée par des modifications profondes affectant la ou les liaisons concernées et faire l'objet d'un préavis de dix mois (1). De plus, toutes les transformations du réseau doivent, quel qu'en soit l'objet, être autorisées par la tutelle ministérielle.

Certes, Air Inter bénéficie de l'exclusivité sur la majeure partie de son réseau mais, en contrepartie, elle doit effectuer, sans subvention, une péréquation interne entre les lignes bénéficiaires et les lignes déficitaires. Ce principe, explicitement inscrit pour la première fois dans un texte liant Air Inter à l'Etat, a pour but de développer, dans le respect des objectifs généraux de gestion, les liaisons interrégionales et la desserte des régions enclavées.

*1. Délai et autorisation qui ne se sont pas imposés à Air France quand elle a décidé d'abandonner certaines de ses dessertes internationales au départ de la province.*

Cette particularité constitue une contrainte fondamentale pour la compagnie car sur 69 lignes exploitées en 1989 seules 19 étaient bénéficiaires. Air Inter se devait donc de financer les pertes enregistrées par ailleurs avec les excédents dégagés sur cette vingtaine de lignes.

- Air Inter a su développer efficacement et intelligemment ce potentiel favorable en créant un **produit simple, voire austère** - le service à bord est limité - mais remarquablement performant : l'outil de production est particulièrement bien adapté aux courtes distances et l'organisation du réseau permet facilement à la clientèle d'effectuer un aller-retour dans la journée. Elle a également réalisé une excellente couverture du territoire puisque, avec la complémentarité de la route, elle dessert, à moins d'une heure de voiture de ses escales, environ les deux tiers de la population française.

- Quoique largement prépondérante, Air Inter n'assure toutefois pas la totalité du transport aérien intérieur. En 1989, elle se partageait avec Air France la desserte de la ligne Paris-Nice ainsi que les liaisons vers la Corse. De même, une vingtaine de compagnies de troisième niveau assure une part non négligeable du trafic régional (1,36 million de passagers transportés en 1989 ; 1,29 en 1988).

Surtout, elle se trouve directement exposée depuis 1982 à la **concurrence du Train à Grande Vitesse (TGV)**. Elle estime que, en 1991, le TGV lui enlèvera 2 millions de passagers sur l'ensemble du réseau sud-est et 900.000 sur le réseau atlantique, et elle évalue à environ 6 millions de passagers l'an la perte totale de clientèle que lui infligerait la mise en oeuvre du schéma TGV en 2005, soit l'équivalent de l'emploi d'une flotte de douze Airbus A 300.

### • Une tentative de développement en Europe

- Rien de surprenant donc à ce que, dès 1987, l'entreprise ait sollicité l'autorisation d'ouvrir, sous son pavillon, des **lignes régulières européennes** remettant en cause l'organisation du transport aérien français fondée, depuis le début des années 1960, sur le principe de la complémentarité des réseaux d'Air France, Air Inter et UTA. La compagnie souhaitait ainsi renforcer son développement futur en exploitant, en propre, un certain nombre de liaisons intra-communautaires pour lesquelles la création du marché unique de 1993 laissait prévoir une forte croissance du trafic.

Dans le contexte d'accentuation concurrentielle auquel elle se trouvait confrontée, ses statuts et son arrêté d'autorisation qui limitent son activité au seul territoire métropolitain constituaient un handicap certain. Les technstructures de la grande compagnie

nationale ne semblaient pas, cependant, porter un regard bienveillant à l'égard de cet empiétement sur ses brisées traditionnelles.

- Le Gouvernement a estimé que l'intérêt du pavillon français résidait plutôt dans la concentration de ses forces face aux concurrents étrangers que dans la division par une lutte interne et il a, en conséquence, invité en novembre 1988 les compagnies Air France et Air Inter à renforcer leur coordination technique.

C'est ainsi qu'un accord de coopération, pour des dessertes dites "croisées", valable trois ans, a été signé par les deux sociétés le 16 mars 1989. En vertu de son application, Air Inter assurait des vols en Europe, sous pavillon Air France, et Air France des vols domestiques sous pavillon Air Inter. Plus précisément, Air Inter desservait des lignes européennes au départ de Roissy vers Rome, Londres et Athènes et à partir d'Orly, vers Madrid et Ibiza. En 1989, la compagnie a emporté 170.000 passagers sur ces lignes avec un coefficient de remplissage de 44 %.

En contrepartie, Air France réalisait sous pavillon Air Inter des vols sur la métropole au départ de l'aéroport Charles-de-Gaulle sur Marseille, Bordeaux, Montpellier, Nantes et Lyon à raison de six fréquences par semaine. En 1989, Air France a enregistré 185.000 passagers sur ces nouvelles lignes avec un coefficient moyen d'occupation des vols de 56,5 %.

Au total, en janvier 1990, Air Inter, bridé dans son développement par son statut de compagnie intérieure, avait juste commencé à recevoir une partie des moyens juridiques nécessaires à la réalisation de ses ambitions.

\*

\* \*

## Bilan du transport aérien français au 31 décembre 1989

Deux enseignements paraissent, en définitive, pouvoir être tirés de ce bref panorama du transport aérien français au jour du regroupement de ses principales composantes.

Tout d'abord, dans ce domaine comme en bien d'autres, la souplesse d'adaptation et l'efficacité commerciale n'apparaissent pas avoir été liées à l'importance des entreprises. **La compétitivité n'est pas proportionnelle à la taille des ailes déployées.** Bien au contraire, depuis 1985, les compagnies les plus petites avaient démontré une combativité que la plus grande n'a pas su prouver.

Force est ensuite de constater qu'au cours de cette période, à chaque fois qu'elle a pu influencer sur la décision finale, **la grande compagnie nationale a choisi le refus d'une concurrence française de préférence à l'affrontement d'un défi** qui, par bien des aspects, pouvait avoir des effets vivifiants. Elle s'est opposée, la plupart du temps avec succès, aux demandes d'UTA et elle n'a entrepris une coopération internationale d'envergure avec Air Inter qu'après y avoir été vivement incitée par les pouvoirs publics. **Entre le confort amolissant offert par la défense de son pré-carré et l'exposition au souffle revigorant des espaces ouverts, Air France a généralement opté pour la voie la plus facile : celle de la tranquillité.**

A se demander tout compte fait si, indépendamment des réserves qu'il peut inspirer par ailleurs, le regroupement opéré ne pêcherait pas par le fait même qu'il a eu pour résultat de confier la direction des forces de l'aviation commerciale française au colosse assoupi et de priver de toute influence sur leur avenir ses challengers accrocheurs.

L'examen des modalités de cette opération et des raisons avancées pour la justifier, outre le fait qu'il suscite d'autres interrogations, ne semble pas permettre de répondre à cette question par la négative.

## B. LES MODALITES DU REGROUPEMENT

### 1. Un coût élevé sans être excessif

L'achat d'UTA par la compagnie Air France est une solution extrêmement coûteuse au regard des possibilités qui lui étaient offertes pour la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Toutefois, dès lors que le choix de l'achat pur et simple de l'entreprise concurrente était arrêté, le coût de l'opération ne paraît pas excessif en comparaison de celui d'autres prises de contrôle effectuées vers la même époque.

En-deçà de l'opportunité du choix réalisé pour le regroupement des trois plus grandes compagnies françaises, il est nécessaire, en effet, de préciser les données financières du dossier UTA.

#### *a) La définition d'un prix*

En prologue aux négociations qui devaient aboutir à la vente d'UTA à Air France, les deux parties étaient convenues de recourir, chacune de leur côté, aux services de cabinets spécialisés dans l'évaluation financière des entreprises. Au mois de septembre 1989, Jérôme Seydoux fit donc appel à la banque Lazard frères et Bernard Attali à la Banque Nationale de Paris (plus exactement à sa filiale, la BANEXI). Quelques semaines plus tard <sup>(1)</sup>, les deux structures sollicitées remettaient à leurs commanditaires deux rapports concluant à des valorisations financières d'UTA sensiblement différentes.

Il paraît aller de soi, en effet, que l'étude de la banque Lazard parvenait à un prix supérieur à celui défini par la B.N.P.

*1. Le rapport de la Banque Lazard frères est daté du mois d'octobre 1989, celui de la Banque Nationale de Paris du mois de décembre 1989.*

Le tableau ci-dessous résume le détail des évaluations :

Evaluations d'UTA

(en millions de francs)

	Lazard Frères (J. Seydoux)	B.N.P. (B. Attali)
Valeur UTA (hors participation Air Inter)	7.000	3.700
Valeur participation Air Inter	1.700	1.300
Synergies (valeur actualisée)	--	2.000
Valeur totale	8.700	7.000

Ces divergences nettes s'expliquent essentiellement par la mise en oeuvre de pourcentages de primes plus ou moins élevés et, dans une moindre mesure, par l'utilisation des résultats, cash-flows et chiffres d'affaires d'années différentes. Elles illustrent surtout le recours à des méthodes en partie complémentaires :

• La Banque Lazard frères a exclusivement procédé par comparaisons. Ainsi, UTA, hors participation dans Air Inter, a été valorisée par référence à un certain nombre de transactions intervenues en Europe ou aux Etats-Unis dans le secteur du transport aérien et, parallèlement, aux opérations publiques réalisées en France en 1988 et 1989.

La démarche suivie a consisté, dans un premier temps à définir deux séries de chiffres : celle des résultats nets corrigés pro-forma et celle des cash-flows qui leur correspondent. Les auteurs du rapport ont ensuite décidé de ne retenir que les chiffres de l'année 1988 ; ils ont, en effet, estimé que le résultat net prévisionnel pour 1989 n'était pas significatif eu égard à l'importance des grèves au sein du personnel navigant tout au long de l'année.

Les chiffres obtenus sont les suivants :

Résultats net corrigé pro forma (1) : 633,0 MF

Cash-flow après correction : 1.024,0 MF

Dans un deuxième temps, ont été déterminés les multiples exprimant le rapport entre le résultat de l'entreprise et le montant de la capitalisation boursière (le PER) ainsi que le rapport entre le cash flow et le même montant (le PCF) pour un nombre représentatif de compagnies aériennes. (2)

C'est le PER moyen et le PCF moyen constatés en 1989 auprès de trois compagnies européennes (British Airways, KLM, Swissair) qui a finalement été retenu.

PER européen moyen(1989) = 7,1                      PER UTA (1988) = 7,1

PCF européen moyen (1989) = 3,8                      PCF UTA (1988) = 4,4

Il est à noter que les mêmes multiples présentaient, à la même date, des valeurs sensiblement plus importantes, en moyenne, pour les compagnies américaines (PER = 8,3 et PCF = 4,2).

Les multiples définis ont enfin été affectés d'un coefficient de 1,66, c'est-à-dire d'une prime de 66 %. Lazard frères a, en effet, examiné le taux des primes offertes à l'intérieur d'un échantillon de transactions, comparables à l'achat d'UTA, intervenus en 1988 et 1989 dans le secteur du transport aérien. Les auteurs du rapport ont alors estimé qu'il fallait retenir le taux de la prime payée par Checci group pour l'achat de Northwest Airlines au printemps 1989 pour des raisons tenant à la similitude des deux opérations et à leur proximité dans le temps.

*1. UTA établit ses comptes consolidés en accord avec les principes comptables internationaux (principes américains US GAAP). Les comptes sociaux de chaque société sont donc retraités avant d'être consolidés, pour les mettre en accord avec ces règles. Les principales différences avec les principes fiscaux français concernent l'amortissement des avions, l'immobilisation des leasings à l'actif du bilan (avec constatations de la dette correspondante), la prise en compte des retraites dans le passif du bilan, la constatation d'impôts différés, et la prise en charge de la quote part des actions de travail dans le résultat de l'exercice.*

*2. PER : Price earning ratio : résultat/capital.*

*PCF : Price cash flow : cash flow/capital.*

Les multiples, augmentés de la prime, étaient donc les suivants :

- 11,8 <sup>(1)</sup> pour le résultat, ce qui portait la valorisation financière d'UTA à 7.470 millions de francs ( $11,8 \times 633$ )

- 6,3 <sup>(1)</sup> pour le cash flow, ce qui portait la valorisation financière d'UTA à 6.450 millions de francs ( $6,3 \times 1024$ ).

**La valorisation financière d'UTA (hors participation dans Air Inter) a ainsi été déterminée en fixant la moyenne de ces deux chiffres, soit 7 milliards de francs.**

La participation d'UTA dans Air Inter a été évaluée selon les mêmes méthodes que celles utilisées pour la valorisation de l'activité d'UTA. Il a ainsi d'abord été procédé à une évaluation corrigée <sup>(2)</sup> de la valeur boursière d'Air Inter : l'application des multiples précédemment définis permettait d'aboutir à un chiffre moyen de 5.300 millions de francs. La participation d'UTA au capital d'Air Inter s'élevant à 35,8 %, la valorisation était ramenée à environ 1.900 millions de francs.

Dans la mesure où l'hypothèse retenue était celle d'une cession, l'impôt théorique dû en cas de cession représentait 15 % de la plus-value, soit 200 millions de francs ; la participation d'UTA dans Air Inter a donc été valorisée à hauteur de 1.700 millions de francs.

**La valeur du Groupe UTA dans son ensemble s'élevait alors à**

$$7.000 + 1.700 = 8.700 \text{ millions de francs.}$$

- **Les experts de la Banque Nationale de Paris (BANEXI) sont, de leur côté, parvenus à un résultat total de 7 milliards de francs sur les bases suivantes :**

*1. On doit noter que les multiples ainsi définis sont ceux de l'année 1989. Ils étaient plus élevés en 1988. En toute rigueur ce sont les multiples de 1988 qui auraient dû être appliqués au résultat et au cash-flow de 1988 : la valorisation financière d'UTA eût été encore plus forte.*

*2. Compte tenu de la prime de 66 % retenue précédemment pour UTA.*

1) Les éléments chiffrés retenus étaient le résultat, le cash-flow ainsi que le chiffre d'affaires (1) prévisionnel pour 1989 et 1990 affectés des multiples correspondants (constatés pour 1989 et prévisionnels pour 1990). Ces chiffres, et la moyenne résultant de leur produit par les divers multiples sont donc plus faibles que ceux utilisés ou obtenus par Lazard frères pour 1988.

L'activité en 1989 a notamment été affectée par l'attentat de l'automne et les grèves.

En outre, la BNP a dégagé la valeur d'actif net du groupe UTA à la fin 1989, ce qui lui permettait d'obtenir deux fourchettes d'évaluation et d'échapper à une estimation reposant exclusivement sur la valorisation boursière d'UTA :

**Evaluation d'UTA par la BANEXI (BNP)**

*(en millions de francs)*

	<b>Haut</b>	<b>Bas</b>
Calculs européens courants (1)	3.700	3.200
Valeur d'actif net	4.400 (total dans l'hypothèse de la poursuite de l'exploitation)	3.100 (total théoriquement réalisable) (2)

(1) Par comparaison entre PER, PCF et rapport chiffre d'affaires/valorisation boursière constatés pour les compagnies européennes de même taille.

(2) La différence est essentiellement due aux impôts qu'il faudrait payer en cas de réalisation de l'actif.

C'est la moyenne de ces deux fourchettes qui a permis aux experts de la BNP de fixer la valeur financière d'UTA à 3.700 millions de francs (hors prime de prise de contrôle).

La valeur de la participation d'UTA dans Air Inter a été obtenue uniquement à partir d'une évaluation du résultat net et du cash-flow pour 1989 et des prévisions pour 1990 affectés des multiples définis pour l'évaluation d'UTA (soit, pour une participation de 35,8 % au capital : 1,3 milliard de francs, hors prime de prise de contrôle) (2).

1. Cet élément (le chiffre d'affaires) ne figurait pas dans l'évaluation faite par Lazard frères. La BNP souligne dans son étude que les multiples qui lui sont appliqués sont toutefois très stables et qu'ils sont de plus en plus préconisés par les analystes du secteur en période d'acquisition de parts de marché.

2. L'évaluation exacte par ce procédé était de 1,4 milliard de francs. La BANEXI a toutefois estimé que la référence boursière ne reflétant pas de façon satisfaisante la valeur financière d'Air Inter, ce prix devait être légèrement minoré.

2) Surtout, la prime d'acquisition n'a pas été fixée par comparaisons, en tenant compte d'un taux moyen de surcote pour des opérations similaires dans le secteur du transport aérien. Autrement dit, les multiples (PER, PCF et multiple du chiffre d'affaires) n'ont pas été affectés d'un coefficient de majoration.

La BNP a, en effet, préféré procéder à un troisième calcul et évaluer le potentiel de complémentarité que représentait le regroupement des trois compagnies. Ce calcul détaillé nous est aujourd'hui fort précieux à l'heure où la direction d'Air France annonce les premiers effets des synergies (1). Les chiffres produits représentent la somme cumulée sur quinze ans des économies après impôt, générées par le regroupement, actualisées à 15 % (2). Fin 1989, ces économies potentielles avaient une valeur :

- de 1.100 millions de francs pour UTA,
- de 900 millions de francs pour Air Inter,

soit 2 milliards de francs pour le groupe.

La valeur de l'opération UTA pouvait donc s'établir à

$$3.700 + 1.300 + 2.000 = 7.000 \text{ millions de francs.}$$

#### *b) Le choix d'un prix.*

La valeur finalement retenue par les parties concernées a été celle définie par la BNP pour le compte de l'acheteur, soit près de 7 milliards de francs (3). Le prix de cession des actions UTA faisant l'objet de la garantie de cours prévue en cas d'acquisition d'un bloc de contrôle a été fixé à 4.083 francs.

**Au moment où l'opération a été négociée, le prix ne paraît pas excessif eu égard aux règles non écrites en vigueur sur le marché boursier, même s'il est élevé :**

*1. Voir III, chapitre B du présent rapport, la partie consacrée aux synergies : le tableau réalisé par la BNP et retraçant, année par année, le montant des gains procurés par les synergies y figure.*

*2. Le taux d'actualisation de 15 % est présenté par l'étude de la BNP comme un taux normal pour un projet industriel risqué. Son application a surtout pour effet de diminuer le montant, à fin 1989, des synergies attendues du regroupement. Le prix d'acquisition d'UTA s'en est donc trouvé réduit d'autant. Toutefois, la logique financière exige tout à fait normalement que la prime payée soit inférieure au gain de complémentarité espéré.*

*3. Plus exactement 6,957 milliards de francs en 1990. Soit 4.083 F (prix de l'action) × 1.701.891 actions.*

- la prime de 66 % proposée par Lazard frères correspond à une moyenne générale qui ne tient pas compte du caractère particulier de l'opération réalisée. Cette moyenne mélange en effet les taux constatés sur OPA inamicales, OPA amicales et cessions de bloc de contrôle. Il est, en outre, toujours très délicat d'établir une valorisation financière à partir d'une valorisation boursière qui n'est pas représentative à proprement parler de la valeur de l'entreprise mais plutôt des anticipations touchant ses performances futures.

- à l'intérieur du groupe même des OPA amicales et des cessions de bloc de contrôle, on constate toutefois que la prime payée par Air France est à peu près dans la moyenne. Toutefois, le taux de la prime peut s'apprécier diversement en fonction du point de référence. L'encadré ci-après permet de résumer les difficultés sur lesquelles le jugement bute pour apprécier le caractère justifié de la prime.

- Il faut enfin ajouter que l'opération est intervenue juste avant le retournement de cycle qu'a connu le transport aérien, accéléré par la crise du Golfe. La négociation sur le rachat d'U.T.A. se serait naturellement fait sur d'autres bases, deux ans plus tard. Les compagnies américaines ont enregistré, le quatrième trimestre 1990, les plus grandes pertes de leur histoire. Les faits ont montré que, pour le groupe Chargeur, la vente s'est conclue au bon moment...

### La prime payée par Air France est-elle trop élevée ?

Lorsqu'il est question de prime d'acquisition ou de surcote, il faut bien avoir présent à l'esprit qu'il s'agit du rapport : **Prix de la garantie de cours/Dernier cours coté de l'action avant annonce officielle de l'OPA ou de l'acquisition d'un bloc de contrôle.**

La comparaison du prix de vente est faite avec la valeur boursière de l'entreprise qui n'est qu'une estimation parmi d'autres et sans doute la moins significative.

Les études menées par la BNP sur 27 prises de contrôle menées en France par le biais d'OPA entre le 01.01.1987 et le 31.07.1989 dégagent une **surcote moyenne de 80 %** par rapport au cours coté un mois plus tôt. Cette surcote est de l'ordre de :

- 47 % pour les opérations "amicales", comparable à la surcote observée pour les cessions de bloc de contrôle (45 %).
- 160 % pour les opérations "hostiles".

Sur la base du cours de l'action UTA au 28 décembre 1989, qui valorise la société à 4.690 MF, et sur la base d'une valeur "de fonds de commerce" de 500 MF pour la filiale Charter Aéromaritime, l'application d'une surcote valorisait UTA comme suit :

**Application des différentes surcotes théoriques**

	Amicale	Moyenne	Inamicale
UTA hors surcote	4.690	4.690	4.690
Surcote	2.200 (47 %)	3.750 (80 %)	7.500 (160 %)
50 % filiale Charter	250	250	250
Total	7.140	8.690	12.440

Dans le cadre du calcul effectué par la BNP, la prime versée par Air France est donc d'environ 44 %. Des prix de 7.350 MF et 7.400 MF auraient dégagé une surcote proche de la moyenne observée pour les OPA amicales et les cessions de bloc de contrôle et en tout cas inférieure à la surcote moyenne, toutes OPA confondues (amicales et inamicales).

L'idée selon laquelle le groupe Chargeurs, sans aller jusqu'à imposer son prix initial (8,7 milliards de francs) pouvait demander plus à Air France semble corroborer par l'évolution du cours du titre Chargeurs dans la période qui suit l'annonce de l'opération.

Le cours progresse, en effet, légèrement et le volume des transactions monte en flèche le jour où la cotation du titre reprend, soit le mercredi 17 janvier 1990 (voir tableau en annexe). Cette poussée de fièvre sera sans lendemain. Dans les jours qui suivent et pendant la plus grande partie du mois de février, le cours chute et finit par se stabiliser à un niveau inférieur à celui atteint à la fin de l'année 1989.

L'interprétation donnée par plusieurs de nos interlocuteurs est que l'opération réalisée par Chargeurs n'est pas parue aux investisseurs sur le marché boursier de Paris comme une "bonne affaire". Si une belle plus-value a été réalisée, le Chargeurs n'a pu en bénéficier qu'au prix de l'abandon de son plus beau fleuron.

\*

Trois remarques permettent toutefois de nuancer l'impression que le prix retenu est, dans l'optique suivie, plus faible que celui qu'UTA pouvait demander :

- Si l'on tient compte du cours de l'action UTA au 11 janvier 1990, veille de la suspension du cours, le montant de la prime atteint 47 %, c'est-à-dire exactement la moyenne constatée sur les OPA amicales et deux points de plus que ce que la BNP constate pour les cessions de bloc de contrôle. Le titre était en effet à 2.790 francs.

Le prix de 4.083 francs par action fait également ressortir une prime par rapport aux cours de bourse de :

- + 51,22 % par rapport au cours coté le 11 décembre 1989, un mois avant l'annonce du rapprochement (2.700 francs).

- + 59,40 % par rapport à la moyenne des trois derniers mois (2.561,40 francs).

- La BNP évalue à 45 % en moyenne la prime versée par les opérateurs procédant à l'achat d'un bloc de contrôle dans une société.

Cette moyenne a été établie sur la période qui s'étend du 1er janvier 1987 au 31 juillet 1989. L'examen systématique du rapport prix garantie de cours/dernier cours coté pour l'ensemble des passages de bloc réalisés en 1988, 1989 et 1990 prouve qu'il est très difficile de dégager une moyenne réellement significative. La liste fournie par la Commission des Opérations de Bourses (COB) fait apparaître une très grande dispersion des primes par rapport au dernier cours : de - 60 % à + 425 %. Même si l'on fait abstraction des extrêmes, aucun groupe homogène, centré autour d'une valeur-type, ne se dégage : tous les cas de figure semblent possibles. Le chiffre de 45 % doit donc être considéré avec la plus grande précaution.

- Il n'existe pas, pour la période qui a précédé l'achat d'UTA, d'opérations comparables en France intervenues dans le secteur du transport aérien. En revanche deux opérations américaines concernant les sociétés américaines et intervenues dans le courant de l'année 1989 doivent être mentionnées :

- l'OPA sur Northwest Airlines à 90 dollars par action (soit une prime de 32 % par rapport au dernier cours coté de 68,25 dollars). Une contre-offre a ensuite été déposée à 120 dollars (soit une prime de 80 %),
- l'OPA sur American Corporation, société contrôlant American Airlines, à 120 dollars par action, soit une prime de 38 % par rapport au dernier cours coté. Cette offre a été sans suite.

Les primes proposées sont donc sensiblement inférieures aux moyennes constatées plus haut sans présenter toutefois un contraste important avec celles-ci.

Aucun des points de comparaison possibles n'est entièrement probant. Il ressort toutefois de leur examen que le prix payé par Air France pour l'acquisition d'UTA se situe dans une fourchette acceptable mais plus près de la valeur supérieure qui délimite l'écart.

Votre Commission a tout naturellement été amenée à s'interroger sur les motivations qui ont conduit le groupe Chargeurs et son président, Monsieur Jérôme Seydoux, à abandonner à un prix, somme toute guère supérieur à celui qu'ils pouvaient en attendre, une entreprise dont les perspectives de développement à moyen et long terme étaient loin d'être négligeables.

Aucune réponse correcte n'a pu jusqu'à présent être apportée à cette question. Tout au plus, votre Commission est-elle amenée à supposer que les perspectives d'un recentrage possible des activités du groupe Chargeurs sur d'autres secteurs, ont joué dans sa décision un rôle au moins aussi important que l'absence momentanée de possibilités de développement de sa branche de transport aériens.

### L'opération UTA : comparaison avec la valeur d'échange définie par la loi de nationalisation

UTA n'a pas fait l'objet, formellement, d'une nationalisation au sens de la loi de 1982 : l'Etat n'est pas devenu, en effet, son actionnaire unique. On doit cependant noter :

- qu'Air France, dont le capital est à 99,38 % propriété de l'Etat possède d'ores et déjà 84,5 % du capital d'UTA,

- que M. Bernard Attali, président d'Air France est, en outre, président d'UTA. La compagnie UTA est donc, de fait, devenue une entreprise publique de second rang,

- que les contraintes inhérentes à l'appartenance au secteur public ont déjà largement envahi la vie des deux nouveaux membres du groupe Air France : UTA a notamment signalé à la Commission l'importance des pièces justificatives, relatives aux décisions internes de la compagnie ou à la tenue de sa comptabilité, qu'elle doit très régulièrement transmettre à la maison-mère. Les pesanteurs bureaucratiques s'insinuent dans un circuit de décision qui était réputé pour sa rapidité et son efficacité. Ainsi que le souligne l'un de nos interlocuteurs, la transmission des ordres au sein d'UTA était orale et rapide ; elle prend aujourd'hui une forme écrite qui allonge inévitablement les délais. (1).

Les données du problème sont les suivantes :

L'article 5 de la loi de nationalisation du 11 février 1982 prévoit que :

*"La valeur d'échange des actions de chacune des sociétés est égale à la somme majorée de 14 % :*

*- du produit du nombre d'actions émises au 31 décembre 1981, par la moyenne des premiers cours cotés sur le marché du terme ou à défaut du comptant, la plus élevée de celles de chacun des six mois, d'octobre 1980 à mars 1981. Les cours sont ajustés pour tenir compte des opérations ayant affecté le capital de la société considérée au cours de la période allant du 1er octobre 1980 au 31 décembre 1981 ;*

*- et du montant des sommes distribuées sous forme de dividendes au titre de l'exercice*

*(1) Précisons qu'UTA est entrée dans le champ d'application de la loi n° 83-675 relative à la démocratisation du secteur public. Les représentants des salariés au Conseil d'administration viennent d'être désignés (avril 1991). En outre, UTA doit adresser au FDES toutes ses demandes d'investissement (tâche dont elle s'acquitte d'ailleurs au travers d'une présentation consolidée dans le cadre du groupe Air France).*

*La valeur d'échange de chaque action est égale à la somme ainsi déterminée divisée par le nombre d'actions émises au 31 décembre 1981 éventuellement augmentée du nombre de titres attribués gratuitement aux actionnaires entre le 1er janvier 1982 et la date de publication de la présente loi. Les dividendes et les acomptes sur dividendes éventuellement versés au titre de l'exercice 1981 aux actionnaires seront déduits".*

Pour appliquer cet article, il convient de le transposer au cas d'espèce, les circonstances étant différentes de celles qui prévalaient lors de l'adoption de la loi de nationalisation. En premier lieu, la période de référence retenue devrait être les 6 mois précédant la date de l'annonce de la transaction et non le dispositif décalé dans le temps de la loi de nationalisation qui visait à se reporter avant les élections de mars 1981. En second lieu, la prise de 14 % devrait être ramenée à 1,7 %. En effet, les 14 % correspondaient à l'érosion monétaire entre mars 1981, date de détermination de la valeur, et février 1982, date de la nationalisation. S'agissant d'Air France, en estimant qu'une nationalisation aurait demandé six mois supplémentaires et compte tenu d'une érosion monétaire de 3,4 % en 1990, une prime de 1,7% devrait être retenue.

En troisième lieu les dividendes distribués au titre de l'exercice 1989 devraient être intégrés puisqu'Air France en a été bénéficiaire en 1990 et que le prix de cession des actions à céder par Chargeurs en février des années 1991 à 1995 sera réduit des dividendes perçus jusqu'à la date de leur cession.

Enfin aucune variation du capital d'UTA ne s'est produite depuis 1981, le nombre d'actions demeurant à 1.703.871.

- moyenne des premiers cours cotés la plus élevée de chacun des six mois du 2ème semestre 1989

soit décembre 1989 en F. 2.678,70

- prime de 1,7 % soit en F. 45,54

- dividende par action au titre de l'exercice 1989 payé en 1990 97,50

Total 2.821,74

(valeur d'achat d'une action par l'Etat en cas de nationalisation)

Valeur par rapport au cours de l'action UTA en août 1989

moyenne août 1989 : 2.186,14 F

surcote de 635,6 F, soit 29,1 %

Valeur par rapport au cours de l'action UTA au 11 janvier 1990

cours au 11 janvier 1990 : valeur non cotée à ce jour là, 233 actions étaient offertes à la vente à 1.920 F et n'ont pas trouvé preneur ; comme le cours moyen du 2 au 11 janvier (2.692,87 F) est plus significatif la surcote a été calculée par rapport à ce dernier.

surcote de 128,9 F, soit 4,8 %.

Prix de vente de l'action UTA : 4.083 F

surcote par rapport à l'application de la loi de nationalisation 1.261,26 F, soit

44,7 %.

## **2. La réalisation de l'opération : la subsistance d'un doute**

Interrogées, les différentes parties à l'opération ont toutes confirmé le caractère secret des tractations conduites à ce sujet à la fin de 1989. La Commission des Opérations de Bourse a pu également témoigner de la régularité apparente du déroulement de la procédure d'acquisition du bloc de contrôle.

Votre Commission regrette toutefois que la COB ait en définitive préféré ne pas répondre à la demande de son rapporteur tendant à l'autoriser à examiner le rapport de l'enquête effectuée sur cette affaire au début de 1990. Ce refus total, tout à fait contestable sur le plan juridique, empêche de lever toute suspicion sur la régularité de l'opération.

La rectitude des tractations menées ne peut être estimée qu'à la lumière des réponses qui peuvent être apportées aux trois questions suivantes :

*a) Le titre UTA n'était-il pas essentiellement un titre spéculatif? N'aurait-il pas convenu d'assurer une plus grande transparence dans l'information de la compagnie en direction du public ?*

La transparence du marché est notamment assurée par la mise en oeuvre du principe de l'information permanente. L'article 30 du règlement n° 88-04 de la COB dispose en effet que le public doit être informé dans les meilleurs délais de faits nouveaux importants de nature à provoquer une variation des cours de bourse en raison de leur incidence sur la situation patrimoniale ou financière d'une société ou sur ses perspectives d'évolution.

L'expression "fait nouveau" doit être entendue au sens large. Les mises au point à la suite de rumeurs circulant sur le marché et reprises dans la presse sont, en effet, du ressort de l'information permanente.

La COB a indiqué à votre commission que la presse s'était faite l'écho en quelques occasions des rumeurs de vente d'UTA mais "en des termes peu précis et d'une manière peu insistante". Dans ces conditions, il ne lui était pas paru nécessaire de demander à la société de procéder à une mise au point.

Les années 1988 et 1989 sont marquées par un très net blocage des perspectives d'avenir d'UTA : l'expérience de multidésignation est restée limitée à la desserte de la côte ouest des Etats-Unis, la compagnie ne peut pas se développer en Europe... Il est très clair que durant toute cette période, les transactions sur le titre UTA obéissent dans leur évolution au cycle des rumeurs. La perspective d'un regroupement des trois grands pavillons français a, en effet, très vite été perçue comme le seul débouché possible à la "crise" de développement que connaissait UTA.

Cette tendance a été encore accentuée par certaines déclarations fracassantes de Jérôme Seydoux, président du groupe Chargeurs :

• Dans un entretien accordé au journal Le Monde, le 21 septembre 1988, Jérôme Seydoux, interrogé sur le point de savoir s'il avait l'intention de vendre UTA, fait la réponse suivante : *"C'est la question que m'a posée le Ministre des transports. Si UTA n'a pas de nouvelles destinations pour se développer, si elle n'a pas de perspectives pour mobiliser son personnel, si elle reste enfermée dans une Afrique en crise et un Pacifique marginal, nous n'aurons que le choix de nous vendre à Air France"*. Le titre de l'article du Monde était d'ailleurs le suivant : "un entretien avec le PDG des Chargeurs *"je vendrai UTA à Air France, si..."*" nous déclare M. Jérôme Seydoux".

S'agissant de propos très clairs, tenus par celui qui aurait été le premier intéressé dans l'éventualité d'une vente, il paraît inopportun de ne mentionner que l'existence de rumeurs exprimées en des "termes peu précis". Il est vrai que les déclarations de Monsieur Seydoux en ce sens ont cessé après l'été 1988.

Ces propos semblent effectivement avoir trouvé quelque écho à la Bourse. Pendant tout le premier semestre de 1988 le cours d'UTA remonte, à la suite du krach de 1987, d'abord par paliers puis plus franchement du début du mois de mai à la mi-juillet. Pendant tout le reste de l'été, jusqu'à l'interview de Monsieur Seydoux, le cours se stabilise autour de 1.500 francs le titre et le niveau des transactions demeure très faible.

Vers la fin du mois de septembre le mouvement tendanciel très légèrement à la hausse constaté depuis la mi-août change totalement de nature. De fin septembre à début novembre, on constate l'apparition de trois pentes de progression du cours nettement accentuées, séparées par des paliers de très faible largeur. Du 15 septembre au 1er novembre le titre augmente sa valeur de 50 % en moyenne, alors que la progression totale sur l'ensemble du second semestre 1988 ne sera guère supérieure à 11 %. La décrue s'amorce au début novembre, alors que les rumeurs d'un regroupement atteignent

leur paroxysme (Le Monde - Edition du 10 novembre 1988). Les vifs démentis de Jérôme Seydoux accompagnent en fait le reflux ; fin 1988, les risques d'une telle opération paraissent moins crédibles.

- L'année 1989 se déroule dans une relative stabilité jusqu'au mois d'août. Le cours monte fortement à la fin du mois de janvier et en février puis décroît et se stabilise jusqu'à l'été.

Un phénomène à peu près identique à celui constaté un an plus tôt se produit alors. Air France, d'une part, le ministère de l'équipement et des transports, d'autre part, sont amenés à démentir, le 10 août, les rumeurs selon lesquelles Air France aurait l'intention de déclencher une "OPA inamicale" sur Air Inter pour ainsi marginaliser la participation d'UTA dans le capital de la compagnie intérieure. La COB n'exclut pas que les rumeurs aient alors repris et que l'éventualité d'une solution plus radicale et plus simple -l'achat d'UTA- ait à nouveau circulé. Elle cite, en particulier, le cas d'un journal de la presse financière qui aurait publié de telles informations vers la même époque, mais relatées en des termes imprécis.

De la fin août à la mi-septembre, le cours du titre UTA monte en flèche (on passe d'une moyenne de 2.150 francs à une moyenne de 2.750 francs). Surtout le volume des transactions connaît une très forte croissance.

- Volume moyen hebdomadaire des transactions pour l'année 1989 entière : 4.092 titres,

- activité en juillet 1989 : 3.505 titres/semaine,

- activité en août 1989 : 3.488 titres/semaines,

- activité en septembre 1989 : 11.062 titres/semaines,

- activité en octobre 1989 : 4.736 titres/semaines.

Le 19 septembre 1989 a eu lieu la tragédie de l'attentat terroriste contre un avion d'UTA au-dessus de l'Afrique ; les perspectives de développement de la clientèle à partir de cet événement ne pouvaient donc pas être bonnes (1). A cette date, cependant, le cours de l'action s'est à peu près stabilisé. Il semble que le cours ait toutefois légèrement marqué le coup, mais il ne subit, à la suite de cet acte terroriste, aucune chute. S'agissant d'un titre spéculatif, une telle absence de réaction a de quoi surprendre, sauf si l'on admet que la rumeur apparue un mois plus tôt continuait de produire ses effets.

1. UTA se plaint encore aujourd'hui des effets néfastes de cet acte terroriste sur son image auprès de la clientèle. La compagnie reste inscrite sur la liste rouge de nombreuses entreprises.

La décrue ne s'amorce qu'à la fin du mois d'octobre et s'étale jusqu'au début novembre. Elle accompagne sans doute le reflux de la rumeur.

La COB a estimé que ces mouvements erratiques n'avaient rien d'exceptionnel et qu'il était de toute façon très difficile de les canaliser dès lors qu'un rapprochement dans le secteur du transport aérien était devenu vraisemblable. Votre Commission prend acte de l'appréciation de la COB : il n'est, en effet, pas exclu que l'obligation faite à UTA de confirmer ou d'infirmer des rumeurs de vente pouvait avoir l'effet inverse de celui recherché.

Il était sans doute difficile d'aller vers plus de transparence malgré la très grande instabilité du titre et la persistance d'un risque de spéculation. Il n'en demeure pas moins que le cours UTA appelait la plus grande vigilance.

*b) Les variations de cours au moment où se nouent les tractations sont-elle normales ?*

Trois faits doivent être relevés :

- Entre le jeudi 7 décembre à la clôture et le mercredi 13 décembre en début de séance, le titre UTA gagne près de 300 francs (soit + 11,7 %). Comment expliquer cette poussée non négligeable alors même que les perspectives de développement d'UTA paraissaient bloquées à court et moyen terme et que la compagnie avait subi un désastre sur l'un de ses vols pendant l'été ? En outre, dès cette date, les marchés financiers savent que le résultat de la compagnie en 1989 sera beaucoup plus faible que celui réalisé en 1988.

On doit noter que c'est vers cette époque que les discussions déjà entamées entre les deux parties depuis le mois d'octobre se portent sur la définition du prix et les modalités de la cession d'un bloc de contrôle à Air France dans le capital d'UTA. A cette date l'achat d'UTA pouvait donc passer comme probable, à moins d'une rupture toujours possible.

En outre, le volume des transactions connaît une légère remontée à la même époque, tout en restant inférieur à la moyenne annuelle (le volume n'a pas dépassé 3.000 titres échangés). Certaines personnes ont donc voulu acheter des titres UTA, quitte à en faire monter le cours : vu leur nombre, il est possible d'invoquer le hasard, ou bien s'agit-il d'un petit lot d'opérateurs particulièrement bien inspirés ? Votre Commission n'a pas de réponse à ce sujet.

• Le mercredi 13 décembre 1989, le titre UTA retrouve une valeur voisine des valeurs les plus hautes qu'il avait atteintes avant le krach, en février 1987 (soit entre 2.800 et 2.900 francs). Cette performance n'a rien de remarquable : l'indice du cours des actions cotées à la Bourse de Paris (1) marque une évolution de 22 % environ en 1989 par rapport à 1987 (après un repli en 1988). L'action UTA, à la lecture des courbes d'évolution de ces mêmes années, ne semble pas avoir connu une évolution différente.

Présentées dans un cadre consolidé annuel, les fortes pentes observées pendant la deuxième semaine de décembre peuvent donc passer pour des péripéties sans grande signification. Leur apparition à la date mentionnée amène toutefois à poser la question des ressorts d'une telle évolution.

• Enfin, à peu près à la même époque, le cours de l'action Chargeurs subit une progression atypique.

En ce qui concerne l'évolution de la valeur du titre, il apparaît que celle-ci a fortement augmenté du début du mois de novembre (environ 1.000 francs) jusqu'à la mi-décembre (1.380 francs) pour ensuite se stabiliser à ce niveau (le dernier jour de la cotation, il s'établissait à 1.299 francs). La progression enregistrée sur l'ensemble de la période observée représentait donc environ 30 %.

L'analyse du volume des transactions réalisées sur le titre Chargeurs pendant l'année 1989 met en évidence que l'activité enregistrée a été particulièrement soutenue durant les trois premières semaines de décembre.

Cette brusque remontée est assurément la preuve du caractère particulièrement spéculatif du titre Chargeurs. Ainsi durant l'année 1989, le titre a connu de très fortes variations de coûts avec un maximum atteint en mars (1.450 francs) et un minimum constaté à la fin du mois d'octobre (près de 1.000 francs) Le début novembre 1989 correspond donc à un niveau de cours particulièrement bas.

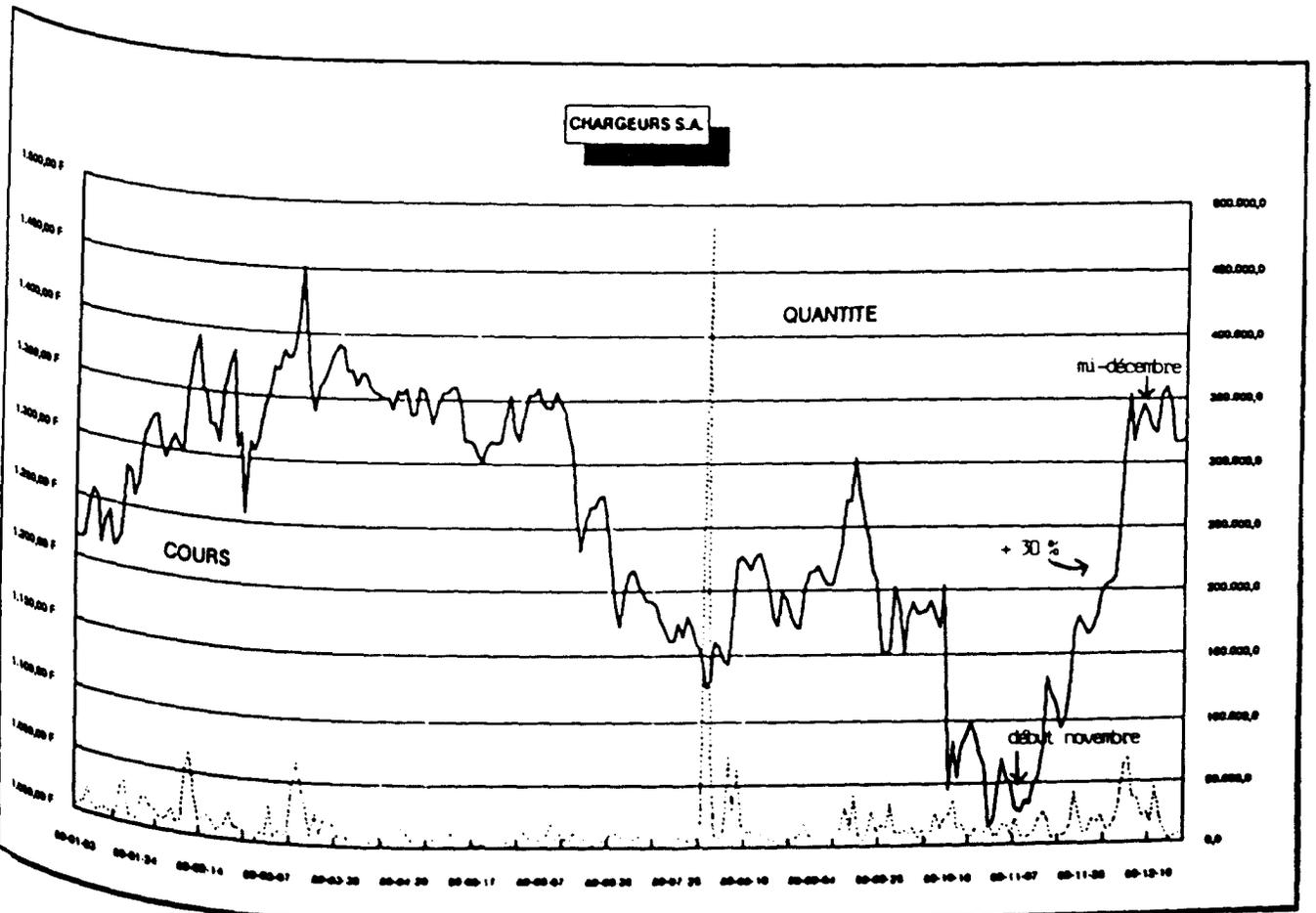
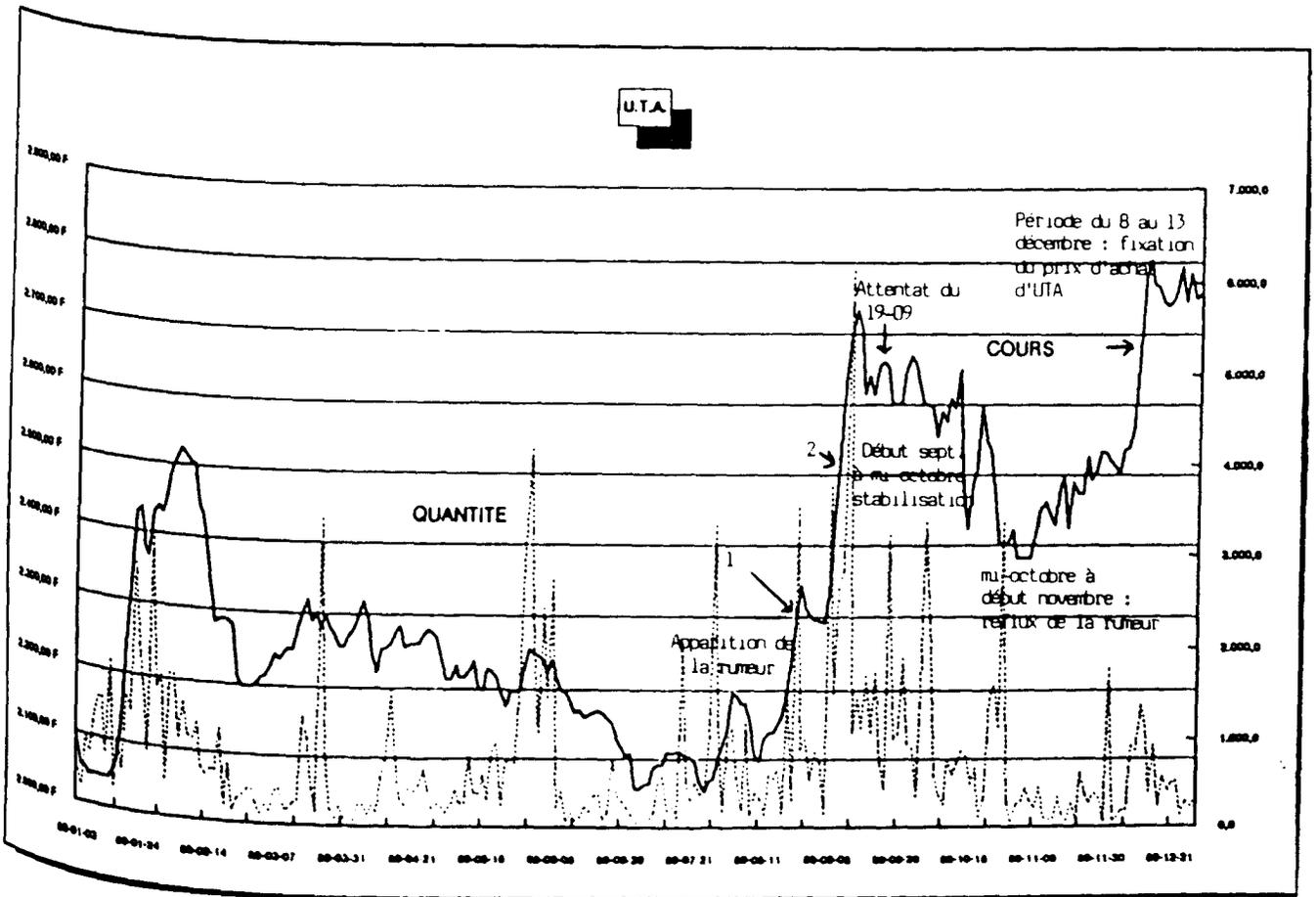
Le phénomène est paru toutefois suffisamment déconcertant pour qu'une revue de la presse économique (2) y consacre un article le 22 décembre. Un certain nombre d'explications sont avancées au sujet des "bonds mystérieux" du titre Chargeurs. La vente d'UTA n'est pas directement évoquée comme une possibilité, mais le journal, citant une source bien informée, indique que la valeur de la compagnie aérienne pourrait atteindre, lors d'une

1. en moyenne des fins de semaine

2. Le Nouvel Economiste n° 725 du 22 décembre 1989

revente, "le montant de la capitalisation boursière totale actuelle de Chargeurs", soit 8,5 milliards de francs. Ce chiffre -à deux cents millions de francs près- est celui donné à la même époque par Lazard frères comme base de négociation pour la cession d'UTA- circulait donc dans les milieux boursiers dans le courant du mois de décembre 1989, au moment où les discussions techniques entre les deux parties étaient bien avancées.

Les rumeurs de vente étaient pourtant retombées au mois d'octobre précédent. Il faut donc penser que certains esprits, particulièrement perspicaces, ont compris ce qui allait se passer au moment où d'autres avaient relégué cette éventualité au second plan.



COTATION DE L'ACTION U T A

octobre 1989/janvier 1990

<u>Octobre 1989</u>		<u>Novembre 1989</u>		<u>Décembre 1989</u>		<u>Janvier 1990</u>	
L 2	2.640 - 2.634	J 2	2.380 - 2.450	V 1	2.520	M 2	2.780 - 2.697
M 3	2.613 - 2.600	V 3	2.380 - 2.382	L 4	2.520 - 2.500	M 3	2.645 - 2.620
M 4	2.600	L 6	2.380 - 2.400	M 5	2.500 - 2.520	J 4	2.601 - 2.610
J 5	2.600 - 2.550	M 7	2.380	M 6	2.549 - 2.535	V 5	2.611-2.670-2.611
V 6	2.550	M 8	2.385 - 2.400	J 7	2.535 - 2.525	L 8	2.676 - 2.677
L 9	2.550 - 2.600	J 9	2.400 - 2.435	V 8	2.526 - 2.600	M 9	2.700
M 10	2.550 - 2.620	V 10	2.440 - 2.450	L 11	2.550 - 2.700	M 10	2.740 - 2.779
M 11	2.629 - 2.603	L 13	2.425 - 2.490	M 12	2.695 - 2.800	J 11	2.790 - 2.770
J 12	2.551 - 2.600	M 14	2.416 - 2.450	M 13	2.820 - 2.790	V 12	cotation suspendue
V 13	2.635 - 2.605	M 15	2.392 - 2.480	J 14	2.800 - 2.795	L 15	cotation suspendue
L 16	n.c.	J 16	2.408 - 2.500	V 15	2.750 - 2.770	M 16	cotation suspendue
M 17	2.509 - 2.440	V 17	2.500 - 2.450	L 18	2.740 - 2.760	M 17	3.990 - 4.010
M 18	2.405 - 2.450	L 20	2.400 - 2.500	M 19	2.725 - 2.760	J 18	4.013-4.083-4.061
J 19	2.500 - 2.465	M 21	2.426-2.520-2.420	M 20	2.760 - 2.790	V 19	cotation suspendue
V 20	2.500 - 2.560	M 22	2.421 - 2.500	J 21	2.750-2.730-2.800	L 22	cotation suspendue
L 23	2.599 - 2.560	J 23	2.530 - 2.450	V 22	2.800 - 2.798	M 23	4.083
M 24	2.522 - 2.600	V 24	2.505 - 2.530	M 26	2.740 - 2.769	M 24	4.083
M 25	2.560 - 2.549	L 27	2.430 - 2.461	M 27	2.760 - 2.746	J 25	4.083
J 26	2.501 - 2.473	M 28	2.520 - 2.530	J 28	2.760 - 2.780	V 26	4.083
V 27	2.400	M 29	2.502 - 2.521	V 29	2.750 - 2.780	L 29	4.083
L 30	2.400	J 30	2.520 - 2.550			M 30	4.083
M 31	2.400 - 2.450					M 31	4.083

Progression  
de près de 12 %

*c) Les tractations se sont-elles déroulées dans un climat de totale confidentialité ?*

Toutes les personnes auditionnées par votre Commission ont souligné le très grand secret qui a entouré la mise au point de la vente d'UTA. Des deux côtés, rares sont ceux qui ont eu, semble-t-il, connaissance de l'opération en cours. **Il est aussi très clair que c'est le pouvoir politique qui a pris l'initiative de réunir les deux parties** et qu'il est dès lors plus convenable de parler d'un jeu à trois : Air France, UTA, certains cabinets ministériels (Premier ministre, Ministère de l'économie et des finances, Ministère de l'équipement) avec le soutien logistique de la direction du Trésor et de la direction générale de l'Aviation Civile.

- Septembre : Jérôme Seydoux rencontre à deux reprises le Premier ministre et donne son accord de principe à la vente "d'UTA". Celui-ci indiquera plus tard qu'il a "pilote" toute l'affaire.

**On doit aussi se rappeler que c'est au début de ce mois que le cours de l'action UTA connaît une brusque envolée.**

Le principe de la vente d'UTA semble arrêté vers la fin du mois.

- Octobre et novembre : l'Etat actionnaire convoque les deux présidents et leur demande de s'entendre. Début des rencontres au niveau des dirigeants. La société Chargeurs, principal actionnaire d'UTA, fait appel à Lazard frères pour établir une évaluation de la valeur financière de l'entreprise. Air France, de son côté, fait appel aux experts de la Banque Nationale de Paris. Peu de personnes savent ce qui est en cours.

- A partir de la fin novembre et en décembre : le cercle des personnes averties de la tractation s'élargit. C'est le véritable début des négociations. Les "techniciens" des deux parties se réunissent. Le Trésor et les cabinets ministériels concernés sont tenus au courant des positions en présence ainsi que des conditions et des méthodes d'évaluation des experts consultés.

- Fin décembre et début janvier : remise des deux rapports Lazard et BNP en leur forme définitive. Discussion et fixation d'un prix ferme, les modalités de cession d'un bloc de contrôle dans le capital d'UTA sont définies ainsi que le calendrier boursier.

- 12 janvier 1990 : les cotations des titres UTA et Chargeurs sont suspendues.

On doit d'abord noter que ces négociations n'ont duré que trois à quatre mois, ce qui est rapide et constitue un gage de régularité. Mais c'est au total un petit groupe de vingt à vingt-cinq personnes qui a ainsi été mis dans la confidence. Faut-il pour autant parler de confidentialité ? Ce nombre n'est pas tout à fait négligeable.

L'une des personnes auditionnées par la Commission a tout de même reconnu

L'une des personnes auditionnées par la Commission a tout de même reconnu qu'elle avait eu, à la mi-novembre, connaissance de l'opération "par une fuite selon laquelle la banque Lazard avait été chargée de rechercher des acheteurs pour UTA" (1) ! *Eu égard aux particularités de l'évolution des titres UTA et Chargeurs au mois de décembre 1989, seule une enquête approfondie pouvait permettre de lever tout soupçon et d'affirmer qu'il ne s'agissait que d'une fuite circonscrite à un petit cercle de personnes qui n'en ont pas abusé.*

(1) Cette remarque corrobore l'impression donnée par l'article du *Nouvel Economiste* selon laquelle les évaluations de Lazard circulaient "sous le manteau" au moment où les négociations ont commencé.

d) *La subsistance d'un doute et le dépôt d'une proposition de loi*

• On doit souligner qu'à la fin de l'année 1989, Chargeurs S.A. détenait près de 83 % du capital d'UTA. Il n'y avait donc que 17 % environ des actions UTA dans le public et susceptibles d'alimenter le marché de la valeur.

De ce fait, le marché du titre UTA était dans la terminologie boursière un "marché étroit", où l'on peut observer des fluctuations importantes des cours du fait de l'insuffisance de l'offre ou de la demande.

La COB a procédé, après l'annonce de la vente d'UTA à Air France, à une enquête qu'elle qualifie elle-même d'enquête de "routine" dès lors qu'il s'agit d'une opération importante. Elle a estimé, au terme de son enquête, que les éléments recueillis ne lui permettaient pas de conclure que les faits qu'elle avait recueillis étaient susceptibles de constituer des délits au sens pénal du terme. Bien plus, la COB a exprimé son intime conviction qu'il n'y avait pas eu de délit d'initié, même pour un petit nombre de personnes.

Elle n'a toutefois pas voulu donner connaissance du contenu de cette enquête à votre Commission pour des motifs dont votre rapporteur estime qu'ils ne sont pas fondés en droit. Surtout cette attitude laisse planer un doute au sujet des fondements sur lesquels repose l'intime conviction des enquêteurs : absence totale ou simple insuffisance d'indices éventuels concluant à un délit d'initié ?

Votre Commission a, quoi qu'il en soit, la certitude que la COB a été amenée à se poser la question de l'existence d'un tel délit et aurait aimé connaître les motifs de ses conclusions ainsi que le champ de ses investigations.

- Auditionné par votre Commission le mercredi 23 janvier 1991, Monsieur Saint-Geours, président de la COB, s'est retranché derrière la notion de "secret professionnel" pour refuser de communiquer le contenu et les conclusions de cette enquête.

En effet, l'article 5 de l'ordonnance modifiée n° 67-833 du 28 septembre 1967, créant une commission des opérations de bourse dispose, notamment, que "les membres et les agents de la commission sont astreints au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance en raison de leurs fonctions, dans les conditions et sous les peines prévues à l'article 378 du code pénal".

En outre, l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958, relative au fonctionnement des assemblée parlementaires, prévoit en son article 6 (neuvième alinéa) que la peine d'amende qui sanctionne, le cas échéant, le refus opposé par un témoin de déposer devant une commission d'enquête et de contrôle, ne saurait être infligée à ce dernier dès lors que son refus de déposer est à bon droit fondé sur les dispositions de l'article 378 du code pénal relatives au secret professionnel.

Il semble toutefois, à la lecture de la jurisprudence, que le président de la COB ait pu, s'il l'avait souhaité, communiquer devant une commission de contrôle parlementaire, elle-même tenue au secret, les informations dont il était détenteur, sans pour autant encourir les sanctions prévues à l'article 378 du code pénal. Il n'a pas souhaité le faire, et votre Commission en prend acte.

- Quelques jours après cette audition, votre rapporteur a adressé un courrier au président de la COB et réitéré ainsi la demande touchant la mise à la disposition de la Commission des résultats de l'enquête effectuée par ses services à l'occasion de l'acquisition par la compagnie Air France d'un bloc de contrôle dans le capital d'UTA.

• Votre Rapporteur avançait, à l'appui de sa requête, deux arguments :

- Si le secret professionnel peut être, à bon droit, invoqué par les personnes auditionnées, il n'est pas au nombre des secrets opposables au rapporteur agissant dans le cadre

des contrôles sur pièces et sur place que la loi l'autorise à conduire.

L'article 6 (septième alinéa) de l'ordonnance de 1958 précise, en effet, que les rapporteurs *"sont habilités à se faire communiquer tous documents de service, à l'exception de ceux revêtant un caractère secret et concernant la défense nationale, les affaires étrangères, la sécurité intérieure ou extérieure de l'Etat, et sous réserve du respect du principe de la séparation de l'autorité judiciaire et des autres pouvoirs"*. Cet alinéa ne vise pas le secret professionnel.

Votre rapporteur demandait donc à la Commission des opérations de bourse, organe collégial, de bien vouloir l'autoriser à procéder à la lecture du rapport d'enquête, dans les locaux mêmes de l'organisme. Il s'agissait d'une simple consultation sur place par le rapporteur d'une commission de contrôle, et non d'une communication. Cette démarche ne pouvait dès lors plus être assimilée à une demande de divulgation d'informations relevant du secret professionnel par un membre de la COB.

En outre, l'article 5 de l'ordonnance de 1967 comporte, in fine, deux alinéas introduits par la loi n° 83-1 du 3 janvier 1983 et prévoyant la communication d'informations relevant du secret professionnel à des organismes étrangers soumis aux mêmes obligations de secret professionnel :

**Article 5 (Ordonnance n° 67-833 du 28 septembre 1967)**

*"L'obligation prévue à l'article précédent ne fait pas obstacle à la communication par la Commission des opérations de bourse des informations qu'elle recueille aux autorités des autres Etats membres des Communautés européennes exerçant des compétences analogues et astreintes aux mêmes obligations de secret professionnel."*

*La Commission des opérations de bourse peut également communiquer les informations qu'elle recueille aux autorités des autres Etats exerçant des compétences analogues sous réserve de la réciprocité et à condition que l'autorité étrangère compétente soit soumise au secret professionnel avec les mêmes garanties qu'en France."*

- Les commissions de contrôle du Parlement sont elles-mêmes tenues au secret pendant toute la durée de leurs travaux (article 6, douzième alinéa, de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958). Il est vrai toutefois qu'elles peuvent décider de rendre publiques, au travers d'un rapport, certaines informations dont elles ont eu connaissance. Mais, les éléments non publiés restent

couverts par le secret ; pour le reste, la pratique suivie au Sénat est à même de garantir une très grande confidentialité.

En tout état de cause et en l'absence d'un texte exprès, les deux derniers alinéas de l'article 5 de l'ordonnance de 1958 ne peuvent couvrir les cas de demandes émanant de commissions de contrôle parlementaires. Mais la conception qui a présidé à leur insertion dans le texte initial peut justifier que le bénéfice des informations contenues dans les enquêtes de la COB soit étendu aux commissions parlementaires sous réserve, toutefois, du respect des mêmes règles de secret.

- Par lettre en date du 8 février 1991, le président de la COB a décliné la proposition de votre rapporteur (voir le texte de la lettre en annexe).

• Deux solutions s'offraient à votre Commission dont la première a été écartée d'emblée et la seconde est inspirée par le souci de garantir au Parlement l'accès à une plus large information :

1) Première solution écartée : le juge est appelé à trancher le différend entre la COB et votre Commission touchant l'interprétation de l'étendue de ses pouvoirs résultant de la lecture combinée des septième et neuvième alinéas de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958. Outre son caractère "frontal", cette procédure présente un inconvénient majeur : en cas de limites posées aux investigations des rapporteurs il semble bien, à lire la loi, qu'il n'y ait ni arbitre désigné, ni sanction possible. Votre Commission ne peut que déplorer les lacunes qui affectent la pleine effectivité des pouvoirs du Parlement dans sa fonction de contrôle.

2) Deuxième solution : déposer une proposition de loi modifiant l'ordonnance n° 67-833 du 28 septembre 1967 instituant une commission des opérations de bourse afin d'étendre aux commissions d'enquête et de contrôle parlementaires le bénéfice des dispositions figurant aux deux derniers alinéas de l'article 5 de ce texte.

Cette proposition de loi a été déposée par le président de la Commission, Ernest Cartigny et votre rapporteur, Serge Vinçon, le 7 mai 1991. Elle figure en annexe du présent rapport.

### 3. L'échéancier et les modalités de la vente d'UTA à Air France

#### a) L'acquisition des actions UTA

L'acquisition des actions de la compagnie UTA par Air France n'est pas encore achevée au mois de mai 1991. Elle est réalisée selon les trois étapes suivantes :

##### - Achat au groupe Chargeurs en 1990

Il a été procédé, le 22 janvier 1990, à l'achat de 930.000 titres d'UTA, au cours de 4.083 francs par action, soit un total de 3.797.190.000 francs, Air France devenant actionnaire d'UTA à hauteur de 54,58 % du capital.

##### - Achat dans le cadre de l'engagement de garantie de cours

Conformément à la réglementation relative aux opérations réalisées par l'intermédiaire d'une bourse de valeurs, Air France s'est engagée à racheter à partir du 22 janvier 1990 toutes quantités d'actions d'UTA qui seraient présentées sur le marché par les porteurs autres que le groupe Chargeurs (procédure de garantie de cours) au même prix que celui consenti à ce dernier.

Au sortir de cette procédure 0,63 % seulement des actions n'ont pas été apportées. Air France s'est trouvée détentrice de 278.862 actions supplémentaires, possédant ainsi au total 1.208.862 actions, soit 70,95 % du capital d'UTA.

Le débours de la compagnie a été au total de 4.935.546 francs.

##### - Achat au groupe Chargeurs en 1991

Il était prévu que l'achat de la participation résiduelle (28,32 % d'UTA) du groupe Chargeurs, représentant 482.555 actions, serait réalisé en cinq échéances annuelles, la première devant intervenir en février 1991, étant précisé que le groupe Chargeurs ne peut exercer cette facilité de vente à Air France que dans la limite des plafonds suivants :

• levée de février 1991	230.000 actions au maximum
• levée de février 1992	220.000 actions au maximum
• levée de février 1993	200.000 actions au maximum
• levée de février 1994	190.000 actions au maximum
• levée de février 1995	180.000 actions au maximum

Selon toute probabilité, Chargeurs devrait lever son option en 1992 et demander à Air France d'acheter les 252.555 actions qu'il lui reste à acquérir.

En résumé le calendrier des versements d'Air France à UTA aura été, dans ce cas de figure, de :

- 5 milliards de francs en 1990
- 1 milliard de francs en 1991
- 1 milliard de francs en 1992

Le prix de base de l'action est diminué forfaitairement de 135 % des dividendes distribués. Il est fixé à :

- 4.348 F en 1991
- 4.631 F en 1992
- 4.932 F en 1993
- 5.253 F en 1994
- 5.594 F en 1995

Les éventuels écarts entre le cours de marché et le prix de base lors de chacune des échéances seraient capitalisés au taux de 8,5 % et ajoutés au prix de la dernière échéance. Si nécessaire cette dernière échéance sera réalisée par voie d'OPA.

Pendant la durée de validité de la promesse d'achat accordée par Air France, Chargeurs SA s'est engagée à ne pas céder ses actions UTA à un tiers, et, par ailleurs, a reconnu à Air France un droit de préemption, pour le cas où elle n'aurait pas levé cette option de vente. Pour assurer l'application de ces engagements, Chargeurs SA a placé ses actions sous séquestre à la BNP. En contrepartie de l'immobilisation qui en résulte, Air France versera à Chargeurs SA une indemnité égale à 2 % de la valeur des titres concernés, prorata temporis. De plus Chargeurs SA a consenti une garantie de passif au profit d'Air France.

Air France s'est effectivement portée acquéreur de 230.000 actions UTA au mois de février 1991. Le cumul des participations est donc, au mois de mai 1991 :

- de 1.438.862 actions,
- soit un débours total de 5.874.873.546 francs,

Air France détient 84,45 % du capital d'UTA.

*b) Le contrôle du capital d'Air Inter*

Air France a acquis la majorité du capital d'Air Inter en prenant le contrôle du capital d'UTA. Les deux compagnies, Air France et UTA possédaient en effet respectivement 36,54 % et 35,75 % du capital de la compagnie intérieure.

Air France s'adjuge dorénavant 72,3 % des parts dans Air Inter.

Votre Commission a été sensible à l'inégalité de traitement entre les actionnaires minoritaires d'Air Inter et ceux d'UTA.

En effet, Air Inter étant inscrite au "hors-cote", il n'y avait pas lieu d'exiger le dépôt d'une OPA. Cette procédure n'est pas ouverte aux sociétés inscrites sur le hors-cote (articles 5-3-1 et 5-3-4 du règlement du Conseil des bourses de valeurs). En revanche, les sociétés inscrites au hors-cote peuvent faire l'objet de procédures de garantie de cours dès lors que la société inscrite sur le hors-cote constitue une part essentielle des actifs de la société acquise (articles 5-4-1 et 5-4-6 du règlement du Conseil des Bourses de Valeur).

Il convient de rappeler qu'aux termes des articles 5-1-1 et suivants du règlement général du Conseil des bourses de valeurs, les dispositions relatives à l'acquisition d'un bloc de titre avec mise en oeuvre d'une procédure de garantie de cours relèvent de la compétence de cet organisme.

Dans le cas d'Air Inter, l'acquisition d'UTA par Air France permet à Air France de prendre le contrôle d'Air Inter grâce aux 35,8 % du capital détenus par UTA.

Pour le Conseil, Air Inter constitue, sur le plan économique, une affaire de taille approximativement égale à celle d'UTA.

Le Conseil des bourses de valeurs a estimé qu'au vu de ces éléments on ne pouvait affirmer qu'Air Inter constituait la part essentielle des actifs d'UTA : le contrôle d'UTA n'était pas pris en vue d'acquérir Air Inter alors que la procédure de garantie du cours sur des filiales, s'appuyant sur la notion "d'actif essentiel" à été conçue pour éviter que le contrôle de sociétés cotées soit cédé à travers une holding spécifique, familiale par exemple.

Dans ces conditions, il n'a pas jugé nécessaire d'exiger une garantie de cours sur Air Inter.

Votre Commission tient à souligner combien elle considère peu satisfaisante cette réglementation dont l'objet lui paraît trop limité. Elle souhaite que la situation décrite puisse à l'avenir mieux être prise en compte de façon à éviter ce qui est une réelle injustice. En effet, il paraît normal, en règle générale, de ne pas accorder d'avantages particuliers aux actionnaires minoritaires d'une filiale subsidiaire d'un groupe dans le cas où celui-ci passe sous le contrôle d'une autre personne dans le cas où ce groupe n'est pas une holding : la situation de l'actionnaire en question est sensiblement la même après et avant l'opération.

Le nouveau règlement sur les OPA n'avait toutefois pas prévu le cas de figure présent : Air Inter était certainement autant visé par Air France qu'UTA.

De ce fait il paraissait équitable de permettre aux actionnaires minoritaires d'Air Inter de se dégager dans les mêmes conditions que ceux d'UTA.

Si le texte de la réforme a été respecté à la lettre, son esprit a ici été mis en cause.

c) L'accord de janvier 1990 prévoyait enfin qu'UTA rachète au groupe Chargeurs sa participation dans la filiale Charter "Aéromaritime". Au moment de la prise de contrôle d'UTA par Air France, le capital d'Aéromaritime se répartissait comme suit :

- UTA : 51,45 %
- Chargeurs : 48,55 %.

UTA a effectivement procédé au rachat des parts de chargeurs dans Aéromaritime en 1990 et s'est donc retrouvé seul actionnaire de l'entreprise de vol à la carte. (voir infra : A de la IVE partie du présent rapport).

### C. LA VRAIE LOGIQUE DU REGROUPEMENT

Sur la fiche de présentation remise le 5 septembre 1990 à la presse par la direction générale d'Air France le regroupement annoncé neuf mois plus tôt était présenté dans les termes suivants : *"La création de ce nouveau groupe doit doter le pavillon national de moyens lui permettant d'affronter dans les meilleures conditions les nouveaux défis qui vont être ceux, dès le 1er janvier 1993, du grand marché unique européen. Les turbulences internationales actuelles et leurs conséquences économiques et financières sur le transport aérien mondial montrent, s'il en était besoin, combien urgente et essentielle était cette opération de rapprochement"*.

**Votre Commission ne peut s'empêcher de penser que l'argument du regroupement dans un but offensif a, en quelque sorte, été trouvé après coup, comme pour justifier une démarche dont les ressorts étaient purement défensifs. L'un de nos interlocuteurs, bien placé dans la hiérarchie dirigeante de la compagnie Air France, n'a ainsi pas hésité à nous dire : *"Il y a eu réaction à un péril, c'est-à-dire à ce que représentait comme péril la politique d'UTA pour la France en tant que compétition franco-française assez fratricide. C'était une stratégie défensive."***

L'aspect "positif" du regroupement n'est en général abordé par les personnes auditionnées qu'à la suite de cette présentation des avantages défensifs de l'opération.

Le ton est donc donné : derrière les raisons affichées par Air France et le pouvoir politique pour justifier l'achat d'UTA, votre Commission a pu très vite mettre en relief le refus par Air France de toute concurrence. **S'est-il agi de préparer la concurrence ou bien l'objectif poursuivi n'était-il pas plutôt de l'étouffer ? Cette attitude augurerait mal de la suite et des capacités du groupe à répondre aux échéances européennes.**

## 1. Les alibis

Les alibis avancés pour justifier l'opération du 12 janvier 1990 peuvent être regroupés sous trois rubriques principales :

a) *La peur du rachat d'UTA par une compagnie étrangère*

### • Présentation de l'argument

La "peur de l'étranger" s'est manifestée dans la période qui a précédé l'achat d'UTA sous une première forme : *"si UTA n'avait pas été cédée à Air France, la compagnie privée avait toutes les chances de passer sous le contrôle de compagnies étrangères"*. Les premières visées par ce discours étaient les compagnies britanniques, toujours suspectées de vouloir mettre en pièces le transport aérien français.

Ce discours était accompagné d'un appendice en forme de signal d'alarme : *"Pouvons-nous laisser la desserte de l'Afrique et du Pacifique à nos concurrents européens, alors que ces zones sont tellement vitales pour la politique étrangère et l'économie de la France ?"*

Votre Commission s'est interrogée pour savoir ce qu'il en était vraiment de ces craintes.

Elle a constaté que les membres du gouvernement et les représentants de la Direction générale de l'Aviation civile faisaient état avec insistance de rumeurs ou de bruits de couloir qui les avaient conduits à considérer comme une certitude le bradage inévitable et sans doute imminent, fin 1989, d'UTA, compagnie française, à des intérêts étrangers : *"Sans le rachat d'UTA, Air France ne serait pas dans une situation aujourd'hui beaucoup plus favorable. Cela dit, le contexte aérien français aurait été très différent car UTA aurait été rachetée par une compagnie étrangère... C'est une conviction !"*

Plusieurs de nos interlocuteurs, plus précis, ont bien sûr cité British Airways parmi les acheteurs potentiels ; un autre a même cité Lufthansa.

Il est vrai que la compagnie UTA était intéressée par des accords avec les compagnies britanniques. Lorsque M. Lapautre en était directeur général plusieurs contacts avaient eu lieu afin de trouver des formules de coopération ou d'association. Encore faut-il noter que ces projets visaient non à "vendre U.T.A.", mais bien au

contraire, à pousser U.T.A. à prendre des participations dans des compagnies britanniques.

### • Les projets de coopération d'U.T.A. avec les compagnies britanniques

- A la fin de l'année 1987, les gains de productivité réalisés par UTA l'autorisent à se proposer comme acquéreur d'une compagnie britannique en difficulté : British Caledonian. Le prix offert à l'époque par la compagnie française était de 100 millions de livres sterling (soit environ 1 milliard de francs), somme non négligeable pour une petite compagnie sans avenir ! En 1988 toutefois, British Airways devait enlever l'affaire en déboursant 260 millions de livres sterling. Mais, en l'occurrence, UTA aurait pu être l'acheteur d'une société d'outre-Manche, bien loin d'être un simple objet de convoitise pour un hypothétique acquéreur britannique.

- Un an plus tard environ, UTA passait un accord commercial avec la société de transport aérien britannique British Midlands. L'un des problèmes majeurs d'UTA était en effet l'impossibilité dans laquelle se trouvait la compagnie d'exercer des droits dits de cinquième liberté en Europe. En d'autres termes, il lui était difficile d'embarquer des passagers dans d'autres pays (en Europe du Nord) vers l'Afrique, ses vols ne partant que de Paris. Cela était particulièrement vrai d'une clientèle très particulière : celle des techniciens et ouvriers des plates-formes pétrolières appelés dans de nombreux cas à travailler en Mer du Nord, puis en Afrique. Cette clientèle lui échappait.

L'accord avec British Midlands visait à faire de ce partenaire un "feeder", c'est-à-dire un fournisseur de passagers venant d'Angleterre et se dirigeant vers l'Afrique via Paris.

Devant les difficultés rencontrées par UTA pour son développement et en raison du blocage de son expansion de la part du gouvernement français, British Midlands a d'ailleurs dénoncé l'accord en 1989.

- Dix-huit mois avant l'achat d'UTA par Air France, soit au début de l'été 1988, British Airways, très inquiète des risques que faisait courir l'extrême dispersion de son capital décide de procéder à une stabilisation de la circulation des actions portant son nom. Des banques françaises et anglaises ont, dans ce cadre, pris contact avec UTA pour lui proposer d'acheter 20 % de capital de la compagnie britannique. La rumeur a donc bien pu dire qu'il y avait eu des contacts entre UTA et le plus prestigieux des concurrents d'Air France : c'était, en l'occurrence, une prise de participation de la plus petite dans la plus grande. Ainsi que l'a indiqué avec humour l'un de

nos interlocuteurs : "c'était un peu la grenouille qui voulait se faire plus grosse que le boeuf!"

Accords commerciaux, propositions en vue d'entrer dans le capital de sociétés de transport aérien outre-Manche : UTA menaçait-il vraiment en décembre 1989 de faire entrer le loup dans la bergerie ?

### • Discussion de l'argument

Bien que les projets d'U.T.A. avant le rachat par Air France, visaient plutôt à prendre pied sur le marché britannique, le président de Chargeurs n'a toutefois jamais caché qu'en cas d'échec des négociations entamées avec Air France à l'automne 1989, il aurait cherché à conclure une alliance avec British Airways (1). Une alliance... et non une vente pure et simple !

S'agissant toutefois d'une éventuelle prise de contrôle de la majorité du capital d'UTA par une compagnie étrangère à la fin de 1989, cette hypothèse paraît hautement improbable aux quatre motifs suivants :

#### - Des raisons d'opportunité

On doit en effet signaler que British Airways avait sans doute, à la même époque, la tête ailleurs : elle était en effet en train de se mettre d'accord avec KLM et la Sabena pour créer une nouvelle compagnie -Sabena World Airlines- dans laquelle elle aurait détenu 20 %. Comme on le sait, ce projet a été abandonné au début de 1991 face, en particulier, à l'hostilité de la Commission de Bruxelles. Par ailleurs, la compagnie suivait avec beaucoup d'attention l'évolution du marché interallemand, à l'approche de la réunification.

Il est clair toutefois que si British Airways cherche à prendre pied sur le continent européen, elle vise avant tout à s'ancrer sur la plate-forme de l'aéroport de Bruxelles-Zaventem. Le contrôle de Sabena est d'abord un moyen d'être présent sur un aéroport considéré comme stratégique. En clair, une stratégie française n'intéressait pas de toute évidence la compagnie nationale britannique à l'époque où s'est négocié l'achat d'UTA.

1. Voir notamment l'entrevue, citée plus haut, accordée par Jérôme Seydoux au journal *Le Monde* le 21 septembre 1988. Le principal intéressé affirme sans ambiguïté son intention de céder UTA à Air France si la compagnie privée n'obtient pas satisfaction sur ses demandes d'octroi de lignes.

- Des raisons politiques

- Toutes les personnes directement concernées par le regroupement ont toujours présenté la vente (ou l'achat) d'UTA comme ne pouvant être réalisée qu'au profit d'Air France (1) : il suffit de rappeler tout le poids de l'Etat, à la date mentionnée, dans la réglementation du transport aérien et surtout dans le fonctionnement de l'économie. Cette remarque ne vaut pas seulement pour la France : si la transaction touchant le rachat de British Caledonian s'est faite avec British Airways, c'est aussi parce que l'Etat britannique n'aurait pas accepté une solution étrangère. Il n'est pas besoin d'énumérer ici tous les moyens de contrainte dont disposent encore aujourd'hui les pouvoirs publics pour ramener une entreprise dans le "droit chemin".

- Des raisons juridiques

En effet, jusqu'au 1er juillet 1992 au moins, c'est le texte suivant du Code de l'Aviation civile qui reste en vigueur :

Article R 330-2

*"Seules peuvent être autorisées les entreprises exerçant, à titre principal, une activité aérienne et ayant leur siège social sur le territoire de la République française.*

*"En outre dans les sociétés par actions le capital doit être représenté pour moitié au moins par des titres nominatifs appartenant à des actionnaires de nationalité française."*

Le passage d'UTA sous le contrôle majoritaire d'actionnaires ne possédant pas la nationalité française entraînait, de facto, le retrait de l'autorisation conférée par le ministre en vue de l'exercice de l'activité de transport aérien, ainsi que le retrait de l'agrément accordé par la même autorité relatif à l'exploitation des avions appartenant à la compagnie.

Certes, à compter, au plus tôt du 1er juillet 1992, la France ne devrait plus pouvoir opérer de discriminations entre les compagnies dès lors que la majorité de leurs actionnaires seront ressortissants de la Communauté économique européenne. Dans la mesure toutefois où les Etats membres ne semblent pas encore disposés à conférer à la Commission de Bruxelles un pouvoir général de négociation dans le domaine du transport aérien, la

1. Voir notamment l'entrevue, citée plus haut, accordée par Jérôme Seydoux au journal *Le Monde* le 21 septembre 1988. Le principal intéressé affirme sans ambiguïté son intention de céder UTA à Air France si la compagnie privée n'obtient pas satisfaction sur ses demandes d'octroi de lignes.

réglementation qui doit entrer en vigueur au milieu de l'année prochaine chez les Douze ne produira aucun effet juridique à l'égard des pays tiers.

- La reprise de droit du trafic

Dès lors l'épouvantail qu'aurait représenté la mainmise de British Airways, via le contrôle d'UTA, sur les lignes au départ de la France vers l'Afrique, le sud-est asiatique et le Pacifique ne pouvait décemment pas être agité par les pouvoirs publics. En effet :

• La France est liée avec la majeure partie des Etats des zones desservies par des accords bilatéraux qui exigent que les compagnies aériennes réalisant la liaison au départ de notre pays vers ces Etats soient détenues ou effectivement contrôlées par des ressortissants français. Autrement dit, les dispositions de l'article 330-2 du Code de l'Aviation civile continueront de produire leurs effets au moins après le 1er juillet 1992 pour les compagnies qui desservent au départ de la France les zones extra-communautaires (sauf clauses différentes dans les dits accords bilatéraux)

Il est vrai que les clauses de participation substantielle et de contrôle effectif des accords bilatéraux n'ont pas un caractère obligatoire : un pays peut refuser la désignation d'une compagnie en évoquant ce motif mais il n'est pas tenu de le faire. Si même il n'avait pas existé en outre dans un accord bilatéral une clause de monodésignation, UTA passée en des mains étrangères aurait donc pu être récusée par le pays d'arrivée. Gageons que l'Etat français aurait fait tout ce qui est en son pouvoir pour qu'un pays ami n'ait pas la mauvaise idée d'imposer un concurrent à Air France qui aurait alors eu tout loisir pour récupérer des zones de desserte dont elle estime quelle n'aurait jamais dû les perdre.

En tout état de cause il est inexact de dire que la desserte de zones vitales pour la France risquaient de passer sous contrôle étranger.

• UTA passée sous contrôle de ressortissants d'un autre Etat de la Communauté pouvait encore desservir deux zones au départ de la France :

L'Europe des Douze, elle-même ; mais on a vu que l'intérêt d'une desserte européenne était lié à la continuation de l'activité sur l'Afrique et le Pacifique. UTA pouvait, dans ce cas de figure, continuer de drainer des passagers au départ de Paris vers ces zones mais à la condition de faire une étape par le pays européen, nouveau siège de la compagnie ; cela aurait signifié une importante perte de clientèle française.

Les territoires français du Pacifique ; mais là il existait déjà une concurrence avec Air France sur la Polynésie : la nouvelle situation n'aurait guère été différente de la précédente.

Est-il raisonnable de penser qu'UTA menaçait de passer sous contrôle étranger alors que la mise en oeuvre de cette éventualité aurait interdit à la nouvelle compagnie d'exercer son activité au départ de la France ? Il faut admettre que ce genre de rumeurs complaisamment colportées servaient trop bien les plans de ceux qui étaient pour la solution du regroupement !

UTA aurait présenté un danger même si la compagnie n'avait fait que s'allier à des entreprises européennes ? A ce compte, Air France doit donc s'interdire à l'avenir toute forme d'alliance avec ses partenaires de la CEE sous peine de se faire accuser de brader un bien national ! Il y a tout de même quelque paradoxe à venir reprocher à UTA d'avoir lancé des initiatives européennes alors qu'Air France en a fait autant, en prenant par exemple une participation dans Austrian Airlines, et sera certainement amenée à activer sa politique d'alliances et peut-être de participations croisées dans un proche avenir.

La peur de l'étranger s'est également manifestée sous une autre forme : *"les compagnies françaises risquent de s'épuiser en une vaine concurrence pour le plus grand profit des compagnies étrangères"*. Cette hostilité à une concurrence "franco-française" a justifié tout au long des années 1980 qu'il fût très peu porté atteinte au sacro-saint principe de la monodésignation.

Votre Commission tient à noter, à ce point de son rapport, trois remarques :

- Cette concurrence "franco-française" tellement crainte a finalement été imposée par l'accord passé avec Bruxelles le 30 octobre 1990 et commence à être mise en oeuvre aujourd'hui, même si les conditions touchant l'organisation de cette concurrence sont parfois contestables (voir infra).

- Le regroupement à lui seul ne saurait être le garant de la compétitivité des ailes françaises. Ainsi que le fait remarquer la note rédigée par Air France en septembre 1990 : *"Il ne suffit pas d'être plus gros pour être plus fort" !*

- La solution d'un groupe européen de transport aérien s'imposera tôt ou tard. On ne peut, politiquement, tenir un discours

européen et s'opposer par principe aux opérations menées par les sociétés de la communauté.

### b) L'effet taille

*"Face à la compétition aérienne internationale, atteindre la taille critique devient pour une compagnie un objectif crucial... ; le rapprochement des compagnies Air France, UTA et Air Inter devrait permettre à un grand groupe français d'atteindre cette taille critique et de rivaliser avec les plus grands concurrents mondiaux".* C'est en ces termes que la fiche de présentation et d'information composée par Air France à l'occasion de l'acquisition d'un bloc de contrôle dans le capital d'UTA souligne l'objectif poursuivi par le regroupement des trois plus grandes compagnies françaises.

L'invocation de l'argument est en général agréementée d'une première incidente : *"les grandes compagnies, c'est-à-dire les compagnies anglo-saxonnes, sont aussi les plus performantes"*. Faut-il donc penser que les compagnies américaines sont bonnes parce qu'elles sont dotées, pour les trois plus importantes d'entre elles, d'un nombre d'appareils oscillant entre 450 et 550 ?

### • Les avantages du réseau

On doit tout d'abord noter qu'aujourd'hui l'objectif premier d'une opération d'achat d'une entreprise de transport aérien par une autre entreprise n'est pas tant l'accession à une taille "critique" que l'obtention de lignes et de créneaux horaires ainsi que du droit de se poser sur certains aéroports (1). Une compagnie peut très bien n'être intéressée que par cela. C'est d'ailleurs une des principales motivations des nombreux regroupements opérés aux Etats-Unis. On l'a bien vu tout récemment avec la tentative de British Airways de faire de Bruxelles un "hub" européen en réponse à la congestion des aéroports londoniens et ce grâce à une prise de participation dans la Sabena.

Dans le même ordre d'idée, l'accord du mois de mars 1991 entre les Etats-Unis et la Grande-Bretagne a porté sur l'accès à l'aéroport d'Heathrow de American Airlines et United au lieu et place de TWA et Pan Am. Cet accord bilatéral d'Etat à Etat, complète l'accord commercial passé entre compagnies américaines (American Airlines et TWA d'un côté, United et Pan Am de l'autre. Si vraiment les blocages avaient persisté, un rachat pur et simple pouvait régler le

1. On peut tout de même y ajouter, à titre accessoire, la volonté d'éliminer un concurrent !

problème : il n'aurait eu alors d'autre but que celui de pouvoir atterrir à un endroit commercialement stratégique pour les compagnies d'outre-Atlantique et non l'achat d'une autre entreprise.

S'il ne s'agissait que d'atteindre une certaine taille, il est peut-être plus économique pour une compagnie de se développer par voie de croissance interne. American Airlines a appliqué ce mode de croissance et ne s'en trouve pas plus mal : elle est aujourd'hui numéro 1 mondial du transport aérien !

Il faut sans doute inverser la formule mise en avant pour justifier le rachat d'U.T.A. et dire : les compagnies anglo-saxonnes ne sont pas performantes parce qu'elles sont de grande taille, mais elles ont pu se développer au contraire parce qu'elles étaient devenues performantes, c'est-à-dire qu'elles avaient la maîtrise de leurs structures, de leurs coûts et partant la maîtrise de leurs marchés ! Il ne faudrait pas oublier que la compétitivité est le préalable de la taille et non le contraire. On ne peut faire mine d'ignorer une loi aussi élémentaire.

La magie du chiffre -le groupe Air France a aujourd'hui près de 200 avions et devient comparable à British Airways et à Lufthansa- ne doit pas faire oublier l'absence d'efforts préalables. C'est aujourd'hui que le groupe va devoir atteindre une compétitivité qu'il est loin d'avoir acquise. En d'autres termes, si l'image n'était osée s'agissant de transport aérien, votre Commission n'hésiterait pas à dire qu'Air France a mis la charrue avant les boeufs ! Or le seul effet immédiat du regroupement est justement d'avoir interdit une concurrence dont Air France aurait eu bien besoin.

#### • Les avantages commerciaux

Toutefois, si les moyens souvent inappropriés mis en oeuvre pour atteindre une "taille critique" sont éminemment criticables, l'objectif affiché par Air France peut se comprendre. L'influence de la taille dans l'aptitude d'une compagnie à accroître ses recettes est, en effet, loin d'être négligeable. Il y a au moins trois raisons qui militent pour assurer aux compagnies de grande envergure la domination du marché du transport aérien :

1. Elles seules peuvent disposer d'un réseau vaste et bien articulé. Outre une fidélisation accrue de la clientèle à qui est proposée par une même compagnie une offre diversifiée de destinations, un réseau étendu constitue, dans le cadre de négociations avec d'autres partenaires une monnaie d'échange

intéressante : la compagnie qui en dispose peut ainsi voir s'ouvrir l'accès à d'autres marchés.

2. L'effet taille donne une série d'avantages commerciaux : les compagnies ont le contrôle de la distribution notamment parce qu'elles sont les seules à avoir la maîtrise de grands systèmes de réservation informatisée.

L'importance de leurs recettes leur confère un véritable privilège d'initiation tarifaire. L'avantage dimensionnel est également évident dans le lancement de programmes "de fidélité", au bénéfice, par exemple, de voyageurs utilisant fréquemment la compagnie.

Il faut également ajouter encore l'impact commercial de campagnes publicitaires déployées à grande échelle. De telles réalisations, notamment si elle s'appuient largement sur la télévision, coûtent très cher et ne sont donc économiquement viables que pour de très grandes compagnies

3. Elles sont seules à pouvoir constituer des "hubs" permettant de multiplier les opportunités de correspondance (1). Le développement de hubs autorise également une multiplication de fréquences, ce qui signifie, pour les passagers une réelle amélioration de la qualité de service.

Cet argument présenté en France comme la "maîtrise du marché intérieur" doit cependant être relativisé.

L'expérience américaine montre que personne n'a vraiment résolu le problème des correspondances entre réseau intérieur et réseau international. Les départs sur les sols internationaux sont d'ordinaire, une fois par jour, tandis qu'un hub domestique a chaque jour entre 4 et 8 groupes de vols, permettant des correspondances entre vols intérieurs. Les aéroports internationaux ne permettent pas d'utiliser au maximum le potentiel du trafic intérieur.

Cette difficulté est doublée dans le cas français par la séparation Roissy-Charles de Gaulle - Orly. Un phénomène de correspondance (vols intérieurs - vols internationaux) pouvait à la rigueur jouer au profit d'Orly (le succès du vol Orly-Newark en témoigne). Mais, d'une part, rien n'empêchait Air France de réaliser ces correspondances avant 1989, et d'autre part, cette stratégie

*1. Le hub est une plate-forme aéroportuaire -ou un terminal- structuré par une compagnie sur le principe du trafic en correspondance. Celle-ci joue dans les deux sens -des lignes secondaires sont chargées de "rabattre" le trafic sur des lignes majeures. A l'inverse, un passager international peut dès son arrivée à l'aéroport avoir de nombreuses correspondances sur des lignes intérieures secondaires.*

s'oppose au choix fondamental de la compagnie en faveur de Roissy-Charles de Gaulle.

### • Les synergies

Le fait d'atteindre une certaine taille permet aussi, dit-on, de réaliser d'importantes synergies. "Synergies" est, en effet, le maître mot du regroupement du mois de janvier 1990 ! Il est incontestable qu'il existe des économies d'échelle et surtout des économies dites "d'envergure" (1) dans le domaine du transport aérien (carburants, assurances, achats avions). C'est d'ailleurs l'existence de ces économies qui explique très largement la tendance naturelle du marché de l'aviation à se disposer selon une configuration oligopolistique. On le sait, le nombre des grandes compagnies américaines est aujourd'hui inférieur à celui que l'on pouvait constater avant la déréglementation, initiée en 1978 par le président Carter. Cette évolution n'a rien de paradoxal au regard de l'existence de ce type d'économies.

S'il est facile de mettre en évidence des économies d'envergure dans le cas où la compagnie augmente le nombre de ses aéronefs, on devine aussi intuitivement quelles sont les limites qui risquent très vite d'apparaître : il faut que les étapes du réseau ainsi constitué forment un ensemble assez homogène pour éviter d'avoir à trop diversifier la flotte. La configuration du réseau peut aussi entraîner de moindres économies. Il n'y a donc pas de vérité absolue en matière de synergies.

A partir de ce constat, trois remarques peuvent être faites :

- Il n'est sans doute pas nécessaire de vouloir opérer des synergies dans tous les secteurs. il n'appartient pas à votre Commission de définir les aménagements qui doivent être apportés à leur mise en oeuvre. Mais elle voudrait citer à titre d'exemple la compagnie American Eagle, spécialisée dans le transport domestique, qui dispose d'une assez large autonomie de décision au sein du groupe American Airlines.

En clair, la réalisation des synergies ne doit pas se traduire par une centralisation excessive. La direction du groupe

*1. Le concept d'économies d'envergure désigne une économie d'échelle particulière : elle est liée à l'étendue ou à la complexité d'un réseau, c'est-à-dire au nombre de ses mailles ou de ses branches (ici les lignes aériennes). Les économies d'échelle à proprement parler sont en matière de transport aérien consécutives à la croissance du trafic. Dans le cas qui nous intéresse -augmentation de la taille d'une compagnie- il vaut donc mieux parler d'économies d'envergure.*

semble avoir cependant une nette conscience des effets parfois limités des complémentarités et des substitutions qu'elle sera amenée à faire jouer.

- Les synergies n'existent pas par elles-mêmes : il faut les mettre en oeuvre. Votre Commission a abordé plus complètement le sujet (voir troisième partie) mais souligne d'ores et déjà que le processus a été fort long à mettre en marche. En outre, les synergies ne pourront pas permettre d'économiser des sommes considérables. Ne pas les réaliser eut été une faute ; leur mise en oeuvre ne procure pas à elle seule un avantage important : les synergies ne jouent que le rôle de comparse dans la bataille pour la maîtrise des coûts (1).

- Enfin fallait-il verser 7 milliards de francs pour avoir la possibilité de réaliser des synergies ? D'autant que celles-ci ont été comptabilisées dans le prix d'achat d'UTA à hauteur de 2 milliards de francs. Certes, l'utilisation d'un taux d'actualisation élevé -15 %- permet de minorer le montant de la prime et donc de prendre en compte le risque inhérent à toute évaluation ; mais, il est normal pour l'acheteur de ne pas déboursier l'équivalent de l'intégralité du gain escompté.

Il n'en demeure pas moins que ces synergies ont été "achetées" et que rien ne garantit que leur mise en oeuvre se traduira par un gain net.

Enfin, Air France évoque, dans une note adressée à la Commission, l'accord signé récemment entre plusieurs compagnies européennes de taille moyenne (S.A.S., Swissair, Austrian, Finnair) touchant la mise en commun de certaines de leurs commandes afin de négocier de meilleurs prix auprès des constructeurs. Que n'y avait-elle pas pensé plus tôt ! La compagnie nationale aurait ainsi économisé quelques milliards qui lui auraient été aujourd'hui fort utiles pour financer son plan d'investissement.

### *c) Le caractère "inéluçtable" de l'opération*

Dernier argument avancé par les partisans du rachat d'UTA : l'opération était inévitable car la situation dans le transport aérien français était totalement bloquée et cela ne pouvait durer qu'au détriment des trois entreprises concernées.

*1. Les synergies jouent, en effet, très peu pour le prix du carburant par exemple. Elles ne sont d'ailleurs réellement significatives que pour les dépenses d'investissement (voir 3ème partie -B).*

Votre Commission ne conteste pas cet argument mais lui apporte toutefois un petit correctif: depuis plusieurs années, tout avait été fait pour que la situation fût bloquée. Si les torts sont partagés, l'origine des blocages vient toutefois de l'attitude hostile au développement d'UTA cultivée par les différents gouvernements (voir supra).

Le caractère inéluctable du regroupement semblait aussi fortement étayé par le constat suivant: *"en Europe, il n'y a qu'une seule grande compagnie par pays; lorsqu'il y en avait plusieurs, elles ont fusionné"*.

Il est incontestable que les pays de l'Europe méditerranéenne ne possèdent de fait qu'une seule grande compagnie dont, en outre, le principal ou l'unique actionnaire est l'Etat. Ceux qui avancent l'argument ont toutefois en tête -une fois de plus- l'exemple britannique: British Caledonian, compagnie intérieure, a fini par être rachetée par British Airways; il n'y avait pas de place pour les deux, semble-t-il. De même, la disparition récente de la compagnie German Wings semblerait prouver qu'il n'y avait pas de place pour deux entreprises de transport aérien sur le marché allemand.

UTA n'a pourtant rien à voir avec British Caledonian et German Wings: ces deux compagnies étaient en faillite lorsque la première a été achetée par British Airways et la seconde mise en liquidation. U.T.A. était au contraire une entreprise performante et menaçante pour le monopole d'Air France.

La compagnie privée n'aurait certes pas pu survivre avec ses douze avions en essayant de s'étendre seule contre toutes. Mais il est évident qu'elle aurait mené une active politique d'alliances se traduisant, le cas échéant, par des participations croisées. Il n'aurait sans doute tenu qu'à Air France de la considérer comme un partenaire valable si la compagnie nationale craignait tellement qu'UTA s'offre à l'étranger.

Enfin est-il nécessaire de rappeler qu'en Grande-Bretagne et en Allemagne les deux grandes compagnies nationales sont loin d'avoir la maîtrise totale du marché sur lequel elles investissent: British Airways représente 60 % du marché britannique et Lufthansa 90 % du marché allemand (1). Il reste donc encore une certaine place pour les concurrents. Il n'était donc pas écrit que la quasi-totalité des capacités aéronautiques française dût être réunie sous une même bannière et que ce fût sous celle d'Air France.

1. Rappelons que le regroupement de janvier 1990 confère au groupe Air France le contrôle de 97 % du marché français.

## 2. Les vraies motivations : la nostalgie monopolistique d'Air France

### a) Le refus des autres solutions

#### • Présentation

L'une des personnes auditionnées par votre Commission, ancien ministre des transports, a merveilleusement résumé l'état d'esprit de chacune des trois compagnies aujourd'hui regroupées à l'époque de leur indépendance : *"Quand un ministre rencontre pour la première fois le président d'Air France, celui-ci lui explique que la situation serait beaucoup plus claire s'il n'y avait qu'une seule compagnie française. Il en est ainsi depuis de nombreuses années.*

*Quand le ministre des transports reçoit pour la première fois le président d'UTA, il s'entend exposer que deux compagnies aériennes sont nécessaires : d'une part, une compagnie aérienne nationale regroupant le transport international avec Air France et le transport intérieur avec Air Inter ; d'autre part, une compagnie privée, UTA, laquelle, pour pouvoir croître, devrait se voir attribuer un certain nombre de droits de trafic complémentaires au niveau international, essentiellement sur les Etats-Unis et en Europe (1).*

*Lorsque le ministre reçoit pour la première fois le président d'Air Inter, le scénario qui lui est présenté est le suivant : Air Inter a vocation à faire bénéficier l'Europe de ses capacités de dynamisme, de productivité et de transport en commun qu'il sait organiser ; par ailleurs, il serait bon de regrouper Air France et UTA pour ne pas "faire désordre" au niveau international. Lorsque mes prédécesseurs et moi-même nous avons pris nos fonctions, on nous a présenté cette nouvelle définition de la structure des compagnies aériennes françaises."*

Le plus remarquable est que jamais aucune des trois compagnies n'en est venue à concevoir une concurrence à trois ! Au moins UTA et Air Inter défendaient-elles l'idée d'une concurrence entre les ailes françaises.

1. Cette position a été publiquement défendue par M. Jérôme Seydoux à l'occasion d'entrevues accordées à des journaux.

### • La prise de contrôle d'Air Inter

Si le cas de figure Air France - UTA d'un côté, Air Inter de l'autre n'a jamais été franchement évoqué comme solution aux besoins de regroupement, une prise de contrôle d'Air Inter par Air France a fait, en revanche, l'objet de certaines réflexions et a souvent été publiquement évoquée. Air France s'est toujours plainte de ne pas avoir accès au trafic domestique français (après avoir d'ailleurs longtemps pensé qu'il n'y avait pas de place pour un tel trafic). Pourquoi cette solution -qui permettait à UTA de rester un concurrent d'un groupe Air France renforcé et reposant enfin sur ses pieds grâce au réseau domestique- n'a-t-elle jamais été mise en oeuvre ?

Deux arguments ont été invoqués par l'administration (Trésor et DGAC) et par Air France, dont il est tout de même intéressant de constater qu'aucun ne remet en cause l'opportunité et l'utilité d'un tel regroupement :

- Les autres actionnaires d'Air Inter n'étaient pas vendeurs.

On doit, à ce sujet, remarquer que l'ensemble des actions détenues par le secteur public à la fin de 1989 représentaient près de 53 % du capital d'Air Inter (Air France + SNCF + CDC-Participations). Le regroupement de tous ces titres entre les mains d'Air France permettait donc d'en faire l'actionnaire majoritaire.

Quant à l'argument selon lequel les deux autres actionnaires publics n'étaient pas prêts à vendre, il faut rappeler que la SNCF ne s'était pas faite prier pour céder 11,57 % du capital d'Air Inter à Air France dans les premiers jours de 1988 dans le but de contrer l'offensive d'UTA qui venait de procéder à l'acquisition d'une minorité de blocage du capital d'Air Inter dans le courant de l'année précédente. Air France avait ainsi pu atteindre, elle aussi, la minorité de blocage, avec, à titre symbolique, 0,58 % de plus qu'UTA.

La prise de contrôle d'Air Inter par Air France était donc possible.

Evolution de la répartition du capital de la Compagnie Air Inter fin 1989

Actionnaires	Pourcentage du capital en 1986	Pourcentage du capital fin 1989
Air France	24,96 %	36,53 %
S.N.C.F.	24,96 %	12,32 %
C.D.C.-Participations	4,10 %	4,10 %
<b>Total Public</b>	<b>54,02 %</b>	<b>52,95 %</b>
UTA	14,69 %	35,80 %
Groupe Crédit Lyonnais	4,00 %	4,00 %
Chambres de commerce	3,41 %	2,39 %
F.C.P. Air Inter	1,30 %	0,94 %
Divers	22,58 %	3,92 %
<b>TOTAL</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

- UTA possédait une minorité de blocage.

Il est incontestable qu'UTA pouvait s'opposer à toute augmentation de capital et mettre son veto à toute proposition de modification des statuts d'Air Inter. Il est également vrai qu'UTA avait menacé d'user de cette arme si on lui avait interdit de se développer.

Il n'en est pas moins exact que la compagnie privée avait toujours indiqué qu'elle serait prête à se dégager du capital d'Air Inter si satisfaction lui était donnée : elle n'a jamais pensé, en effet, former un groupe avec Air Inter. Certes, on peut se dire choqué du "chantage" exercé par UTA grâce au contrôle d'une minorité de blocage ; cette prise de gage peut se comprendre au vu des blocages imposés par les autorités publiques à la stratégie commerciale d'UTA.

Il existait en tout cas un moyen très simple pour Air France de retrouver le contrôle du trafic domestique qui lui faisait tant défaut : c'était d'accepter une concurrence sur les lignes internationales. Si cela ne s'est pas fait, c'est qu'Air France refusait cette concurrence et qu'elle ne voulait pas s'arrêter à mi-chemin de son rêve hégémonique.

• **La collaboration entre les trois compagnies**

- Une collaboration souple était-elle possible entre les trois compagnies, permettant d'éviter le mariage forcé ? Sans doute pas eu égard à la somme des crispations apparues dans chacune des trois entreprises. Surtout, Air France n'aurait jamais pu concevoir UTA et Air Inter comme des partenaires à parts égales. L'idéal eut été pourtant, si l'on voulait aboutir à une solution "franco-française", que les trois compagnies coopèrent par la création de structures de travail communes, suffisamment légères pour respecter l'identité de chacun et assez développées pour réaliser certaines synergies utiles, notamment en matière de flottes.

La formule du groupement d'intérêt économique était le moyen le plus intéressant d'organiser une période de "fiançailles" avant mariage entre entreprises de dimensions variables, soucieuses de leur autonomie, rebelles aux opérations trop ambitieuses et trop raides. La création d'un GIE ne nécessite, d'autre part, ni constitution d'un capital, ni apports des membres.

C'est d'ailleurs ce que fait actuellement le nouveau groupe : il crée des Groupements d'intérêt économique ! Un GIE frêt vient d'être constitué ; un autre GIE est apparu pour la mise en commun de la conception des tests psycho-techniques pour le recrutement du personnel navigant technique. Dès lors qu'il n'y a pas eu fusion, c'est cette forme souple de travail en commun qui s'imposait. Mais alors, Air France n'aurait pas eu la haute main sur la définition des formes de cette coopération.

**Ainsi, pour surmonter les antagonismes entre compagnies et satisfaire les goûts hégémoniques d'Air France, il aura fallu à celle-ci déboursier 7 milliards de francs. La coopération pouvait en effet exister sans le regroupement : elle aurait pris une autre forme et moins coûteuse. A l'inverse, le regroupement, à lui seul, comme l'a déjà souligné votre Commission, ne provoquait aucune mise en commun des ressources puisqu'il ne prenait pas la forme d'une fusion. C'est la raison pour laquelle elle estime que 7 milliards étaient le prix à payer pour mettre fin à une situation inadmissible du seul point de vue d'Air France mais que cette somme, considérable, correspond à la mise en oeuvre d'une solution qui n'a aucune rationalité économique.**

*b) La nostalgie monopolistique*

Votre Commission a pu constater, en effet, combien était forte la nostalgie monopolistique dans la compagnie Air France. Celle-ci se manifeste sous deux formes : Air France a une légitimité que n'ont pas les autres compagnies ; le regroupement a finalement permis à Air France de récupérer son dû.

• Nombre de nos interlocuteurs ont souligné à quel point le personnel d'Air France, toutes catégories confondues, estimait que la compagnie qu'il sert est un symbole national. Air France est depuis l'origine perçue comme l'ambassadrice de la France à l'étranger et comme un morceau de notre pays.

Ce sentiment, très fort, que la compagnie joue un rôle de représentation internationale a toujours été confirmé par l'attitude des pouvoirs publics qui exerçaient à la fois une fonction de tutelle et leur rôle d'actionnaire dominant. Ces liens très étroits avec l'Etat interdisaient aux personnes travaillant dans la compagnie de se considérer comme les agents d'une entreprise comme les autres, appelée tôt ou tard à entrer en concurrence avec d'autres entreprises.

**L'équivalence Air France = France** a encore une autre traduction symbolique. Jusqu'à cette année, Air France n'a ainsi jamais été contrainte de déposer un dossier de demande d'agrément devant le Conseil supérieur de l'aviation marchande. L'agrément a toujours été directement accordé par le ministre en charge de l'aviation civile. Ce privilège, exorbitant du droit commun, résume assez bien ce qu'est Air France dans l'esprit de beaucoup de nos compatriotes : une véritable institution échappant au temps et aux aléas du quotidien.

Il est vrai que cet attachement se retrouve dans pratiquement tous les pays : la compagnie nationale est d'abord un symbole plus qu'une réalité commerciale. Même l'Etat britannique, si féru des théories de la libre concurrence qu'il soit, ne peut regarder d'un oeil indifférent les résultats de British Airways.

D'une façon plus générale, l'autorisation d'exercer l'activité de transport aérien, l'octroi de droits de trafic restent encore aujourd'hui des prérogatives de la puissance publique. Faire voler un avion implique toujours que l'on ait reçu, en quelque sorte, l'onction du pouvoir souverain. Ce rapport très particulier entre les compagnies et les Etats (d'autant plus intense lorsque ces compagnies sont publiques) a pu s'estomper mais il est très loin d'avoir disparu en Europe. Il explique des mentalités parfois antagonistes chez nous : les agents d'Air France sûrs de leur bon droit et lestés d'une légitimité qui ne saurait être contestée, ceux d'Air Inter et d'UTA fiers de la

réussite de leurs compagnies respectives qui ont pu exister malgré Air France, mais qui s'estiment dépourvus à tort de cette légitimité.

• En quelque sorte, le regroupement du 12 janvier 1990 "a permis d'effacer ce qui n'aurait jamais dû être" :

- au début des années 1950, la compagnie Air Inter connaît des débuts difficiles. Elle cesse son exploitation en 1958 après quatre ans d'activité timide et réalise un second démarrage en 1960. Elle réussit alors au-delà de toutes les espérances.

Air Inter a occupé le créneau du transport domestique à une époque où Air France pensait que cette activité n'était pas rentable : la compagnie nationale ne s'est jamais remise de cette erreur d'appréciation initiale et ne l'a, au fond, jamais acceptée.

- pour Air France, UTA n'a jamais été qu'un "démembrement", un morceau qui lui a été enlevé et qu'il est normal de retrouver (1). En effet, Chargeurs Réunis avaient constitué, en 1949, en commun avec Air France, une compagnie aérienne, ancêtre d'UTA, l'UAT "Union Aéromaritime de Transports". Dès le départ, l'UAT a ouvert des lignes sur l'Afrique. En 1951, l'UAT procède à une série de regroupements. Elle prend notamment le contrôle d'Aigle Azur qui dessert l'Indochine. Le réseau de la future UTA est né. Mais à la même date, Chargeurs Réunis rachète les parts de ses associés dans la compagnie dont Air France. L'accord de 1963 ne fera qu'avaliser un partage déjà réalisé dans les faits.

Celui-ci ne semble d'ailleurs pas avoir posé trop de problème dans son principe jusque dans le courant des années 1980 : chaque compagnie possède un champ géographique d'activité clairement délimité et garanti par de solides accords bilatéraux entre Etats. Au cours de la décennie écoulée cependant, il apparaît clairement que la nature de l'activité du transport aérien allait très vite changer : la logique concurrentielle faisait son entrée dans un secteur très fortement marqué par l'empreinte de la puissance publique. La déréglementation s'installe en 1978 aux Etats-Unis ; à partir de 1986, la Commission des communautés européennes a imposé de nouvelles règles de concurrence entre les transporteurs aériens des douze. UTA et Air Inter sont amenés dès lors à ne plus concevoir le partage opéré vingt ans plus tôt comme une donnée immuable. Les deux compagnies comprennent que de membres d'un oligopole immuable aux rouages bien huilés, elles peuvent se muer en concurrentes dans le cadre d'une activité économique.

*1. La formule suivante a été prononcée devant la Commission et mérite d'être retenue : "Il faut se rappeler que les premiers droits et les premières activités d'UTA ont été retirées à Air France. UTA est née d'une opération chirurgicale atrophiant Air France de tout son réseau africain".*

Tout le discours d'Air France tente aujourd'hui d'effacer le sentiment que cette mutation était possible. La concurrence, c'est pour après. En attendant, en 1990, Air France a récupéré son dû : lorsque la compagnie nationale affirme qu'il était pour elle anormal de ne pas pouvoir exploiter des lignes en métropole et dans certaines zones du globe, elle feint d'ignorer qu'à partir du milieu des années 1980, elle aurait pu agir dans les espaces qu'elle convoitait à la condition, toutefois, d'accepter un minimum de concurrence ailleurs. Pour préparer la concurrence -c'est bien le but officiel du regroupement de 1990- on commence donc par tenir un langage qui dénie toute légitimité aux concurrents potentiels.

Voici donc un regroupement dont les motivations sont incertaines. Officiellement, il y est question de préparer l'avenir en tenant compte de la nouvelle donne concurrentielle en Europe et en Amérique du Nord. En réalité, la compagnie a plutôt cherché à bénéficier d'un temps de répit avant de pouvoir affronter la concurrence, ô combien plus redoutable, des grandes compagnies, notamment américaines. Cette logique n'est guère satisfaisante pour l'esprit et laisse craindre de futurs déboires.

A ce point du rapport, votre rapporteur estime utile de faire part des observations formulées par notre collègue Xavier de Villepin :

Le regroupement a été mal préparé et rend le succès incertain. D'autres solutions étaient possibles, qui auraient évité de créer un géant -en France- du transport aérien, alors que, même seule, la compagnie-mère parvient mal à maîtriser ses difficultés. L'ensemble ainsi constitué, faute d'impulsion significative, deviendra difficilement gérable.

La création de deux ensembles distincts, l'un purement national, l'autre, associé avec un grand partenaire européen, aurait été une voie utile au pavillon français.

Mais les faits sont là. Reste aujourd'hui à transformer en réussite ce qui n'est actuellement qu'un pari bien risqué.

La gestion des mois à venir nécessitera de la fermeté et beaucoup de charisme vis-à-vis des personnels. S'il manque l'un ou l'autre -a fortiori s'il manque les deux- le groupe va au-devant de sérieuses difficultés.



## CHAPITRE II

### LA FIN DES PROTECTIONS ACCORDEES AU GROUPE

#### AIR FRANCE

Menace pour les uns, espoir pour les autres, défi pour tous, la concurrence sur le marché du transport aérien sera encore plus active dans les prochaines années. Il peut paraître provocateur d'évoquer cette accélération alors qu'en 1989, 287 compagnies aériennes de 94 nationalités différentes ont assuré le trafic des aéroports parisiens. Pourtant, en dépit de cette abondance, signe apparent d'un marché d'ores et déjà largement ouvert, la concurrence entre compagnies aériennes était inégale selon les marchés, vive sur les trafics internationaux majeurs (Atlantique nord), relativement modérée sur les trafics communautaires, faible, voire inexistante sur le marché intérieur.

Cette situation résultait d'un ensemble de règles, qui n'avaient pas été édictées pour protéger le marché, mais tel était quand même leur résultat principal. Air France, mais aussi Air Inter se trouvaient dans un certain nombre de cas protégées de la concurrence aérienne.

Les perspectives du marché unique ont fait éclater ce cadre confortable. Par ailleurs, de très nombreux entretiens avec les responsables de l'aménagement du territoire, les élus locaux et les responsables économiques des régions ont montré qu'il existe, du moins en province, une forte attente, voire un appel à la concurrence, dont le groupe ne semble pas avoir pris la vraie mesure.

Le groupe Air France, qui occupe aujourd'hui sur le marché français une place dominante, avec, sur Paris, plus de 55 % des vols, des passagers, du fret, ne sera pas perturbé en profondeur par cette évolution. Il n'en demeure pas moins que le groupe pourrait perdre, sur son propre marché, quelques points. Compte tenu de la faiblesse des marges bénéficiaires, quelques points de moins peuvent être quelques points de trop.

## A. LA CONCURRENCE IMPOSEE PAR BRUXELLES

### 1. L'émergence tardive du droit communautaire

#### *a) Le régime de droits de trafic en France avant 1988*

• En 1944, la convention de Chicago jetait les bases de l'aviation civile internationale : l'organisation du transport aérien serait fondée sur la souveraineté nationale, les relations bilatérales d'Etat à Etat. Il y avait une raison politique, une logique de fond à cette situation : une compagnie ne peut, ni ouvrir une ligne Paris-Johannesburg, ou Paris-Pyong Yang, simplement parce qu'elle le souhaite, ni survoler les îles Kouriles ou Vladivostok simplement parce que la route est plus courte. Le transport aérien reste une affaire d'Etat.

La France, comme beaucoup d'autres pays, avait ainsi instauré des règles qui, en droit ou en fait, empêchaient ou limitaient l'accès au marché. Certaines de ces règles, telles celles sur la sécurité, le contrôle technique, étaient parfaitement fondées, tandis que d'autres avaient surtout une légitimité historique, sans rapport avec l'évolution réelle du marché international. C'est le cas du régime des droits de trafic.

• Le système, appliqué en France, comme dans d'autres pays de la Communauté, se présentait schématiquement de la façon suivante :

- Trafic intérieur et trafic international réalisés par des compagnies françaises : principe de monodésignation : une ligne, une compagnie.

Sauf exceptions, qui tiennent, en France, à des raisons historiques (ligne Paris-Nice ou Paris-Ajaccio desservies à la fois par Air France et Air Inter) et à l'étranger, à des raisons techniques (escale d'UTA sur des villes également desservies par Air France), il n'y a qu'une seule compagnie sur une ligne. Il y a donc **partage des marchés**, mais pas de concurrence directe entre transporteurs aériens. C'est ce que l'opinion appelle "le monopole d'Air Inter". Ce "monopole", qui résulte de l'application des conventions internationales, est d'ailleurs imparfait car la compagnie subit la

concurrence des autres moyens de transport, au premier rang desquels le T.G.V.

- Trafic international: Les accords aériens bilatéraux déterminent les relations entre les deux Etats.

Ces accords portent sur la désignation des compagnies (une ou plusieurs compagnies de chaque Etat), les droits de trafic (sur un ou plusieurs aéroports), les capacités offertes par les compagnies, les tarifs, les créneaux horaires (ou "slots"). Les aspects techniques de ces accords révèlent en réalité les rapports de force en vigueur au moment des négociations. Les accords avec les Etats Unis, négociés après la seconde guerre mondiale, sont extrêmement libéraux. Sauf application éventuelle d'une clause de sauvegarde, il n'y a pas de limite au nombre de compagnies désignées, aux capacités offertes, etc... Les accords entre pays de la Communauté s'inspiraient du même modèle, tout en étant dans l'ensemble plus rigoureux, concernant notamment la désignation des compagnies (monodésignation).

#### • Les conséquences de ce régime.

Malgré un modèle commun de convention de droits de trafic qui donnait une certaine homogénéité aux relations intracommunautaires, le transport aérien européen se caractérisait jusqu'à 1988 par un morcellement excessif dont les difficultés actuelles de contrôle aérien sont encore l'expression. Le maintien, jusqu'à présent, d'un double système, avec un contrôle total de l'activité des compagnies nationales et des dispositions plus favorables pour les compagnies étrangères ne paraît pas non plus totalement satisfaisant. Mais surtout ce système avait des conséquences majeures sur la concurrence intérieure et intra-européenne.

L'Etat avait en premier lieu la maîtrise totale du trafic effectué par les compagnies françaises, tant en métropole qu'à l'étranger. En second lieu, la concurrence internationale était non seulement limitée par le droit avec, soit un duopole (une compagnie de chaque Etat), soit un oligopole (une compagnie française et deux ou plusieurs compagnies étrangères), mais le potentiel même de concurrence étant la plupart du temps étouffé par des pratiques d'ententes plus ou moins formelles, tels les accords de pool (les recettes de deux compagnies sont mises en commun et partagées), ou les accords d'exploitation conjointe (les dépenses et les recettes sont partagées par deux. Le prix est fixé en conséquence). Autant de pratiques peu favorables à la concurrence.

L'analyse de Sir Léon Brittan, commissaire européen chargé de la concurrence, est à cet égard sans appel : "les règles en vigueur dans le transport aérien étaient indéfendables sous l'angle de la libre concurrence"<sup>(1)</sup>.

Le Conseil -les Etats-, sur proposition de la Commission des Communautés, est intervenu pour modifier ce système. Inspirées avant tout par le souci de renforcer la concurrence, les règles communautaires sont loin d'être parfaites, et paraissent même sur certains points critiquables (concernant notamment l'absence d'une véritable politique commune à l'égard des pays tiers ou le retard dans la mise sur pied d'un système de contrôle aérien européen).

L'analyse exhaustive -et critique- de ces règles dépasse cependant l'objet de ce rapport, qui a pour seul but de montrer qu'Air France, comme d'autres compagnies nationales, s'est vu **imposer**, malgré elle, des règles concurrentielles nouvelles, capitales pour l'entreprise.

#### *b) L'action de la Communauté Economique Européenne*

##### **• L'action normative**

Compte tenu des caractéristiques du secteur, les implications politiques nombreuses, l'établissement d'une politique commune du transport aérien, pourtant formellement prévue dès 1957 (article 84, paragraphe II du Traité de Rome), n'est intervenue qu'après de nombreuses difficultés.

La Cour de Justice des Communautés européennes avait, dès 1974, considéré que les règles de concurrence du Traité de Rome s'appliquaient au transport aérien, notamment les règles relatives à la prohibition des ententes. Les premières directives européennes sur le transport aérien intervinrent en 1983, soit 9 ans après. En avril 1986, la Cour rendait un nouvel arrêt important dit "Nouvelles Frontières" confirmant de façon explicite l'application des règles de concurrence au transport aérien, et laissant à la Commission des Communautés le soin d'instruire les dossiers en cas d'infraction.

L'acte unique qui entre en vigueur le 1er juillet 1987, comme la déréglementation américaine, accélèrent le processus de libéralisation.

Un "premier paquet" de libéralisation est intervenu fin 1987, sous forme d'une directive du Conseil sur les tarifs (1) et d'une décision du Conseil sur l'accès au marché et les capacités (2).

Dans la perspective de réalisation du grand marché intérieur à l'échéance du 31 décembre 1992 (3), un "second paquet" est intervenu en juillet 1990, cette fois sous forme de deux règlements, c'est-à-dire de nature juridique plus contraignante (4) (5).

Un "troisième paquet" devrait intervenir avant le 31 décembre 1992, pour établir les règles définitives du transport aérien à partir de 1993. Des modifications devraient également être apportées aux dispositions nationales concernant le capital des compagnies.

#### • L'action de contrôle

En parallèle à l'édiction de normes, la Commission des Communautés a été particulièrement vigilante aux mouvements, accords, regroupements, fusions, et toute autre initiative perçue comme une menace anticoncurrentielle.

L'accord du 30 octobre 1990 (6) entre le Gouvernement français, Air France et la Commission des Communautés qui prévoit de laisser un certain nombre de vols à la concurrence, est l'expression de ce contrôle communautaire. Le rachat de British Caledonian par British Airways en 1987 avait donné lieu à des dispositions équivalentes (1) (voir annexe 14).

Sur ce sujet, la Commission adopte une position particulièrement rigoureuse, qui appelle quelques commentaires particuliers.

Sa surveillance du marché est constante mais inégale. Tous les accords, regroupements, entre compagnies, sont examinés

1. Directive n° 87/601 CEE du 14 décembre 1987 sur les tarifs.
2. Décision 87/602 CEE du 14 décembre 1987 sur l'accès au marché et les capacités.
3. Article 8A du Traité.
4. Règlement n° 2342/90 du 24 juillet 1990 sur les tarifs.
5. Règlement n° 2343/90 du 24 juillet 1990 sur l'accès au marché et les capacités.
6. L'accord du 30 octobre 1990 résulte d'entretiens et de négociations entre M. Bernard Attali, Président de la compagnie Air France, et Sir Leon Brittan, membre de la Commission des Communautés chargé de la concurrence. Sir Leon Brittan est de nationalité britannique. L'accord de mars 1988 résulte d'entretiens et de négociations entre Sir Colin Marshall et M. Sutherland, membre de la Commission des Communautés chargé de la concurrence. M. Sutherland est de nationalité irlandaise.

avec attention (British Airways--British Caledonian en 1988, Air France-Air Inter/UTA en 1990, British Airways-KLM-Sabena en 1990...). Le projet de reprise des activités d'Interflug par Lufthansa, s'il s'était conclu, aurait de la même façon fait l'objet de "réactions, le moment venu". Dans ces différents cas, la Commission ne s'oppose pas seulement à une suppression de concurrence, mais se prononce également sur l'élimination d'une concurrence **potentielle**, alors même qu'elle n'a aucun moyen juridique de s'exercer au moment de l'examen par la Commission.

Paradoxalement, la Commission se prononce sur les **modifications** des conditions de concurrence, nullement sur la **situation** actuelle du marché. Ainsi, les positions dominantes de certaines compagnies sur leur marché national sont considérées comme acquises, et ne font l'objet d'aucune observation.

C'est ce mélange de conservatisme et de libéralisme qui fait la "doctrine" de la Commission des Communautés, mais ne pas admettre ce rôle d'impulsion est source de déconvenues.

## 2. Le droit communautaire du transport aérien

### a) Les tarifs

Les différentes dispositions d'encadrement des tarifs doivent être appréciées à leur juste mesure : depuis longtemps, les pratiques tarifaires du marché ont de moins en moins de liens avec leur régime juridique. Indépendamment des compagnies de vols à la demande, les compagnies européennes régulières, sans se livrer de guerre ouverte, afin de maintenir le jeu des compensations entre les différents marchés, ont toutes évolué vers des tarifs promotionnels. Bruxelles, c'est-à-dire les décisions et règlements du Conseil (des Etats), sur proposition de la Commission des Communautés, a accompagné cette évolution par l'édition de règles de plus en plus libérales, avec d'une part, une grande liberté tarifaire - "*les Etats membres approuvent les tarifs aériens réguliers des transporteurs communautaires s'ils présentent un rapport raisonnable avec l'ensemble des coûts supportés à long terme par le demandeur...*" -, d'autre part, un pouvoir des Etats de plus en plus limité. En cinq ans, la Communauté a imposé un "renversement de la charge de la preuve" : avant 1988, les tarifs des dessertes intracommunautaires devaient être approuvés par les deux Etats (principe de double approbation) ; après 1993, les tarifs s'appliqueront, sauf si les deux Etats s'y opposent (principe de double désapprobation).

Sous réserve de l'application d'une clause de sauvegarde, qui permet à un Etat membre de "faire valoir un intérêt légitime" à demander à la Commission d'examiner si un tarif aérien répond bien aux conditions ci-dessus évoquées, les tarifs seront bientôt totalement libres, et soumis aux seules lois du marché.

L'ensemble de ces dispositions est résumé dans le tableau ci-après.

Règles relatives aux tarifs

	Avant 1987	1988-1990 Directive 87/601 C.E.E.	1990-1992 Règlement 2342/90 C.E.E.	1993 Règlement
<b>Procédure</b>	Système réglementé. Les tarifs sont approuvés par les deux Etats	Système mixte : - approbation tacite des tarifs situés dans des zones définies ; - contrôle des tarifs hors zone. Système de double approbation et double désapprobation : - approbation tacite des tarifs dans un délai de 30 jours + arbitrage européen en cas de désaccord.	Système mixte : même système qu'en 1988, avec approbation tacite des tarifs hors zone dans un délai de 21 jours.	Système de double désapprobation : Le Conseil statuera au plus tard le 30 juin 1992 sur la base d'une proposition de la Commission à présenter au plus tard le 31 mai 1991.
<b>Condition</b>		Zonage : Création de zones de flexibilité Tarif de référence : (= moyenne des tarifs de classe économique) ; Tarifs réduits : jusqu'à -65 % du tarif de référence, moyennant conditions de séjour ; Tarifs super-réduits : jusqu'à 45 % du tarif de référence moyennant conditions de séjour, d'achat, d'âge...	Zonage : même système qu'en 1987 avec : - Tarifs réduits : suppression des conditions de séjour ; - Tarifs super-réduits : jusqu'à 30 % du tarif de référence et allègement des conditions requises.	Liberté tarifaire

*b) L'accès au marché*

Plus que toute autre disposition, l'accès au marché, à savoir le nombre et les conditions dans lesquelles les compagnies sont habilitées à effectuer des dessertes est la clef de la concurrence du transport aérien. L'évolution est sur ce point paradoxale : les conditions de concurrence internationale se sont considérablement assouplies, tandis que jusqu'à présent l'Etat reste maître de sa politique sur son propre territoire, vis à vis de ses propres compagnies. Ainsi, en vertu de ce que les spécialistes appellent "la clause UTA", on interdit encore aux compagnies françaises ce qui est de droit aux compagnies étrangères.

Le 1er juillet 1992 devrait voir la fin de ce régime strict ; les conditions d'accès au marché seront égales pour tous. Sous réserve de cette "clause UTA", l'évolution du droit communautaire, capital dans ce domaine, a concerné les points suivants :

- le principe de multidésignation : un Etat ne peut s'opposer à ce que plusieurs compagnies étrangères desservent son territoire ;

- l'accord de multidésignation par ligne : un Etat ne peut s'opposer à ce que plusieurs compagnies étrangères desservent une ligne particulière. Le seuil d'application de cette clause a été progressivement réduit ;

- l'extension de la cinquième liberté : une compagnie d'un pays A peut embarquer les passagers d'un pays B et les débarquer dans un pays C (British Airways peut embarquer des passagers à Paris et les débarquer à Rome). Les limites apportées à ce trafic sont progressivement abandonnées ;

- les capacités. Les compagnies pourront progressivement offrir toute les capacités (nombre de sièges offerts) qu'elles veulent sur un marché international.

Ces mesures, déjà importantes, devraient être complétées en 1992 par de nouvelles dispositions qui portent, d'une part, sur des règles communes d'exploitation, applicables à tous les transporteurs de la Communauté, et, d'autre part, de rester maître de leur politique intérieure, sur "d'autres mesures de libéralisation, y compris en matière de cabotage", c'est-à-dire la possibilité, pour une compagnie étrangère, de réaliser du trafic domestique (possibilité pour une compagnie étrangère d'effectuer la liaison Paris-Nice).

L'ensemble de ces dispositions est résumé dans le tableau ci-après.

**Règles relatives aux droits de trafic**

	<b>Avant 1987</b>	<b>1988-1990 Direction 87/602 C.E.E.</b>	<b>1991-1992 Règlement 2344/90 C.E.E.</b>	<b>1er juillet 1992</b>
<b>A. Règles applicables aux compagnies du pays</b>	Système réglementé par l'Etat : monodésignation	Système réglementé par l'Etat : monodésignation	Système réglementé par l'Etat : monodésignation	Règles communes C.E.E.
<b>B. Règles applicables aux compagnies étrangères</b> - Relations de pays à pays - Relations d'aéroport à aéroport  - Seuil d'application de la multidésignation  - Répartition des capacités entre deux Etats  - Cinquième liberté intra-communautaire - cabotage	Négociations bilatérales  Négociées cas par cas Négociées cas par cas  Négocié cas par cas  En règle générale 50-50  Négociée cas par cas  Interdit	Règles communes C.E.E.  Multidésignation Multidésignation entre aéroports de province d'un Etat A et autres aéroports d'un Etat B Lignes ayant un trafic supérieur à 250.000 (en 1988), puis 200.000 (1989), puis 180.000 passagers (1990) par an 55/45 en 1988 puis 60/40 en 1989  5e liberté autorisée dans la limite de 30 % des sièges Interdit	Règles communes C.E.E.  Multidésignation Multidésignation tous aéroports  Lignes ayant un trafic supérieur à 140.000 (1991) puis 100.000 (1992) passagers par an  60/40 + 7,5 points par an. Pas de limite de capacité entre aéroports régionaux  5e liberté autorisée dans la limite de 50 % des sièges Interdit	Règles communes C.E.E.  Multidésignation Multidésignation tous aéroports  Toutes lignes sauf lignes ayant moins de 30.000 passagers par an  Liberté  5e liberté autorisée sans limite de capacité Autorisé

### 3. Les conséquences pour la France

#### a) *Les conséquences générales*

L'évolution du droit communautaire et les réactions des pouvoirs et des compagnies publiques révèlent deux attitudes :

- la France -Air France- a très mal évalué la réalité et la force du courant communautaire,
- la France -Air France- est entrée dans la concurrence intra-européenne à reculons.

- **Une mauvaise appréciation du courant communautaire**

- Le droit communautaire, même imparfait, incomplet, criticable, a pour résultat direct de mettre fin, progressivement, au système national protecteur et, par certains côtés, incohérent. Le maintien d'un régime mixte avec régulation stricte des compagnies françaises et libéralisation plus ou moins prononcée à l'extérieur était à terme indéfendable : ainsi, un Etat -la France- pouvait refuser à une compagnie française d'effectuer une ligne, quelle qu'elle soit, en vertu du principe de monodésignation et de maîtrise nationale des droits de trafic, mais ne pouvait refuser à une compagnie étrangère d'effectuer cette même ligne...!

La France -la compagnie nationale- s'est pourtant cramponnée à cette position, juridiquement fondée mais politiquement et économiquement fragile. Jusqu'en 1990, convaincus -à tort ou à raison- que la position de la Commission était dangereuse, voire irresponsable, les pouvoirs publics, les dirigeants des compagnies publiques n'ont pas suffisamment intégré la dimension européenne, et ont négligé les évolutions en cours. Jusqu'à ce jour, ils ont cru -ou croient encore- que l'application du cabotage serait retardée.

Des nombreux entretiens qu'elle a eus avec les services et les plus hauts responsables de la Commission des Communautés européennes, la Commission sénatoriale de contrôle ressent de leur part une irritation à l'égard d'Air France.

- Avant même le regroupement, la compagnie Air France était sous surveillance étroite.

### **Air France, une compagnie sous surveillance étroite**

Toutes les décisions majeures de la compagnie intervenues depuis les premières mesures de libéralisation de 1987 ont fait l'objet d'un examen critique de la part de la Commission des Communautés. Certains dossiers étaient en cours d'instruction, des procédures étaient ouvertes lorsque le regroupement mit un terme à l'ensemble. Les principales affaires sont brièvement évoquées ci-après.

. **La prise de contrôle d'une minorité de blocage dans le capital d'Air Inter**, à la fois par UTA et par Air France, était susceptible d'être dénoncée par la Commission sur la base, pour UTA, de l'article 85 du Traité de Rome (prohibition des ententes) et pour Air France, des articles 85 et 86 (position dominante). Après l'étude du dossier, les premiers actes de procédure étaient prêts en décembre 1989. Le regroupement l'a rendue sans objet.

. **Le refus d'octroi de lignes à UTA** faisait l'objet d'une plainte de la part de cette compagnie. Cette fois, l'Etat français était directement impliqué. La Commission considérait que l'Etat aggravait une position dominante et violait les règles de concurrence. En octobre 1989, c'est-à-dire en pleine phase de négociations du rachat d'UTA, le président de cette compagnie mettait la Commission en demeure de prendre les mesures nécessaires (sur la base de l'article 175 du Traité de Rome). Une procédure allait donc être engagée. Dès la fin janvier 1990, le nouveau président d'UTA, M. Bernard Attali, retirait la plainte de la société.

. **Les dessertes croisées Air France-Air Inter**, et surtout les dispositions tarifaires similaires à une exploitation conjointe, avec mise en commun des recettes et des dépenses, faisaient, elles, l'objet d'une véritable procédure. En octobre 1989, la Commission estimait qu'il y avait des doutes sérieux sur la compatibilité de l'accord Air France-Air Inter avec le régime des ententes. Le regroupement mit fin à cette procédure, devenue elle aussi sans objet.

. Enfin, en novembre 1989, la Commission dénonçait les **accords d'exploitation conjointe** passés en 1988. Sur les six accords dénoncés, cinq concernent Air France (1). La Commission donnait son aval à deux autres accords passés par Air France avec des compagnies régionales (2).

Quel que soit le bien-fondé, quelle que fût l'issue des procédures ou des instructions en cours, la répétition des réserves à l'égard d'Air France montre une grande vigilance de la part des Communautés. La compagnie avait jusque là un correspondant sûr et certainement attentionné, la DGAC, qui maîtrisait le trafic intérieur et négociait le trafic international ; elle doit désormais compter aussi sur un nouvel interlocuteur. Compte tenu de ses nombreux antécédents, la réaction de la Commission au regroupement opéré ne peut être considérée avec surprise.

1. *Air France-Iberia sur Paris-Bilbao, Air France-Alitalia sur Paris-Milan-Turin, Air France-Sabena sur Paris-Bruxelles, Bordeaux-Toulouse-Bruxelles, Lyon-Marseille-Bruxelles.*

2. *Air France-NFD sur Paris-Nuremberg, Air France-Brymon sur Paris-Londres.*

• **La France compte parmi les pays qui ont mis le maximum de réserve à la libéralisation du transport aérien.**

Certaines clauses, telle la règle selon laquelle les Etats, jusqu'à mi-1992, restent maîtres de leur trafic intérieur et de leurs compagnies, dite -ce n'est pas un hasard- "clause UTA", ou encore le report à une date ultérieure de l'introduction du cabotage montrent l'influence, la marque française.

Il y a certes des raisons objectives à cette réticence, notamment le fait que notre marché intérieur est le plus important d'Europe, mais il ne faut pas oublier les raisons culturelles, la forte imprégnation de culture étatique qui permet de penser que l'Etat a défendu, avant tout, ses compagnies publiques et que la compagnie Air France s'est totalement appuyée sur l'Etat pour défendre ses propres intérêts.

La France n'est pas seule en cause. Ce système a deux vitesses intéressait d'autres Etats. Encore aujourd'hui, l'Espagne, notamment, a obtenu de nombreuses exceptions au principe de multidésignation. Sans même parler des petits pays sans marché intérieur -qui ont naturellement tout intérêt à promouvoir une concurrence généralisée-, ou du Royaume-Uni, où la multidésignation sur le marché intérieur a été introduire dès le début des années 80, d'autres Etats majeurs ne semblent pas avoir eu ces réticences irréductibles.

L'exemple allemand peut être évoqué. De même qu'Air France et Air Inter, la compagnie Lufthansa, dominante sur son marché, n'avait pas de raisons de témoigner d'un enthousiasme excessif à l'égard d'éventuels concurrents sur un marché intérieur, considéré comme un marché "naturel".

Pourtant, dès avril 1989, les pouvoirs publics ont imposé une concurrence interallemande en autorisant, deux compagnies allemandes -German Wings et Aeroloyd- à effectuer des dessertes intérieures et internationales en concurrence directe avec Lufthansa, contre l'avis et en dépit des réactions vigoureuses de leur compagnie nationale. Ces deux compagnies n'ont pas survécu aux tensions du marché et au retournement de conjoncture, ce qui montre bien les difficultés et les risques de ces tentatives, mais indépendamment des résultats, les pouvoirs publics allemands avaient osé la concurrence, alors même que les textes communautaires ne l'imposaient pas.

La France, elle, crispée sur son régime protecteur, a reçu la concurrence comme une injonction.

*b) La fin du monopole d'Air France. L'accord du 30 octobre 1990*

• **Présentation de l'accord**

L'accord du 30 octobre 1990, conclu entre le Gouvernement français, Air France et la Commission des Communautés, met un terme à la procédure ouverte par celle-ci le 18 février 1990, à la suite du regroupement Air France - UTA - Air Inter. Le regroupement a été approuvé moyennant quelques aménagements aux conditions de la concurrence entre compagnies aériennes établies en France.

- Cet accord contient trois dispositions principales

. D'une part, des lignes desservies par les compagnies du groupe sont ouvertes à la concurrence ; il s'agit de 8 lignes métropolitaines au départ de Paris (Nice, Strasbourg, Bastia, Ajaccio, Marseille, Toulon, Bordeaux, Montpellier) et 40 lignes internationales (15 dès mars 1991, 15 avant juillet 1991, 10 avant fin 1991), dont le seuil dépasse 140.000 passagers en 1991, puis 100.000 passagers en 1992.

Cette disposition est assortie d'une garantie supplémentaire concernant les créneaux horaires ("slots"). Les compagnies ont pendant trois ans une sorte de garantie d'obtenir satisfaction à leurs demandes de "slots".

. D'autre part, Air France et UTA renoncent pour quatre ans à exploiter certaines liaisons. Il s'agit soit de lignes effectivement exploitées, soit de lignes pour lesquelles les compagnies ont des droits de trafic qu'elles n'exploitent plus ; en outre, la priorité sera donnée aux compagnies extérieures pour exploiter des liaisons qui ne sont pas exploitées par des compagnies du groupe à la date de l'accord.

. Enfin, le groupe Air France s'engage, pour une période de quatre ans, à ne pas prendre de participation financière dans le capital d'autres transporteurs aériens établis en France. Dans la même logique, Air France doit céder progressivement sa participation dans le capital de TAT.

- Cet accord illustre le caractère incontournable du contrôle exercé par la Commission des Communautés qui a imposé la fin du monopole d'Air France. L'accord anticipe d'un an l'application

du principe de multidésignation sur les lignes de plus de 100.000 passagers décidée par la Communauté.

Même s'il ne s'agit que d'un simple avancement, la portée pratique de l'accord est importante : les compagnies qui ne font pas partie du groupe Air France ont la possibilité d'offrir de nouveaux services sur tous les marchés, intérieurs, intracommunautaires, internationaux. La mise en oeuvre de cette concurrence est progressive. Mais le trafic des lignes intérieures mises en concurrence représente 51 % du trafic intérieur total ; 40 lignes internationales au moins sont mises en concurrence (sur le réseau UTA et Air France), ce qui représente, par comparaison, près de 20 % du total des escales desservies par Air France.

En application de l'accord du 30 octobre 1990, l'administration -le directeur général de l'aviation civile- a lancé des "appels d'offres" et précisé ses demandes les 20 novembre 1990, 18 décembre 1990, 4 janvier 1991 et 14 janvier 1991, soit 17 jours avant la date limite de dépôt fixée au 31 janvier 1991.

Neuf compagnies se sont proposées à la concurrence dans un contexte de crise majeure du transport aérien : Air Liberté, Air Littoral, Air Outre-Mer, Corse AIR, EAS, Euralair, Minerve, TAT et TEA France.

Les dossiers ont été soumis pour avis au Conseil supérieur de l'aviation marchande : les attributions de lignes ont été arrêtées le 28 février et le 24 avril 1991.

#### • L'application de l'accord

Les attributions de lignes ont été arrêtées une première fois le 28 février 1991 : 31 lignes sont attribuées (17 lignes au départ de Paris, 14 au départ de la province) à 7 compagnies. Le détail est donné dans le tableau ci-après. Une deuxième attribution est intervenue le 24 avril. Les droits portent sur 21 lignes internationales.

### Les lignes attribuées

Minerve	Air Liberté	TAT	Air Littoral		Euralair	EAS	Brit'Air
Orly-Nice Orly-Londres Orly-Barcelone	CDG-Rome CDG-Montréal	CDG-Londres CDG-Milan CDG-Stockholm CDG-Munich CDG-Francfort CDG-Copenhague Nice -Athènes	CDG-Dublin CDG-Amsterdam CDG-Belfast Marseille-Lisbonne Marseille-Bruxelles Montpellier-Bruxelles Montpellier-Madrid Bordeaux-Porto	CDG-Manchester CDG-Newcastle CDG-Florence Marseille-Madrid Bordeaux-Lisbonne Nice-Manchester Toulouse-Porto	Orly-Madrid	Orly-Lisbonne	Nantes-Düsseldorf Nantes-Milan Toulouse-Bruxelles

Première attribution - 28 février 1991 - Source Aviation international - 15 mars 1991

Compagnies	DROITS DE TRAFIC ACCORDÉS
AIR LIBERTÉ	Paris CDG-Düsseldorf ; Paris CDG-Zurich ; Paris CDG-Los Angeles
AIR LITTORAL	Paris Orly-Porto ; Paris-CDG-Stirlingham Paris CDG-Edimbourg ; Paris CDG-Venise
AIR OUTRE MER	Paris Orly-Miami ; Paris-Orly-Le Caire (sur la ligne vers la Réunion)
EURALAIR INTERN*	Paris CDG-Berlin
MINERVE	Paris CDG-Bangkok ; Paris CDG-Ho Chi Minh Ville; Paris CDG-Papeete; Paris CDG-San Francisco Los Angeles-Papeete
TAT EXPORT	Paris CDG-Helsinki ; Paris CDG-Vienne Bordeaux-Londres ; Lyon-Londres ; Toulouse-Londres
TEA FRANCE	Paris CDG-Athènes

Deuxième attribution - 24 avril 1991 - Source Air et Cosmos

Au-delà des déceptions personnelles, naturelles, cette "distribution" a laissé quelques amertumes et suscité quelques interrogations : ni l'Etat, ni Air France n'ont pleinement "joué" la concurrence.

- Le rôle ambigu de l'Etat

Par l'accord du 30 octobre 1990, l'Etat se voyait retirer par la Commission des Communautés son pouvoir régalien sur les compagnies françaises, mais chassez le naturel...

Au-delà des déceptions liées au fait que des lignes pourtant ouvertes à la concurrence n'aient pas été attribuées, c'est le cas, hélas, de Strasbourg et des deux dessertes corses (la compagnie Corse Air ayant demandé un report d'examen), les attributions ont suscité quelques observations majeures.

. **Le choix des compagnies**, qui ressort in fine, des seuls pouvoirs publics, a parfois été interprété avec surprise ou inquiétude. Ainsi, certains se sont étonnés du choix de la compagnie EAS, a qui a été attribuée la ligne Paris-Lisbonne, alors que la compagnie connaîtrait des difficultés financières...

Autre exemple, le choix final en faveur de la compagnie Minerve, contrôlée par le groupe Aquarius, lui-même filiale à 100 % du Club Méditerranée depuis février 1991, pour la desserte convoitée de Paris-Orly-Nice, a été accueillie par les responsables locaux avec beaucoup de réserves, certains estimant que les éléments économiques ou techniques n'avaient pas été les seuls à motiver la décision, ou allant jusqu'à parler "*d'un choix politique au plus haut niveau*" (voir ci-après "*l'amertume des régions*").

. **Le choix des aéroports parisiens** a été largement critiqué

L'accord du 30 octobre prévoyait un accès équilibré aux aéroports parisiens : "*la politique aéroportuaire, qui demeure du seul ressort des autorités françaises, sera conduite dans un souci d'équilibre entre les aéroports d'Orly et de Roissy, et prenant en considération les nécessités du trafic*".

Ainsi, non seulement les termes de l'accord ne s'opposent pas à l'attribution de nouveaux droits de trafic au départ d'Orly, mais ils semblaient favoriser de telles créations. En réalité, les "*nécessités du trafic*" et "*la maîtrise publique*" n'ont pas fait jeu égal avec le "*souci d'équilibre*" : Sur 17 lignes au départ de Paris (accordées dans la première vague de février), 4 sont au départ d'Orly, 13 au départ de Roissy-Charles-de-Gaulle (CDG).

Le choix des aéroports, comme celui des horaires, est déterminant dans la compétition. Sauf en cas de correspondance internationale, l'aéroport d'Orly est plus accessible (de Paris), plus

pratique (pas ou peu de transfert en autobus entre l'avion et l'aérogare) et surtout plus apprécié de la clientèle que celui de Roissy-Charles-de-Gaulle. Arriver à Orly est un élément non négligeable de compétition et de rentabilité. Orly a été attribué aux deux vols de la compagnie Minerve -déjà citée- au départ de Paris ainsi qu'à Euralair et EAS. En revanche, TAT, Air Liberté, Air Littoral, qui ont tous la plupart de leurs équipes et de leurs réseaux sur Orly, se voient attribuer la plateforme de Roissy-Charles-de-Gaulle.

Beaucoup pensent que les attributions nouvelles ne sont, pour une large part, qu'un jeu de dupes, destiné, in fine, à contourner l'obligation communautaire et à protéger la compagnie nationale qui traverse une période difficile.

Quelques exemples peuvent être donnés.

Alors qu'il demandait un départ à partir de Roissy-Charles-de-Gaulle en 1989, afin de profiter des possibilités de départs de nuit, le président d'Air Liberté, qui ne réalisait alors que des vols charters, avait dû s'implanter à Orly, où le couvre-feu est rigoureux en raison d'une forte pression des riverains. La compagnie s'installe donc à Orly. Un an après, les aménagements étant réalisés, la liaison régulière de la compagnie est attribuée à Roissy-Charles-de-Gaulle. Incohérence ou action délibérée ?

TAT et Air Littoral, qui ont toutes deux la quasi totalité de leur activité sur Orly, se voient également attribuer six lignes internationales chacune sur Charles de Gaulle. Air Littoral exploite aujourd'hui 70 personnes sur Orly, TAT 317. Orly Ouest est le terminal principal de cette compagnie, avec 703 personnes au total (317 personnels au sol, 386 PNT), 27 liaisons, 16.000 m<sup>2</sup> de surface utilisée, 400.000 passagers... Il y avait donc, pour l'une et l'autre compagnie des synergies évidentes, à valoriser la plateforme d'Orly.

Le dossier très complet de TAT permet d'appréhender la rentabilité comparée des deux solutions (Orly ou CDG).

Rentabilité comparée des lignes en fonction  
des aéroports après trois ans

	Paris Francfort		Paris Milan		Paris Londres		Paris Nice	
	Nbre passagers	Marge nette*	Nbre passagers	Marge nette*	Nbre passagers	Marge nette*	Nbre passagers	Marge nette*
Départ Orly	129.000	+ 1,14	134.000	+ 35,7	157.000	+ 9,3	305.000	+ 2,9
Départ Charles de Gaulle	77.000	- 2,5	123.000	+ 15,5	304.000	+ 0,7	105.000	- 17,5

\* Millions de francs

Source TAT.

- Le contournement de l'accord par Air France

Les conditions d'application pratique de l'accord du 30 octobre révèlent à l'évidence la persistance d'un soutien de fait de l'Etat à la compagnie nationale. Les exemples évoqués ci-dessus montrent que si l'Etat avait souhaité ne pas faciliter la concurrence naissante, il ne s'y serait pas pris autrement. Bien qu'ayant dans la DGAC de solides appuis, la compagnie elle-même n'est pas exempte de critiques dans l'application de l'accord. Ce dernier prévoyait comme on l'a vu, qu'"une priorité serait donnée à des compagnies extérieures au groupe pour l'exploitation des routes qui ne sont pas exploitées par le groupe". L'affaire de Paris Bilbao témoigne d'une entorse à ce principe.

### La liaison Paris-Bilbao

La ligne Paris-Bilbao était jusqu'en 1990 exploitée en exploitation conjointe (partage des recettes et des dépenses) par Air France et Iberia. Les accords d'exploitation conjointe ayant été dénoncés par Bruxelles en novembre 1989, Air France a cessé le 28 octobre 1990 -soit trois jours avant l'accord du 30- d'exploiter cette ligne. Iberia a poursuivi l'exploitation pour son propre compte. La société Air Littoral, en application de l'accord, a demandé à exploiter la ligne.

La compagnie s'est vue opposer un refus par la DGAC au motif qu'Air France reprenait la ligne, ce qu'elle fit le 2 janvier 1991. Quelques semaines plus tard, Iberia et Air France déposaient à la Commission une demande de dérogation afin de renouveler le système antérieur de l'exploitation conjointe.

Ainsi, peut-on observer avec une certaine curiosité que, coup sur coup, la DGAC refuse un concurrent, qu'Air France reprend une ligne qu'elle avait abandonnée et que, de surcroît, elle souhaite le faire dans les conditions qui ont déjà été condamnées par Bruxelles.

Air France -l'Etat- maintient une partie de bras de fer avec la Commission.

Sans doute la compagnie nationale est-elle victime du transfert de souveraineté bien connu notamment des parlementaires, mais il est des combats plus justes ou plus adaptés que d'autres.

Il n'est pas dans l'intention de la Commission de contrôle de nier les effets perturbateurs sur la compagnie de la concurrence imposée par Bruxelles, mais la Commission de contrôle considère que ce n'est pas par la protection de la compagnie que celle-ci trouvera son salut.

#### *c) Le "soft cabotage"*

##### • Présentation

Le cabotage est la possibilité pour une compagnie étrangère d'effectuer des dessertes intérieures, d'embarquer et de débarquer des passagers à l'intérieur d'un même Etat, en concurrence avec des compagnies nationales (exemple, KLM sur la ligne Paris-Nice, British Airways sur la ligne Francfort-Munich). Cette possibilité a jusque là été reportée. Malgré l'impulsion de la Commission des communautés européennes, les Etats restent en effet

partagés sur l'opportunité de mettre en oeuvre cette nouvelle forme de concurrence intérieure. Le partage entre les Etats se faisant de façon naturelle en fonction de l'intérêt de leurs propres compagnies : les Etats à politique libérale ou sans réel marché intérieur soutenant le cabotage, les Etats à fort marché intérieur, au premier rang desquels la France, étant, logiquement, peu enclins à favoriser ce courant.

Ce dossier difficile a finalement été tranché par une solution de compromis : le principe du cabotage est admis, son application est retardée. Cela figure expressément en préambule du règlement relatif au "deuxième paquet" de libéralisation : *"il est souhaitable que le Conseil adopte d'autres mesures de libéralisation, y compris en matière de cabotage, au plus tard le 30 juin 1992"*. Le Conseil statuera lors de cette réunion sur la base d'une proposition que la Commission devra présenter au plus tard le 30 mai 1991.

Nouvel accroc aux protections des compagnies du groupe, au premier rang desquelles Air Inter, le cabotage doit être discuté. Jusqu'à présent, les effets de cette politique n'ont guère été sérieusement envisagés, ni les effets positifs pour l'utilisateur, ni les effets négatifs sur l'équilibre des lignes et les menaces sur l'aménagement du territoire. Cette lacune témoigne une fois encore du peu d'écoute vis-à-vis de Bruxelles et vient du fait que beaucoup, en réalité, ne croient guère à la réalité de la menace.

Deux idées pourtant se dégagent :

- le cabotage constitue une menace faible mais réelle,
- les formes du cabotage ne seront pas celles qui ont été jusque là envisagées.

• **Le cabotage : une menace faible mais réelle.**

- Le cabotage doit être apprécié sans illusion ni naïveté : même si le marché intérieur est le plus important d'Europe, il n'y aura pas de déferlement de compagnies étrangères en France. Comme toutes les autres dispositions concurrentielles, l'introduction du cabotage sera progressive, et sans doute par l'octroi de capacités croissantes offertes sur le marché intérieur par des compagnies extérieures.

Ce schéma prudent s'appuie sur des raisons culturelles (quel sera l'accueil du public vis-à-vis d'un pavillon étranger sur des dessertes nationales), financières (la création d'un nouveau réseau suppose un investissement lourd, commissions d'agence,...), technique (les meilleurs créneaux horaires, élément capital de concurrence, sont d'ores et déjà utilisés), politique (dans une sorte de gentleman agreement, les compagnies nationales majeures n'iront pas affronter

d'autres compagnies majeures sur un marché considéré, de part et d'autre, comme réservé), et surtout, économique : en France, Air Inter a une expérience incomparable, un produit peut être contesté mais qui a fait ses preuves et surtout un système de tarification très performant qui constituent autant d'atouts, d'avances, par rapport à d'éventuels concurrents. La concurrence aérienne directe ne devrait pas trop affecter la compagnie intérieure. Signe positif supplémentaire, les personnels espèrent, attendent et jugent cette concurrence valorisante.

**Les batailles de procédure qui n'ont pas d'autre effet que de gagner au mieux quelques années, au pire quelques mois, sont dans ce contexte mal venues.**

Argument supplémentaire, le cabotage existe de fait aujourd'hui dans un pays de la Communauté -l'Allemagne- au bénéfice de plusieurs compagnies, y compris les plus réticentes au cabotage !

#### L'Allemagne et le cabotage

Avec l'unification allemande, les compagnies étrangères présentent à Berlin - dont Air France- ne réalisent pas autre chose que du cabotage.

Le Traité de 1971 qui reprenait les dispositions des accords conclus à la fin de la guerre octroyait aux compagnies alliées, le droit exclusif d'assurer les vols internationaux et intérieurs, en provenance et à destination de trois aéroports de Berlin. Les compagnies présentes sont Pan Am (60 % de passagers du trafic régulier), British Airways (30 %), Air France (5 %), et dans une moindre mesure TWA, Dan Air Tempelhof Airways ainsi que depuis 1988, Euroberlin-France, d'abord filiale majoritaire d'Air France (51 %), en association avec Lufthansa. Toutes ces compagnies effectuent des dessertes entre Berlin et d'autres aéroports allemands. Le traité d'octobre 1990 autorise le retour des compagnies allemandes sur Berlin et planifie la décroissance des capacités des compagnies alliées, jusqu'à 40 % de leurs capacités actuelles.

Ainsi, deux compagnies majeures européennes réalisent du cabotage aujourd'hui; L'une -British Airways- est fortement attachée au principe même et au marché allemand en particulier, l'autre -Air France- est défavorable au principe et s'étant engagée dans la voie de coopération avec Lufthansa, n'a pas beaucoup d'autres choix qu'une stratégie de repli.

Dans les deux cas, le cabotage existe bien aujourd'hui. Le Traité d'octobre 1990 prévoit la **diminution** des capacités des compagnies étrangères et **non la suppression** de la concurrence. On voit mal, dans ces conditions, comment les Etats pourraient continuer à refuser de reporter l'application d'une des dispositions dans l'ensemble de la Communauté dès lors qu'elle existe dans l'un des Etats majeurs.

**La généralisation du cabotage paraît inéluctable.**

• L'introduction du cabotage se fera sous d'autres formes que celles qui ont été jusque là envisagées.

L'application actuelle du cabotage, à savoir 2 ou 3 compagnies étrangères majeures effectuant un trafic interallemand a pour origine des raisons historiques. Il est en vérité peu probable que, dès 1993, British Airways ou Lufthansa demandent des droits de trafics sur Paris-Nice ou Paris-Toulouse, et fassent de ces lignes des piliers de leurs perspectives commerciales européennes. Des compagnies régionales étrangères ne semblent pas non plus être les mieux placées dans cette nouvelle compétition.

Il semble plutôt que le cabotage se réalisera par deux formes indirectes, la première, relativement connue est une extension des droits de 5e liberté au trafic intérieur, la seconde, plus insidieuse, par une modification des règles de capital.

- 1ère solution : l'extension à l'intérieur des Etats des droits de 5e liberté. Les droits permettent aujourd'hui à une compagnie d'un pays A d'embarquer des passagers dans un pays B, pour les débarquer dans un pays C. British airways décolle de Londres pour Paris (3e liberté) et Rome (3e liberté) ; à son escale à Paris, elle embarque des passagers pour Rome (5e liberté). Comme on l'a vu, les capacités d'embarquer des passagers dans les aéroports d'autres pays ont été progressivement étendues (30 % du total, puis 50 %, puis 100 % du total des capacités).

Il est vraisemblable que le cabotage sera conçu, au départ, comme ce système classique en matière de trafic international. Une compagnie étrangère pourra certainement embarquer des passagers à Paris, pour les débarquer en province, dans le prolongement, ou dans le cours d'un vol international.

Ce système est résumé dans le tableau ci-après :

5e liberté	Londres →	Paris →	Rome
Aujourd'hui	Embarquement de passagers pour Paris ou Rome	- Débarquement de passagers - Embarquement de passagers pour Rome	Débarquement de passagers. Embarquement à Paris ou à Rome
Cabotage	Londres →	Paris →	Nice *
Aujourd'hui	Embarquement de passagers pour Paris ou Nice	Débarquement de passagers	Débarquement de passagers embarqués à Londres
Demain	Embarquement de passagers pour Paris ou Nice	Débarquement de passagers + Embarquement de passagers pour Nice	Débarquement de passagers embarqués à Londres ou Paris

*Nota : L'exemple de British Airways sur la ligne Londres-Paris-Nice n'est pas une pure hypothèse. La compagnie britannique a d'ores et déjà 21 fréquences hebdomadaires sur la ligne Londres-Nice. Certaines de ces lignes pourraient parfaitement faire une escale à Paris.*

En première hypothèse, le cabotage peut être conçu comme une application intérieure du "droit de 5e liberté".

**- 2e solution : le cabotage introduit par le capital des compagnies.**

Le code de l'aviation civile français<sup>(1)</sup> impose -comme d'ailleurs dans la quasi totalité des Etats du monde- que le capital des compagnies aériennes appartienne en majorité à des français. Une forme de concurrence nouvelle pourrait naître de l'évolution dans la répartition même du capital des compagnies, avec la multiplication de participations financières, non nationales, voire extra communautaires.

Deux situations peuvent être distinguées.

. Premier cas : les participations minoritaires d'origine étrangère.

Outre les stricts critères de rentabilité, deux facteurs pourraient pousser au développement de participations étrangères : d'une part, la promotion de telles participations (ainsi, aux Etats Unis, le seuil minimum de participation nationale a été ramené à 51 %, afin de favoriser les investissements étrangers) ; d'autre part, le

1. Articles R. 330-2

maintien de clauses plus favorables aux compagnies nationales. Ainsi, la politique de British Airways en Allemagne s'explique en partie par ce régime.

Comme on l'a vu, le traité d'octobre 1990 a pour objet de réduire progressivement la capacité des compagnies étrangères sur les dessertes allemandes. Afin de maintenir ses positions, British Airways tente de transférer ses droits, ses "slots", ses capacités, à une filiale, la Deutsche BA - Luftfahrtunternehmen, détenue à 51 % par des banques allemandes (1).

La compagnie britannique contourne donc l'obligation - politique - de retrait par une association avec des ressortissants du pays.

Cette politique - qui est perçue par de nombreux opérateurs comme un acte maître sur la scène du transport aérien - est certainement significative d'un courant nouveau et peut être durable.

Il n'y a aucune raison pour que la France soit épargnée par cette évolution. Un "cabotage" serait ainsi réalisé par des opérateurs étrangers, mais sous pavillon national et contrôle de ressortissants français.

Deuxième cas : les participations majoritaires d'origine européenne.

Il est légitime de se poser la question de la compatibilité de la disposition nationale précitée qui impose un contrôle national (2) avec la liberté d'établissement, le principe de non discrimination entre les Etats membres (3), et la définition des compagnies aériennes communautaires.

Cette définition est d'ailleurs particulièrement imparfaite puisque deux critères différents sont donnés, source d'amiguïtés et surtout de dérapages incontrôlés.

**Critères des compagnies aériennes communautaires :**

- avoir son administration centrale dans la Communauté,
  - + avoir sa principale activité dans la Communauté,
  - + avoir un capital détenu en majorité par les Etats membres et/ou leurs ressortissants,
- ou avoir effectué pendant douze mois des services réguliers dans la Communauté.

1. *Commerzbank, Berliner Bank, Bayerische Vereinsbank.*

2. *Article R 330-2 du Code de l'aviation civile - voir annexe 15*

3. *Articles 52 et 58 du Traité de Rome.*

La Communauté donne deux définitions des compagnies aériennes, qui ont chacune une logique et des effets différents : la première est d'inspiration classique, modulée par le principe de non-discrimination (contrôle majoritaire des ressortissants des Etats membres), la seconde est d'inspiration libérale : la seule condition pour être qualifiée de compagnie européenne est d'avoir effectué des services réguliers. Ce dernier critère permet en réalité à n'importe quelle compagnie, même aux capitaux extracommunautaires, d'avoir accès librement au marché intracommunautaire, y compris, demain, au cabotage.

Malgré les ambiguïtés évoquées (et les risques de détournement), la clause stricte de nationalité devrait évoluer. Le transport aérien ne peut être le seul secteur à déroger aux principes communautaires. Il faut là encore se préparer. Il n'est pas exclu qu'à terme, des compagnies établies en France, mais à capitaux majoritairement communautaires et non plus français, puissent à leur tour obtenir des droits de trafic sur le territoire national.

Dans les deux cas évoqués, quel que soit le moyen juridique d'y parvenir, il s'agit bien de formes élaborées d'un cabotage qui s'annonce, à terme, très probable.

Les pouvoirs publics, le groupe Air France, mènent contre ces courants profonds une guérilla juridique, institutionnelle. Ils mènent un faux combat : au lieu d'affronter l'avenir en compétiteurs, ils gagnent quelques mois, au mieux quelques années, mais l'impression générale est qu'ils perdent leur temps.

## B. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR LES REGIONS

La Commission de contrôle a effectué trois déplacements en province : à Nantes, Lille et Nice. Trois aéroports, trois contextes, trois régions à vocation différente mais dont les élus et les responsables locaux sont unis dans leur désir de réussir, et avaient appris, par la presse, qu'Air France réorganisait son réseau en supprimant, chez eux, des liaisons que, pour beaucoup d'entre elles, la compagnie venait d'ouvrir.

Cette décision a été présentée comme un choix d'entreprise, fondé notamment sur une logique de rentabilité ; lorsqu'une ligne est vouée à l'échec, tous les partenaires doivent accepter cette sanction du marché. La compagnie nationale n'est pas une compagnie de bienfaisance. Pourtant, derrière ce calcul apparemment sans faille, il y a plus profondément une stratégie de la compagnie, qui n'a jamais cru au développement régional.

C'est peu d'affirmer que les responsables territoriaux politiques et économiques sont amers. Ils sont déçus, et pour certains, blessés. Rarement, le principe même de la fermeture de lignes a été critiqué. Mais cette décision, accompagnée parfois de l'engagement de bonnes correspondances pour Paris, est souvent ressentie comme l'échec d'une politique de développement régional, voire même comme une marque d'asservissement des économies de la province française à la capitale.

Sans vraiment s'en rendre compte, Air France a révélé un système. La province maintenant attend la concurrence.

### 1. Le jeu trouble d'Air France vis-à-vis des régions françaises

#### a) *La position d'Air France*

#### . **La desserte internationale des régions françaises**

Malgré un poids des aéroports régionaux légèrement inférieur à celui des aéroports étrangers (1), les dessertes internationales au départ des régions françaises étaient jusqu'à la décision du 15 novembre 1990 relativement nombreuses, assurant un maillage comparable à celui des pays voisins. La comparaison est

1. Voir en annexe 16.

délicate en raison de structures urbaines différentes, mais quelques chiffres permettent de situer l'importance des dessertes. Nice est reliée à 17 villes européennes (sous pavillon Air France, sans compter les vols directs des compagnies régionales sous leur propre pavillon), Birmingham 23, Manchester 18, Glasgow 11... La desserte des villes d'Allemagne est également proche :

Comparaison des dessertes province - Europe

Destination	Départ de villes de France	Départ de villes d'Allemagne
Paris	-	11
Francfort	5	
Londres	16	13
Bruxelles	7	8
Amsterdam	7	10
Milan	8	9
Madrid	5	6

102 lignes au total (de province vers l'étranger ou les DOM-TOM), 61 lignes aériennes province - Europe, avec au moins trois allers et retours par semaine sont exploitées par Air France (1), mais le plus souvent, dans ce dernier cas (province-Europe) par la voie d'affrètement aux compagnies régionales - celles-ci exploitent vingt lignes de proximité province - Europe sous leur propre pavillon.

Les dessertes province - Europe constituent un réseau non négligeable mais surtout très vivant, avec pratiquement chaque année de nouvelles créations et de nouvelles fermetures.

### . La logique financière du groupe Air France

Le 15 novembre 1990, Air France décidait de suspendre 57 lignes : neuf au départ de Paris, 48 au départ de douze aéroports de la province. (2) Cette décision fut présentée non comme un désengagement de la province, mais comme *"un aménagement de vols en élaguant des lignes non rentables ne présentant pas de perspectives d'équilibre à terme suffisamment proches ou d'intérêt stratégique essentiel pour le développement de l'entreprise."*

Air France adopte donc clairement une logique de rentabilité, propre à contribuer "au redressement de l'entreprise".

1. Voir liste en annexe 17.

2. Voir liste en annexe 18.

La compagnie ne pouvait continuer à desservir des liaisons dont beaucoup perdaient, deux ou trois ans après leur ouverture, plus d'un million de francs chacune. Le tableau ci-après retrace les résultats prévisionnels et définitifs de certaines lignes province - Europe exploitées par Air France :

**Bilan financier de quelques lignes exploitées par Air France  
(en millions de francs)**

	1987		1988		1989	
	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation
Bordeaux - Bruxelles	- 3.295	- 3.035	- 1.488	- 2.736	- 264	- 6.246
Bordeaux - Lisbonne			- 595	- 389	- 590	- 1.157
Toulouse - Bruxelles	- 1.988	- 4.584	- 1.860	- 4.758	- 1.028	- 1.077
Toulouse - Barcelone	- 839	- 3.695	- 653	- 1.176	- 1.807	- 1.542
Nantes - Milan			- 116	- 2.383	+ 587	- 4.300
Nantes - Düsseldorf			- 3.419	- 2.967	- 4.471	- 4.464

Source DATAR - AF-CCI - compilation.

*b) Les doutes sur les motivations réelles d'Air France*

Air France est le premier partenaire des régions françaises qui ont une ambition internationale ou européenne. En revanche, les dessertes régionales sont, au mieux, considérées comme marginales par la compagnie nationale, et au pire comme des contraintes qu'il faut maîtriser.

**• Un intérêt limité pour les régions**

Outre la grave défaillance de communication au moment de l'arrêt de lignes, qui témoigne d'un dysfonctionnement mais surtout d'un manque d'égard élémentaire, cet intérêt limité - à tort ou à raison - peut être constaté à travers quelques exemples.

### **- Des initiatives obligées.**

Sur les lignes transcontinentales, Air France a toujours suivi les initiatives des concurrents, sans jamais en être à l'origine. Les lignes transcontinentales supprimées en novembre par Air France (voir ci-après) résultaient d'une initiative d'UTA en 1989. Air France avait alors immédiatement construit un contre-projet portant sur les mêmes lignes. Le CSAM avait alors choisi une solution médiane consistant en un partage entre Air France (au nord de la France) et UTA (au sud et à l'ouest).

Avant cet épisode, Lyon était déjà desservi par Air France, à la suite d'une initiative d'American Airlines ; Nice aussi, à la suite d'une initiative de TWA.

En toute logique, avec la suppression de l'aiguillon de la concurrence, les dessertes cessent aussitôt. Ainsi, le regroupement Air France - UTA (janvier) s'est d'abord traduit par un transfert de l'ensemble de ces lignes sous pavillon Air France (juillet) puis par une suppression des huit lignes province - New York (novembre).

### **- Les dessertes subventionnées - L'exemple Corse**

Outre la desserte internationale de Strasbourg, dont le déficit d'exploitation est intégralement supporté par l'Etat et les collectivités locales, la desserte de la Corse est assujettie aux mêmes règles que l'ensemble de la desserte du territoire, sous réserve de l'application d'une clause dite de "continuité territoriale", qui permet de réduire les tarifs, moyennant une subvention de l'Etat. Sur les 750 à 800 MF de cette enveloppe, moins de 1/10 sont consacrés à la desserte aérienne. Cette subvention est toutefois limitée aux seules liaisons dites "bord à bord". Les compagnies assurent par conséquent l'essentiel de ces liaisons avec escale à Marseille et à Nice, tant pour profiter de la très haute productivité de ces dernières lignes que du soutien public. Ces services sont de qualité très inférieure à ce qui est offert aux 45 autres villes de France reliées directement à Paris.

Là encore, l'intérêt financier des compagnies publiques a primé (la suppression de l'escale de Marseille représenterait un manque à gagner de 50 MF par an pour Air France et Air Inter) au détriment de l'intérêt économique de l'île.

Les dotations de l'Etat au titre de la compensation pour les lignes bord à bord représentent des sommes non négligeables, de l'ordre de 93 millions de francs en 1989.

Dotations "bord à bord" (millions de francs)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Air France</b>	13	24,1	43,8	42,8	51,1	51,3	51,3	59	53,5	56,5
<b>Air Inter</b>	2	13,6	23,0	21,9	31,4	31,5	32	32,9	28,4	36,8
<b>Total</b>	15	37,7	66,8	64,7	82,5	82,8	83,3	91,9	81,9	93,3

- Un comportement commercial discutable

Certaines ouvertures de lignes ne paraissent pas avoir été convenablement préparées, sur le plan commercial et marketing. De nombreux témoignages font état de l'absence d'études de marché sérieuses à Lille. Cette impression peut être corroborée par l'examen des comptes de certaines lignes interrompues.

En effet, l'écart parfois sensible entre prévisions et réalisation, entre rentabilité réelle et rentabilité envisagée, peut être interprété de plusieurs façons. D'une part, un écart considérable témoigne avant tout d'études de marché insuffisantes, voire d'une certaine impréparation, dont la compagnie est la première responsable ; c'est le cas de la ligne Nantes - Milan, avec un écart de près de 5 millions de francs sur le solde. D'autre part, le déficit n'est pas toujours dû à l'absence de passagers, mais peut venir d'un dérapage des coûts (ex. : Bordeaux - Bruxelles ou Bordeaux - Lisbonne) ; là encore, c'est la compagnie qui est la première responsable. Le tableau ci-après reprend les différents cas envisagés :

Rentabilité de certaines lignes fermées par Air France

(en milliers de francs)

	Bordeaux- Bruxelles	Bordeaux- Lisbonne	Nantes-Milan
Recettes prévues	5.770	1.554	16.174
Recettes réelles	5.141	2.562	9.197
Ecart	- 629	+ 1.108	- 6.977
Dépenses prévues	6.839	2.144	15.587
Dépenses réelles	8.076	3.719	13.497
Ecart	+ 1.237	+ 1.575	- 2.090
Solde prévu	- 1.069	- 590	+ 587
Solde réel	- 2.035	- 1.157	- 4.300
Ecart	+ 966	+ 687	+ 4.887

Source DATAR - AF-CCI.

Autre exemple, selon de nombreux témoignages, le passage des vols d'UTA à Air France, a souvent marqué une rupture commerciale, un autre type de comportement, des relations plus difficiles entre responsables locaux et représentants de l'entreprise. Ces déclarations demanderaient à être vérifiées, il y a toutefois des données qui ne trompent pas. Ainsi, quand le vol hebdomadaire Nantes - New York est passé de la responsabilité d'UTA à celle d'Air France, le coefficient de remplissage a chuté de 62,2 % à 28,9 %

### • Un intérêt majeur pour Paris

Air France joue la carte parisienne, plus précisément celle de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle. Cet axe stratégique a deux raisons principales :

- La première, positive, est le souci effectif de valoriser la principale plate-forme parisienne. Outre qu'il n'est pas facile d'avancer sur deux plate-formes en même temps, Roissy-Charles de Gaulle est l'aéroport européen qui a le plus de potentiel de développement. Il n'y a pas de saturation technique (pistes, capacité aéroportuaire) ni de problème d'environnement excessif. Les liens, organiques, fonctionnels, personnels entre la compagnie nationale et Aéroports de Paris sont en outre particulièrement nombreux, ce qui facilite les échanges.

- La seconde, négative, est le souci d'éviter l'évasion du trafic vers d'autres aéroports internationaux, au premier rang desquels Londres, et dans une moindre mesure, Genève.

Ainsi, Air France ne donne pas suite aux demandes locales de liaison supplémentaire ou de modification d'horaire, parce qu'elle considère qu'il y a un risque d'alimenter le trafic transatlantique de British Airways (un passager embarquant à Nantes et prenant une correspondance à Londres pour New York). L'intérêt économique d'une ligne est à la fois son trafic propre, et le trafic induit qu'il permet sur d'autres lignes. Ce n'est sans doute pas un hasard si British Airways a 21 fréquences hebdomadaires Nice - Londres, alors qu' Air France n'en a que 10 à 14. Air France n'assume de ce fait que 31 % du trafic Nice-Londres.

Certes, une compagnie étrangère peut toujours desservir une ligne au départ d'un aéroport français, mais l'intérêt est naturellement limité par l'effet d'éviction dû à l'existence préalable d'une ligne exploitée, même très imparfaitement, par Air France. La compétition entre les lignes internationales est juridiquement possible, mais, sauf dans le cas de lignes à haute rentabilité (telles la plupart des dessertes de Nice), il n'y a pas toujours place pour plusieurs grandes compagnies. La concurrence internationale est alors tuée dans l'oeuf par le seul fait de la préexistence d'une ligne desservie par une compagnie française, alors même que les conditions d'exploitation offertes par celles-ci ne seraient pas satisfaisantes.

Dans un certain nombre de cas, la gestion de la compagnie se fait au détriment du développement régional.

c) *L'expérience des lignes transcontinentales, exemple : la ligne Lille - New York :  
histoire d'un sabotage*

Ainsi qu'il a déjà été dit, les lignes transcontinentales supprimées en novembre 1990 résultaient à l'origine d'une initiative d'UTA en 1989 (voir chapitre I). Air France avait alors produit un contre-projet portant sur les mêmes lignes. Bien que de nombreux responsables aient alors donné plus de crédibilité au projet UTA, le CSAM, suivi cette fois par la DGAC, se rallia à une solution médiane consistant en un partage entre Air France et UTA, les villes du nord de la France étant desservies par Air France, les villes de l'ouest et du sud par UTA.

Le 10 novembre 1989, la compagnie Air France, inaugurait son premier vol Lille-New-York. Le Ministre déclarait au Sénat : *"Voilà quelques jours, j'ai personnellement eu le plaisir d'inaugurer la ligne Mulhouse-Lille-New-York, j'ai pu mesurer, auprès des acteurs économiques locaux, l'importance de cette liaison pour le développement économique local, voire régional et pour l'aménagement du territoire"*. (Sénat - séance du 27 novembre 1989).

Anecdote supplémentaire et mauvais présage, le plan du vol inaugural était celui d'un appareil qui aurait décollé de Paris.

Les conditions mises à l'exploitation de ces vols -comme d'ailleurs de nombreux autres vols internationaux d'Air France au départ des régions- ne semblent pas leur avoir laissé la moindre chance de succès.

- La première critique porte sur la **commercialisation**. Le succès d'une ligne tient en grande partie à ce facteur -qui est d'ailleurs l'une des grandes faiblesses des compagnies régionales. De nombreux témoignages font état d'une commercialisation bâclée, avec une information "étouffée" localement et inexistante aux Etats-Unis, voire dissuasive (vols annoncés comme annulés ou complets...). Autre exemple : le vol bi-hebdomadaire Mulhouse - Lille - New York, sur A 310 (184 ou 248 places) du lundi et vendredi, a été modifié en un vol bi-hebdomadaire Nice - Lille - New York sur B 747 (478 sièges), les samedi et dimanche. La compagnie fait état d'un nombre de passagers et de coefficients de remplissage dérisoires, mais personne ne croira sérieusement, même les Lillois les plus impétueux, qu'un B 747, le plus gros avion du monde, soit l'avion adapté à une ligne Lille - New York amputé de ses passagers de Mulhouse. Personne ne croira non plus que la meilleure route pour aller de Nice à New York est de passer par Lille ! Enfin chacun sait que les départs en voyage professionnel ont rarement lieu le samedi et le dimanche.

Qui veut tuer son chien l'accuse d'avoir la rage, qui veut tuer une ligne ne fait pas autrement que ce qui a été fait. Les 53 passagers embarqués à Lille en novembre ne sont pas contestés, mais au début de l'exploitation la ligne pouvait compter, en moyenne mensuelle, jusqu'à 72 % de coefficient de remplissage.

Deuxième critique : la durée de l'expérience. Outre une bonne commercialisation, une ligne se construit aussi sur une habitude, c'est à dire, des fréquences et une durée. L'offre crée la demande : une ligne non rentable avec une fréquence par semaine, peut le devenir avec une fréquence par jour. Naturellement, changer, en un an, quatre fois de fréquence (dans le cas de Lille : vendredi, puis vendredi et lundi, puis samedi et dimanche, puis dimanche), n'est pas fait pour fidéliser une clientèle. Par ailleurs, un an d'expérience permet juste de défricher une ligne, mais pas de tirer de conclusions.

C'est pourtant ce que fit la compagnie qui décida de supprimer tous les vols inaugurés un an plus tôt. Comme le dit un élu lillois "les lampions de la fête sont éteints", de surcroît, dans des conditions très regrettables car en dépit du cérémonial d'ouverture, des contrats "négociés" entre la compagnie et les responsables locaux, les présidents de conseils généraux, élus, gestionnaires d'aéroports, qui sont aussi, pour la compagnie, des partenaires, apprenaient, par voie de presse, qu'Air France avait mis fin à l'expérience. Aucune demande de rencontre n'a eu lieu, aucune information n'a été fournie.

Il faut naturellement se détacher de cette expérience écourtée. Indépendamment du respect élémentaire de certaines règles de forme, certaines lignes avaient certainement peu de chances sérieuses de trouver un réel développement. L'entreprise a alors fait un choix économique, conforme à une logique commerciale. Mais ce choix a été pour les régions l'occasion de la prise de conscience du jeu trouble d'Air France à l'égard des régions.

## 2. L'attente des régions

### *a) Un contexte nouveau*

#### • L'amertume des régions

L'expérience de ces lignes, ouvertes par Air France et aussitôt supprimées ou abandonnées sine die, est une très mauvaise opération pour l'image d'Air France. Les traces seront vraisemblablement durables. Si la compagnie souhaite un jour reprendre d'autres lignes internationales, les accords se feront sur d'autres bases, avec d'autres clauses et d'autres garanties, notamment sur l'information préalable de ceux qui sont le plus directement intéressés par les lignes.

Beaucoup avaient peine à croire qu'en plein courant de décentralisation, le président d'une société nationale, qui fut directeur général de la DATAR, put oublier si vite que les communes, les départements, les régions, ne sont pas seulement des escales techniques d'une compagnie aérienne dominante et qu'il existe, dans la communication, une règle absolue : la considération.



*Le Monde* 25 novembre 1990

Cette déception est d'autant plus grande qu'à aucun moment les régions ont été mises en défaut : elles ont intégralement tenu leurs engagements financiers. Sur le plan financier, l'impact direct des fermetures de lignes est très faible, de l'ordre de 4 ou 5 % des redevances totales des aéroports, mais cette incidence doit être complétée par les dépenses engagées par les collectivités et autorités consulaires locales afin de soutenir les lignes les premières années. Deux cas sont possibles : ou bien les collectivités locales prenaient en charge le déficit prévisionnel (cas de la CCI de Toulouse), laissant à la charge d'Air France le déficit supplémentaire éventuel ; ou bien elles prenaient en charge le déficit supplémentaire, laissant le déficit prévisionnel à la charge de la compagnie (cas de la CCI de Nantes). Dans les deux cas, les régions ont respecté leurs engagements, le déficit final financé par Air France était diminué d'autant. C'est une perte sèche pour les collectivités locales, et au-delà des aspects financiers, une récession sur un effort commencé.

- **Une nouvelle évaluation des rapports de force**

Il y a dans toute négociation un rapport de forces. Dans le cas précis d'une desserte aérienne, ce rapport est financier et politique. Le déséquilibre majeur entre Air France et ses correspondants régionaux pourrait un jour changer...

De quel poids pèse l'aéroport de Nice (324 MF de chiffre d'affaires) ou de Nantes (46 MF), face à un groupe de près de 40 milliards de chiffres d'affaires. La domination absolue du nouveau groupe dans l'activité des aéroports (près des 3/4 de l'activité totale) ne permet guère de faire autre chose qu'accepter sa décision, fut-ce un diktat. Une certaine méconnaissance du régime juridique du transport aérien dans les régions, et notamment du droit communautaire, facilite de surcroît la négociation menée par Air France. Mais si les régions, les départements, les grandes villes (dont les budgets peuvent dépasser 10 milliards de francs) venaient à s'impliquer directement dans le transport aérien et avaient des exigences qui, cette fois, pourraient s'opposer aux intérêts directs du groupe Air France, le rapport de force pourrait changer. Présidents de compagnie et de conseil général parleraient alors d'égal à égal.

Alors que le pays a voulu et assiste au transfert de compétences de l'État aux collectivités locales, dans de nombreux domaines, celles-ci pour le moment restent soumises, sur un des axes majeurs du développement régional, aux décisions unilatérales de la compagnie nationale.

**Air France, ultime défenseur de la souveraineté nationale face à Bruxelles, devient cette fois le dernier bastion d'un centralisme que tout dénonce.**

Même si, individuellement, leurs projets se contredisent (car il n'y a vraisemblablement pas la place pour tant d'aéroports régionaux, et certaines prévisions de trafic paraissent fantaisistes), les départements et les régions représentent, ensemble, une force considérable qui leur permettrait d'infléchir la politique actuelle du transport aérien qui ne donne pas satisfaction, et même qui entrave le développement régional.

Dans tous les cas, Air France ne peut plus prétendre être l'autorité régulatrice du transport aérien.

### *b) La demande des régions*

Les demandes des régions sont simples, et s'articulent sur trois points. Elles souhaitent :

- des dessertes directes avec l'étranger,
- une véritable expérience,
- une véritable concurrence.

#### • Des dessertes directes province - étranger

La promotion de dessertes directes entre la province et l'étranger se fonde sur deux idées principales :

- Il y a, pour la région et l'utilisateur, un intérêt incontestable à l'existence de liaisons directes, qui seraient adaptées à la demande locale, c'est à dire avec des horaires et des fréquences satisfaisantes. Deux types de clientèle sont aujourd'hui intéressés par ces liaisons directes, le "troisième âge" et la clientèle d'affaire, soit pour des raisons de commodité pratique, soit pour des raisons de temps. L'exemple de l'aéroport de Nice est sur ce point édifiant : les touristes et les entreprises de haute technologie viennent aussi dans les Alpes Maritimes, à cause de l'existence de liaisons directes qui, en l'espèce, constituent un élément accélérateur majeur du développement de l'aéroport et de la région.

- Il y a en outre le refus, tant pour des raisons symboliques que pratiques, du passage obligatoire par Paris, considéré même comme "un signe d'asservissement" de la province française à la capitale qui explique la relative faiblesse économique des régions.

Les correspondances province - Paris - Europe, sont en outre jugées mal commodes. Aujourd'hui, les arrivées de province s'effectuent à Orly, les départs sur l'Europe se font de Roissy, la plupart du temps dans les mêmes tranches horaires. Le dédoublement des dessertes sur Roissy n'est pas une vraie solution, elle induirait pour Air Inter, qui effectue la quasi-totalité des vols province - Paris, une perte de passagers très importante, et il faudrait décaler d'au moins 45 minutes le groupe de départs de Roissy sur l'Europe.

#### • Une véritable expérience

En sus d'une commercialisation dynamique, une ligne se construit aussi sur une habitude, c'est à dire des fréquences et une durée. Dans ce domaine, l'offre crée la demande.

Ainsi, le passage d'une fréquence hebdomadaire à une fréquence quotidienne peut avoir des résultats spectaculaires (premier graphique Lille - Bordeaux ci-après). Il y a également un développement progressif, jusqu'à atteindre une maturité. Alors, et alors seulement, le seul calcul de rentabilité a sa justification (deuxième graphique ci- après Lille - Lyon).

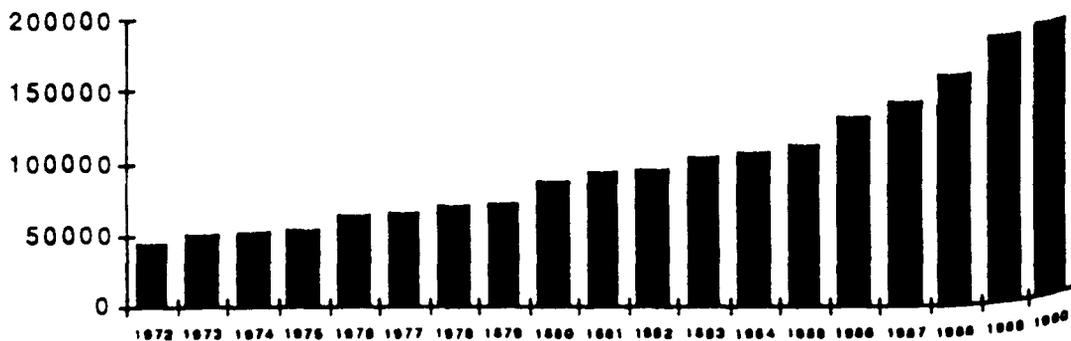
### LILLE-BORDEAUX

Trafic annuel passagers



### LILLE-LYON

Trafic annuel passagers



Tous les opérateurs savent que les lignes sont rarement rentables les premières années. Ce seuil est naturellement variable selon les dessertes, mais est rarement inférieur à trois ans. C'est d'ailleurs ce qui justifie le soutien public de l'Etat et des collectivités locales à la création des lignes, notamment des lignes internationales. Le soutien de la DATAR, limité à trois ans, a été apporté à 60 lignes internationales entre 1972 et 1989, dont 44 subsistaient en 1990, soit un taux de réussite de 73 %. (1)

Ce calcul est réalisé par toutes les compagnies. Dans sa demande de lignes, TAT escomptait un retour positif à partir de la troisième année seulement. Air France réalise des prévisions comparables. L'exemple de la ligne Bordeaux - Francfort est intéressant parce qu'il montre que la première année le déficit réalisé fut supérieur au déficit prévisionnel, mais qu'après trois ans, la ligne fut bénéficiaire alors que les prévisions étaient déficitaires.

**Rentabilité des variantes proposées par TAT dans l'octroi des lignes aériennes**  
(marge nette totale - millions de francs\*)

	1990	1991	1992
Départ Orly *	- 39	+ 40	+ 109
Départ Charles de Gaulle hors Iles britanniques *	- 68	- 33	+ 26
Départ Charles de Gaulle avec Iles britanniques *	- 83	- 17	+ 57

\* Nota : les lignes demandées ne sont pas exactement semblables au départ d'Orly et au départ de Charles de Gaulle.

Source TAT - Demande au CSAM, janvier 1991.

**Rentabilité de la ligne Bordeaux - Francfort (1)**

(Millions de francs)

	1987		1988		1989	
	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation
Recettes totales						
Dépenses totales	13.889	12.840	16.881	14.983	14.546	15.077
Résultat	14.969	14.338	17.289	15.298	14.689	14.920
(1) Calculs Air France	- 1.080	- 1.498	- 408	- 315	- 143	+ 157

1. Voir annexe 19 : le soutien de la DATAR à la création de lignes aériennes.

• Une véritable concurrence

- La majorité de la Commission de contrôle -et sans doute des élus des départements et des régions concernées- adhèrent totalement à la position adoptée par le conseil général des Alpes maritimes à la suite de la suspension de lignes décidée par Air France :

*"En tant que responsables économiques favorables à l'économie de marché, nous ne pouvons pas en appeler à la notion de Service Public pour réclamer le maintien des lignes aériennes qu'Air France a décidé de supprimer dans le cadre de sa stratégie d'entreprise.*

*Au contraire nous demandons à nos responsables nationaux de pousser jusqu'au bout cette logique d'entreprise, qu'ils prônent tant, en laissant jouer la concurrence totalement et immédiatement."*

Cette position claire s'explique parfaitement : l'échec d'Air France ne veut pas dire, nécessairement l'échec des lignes.

Un comportement commercial plus agressif, une préparation plus minutieuse, une meilleure adaptation des avions à la demande, une meilleure maîtrise des coûts et, pour finir, une réelle volonté de réussir, peuvent alors donner des chances à une ligne, c'est à dire, à travers elle, à une région.

- Les décisions du 25 février 1990 relatives à l'attribution de nouveaux droits de trafic aux compagnies régionales n'ont semblé-t-il pas été à la hauteur des espérances que certains pouvaient mettre dans cette concurrence.

Le choix de la compagnie Minerve, notamment, dans l'attribution de lignes au départ de Nice, est non seulement opposé aux vœux des autorités régionales, qui estiment que la compagnie n'a ni l'expérience du trafic régulier, ni les avions adaptés, mais surtout publiquement dénoncé comme un choix arbitraire, et un "choix politique au plus haut niveau". Certains évoquent la préférence accordée au Club Méditerranée, à son président, puissant et influent, et à son actionnaire minoritaire mais principal : la Caisse des dépôts (9,6 %). Même si le "club" des transporteurs aériens s'est élargi, les cartes maîtresses restent réparties entre un petit nombre aux intérêts communs.

Toutes les régions contactées appellent à la concurrence, et attendent les décisions de Bruxelles car elles raisonnent aujourd'hui différemment : si Air France, ou puisqu'Air France ne répond pas à leur attente, d'autres y répondront peut-être, de France, ou d'ailleurs. Le ministre lui-même, acceptant cette évolution, déclarait, au Sénat, lors de l'examen du budget de l'aviation civile, qu'il "*examinerait toutes les propositions qui seront présentées, émanant de compagnies françaises ou étrangères, qui souhaiteraient reprendre les dessertes qui auraient été abandonnées par Air France*" (1).

Les régions sont prêtes à accueillir, voire à soutenir des compagnies étrangères. Il n'y a aucun inconvénient, pour la direction de l'aménagement du territoire, à ce que des compagnies étrangères reprennent des lignes abandonnées (c'est d'ailleurs déjà le cas sur Bordeaux, Bruxelles et Amsterdam), ou créent de nouvelles lignes.

Les modalités pourraient être étudiées pour que les horaires ou les correspondances avec des plates-formes importantes soient adoptées ; mais nulle part il n'y a d'opposition de principe.

Les régions, les Français, aiment et défendent Air France. Mais si la compagnie nationale se rétracte ou n'offre plus les services qu'ils en attendent, alors que d'autres se présentent. Les régions espèrent la concurrence.

### C. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR L'USAGER

Il est difficile de faire parler "l'utilisateur", entité abstraite, mais lorsqu'il s'exprime, c'est parfois pour esquisser sa satisfaction (les enquêtes de satisfaction), c'est aussi, souvent pour se plaindre. "*Victimes résignées qui font les frais des conflits auxquels ils sont étrangers*" (2) selon l'expression du président Taittinger, ou passager parfois déçu, l'utilisateur, même satisfait du regroupement, ne serait sans doute pas mécontent d'une concurrence dans le transport aérien.

**La position de la Commission est simple : la concurrence est souhaitable partout où elle sert l'intérêt de l'utilisateur.**

1. J.O. débats Sénat. Séance du 8 décembre 1990, page 4794.

2. Question écrite de M. Pierre-Christian Taittinger - JO Sénat questions écrites 26 octobre 1989.

## 1. La concurrence dans le transport aérien est souhaitable.

### a) La place de l'utilisateur

• L'intérêt de l'utilisateur est souvent mis en exergue. Dans un courrier adressé au Président de la Commission des Communautés Européennes, informant ce dernier de l'aboutissement des négociations entre le groupe Chargeurs et Air France, M. Michel Rocard, Premier ministre, indique que le "regroupement contribue à un accroissement de l'offre du transport aérien qui devra bénéficier directement au public tant par la qualité de service que par les prix offerts. La concurrence européenne et mondiale l'imposeront" (1). Quelques semaines plus tard, en réponse aux griefs adressés par le commissaire européen, une note interne de l'administration précise que "le rapprochement comprend de nombreux avantages pour les consommateurs : il permettra en effet le développement de nouvelles dessertes avec des produits plus diversifiés, un plus grand choix d'aéroports, une ponctualité plus fiable grâce à des flottes plus importantes, des trafics renouvelés et diversifiés".

L'"opinion" sollicitée émet pourtant sur ce point un avis partagé (2). Comment les Français réagissent-ils au rapprochement de leurs trois principales compagnies aériennes ? Favorablement, s'agissant de la capacité à faire face à la concurrence (69 %), la compétitivité (68 %), l'organisation du trafic et les destinations desservies (62 %) ... En revanche, 38 % seulement estiment que le rapprochement aura des effets positifs sur le prix des billets, et 45 % qu'il aura des effets négatifs (17 % des opinions) ou nuls (28 % des opinions).

Hélas, aucune question ne portait sur l'appréciation qu'auraient les Français à l'égard d'une concurrence réelle en matière de transport aérien.

C'est pourtant surtout sur l'intérêt de l'utilisateur qu'il faut insister. Il figure explicitement comme le premier objectif de l'administration de l'aviation civile britannique, alors que notre administration de l'aviation civile semble avoir en grande partie délégué aux entreprises publiques du transport aérien le soin

1. Lettre de M. Michel Rocard, Premier ministre à M. Jacques Delors, Président et Sir Léon Brittan, vice-président de la Commission des Communautés Européennes - 17 janvier 1990.

2. Sondage commandé par Air France - Source Direction générale d'Air France - Direction de la communication 18 avril 1990.

d'assurer la desserte du territoire et de préserver l'intérêt des usagers...

• Nul ne peut savoir ce que sera effectivement la concurrence et sur quels critères se déterminera l'usager.

Le président de la Lufthansa est confiant, tant à l'égard des concurrents intérieurs que d'éventuels concurrents étrangers sur le marché national. Il doute en premier lieu des chances de survie de compétiteurs mal préparés et évoque cette anecdote : *"un industriel a gagné énormément d'argent, en peu de temps dans la restauration rapide. Comme il avait vraiment beaucoup d'argent, il a cherché le moyen de le perdre le plus rapidement possible : il a créé une compagnie aérienne"...*

Les faits, pour l'instant, lui ont donné raison. Ses compétiteurs nationaux ont jeté l'éponge, après des déficits excessifs. Il doute en second lieu des chances de succès de compétiteurs étrangers, et croit au réflexe national. L'adhésion des Allemands à leur compagnie est en effet totale, ni les retards -fréquents-, ni les difficultés du transport aérien -pertes importantes sur le marché intérieur- n'affectent l'image de sérieux, d'efficacité, de solidité qu'ont les citoyens Allemands de la Lufthansa.

Serait-ce la même chose en France ? On peut craindre que dans notre pays, sans nier des restes de réflexe national, le choix se fera plus banalement sur la qualité des prestations et le prix, c'est-à-dire sur le marché.

*b) Les effets positifs de la concurrence dans le transport aérien.*

Deux cas peuvent être distingués.

• Les effets globalement positifs de la concurrence indirecte, par le train.

Globalement, le TGV a retiré une part de clientèle aux transporteurs aériens mais n'a pas détérioré la qualité de la desserte aérienne du pays.

Mis en service en deux étapes (1981 et 1983), le TGV Paris-Lyon a eu un effet spectaculaire sur le trafic de la ligne aérienne Paris-Lyon, qui a été diminué approximativement de moitié (de 900.000 à 475.000 passagers la première année).

Pour l'usager, cela ne s'est traduit pratiquement par aucun inconvénient : la ligne a continué d'être assurée avec des avions à réaction, la fréquence de la desserte est passée momentanément de 11 à 9 allers et retours par jour, puis est revenue à 12 allers et retours en 1991. Il semble même que la **qualité** du service d'Air Inter ait été quelque peu améliorée par la concurrence du TGV.

Aujourd'hui, le trafic d'Air Inter sur Paris-Lyon atteint près de 700.000 passagers par an.

Pour Air Inter la **diminution correspondante du chiffre d'affaires ne s'est traduite par aucune perte d'exploitation**. Bien préparée, l'arrivée du TGV a simplement donné lieu au **remplacement** des services effectués en Airbus A 300 (300 places) par des vols en Mercure (150 places) et en Caravelle XII (130 places). **Des pertes d'exploitation**, indépendantes du TGV, ont cependant été enregistrées dans la desserte de Lyon vers l'aéroport de Roissy. Les Airbus ainsi dégagés ont été aussitôt employés sur des lignes radiales jusque là en **sous capacité**, notamment Montpellier-Perpignan...

Le TGV Atlantique n'a pas apporté une amélioration des services de la SNCF aussi spectaculaire que sur Paris-Lyon. Pour cette raison principalement, et aussi grâce à une attitude commerciale plus dynamique, Air Inter enregistre une diminution de trafic de l'ordre de 20 à 30 % seulement sur Nantes, Lorient, Rennes. Ici encore, l'adaptation des services aériens devrait permettre d'éviter les pertes d'exploitation, et de maintenir sauf exception une desserte aérienne de qualité constante pour l'usager.

L'ensemble composé par cette desserte aérienne et les TGV constitue pour l'usager un progrès spectaculaire et extrêmement positif pour la politique d'aménagement du territoire et pour le développement régional.

• **Les effets spectaculaires de la concurrence aérienne directe.**

Hors trafic international, la seule expérience véritable de concurrence aérienne a été instituée en 1986 sur la desserte des départements d'outre-mer par le ministre des transports de l'époque, M. Douffiagues. Le 1er juillet 1986, le monopole de desserte détenu antérieurement par la compagnie nationale a été supprimé et le trafic ouvert à la concurrence.

Actuellement, les départements d'outre-mer sont desservis à partir de la métropole par plusieurs compagnies françaises :

- les Antilles (Guadeloupe, Martinique) par Air France, par Minerve depuis juillet 1986, par Aéromaritime depuis décembre 1987 et par Corse Air International, entre décembre 1988 et juin 1989 et depuis juin 1990. En outre, des accords de principe ont été donnés à d'autres compagnies pour ouvrir des vols sur les Antilles en 1991 : il s'agit d'une part de la compagnie Air Liberté et d'autre part de l'association des compagnies Euralair International, Air Guadeloupe et Air Martinique, soit quatre compagnies au total.

- la Guyane par Air France et, Minerve depuis le 23 mars 1989, Air Guyane ayant donné un accord de principe pour exploiter la ligne avec Air France, soit trois compagnies au total.

- la Réunion par Air France, par Aéromaritime depuis mars 1988, par Minerve depuis septembre 1988, par Air Liberté depuis le 9 avril 1990 et par Air outre-mer depuis le 21 mai 1990. Point Air a assuré la desserte de juillet 1986 à janvier 1988, soit quatre compagnies au total.

Ces autorisations se sont accompagnées de conventions avec l'Etat, avec un cahier des charges visant à faire participer toutes les compagnies aux obligations de service public (adaptation des capacités à la saisonnalité de la demande, octroi de réductions tarifaires aux enfants, etc...).

La mise en oeuvre de la concurrence a eu des effets spectaculaires, tant au plan du trafic que des tarifs : l'accroissement du trafic global a été de 70 % en trois ans (1987-1989) sur les Antilles, de 64 % sur la Réunion. L'augmentation a été plus importante pendant les périodes creuses permettant un écrêtement des pointes constatées. Les tarifs ont beaucoup diminué, dans toutes les compagnies. La baisse a été immédiate et particulièrement nette, de l'ordre de 30 % en deux ans. Six ans après, et malgré trois augmentations tarifaires en moins d'un an, les tarifs minimaux actuels (avril 1991) sont tous inférieurs aux tarifs les plus bas de 1985.

Sur les Antilles, la baisse est de 17 % en francs courants, et de 30 % en francs constants. Sur la Réunion, la baisse est de 13 % en francs courants, et de 27 % en francs constants.

Evolution des tarifs sur les DOM

(en francs)

Tarifs les plus bas	Air France 1985	Air France 1988	Minerve 1988	Air France 1991	Air Outre-Mer 1991
La Réunion	5.590	4.600	3.600	4.602	4.602
Antilles	3.800	3.280	2.700	3.302	3.302

Cette concurrence a entamé le monopole mais a préservé la position dominante d'Air France : la compagnie conservait en 1989 encore 73 % du trafic sur les Antilles (88 % en 1987) et 61 % du trafic sur la Réunion (74 % en 1987); mais surtout, elle a induit un comportement commercial nouveau (tarification tricolore, vert, orange, rouge, à l'image de la pratique d'Air Inter, tarifs promotionnels "supervacances"...), et rendu ces lignes rentables pour la compagnie : la compagnie avait jusque là des problèmes de rotation et de remplissage au moment des pointes, avec des retours à vide. Avec les nouvelles dispositions, les pointes ont été mieux régulées, il y a eu une amélioration du remplissage moyen, entraînant une augmentation de la recette marginale. Tout ce comportement commercial aurait pu exister avant 1986, mais les faits obligent à dire que seule l'émulation concurrentielle l'a rendu possible.

Pour l'usager, comme pour la compagnie, la concurrence a été bénéfique.

**2. Les inconvénients de la concurrence ne doivent pas être surestimés.**

*a) L'argument financier : les effets négatifs de la concurrence pour les compagnies publiques.*

La position des compagnies publiques est simple : comment peuvent-elles à la fois assurer des contraintes de service public, qui, la plupart du temps, constituent des charges, et supporter les effets d'une concurrence nouvelle qui n'aurait pas les mêmes servitudes ?

Deux situations doivent être distinguées :

• **les sujétions de service public (1)**

Les sujétions imposées par l'Etat aux entreprises publiques de transport aérien ont considérablement diminué.

Concernant Air France, les obligations qui sont imposées à la compagnie nationale dans l'intérêt général font l'objet de contrats préalables assortis des cahiers des charges, passés entre la compagnie, d'une part, l'Etat, les collectivités publiques de la métropole et d'outre-mer, d'autre part. Le dernier contrat de plan entre l'Etat et Air France est arrivé à échéance en 1986. Un nouveau contrat de plan devrait être négocié prochainement.

Certaines dessertes d'intérêt général font l'objet de conventions particulières (dessertes des DOM, Corse, Strasbourg).

Les relations entre l'Etat et la compagnie Air Inter sont régies par la convention du 5 juillet 1985. Par cette convention, l'Etat accorde l'exclusivité de la compagnie sur son réseau domestique en contrepartie de l'engagement de la compagnie d'assurer sa mission de service public. La compagnie doit ainsi assurer le meilleur service possible au moindre coût, la continuité du service, améliorer sa productivité, développer les liaisons inter-régionales et la desserte des régions enclavées au moyen de la péréquation interne.

Compte tenu de l'ouverture prochaine de certaines lignes du réseau d'Air Inter à la concurrence, les relations contractuelles entre l'Etat et les compagnies devront être réactualisées prochainement.

Air Inter participe avec Air France à la desserte de continuité territoriale entre la Corse et le continent dans les conditions exposées ci-dessus pour Air France.

Hors Air Inter, les sujétions du service public sont donc particulièrement faibles. La compagnie Air France a d'ailleurs toujours évoqué sa totale liberté de gestion dans le choix d'appareils, alors même que l'Etat pouvait être intéressé au premier chef par le choix de certaines machines (tels les Airbus, auxquels la société nationale Aérospatiale participe à hauteur de 37 %).

Par ailleurs, l'autorisation de nouvelles compagnies sur les lignes DOM-Métropole s'est accompagnée de conventions avec l'Etat, en conformité avec un cahier de dispositions communes définissant les obligations de service public déjà évoquées. Les contraintes ont donc été partagées entre toutes les compagnies.

1. Voir ci-après chapitre III - C, *L'entreprise en situation de blocage*.

• **Le problème de la péréquation** est plus délicat, mais ne doit, lui non plus, être exagéré. La péréquation permet de faire financer le déficit de certaines lignes non rentables par l'excédent dégagé sur d'autres lignes.

Il s'agit comme on l'a vu d'une contrainte majeure pour la compagnie Air Inter, puisque sur 69 lignes exploitées en 1989, seules 19 étaient bénéficiaires. La compagnie finance donc les pertes de certaines lignes par les excédents dégagés sur d'autres. Elle règle cet équilibre en procédant à des modulations de tarifs.

A l'évidence, la concurrence intérieure et le cabotage réalisé par des compagnies étrangères, se porteront sur les seules lignes bénéficiaires, diminuant d'autant la marge susceptible de compenser le déficit des lignes secondaires.

En réalité, la péréquation n'est pas seulement une contrainte de service public imposée par l'Etat. Toutes les compagnies au monde pratiquent ce jeu de péréquation et financent le déficit de certaines lignes par l'excédent de certaines autres. En RFA, la puissante Lufthansa effectue de nombreuses dessertes déficitaires, dans le but, tant d'alimenter son trafic international que d'éviter l'évasion de la clientèle vers d'autres compagnies et des aéroports d'autres pays.

**La péréquation est aussi une contrainte du marché lui-même.**

**Lignes et réseaux déficitaires exploités par la Lufthansa**

Réseau		Taux de couverture des lignes	
Réseau national	- 223 MDM	Francfort - Tirana	47,3 %
Atlantique-Nord	- 88	Dusseldorf - Leningrad	51,2 %
Amérique du Sud	- 30	Munich - Miami	61 %
Amérique Centrale	- 13	Francfort - Leipzig	61,2 %
		Francfort - Amman	62,8 %
		Munich-Dusseldorf - Los Angeles	63,9 %

Source : presse allemande - octobre 1990.

*b) L'argument régional : les effets négatifs de la concurrence sur l'aménagement du territoire.*

Cet effet est dans la suite logique du précédent : dès lors que la concurrence s'exercera sur les seules lignes à haute productivité, la marge dégagée sur ces lignes diminuera et ne permettra plus d'assurer des dessertes non rentables : le jeu de compensation ne jouant plus, les liaisons déficitaires les plus vulnérables seront les premières victimes. Loin d'améliorer la desserte régionale, la concurrence se fera dans certains cas contre l'aménagement du territoire.

La Commission est particulièrement sensible à cet argument, qui serait, en tout état de cause, le seul qui pût infléchir son intime conviction. A l'examen de ce dossier, le risque ne doit pas être surestimé.

D'une part un mécanisme d'aide temporaire ne doit pas être systématiquement écarté. Les Etats-Unis, pays de libre entreprise, ont institué la notion de desserte aérienne minimale garantie, et ont mis en place les moyens financiers de l'assurer. 555 villes sont éligibles à l'aide fédérale, plus d'une centaine ont bénéficié de cette aide qui se monte à 130 millions de francs.

Les réglementations communautaires s'opposent en principe à toute subvention publique aux transports. Cependant, des aides financières peuvent être admises dans des cas particuliers d'enclavement sévère.

Le système français d'une aide financière temporaire n'a pas fait l'objet d'observations particulières de la Commission, des Communautés et semble avoir été admis, dans la mesure où cette aide ne constitue ni une subvention aux usagers (qui acquittent un montant élevé pour leurs billets), ni une subvention d'équilibre aux entreprises de transport (qui fournissent un service contre paiement).

L'action temporaire de l'Etat, ajoutée à celle de régions, pourrait, le cas échéant, répondre aux effets néfastes éventuels et localisés d'une concurrence aérienne.

D'autre part, certaines lignes peuvent continuer à être exploitées dans d'autres conditions, par d'autres compagnies, qui pourraient avoir des avions plus adaptés au trafic. L'ouverture à la concurrence ne signifie d'ailleurs pas abandon du principe de la péréquation, puisque, d'une part, on peut très bien imaginer cette péréquation entre lignes européennes bénéficiaires et lignes intérieures - Lufthansa ne fait d'ailleurs pas autrement -, d'autre part,

la péréquation peut très bien être appliquée par d'autres compagnies mêmes privées.

Enfin, une réflexion véritable sur le rôle des aéroports dans le développement régional et leur meilleur mode de gestion -qui dépasse l'objet de ce rapport- permettrait d'envisager le transport aérien régional avec plus de sérénité. Il faut là encore ne pas être naïf. En effet, il n'y a en France, ni la place pour 22 aéroports internationaux, ni la place pour 36.000 liaisons aériennes. Toute liaison aérienne inférieure à 400 kilomètres autour de Paris a peu de chance de survie. Mais là encore le marché peut faire sa régulation.

Certains de nos interlocuteurs ont, au cours des entretiens, évoqué d'éventuelles modifications dans la gestion des aéroports, aujourd'hui très largement laissée à la discrétion des chambres de commerce. Le débat reste ouvert. Les systèmes, opposés, de la RFA où l'Etat et les collectivités locales sont très présents dans le capital des aéroports (1) et du Royaume-Uni, où de nouvelles privatisations d'aéroports, encore gérés par les collectivités locales ou des sociétés d'économie mixte sont à l'étude, montrent que le choix reste ouvert.

#### D. LE BOUILLONNEMENT CONCURRENTIEL DU MARCHÉ

Traditionnellement apanage de la souveraineté nationale, organisée depuis près de cinquante ans selon les règles du bilatéralisme institué en 1944 par la convention de Chicago, enserrée dans un système oligopolistique étroitement surveillé par les Etats, l'industrie des transports aériens est entrée, depuis une dizaine d'années, dans une ère de mutations. La renaissance du libéralisme économique qui, de proche en proche, a gagné les cinq continents a conduit à la déréglementation progressive du trafic aérien. Cette industrie est désormais exposée à la force irrépessible des lois du marché. Longtemps immobile, ce secteur connaît aujourd'hui une phase de transformations décisives.

1. Voir en annexe 20.

D'ores et déjà, les habitudes et les comportements acquis après-guerre et entretenus à l'ombre de la bienveillance tutélaire des Etats paraissent devoir être relégués dans les archives de l'histoire. La privatisation des compagnies ainsi que la multiplication d'alliances de tous ordres sont les tendances dominantes des bouleversements en cours.

## 1. Un mouvement général vers la privatisation des compagnies aériennes <sup>(1)</sup>

### a) *Un phénomène mondial*

On constate depuis une douzaine d'années, une tendance prononcée des Etats à se désengager des activités commerciales dans de nombreux secteurs tant pour des raisons politiques, pour limiter le secteur public, dans le souci de réduire le ponction opérée sur les budgets nationaux. A peu près partout dans le monde, les gouvernements ont proposé à la vente tout un inventaire d'avoirs publics. Ainsi, à la fin de 1990, 2000 entreprises nationalisées auraient été privatisées dans le monde. Le phénomène spécifique au secteur aérien n'en demeure pas moins impressionnant.

### • Un mouvement de très grande ampleur

Il y a dix ans encore, à la principale exception des Etats-Unis, dans presque tous les pays, la plupart des grandes compagnies était propriété ou sous le contrôle de l'Etat. L'ampleur des privatisations des compagnies aériennes dans le monde a été tout à fait exceptionnelle. Sur les quelque 160 entreprises membres de l'Association du Transport Aérien International (IATA), une centaine était détenue à plus de 60% par la puissance publique. Depuis dix ans, près de la moitié de celles-ci sont en voie de privatisation totale ou partielle <sup>(2)</sup>.

1. Voir sur ce point les études très complètes de l'IATA - 3<sup>e</sup> rapport du groupe d'observation de la réglementation des transports aériens, décembre 1990 et de l'ITA - Institut du transport aérien - études et documents 88/3.

2. Voir annexe 21.

Ce mouvement est considérable. Il touche des compagnies de toute taille -Japan Airlines, Singapour Airlines sont des compagnies d'envergure mondiale-, il concerne des continents entiers -tel l'ensemble du continent sud et nord américain (1). Il tend même à s'accélérer. Vingt-cinq compagnies étaient concernées en 1988, trente-et-une un an après, encore neuf de plus au début de 1991.

Dans l'ensemble, la réalisation des opérations présente des aspects fort contrastés. Ainsi, la privatisation de Japan Airlines entamée en 1985 a été très volontariste alors que celle des deux compagnies publiques australiennes, annoncée au début de l'année, représente l'archétype d'une réponse dynamique aux pressions des circonstances.

### • Les modalités

Les modalités des privatisations sont extrêmement variées : cession de la totalité, de la majorité ou seulement d'une minorité du capital, ouverture ou non aux petits actionnaires en fonction des particularités des compagnies, des différences de traditions juridiques du niveau de développement des marchés financiers. Le processus est parfois accompagné, dans de nombreux pays, de mesures tendant à encourager le personnel à prendre lui-même des participations dans le capital. C'est en particulier le cas en Amérique latine. Ces mesures sont, habituellement, considérées comme de nature à renforcer la motivation des employés et à faciliter leur acceptation du changement de propriétaire ou de l'évolution du statut.

La part de capitaux privés tend à s'accroître. A l'origine, le capital d'Air Canada et celui d'Aérolinas Argentinas ne devaient être que partiellement transférés au privé ; en 1990, leur dénationalisation est totale. Dans certains cas, l'ouverture du capital ne concerne pas les seuls intérêts nationaux, mais aussi les intérêts étrangers. (2).

Les politiques de privatisation ne sont pas toutes motivées par la vision d'un avenir multinational. D'ailleurs, la privatisation ne réduit pas et ne modifie pas automatiquement l'intérêt national porté aux services aériens. Mais il semble raisonnable de penser que, à long terme un tel mouvement ne manquera pas d'avoir

1..Aérolinas Argentinas (Argentine), Llyod Aero Boliviani (Bolivie), VASP (Brésil), LAN-Chile (Chili), Aeroperu (Pérou), Pluna (Uruguay) et Viasa (Venezuela), Aero Mexico et Mexicana de Aviation (Mexique) et Air Canada (Canada).

2. Voir sur ce point l'exemple australien en annexe 21 et l'exemple autrichien ci-après.

des répercussions sur le "nationalisme aérien". Il est, en effet, évident qu'il est plus facile d'introduire des capitaux étrangers dans une compagnie privée que dans une société d'Etat.

Le mouvement constaté dans le reste du monde se manifeste également en Europe avec une ampleur équivalente si ce n'est supérieure à celle remarquée sur les autres continents.

*b) Les manifestations en Europe*

• Une métamorphose des structures

En 1985, sur les vingt-deux compagnies que comptait l'AEA, quinze étaient entièrement ou presque entièrement publiques et trois étaient détenues majoritairement par l'Etat. Trois ans après, en 1988, parmi ces dix-huit compagnies publiques, huit (sans compter le projet d'Air France en 1987) étaient privatisées ou avaient été engagées dans un tel processus. Cinq ans plus tard, au début de 1991, quatorze d'entre elles plus deux non membres de l'AEA (Lot et Tarom) se trouvaient concernées par cette évolution. Le tableau suivant dresse l'état de la situation 1991.

Privatisation des compagnies en Europe

COMPAGNIE	Situation part des capitaux privés
Air Portugal (Portugal)	Majoritaire
Alitalia (Italie)	Minoritaire
Austrain (Autriche)	Majoritaire
British Airways (Grande-Bretagne)	Majoritaire
Finnair (Finlande)	Majoritaire
Interflug	Minoritaire
Iberia (Espagne)	Minoritaire
KLM (Pays-Bas)	Majoritaire
Lot (Pologne)	Projet 49 %
Lufthansa (Allemagne)	Minoritaire + projet de majoritaire
Malev (Hongrie)	Projet 30 %
Olympic (Airways (Grèce)	Projet 49 %
Sabena (Belgique)	Majoritaire
SAS (Scandinavie)	Minoritaire
Tarom (Roumanie)	Projet
Turkish Airlines (Turquie)	Projet

Source : Troisième rapport du groupe d'observation de la réglementation des transports aériens - IATA - Décembre 1990.

En 1988, l'étude précitée de l'ITA estimait que la part du secteur privé dans le transport aérien en Europe, négligeable en 1985 (moins de 10%), était devenue prépondérante (57 % du trafic passagers des compagnies de l'AEA) si l'on ajoutait au trafic des deux compagnies complètement privatisées (British Airways et KLM : 35 % du trafic total) celui des compagnies engagées concrètement dans des opérations de ce type (Alitalia, Sabena, Lufthansa).

Cette domination du secteur privé en Europe s'est depuis sensiblement amplifiée puisque de nouvelles compagnies occidentales ont choisi cette voie (SAS, Finnair, Olympic Airways, TAP) ou l'ont poursuivi encore plus nettement (Lufthansa). Elles ont, en outre, été rejointes par plusieurs compagnies des pays de l'Est (Malev - membre de l'AEA -, Tarom, Lot).

A une primauté quasi-absolue des compagnies publiques succèdent ainsi, **une irruption en force des intérêts privés**, souvent majoritaires. Il s'agit là d'une **complète métamorphose des structures du transport aérien européen**. Quelques-unes des opérations déjà effectuées ou décidées peuvent être détaillées.

#### **• Une privatisation majoritaire de grandes compagnies d'Europe occidentale**

Les privatisations les plus précoces et les plus radicales ont été celles de KLM et de British Airways, intervenues respectivement en 1986 et 1987.

#### **La privatisation de KLM**

La privatisation de KLM apparaît la conséquence, en quelque sorte logique de l'histoire de la compagnie et de ses relations avec l'Etat néerlandais, son actionnaire majoritaire jusqu'en 1986. Elle était une société d'économie mixte cotée en bourse depuis de nombreuses années, enregistrait des résultats très performants et connaissait une situation financière très saine grâce à son dynamisme commercial. Aussi, l'Etat s'impliquait fort peu dans la gestion de la compagnie, la laissant assurer ses financements par d'autres voies que le recours aux deniers publics.

Sa privatisation peut de la sorte s'analyser comme l'officialisation d'une situation de fait. Elle a été réalisée suivant une procédure originale, comportant trois opérations concomitantes : un rachat par la société de la majeure partie des actions détenues par l'Etat qui devenait actionnaire minoritaire avec 39 % du capital, une augmentation de capital auprès d'un syndicat bancaire et une revente, au public, de l'ensemble des actions ainsi obtenues.

## La privatisation de British Airways

La privatisation de British Airways, première compagnie européenne et au premier rang mondial pour le trafic international de passagers, a eu une toute autre ampleur. Elle a été préparée sur sept ans et c'est la totalité du capital détenu par l'Etat qui a été transmis au secteur privé.

En effet, en 1980, au lendemain du second choc pétrolier, les résultats financiers de British Airways étaient extrêmement préoccupants (perte de 141 millions de livres pour 1980/1981). Aussi le projet de privatisation, élaboré dès 1981, a-t-il reposé sur un **assainissement préalable de la situation**, car il était inenvisageable d'assurer le transfert du capital de la compagnie au secteur privé dans de telles conditions.

Lord King, nommé président du conseil d'administration en février 1981, s'est vu attribué la plus complète **liberté de gestion** par les autorités de tutelle. Il a soumis la société à un vigoureux programme de rationalisation visant à améliorer la productivité et à recentrer les activités du groupe qu'elle supportait. Ces mesures énergiques ont emporté une amélioration des comptes dès 1982-1983.

Elles ont été complétées par une politique économique poursuivant autant la transformation des mentalités et de la gestion traditionnelle de l'entreprise que celle de ses structures d'exploitation. Les effectifs ont été réduits d'environ 15.000 personnes (de 51.000 en mars 1981 à 35.600 en novembre 1983) pendant qu'était mis en place un système de primes en fonction des bénéfices. Parallèlement, le réseau était réorganisé, la flotte modernisée (51 avions de plus entre 1981 et 1987), le personnel mobilisé et formé pour promouvoir une nouvelle image de marque commerciale, davantage orientée vers les besoins et les préférences de la clientèle.

**Le redressement ainsi assuré a permis de réaliser la privatisation effective en février 1987.** La formule retenue a été celle d'une offre publique de vente sur le marché financier britannique ainsi que sur des marchés étrangers (Etats-Unis, Canada, Suisse, Japon). Elle a rencontré un tel succès en Grande-Bretagne, que les quotas d'allocation d'actions initialement prévus pour les investisseurs institutionnels britanniques et pour les étrangers ont dû être revus à la baisse afin de pouvoir satisfaire les demandes individuelles (1).

1. Le partage des actions s'est opéré en définitive comme suit : 10 % aux salariés, 37 % aux petits porteurs, 36 % aux institutionnels britanniques, 17 % à l'étranger.

### • La participation minoritaire de capitaux privés.

L'appel à des capitaux privés, dans le cas de **Lufthansa**, présente quelques singularités.

Dans le cas de **Lufthansa**, l'opération d'ouverture aux capitaux privés a connu deux développements distincts. Dans un premier temps, devant les réticences d'une partie des forces politiques (1) de la RFA à inscrire une telle opération dans le programme de privatisation mis en oeuvre de 1982 à 1989, la compagnie n'a connu qu'une privatisation partielle. La part des actionnaires publics (2) est ainsi passée de 82,2 % à 54,9 % de 1987 à 1989 à la suite de deux augmentations de capital auxquelles ils s'étaient volontairement abstenus de participer. En novembre 1990, cependant, le gouvernement allemand a annoncé - pour financer les coûts très élevés de l'unification du pays - une nouvelle phase de privatisation engobant le capital de **Lufthansa** restant aux mains de l'Etat. L'entreprise semble d'ailleurs avoir modérément apprécié la perspective de ce changement de statut. Ce projet n'a toutefois pas encore reçu d'application.

Comme elle ne rencontre guère de difficultés pour financer par elle-même ou auprès de banques ses programmes d'investissements sa privatisation totale s'analyserait, en définitive, comme une réalisation d'actifs devant permettre à l'Etat de faire face à ses charges financières.

Dans le cas d'un certain nombre de privatisations partielles d'autres compagnies occidentales, la politique des pouvoirs publics paraît avoir été inspirée, soit par ce même impératif, soit plutôt par le souci de transférer au secteur privé une part du soutien financier nécessaire au développement de la compagnie. Dans la plupart des cas, de telles orientations résultent également de la volonté de fournir à la société un statut l'incitant à davantage de rigueur de gestion et d'efficacité commerciale.

### • Les autres cas de privatisation

La **privatisation d'Alitalia** qui a réduit à 50,1 % la part de l'Etat a été engagée fin 1985 et a, principalement, eu pour cause l'endettement considérable de son principal actionnaire l'IRI (organisme de gestion des participations financières d'Etat). Elle s'est

1. Notamment de M. Frank Joseph Strauss Ministre-Président de Bavière.

2. Voir répartition du capital de **Lufthansa** en annexe 22

réalisée alors que la compagnie connaissait des résultats bénéficiaires depuis 1983 et a pris la forme de vente d'actions sur le marché boursier, la compagnie étant déjà cotée.

L'ouverture au secteur privé, à hauteur de 49 % du capital de **TAP-Air Portugal**, la compagnie portugaise a été annoncée pour 1991, après que celle-ci ait enregistré, en 1988, un déficit de 4,5 milliards d'escudos (32,8 millions de dollar). **L'opération ne devait toutefois être effectuée qu'après l'aboutissement du redressement économique et financier de l'entreprise.**

La décision prise en mars 1991 par le gouvernement grec de transformer en société anonyme la compagnie nationale **Olympic Airways** avant de procéder à sa privatisation partielle semble obéir au même registre de préoccupations. La compagnie accuse, en effet, un déficit de 132 milliards de drachmes (environ 820 millions de dollar).

L'ouverture du capital d'**Austrian airlines** est plus intéressante encore, puisque si l'Etat reste majoritaire, une grande partie des capitaux privés serait d'origine étrangère avec trois participations à 10 % (Lufthansa, Swissair et All Nipon) et une participation à 1,5 % (Air France).

#### • La privatisation des compagnies d'Europe de l'Est

La même soif de capitaux et la même aspiration à une gestion efficace des compagnies sous-tendent les projets d'ouverture aux capitaux privés des compagnies Malev (Hongrie), Tarom (Roumanie) et Lot (Pologne). Dans le lent cheminement vers l'économie de marché, qu'ils ont entrepris depuis l'hiver 1989, ces pays de l'ancien "bloc de l'Est" tendent à engager des réformes s'inspirant des règles qui ont fondé la prospérité de l'Occident. Tous abandonnent au passé le souvenir de l'économie administrée.

Dans cette ambiance de privatisation généralisée, dans ce contexte de renforcement du jeu des règles du marché, la **nationalisation innommée d'UTA fait figure d'exception, de résurgence saugrenue d'un passé en voie de disparition.**

## 2. Une recomposition du paysage aérien

Longtemps, le caractère difficile du rôle de transporteur aérien a été dissimulée par l'organisation administrative de l'activité. La répartition, par moitié, des offres de sièges entre deux pays et l'approbation étatique des tarifs ont assuré de beaux profits aux entreprises et des avantages remarquables à leurs personnels. L'effacement progressif de ces protections nationales a fait disparaître les comportements feutrés et a radicalement modifié les règles du jeu économique antérieur.

Quatre mouvements se distinguent :

- les alliances commerciales,
- les prises de participations transnationales,
- la montée en puissance de "méga compagnies",
- des adaptations brutales aux fluctuations de la conjoncture.

### *a) De nouvelles alliances commerciales*

Contraintes, quand ils existaient, d'abandonner leurs accords anti-concurrentiels (conventions de pool ou d'exploitation conjointes) sous la pression des autorités de régulation du marché, les compagnies internationales ont cherché à renforcer leurs positions en regroupant ou coordonnant leurs forces dans différents domaines. Ces nouvelles alliances couvrent une gamme très étendue de prestations, allant de la maintenance des avions aux systèmes de réservation informatisés en passant par l'exploitation, en commun, de certaines routes et la gestion conjointe de certaines activités (fret, restauration).

L'IATA recense près de 230 accords entre les compagnies aériennes mondiales (1).

• En Europe, une illustration majeure du phénomène peut être trouvée dans l'accord de coopération signé en septembre 1989 par Air France et Lufthansa. Cet accord a conforté le rapprochement entre les deux compagnies qui collaboraient déjà sur plusieurs points : la maintenance des appareils au sein d'Atlas, la

1. Voir quelques exemples en annexe 23.

réserve informatique avec Amadeus et la desserte de Berlin Ouest à partir de l'Allemagne fédérale avec Euroberlin.

Ce partenariat a été maintenu et très largement étendu. La Servair, filiale d'Air France, et la Lufthansa SG ont créé une société commune de restauration. Les deux compagnies ont développé une action coordonnée en matière de traitement du fret au sol et ont cherché à harmoniser leur flotte, pour pouvoir négocier ensemble face aux constructeurs. L'accord prévoit même un échange de leurs cadres de haut niveau pour des périodes de six mois, un volet formation permettant aux élèves pilotes d'Air France de faire leurs classes au centre d'essai de la Lufthansa à Phoenix (Arizona) aux Etats-Unis.

• La coopération dans le domaine de l'informatique est parmi les plus poussées au monde... En 1987, Air France, Lufthansa, Iberia et SAS ont créé Amadeus, système de réservation informatisé commun, tandis que British Airways, KLM et Swissair procédaient de même, mais séparément, -ce qui peut être regretté- en constituant Galileo.

Ces protocoles ne sont d'ailleurs pas limités à l'Europe. Air France et Alitalia ont des accords avec US Air, pour connecter leurs vols internationaux aux liaisons domestiques américaines.

En 1990, Amadeus -premier système européen avec 54.000 terminaux et 65 % des points de vente- et Sabre -créé en 1962 par American Airlines et devenu premier système de la planète- ont signé un accord de partenariat. Parallèlement, Covia, le deuxième réseau américain (détenu par United Airlines), s'est associé avec Galileo, le numéro deux européen tandis qu'Abacus (Cathay Pacific, Singapore Airlines, Malaisyan Air System, Royal Brunei, China Airlines) s'entendait avec Wordspan, résultat d'une alliance entre les américains TWA, Northwest et Delta. Une entente se dessine, par ailleurs, entre Sabre et les compagnies australiennes qui ont construit Fantasia. De même, Covia s'est rapproché des Canadiens de Gemini.

Toutes ces grandes manoeuvres n'ont qu'un but : couvrir, seul ou avec l'aide de ses partenaires, la plus large zone d'achalandise possible. Les systèmes informatisés de réservation composent, en effet, le fer de lance de la pénétration commerciale d'un marché. Ils consistent en des banques de données auxquelles les agences de voyages sont connectées au moyen de terminaux ou de micro-ordinateurs.

• Selon IATA, ces alliances internationales devraient être de plus en plus nombreuses au cours des prochaines années et doivent être considérées *"comme un élément essentiel du processus de mondialisation du transport aérien"*. Elles ne sont cependant pas encore, automatiquement, accompagnées d'un échange de parts du capital social entre les partenaires.

D'aucuns estiment que de tels investissements sont essentiels pour garantir la survie des alliances. Tous ne partagent pas ce point de vue. Air France et Lufthansa, par exemple, ont organisé une coopération placée sous le régime de *"la séparation de biens"*. Pour Bernard Attali, président d'Air France, *"la prise de participation est plus un aboutissement qu'un début et il est d'abord préférable de travailler ensemble avant d'envisager des rapprochements financiers"*.

A noter toutefois, que dans ce monde fortement concurrentiel, les alliances ne sont ni totales, ni forcément éternelles. Le meilleur exemple peut être donné avec l'accord commercial British Airways -United. Cet accord présenté comme l'accord commercial le plus important du monde était fondé sur une analyse réciproque de la stratégie de chacune des parties. British Airways pouvait supposer que United acquérant l'énorme potentiel de Pan Am sur le réseau pacifique, ne deviendrait jamais un concurrent majeur sur l'Atlantique Nord. Pourtant dès que l'opportunité s'est présentée, United a acquis une large part des droits de Pan Am sur l'Atlantique, notamment le droit sur Heathrow.

Cette initiative laisse planer un doute sur le degré de coopération entre les deux compagnies à l'avenir.

Parallèlement à la multiplication des accords commerciaux internationaux, on constate des rachats et un développement des prises de participation transnationales.

*b) Une accentuation des rachats et des prises de participation transnationales*

• **Un phénomène mondial** : En sus d'un mouvement de concentration, l'évolution la plus frappante reste le développement de participations transnationales de compagnies au capital de leurs homologues étrangères. (1).

Ainsi, le scandinave SAS s'est assuré 30 % de Lan-Chile après être entré pour 10 % dans celui de Texas Air et pour 7,5 % dans celui de Swissair. Swissair a développé une stratégie *"tous azimuts"*

1. Voir annexe 24.

en ce sens : aux Etats-Unis, elle a échangé 5 % de ses actions avec Delta Air ; en Europe du Nord, 7,5 % avec SAS ; en Asie, 5 % avec Singapore Airlines pour profiter de l'important potentiel de développement de ce continent. Elle détient, en outre, 10 % de l'autrichien Austrian Airlines. A l'inverse des compagnies accueillent des capitaux ce plusieurs compagnies d'Etats différents ; aussi, en Océanie, Air New Zeland a accueilli dans son capital l'australien Quantas (19,9 %), le japonais Japan Airlines (7,5 %) et l'américain American Airlines (7,5 %).

Dans ce courant général, deux évolutions paraissent particulièrement significatives :

• **L'action européenne de British Airways.**

La fusion transfrontière a été envisagée fin 1989 entre British Airways, KLM et Sabena. Ces trois entreprises avaient décidé de créer une filiale commune -Sabena World Airlines- dans laquelle British Airways et KLM auraient détenue chacune 20 % des parts. Leur alliance devait permettre aux trois partenaires de tisser, d'ici 1995, un réseau qui aurait relié la capitale belge à soixante-quinze aéroports européens d'importance moyenne.

Ce projet a du être abandonné en janvier 1991 pour plusieurs raisons : la mauvaise situation de la Sabena et la récession économique du transport aérien -qui a entraîné des pertes pour British Airways et KLM- mais aussi les objections de la Commission des Communautés européennes. Dans le courant de l'année dernière, le Commissaire à la concurrence, Sir Leon Brittan, avait en effet élevé des objections à l'encontre de cet accord tripartite menaçant, selon lui, la libre concurrence dans l'espace aérien de l'Europe du Nord.

La stratégie dévoilée récemment par British Airways et visant à créer, en Allemagne, avec le soutien de banques locales une filiale à 49 %, pouvant concurrencer Lufthansa sur le trafic domestique, obéit à une logique quelque peu différente caractéristique de cette tendance à l'internationalisation du capital des compagnies (voir ci-dessus le "softcabotage"). Le projet a d'ailleurs de fortes chances de se réaliser, le gouvernement fédéral considérant favorablement une remise en cause du monopole de fait de la compagnie nationale.

- **La multiplication des investissements étrangers dans les compagnies américaines**

Compte tenu de leur puissance, de leur potentiel, les compagnies américaines occupent une place stratégique dans le transport aérien mondial. Il faut être très attentif aux alliances et participations des compagnies européennes, aux États-Unis. La crise des transports aériens a naturellement bloqué toute velléité de participation, mais le développement de ces flux d'investissements entre 1977 et 1989 ne peut manquer d'être relevé.

La participation étrangère dans les sociétés américaines s'établissent aujourd'hui comme suit :

**Investissements étrangers dans les compagnies américaines**

Année	Compagnie étrangère	Compagnie américaine	Montant en millions de dollars	% des droits de vote
1987	Ansett (Australie)	America West	32	20 %
1988	Japan Airlines	Hawaian	19,5	20 %
1989	Swissair	Delta	nc	5 %
1989	KLM*	Wings	400	10,5 %
1989/1990	SAS	Texas Air	106	18,4

\* estimation

- **Des participations étrangères en proportion croissante**

A ces participations transnationales subsistent toutefois quelques obstacles dont le principal réside dans les limites juridiques que certains pays ont fixé à la participation de ressortissants étrangers au capital de leurs entreprises.

On assiste toutefois à une très nette évolution en faveur du relèvement de tels seuils. En janvier 1991, suite à la dégradation de la situation de leurs transporteurs, les États-Unis ont remonté le seuil de 25 % à 49 % des actions d'une compagnie américaine, à condition que les étrangers ne disposent pas de plus de 25 % des droits de vote. Au Canada également, il n'est pas exclu que le plafond passe prochainement à 49 %.

En outre, une nouvelle situation est en train de se développer dans la CEE. Les pays-Bas ont décidé d'accepter, en tant que compagnie néerlandaise, toute compagnie dont les parts seraient détenues à 75 % par des ressortissants de la Communauté. Il s'agit là d'un signe avant-coureur d'une clause de participation communautaire qui pourrait devenir une pratique normale entre les Etats membres au cours de la prochaine décennie.

Air France ne paraît cependant guère en mesure, au regard de ses performances actuelles, de pouvoir aisément profiter des opportunités que pourraient offrir une telle évolution. L'entreprise ne dispose plus des marges de manoeuvre financières lui permettant de renforcer ses positions à l'étranger par une entrée dans le capital de compagnies locales. Sauf, bien entendu, à procéder par échanges d'actions, mais son statut actuel d'entreprise publique ne le lui permet pas en l'absence d'une loi spécifique.

Cette situation pourrait être dommageable à la compagnie car, dans un secteur économique en mouvement, ceux qui ne peuvent avancer risquent de reculer. Le risque est d'autant plus menaçant qu'elle doit désormais affronter des concurrents redoutables.

*c) La montée en puissance de concurrents redoutables*

Toutes les compagnies aériennes de taille mondiale connaissent, à peu près, les mêmes contraintes pour ce qui concerne le prix des avions, du carburant, des taxes d'aéroport et de survol. Leur avenir se joue sur quelques pour cents de productivité qui leur assureront de devancer leurs adversaires si elles savent les gagner ou, au contraire, les condamneront à la relégation à un rôle purement régional, voire à la disparition si elles les perdent. Ce différentiel de productivité provient, d'une part, de la taille, de l'homogénéité et de la modernité de la flotte, gages d'économies de carburant et de frais d'entretien ainsi que, d'autre part, de la productivité des personnels.

Or, de ce point de vue, Air France se trouve aujourd'hui quelque peu handicapée par rapport à ses homologues américaines ou asiatiques.

Les compagnies américaines les plus puissantes sont devenues des mastodontes qui, telles American Airlines et United Airlines, transportent 72 ou 54 millions de passagers par an (Air France : 16 millions).

Quand Air France aligne 112 avions, American Airlines en présente 518, United Airlines 441 et Delta 431 (1). Quand Air France a 52 appareils (1) en commandes, United en a 247 et American 220 (2). Quand, entre 1985 et 1989, Air France a augmenté sa flotte de 10 appareils, American en a reçu 200 de plus et United une centaine. En 1989, les recettes d'exploitation d'Air France étaient près de deux fois inférieures à celles d'American et ses résultats bruts d'exploitation près de six fois inférieurs à ceux de sa grande concurrente.

La taille des compagnies américaines leur assure des conditions privilégiées pour l'achat de leurs avions. Elle leur permet surtout de contrôler leurs marchés, grâce à une offre colossale de sièges, de destinations et de fréquences. Elle conforte des systèmes de réservation électroniques à l'échelle mondiale qui constituent un avantage énorme dans une confrontation commerciale. Enfin, ce qui n'est pas un avantage négligeable, les prix pratiqués par ces titans sont en général attractifs.

Les compagnies asiatiques jouent, quant à elles, sur l'atout exceptionnel que leur procurent des personnels très motivés, doués pour le service et, surtout, peu payés à l'aune des critères européens. Elles ont connu une croissance très rapide (de l'ordre de 30 % par an) et dégagent de forts bénéfices. Assez récemment apparues sur le marché pour certaines d'entre elles, elles possèdent des flottes très jeunes : 4 à 5 ans d'âge pour Singapore Airlines, soit une moyenne deux fois inférieure à celle d'Air France.

Les défis sont donc considérables, d'autant plus que le renversement de la conjoncture survenue en 1990 a rendu le marché encore plus sélectif.

*d) Des adaptations brutales aux fluctuations de la conjoncture*

Le transport aérien est une industrie aux marges bénéficiaires faibles, exposée plus que d'autres aux rigueurs des variations de la conjoncture. La marge bénéficiaire des compagnies américaines a été de 0,4 % en moyenne entre 1979 et 1989, et de 0,9 % entre 1983 et 1989. En 1988, année de bénéfices records, la marge n'a été que de 2,6 %. Les compagnies sont donc particulièrement sensibles aux retournements de conjoncture. La flambée des prix du carburéacteur engendrée, en 1990, par la crise du Golfe arabo-

1. Au 30 juin 1990.

2. Ce qui signifie qu'au cours des quatre prochaines années American recevra, en moyenne, un avion neuf chaque semaine.

persique a représenté un véritable sinistre et ce malgré une augmentation de quelques 7 % du trafic international. En 1988, les compagnies regroupées au sein de l'IATA affichaient un bénéfice record (2,6 milliards de dollars), en 1990 (1), elles enregistrent des pertes non moins record d'environ 2 milliards de dollars (après un bénéfice limité à 300 millions de dollars en 1989).

En effet, dans un contexte de compétition aiguisée, les compagnies peuvent difficilement reporter les hausses de leurs coûts d'exploitation sur leur clientèle, sauf à prendre le risque de perdre des parts de marché. Il s'ensuit un laminage des marges et la survenance de la crise est logique quand les coûts d'exploitation -mal maîtrisés- explosent sous la pression conjuguée des augmentations salariales, des hausses du prix du carburant et du développement des frais financiers liés aux achats d'avions.

Aggravé en 1991 par les fuites de passagers résultant du déclenchement des opérations militaires contre l'Irak, le marasme a conduit la plupart des compagnies à adopter des plans d'adaptation draconiens.

Air France a pris des mesures de chômage partiel, présentées comme sans précédent dans son histoire. Dans le même temps, 3.100 suppressions d'emplois étaient annoncées par KLM et 3.500 par SAS qui a, en outre, reconsidéré le tiers de son réseau intercontinental et a interrompu ses recrutements de pilote. British Airways a procédé, quant à elle, à la réduction de 4.600 postes et à la mise en chômage technique de 2.000 salariés.

Aux Etats-Unis, Continental s'est abritée sous le chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites tout comme Pan Am, le fleuron de l'aviation américaine qui comptait plus de soixante ans de vols dans le monde entier. Eastern Airlines, elle-même placée sous le régime de l'article 11 depuis mars 1989, a été purement et simplement liquidée le 18 janvier 1991.

En Allemagne, German Wings a fait faillite et a été repris par Lufthansa.

En Belgique, la Sabena, en pleine déconfiture, a été in extremis renflouée financièrement (pour 1,02 milliard de dollars) par le Gouvernement. Cet engagement a été pris au vu d'un plan de restructuration accepté par les syndicats de la compagnie qui, outre la suppression de 2.200 emplois, prévoyait le blocage des salaires jusqu'en 1992, la réduction des heures supplémentaires, un chômage partiel dans le secteur ouvrier et l'augmentation de la productivité du personnel (14 % pour les stewards et hôtesses ; 10 % pour les pilotes). Le versement de l'aide financière a, par ailleurs, été soumis à la

1. Pour la première fois depuis 7 ans

condition express que la compagnie trouve un partenaire pour assurer sa survie. Celle-ci a engagé des négociations, sur ce ce sujet, avec British Airways, American Airlines et un transporteur asiatique.

Davantage que des souvenirs douloureux pouvant être, en partie, effacés par la reprise du trafic constatée depuis la fin de la guerre du Golfe, ces événements sont là pour rappeler que, dans un contexte concurrentiel, **la fin de la croissance euphorique des années 1980 peut avoir des conséquences impitoyables sur les transporteurs aériens n'ayant pu ou su s'adapter à temps.**

Encore peu habituées -contrairement à leurs soeurs américaines- à la dureté des lois du marché, les compagnies européennes, même importantes, doivent prendre conscience qu'elles peuvent disparaître. Si elles ne savent pas s'adapter à la libéralisation en cours, leur mort économique n'est pas exclue. La consolidation de Sabena marque sans doute l'un des derniers sauvetages étatiques d'un transporteur communautaire, la Commission de Bruxelles ayant d'ailleurs demandé au gouvernement belge de s'en justifier. Seules des considérations politiques viennent perturber cette logique économique, ainsi que le reconnaissait l'ancien président d'Alitalia : *"l'ennui avec nos compagnies nationales, c'est qu'elles ne peuvent disparaître"* (Le Monde du 12 avril 1991). Certaines ne subsisteront que sous perfusion, mais pendant combien de temps encore ?

Dans ce contexte, les comportements antérieurs de la compagnie Air France, son affaissement commercial dans un environnement encore partiellement protégé, contribuent à faire planer une inquiétude sur son aptitude à faire face aux défis du monde redoutable qui se dessine pour demain. Une inquiétude d'autant plus forte que, à la suite de l'absorption d'UTA et d'Air Inter, ses tendances à l'asthénie commerciale et à la lourdeur décisionnelle semblent être aggravées. Une inquiétude d'autant plus grande que l'examen de la situation du nouveau groupe, plus de quinze mois après sa constitution, ne permet guère encore de distinguer une véritable dynamique collective.

## CHAPITRE III

### LA SITUATION DU GROUPE

*"C'est triste, tant de talents gaspillés"*

Cette expression du langage courant s'applique, habituellement, à l'écolier brillant ou à l'artiste doté d'une étincelle de génie qui - par manque de volonté, de courage ou de soutien extérieur - ne développent pas leurs dons et se trouvent, ainsi, promis à un destin affadissant auquel ils auraient pu échapper.

Au terme de cinq mois de travaux, votre Commission aussi se trouve incitée à recourir à de telles formules pour exprimer l'impression qu'elle ressent à la contemplation du nouveau groupe aérien français, un peu moins d'un an et demi après sa constitution.

Celui-ci a reçu en dot le brio et les talents spécifiques aux trois plus grandes compagnies du pays, mais il a rassemblé hâtivement - et dans un contexte de crise - ce capital inestimable. L'ensemble ainsi uni s'en est trouvé fragilisé. Bien plus, sa situation actuelle et celle de son actionnaire quasi unique, l'Etat, paraissent de nature à paralyser ses possibilités de décollage.

#### A. UN ATOUT POTENTIEL : LA FORCE ET LA DIVERSITE DES TALENTS

Les trois compagnies mariées sur l'autel des marchés financiers au premier trimestre 1990 présentaient, nous l'avons vu, des caractéristiques très différentes mais elles avaient toutes un point en commun : un fabuleux talent propre, à savoir un pavillon prestigieux pour Air France, la clairvoyance et l'efficacité pour Air Inter, la pugnacité de l'entreprise privée pour UTA.

## 1. Un pavillon prestigieux : Air France

### *a) Une image de marque à conserver*

Air France rappelle d'abord, pêle-mêle, l'aventure héroïque des pionniers de l'aviation, les prouesses techniques des avions d'aujourd'hui et la compétence rassurante des pilotes, "derniers chevaliers du monde moderne". Le nom contribue à établir, dans la population, la réputation aristocratique et distinguée de la compagnie.

Surtout, dans le nom Air France, il y a le mot France qui attache à l'entreprise une part de l'affection naturelle que chaque citoyen porte à la patrie et lui assure, par la seule magie de ses deux syllabes, une part de son rayonnement international.

La politique commerciale de la compagnie s'appuie d'ailleurs, pour partie, sur la séduction qu'exerce, notamment à l'étranger, l'art de vivre français et un certain nombre de valeurs hédonistes attachées à l'image nationale. Elle joue sur une réputation d'élégance et de raffinement du service à bord. La classe club a fait d'énormes progrès en un an et la classe club long courrier est aujourd'hui certainement l'une des toutes premières au monde. L'enquête de satisfaction portant sur la classe club montre ainsi :

- un taux de satisfaction remarquable de 82 % pour l'ensemble des vols,
- un taux élevé de satisfaction concernant l'amabilité et l'efficacité du personnel au sol et du personnel en cabine.

En revanche, ce fut une surprise pour la Commission, la qualité des repas qui faisait autrefois la réputation de la compagnie, n'obtient que des résultats très en retrait par rapport aux qualités principales reconnues à la compagnie.

Pourtant, porter haut hors des frontières les couleurs du drapeau, assumer en quelque sorte un rôle diplomatique par la seule efficience de ses prestations imposent de lourdes responsabilités à l'organisation et aux personnes qui en sont chargées. Air France et ses personnels, tant les navigants que ceux au sol, répondent à ce défi avec des ambitions à sa mesure, car davantage que le souci de l'excellence c'est le souci de la perfection qu'ils poursuivent. La recherche permanente du plus haut niveau de qualité, à toutes les

étapes de la fabrication des produits qu'elle propose, constitue l'une des priorités fondamentales de la compagnie.

Et, constatons que la **réputation de la qualité du service** que la compagnie assure à sa clientèle n'est plus à faire, pas plus que celle de la ponctualité de ses vols ou celle du dévouement, de la compétence et du sens de l'accueil de ses employés. Dans le petit monde des transporteurs aériens connus pour la qualité haut de gamme de leurs prestations, Air France occupe une position appréciable et méritée.

Sur les lignes long courrier les plus fréquentées, les fauteuils offerts par la compagnie en 1ere classe ou en classe "Le Club" sont occupés. Il est même dit que sur les liaisons Paris/New York et Paris/Washington si les compagnies américaines embarquent le plus de passagers, la compagnie française l'emporte pour la clientèle à haute contribution.

Cependant, trop de témoignages concordants - dont quelques expériences malheureuses des représentants de votre Commission dans l'exercice de leur mission - laissent supposer un inflexible de cette exigence de qualité pour que votre Commission n'assortisse pas cet hommage, mérité, à la compagnie d'un **appel à la plus extrême vigilance en ce domaine.**

Air France, il ne conviendrait pas de le passer sous silence, est une des seules compagnies au monde -avec British Airways- à disposer du **Concorde**, l'avion supersonique pour le transport de passagers (avec un gain d'un tiers de temps sur le parcours transatlantique). L'exploitation de l'appareil assure d'ailleurs des rentrées significatives.

Résultats d'exploitation du Concorde

(Millions de francs)

	1985	1986	1987	1988	1989
Recettes					
Dépenses	597	517,9	595	621,6	694,6
Total compagnie (avant amortissements)	511,2	503	509,5	541,2	599,7
Amortissements et charges financières	+ 86,2	+ 14,9	+ 85,3	+ 80,2	+ 94,8
Résultat	- 126,5	- 60,4	- 77,8	- 73,9	- 69,7
Contreparties de l'Etat	- 31,8	- 45,5	+ 7,7	+ 6,5	+ 25
Total net pour Air France	+ 76,2	+ 50,1	0	0	0
	+ 44,4	+ 4,7	+ 7,7	+ 6,5	+ 25

Il faut espérer que la compagnie reprenne, prochainement, les tours du monde en Concorde qu'elle a interrompu et que poursuit British Airways. En restreignant, par trop, le champ d'opération de cet avion, Air France laisse à son concurrent d'Outre-Manche, ce qui pourrait devenir le monopole d'exploitation de l'extraordinaire instrument de prestige international qu'il incarne. Actuellement, les Concorde d'Air France volent moitié moins que ceux de la British Airways, bien qu'en nombre égal.

Assez méconnu, également, est le rôle que joue Air France auprès des transporteurs aériens d'autres pays. Par bien des aspects elle est aussi **une compagnie au service des pays tiers.**

Présente dans le capital de nombreuses compagnies africaines, elle leur procure souvent un soutien logistique en matière d'entretien des appareils, de restauration en vol et de formation des personnels.

Elle assure ou elle participe à la formation d'un grand nombre de pilotes étrangers.

Sur bien des plans donc Air France est réellement une entreprise au service de la France, qui doit toutefois veiller attentivement à conserver son prestige international au pavillon tricolore.

Enfin, elle excelle dans les tâches où la solidarité nationale est sollicitée, où il lui faut répondre aux attentes de nos compatriotes victimes à l'étranger de crises, de conflits et de drames.

L'impact de ses succès objectifs est là pour prouver qu'elle s'y emploie.

#### *b) L'impact de réalités objectives à préserver*

Air France compte parmi les plus grands transporteurs aériens internationaux tant en raison de l'importance de son réseau et de sa compétence dans l'acheminement du fret que de la remarquable sécurité que la compagnie est parvenue à offrir à sa clientèle.

### . Un réseau exceptionnel

Les dessertes assurées par Air France composent un réseau mondial exceptionnel par l'envergure et la densité. Il couvre au total près d'1,1 million de kilomètres, ce qui équivaut à dire qu'il fait près de trente fois le tour de la planète. Il relie entre elles environ 200 escales réparties dans 78 pays. Air France relie l'Hexagone aux quatre coins du monde et le monde à la France. La compagnie demeure, en 1990, la première du monde pour le nombre de ses escales en Europe (110).

Ce réseau est d'ailleurs en développement constant. En 1989, il a augmenté de plus de 140 000 kilomètres. Dix nouvelles escales et dix-neuf nouvelles lignes ont été ouvertes. L'année 1990 a, toutefois, été marquée par une régression dans ce domaine, en raison de l'abandon d'un grand nombre de dessertes internationales au départ de la Province.

Son implantation est néanmoins suffisamment importante pour qu'elle demeure un acteur économique de premier plan. Elle assure un support logistique essentiel au déploiement des entreprises françaises sur les différents marchés mondiaux. Elle réalise chaque année un apport net en devises de plusieurs milliards de francs à la balance des paiements nationale. Plus de 50 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger (20,1 milliards de francs en 1989).

Le solde réalisé par l'ensemble des opérateurs internationaux (AF + UTA) est de l'ordre de 3,6 milliards de francs.

<b>Echanges des services de Transport aérien avec l'étranger pour 1989</b> (en millions de francs)	
<b>Exportations de services de transport aérien :</b>	
• Recettes passagers sur clients étrangers des compagnies françaises	14 100
• Recettes fret à l'exportation et sur transport tiers des compagnies françaises	4 800
• Locations d'avions	250
<b>Total</b>	<b>19 150</b>
<b>Importations de services de transport aérien :</b>	
• Recettes passagers sur clients français des compagnies étrangères	13 150
• Recettes fret à l'importation des compagnies étrangères	1 700
• Locations d'avions	700
<b>Total</b>	<b>15 550</b>
<b>SOLDE</b>	<b>+ 3 600</b>

Elle occupait en 1989, le cinquième rang parmi les exportateurs français, derrière quatre entreprises industrielles, et elle est le premier exportateur de services. Cette position est due, bien entendu, à la vente de billets aux voyageurs sur tous les continents mais aussi à sa réussite dans le transport de fret.

#### • Des performances dans le transport de fret

Le tiers du trafic international de fret aérien est assuré par les compagnies de cinq pays. Le pavillon français emporte, à lui seul, 8,5 % du trafic total alors que le commerce extérieur de la France représente 6,2 % du commerce mondial en valeur.

Air France réalise, sur ses lignes, environ 85 % de la part nationale et, en 1989, elle se classe deuxième compagnie européenne (derrière Lufthansa qui opère depuis un pays dont le volume des échanges extérieurs est nettement supérieur à celui de la France) et troisième compagnie mondiale (juste après Japan Air Lines) pour le nombre de tonnes/kilomètres de messagerie acheminées sur liaisons internationales.

Cette performance s'explique par le fait qu'une grande partie des transports effectués par la compagnie sont en transit à Paris et ne dépendent pas, spécifiquement, du commerce extérieur national. Ainsi plus des trois quarts des recettes dégagées par l'activité ont été perçus sur des marchés étrangers ce qui atteste, à la fois, de l'ampleur de l'effort commercial poursuivi par l'entreprise et de l'importance de sa contribution dans l'apport de devises étrangères à la France. En 1989, Air France détenait 8,9 % du marché international de fret aérien des compagnies membre de l'IATA.

Dans ce domaine, l'entreprise dispose d'un système informatique spécifique (Pélican) qui relie une centaine d'escales en France et à l'étranger. Cet outil performant permet, en partant d'une saisie unique des données propres à chaque expédition, le traitement de la chaîne de transport sur l'ensemble du réseau, depuis la réservation jusqu'à la livraison en passant par les traitements en magasins et les formalités de dédouanement. "Pélican" est, en outre, ouvert aux autres acteurs concernés par le processus : autres compagnies, douanes et transitaires.

Pour les produits express, la compagnie s'est associée avec la Poste et le groupe TAT pour créer une filiale spécialisée dans l'acheminement de colis à délivrance rapide vers les pays étrangers (Sodexi).

La modernité de l'outil de production est également attestée par la qualité de la flotte spécialement utilisée pour le transport de fret. Air France dispose de huit Boeing 747 Cargo, en a commandé cinq de plus et pris une option sur quatre autres exemplaires de cet appareil dont elle est, d'ailleurs, compagnie de lancement. Cette commande -options comprises- portera à vingt le nombre de Boeing 747 cargo qu'Air France devrait exploiter en l'an 2000 (onze de type 200 et neuf de type 400). Elle témoigne d'un choix stratégique de la compagnie. Il convient que cette détermination soit renforcée pour que la compagnie conserve sa place de leader du transport international de fret aérien dans les années à venir, son recul sur ce marché au cours des dernières années prouvant qu'aucune position n'est jamais définitivement acquise.

Il s'agit également qu'elle maintienne le remarquable niveau de sécurité de ses vols.

#### • La sécurité

La sécurité est la première de toutes les priorités de la compagnie. Dans le domaine de la conduite des vols, comme dans celui de l'entretien des avions et de leur traitement en escale, la vigilance et l'esprit de rigueur sont ses impératifs absolus. En l'espèce, ses résultats sont excellents.

Pour l'entretien, ce sont quelques 9.000 personnes qui consacrent leur activité à l'inspection, la révision et la réparation du matériel soit près du quart des effectifs de l'entreprise. La compagnie consacre environ 12 % de ses dépenses d'exploitation (amortissements et frais financiers compris) pour l'entretien de son matériel.

Cet effort ne doit d'aucune manière être relâché. Toute omission ou erreur sur cette question pouvant avoir des conséquences dramatiques.

## 2. La clairvoyance et l'efficacité : Air Inter

Contrairement à Air France, Air Inter n'a pas assis son développement sur un produit sophistiqué assurant un haut niveau de prestations commerciales en vol. Tout en visant également une clientèle d'affaires à forte contribution, elle a préféré construire son

expansion sur un service en cabine plus dépouillé, réduit au strict nécessaire.

Elle n'en a pas moins manifesté, dans la mise en oeuvre de cette politique, une clairvoyance et une efficacité remarquables.

*a) la clairvoyance*

• Avant tout autre, Air Inter a su **apprécier à sa juste valeur l'important potentiel de développement que recélait le marché intérieur français**. Rappelons, qu'au moment de l'ouverture des premières lignes domestiques nationales, Air France n'avait pas cru à l'avenir d'une telle activité et que, la suite ayant prouvé le caractère erroné de son évaluation, la compagnie nationale en a toujours conservé une profonde nostalgie.

Air Inter, elle, a su diagnostiquer ce besoin de la Province en transports aériens et elle est devenue un partenaire privilégié des régions, jouant un rôle essentiel dans la politique d'aménagement du territoire. Est-il utile d'évoquer de nouveau le superbe maillage du territoire ainsi réalisé : 66 % de la population se trouve desservie par avion, l'aéroport se trouvant toujours à moins d'une heure de voiture ?

• Cette aptitude prospective de la compagnie se retrouve d'ailleurs dans la **célérité avec laquelle elle a réagi à l'annonce, en 1987, du "premier paquet" de libéralisation du transport aérien communautaire**. Les mesures décidées annonçaient, d'une part, une ouverture à la concurrence étrangère de ses lignes les plus rentables et, d'autre part, un accroissement prévisible du trafic européen dans les années suivantes (selon la compagnie, les actuels effets de frontières minorent les échanges d'un coefficient 10). Dans les mois qui ont suivi la publication des nouvelles règles, Air Inter a demandé à pouvoir effectuer des vols hors des limites de l'Hexagone. Avec le soutien des pouvoirs publics - qu'elle avait convaincus de la pertinence de cette stratégie - elle a conclu des accords en ce sens avec Air France (1).

Un autre exemple de sa promptitude à s'adapter aux évolutions du marché est donné par la **réponse qu'elle a apportée à l'ouverture de ses dessertes sur Nice à la concurrence de Minerve**. Suite à l'accord passé en octobre 1990 entre le gouvernement français, le groupe Air France et la Commission de Bruxelles, la compagnie Minerve a reçu le 1er mars 1991 des droits de trafic sur la ligne Paris-Orly/Nice. Air France ayant abandonné cette liaison à Air Inter dans le cadre de la nouvelle répartition des compétences opérée entre les deux compagnies lors du regroupement,

1. Pour plus de précisions, se reporter au I.A.3.

Air Inter se trouvait seule à exploiter la liaison pour l'ensemble du groupe.

L'entreprise a immédiatement réagi à l'arrivée de son nouveau concurrent. Dès le 6 mars, le Président d'Air Inter annonçait qu'à compter du 31 mars, la compagnie mettait en service quinze vols Orly-Nice par jour dans chaque sens. Les vols se succèdent désormais, d'heure en heure, tant au départ d'Orly qu'au départ de Nice. L'enregistrement des bagages est permanent et les passagers peuvent s'embarquer dans le premier vol en partance dans la limite des places disponibles.

En régime de croisière, ce sont quelques 8.000 places qui sont proposées chaque jour. Sous l'effet de la concurrence, Air Inter se lance donc dans un système de navette aérienne comme celle de Trump ou de Pan Am sur les corridors New-York/Boston et New-York/Washington.

• La clairvoyance de la compagnie se révèle également dans les choix techniques qu'elle a su effectuer. Dès l'origine, elle a misé sur l'Airbus A 320 et elle a décidé d'en être la compagnie de lancement. Choix ô combien judicieux, quand l'on connaît l'exceptionnel succès qu'a rencontré l'appareil.

Anticipation judicieuse renouvelée en 1987 au moment de l'annonce par Airbus Industrie de deux nouveaux programmes : l'A 330 (biréacteur moyen-long courrier de 300 places) et l'A 340 (quadriréacteurs très long courrier de 250 places) devant respectivement entrer en service en 1993 et en 1994. Air Inter avait décidé, dès mars 1987, de s'engager à acheter quinze A 330 lorsque la chaîne de production serait à même de fonctionner, ce qui en a fait la première compagnie de lancement de cet appareil. Depuis, elle a confirmé sa commande (contrat signé le 14 décembre 1989) et pris des options sur quinze autres exemplaires.

Indubitablement clairvoyante dans la définition de ses stratégies, la compagnie est également efficace dans leur mise en oeuvre.

*b) L'efficacité*

• **L'efficacité technique**

Effacité technique, dans l'embarquement des passagers tout d'abord. L'enregistrement s'opère très rapidement. S'il a réservé, un voyageur peut se présenter quinze minutes avant le départ pour prendre place dans l'avion.

Dans l'utilisation des avions ensuite. La rentabilité des vols court-courrier dépend, pour l'essentiel, du nombre d'étapes assurées par un avion au cours d'une journée. Les appareils d'Air Inter réalisent, en moyenne, sept étapes par jour grâce principalement, à un temps de demi-tour en escale (vérification technique, entretien et réalimentation en carburant pour le nouveau vol) de quarante minutes, entre le débarquement et l'embarquement des passagers et le routage pour la piste d'envol.

La qualité et la disponibilité des équipages et des équipes au sol rendent cette prouesse technique permanente et classent Air Inter parmi les meilleures compagnies de sa catégorie. Seule Southwest aux Etats-Unis semble faire un peu mieux qu'elle, avec des durées moyennes de 30-35 minutes. Mais à l'échelle européenne et dans la perspective où elle accentuerait ses dessertes intra-communautaires, peu de ses concurrents peuvent espérer faire aussi bien. Sur les vols internationaux ceux-ci effectuent leur demi-tour en escale en 1 heure, voire 1 heure 30.

Une autre illustration de cette grande efficacité technique est la grande maîtrise démontrée par Air Inter dans l'emploi des Airbus A 320 et A 300. Elle s'établit au plus haut niveau. Airbus Industries a d'ailleurs décerné à Air Inter le prix de la régularité technique et de la ponctualité pour l'A 320 et l'A 300.

Ces performances techniques confortent sa grande efficacité commerciale.

• **L'efficacité commerciale**

- Depuis 1974, la compagnie a mis en place un système tarifaire très ingénieux : le barème tricolore, qui lui permet d'obtenir un remplissage optimal de ses avions, en faisant varier ses prix affichés en fonction de la nature et de l'intensité de la demande.

Ce barème est né du constat que la sollicitation d'un même vol par plusieurs types de clientèle (hommes d'affaires, touristes) n'acquittant pas forcément les mêmes tarifs (quoiqu'à l'époque les

réductions fussent peu nombreuses) entraînait des effets pervers, préjudiciables à la qualité de service et à la rentabilité financière de l'entreprise. L'offre de sièges proposée à la clientèle d'affaires réglant plein tarif se trouvait, en effet, perturbé par les demandes concurrentes des passagers voyageant pour motifs privés, qui bénéficiaient, parfois, de tarifs moins élevés alors que leurs contraintes horaires étaient moins fortes.

La solution adoptée a consisté, fort astucieusement, à moduler le prix des billets proposés à la vente en fonction des plages horaires des vols.

Les vols de début et de fin de journée, les plus demandés par ceux se déplaçant pour des raisons professionnelles, ont été qualifiés de "vols rouges" et facturés au tarif le plus élevé sauf pour les abonnés ou les personnes assimilées à des abonnés qui bénéficiaient de réductions de l'ordre de 50 %. La taille et la capacité de la flotte a alors été fixée pour assurer une offre de sièges adaptée à cette demande d'heures de pointe.

Parallèlement, pour assurer la rotation optimale de la flotte ainsi dimensionnée, des tarifs réduits ont été proposés sur tous les vols dits "vols bleus", assurés entre 11 h et 16 h ainsi qu'aux heures les moins fréquentées du week-end. Parallèlement, des réductions supplémentaires étaient proposées sur ces vols à différentes catégories soigneusement ciblées de clients (jeunes, personnes âgées, groupe de plus de 10 personnes), qu'il s'agissait d'attirer vers le transport aérien.

Enfin, étaient institués des "vols blancs" à tarif intermédiaire pour couvrir les plages de fréquentation moyenne (16 h - 18 h) dans la journée et les horaires les plus demandés du week-end.

La pertinence commerciale de ce "plan tricolore", associant logique tarifaire et logique économique, ne fait guère de doute. Sur les liaisons Orly-Nice, dont il a été question précédemment, Air Inter enregistrait des bénéfices, alors qu'Air France accumulait les pertes.

Cet exemple révélateur n'est, bien entendu, pas la seule preuve du succès commercial de la compagnie.

En 1989, le coefficient de remplissage de ses vols les rémunérateurs (vols rouges) a atteint 85,2 %, celui des vols blancs 71,8 % et celui des vols bleus 67,2 %. La moyenne s'est élevée à 70,3 % (+ 1,7 % par rapport à 1988). Signalons, au passage, que très peu de compagnies au monde franchissent le seuil de 70 %.

- Le public a été le premier à bénéficier des effets positifs de cette fréquentation élevée. En 1989, le **prix moyen des billets avait diminué, en francs constants**, de 11,2 % sur les quatre dernières années et de 29 % sur dix ans : une illustration, parmi d'autres, de l'effort accompli par Air Inter pour ouvrir le transport aérien à tous les types de clientèle.

Selon la compagnie, la comparaison des tarifs intérieurs français aux tarifs pratiqués dans les différents pays européens sur les lignes intérieures démontre que les écarts sont à l'avantage de ses clients, notamment par rapport aux tarifs allemands. Seuls les tarifs de base espagnols sont moins chers. Le tableau suivant confirme cette thèse.

**Écarts entre les tarifs européens et ceux d'Air Inter en 1989**

Lignes intérieures	Tarifs de base	Tarifs réduits
Espagne	- 14 %	+ 13,2 %
Italie	+ 2,4 %	+ 62,5 %
Grande-Bretagne	+ 22,4 %	+ 37,1 %
Suède	+ 30,4 %	+ 42,9 %
R.F.A.	+ 31,2 %	+ 50,9 %

*Source : Rapport d'activité annuels d'Air Inter - 1989*

Le rapprochement des tarifs Air Inter avec les tarifs internationaux intra-européens est encore plus favorable pour sa clientèle. Par exemple, le tarif de base de Paris / Bordeaux (510 km) était de 625 francs en 1989, alors que celui de Paris/Francfort (461 km) atteignait 1.280 francs.

- Rien d'étonnant, en définitive, à ce qu'en 1986, lorsque la première compagnie américaine, American Airlines, cherchait un partenaire en Europe, elle se soit tournée vers Air Inter.

American a proposé qu'Air Inter assure les correspondances européennes de tous ses vols arrivant à Paris, la compagnie américaine se réservant seulement trois villes : Paris, Londres, Francfort.

Le président d'American Airlines s'est même déplacé en personne à Paris pour rencontrer M. Pierre Eelsen, alors président d'Air Inter, afin de lui présenter directement cette proposition. L'accord n'a toutefois pas pu se conclure en raison de l'opposition du

gouvernement à une extension européenne des compétences d'Air Inter.

Cette excellente réputation internationale n'eût, bien entendu, pu s'établir sans la très forte adhésion des personnels aux projets de l'entreprise.

- **Une intense mobilisation des personnels parfaitement qualifiés**

La mobilisation des personnels incarne la dernière preuve de cette efficacité manifestée par Air Inter dans tous les domaines essentiels au dynamisme et à l'efficacité d'une entreprise.

Lors du déplacement qu'elle a effectué à Nice, votre Commission a rencontré pendant plus d'une heure un groupe de salariés de la compagnie, dont les participants appartenaient à chacune des catégories professionnelles présentes sur le site. A la question qui leur a été posée, de savoir comment ils percevaient la concurrence qui s'annonçait sur les lignes intérieures françaises, ils ont répondu qu'elle leur apparaissait "valorisante" pour eux-mêmes et pour leur entreprise. Certains ont même ajouté qu'ils "l'attendaient avec impatience", car elle allait leur permettre de prouver ce qu'ils savaient faire et de ne plus être exposés au reproche qu'ils entendaient, parfois, de vivre à l'abri d'un monopole.

Est-il besoin de commenter plus avant une telle réaction ? Elle suffit, à elle seule, à démontrer qu'une entreprise qui a su insuffler un tel moral à ses salariés est une entreprise qui gagne et qui a peu à craindre de l'avenir, si on lui donne les moyens de son développement.

Le caractère offensif d'Air Inter avait, ainsi, bien peu à envier à celle d'UTA.

### **3. La pugnacité de l'entreprise privée : UTA**

*"Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer"* la célèbre devise de Guillaume d'Orange vient quelque peu naturellement à l'esprit lorsque l'on examine le comportement et la situation d'UTA. La pugnacité, l'audace dans l'action, parfois accompagnées d'une certaine impétuosité dans les méthodes, apparaissent, en définitive, les traits dominants de

l'entreprise. Elles lui ont conféré une combativité et une performance remarquées par tous les observateurs.

*a) Combativité et performance*

• Indépendamment des atouts signalés précédemment (flotte jeune, situation financière saine) (1), UTA bénéficie de l'**image libérale** qui s'attache à une entreprise privée. Avant son achat par l'entreprise publique Air France, elle était, d'ailleurs bien perçue de ce point de vue, au niveau de la Commission de Bruxelles.

Elle a toujours manifesté un caractère offensif, propre aux entreprises privées bien gérées.

En 1987, elle avait tenté de racheter British Caledonian. Elle avait offert 100 millions de livres mais British Airways a emporté l'affaire en proposant 200 millions de livres. Elle avait également envisagé un accord avec British Midlands qui a été, en définitive, écarté par le Président de cette société. Celui-ci avait estimé, à la suite des refus essayés par UTA pour l'extension de ses droits de trafic, que la compagnie n'avait pas la confiance du gouvernement français. British Midlands avait, en conséquence, préféré traiter avec SAS.

• UTA est, en outre, un exemple révélateur des avantages qu'apporte une **bonne organisation interne** notamment en termes de **rapidité de décision** et de **souplesse d'adaptation** aux exigences du marché aérien.

En 1980, la compagnie connaissait de 7 à 8 niveaux hiérarchiques entre un directeur régional et le président. En 1989, il n'y en avait plus qu'un. C'est un atout essentiel car un circuit de décision raccourci favorise les adaptations rapides aux impératifs des circonstances.

La compagnie l'a, notamment, prouvé au premier semestre 1991. Elle a **déteçté très vite la récession** qui se profilait sur le trafic international et elle a mis en place un plan d'allègement de ses programmes bien avant qu'Air France, aux structures plus lourdes, fasse de même.

Elle l'avait d'ailleurs très largement démontré antérieurement, notamment en 1987 quand, confrontée à la dégradation de ses marchés traditionnels, elle avait décidé de relancer sa filiale Aéromaritime (1) pour profiter des nouvelles opportunités offertes par l'élargissement des droits de trafic sur certaines destinations.

Dans un premier temps en 1986, Aéromaritime avait -en collaboration avec le voyageur "Nouvelles frontières"- développé les vols à la demande, tout d'abord vers les Antilles -suite à la libéralisation du transport aérien entre les départements d'outre-mer et la métropole- puis, en 1988, vers la Réunion, l'Europe et le pourtour du Bassin méditerranéen. Dans un second temps, Aéromaritime (devenue Aéro Maritime International) ayant été autorisée en 1989 à commercialiser des vols à la place vers les DOM, les vols charters vers les Antilles et vers la Réunion avaient été remplacés par des vols réguliers.

Aéromaritime avait également, dans la stratégie d'UTA, vocation à accueillir les droits de trafic intra-européen que la compagnie espérait obtenir et qui lui ont été refusés en 1989.

• Le bilan de ses filiales spécialisées dans la maintenance aéronautique est, en outre, extrêmement satisfaisant et contribue à renforcer les performances générales de l'entreprise.

UTA exerce, en effet, une activité industrielle importante et réalise de nombreux travaux d'entretien pour de grandes compagnies mondiales, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses filiales Revina et CRMA. L'entreprise jouit d'une excellente réputation sur le plan international. Revina est le leader mondial de la maintenance de train d'atterrissage (18 % du marché mondial).

Ceux de ces travaux d'entretien effectués pour d'autres compagnies ont généré un chiffre d'affaires de 1,6 milliard de francs en 1989 et de 1,5 milliard en 1988. Ils représentaient, pour chacune de ces années, environ 33 % de l'ensemble des recettes procurées par l'activité aérienne (hors groupe), tous trafics confondus (régulier + charter), d'UTA et d'Aéromaritime. La contribution de cette branche aux résultats est donc tout à fait significative.

Les conditions d'exercice de cette activité permettent, en outre, à UTA d'optimiser son plan de charge. L'outil d'entretien et de réparation d'UTA est, ainsi, un facteur important de soutien de son activité car le développement des flottes européennes et mondiales a suscité une forte demande de prestations de maintenance qui a

1. Cantonnée pendant longtemps à une activité d'affrètement pour le compte du GIE Airbus Industrie.

entraîné une certaine raréfaction de la main-d'oeuvre qualifiée et a favorisé les prestataires établis.

Combative et performante, UTA semble pourtant avoir été, parfois, victime de son audace. Elle s'est, en effet, dans un cas, laissée entraînée par son impétuosité dans une situation qui s'est, en définitive, révélée préjudiciable à ses intérêts.

*b) Une audace parfois impétueuse*

• Poussée par les circonstances, UTA s'est attaquée à tous les conservatismes du transport aérien français dans l'espace des quatre ans ayant précédé sa vente à Air France.

Votre Commission a déjà décrit, en détails, la lutte infructueuse de la compagnie contre les conservatismes réglementaires qui l'enfermaient sur des marchés en déclin (1). Elle n'a, en revanche, présenté que succinctement la stratégie adoptée par l'entreprise à l'égard de sa filiale Aéromaritime (devenue Aéro Maritime International en 1989).

De fait, derrière la revitalisation de cette société déjà évoquée précédemment, UTA poursuivait une politique de maîtrise des coûts d'exploitation, fondée en particulier sur un régime salarial plus restrictif, notamment en matière de rémunération des personnels navigants techniques. Les règles statutaires de ces catégories de personnel reposent, en effet, lorsqu'ils sont employés par l'une des trois grandes compagnies françaises, sur les dispositions du protocole d'accord qui, en 1971, a clos l'important mouvement de grève, ayant cloué les avions au sol pendant près de trois semaines.

Or, ces règles ne s'appliquent qu'à Air France, Air Inter et UTA. TAT, Air Littoral, par exemple, n'y sont pas soumis et Aéromaritime se trouvait dans ce cas. Le projet, avancé par UTA, consistait donc à transférer le plus grand nombre de nouveaux droits de trafic vers sa filiale Aéromaritime, de manière à les exercer dans un contexte salarial qu'elle estimait plus favorable à l'amélioration de la productivité. Les conventions sociales que la compagnie avait signées antérieurement lui paraissait de nature à s'opposer à l'organisation d'une pareille évolution en son sein même. Aussi, UTA escomptait, par le biais d'Aéromaritime, pouvoir contourner ces engagements sans pour autant les dénoncer.

La filiale avait, en quelque sorte, vocation à absorber, progressivement, la compagnie mère pour permettre à celle-ci d'échapper à ses obligations sociales. A terme, des pilotes, recrutés

1. Se reporter à la partie I.A.2.

par Aéromaritime et ne bénéficiant pas du statut et des salaires de ceux d'UTA auraient été chargés d'assurer des vols, dont les droits étaient détenus par UTA, en utilisant, pour ce faire, indifféremment les avions d'UTA ou ceux que commençait à détenir, en propre, Aéromaritime.

Cette politique s'est, dans la compagnie, heurtée à l'hostilité déclarée des catégories de personnel concernées, qui sur plus de six mois, au cours de l'année 1989, ont procédé à des arrêts de travail répétés.

Le coût de ce conflit a été très élevé pour UTA qui évalue les pertes qui lui a causé à environ 400 millions de francs pour l'exercice. Dans ces conditions, elle a renoncé à ses ambitions initiales et a limité les compétences qu'elle envisageait d'attribuer à Aéromaritime.

Cet affrontement avec certains de ses personnels l'a, néanmoins, fragilisée. Non seulement, il a lourdement pesé sur les résultats de 1989, mais, en outre, il a affecté sa crédibilité auprès des pouvoirs publics. Ceux-ci souhaitent que s'interrompe la mise en oeuvre par la filiale Aéromaritime des droits de trafic nouvellement accordés à UTA.

La manoeuvre leur paraissait lourde de risques de conflits sociaux et de nature à créer l'incertitude sur le devenir de la société. Aussi, cet élément paraît avoir, à la marge, influé sur leur attitude à l'égard de la compagnie. Au total, bien qu'inspirée par une volonté, certes louable, d'améliorer la productivité de l'entreprise, cette stratégie semble l'avoir desservie.

• En l'espèce, on peut considérer que la compagnie a eu le courage de poser un vrai problème.

La question de la productivité des personnels navigants techniques (PNT) est, en effet, un enjeu fondamental pour l'avenir des compagnies françaises, car elles vont être soumises à une concurrence sévère dans les années à venir. De ce fait, il n'est pas absurde d'estimer que le protocole de 1971, qui a maintenant un peu plus de vingt ans d'âge, a quelque peu vieilli et qu'un certain nombre de ses dispositions se trouvent, désormais, inadaptées au nouveau contexte.

Il n'est pas pour autant logique de poser le problème sous sa seule expression salariale. Un haut niveau de revenu n'est pas contestable quand celui qui le perçoit est assujéti à un haut niveau d'exigence. Les compagnies américaines qui ont fortement diminué les salaires de leurs personnels, telles Texas Air, ne sont pas celles qui sont sorties victorieuses de la lutte enclenchée par la déréglementation, même si, au début, elles ont connu quelques succès

éphémères. Il n'y a pas de motivation de personnels d'exception sans rémunération attractive.

Le véritable débat porte sur les avantages que les entreprises de transport aérien peuvent, en contrepartie, attendre du versement de salaires incitatifs. Il est impératif que cela puisse leur permettre d'assurer, dans les meilleures conditions de sécurité, un emploi optimal de leur flotte.

L'arbitrage d'un tel enjeu ne peut donc pas reposer sur une décision prétorienne et semi-clandestine. Il suppose, au contraire, un exposé clair des contraintes et une discussion ouverte des réponses à leur apporter. Les salariés sont les premiers partenaires d'une entreprise, pas ses adversaires. D'ailleurs, une attitude péremptoire ne saurait se justifier que si l'aveuglement ou l'égoïsme menacent directement l'avenir de la collectivité de travail.

Il est vrai, cependant, qu'une telle négociation nécessite du temps et qu'elle n'est pas favorisée par un contexte dans lequel les tensions sur le marché de l'emploi créent une pénurie de personnels qualifiés.

Or, le temps était, sans doute, ce dont UTA ne disposait pas. Etouffée par le rétrécissement de ses marchés, emprisonnée dans ces mêmes marchés par l'interdiction de les étendre, la compagnie s'est trouvée, en quelque sorte, acculée à apporter une réponse par trop fougueuse aux défis qu'elle avait à surmonter.

Le tempérament qu'elle sut démontrer dans ces circonstances difficiles demeure, pourtant, à l'évidence, un atout dans le combat difficile qu'aura à mener l'aviation commerciale française dans les années à venir. Il est donc à souhaiter qu'il ne soit pas effacé par son insertion dans le groupe contrôlé par Air France.

Or, de ce point de vue comme de bien d'autres, votre Commission ne peut, malheureusement, que constater les effets contrastés entraînés par le regroupement.

## B. LES EFFETS CONTRASTES DU REGROUPEMENT

Les économies d'échelle existent sans aucun doute dans le domaine du transport aérien aux conditions et sous les réserves que votre Commission mentionnait plus haut (1). Le regroupement intervient toutefois dans un contexte de crise grave : les avantages qu'il a procurés jusqu'à présent paraissent minimes eu égard à l'ampleur des besoins de financement. Il n'est pas sûr qu'en définitive l'opération se traduise en un gain net pour Air France.

Elle n'a, pour l'heure, fait qu'amplifier les difficultés financières de la compagnie.

### 1. Le regroupement n'a pour l'instant apporté que des avantages limités

Le tableau ci-après a été élaboré par la BANEXI et retrace le gain complémentaire généré, pour Air France, par la réunion des trois entités. Il est révélateur des espérances de l'acquéreur au moment où la transaction s'est réalisée.

Celui-ci avait prévu, en rythme de croisière, des économies d'exploitation (2) annuelles de l'ordre de 500 millions de francs environ (250 millions réalisés grâce au rapprochement avec Air Inter et 255 millions réalisés grâce au rapprochement avec UTA). Il ne semble pas s'être trompé : la direction du groupe a annoncé, en effet, dans le courant du mois de mars que ce chiffre devrait être atteint dès 1992 ou 1993.

Les prévisions touchant les investissements ont, au contraire, dû être revues à la baisse : elles s'élevaient à 1,4 milliard de francs, or le groupe n'annonce plus qu'un montant global d'économies de 1,2 milliard de francs environ.

En fait, les chiffres communiqués doivent être considérablement relativisés : d'une part, certaines évaluations paraissent en l'état contestables ; d'autre part, ces synergies ont

1. Voir I - C.

2. Calcul fait avant impôt.

assurément leurs limites. Enfin et surtout, regroupement n'est pas forcément synonyme de synergie et réciproquement.

**Tableau des synergies  
évaluées par la BANEXI - fin 1989**

**EVALUATION DU POTENTIEL DE COMPLEMENTARITE**

Potentiel chez UTA

	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u> --
. Economie d'investissement	100	250	250		
. Impôt sur les amortissements (1)	- 4	-14	-24	-24	-24
. Economie Industriel		60	60	60	60
. Economie Equipages		15	15	15	15
. Economie Administration		20	40	60	60
. Economie Escales		20	20	20	20
. Mise en commun force de vente		50	100	100	100
. Impôt (2)		-66	-94	-102	-102
	<u>96</u>	<u>335</u>	<u>367</u>	<u>129</u>	<u>129</u> --

Valeur actualisée à 15 % sur 15 ans = 1.130 MF à fin 1989 (3)

Potentiel chez AIR INTER

	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u> --
. Economie d'investissement		450	450		
. Impôt sur les amortissements (1)		-18	-36	-36	-36
. Economies d'exploitation		100	200	250	250
. Impôt (2)		-40	-80	-100	-100
		<u>492</u>	<u>534</u>	<u>114</u>	<u>114</u> --

Valeur actualisée à 15 % sur 15 ans = 1.190 MF à fin 1989 (3)  
(soit 900 MF pour 75 % du capital)

Nota : (1) Sur la base d'un amortissement linéaire sur 10 ans (intermédiaire entre l'amortissement fiscal sur 8 ans et l'amortissement économique).

(2) Evalué à 40 % des économies d'exploitation.

(3) Les économies étant supposées réalisées à mi-année.

a) Des synergies réelles mais des évaluations contestables

### • Présentation des synergies

Les chiffres livrés par le groupe, en mars 1991, font l'objet d'une présentation résumée dans l'encadré ci-dessous.

#### LES PREMIERS RESULTATS CHIFFRES DE LA COORDINATION

- **L'Exploitation** : 500 millions de francs annuels reconductibles

- La coordination des réseaux passagers : 290 millions de francs en rythme annuel

--> La rationalisation et le redéploiement coordonné sur l'Atlantique-Nord devrait permettre, à terme, la réalisation d'une économie annuelle de 240 millions de francs.

Une seule compagnie pour chaque ville desservie sur la côte ouest ; suppressions de lignes province-New-York ; création du quotidien Orly-Newark.

--> La redéfinition des rôles d'Air France et Air Inter sur le moyen-courrier engendre d'ores et déjà une économie de 50 millions de francs.

Air Inter reprend tous les Orly-Nice et la plupart des liaisons Charles-de-Gaulle-province. Air France récupère certaines liaisons européennes et en cède d'autres à Air Inter.

- Les économies d'échelle, à proprement parler : 180 millions de francs en rythme annuel

--> Les économies d'échelle externes :

. sur les fournitures : 20 millions de francs (carburant, presse à bord, etc..) dès 1990,

. sur les assurances : 50 millions de francs dès 1990.

--> La réorganisation de la représentation du groupe à l'étranger : 50 millions de francs à partir de 1992.

--> La gestion commune du traitement des recettes commerciales passagers : 20 millions de francs mais seulement à partir de 1993.

--> La redéfinition des moyens en flotte : 40 millions de francs de loyers annuels (un appareil ayant pu être rendu à son propriétaire).

- La coordination forte des activités fret du groupe : 30 millions de francs en rythme annuel

--> Création d'un GIE regroupant les moyens fret d'Air France, UTA et Air Inter.

- **L'Investissement** : 1,2 milliard de francs

*N.B.- L'approche quantitative des économies induites par la création du groupe conduit à comparer une situation réelle à une situation "virtuelle" : ce qui se serait passé si le groupe Air France ne s'était pas constitué. La situation "non-groupe" a été implicitement assimilée à une sorte de statu-quo par rapport aux tendances qui prévalaient avant le 12 janvier 1990. Les montants affichés ne sont ainsi que des ordres de grandeur.*

Ces chiffres correspondent à des rythmes annuels de croisière : certains ont été atteints dès 1990, d'autres ne le seront qu'en 1992 ou 1993 ; ce délai avait d'ailleurs été prévu par la BANEXI.

Cette présentation laisse voir des résultats non négligeables. Ainsi que s'est plu à le souligner la direction du groupe, ces 500 millions annuels représentent :

- les deux-tiers du résultat annuel moyen d'Air France, UTA et Air Inter réunies sur la décennie écoulée, et une fois et demie celui d'Air France dans la même période,

- le quart de la capacité d'autofinancement annuelle d'Air France sur les dix dernières années.

**Que vaut ce chiffre cependant face aux terribles difficultés que doit d'ores et déjà affronter la compagnie ? Elle a eu elle-même l'honnêteté de reconnaître que 500 millions de francs ne représentaient qu'un tiers du retard des recettes d'Air France sur les trois premiers mois de l'année (soit 1,5 milliard de francs).**

#### • **Commentaire**

Examinant d'un peu plus près les commentaires qui accompagnent la présentation des économies permises par le regroupement, votre Commission a éprouvé toutefois quelques surprises touchant la définition de certaines synergies.

1. S'agissant des dépenses d'exploitation, la plus grosse partie des synergies consiste dans le redéploiement des activités d'Air France et d'UTA sur l'Atlantique-Nord. Plus de la moitié de ce poste, soit 132 millions de francs, a été créée en réalité par la prise en compte dans les synergies de l'évincement d'UTA des liaisons Province-New-York, de la réduction considérable du nombre total de ces liaisons et du recentrage de l'activité sur deux plateformes.

Soyons clairs : le regroupement a permis de mettre fin à une situation qu'Air France jugeait pour elle-même inadmissible et qu'elle avait tout fait pour rendre ingérable. Tout le monde s'accorde aujourd'hui pour dire que l'organisation du transport aérien entre la province française et New-York n'avait pas été bonne du fait, essentiellement, de l'hostilité de la compagnie nationale à son existence.

Le regroupement a été le moyen trouvé pour mettre fin à une exploitation qui s'était avérée coûteuse pour tous ; gageons que si le regroupement n'avait pas eu lieu, d'autres moyens, sans doute moins dispendieux, auraient été trouvés pour parvenir à un résultat plus rationnel. Personne n'avait obligé en 1989 Air France à perdre de l'argent sur ces liaisons. Il y a quelque excès à présenter comme une économie un retour à un statu-quo ante qu'Air France n'était pas obligée de rompre.

2. Plus grave : près des trois-quarts des économies d'investissement n'en sont tout bonnement pas !

En mars, ces économies avaient fait l'objet d'une présentation non détaillée. Votre Commission a donc cherché à obtenir un peu plus de précision à leur sujet. Réponse faite, il s'avère qu'elles se décomposent comme suit :

. Gestion commune de certains équipements des appareils du groupe .....	80 MF
. Vente d'un B.737-300 dont la sous-utilisation aurait été manifeste dans le cadre du groupe .....	160 MF
. Approche commune des projets d'extension des bâtiments dans le domaine du fret .....	70 MF
. Evolution coordonnée des plans de flotte des trois compagnies à moyen terme .....	875 MF

Sous ce dernier poste, se trouvait le commentaire suivant : avant la constitution du groupe Air France, UTA prévoyait de se défaire de 3 B.747-300 Combi, après l'arrivée de ses 6 premiers A.340 en 1993 et 1994. Air France, de son côté, envisageait, au cours de la même période, de recevoir 3 B.747-400 Combi venant se substituer à 3 appareils B.747-200 Combi, eux-mêmes destinés à prendre le relais -après réaménagement- de 3 B.747-100 de type "conjugué" qui devaient être retirés de la flotte.

Un raisonnement "Groupe" permettait de déboucher sur une solution plus avantageuse où Air France reprendrait les 3 appareils d'UTA pour remplacer ses B.747-100 et reporterait ainsi d'au moins 3 ans le projet d'acquisition de 3 B.747-400 Combi. Le différentiel d'investissement -c'est-à-dire la différence de valeur entre les 3 B.747-400 et les 3 B.747-300- était alors de l'ordre de 875 millions de francs.

Il serait donc plus exact de dire qu'une économie temporaire d'investissement sera réalisée en 1993 et 1994 : au lieu d'acheter des B.747-200 Combi pour prendre le relais des B.747-100 de type "conjugué", Air France rachètera des B.747-300 d'UTA ;

s'il doit y avoir une économie, c'est seulement à ce niveau qu'elle peut jouer et le seul différentiel d'investissement qui ait quelque sens doit être calculé par la comparaison des prix des B.747-200 et des B.747-300. En tout état de cause, les B.747-400 Combi devront bien être livrés.

Le chiffre de 875 millions d'économies en investissement doit donc être mis en pointillés pour le moins.

Il est toutefois incontestable que l'homogénéité de flotte, que la direction de groupe s'efforce de mettre en oeuvre, aura des effets non négligeables à la fois en termes de coûts d'exploitation et d'investissement. Voire, au-delà des économies d'échelle à attendre en termes d'entretien, une communalité renforcée permet naturellement d'importantes économies en matière de formation des personnels navigants techniques ne fut-ce que parce qu'elle permet aux compagnies de ne s'appuyer que sur un seul simulateur pour le type-avion considéré.

Ainsi, les économies d'investissement sont là encore bien réelles mais peut-être pas aussi importantes que le groupe Air France le prétend.

#### *b) Des synergies qui ont leurs limites*

- Certaines économies sont particulièrement modestes.

Il convient en premier lieu de rappeler que même avant le regroupement, Air France et ses filiales réalisaient un certain nombre d'économies grâce aux accords de coopération, soit entre elles, soit avec d'autres compagnies européennes, groupe Atlas, groupe Amadeus. Le regroupement n'a rien changé sur ce point. Certains effets sont, par ailleurs, singulièrement limités.

- Un poste de dépense important dans les charges d'exploitation fait l'objet d'un chiffrage dérisoire : le carburant, qui représente 10,5 % du prix de revient en 1989, s'inscrit en effet pour 1 % dans le total des économies (le poste "prestations de service" ne représente, tout compris, que 20 millions de francs d'économies annuelles).

En fait, il semble que les trois compagnies aient atteint, chacune indépendamment, une taille suffisante pour obtenir les conditions les plus avantageuses en termes d'achat de carburant. La réflexion se porte donc maintenant plutôt sur le recours à d'autres canaux d'achat. Un groupe de travail commun s'est mis en place dans

les trois entreprises afin de trouver des solutions pour sortir des réseaux habituels de vente.

Un autre poste, considérable celui-là, n'a quant à lui fait l'objet d'aucune évaluation : le personnel. Votre Commission aborde ce sujet -et cet incroyable oubli !- dans la dernière partie de son rapport.

Il n'est enfin sans doute pas nécessaire de vouloir à tout prix réaliser des synergies dans tous les secteurs ; la réflexion à ce sujet paraît toutefois en cours dans le groupe (voir infra).

#### • Les surcoûts du regroupement

En sens inverse, le regroupement de janvier 1990 aura sans aucun doute un coût élevé du fait de l'harmonisation des systèmes informatiques des trois compagnies.

Le degré d'intégration des systèmes informatiques d'Air France et d'UTA avant le regroupement était assez élevé.

UTA était depuis près de vingt ans cliente de l'informatique commerciale d'Air France (réservation et enregistrement en aéroport). Ces activités représentent approximativement la moitié de l'informatique au sein d'une compagnie aérienne. Par contre, les informatiques relatives au fret et à la gestion (financier, personnel, maintenance, programme, opérations aériennes) étaient totalement séparées.

Les relations avec Air Inter étaient, quant à elles, inexistantes.

Les distinctions qui existent actuellement entre les systèmes de réservation des deux compagnies résultent essentiellement des environnements et des pratiques différentes dans le traitement du trafic international et du trafic domestique. Le système d'Air Inter se limite pour l'essentiel aux ventes sur Air Inter et est totalement inadapté à la vente sur les vols des compagnies internationales. En ce qui concerne l'enregistrement, celui-ci se limite à une simple édition de cartes d'accès à bord sans aucun traitement alphabétique.

Le système d'Air France doit, quant à lui, être capable de vendre sur de nombreuses destinations, en correspondance avec d'autres compagnies, émettre des billets sur ces compagnies, communiquer avec elles, calculer la plupart des tarifs internationaux. Il doit également être capable de réaliser les mêmes opérations qu'Air

Inter, car les réservations de plus d'un million de passagers d'Air Inter transitent à travers lui tous les ans. Ses fonctions incluent donc la plupart des fonctions du système d'Air Inter.

Pour pallier à l'incompatibilité des deux systèmes, certaines agences commerciales de guichet de vente ont aujourd'hui deux terminaux, l'un relié au système Air Inter, l'autre au système Air France.

Estimant son système actuel trop limité, Air Inter avait décidé de se doter d'un ensemble informatique nouveau, aux fonctions plus étendues, se rapprochant de celles des systèmes internationaux tout en préservant le traitement de ses spécificités. Il s'agissait du projet Antares.

Le Président Attali, tranchant dans le vif, a décidé au mois d'avril l'abandon pur et simple de la mise en place de ce projet. Même justifiée, cette décision a aussi un coût qui n'a pas été pris en compte dans les "synergies" de groupe.

Le coût du programme Antares a été estimé à 250 millions de francs. 80 millions de francs ont déjà été dépensés.

Les travaux d'adaptation du système informatique d'Air France Alpha III à Air Inter ont, quant à eux, fait l'objet d'une évaluation de 125 millions de francs au total partagés entre Air France et Air Inter.

La prise en charge se fera progressivement : un enregistrement numérique centralisé conforme aux spécifications d'Air Inter sera disponible au premier trimestre 1992, la réservation sera quant à elle traitée par le système d'Air France à partir du 1er juillet 1993.

- Le risque de transmettre les pesanteurs d'Air France à ses filiales ne peut être négligé, à la fois dans la communication dans l'entreprise (on a souvent cité la communication écrite en cours à Air France, par rapport à la communication orale, rapide, dans les autres sociétés) et dans les circuits hiérarchiques (création à Air Inter d'un poste de directeur général, obligations nouvelles d'en référer aux directions centrales de la maison-mère...)

## 2. Des difficultés financières croissantes

### a) Les besoins de financement

#### • Présentation générale

Selon le dernier chiffrage de la société, les besoins de financement d'Air France restent considérables : 44,5 milliards de francs en 4 ans (1990-1993) soit 1,3 fois le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ; cela représente une moyenne annuelle de plus de 11 milliards de francs, soit le total des recettes moyen courrier -hors métropole-. Cette évaluation de 44,5 milliards de francs, intègre d'une part les corrections mineures intervenues au cours de ces derniers mois, qui concernent, comme on l'a vu, plus des **reports** d'investissements que des annulations, et d'autre part les nouvelles évaluations des parités monétaires qui ont été corrigées à la baisse.

Ces corrections n'ont pas toutes été ventilées poste par poste, et la présentation qui suit reprend les **prévisions faites en mai 1990**. Les chiffres peuvent être légèrement différents d'une année à l'autre. Ainsi, le chiffre final devait être légèrement inférieur, moins en raison d'une quelconque "synergie", que par le simple jeu des parités monétaires, puisque les prévisions du FDES étaient calculées sur un dollar à 5,80 F à partir de 1990 et la valeur finale moyenne n'a été que de 5,45 F.

A ses besoins propres, Air France doit aujourd'hui ajouter ceux de ses filiales, ce qui majore l'ensemble de près de 50 % (en 1991, 10,88 milliards d'investissements par la compagnie Air France, 15,89 milliards pour le groupe).

Le besoin de financement en investissements avions représente près de 21 milliards de francs en quatre ans. Le rachat d'U.T.A. soit 7 milliards, représente par conséquent une somme équivalente au tiers des investissements avions totaux de la compagnie, ou encore, près d'un an et 4 mois d'investissements avions. Cette opération, même financée sans dommage immédiat, ne peut qu'amplifier ou révéler les difficultés financières de la société.

Les investissements de la société se présentaient en mai 1990 comme suit (1).

1. Un tableau complet, année par année est donné en annexe.

Investissements Air France  
1990 - 1993

	Millions de francs	%
avions	20.992	46
autres Investissements aéronautiques	5661	12,4
sous-total aéronautique	(26.655)	(58,4)
sol	4.620	10,1
Participations	7.343	16,1
Couverture de change	354	0,7
Sous-total actifs immobilisés	(38.972)	(85,4)
Remboursement des dettes	4.315	9,5
Autres besoins	2.360	5,2
Total	45.648	100

Source F.D.E.S. - Mai 1990. US \$ : 5,80 F

Nota : compte tenu des corrections apportées aux programmes d'investissement et des nouvelles parités monétaires, le montant global des investissements est évalué début 1991 à 44,5 milliards de francs.

Le besoin de financement se stabilise à un niveau élevé autour de 11 milliards de francs par an, mais la répartition interne connaît des modifications sensibles, avec trois évolutions distinctes :

- . une stabilisation des investissements avions à un niveau élevé ;
- . une forte diminution des investissements en participation ;
- . une augmentation régulière des remboursements des dettes.

Cette évolution apparait clairement dans le tableau ci-dessous :

Répartition des besoins de financement d'Air France

Millions de francs

	1990	1991	1992	1993
Avions	4.085	6.355	5.212	5.341
Participations	5.173	1.090	1.000	80
Remboursement des dettes	725	893	1.136	1.561
Autres besoins	3.098	3.472	3.151	3.276
Total	13.081	11.810	10.499	10.258

Source F.D.E.S. - Mai 1990. 1 dollar : 5,80 F

• Les investissements aéronautiques

Les investissements aéronautiques représentent 26,6 milliards de francs en paiements et 33,2 milliards de francs en engagements sur quatre ans (1990-1992) soit 68 % du total des actifs immobiliers et 57 % du total des besoins de financement.

Les mesures intervenues en 1990 (voir la partie synergies chapitre II-B) n'affectent pas le total des investissements sur la période, mais seulement le rythme des livraisons, certains appareils étant reportés. Il n'en est pas tenu compte dans la présentation qui suit, établie pour l'essentiel sur les bases de mai 1990.

Investissements aéronautiques d'Air France

Millions de francs

Engagements	1990	1991	1992	1993	Total
Avions	5.576	5.951	5.521	10.630	27.678
Autres aéronautiques	1.222	1.210	1.486	1.615	5.533
Total aéronautique	6.798	7.161	7.001	12.245	33.211

Investissements aéronautiques à Air France (suite)

Paiements	1990	1991	1992	1993	Total
Avions	4.084	6.355	5.212	5.341	20.992
Autres aéronautiques	1.224	1.413	1.430	1.595	5.662
Total aéronautique	5.308	7.768	6.642	6.936	26.654

Source F.D.E.S. - Mai 1990. 1 dollar : 5,80 F

Le haut niveau des investissements avions appelle deux commentaires :

- D'une part, l'ampleur des investissements avions a été périodiquement revue à la hausse, sous l'effet de l'accélération des commandes (28 appareils commandés ferme et 14 options en 1989, 6 nouvelles options sur le B 747-400 en 1990). A l'inverse, la diminution du dollar compense partiellement le premier mouvement (les prévisions de 1989 étaient faites sur un dollar à 6,20 F, celles de 1990 sur un dollar à 5,80 F, le taux de change effectif moyen annuel a été de 5,45 F).

- D'autre part, l'investissement avions, même considérable, est loin d'être exceptionnel par rapport à ceux des autres compagnies. Le développement de la flotte a été, on l'a vu, particulièrement faible, par comparaison à Lufthansa (150 appareils en 1989, 113 à Air France, alors que les deux compagnies avaient exactement le même nombre d'avions 10 ans plus tôt), et à British Airways (la compagnie britannique a reçu en 1989 trois fois plus d'appareils neufs qu'Air France).

**Le plan ambitieux de modernisation de la flotte d'Air France est celui de toute grande compagnie et demeure inférieur à celui de ses compétiteurs européens.**

**Commandes d'avions des trois principales  
compagnies européennes**

	Air France 1990-1996		Lufthansa 1990-1996		British Airways 1990-1994	
	Fermes	Options	Fermes	Options	Fermes	Options
Airbus A 300			2			
Airbus A 310	2	2	3	15		
Airbus A 320	13	25	20	9	2	
Airbus A 321			20	20		
Airbus A 340	7	4	15	15		
Boeing B 737	13	12	45	15	27	16
Boeing B 747	15	14	11		13	10
Boeing B 757					3	8
Boeing B 767					13	19
Boeing B 747 C	6	5				
Autres					8	
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>62</b>	<b>116</b>	<b>74</b>	<b>58</b>	<b>61</b>

*Nota: les commandes ne sont pas strictement comparables; les commandes d'Air France et de Lufthansa portent sur les années 1990 à 1996; les commandes de British Airways portent sur les années 1990 à 1994; Les sources "constructeurs" donnent toutefois des résultats légèrement différents, notamment s'agissant des commandes d'Airbus. Par ailleurs, ce tableau donne le volume des investissements et non la valeur.*

*Source: Lufthansa et British Airways rapports annuels; Air France questionnaire*

• **les autres investissements**

- les investissements au sol. Selon les prévisions du FDES, en mai 1990, ils représentent une moyenne annuelle de 1,15 million de francs, mais seront vraisemblablement les premiers à subir les amputations des programmes d'investissement; ce fut d'ailleurs le cas en 1990 puisque certains investissements au sol ont été reportés en 1991.

Investissements au sol Air France

(Millions de francs)

	1990	1991	1992	1993	Total
Engagements	964	1.233	1.300	1.450	4.947
Paielements	998	1.072	1.200	1.350	4.620

Source : FDES - Mai 1990

- les participations

L'essentiel a été effectué en 1990, avec la prise de participation d'Air France dans le capital d'UTA, soit 4936 millions de francs ; Selon le ministère des transports, cette participation " a conduit à décaler certaines livraisons d'appareils prévus antérieurement" Naturellement, ces reports se retrouvent les années suivantes, ce qui explique la forte progression des paiements avions en 1991.

En 1991, 950 millions de francs seront consacrés à la poursuite de l'acquisition d'UTA . En dépit de ses difficultés, Air France, n'a pas totalement renoncé à toute opération financière, d'une part en reprenant les parts d'autres actionnaires dans ses filiales (rachat des parts de Suez dans Servair), d'autre part en majorant le capital de sa filiale financière, Air France Finance (de 7 à 307 millions de francs)

Participations d'Air France

(Millions de francs)

	1990	1991	1992	1993	Total
Engagements et Paielements	5.173	1.090	1.000	80	7.343

Source : FDES - Mai 1990

- les remboursements de dettes financières

Conséquence des emprunts en cours, les remboursements de dettes sont en vive progression sur la période, pour atteindre 1,5 milliard de francs en 1993, soit 30 % des investissements avions de l'année.

Remboursements des dettes financières  
d'Air France

(Millions de francs)

1990	1991	1992	1993	Total
725	893	1.136	1.561	4.315

Source : FDES - Mai 1990

b) *les capacités de financement*

• **présentation générale**

*"Pour les années 1990 et 1991, les besoins de financement sont considérables. Le gonflement du poste participations et l'effort important de renouvellement de la flotte conduisent à une dégradation de la situation financière d' Air France qui devra recourir à des cessions d'actifs, à l'endettement, à sa trésorerie, et probablement à des augmentations de fonds propres selon des modalités qui restent à préciser".*

Cette présentation de la DGAC à la fin 1990 donne les différentes solutions offertes à l'entreprise. Toutes n'ont pas les mêmes potentiels ni les mêmes faveurs de l'entreprise, et la compagnie a résolument donné la priorité aux cessions d'actifs.

Financement des investissements Air France

	1990		1991		1992		1993	
	M.F.	%	M.F.	%	M.F.	%	M.F.	%
Capacité d'autofinancement	2.317	18	2.540	21	3.075	29	3.628	35
Cession d'actifs	3.033	23	4.550	39	2.402	23	1.732	17,5
Fonds propres ou quasi fonds propres	1.500	12	1.500	13			2.000	19,5
Augmentation de dettes financières	4.083	31	3.200	27	5.120	49	3.620	35
Trésorerie	2.148	12	20	-	- 98	- 1	- 722	- 7
Total	13.081	100	11.810	100	10.499	100	10.258	100

Source : FDES - Mai 1990

• l'autofinancement

La capacité d'autofinancement est par définition tributaire des résultats d'exploitation de l'entreprise ( capacité d'auto financement = excédent brut d'exploitation - charges financières nettes - impôt sur les bénéfices et participation des salariés). Il y a deux moyens de suivre ce taux : soit par rapport à la production, soit par rapport au total des besoins financiers (1). Ces deux indicateurs sont en baisse très sensible au cours de ces dernières années. En 1990 et 1991, l'autofinancement devrait même s'effondrer en raison de l'impact de la crise du transport aérien sur les résultats de la compagnie. La capacité d'autofinancement ne devrait remonter, selon les estimations du FDES faites en mai 1990, qu'après 1992, tout en demeurant très faible.

Les deux tableaux suivants donnent les évolutions des volumes et des ratios d'autofinancement. Le glissement des prévisions au cours des années 1988 - 1991 est tout à fait significatif de la dégradation constatée.

1. L'entreprise utilise également une autre définition, construite "sur mesure" en agréant à la capacité d'autofinancement le produit des cessions d'actifs, ce qui "donne l'ensemble des ressources d'origine interne à l'entreprise". Les ratios sont naturellement très différents.

Capacité d'autofinancement  
d'Air France

(Millions de francs)

	1990	1991
Prévision 1988	3.955	3.975
Prévision 1989	3.535	3.826
Prévision 1990	2.317	2.540
Prévision 1991	740	1.710

Capacité d'autofinancement d'Air France

(en pourcentage)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Par rapport au chiffre d'affaires	9,3	9,4	9,2	11,5	5,6	2,12	n.c	n.c	n.c
Par rapport aux besoins financiers	81,1	51,8	67,6	66,8	24,6	5,7	15,7	29	33

1985-1990 - Source Air France - 1991-1993 - Source FDES

La situation du groupe est encore plus mauvaise puisqu'en 1990 l'autofinancement ne représente que 0,7 % de la production et 2,1 % des besoins globaux à financer.

La crise du Golfe a eu un effet amplificateur sur la dégradation des résultats de l'entreprise par le jeu conjugué des pertes de trafic, du surcoût des trafics maintenus (assurances, allongement des routes...), de la hausse des prix du carburant, et des variations monétaires.

Encore convient-il d'observer, s'agissant de ces deux derniers éléments, d'une part que le prix du carburant avait connu une baisse considérable au cours de la période antérieure, d'autre part que la baisse du dollar et du yen par rapport au franc représente certes un manque à gagner sur les recettes (estimé à 840 millions de francs par rapport aux recettes prévisionnelles), mais diminue également les paiements consacrés aux investissements puisque tous les achats d'avions, y compris les Airbus, s'effectuent en dollars.

Ces réserves étant faites, l'impact brut de la crise du Golfe sur la compagnie est estimé à 890 millions de francs en 1990, soit une somme pratiquement égale au déficit de la compagnie

Hausse du carburant	+ 800 MF
Surprises d'assurances	+ 70 MF
	<hr/>
	+ 870 MF
Produits supplémentaires provenant de la hausse des tarifs	+ 300 MF
	<hr/>
	570 MF
Baisse du trafic suite aux événements	- 320 MF
	<hr/>
Impact brut	890 MF

• la trésorerie

La compagnie disposait en 1989 d'une trésorerie abondante avec, d'une part, des placements en Sicav et fonds communs de placement (2,7 milliards de francs d'encours moyen en 1989), et d'autre part de disponibilités monétaires comptabilisées à hauteur de 3,1 milliards de francs dans le bilan 1989. Le rachat d'UTA a conduit à céder la plus grande partie des placements de trésorerie, et puiser dans les disponibilités.

• l'endettement

Malgré le recours massif aux cessions d'actifs, l'endettement de l'entreprise augmente sensiblement. Là encore, le glissement des prévisions est particulièrement significatif

Augmentation des dettes financières

(Millions de francs)

	1989	1990	1991	1992	1993
Prévision 1988	117	120	2.625		
Prévision 1989	1.412	2.245	3.268	3.592	
Prévision 1990	1.230	4.083	3.200	5.120	3.620
Prévision 1991		4.254	4.160*	1.700	3000

\* Y compris leasing.

Source : questionnaires budgétaires.

Le niveau d'endettement reste toutefois encore contrôlé grâce à la politique de désendettement menée au cours des années antérieures. Pour 1991, les emprunts prendront, à peu près à parts égales, la forme d'emprunts classiques et de leasing. Pour 1992, les 1700 millions de francs prendront la forme d'emprunts classiques. Le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres) à fin 1989 était de 0,7. Les mauvais résultats de 1990 et les conséquences de la crise du Golfe sur 1991 conjugués avec l'important programme d'investissement de la période 1990-1993 vont entraîner une détérioration de ce ratio qui atteindra 1,3 fin 1993.

#### • le leasing

Les compagnies aériennes disposent d'une alternative à l'emprunt classique, par la voie du leasing ou crédit bail, qui consiste à louer des avions pour une durée déterminée, avec ou sans option d'achat à l'issue de la location; les techniques et avantages du leasing sont présentées en annexe. 20 % de la flotte mondiale est exploitée en leasing.

Air France utilise les deux formules de leasing, le leasing financier, avec option d'achat, et le leasing commercial. Cette dernière technique permet également de gérer les sorties de flottes d'appareils tout en profitant des opportunités de prix sur le marché de l'occasion (voir ci après). La politique de la compagnie a suivi trois périodes distinctes:

.de 1973 à 1983, le leasing américain: le premier choc pétrolier a coïncidé avec l'arrivée des gros porteurs ; des mesures ont été prises pour faciliter la commercialisation des avions en étendant la pratique des crédits d'impôts ("investments tax credit") aux avions loués à des compagnies étrangères. Le taux de location était alors inférieur de quatre points aux taux d'emprunt de l'époque. 22 avions ont été financés de cette façon sur la période, dont 2 par la voie de crédit bail japonais et 3 par la voie de crédit bail français ;

.de 1984 à 1985, les investissements ont été réduits diminuant d'autant les besoins de financements extérieurs ;

. de 1986 à 1990: le "double dip": la compagnie est à la fois propriétaire et locataire; ce système permet de conserver l'économie d'impôt que le preneur aurait eu s'il avait été pleinement propriétaire, tout en bénéficiant des loyers réduits résultant des économies d'impôt réalisées par le bailleur propriétaire. Le bénéfice tiré de ces transactions est évalué entre 6 et 8 % des prix d'achats des appareils. Cette formule est aujourd'hui couramment utilisée avec des opérations croisées complexes (lease américain sur le B. 747, lease allemand ou japonais sur le A320).

Cette technique trouve son prolongement naturel dans le "lease back", ou location en retour, qui consiste à vendre des appareils avec relocation immédiate.

• le lease back et les cessions d'actifs.

Devant la limite des autres moyens financiers, la compagnie a délibérément choisi la voie des cessions d'actifs. Il s'agit d'une évolution majeure de la politique de financement de l'entreprise comme en témoigne le glissement des prévisions entre 1988 et 1991. La part des cessions d'actifs dans le financement des investissements augmente très nettement en 1990 et 1991 puis retombe après 1992 montrant d'ailleurs la limite de la formule.

Cessions d'actifs - Evolution des prévisions

(Millions de francs)

	1989	1990	1991	1992	1993
Prévision 1988	330	330	435		
Prévision 1989	526	340	742	533	
Prévision 1990	2.345	3.033	4.550	2.402	1.732
Prévision 1991		3.852	2.551	n.c	n.c

Source : questionnaires budgétaires.

En 1990, dans l'ensemble du groupe, les cessions d'actifs ont financé 6,4 milliards de francs, soit 33,9 % des besoins.

Importance relative des cessions d'actifs dans les besoins de financement de la Compagnie Air France

1989	1990	1991	1992	1993
23 %	39 %	39 %	23 %	16 %

Source FDES 1990.

Ces cessions d'actifs sont conjugués avec des relocations d'avions. Une première opération de ce type est intervenue en janvier 1986. Cette procédure prend aujourd'hui une toute autre envergure par l'intermédiaire de la société Air France Partners Leasing.

### Air France Partnairs Leasing (AFPL)

AFPL est une société de location et de négoce d'avions ,crée à Curaçao (antilles néerlandaises), le 19 décembre 1989. Les actionnaires sont Air France Finance,( 45 %) filiale à 100 % d'Air France, Partnairs NV,(45 %) société hollandaise, BNP Assets BV, (6 %)filiale de la banque publique, et Sufinair(4 %). On peut noter que la part des intérêts français est de 51 %. Un accord prévoit en outre toute dispersion du capital.

L'intérêt de la formule est triple :

- la vente d'avions déjà anciens et partiellement amortis dégage des plus values importantes; le prix de cession étant sans commune mesure avec la valeur inscrite au bilan,

- la compagnie conserve la pleine disposition des appareils pendant leur durée de vie résiduelle; Il est par ailleurs expressément prévu qu'Air France ne peut être déssaisie des appareils loués; De plus ,la compagnie détient un droit de préemption sur les appareils cédés par AFPL ( en cas de liquidation notamment),

- la compagnie reste partiellement propriétaire des avions, par l'intermédiaire de sa filiale ce qui peut être intéressant au sortir de leur utilisation par Air France. Les appareils peuvent en effet alors être loués à d'autres compagnies ou vendus; Le contrat portant sur une flotte encore jeune, entrée dans la compagnie entre 1977 et 1980, les appareils devraient conserver une valeur marchande à la fin de leur utilisation par Air France; Tout dépendra naturellement de la situation du marché du transport aérien à cette époque.

Le contrat porte sur la cession de 26 avions. Une première cession est intervenue fin 1989 dans de bonnes conditions. Cette cession-acquisition portait sur 5 B747; la sortie des appareils est étalée entre 1993 et 1996. L'acquisition a été financée à 12 % par l'actionnaire, à 3,7 % par le locataire, et à 84,3 % par divers établissements financiers (banques françaises allemandes et japonaises). Intervenue juste avant le retournement de cycle, le prix de cession a dégage une plus value de 1,6 milliard de francs.

En dépit des avantages financiers de l'opération , certaines observations peuvent être formulées.

D'une part il n'est nullement certain que les prochaines cessions se fassent dans les mêmes conditions avec une plus value équivalente à celle constatée en 1989, avant le retournement de la crise.

D'autre part, le montage d'opérations de ce type avec une société dont le siège social est à Curaçao, Antilles néerlandaises, s'accorde mal avec l'image que peut avoir l'opinion de sa compagnie nationale. Certes, les résultats des filiales sont imposés en France dans les conditions de droit commun (art. 209B du code général des impôts), mais le montage financier (acquisition par emprunt), et certaines dispositions fiscales en vigueur à Curaçao devraient limiter les prélèvements opérés en France...

Il n'est pas exclu que certaines réserves soient faites de la part d'anciens partenaires de la compagnie, -également spécialisés dans le leasing-, portant sur la constitution même de la société jugée peu compatible avec les règles des marchés publics; Indépendamment du bien fondé de cette critique, la Commission des communautés pourrait suivre une nouvelle "affaire".

Enfin, comment ne pas être frappé par la coïncidence étroite entre la mise en place de cette structure de financement (décembre 1989) et le rachat d'UTA. Certes, les deux opérations sont formellement distinctes mais il est probable que la décision de céder les actifs a été prise concommittamment au rachat d'UTA; La compagnie n'avait alors, pas d'autre choix.

La cession d'actifs ne constitue pas seulement une mesure de gestion, mais bel et bien une mesure de sauvetage.

- Les fonds propres

C'est assurément sur les apports en fonds propres que les précisions ont été les plus fluctuantes, d'une part sur les montants : 0 ou 2,5 milliards ou 1,8 milliards selon les prévisions, d'autre part sur la qualification même. Les prévisions jusqu'en 1989 portaient sur les "capitaux propres". A partir de 1990, cette notion, claire, a laissé la place à celle de "fonds propres et quasi fonds propres", pour intégrer la pratique des emprunts perpétuels qui, quoique "emprunts" figurent néanmoins dans la rubrique "quasi fonds propres", ce qui, par artifice de présentation comptable, permet d'afficher des bilans plus "présentables". La prévision est évaluée comme suit :

Fonds propres Air France

(Millions de francs)

	1989	1990	1991	1992	1993
Prévisions 1988	0	0			
Prévisions 1989	2.500	0	2.600	0	
Prévisions 1990	1.841	1.500	1.500	0	2.000
Prévisions 1991	1.841	0	3.000	n.c	n.c

Source : questionnaires budgétaires.

Ainsi, selon les prévisions du FDES les plus affinées, en mai 1990, Air France devait recevoir un apport en fonds propres "ou quasi fonds propres" de 5 milliards en quatre ans.

Cet apport dépend de l'actionnaire.

Le pourra-t-il ?

### C. L'ENTREPRISE EN SITUATION DE BLOCAGE

Avec la réglementation communautaire, l'annonce d'une concurrence renforcée, les difficultés financières prévisibles, l'entreprise se doit d'avoir un autre comportement. Elle doit faire face, et non plus être une entreprise qui se retracte et tente, comme un dernier carré -lui aussi face à la concurrence britannique et germanique- de préserver pour quelques mois une situation privilégiée que tout condamne.

Mais la compagnie n'est pas seule dans cette turbulence. La maladresse et l'imprévoyance de l'Etat, tuteur et actionnaire principal, se joignent à celles de la compagnie et l'ouverture sur le privé à l'exemple de ce qui se fait dans de nombreux pays, ne paraît pas encore mûre.

#### 1. L'Etat contrôle tout mais ne maîtrise rien

On l'a vu, peu d'activités sont autant réglementées que le transport aérien. Depuis le nombre de portes des avions ou "l'enlèvement d'animaux (égarés ?) sur les pistes" (art. 213-8 du Code de l'aviation civile -CAC) jusqu'au capital des compagnies, aux droits de trafic ou aux conditions d'émission des emprunts d'Air France (Art. L 342-3 du CAC). Rien, ni personne, ne vole, ne survole, ne décolle, n'atterrit sans le contrôle de l'Etat. Et pourtant, sans même parler de l'activité normative, aujourd'hui largement transférée à Bruxelles, beaucoup de choses lui échappent...

##### a) *Les ambiguïtés du discours*

#### • Le "ni nationalisation ni privatisation"

Sur ce point, tout, ou presque, a été dit. Nos collègues, au premier rang desquels M. Roger Chinaud (1), rapporteur général de la Commission des finances du Sénat, ainsi que M. Philippe de Bourgoing (2) ont fixé les idées. Le rachat d'UTA est une "quasi-nationalisation", une atteinte au principe annoncé dans la lettre aux Français par le Président de la République, le 9 avril 1988. Elle fait rentrer dans le champ des entreprises publiques une société de droit

1. *Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques - Sénat 1989-1990, n° 315.*

2. *Rapport sur le projet de loi relatif à la démocratisation du secteur public - Sénat 1989-1990 n° 67*

privé. Les dispositions relatives auxdites entreprises s'appliquent désormais à UTA (cf. modification de la composition du Conseil d'administration d'UTA à la suite de l'extension des dispositions relatives à la démocratisation du secteur public).

Ce débat n'a plus qu'un intérêt historique tant il est vrai que le dogme, partout, a volé en éclat. Ajoutons cependant que cette opération intervient largement à contre courant, puisque sur le plan international, on note le poids croissant des entreprises privées, ainsi que sur le plan intérieur, puisque le Gouvernement a entrouvert, en avril 1990, le capital des entreprises nationales en les incitant à chercher des partenaires et des financements privés à hauteur de 49 % du capital. Des partenaires, pas des absorptions.

Ajoutons enfin que cette opération prend même l'allure d'un paradoxe puisque, intervenue dans un secteur où la rareté des capitaux publics explique la plupart des évolutions examinées, elle a majoré l'endettement de l'acquéreur Air France qui, sans cet investissement, eût mieux pu financer l'indispensable modernisation de son outil de production. Cet alourdissement des charges de la compagnie nationale survient, en outre, à un moment où la recomposition du paysage aérien réclame à la fois souplesse d'adaptation et aptitude à saisir les opportunités, ce que ne favorise nullement une véritable croissance de l'endettement, après que les prélèvements sur la trésorerie et la cession d'actifs auront atteint leurs limites.

• La concurrence : le "stop and go"

- Avant 1990, "halte à la concurrence franco-française".

Ce message a été martelé par tous les plus hauts responsables : *"le choix du Gouvernement est d'éviter les querelles franco-françaises dans le domaine de l'aviation(...). La dispersion des efforts qu'aurait engendrée une concurrence franco-française aurait replacé notre pays dans une guerre dépassée(...)". Je ne vois pas pourquoi nous aurions suscité une concurrence franco-française en donnant à la compagnie UTA des droits de trafic qui sont actuellement ceux d'Air France" (1)*. *"Nous avons refusé la concurrence franco-française là où elle aurait affaibli notre pavillon confronté à la concurrence étrangère (2)".*

Le propos est clair : la concurrence sur les lignes internationales met en péril le pavillon national. Quant à la

1. Intervention de M. Michel Delebarre, Ministre des transports et de la Mer au Sénat - 26.11.88

2. Intervention de M. Michel Delebarre, Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer au Sénat - 27.11.89

concurrence sur les dessertes intérieures (hors DOM), elle n'est à aucun moment envisagée. Le choix de la compagnie, comme, avant, les décisions publiques, sont conformes à cette ligne directrice (refus de dessertes à UTA).

Ce comportement avait d'ailleurs été dénoncé une première fois par la Commission des Communautés, qui en 1989 était sur le point d'engager une procédure, non pas contre Air France, mais contre l'Etat français (voir supra - "Air France - une entreprise sans surveillance").

- Après 1990 : "vive la concurrence franco-française."

Après que la multiplication des obstacles à la concurrence ait été le meilleur moyen de garantir la pérennité du transport aérien français, Air France et l'Etat se sont retrouvés, après le regroupement opéré en janvier 1990, face à la Commission des Communautés Européennes. La Commission imposant des compétiteurs, l'Etat n'eut d'autre choix que d'accepter la concurrence, tant pour respecter ses engagements internationaux (puisque la Commission, il faut de temps en temps le rappeler, ne fait qu'appliquer des règles, issues du Traité et des directives adoptés par les Etats!...), pour donner des gages de libéralisme que pour sauver l'accord.

On sait ce qu'il advint : même si le choix fut discutable, l'Etat choisit d'attribuer des lignes à des compagnies tierces. Le courant était lancé, irréversible : 40 lignes seront accordées aux concurrents en vertu de l'accord du 30 octobre 1990, auxquelles s'ajouteront 17 lignes province-étranger fermées par Air France. Comme l'indique le nouveau ministre chargé des Transports : *"nous avons essayé de respecter l'esprit de l'accord, c'est-à-dire de créer une concurrence saine et réelle (...). La France est désormais dotée d'un grand groupe aérien, il n'est plus possible de vivre replié sur un pré carré. L'instauration de cette nouvelle concurrence est l'occasion de tourner vraiment cette page" (1). D'ailleurs, la poste elle-même doit prochainement se lancer dans le transport aérien de passagers (avec transport de colis postaux la nuit et transport de passagers le jour).*

La concurrence est morte, vive la concurrence.

Sans doute, les situations sont-elles différentes, le groupe est plus puissant, la compétition ne se fait ni avec les mêmes compétiteurs (UTA jusqu'en 1989, compagnies régionales ou charter depuis 1990), ni sur les mêmes marchés (très longs courriers avant 1990, et, dans l'ensemble, courts et moyens courriers après 1990); mais au-delà de ces arguments techniques, il y a bien un problème de cohérence qui se pose tant pour le citoyen qui manque de repère,

1. Propos de M. Louis Besson, Ministre de l'Equipement, du Logement, des Transports et de la Mer, reproduits dans le journal *Le Monde* - 1er mars 1991.

pour les compagnies régionales, qui craignent le prochain retournement, que pour le groupe lui-même, car à Air France et même à Air Inter "on ne comprend pas où on va".

*b) L'imprévoyance de l'Etat*

A de nombreuses reprises, l'Etat n'a été qu'un allié médiocre de la compagnie nationale. Diplomatie et transport aérien sont étroitement liés. La qualité de la première fait aussi la force du second. Certains succès britanniques ne s'expliquent pas autrement. Le succès de British Airways vient aussi d'une politique clairvoyante, qui a su négocier avec ses principaux partenaires avec dix ans d'avance.

C'est notamment le cas des relations avec les Etats-Unis. En 1976, le Royaume-Uni a renégocié l'accord bilatéral, afin de limiter strictement le nombre des compagnies américaines sur l'aéroport d'Heathrow (Pan Am et TWA). En 1990, alors que les Etats-Unis voulaient à leur tour modifier l'accord, afin de permettre à de nouvelles compagnies de prendre la place de TWA et de Pan Am, le gouvernement britannique a obtenu des concessions très substantielles qui pourront être un avantage déterminant dans la compétition internationale.

Sur cet enjeu crucial de l'atlantique nord, quelle a été l'attitude des pouvoirs publics français : mettre les compagnies américaines à Orly ! En effet, par comparaison à cette politique perspicace, l'Etat français donnait dans le même temps l'accès à Orly, aéroport préféré des usagers sur lequel arrivent pratiquement toutes les dessertes intérieures, aux deux compagnies américaines majeures (1).

La "synergie" tant déclamée, entre trafic intérieur et trafic international, jouait au profit de compagnies américaines ! Il fallut attendre 1990 pour qu'Air France ait une liaison quotidienne entre Orly et Newark. Selon les propres termes de la compagnie : "le succès de cette nouvelle ligne a été immédiat".

### Le rôle de l'Etat dans le succès britannique sur l'atlantique nord.

Alors que la plupart des compagnies européennes et américaines perdent de l'argent sur le marché transatlantique, British Airways a réalisé 33 % de son chiffre d'affaires, et de 64 % de son bénéfice total, sur les Amériques (Nord et Sud).

Ce bénéfice est en forte croissance : 65 millions de livres en 1987, 249 millions de livres en 1990. Certes, le résultat est un résultat d'ensemble qui couvre aussi bien l'Amérique du Nord que le continent sud-américain, mais il y a tout lieu de penser que la partie essentielle vient du trafic nord-américain.

Outre une gestion certainement plus dynamique et un trafic passagers quelque peu captif, la compagnie tire aussi sa force d'une réglementation très avantageuse par rapport à celle de ses concurrents européens, **habilement négociée par les pouvoirs publics.**

Après la **seconde guerre mondiale** les Etats-Unis ont conçu une série d'accords aériens bilatéraux avec le reste du monde, sur le modèle de l'accord conclu avec les britanniques, dit "accord des Bermudes". Les relations étaient fondées sur le libéralisme total (multidésignation, liberté de capacité) sous réserve de "clause de sauvegarde", en cas de déséquilibre excessif entre deux pays.

**En 1976**, présentant une modification radicale du transport aérien et l'implication inévitable des compagnies majeures américaines sur le marché international, les britanniques ont renégocié l'accord, dans un sens protectionniste, en limitant les capacités offertes, les accès et le nombre de transporteurs américains : l'accès à Heathrow serait limité aux seules compagnies à vocation internationale opérant déjà dans l'aéroport avant cette date, soit Pan Am et TWA.

Ainsi, la compagnie britannique a tiré profit d'une **politique clairvoyante de l'Etat** : alors qu'en France on compte jusqu'à huit compagnies américaines en 1989, dont quatre à Paris, l'accès de mêmes compagnies au Royaume-Uni était strictement réglementé, avec sept compagnies, mais surtout deux seulement sur l'aéroport central londonien.

**En 1990**, cet accord a été modifié, à la suite d'une demande formulée par les Américains de **transfert** à United et American Airlines des droits sur Londres détenus par Pan Am et TWA, mais sans remettre en cause l'équilibre antérieur.

Malgré la réaction très hostile de British Airways, dont la position avait été affaiblie quelques semaines plus tôt par de nouveaux droits accordés sur le Japon à une compagnie britannique concurrente (Virgin Atlantic), le Gouvernement anglais a donné une suite favorable à cette demande américaine (d'ailleurs conforme à une politique libérale prônée par les représentants britanniques).

A court terme, l'accord comporte certes un certain affaiblissement de la position britannique. Mais, le **Gouvernement** a obtenu en échange, des **concessions** très importantes, avec, d'une part, le droit d'ouvrir de nouvelles lignes à partir des Etats-Unis vers l'Amérique latine et le pacifique (sauf le Japon), et, d'autre part, l'accès au trafic intérieur américain par l'intermédiaire notamment du "code sharing" qui permet de faire apparaître British Airways dans la liste des vols "directs" entre une ville américaine desservie par un partenaire, et Londres (la ligne Des Moines (Iowa)-Londres, malgré un changement à New-York, apparaît sous un vol British Airways, alors même que le trajet Des Moines-New-York est assuré par une compagnie américaine, partenaire de la compagnie britannique). Cet avantage pourra, à terme, être déterminant dans la concurrence. (1)

(1) Voir ci-après chapitre IV - A -

*c) La démission de l'Etat*

L'Etat laisse l'entreprise tenir un rôle qu'elle n'a pas à avoir.

Est-ce un travers propre aux entreprises publiques, mais la compagnie est "convaincue d'incarner la légitimité de l'intérêt général" (1). Présentée comme une "sorte de Quai d'Orsay (...) remarquable pour rapatrier les Français en difficultés, mais pas pour s'adapter à la conjoncture" (2), elle excelle d'ailleurs dans ce rôle :

défenseur du pavillon "qu'aurait-on dit si UTA avait été achetée par les britanniques ?",

défenseur de la souveraineté nationale contre les technocrates de Bruxelles,

défenseur des deniers publics contre les exigences des régions car "sur le plan de la rationalité économique, le maintien de ces dessertes était indéfendable"

défenseur d'un centralisme parisien que tout dénonce, et pour tout dire, défenseur d'une conception saine du transport aérien.

Mais elle exerce aussi ce rôle parce que bien souvent, la place est laissée vacante par l'Etat. C'est assurément dans l'évaluation du rôle du transport aérien dans la politique d'aménagement du territoire que les lacunes de l'Etat apparaissent au grand jour.

1. L'expression est de M. Roger Chinaud, rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques - Sénat 1989-1990 - n° 315.

2. Le Monde - 12 avril 1991.

### Transport aérien et aménagement du territoire

Le Gouvernement a inspiré des mesures vigoureuses en matière de politique des transports : un schéma routier et autoroutier, avec trois plans successifs (Plan Méhaignerie, Plan Faure, Plan Delebarre), un schéma national des dessertes TGV, mais nulle part existe un schéma du transport aérien. Il existe un plan du fer et de la route, mais l'air est laissé à l'appréciation des compagnies. Les incitations publiques existent pourtant, mais sans cohérence. La desserte aérienne, comme, sauf exception, les infrastructures aéroportuaires ont été exclues dès le départ du champ des contrats de plan Etat-Régions.

Ainsi, de façon éminemment paradoxale, dans ce domaine réglementé à l'excès, la desserte aérienne est laissée au marché.

Cette démission a de graves conséquences :

- **pour l'Etat** lui-même. Il est impensable que pour de tels enjeux, il n'y ait pas de coordination entre administrations et entreprises publiques, sur fonds de querelles de grands corps, entre les "X ponts" de la SNCF ou de l'équipement et les ingénieurs de l'aviation civile de la DGAC.

- **pour les régions**, il faut laisser la liberté aux compagnies mais aussi bâtir avec les régions un véritable projet de développement, pour éviter d'éventuelles infrastructures inutiles source de gaspillage et de déception, mais aussi avoir un débat de synthèse sur les conséquences à long terme, du choix parisien de la compagnie nationale.

Il y a place pour plusieurs pôles de développement. L'Etat par aménagement du territoire interposé doit y concourir, même contre l'avis ou les intérêts de la compagnie,

- **pour les entreprises** elles-mêmes, car ce fonctionnement compartimenté à l'excès des administrations et des entreprises gêne la stratégie qu'elles peuvent avoir. Le conseil d'administration d'Air Inter eut été le cas échéant un des lieux appropriés pour cette réflexion, mais selon l'expression d'un haut responsable entendu, "l'actionnaire SNCF s'y comporte en observateur..." Le délai entre la commande et la livraison d'un avion exige une information précise sur les projets. Ainsi, la compagnie Air Inter avait commandé des A 300 en prévision de dessertes Paris-Bordeaux. La mise en oeuvre du TGV imposera l'A 320.

Il faut repenser politiquement le transport aérien.

Considérant que son image est par définition intouchable, la compagnie s'entoure de précautions extrêmes et classe volontiers en "confidentiel" des données qui figurent pourtant dans les rapports annuels des compagnies étrangères.

Ainsi, la répartition du chiffre d'affaires par réseau figure dans les rapports de British Airways et Lufthansa. Par dans celui

d'Air France (ou plus exactement plus dans celui d'Air France car cette donnée a été supprimée dans le rapport annuel de 1989).

Ainsi, la rentabilité des différents réseaux figure dans le rapport annuel de British Airways et a été communiquée dans la presse allemande sans démenti de Lufthansa. La Commission n'a pas eu ces informations.

Ainsi, la répartition des personnels selon leur niveau de rémunération (ainsi que les salaires versés aux principaux cadres), figure dans le rapport annuel de British Airways (1). La Commission a obtenu cette répartition, mais entourée de telles recommandations qu'elle n'oserait enfreindre cette sacro-sainte règle du secret.

Les 50 millions d'actionnaires d'Air France sont sur de nombreux points, moins bien informés que n'importe quel actionnaire de British Airways. Cette attitude de la compagnie est assurément révélatrice d'un état d'esprit, d'un culte, que l'Etat lui-même n'impose qu'aux affaires d'Etat.

## 2. Les ambiguïté du statut

### *a) Contrat de plan et contrat moral*

#### • Les règles juridiques

##### - La tutelle

La tutelle administrative du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget sur les sociétés Air France et Air Inter s'exerce de manière principale dans le cadre du décret du 9 août 1953 modifié par le décret du 16 février 1978 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales.

Le décret du 26 mai 1955 (n° 733) modifié par le décret du 21 mai 1973 (n° 501) portant notamment aménagement des textes relatifs au contrôle économique et financier de l'Etat s'applique également aux sociétés Air France et Air Inter.

Par ailleurs, s'agissant des investissements, le décret du 30 juin 1955 (n° 875) portant création d'un Fonds de développement économique et social et le décret du 18 octobre 1955 (n° 1368) relatif aux attributions du Conseil de Direction du F.D.E.S. ont été appliqués à Air France et l'ont été au niveau du groupe Air France à compter du Conseil de direction du 6 décembre 1990. De même le Conseil de direction examine les modalités de financement de ces investissements.

Enfin, conformément au Code de l'aviation civile, les tarifs et les programmes d'exploitation de la compagnie nationale sont soumis à l'approbation de l'Etat, comme le sont les tarifs et les programmes d'exploitation de l'ensemble des compagnies aériennes françaises.

### - Les sujétions imposées par l'Etat

*De l'avis même de l'administration : "Les sujétions imposées par l'Etat aux entreprises publiques de transport aérien ont considérablement diminué" jusqu'à ne plus justifier l'inscription d'une somme quelconque à ce titre dans les deux derniers budgets de l'aviation civile. Seuls demeurent inscrits au budget des transports terrestres les fonds relatifs à la continuité territoriale entre le continent et la Corse, au budget du Ministère des Affaires étrangères, ceux relatifs à la desserte de Strasbourg, capitale européenne.*

Des obligations peuvent toutefois être imposées aux compagnies aériennes. Quatre cas peuvent être distingués :

. Les obligations générales : pour les besoins de l'Etat dans le cadre de la crise du Golfe, un décret du 14 janvier 1991 a ouvert le droit de réquisition des compagnies aériennes françaises. Les services et les personnels de la compagnie nationale comme ceux des autres compagnies, peuvent ainsi être requis pour assurer au bénéfice de l'Etat les transports nécessaires, notamment, au rapatriement des personnes dans la région du Golfe.

. Les obligations de dessertes d'intérêt général, qui font l'objet de conventions particulières (desserte des DOM au départ de métropole, desserte bord à bord entre la Corse et le littoral continental, desserte de Strasbourg).

. Les obligations contractualisées avec Air France. Ainsi, l'article L 342-2 du Code de l'aviation civile prévoit que les obligations qui sont imposées à la compagnie nationale dans l'intérêt général font l'objet de contrats préalables assortis des cahiers des charges, passés entre la compagnie, d'une part, l'Etat, les collectivités publiques, d'autre part. Le dernier contrat de plan entre l'Etat et la compagnie nationale Air France est arrivé à échéance en 1986. Un nouveau contrat de plan devrait être négocié prochainement (voir ci-après).

. Les obligations contractualisées avec Air Inter : les relations entre l'Etat et la compagnie Air Inter sont régies par la convention du 5 juillet 1985.

Par cette convention, l'Etat accorde l'exclusivité de la compagnie sur son réseau domestique en contrepartie de l'engagement de la compagnie d'assurer sa mission de service public. La compagnie doit ainsi assurer le meilleur service possible au moindre coût, la continuité du service, améliorer sa productivité,

développer les liaisons inter-régionales et la desserte des régions enclavées au moyen de la péréquation interne.

Compte tenu de l'ouverture prochaine de certaines lignes du réseau d'Air Inter à la concurrence, les relations contractuelles entre l'Etat et les compagnies devront être réactualisées prochainement.

Air Inter participe avec Air France à la desserte de continuité territoriale entre la Corse et le continent dans les conditions exposées ci-dessus pour Air France.

### - Le contrat de plan avec Air France

L'Etat et Air France ont signé leur dernier contrat de plan le 11 octobre 1984, celui-ci concernait la période 1984-1986. Par la suite de 1986 à 1988 le gouvernement n'a pas eu pour politique de conclure des contrats de plan avec les entreprises publiques.

Depuis lors, des réflexions ont été engagées pour préparer un nouveau contrat de plan dont la mise au point a été différée pour permettre d'intégrer les perspectives créées par l'achat d'UTA par Air France.

Aussi le prochain contrat de plan entre l'Etat et Air France devrait être conclu à la fin du premier semestre 1991, porter sur le groupe Air France et couvrir la période 1991-1993, ce qui nécessitera un effort préalable de rassemblement des données passées sur une base consolidée et d'établissement de perspectives pour le groupe intégrant pleinement les effets de synergie attendus avec les différentes sociétés du groupe.

Ce prochain contrat de plan devrait comporter selon la philosophie traditionnelle les rubriques et principes classiques en la matière dans le domaine financier (rentabilité, modalités du financement), dans le domaine social, (formation, productivité et conditions de travail), dans le domaine technique, (investissements, contrôle aérien), dans le domaine commercial (offre et qualité du service), dans le domaine des relations avec l'Etat, (environnement réglementaire et rémunération de l'actionnaire).

### • Le contrat moral

L'exercice de la tutelle est apparemment souple. L'entreprise insiste notamment sur sa totale liberté de gestion en matière de choix et matériels, alors même qu'à des moments importants pour les autres sociétés nationales (Aérospatiale, SNECMA), l'Etat aurait pu faire pression pour le choix de certains matériels à forte participation française (Airbus, CFM).

La D.G.A.C. s'est-elle déjà opposée à une demande formulée par la compagnie nationale ? Le ministre en exercice répond à cette question par des "exemples convaincants" (sic) : *En 1989, la D.G.A.C. a refusé un relèvement des tarifs entre la métropole et les DOM ; elle s'est également opposée à l'ouverture de lignes entre Marseille, Toulouse, Bordeaux, d'une part, et New York d'autre part*".

Il va sans dire que ces "refus" sont totalement factices. Sur le premier point -relèvement des tarifs- le marché aurait de toute façon condamné la majoration. Sur le second point -lignes province - New York- il a été abondamment démontré qu'il ne s'agissait pour Air France que de présenter un contre-projet aux demandes formulées par UTA, sans aucune intention réelle de s'investir dans ces dessertes. La suite a d'ailleurs prouvé le désintérêt de la compagnie.

En échange d'une tutelle de gestion souple, il existe de façon informelle un contrat moral issu des relations étroites entre le pouvoir en place et les directions des entreprises.

Sans doute l'entreprise est-elle libre de gérer comme elle l'entend, en gestionnaire, mais on se souvient malgré tout des propos du Premier Ministre, interrogé sur le regroupement, affirmant sans détour : "j'ai piloté l'opération" (1).

Il s'agit d'ailleurs d'une constance qui peut aussi jouer dans l'autre sens. Ainsi, dans un moment crucial, peu avant l'examen définitif de premières demandes de dessertes internationales par UTA en 1987, le Président de la compagnie Air France s'en était inquiété auprès du Gouvernement. Les arguments avait dû être convaincants, car celui-ci renonçait à suivre l'avis favorable du CSAM et refusait de nouvelles dessertes transatlantiques à UTA.

**Ainsi, on ne sait pas toujours qui des deux, de l'entreprise ou de l'Etat, gouverne l'autre. A moins que se ne soient les mêmes, car les liens sont étroits entre le pouvoir et l'entreprise. Il suffirait de dresser la liste et l'origine des personnalités nommées aux postes clefs et souvent issues des cabinets ministériels, pour s'en convaincre.**

**Peut-on n'être qu'un gestionnaire quand on vient de si haut ?**

*b) Logique économique et logique sociale*

Si l'Etat surveille la rentabilité, parfois au détriment du développement, il veille aussi aux relations sociales, par des consignes plus ou moins informelles ou des interventions directes. Dans les deux cas, la liberté de gestion de la compagnie est encadrée.

• **La préférence à la tranquillité sociale**

Où vont les préférences de l'Etat ? A la tranquillité sociale.

Tous les gouvernements s'inspirent de cet objectif prudent et les initiatives courageuses, en son temps, de M. Delebarre, lors du conflit sur le "pilotage à trois" doivent être saluées à leur juste mesure.

Rappelons quelques péripéties significatives.

Premier exemple : le conflit de 1971

L'un des conflits aéronautiques les plus graves eut lieu en 1971. L'ensemble des transports aériens français fut alors bloqué par une grève des pilotes. Après plusieurs semaines de conflit, le Premier ministre de l'époque et son conseiller social ont souhaité qu'il y soit mis fin par la discussion d'un accord.

L'accord fut signé le 16 mars 1971. Dans cette affaire, l'Etat n'a pas seulement souhaité une négociation, ce qui était normal, mais a imposé la fin du conflit, quel qu'en soit le prix. Ce prix, à long terme, est particulièrement élevé. Cet accord, dit "P.V. du 16" (1), très largement inadapté aux conditions de vol et aux appareils actuels, régit encore aujourd'hui l'ensemble des rémunérations et des conditions de travail des pilotes des compagnies publiques.

Cet accord est considéré par beaucoup comme l'une des entraves les plus sérieuses à l'évolution des compagnies françaises.

Deuxième exemple : le conflit de Nice.

Ce conflit, qui sera examiné en détail dans la suite du rapport, avait pour origine le transfert des agents d'Air France aux postes d'Air Inter. Ils ne perdaient ni en salaire, ni en conditions de travail, mais, en changeant d'uniforme, ils perdaient en image. Un conflit spontané s'est déclenché, quelques jours après que la direction ait clairement annoncé, sur place, "qu'il n'y avait rien à négocier".

1. Voir ci-après chapitre IV-C - Le personnel.

Quelques semaines plus tard, tout était modifié, tout était accordé.

On ne peut exclure qu'après un regroupement aux objectifs incertains, après des fermetures de lignes unanimement critiquées, la puissance publique ait vivement recommandé aux responsables du nouveau groupe d'éviter une nouvelle épreuve de force qui comportait des risques non négligeables d'extension à d'autres escales.

Troisième exemple : le conflit à Air Inter du pilotage à deux sur l'A 320.

Un premier conflit sur le pilotage à deux était intervenu lors de l'introduction du B 737 à Air France. Après plusieurs mois de blocage, entraînant des retards dans les commandes d'appareils, la mesure avait fini par être acceptée, moyennant des aménagements techniques et des avantages de formation. Mais, le conflit le plus grave est intervenu à Air Inter en 1988.

Contrairement aux deux affaires précédentes, l'Etat a cette fois totalement soutenu la direction.

La grève à Air Inter sur la question du pilotage à deux de l'Airbus A 320 constitue une date décisive dans l'histoire du transport aérien français : pour la première fois, un président de compagnie tenait bon et recevait l'appui total du ministre, M. Michel Delebarre, dans un conflit majeur, face à une revendication essentielle de ses pilotes. Le président de la compagnie, appuyé cette fois par les pouvoirs publics, imposait la seule solution qui fut raisonnable (la plupart des pilotes se sont d'ailleurs ralliés au pilotage à deux sur l'A 320).

Jusqu'alors les compagnies publiques étaient en quelque sorte soumises à une règle informelle : et tous savaient au fond d'eux-mêmes qu'en France, ce n'est ni le premier ministre -quoiqu'il dise-, ni le président -quoiqu'il pense- qui dirigent les compagnies, ce sont les pilotes...

Avec la fin du conflit A 320 naissait un nouvel équilibre entre direction et pilotes, sans confusion des rôles.

Cet acquis doit être maintenu, il faut -cela paraît banal- que la direction dirige en ayant les mains libres. C'est en particulier le cas de la politique salariale, car les règles issues de la grille de la fonction publique s'appliquent fort mal aux cadres de haut niveau dont l'entreprise a besoin. C'est aussi le cas pour la gestion sociale en général. Faute de quoi, pour reprendre une expression bien connue, il

y aurait, à Air France, des pilotes dans les avions, mais y aurait-il toujours un patron dans la compagnie ?

### • L'emploi

Air France n'est pas une entreprise de main-d'oeuvre, mais c'est une entreprise publique phare. 1.000, 2.000, voire 10.000 suppressions d'emplois comme on l'a évoqué, pèseraient somme toute fort peu eu égard aux 2.603.100 demandeurs d'emplois recensés fin mars 1991, mais dans une période où les risques de dégradation se multiplient et soulignent la détérioration du marché du travail, toute décision majeure qui concernerait l'emploi en France, dans la compagnie, serait très difficilement acceptable pour les autorités de tutelle.

Les objectifs du contrat obligeront la direction de la compagnie à une gestion qui lui permette d'obtenir ces résultats et, quelles que soient les mesures à prendre - à savoir obligatoirement des licenciements- le pouvoir politique s'y opposerait-il ?

La question -ce fut d'ailleurs la dernière question de la Commission- a été posée au Gouvernement.

*Il fut répondu que "l'Etat n'est pas l'employeur et n'a pas pour rôle de se substituer à l'employeur (...) Rien n'interdirait dès aujourd'hui au groupe Air France de procéder à des licenciements. Simplement, si nous avons de l'avenir une vision optimiste, avec un groupe restructuré ayant pu atteindre ses objectifs de productivité, de compétitivité, dans une phase de nouveau développement de la clientèle du transport aérien, la perspective des licenciements peut être évitée. En revanche, si la reprise de la croissance du trafic aérien n'avait pas lieu et si nous étions mal préparés à la concurrence, nous aurions des motifs d'appréhension sur le devenir de ce groupe ainsi que sur les mesures qu'il pourrait avoir à prendre".*

Cette attitude appelle deux commentaires.

- Cette position d'attente, subordonnée au développement du transport aérien et à la restructuration réussie du groupe, est aujourd'hui grandement facilitée par l'habitude du recours massif aux affrètements de compagnies extérieures. Cela donne à la compagnie une marge de sécurité considérable, puisqu'avant d'examiner avec courage et lucidité les structures internes et les sureffectifs, la compagnie renonce d'abord aux affrètements extérieurs, reportant sur autrui le soin de gérer les difficultés sociales.

. L'emploi paraît subordonné aux perspectives du groupe et du trafic aérien : avec une vision optimiste, la perspective des licenciements peut être évitée ; dans le cas contraire, il y a des motifs d'appréhension.

D'autres compagnies ont fait pourtant un choix inverse. Elles ont opéré de larges coupes dans les effectifs, se donnant les moyens d'assurer de bonnes perspectives à la compagnie, puis ont réembauché en phase de développement.

Le choix de l'entreprise face au sureffectif se résume schématiquement de la façon suivante :

Solution A : 1. on garde l'emploi, et on attend la suite,

2. si la suite est bonne on a de la chance, si la suite est mauvaise on licencie.

Solution B : 1. on licencie et on attend la suite,

2. si la suite est bonne on réembauche, si la suite est mauvaise on ne regrette rien.

Avec la concurrence qui s'annonce, les faits ne donneront raison qu'à l'une des deux solutions.

*c) Logique financière et logique économique*

• **Présentation générale - La priorité à la rentabilité**

**"L'important c'est d'être bénéficiaire, la tutelle pèse moins lourd".**

- En une phrase, un ancien président d'Air France donne le ton et résume les relations entre l'Etat et la compagnie. Ce verdict est d'ailleurs confirmé par tous les observateurs extérieurs, ainsi la Cour des Comptes considère que *"la politique commerciale d'Air France a été fondée plus sur la recherche de la rentabilité que sur le développement"*. Certes, l'un ne va pas sans l'autre et l'objectif du dernier contrat de plan de 1984 était bien de doter la compagnie d'une structure financière solide afin d'aborder sa phase de modernisation mais, en réalité, l'Etat se satisfait fort bien d'une compagnie qui, a priori, ne pose pas de problème, paye des impôts, dégage des bénéfices, verse des dividendes, même modestes. L'Etat privilégie le court terme à la préparation du futur.

L'entreprise a d'ailleurs pleinement répondu à cet objectif qui lui était assigné. Les résultats, redevenus confortables à partir de 1985, ont permis de masquer une insuffisance de fonds propres et une perte de compétitivité.

L'expérience du contrat de plan de 1984 fut à cet égard, parfaitement révélatrice : le contrat prévoyait 712 milliards de francs de bénéfices en trois ans (résultat net avant impôts), l'entreprise en dégaugea 2,98 milliards, <sup>(1)</sup> soit quatre fois plus... Alors, on supprima la dotation en capital.

- De la même façon, l'Etat pouvait être satisfait d'une compagnie et, d'une façon générale, d'un secteur qui dégageait des rentrées fiscales non négligeables ou des rentrées en devises substantielles. Ces données sont présentées dans le tableau ci-après.

**Impôt sur les sociétés versé  
par les principales compagnies aériennes**

*(en millions de francs)*

Sociétés	1985	1986	1987	1988	1989
AIR FRANCE	486,0	388,9	467,3	239,2	50,7
AIR INTER	158,4	435,4	300,0	95,8	36,0
UTA	112,0	182,7	97,2	133,8	1,0
TOTAL	756	1007	864	469	87

*Nota : la chute constatée en 1989 est liée à la diminution des résultats, déjà très sensible en 1989 pour l'ensemble des compagnies.*

**• Les conséquences sur le capital**

- Dans cette situation apparemment confortable, tant par les résultats que par une conjoncture favorable, Air France ne constituait pas une priorité aux yeux des pouvoirs publics comme le montre le tableau ci-après. La manne de l'Etat était largement distribuée à d'autres. En trois ans, l'Etat a versé plus de 18 milliards de francs au titre de dotations en capital aux entreprises nationales, auxquels s'ajoutent 15 milliards de reprise de dette, soit 33 milliards de francs au total et pas un franc à Air France.

*1. La baisse considérable du prix du carburant n'était il est vrai pas étrangère à l'amélioration spectaculaire des résultats...*

LES « PUPILLES DE L'ETAT » ONT ENGRANGÉ 215 MILLIARDS DE FRANCS

Entreprises	Reprises de dettes	Dettes en capital			Autres apports publics*		Apports extérieurs**			Bénéfices réinvestis		Total
		1988	1989	1990	1989	1990	1988	1989	1990	1988-89	1989-90	
Air France							2 500			880	450	4 030
BF Aérienne						6 080		4 200		6 140	5 000	21 470
Ball		1 000	500	1 000			1 500			290	- 270	4 020
BAC		40								240	240	540
Châlon		1 100								2 980	2 440	6 520
Fininvest			1 000					5 310		1 920	3 420	11 650
Renard	6 000			4 100					11 230	8 910	8 070	38 310
Reims-Peulenc						4 680	7 260	1 800		2 220	2 400	18 360
Thomson				2 000			1 210			1 720	1 110	6 040
Union Aériale										4 630	7 070	21 010
Admiral	9 100		210									1 320
Alcatel		1 250								- 40	110	2 500
Erasm		1 650		500						0	350	1 000
GAZ Indesman				1 000								7 660
AGF						3 570				1 830	2 240	8 540
GAN					1 470	650			1 800	1 780	2 840	16 870
UAP						3 900			6 400	2 370	4 000	18 210
BIP						11 950				3 470	2 790	21 180
Cédit Lyonnais					1 500	11 550	3 950			1 340	2 840	1 860
CIC					1 000					840		140
Banque de Bretagne			140							0		3 450
Banque Paribas						140						
Divers et réserves			250	3 200						0		
Totaux**	15 100	5 040	4 100	9 800	3 970	42 540	13 920	13 810	19 630	41 540	45 370	214 840
	15 100		18 940			46 510		27 380		86 930		

\* Il s'agit essentiellement d'apports de titres  
 \*\* Apports extérieurs au marché des capitaux ou à d'autres investisseurs  
 \*\*\* Ces totaux incluent des doubles comptes et ne correspondent pas à une consécration  
 \*\*\*\* Y compris intérêts minoritaires.

Chiffres en MF, arrondis à la dizaine de MF.  
 résultat réinvesti = résultat net consacré (y compris minoritaire) - dividendes versés par la mère  
 (pour Thomson et pour le GAN, en à de plus soustraie la part de dividendes versés aux minoritaires de CSF et du CIC respectivement)

Source : La Tribune - 28 mars 1991

- Dans les années récentes, l'Etat a négligé son rôle d'actionnaire.

Les augmentations de capital avaient jusque là souvent été irrégulières, et intervenaient le plus souvent par à coups, pour faire face à de nouveaux investissements (le capital a quintuplé en 1962 pour faire face aux investissements en Boeing 707, doublé en 1972 peu après la mise en service des Boeing 747 et l'arrivée des Airbus A 300). Pour tenir compte du déficit entraîné par les deux chocs pétroliers, l'Etat a toutefois assuré un apport de fonds propres (capital et avances) faible mais régulier jusqu'en 1986. Mais dans l'ensemble l'apport public régressa aux premiers signes d'amélioration. La dernière augmentation de capital, de 2,75 milliards de francs à 3,15 milliards de francs, fut réalisée à 98 % par la transformation d'avances versées par l'Etat antérieurement (395,6 MF).

Apport de l'Etat en fonds propres - Air France

(Millions de francs)

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
100	260	165	521	0	350	4	0	0	0

Capital social d'Air France

(Millions de francs)

1948	1962	1967	1972	1977	1982	1985	1986	1987	1988	1989
100	500	500	1.000	1.373	1.818	1.973,7	2.758,5	3.156,57	3.156,57	3.156,57

- Cette politique de retenue pouvait s'expliquer en 1987, car il existait alors un projet visant à faire financer une augmentation de capital par des capitaux privés (voir ci-après), mais dès 1988, la situation apparaissait intenable, puisqu'il n'y avait ni projet d'augmenter les dotations publiques, ni projet d'ouverture aux capitaux privés.

Telle fut pourtant la solution choisie en Allemagne, la part de l'Etat étant ramenée progressivement à 51,4 % à la suite de deux augmentations de capital auxquelles il s'était volontairement abstenu de participer. Le capital social de Lufthansa est aujourd'hui de près de 5,4 milliards de francs, soit 78 % plus élevé que celui d'Air France.

A noter également que si la situation n'est pas favorable à Air France, elle est totalement aberrante à Air Inter, puisque le capital de la compagnie s'élève à ... 76 millions de francs ! La société corrige toutefois cette sous capitalisation par des provisions très importantes qui majorent les capitaux propres, notamment les provisions pour renouvellement de matériel aéronautique qui sont près de 60 % supérieures à celles d'Air France (910 MF pour Air Inter, 566 MF pour Air France, pour une flotte cinq fois plus nombreuse...).

• Récents développements

**2 milliards pour Air France**

Aiors que l'entreprise connaît aujourd'hui des difficultés financières majeures, l'Etat, après un retard accumulé depuis de nombreuses années, a décidé d'accorder une dotation en capital de 2 milliards de francs. le principe de cette dotation est acquis. Son versement est toutefois subordonné à la conclusion préalable d'un contrat de plan entre l'Etat et la compagnie, qui devrait avoir lieu cet été.

Cette opération vise à renforcer les fonds propres et permettre, par un effet de levier d'aider l'entreprise à trouver d'autres financements en concourant ainsi à consolider l'entreprise.

Cette initiative appelle trois observations :

- **Le renforcement de fonds propres** paraît indispensable pour **corriger** les erreurs antérieures, tant de l'Etat, qui rattrape plusieurs années de retard (l'absence d'augmentation en 1987 et 1988 était, elle, justifiée par un projet d'ouverture du capital à des capitaux privés), que de l'entreprise, car l'on s'explique mal l'extrême faiblesse de provisions pour renouvellement de matériel aérien que le recours au crédit-bail ne permet pas de justifier totalement.

- Cette dotation est inférieure aux **prévisions** établies dès 1988 par la compagnie puisque le tableau de financement prévisionnel sur les années 1988 à 1992 faisait état d'une première augmentation de capitaux propres de 2,5 milliards de francs en 1989, et d'une seconde de 2,6 milliards de francs, en 1991 précisément. Or, entre 1989 et 1991 les investissements financiers se sont accrus d'au moins 7 milliards de francs, et la dotation finalement prévue paraît bien modeste.

- **La relation avec le rachat d'UTA** ne peut être totalement évacuée. Sur le plan financier, le schéma est clair : une première tranche, cinq milliards, a été rachetée sans appel à l'Etat. On ne peut toutefois s'empêcher de constater que les deux milliards que l'Etat prévoit d'attribuer correspondent pratiquement au solde qui reste à financer, ou au surcoût par rapport à la première estimation de la valeur d'UTA. Mais comparaison n'est pas raison, et la Commission se gardera d'affirmer que l'Etat, deux ans après, finance à son tour le rachat d'UTA. En revanche, ce qui est incontestable, c'est que si la première tranche du rachat a modifié la structure de l'actif, sans conséquence majeure (augmentation des actifs financiers, compensés par une diminution des actifs avions et de la trésorerie), elle a aussi accentué le poids de l'endettement (+ 1 milliard) que les cessions d'acifs, nécessairement limitées dans le temps, ne parviendront pas à maîtriser, ne laissant à l'Etat d'autres solutions que de relever le haut du bilan, par la voie d'une dotation en capital. L'apport envisagé ne ferait par conséquent que prendre acte de ce déséquilibre.

- Enfin, bien qu'il y ait une divergence possible entre les commissaires européens, une **réaction de la Commission des communautés européennes** ou de concurrents étrangers ne peut être exclue. Aucune démarche n'a encore été effectuée à ce jour, en raison de l'absence de notification (qui ne peut d'ailleurs intervenir puisqu'il s'agit d'un projet de versement subordonné à la conclusion d'un contrat de plan), mais il est vraisemblable que celle-ci ne tarderait pas.

La logique défendue à Bruxelles est que l'apport de l'Etat n'est justifié que si un actionnaire privé effectuait un choix équivalent.

A l'évidence, ce seul argument est insuffisant : les circonstances sont telles qu'il serait fort peu probable qu'un actionnaire privé soit effectivement tenté, aujourd'hui, d'investir deux milliards de francs dans une société qui en perd près d'un !...

Mais en dépit des critiques qu'on peut lui apporter, la position communautaire existe, forte. Un passé, souvent conflictuel, existe lui aussi (voir chapitre II A - La concurrence imposée par Bruxelles).

La Commission de contrôle estime que le risque de voir dénoncer une dotation, significative aux yeux de Bruxelles, mais insuffisante pour assurer le plein succès de l'entreprise, est réel et sérieux.

Quelle que soit la position finalement retenue, en espérant cependant qu'elle soit favorable à Air France, ce nouveau censeur renforce les difficultés de la compagnie et ajoute un élément aux nombreux blocages financiers auxquels elle est confrontée.

### **3. L'ouverture inéluctable aux capitaux privés**

L'ouverture aux capitaux privés paraît inéluctable. Tout y conduit. Tout le permet. Une opération de ce type, comportant une augmentation de capital répartie entre l'Etat et les investisseurs privés a été préparée en 1987 avant que le krach boursier ne la stoppe et que le gouvernement suivant ne l'enterre. Une occasion exceptionnelle, ce jour-là, a été perdue. Il faudra toutefois attendre quelque temps encore pour qu'une autre se présente.

#### *a) Tout y conduit*

Il suffit de rappeler en quelques mots les principaux arguments développés dans le cours du rapport.

- **Les difficultés budgétaires (Voir ci-dessus paragraphes précédents)**

La compagnie, dans un marché hautement concurrentiel, tant à l'extérieur qu'en métropole, est aussi en compétition avec les autres sociétés nationales d'envergure mondiale, qui, elles aussi, attendent de l'Etat qu'il joue son rôle d'actionnaire.

Paradoxalement, les difficultés des sociétés sont souvent un atout pour bénéficier de fonds publics, et tel un pompier pyromane, l'Etat comble le retard qu'il a laissé se creuser. Est-ce une bonne méthode de traiter au coup par coup les besoins de financement du secteur public ? Air France, dans cette situation, par son marché, par son image, paraît au moins aussi bien placée que d'autres sociétés à l'ouverture aux capitaux privés, parfois éventuellement gênées par d'autres contraintes (entreprises d'armement).

• **Les contraintes financières** (Voir ci-dessus Chapitre III-B Les effets contrastés du regroupement).

La Cour des comptes estimait en 1991 qu'il manquait en 1988 deux milliards de fonds propres sans tenir compte de l'augmentation des investissements. Or, depuis trois ans, les besoins de financement ont considérablement augmenté par rapport à la situation et aux prévisions de 1988. Pour se limiter aux seuls investissements (hors remboursement de dettes), l'écart sur la période 1990-1992 entre les prévisions de 1989 et celles de 1990 est comprise entre 6 et 7 milliards de francs <sup>(1)</sup>, soit 28 % de plus, écart correspondant pour l'essentiel au coût du rachat d'UTA, à peine atténué par les "synergies" sur les investissements avions.

Investissements Air France (rappel)  
(Millions de francs)

	Période 1990-1992	1991
Prévisions 1989	23.788	8.148
Prévisions initiale 1990	30.587	10.056
Prévisions corrigées 1990	29.370	9.250
Prévisions 1990-ensemble du groupe		13.811

L'évolution des investissements et les limites auxquelles se heurtent les autres moyens de financement (autofinancement réduit par la crise, capacité d'emprunt obérée, cessions d'actifs limitées) imposerait de nouvelles augmentations de fonds propres que le secteur privé, dans certaines conditions, peut assurer.

1. L'écart s'explique par les différentes évaluations des taux de change franc / dollar.

- **Les exemples étrangers** (Voir ci-dessus chapitre II-D-Le bouillonnement concurrentiel du marché)

Il existe là un incontestable courant en faveur de la privatisation des compagnies aériennes, ou tout au moins de l'ouverture du capital des compagnies au secteur privé. L'exemple de Lufthansa doit être rappelé : la société a, entre 1987 et 1989, procédé à deux augmentations de capital auxquelles l'Etat a volontairement renoncées, faisant passer la part des capitaux publics de 82 % à 59 %, et ramenant la part de l'Etat à 51,4 % du capital.

L'évolution d'Air France est sur ce point totalement atypique : la position ultra dominante de l'Etat s'est encore renforcée à chaque augmentation de capital : 96,8 % en 1948, 98,7 % en 1972, 98,9 % en 1982, 99,37 % en 1990, et, avec le versement d'une probable dotation en capital, 99,6 % à partir de 1991 !

- **Bruxelles** (Voir ci-dessus chapitre II-A-La concurrence imposée par Bruxelles)

L'Etat ne peut plus raisonner dans un seul cadre national. La compagnie "sous surveillance" le restera. La dotation en capital de l'Etat, même si elle n'est pas contestée, sera au minimum examinée avec, on le sait, attention sur des critères qui ne sont pas nécessairement en parfaite concordance avec ceux de l'Etat et de la compagnie. Un partage du financement entre l'Etat et le privé évacuerait totalement tout risque de contestation, l'Etat démontrant ainsi qu'un investisseur privé a bien la même attitude, la participation de l'Etat apparaissant alors uniquement comme un acte d'actionnaire, soucieux, comme tout actionnaire, d'accompagner dans une activité à risques l'effort de l'entreprise.

**Au minimum, un financement partagé des augmentations de capital ferait cesser la suspicion des autorités communautaires.**

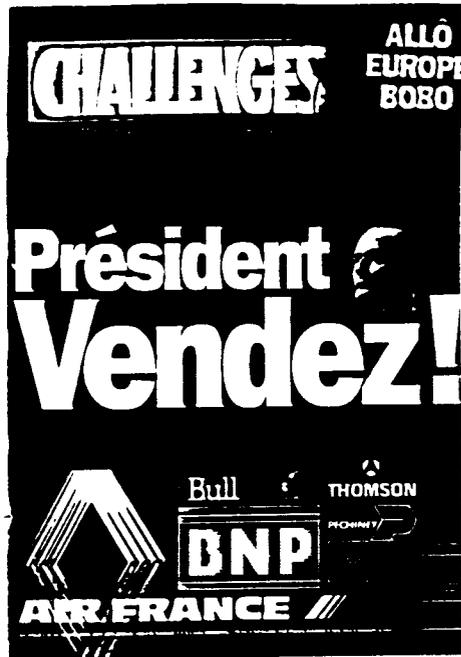
### - L'opinion

Enfin, la pression politique ne peut être évacuée. Pas seulement celle des élus, car cela fait longtemps que la Commission des finances de la Haute Assemblée, au premier rang de laquelle notre éminent collègue M. Marcel Fortier, rapporteur spécial du budget de l'aviation civile, prônent une ouverture du capital de la compagnie, mais aussi celle de la rue. Sans doute les placards

publicitaires, les premières pages de magazines spécialisés dans la finance, ne sont et ne font pas l'opinion, mais comment toutefois demeurer imperméable à ce slogan, cette injonction, affichée sur les murs "Président, vendez" (1).



Fortune - Octobre 1989



Challenges - Mars 1991

En son temps, la proposition de la Commission des finances n'avait recueilli qu'une fin de non recevoir. Aujourd'hui, il y a un large consensus.

Aucune personne mentionnée, quels que soient son rang, son titre, son statut, sa fonction, ne s'est opposée à l'idée d'une ouverture du capital de la compagnie, et beaucoup l'ont souhaitée.

La question de l'ouverture du capital a naturellement été fréquemment posée au cours des travaux de la Commission. La réponse du Ministre est claire : *"Ce n'est pas une direction interdite"*.

D'autant moins interdite qu'elle est même obligatoire...

1. Campagne publicitaire de Challenges - Mars 1991.

*b) Tout le permet*

L'ouverture minoritaire du capital d'Air France aux intérêts privés est d'ores et déjà possible. L'expérience a même été sur le point d'être tentée.

• **Les dispositions juridiques**

L'ouverture du capital est d'ores et déjà formellement possible, voire imposée. Trois cas sont envisagés :

- "l'obligation" du code de l'aviation civile - 1948.

**"Article L. 341-2**

*A concurrence de 30 p.100 du capital, l'Etat doit céder des actions de la Compagnie nationale Air France :*

*1° A des collectivités et établissements publics intéressés de la République française en métropole et outre-mer ;*

*2° A des personnes privées françaises, physiques ou morales.*

*En aucun cas, le total des actions souscrites par la deuxième catégorie ne pourra excéder 15 p.100 du capital."*

Quatre observations peuvent être formulées :

. L'ouverture du capital, à hauteur de 15 % au maximum, à des personnes privées, 15 % à des collectivités et établissements publics est bien formellement une obligation. L'Etat doit céder des actions.

. Cette obligation légale n'a jamais été respectée. De nombreux sénateurs, notamment M. Marcel Fortier avaient fréquemment relancé le Gouvernement sur ce point sans jamais obtenir de réponse. Mais au moins, cette disposition, totalement méconnue jusqu'il y a encore quelques années, est-elle sortie de l'oubli.

. Les collectivités locales sollicitées par votre Commission, n'ont pas paru manifester d'enthousiasme excessif à profiter de cette disposition qui leur est pourtant offerte.

. Cet article est dans le Code le seul de ce type. Pour les autres compagnies, le Code évoque seulement une clause de nationalité, mais sans se prononcer sur l'origine publique ou privée des capitaux (Art R. 330-2).

- Air France et les "lois de respiration du secteur public" de 1986

Air France entre dans le champ des articles des lois des 2 juillet et 6 août 1986, relatifs au régime applicable aux cessions de capital n'entraînant pas transfert d'entreprise du secteur public au secteur privé.

Les lois plus connues sous le nom de "lois de privatisation", comportent en effet des dispositions sur la cession minoritaire. Le régime est rappelé ci-dessous.

**Loi n° 86-793 du 2 juillet 1986**  
**Article 7**

I - Sont approuvés par la loi les transferts au secteur privé de la propriété :

- des entreprises dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social ;

- des entreprises qui sont entrées dans le secteur public en application d'une disposition législative.

II - Les opérations ayant pour effet de réaliser un transfert du secteur public au secteur privé de propriété d'entreprises autres que celles mentionnées au paragraphe I ci-dessus sont soumises à l'approbation de l'autorité administrative, dans des conditions fixées par les ordonnances mentionnées à l'article 5

Nonobstant toute disposition législative contraire, toute prise de participation du secteur privé au capital social d'une entreprise dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social, et qui n'a pas pour effet de transférer sa propriété au secteur privé, est soumise aux conditions d'approbation mentionnées à l'alinéa précédent.

**Loi n° 86-952 du 6 août 1986**

**Article 4 :**

Les cessions ou échanges de titres, les ventes de droits préférentiels ou les renonciations à de tels droits sont réalisées suivant les procédures du marché financier.

Toutefois, le ministre chargé de l'économie peut choisir l'acquéreur hors marché, après avis de la commission de la privatisation, dans les conditions fixées par un décret en Conseil d'Etat qui précise notamment les conditions de publicité auxquelles est subordonnée cette décision.

**Article 20 :**

Les opérations de transfert au secteur privé de la propriété des entreprises mentionnées au premier alinéa du paragraphe II de l'article 7 de la loi n° 86-793 du 2 juillet 1986 précitée sont autorisées par décret lorsque les effectifs desdites entreprises augmentés de ceux des filiales (...) sont supérieurs à mille personnes au 31 décembre de l'année précédant le transfert ou lorsque le chiffre d'affaires consolidé de ces entreprises et de leur filiales est supérieur à 500.000.000 francs à la date de clôture de l'exercice précédant le transfert.

Cet article appelle quelques observations :

- Sauf règles de forme, l'ouverture aux capitaux privés minoritaires n'est subordonnée à aucune condition quant à la gestion ou au capital de l'entreprise,
- L'opération ne peut avoir lieu en cas de service public national ou de monopole de fait,
- Cet article n'a pas été changé et demeure par conséquent en vigueur.

• Air France et l'ouverture minoritaire réglementée aux capitaux privés -le décret du 4 avril 1991.

Le décret n° 91-332 du 4 avril 1991, pris en application de l'article 4 de la loi du 6 août 1986, ouvre une possibilité d'ouvrir le capital de la compagnie nationale.

Le régime s'établit comme suit :

*"Article premier : Pour l'application des dispositions du deuxième alinéa de l'article 4 de la loi du 6 août 1986 susvisée, les prises de participation minoritaires du secteur privé dans le capital d'entreprises publiques dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social sont soumises aux conditions suivantes :*

- 1. Ces opérations sont prévues par un accord de coopération industrielle, commerciale ou financière ;*
- 2. Les titres sont souscrits en numéraire ou reçus en contrepartie d'apports en nature et correspondent à une augmentation de capital immédiate ou différée, réservée aux partenaires de l'accord, ne remettant pas en cause la majorité publique dans le capital de ces entreprises."*

Cet article appelle quelques observations :

- le nouveau décret n'annule évidemment pas la disposition du code de l'aviation civile qui est de nature législative. L'ouverture à 15 % -aux capitaux privés- et à 15 % supplémentaires aux capitaux publics reste de droit.
- il s'agit, contrairement aux dispositions précédentes, d'un régime réglementé et encadré par plusieurs verrous. L'ouverture se fait avec un partenaire français ou étranger et non sur le marché financier,

- cette participation française est subordonnée à la conclusion d'un accord de coopération industrielle, commerciale ou financière.

- cette participation est liée à une augmentation de capital.

- le nouveau décret impose avant toute opération un feu vert explicite du ministère des finances puisqu'il est précisé qu'"un décret approuve l'opération" envisagée.

#### • La tentative de 1987

Le vendredi 23 octobre 1987, M. Jacques Friedmann, Président d'Air France, allait présenter à la presse son projet **d'augmentation et d'ouverture** au public du capital d'Air France.

Il s'agissait d'une opération mixte, sur le modèle allemand, avec, d'une part, une **augmentation de capital** *"afin de contribuer au redressement nécessaire de la structure financière de l'entreprise et au rassemblement de capitaux permettant de faire face aux importants programmes d'investissements prévus"* et, d'autre part, de la mise en vente d'actions sur le **marché financier** dans le cadre des dispositions des lois de 1986 précitées à hauteur de 15 %. Dans ce but, les statuts devaient être modifiés pour mettre en oeuvre l'ouverture de capital et les modalités de cotation d'Air France en Bourse. Le capital serait représenté par deux catégories d'actions. Toute personne détenant directement et indirectement au moins 0,5 % du capital devait se faire connaître.

10 % de l'augmentation était réservée au personnel afin, selon les mots du président d'alors, *"de l'associer à la si nécessaire ouverture à l'extérieur"*.

Par augmentations successives, il était prévu de porter le capital d'Air France à 10 milliards de francs. Les capitaux privés auraient alors fourni 1,5 milliard de francs. Une seconde tranche de 15 % était également programmée.

Cette augmentation a été envisagée tant pour financer le programme d'investissement que pour instaurer un climat nouveau. L'entreprise engrangeait alors des bénéfices substantiels qui donnaient à cette opération les meilleures chances de réussite.

Alors que les invitations de presse étaient lancées, le lundi noir du krack boursier stoppait l'opération, puis le Gouvernement issu des élections de 1988 l'"oubliait".

*c) Les limites de l'opération*

La première limite est celle du seuil à ne pas dépasser. La seconde est celle du moment pour la proposer.

• l'opposition, au moins momentanée, à la privatisation pure et simple.

Jamais il ne s'est agi de privatiser Air France -en cédant la majorité du capital- mais de permettre l'accès de capitaux privés minoritaires tant pour financer les investissements que pour ouvrir l'entreprise.

Il est d'ailleurs tout à fait symbolique qu'Air France n'ait pas figuré parmi la liste de "sociétés privatisables" figurant à l'annexe de la loi dite de privatisation du 2 juillet 1986. Thomson, Matra, Elf entraient dans le champ, mais pas Air France.

Certes, alors, les syndicats, l'opinion acceptaient la privatisation des entreprises nationalisées en 1982 mais pas celle des sociétés nationalisées après la guerre. Par ailleurs, le contrôle par l'Etat du transport aérien n'avait, en tout cas à l'époque, rien d'une anomalie. Alitalia, SAS, Iberia étaient alors des compagnies nationales, British Airways n'était pas encore privatisée. Tout cela a bien changé. En revanche, il reste une forte tradition, une imprégnation de culture publique, et certainement encore un défaut de consensus social sur le sujet. La culture d'entreprise publique demeure très forte et il paraît peu opportun de prendre le risque d'un conflit social sur un sujet qui n'est aujourd'hui pas essentiel : l'important n'est pas de savoir qui détient le capital mais de savoir si l'entreprise fonctionne.

L'ouverture du capital paraît inéluctable. A terme, mais seulement à terme, il se pourrait que l'Etat ne conserve qu'une minorité de blocage.

• l'opportunité

Votre Commission considère qu'aujourd'hui l'entreprise paraît mal préparée à une ouverture du capital et insuffisamment attractive aux yeux d'investisseurs potentiels.

- Il y a, en premier lieu, une relative prudence à l'égard d'Air France. Certains peuvent réclamer la "vente d'Air France", de nombreux commentateurs ont une appréciation plus modulée. "Faut-il privatiser Air France"?(1). Poser la question c'est déjà n'en être pas tout à fait sûr, car la compagnie part assurément avec de nombreux handicaps, un immobilisme, l'absence de maîtrise de sa politique sociale, et pour tout dire, une impréparation à la compétition.

Il y a en second lieu un obstacle purement financier avec, d'une part une relative faiblesse des dividendes distribués, même dans les périodes favorables pour l'entreprise.

Evolution des dividendes distribués

	1985	1986	1987	1988	1989
Résultat distribué (millions de francs)	125	137	194,6	288,5	199
Résultat/capital*	6,3 %	5 %	6,16 %	9,1 %	6,3 %
Dividendes distribués à chaque action (francs)	1,37	1,50	1,85	2,74	1,90
Dividendes après avoir fiscal	2,06	2,25	2,78	4,11	2,85

\*capital nominal : 3.156 millions de francs depuis 1987.

- Avec, d'autre part, l'absence de résultats (et pour le moment, l'absence de perspectives) positifs. C'est naturellement l'élément clé d'une ouverture de capital réussie.

Cette ouverture était possible en 1987 et 1988 avec un résultat net de 700 et 1.200 millions de francs, mais il est évident qu'aujourd'hui des pertes de 882,5 millions de francs pour la société mère et de 717 millions pour le groupe Air France ne sont pas des conditions favorables à cette initiative.

Indépendamment des résultats de 1990 dus en partie au retournement de conjoncture, les conditions d'une ouverture du capital ne paraissent pas actuellement réunies. La Cour des Comptes elle-même a, sur ce sujet, une position parfaitement claire : "d'où qu'ils viennent, ces capitaux ne seront toutefois nombreux que si le niveau des résultats annuels de la compagnie justifie leur présence durable dans le haut de son bilan et que s'ils sont rémunérés selon les normes généralement admises. Or, l'examen fait du projet de placement de titres de la compagnie dont la réalisation dut être différée à l'automne 1987 et son actualisation sur les données le plus récentes ont montré qu'en dépit de leur amélioration, les résultats d'Air France, ceux des comptes individuels comme ceux des comptes consolidés, et le dividende distribué ne sont pas en mesure, aux niveaux où ils se trouvent encore actuellement d'intéresser valablement les investisseurs les mieux intentionnés".

Ce constat peut paraître sévère mais sans la conscience des réalités, le redressement reste un rêve. L'entreprise ne peut donc chercher à l'extérieur des voies de redressement; elle ne peut d'ailleurs pas trouver de solutions uniquement financières à ses difficultés. Le redressement ne peut venir que de l'intérieur.

## CHAPITRE IV

### LES VOIES DU REDRESSEMENT

Votre Commission ne se hasarderá pas à orienter l'entreprise. Elle n'en a ni les moyens, ni le mandat. D'ailleurs, les observations qu'elle a déjà formulées lui paraissent comporter nombre d'éléments suffisants à nourrir les réflexions de tous ceux qui s'attachent à l'avenir du nouveau groupe aérien français.

Mais, par ailleurs, elle ne peut rester indifférente à la situation parfois préoccupante qu'elle a constatée au sein du groupe.

Ses réflexions s'orientent autour de deux idées :

- construire un véritable groupe,
- mobiliser le personnel.

#### A. CONSTRUIRE SANS DELAI UN VERITABLE GROUPE

Sur le seul plan quantitatif, le regroupement des trois principales compagnies françaises donne un ensemble majeur du transport aérien mondial.

Le groupe Air France, c'est aujourd'hui :

- 90 sociétés,
- 233 escales,
- 195 appareils
- 64.894 agents,
- 35,2 millions de passagers transportés.

Le nouveau groupe est devenu numéro un du transport aérien en Europe.

### Comparaison des groupes

	Air France 1990	British Airways* 1989-1990	Lufthansa 1989
Chiffre d'affaires (milliards de francs)	56,8	46	44,2
Passagers transportés (millions)	35,2	25	23,4

\* arrêt de comptes au 31 mars 1990.

Cette seule comptabilité suffit-elle à créer un véritable groupe ?

#### 1. Etablir une véritable identité du groupe

##### a) Cesser les attermolements

Lors de la présentation à la presse en avril 1990 du rachat d'UTA, il était indiqué que *"l'acquisition faite par Air France permettra de supprimer les handicaps (du transport aérien et des compagnies françaises) en constituant un groupe homogène"*.

Seize mois ont passé depuis le regroupement. Où en est le groupe aujourd'hui ?

Les lignes directrices ont été données en avril 1990. Il s'agissait d'une part de constituer un groupe dans le respect de l'identité de chaque entreprise, par la voie de "coordination forte" (1), d'autre part "d'aller vite sans précipitation".

**Les faits ont montré que cette politique prudente s'apparente de très près au statu quo.**

A l'issue de cinq mois de travaux la Commission relève deux insuffisances :

- une certaine ambiguïté du message,
- une perte de temps considérable.

• Une certaine ambiguïté du message

Cette ambiguïté répond comme un écho à celle de l'Etat. La leçon est d'ailleurs la même : à politique claire, message clair ; quand le second varie, c'est que la première est défaillante.

- Le pari de coordination forte était, il est vrai, risqué :

*"Pour réussir à faire de trois compagnies distinctes un ensemble cohérent, deux approches extrêmes étaient possibles. Celle de l'"intégration dure" des trois compagnies : les expériences passées, notamment aux Etats-Unis, ont prouvé que cette approche n'était pas la plus efficace. Celle de la "cohabitation douce" : elle risquait de faire perdre un temps précieux à la veille du rendez-vous de 1993.*

*C'est en fait une troisième voie qui a été retenue, celle de la "coordination forte", qui préservera la spécificité de chacune des entreprises, tout en garantissant les meilleurs synergies entre elles."*

Cette coordination excluait d'emblée la fusion.

Les arguments développés pour justifier l'absence de fusion méritent d'être relevés :

- La fusion des trois compagnies ?

Cette hypothèse est écartée, pour conserver *"le maximum de souplesse de gestion"*.

*"En effet, Air France, Air Inter et UTA sont des entreprises distinctes qui ont chacune leur histoire, leur spécificité. Nous avons tout intérêt à garder un maximum de souplesse dans l'organisation du groupe. Dans le monde entier, les grandes entreprises s'efforcent de décentraliser davantage leurs structures afin de donner plus de souplesse à leur organisation. Nous héritons d'une structure décentralisée. Personnellement, je souhaite essayer de conserver au maximum cette souplesse (...). Cette fusion aurait été une erreur, l'ensemble aurait été excessivement rigide. Il en aurait découlé une forte pression à l'unification par le haut et l'ensemble aurait été difficile à gérer."*

La Commission ne peut qu'encourager le nouveau groupe à conserver et développer cette souplesse de gestion justement présentée comme un atout (potentiel). Elle encourage surtout à s'en inspirer, à tous les niveaux de la hiérarchie.

- La fusion d'Air France et d'UTA.

Cette hypothèse paraît concevable, tant les produits offerts sont par nature semblables, et que les différences de marchés ne paraissent pas être des obstacles majeurs à la création d'une seule unité long courrier. D'ailleurs, alors qu'il existe toujours un **président** d'Air Inter, il n'existe plus à UTA qu'un **Directeur général**, signe d'une possible évolution. Elle fut toutefois écartée pour des motifs parfois désarmants.

*"Il faut savoir que la fusion signifie généralement doublon des tâches, donc sureffectif. C'est ce qui s'est produit lorsque British Airways a acheté British Caledonian. Il s'agissait de deux entreprises concurrentes. Or, la fusion de deux compagnies concurrentes génère inévitablement des duplications qui doivent être résolues.*

*Ce n'est pas notre cas : Air France et UTA ne sont pas en compétition dans la mesure où elles se situent sur des marchés différents, complémentaires. Par conséquent, l'opération de regroupement ne fait pas apparaître de duplications évidentes."*

Ainsi, il apparaît d'une part que la "concurrence d'UTA" si longtemps présentée comme une menace, était en définitive supportable, car Air France et UTA ne sont pas en compétition, "et d'autre part, la démonstration utilise un syllogisme (1) savoureux : la fusion génère des doubles emplois ; or, il n'y a pas de fusion, donc il n'y a pas de double emploi.

- D'autres actions révèlent surtout une sorte de valse hésitation, tel le conflit de Nice, déclenché par maladresse, puis réglé par capitulation, et une société Aéromaritime que l'on défend haut et fort, puis que l'on saborde (voir ci-apès).

**Le groupe, par la coordination forte, ne s'est pas imposé. Il y a eu des décisions, des actions de gestion : un nouveau contrat global d'assurance, des commandes groupées, des spécificités gommées, des entretiens de flottes partagés, mais cela suffit-il à créer une dynamique ?**

1. *Syllogisme : par extension, raisonnement purement formel, sans rapport avec le réel.*

• Un délai inutilisé

*"Aller vite sans précipitation"*

Le regroupement, qui est certainement l'événement majeur de l'histoire du transport aérien français depuis la seconde guerre mondiale, a constitué, à juste titre, chez tous les personnels concernés un choc sans précédent, faisant naître un sentiment mêlé de confiance dans le nouveau groupe qui s'annonçait et d'inquiétude parfois pour son propre sort, et surtout une grande attente.

Seize mois ont passé, et beaucoup sont frappés par la modestie des mesures mises en oeuvre.

Le nouveau groupe ne peut raisonnablement se retrancher derrière l'attente des décisions de Bruxelles ou la crise sévère du transport aérien liée au conflit du Golfe.

Dans le premier cas, tout indiquait que la Commission des Communautés interviendrait dans ce sens -d'ailleurs l'accord négocié avec Air France n'est guère éloigné au fond de celui de British Airways deux ans auparavant- et il ne fallait pas être grand clerc pour le supposer. La période de crise, quant à elle, a-t- été suffisamment exploitée pour rattraper les retards d'entretien (il y avait eu quelques mois auparavant une grève des services du matériel) et permettre de redémarrer sur de nouvelles bases dès la reprise ?

A la limite, cette crise renforçait si besoin était le caractère exceptionnel de l'année : tout conduisait à une prise de conscience -elle existe- et des décisions qui ne soient pas seulement des contrats d'assurance ou des modifications d'escale. Tous les moyens étaient bons, du plus modeste au plus déchirant, fut-ce, pourquoi pas, par l'intermédiaire d'un nouvel uniforme, ou d'un nouveau siège social et administratif. Ce dernier projet existe d'ailleurs.

L'installation d'un siège social à Roissy, véritable centre nerveux du groupe sur son site privilégié, peut être une occasion d'impulsion. De hauts responsables ne cachent pas que ce déménagement pourrait être l'occasion de revoir les structures et les effectifs administratifs.

Les personnels, comme chacun d'entre nous, avaient besoin de symbole et d'actes concrets. Ils n'ont eu ni les uns ni les autres.

Après seize mois, le potentiel de confiance que l'on trouvait chez les plus motivés s'est épuisé. Il y avait un désir de sortir du marasme, mais l'ambition est retombée comme un soufflé.

La place a été prise par d'autres. Il est sur ce point particulièrement significatif de constater l'évolution des revendications et des messages en l'espace de quelques mois.

Dans l'attente, les personnels sont passés, pour les uns de l'espoir à la crainte, pour les autres de la crainte au soulagement, mais ce changement traduit dans les deux cas une désorientation.

En janvier 1990, les personnels de base s'exprimaient, de façon spontanée, avec deux attitudes opposées : traumatisée à Air Inter et UTA, triomphante à Air France. En janvier 1991, la Commission a constaté un revirement avec une nouvelle dynamique à Air Inter tandis que le personnel d'Air France paraissait angoissé. Mais aujourd'hui, l'enthousiasme est retombé faute d'une remise en ordre énergique et d'un message clair et les syndicats reprennent l'initiative.

**La direction du groupe a peu profité de cette occasion exceptionnelle qui lui était offerte, et qu'elle s'était donnée.**

*b) Refuser la logique des règlements de compte*

Cette "coordination forte" est, il est vrai, rendue difficile par la spécificité de chacune des entreprises, notamment des deux nouvelles filiales qui se sont construites l'une et l'autre par opposition à Air France, devenue société mère.

Ce passé laisse des traces. Trois mois d'audition, et les libres propos des personnels- à tous les niveaux- ont permis de s'en rendre compte. Comment composer un vrai groupe dans ces conditions ?

Les conditions de départ n'étaient donc pas particulièrement favorables. Encore faut-il que les rancoeurs ne soient pas entretenues.

La courte histoire d'Aéromaritime est sur ce point particulièrement significative.

## Aéromaritime - Une logique de règlement de compte

Aéromaritime est une petite compagnie, créée en 1977, filiale d'UTA, spécialisée dans les vols charters et la desserte des DOM. La compagnie a été un élément important des négociations entre Air France et le groupe Chargeurs, au moment du rachat d'UTA. Le président du groupe Chargeurs souhaitait au départ conserver la compagnie, qui avait alors deux avantages importants : d'une part, c'était la seule compagnie à avoir des droits charter sur l'ensemble du monde, d'autre part, au prix il est vrai d'importantes difficultés sociales, les salaires des personnes navigants étaient sensiblement inférieurs à ceux des autres compagnies régulières

Air France a imposé le rachat.

Quelques mois après le regroupement, il est précisé "qu'Aéromaritime conservera ses Boeing 767 et volera de ses propres ailes sur les départements d'Outre mer".

Que s'est-il passé depuis ?

L'activité charter a été regroupée sous la direction d'Air Charter internationale, filiale d'Air France. Aéromaritime perd son droit de commercialiser les vols.

L'activité régulière sur les DOM est maintenue grâce à deux des comptoirs et a connu une très forte progression, alors même qu'Air France continuait à perdre des parts de marché. En 1990, Air France perdait dix points de parts de marché sur les Antilles et treize sur la Réunion. Aéromaritime, qui, il est vrai, partait de beaucoup plus bas, progressait de 3,5 points sur les Antilles et de trois points sur la Réunion. Le mouvement de ciseau s'accélérait encore de façon spectaculaire au premier trimestre 1991, période troublée par la crise : sur la Réunion, une chute de passagers de 46 % pour Air France et un gain de 62 % pour Aéromaritime.

Sur le plan social, le régime salarial s'est uniformisé : il est question de modifier la composition des équipages PNT et PNC sur le modèle et les normes de la compagnie, le personnel d'Aéromaritime "rentrant dans le rang". Le "PV du 16" s'applique désormais. Selon la Tribune de l'Expansion, "Air France s'est révélée incapable de conserver à Aéromaritime ses avantages de coûts salariaux". Le quotidien reproduit d'ailleurs des propos sans ambiguïté du président du groupe : "Il serait suicidaire de créer le désordre au sein du groupe pour conserver une verrue de productivité dont l'impact global sur nos coûts est marginal".

Apparemment, le nouveau groupe se prive de cet atout qui pouvait être utile sur un marché très particulier (la desserte des départements d'outre mer), d'un outil dans lequel il existait une **dynamique**. Ce point est important. Est-ce si fréquent pour s'en défaire si vite ?

Comment dans ces conditions interpréter la fin d'Aéromaritime ? En finir avec un concurrent, dans l'espoir vain de retrouver des parts de marché perdues, en finir avec un "laboratoire de compétitivité" trop gênant pour l'ensemble du groupe ? Air France gère-t-elle ou règle-t-elle ses comptes ?

Il faut naturellement se dégager de cette expérience encore limitée à Aéromaritime, mais plutôt s'inquiéter des objectifs et de la méthode retenue. Demain, le nouveau groupe supprimera-t-il, pour les mêmes raisons, les ateliers d'entretien d'Air Inter et d'UTA ?

## 2. Définir et mettre en oeuvre une véritable stratégie de groupe

Le groupe Air France existe mais il s'identifie mal, nous venons de le constater. Son ossature demeure embryonnaire. L'équivoque règne en maître et l'avenir est tracé de façon incertaine.

Votre Commission a souhaité en aucune façon s'engager dans une voie consistant à énumérer ce qui lui paraîtrait convenable de faire ou de ne pas faire, notamment dans un domaine où la liberté du chef d'entreprise doit être entière, et se limitera par conséquent à quelques observations.

### *a) Organiser une stratégie par produit*

Rappelons, également, que chacune des compagnies composant le groupe assure, avec plus ou moins de réussite par rapport aux autres, un grand nombre de ces services, quand ce n'est la quasi-totalité pour Air France.

L'examen des forces des trois compagnies démontre qu'elles maîtrisaient, cinq types de produit :

- un produit fret, international (Air France - UTA) et domestique (Air Inter - Air France) ;

- un produit long-courrier haut de gamme pour le transport régulier de passagers (vols internationaux tri-classes d'Air France et d'UTA) ;

- un produit moyen-courrier pour le transport régulier de passagers (vols internationaux et domestiques bi-classes d'Air France) ;

- un produit moyen-courrier densifié pour le transport régulier de passagers (vols avec service simplifié d'Air Inter) ;

- un produit charter moyen et long-courrier pour le transport de passagers (Aéromaritime et Air Charter).

**Il paraîtrait donc logique de construire des lignes de produit par centre d'excellence, en refusant impérativement l'alignement sur le pôle le moins efficace.**

Dans le domaine du fret, le nouveau groupe occupe des positions solides en raison même des résultats respectifs des trois compagnies : Air France est troisième et UTA vingt-cinquième pour le trafic international, Air Inter dix-huitième et Air France trente-cinquième (1) pour le trafic domestique dans le classement établi par IATA en fonction du nombre de tonnes transportées. La logique propre du transport de fret dominant ici les variations commerciales liées à la distance, il apparaît d'autant moins nécessaire de décliner ce produit en fonction du caractère international ou domestique que les structures assurant un traitement différencié existaient déjà avant le regroupement (par exemple : pour le fret express, Sodexi pour Air France, Inter Ciel Service pour Air Inter).

Il s'agit donc davantage, en la matière, de fédérer des moyens complémentaires que de distinguer les prestations. Le groupe paraît d'ailleurs s'engager dans cette voie. Depuis neuf mois, toutes les structures assurant du transport de fret sont réunies en un groupement d'intérêt économique. Déjà, le groupe s'est appuyé sur ce pool pour participer, à hauteur de 40 %, à la création de l'Aéropostale, la nouvelle compagnie constituée avec la Poste (40 %) et TAT (20 %) pour acheminer le courrier de nuit. S'inspirant de l'expérience d'Inter Ciel Service, l'Aéropostale, peut grâce à des appareils "quick charge" transporter des colis postaux la nuit et des passagers le jour.

• Le registre des produits long-courrier haut de gamme n'a guère besoin d'être modifié, les réseaux exploités par Air France et UTA étant parfaitement complémentaires et la qualité du service offert équivalente. Le maintien de la qualité de service doit être un impératif absolu. En revanche, la cohabitation des deux produits moyen-courrier aurait à être précisée et redéfinie.

La compétitivité et les succès d'Air Inter prédisposent naturellement cette compagnie à étendre son activité à l'ensemble de l'Europe, voire même jusqu'au Maghreb ou à d'autres régions du pourtour méditerranéen. Elle ne peut, toutefois, prétendre capter l'ensemble de la clientèle potentielle représentée par ces marchés. L'entreprise s'est construite autour d'une image de marque et d'un produit efficace mais simple qu'il serait imprudent de transformer. De ce fait, elle risque d'attirer assez peu, notamment sur les vols internationaux, certains passagers à haut niveau de contribution (hommes d'affaires, touristes aisés) préférant acquitter un prix plus élevé pour bénéficier d'un service plus étoffé.

Les prestations assurées par Air France sur ce créneau (vols bi-classe) conservent donc toute leur pertinence tant sur

1. Air France passe à la douzième place quand on prend en compte le nombre de kilomètres parcourus.

certaines liaisons intérieures que sur un grand nombre de lignes européennes.

Il convient toutefois de veiller à ce que la cohabitation des deux offres ajoute à l'expansion de l'aviation commerciale française et d'éviter, impérativement, qu'elles se "cannibalisent" mutuellement, ce qui conduirait à engager des frais commerciaux supplémentaires sans gains significatifs de parts de marché. Des études approfondies de marketing devraient permettre de cibler avec précision celles de ces dessertes moyen-courrier qu'il conviendrait de confier, soit en exclusivité à une seule des compagnies, soit conjointement aux deux compagnies, en distinguant sur ce sujet selon les créneaux horaires et, éventuellement, selon les aéroports lorsqu'une même métropole en comporte plusieurs.

Le choix, déjà effectué, d'attribuer à Air Inter la tâche d'effectuer pratiquement toutes les liaisons Orly/Nice semble d'ailleurs s'orienter dans le bon sens, puisqu'il réserve à Air France le soin de drainer vers Roissy, sa plateforme principale, toute la clientèle intéressée par une correspondance internationale. En revanche, la décision qui se dessine, pour ce qui concerne le produit charter, est quelque peu préoccupante car elle laisse supposer l'acceptation d'un alignement sur le pôle interne le moins efficace. Or, c'est justement la stratégie inverse qu'il conviendrait de privilégier.

L'activité charter du groupe Air France s'organise autour de deux structures distinctes, d'une part, Air Charter filiale d'Air France (80 %) et d'Air Inter (20 %) et, d'autre part, Aéromaritime filiale à 100 % d'UTA depuis janvier 1990 (1). La situation des compagnies se présente comme suit.

**Comparaison sommaire Air charter / Aéromaritime**

	Flotte	Effectifs*	Passagers transportés	Chiffre d'affaires**	EBE**	Résultat net**
Air Charter	11	52	1,9 million	1.572	154	14,5
Aéromaritime	8	414	406.000	902	-95	-116

\* La différence sensible entre les deux compagnies vient du fait que l'essentiel des personnels d'Air Charter sont en fait des personnels d'Air France.

\*\* Millions de francs.

1. Avant le regroupement, Aéromaritime était filiale d'UTA à hauteur de 51,4 % et du groupe Chargeurs SA pour 48,6 %.

A priori, tout indique une supériorité manifeste d'Air Charter, susceptible par conséquent d'être l'élément **moteur** d'un pôle charter. Avant d'envisager l'élimination pure et simple d'Aéromaritime, ce fut d'ailleurs la solution initialement retenue par Air France. Votre Commission espère que l'évolution choisie est la bonne, mais on n'en est pas sûre. En dépit de difficultés financières réelles (liées en 1989 à une grève sévère du personnel navigant) ou de revers incontestables (Airbus Industrie n'a pas renouvelé le contrat d'exploitation des "superguppy"), Aéromaritime avait un potentiel, un dynamisme qui méritait d'être préservés. Air Charter fonctionne en réalité comme une excroissance d'Air France, avec les mêmes équipages, les mêmes conditions de travail, souvent les mêmes avions.

Les bons résultats d'Air Charter proviennent d'ailleurs en grande partie de son appartenance au groupe puisque la filiale loue à la société mère les avions à l'heure dans des conditions de rentabilité par conséquent exceptionnelles - sans coût fixe ni maintenance - et que Sotair, filiale voyageur d'Air France est depuis 1989 le premier client de la compagnie (Produits "Jumbo", Jet America). Une alliance conclue entre Sotair, Fram et Frantour, dote Air Charter d'un noyau de clientèle particulièrement solide.

De bons résultats et ces appuis ont, pour l'instant, masqué les faiblesses de la compagnie sur le seul terrain "des vols à la demande", notamment des conditions d'exploitation en personnel coûteuses. Air Charter sera-t-il apte à affronter la concurrence de Minerve et des autres compagnies ? Aéromaritime n'était plus ce challenger redouté, mais la compagnie aurait pu le devenir grâce à des coûts d'exploitation inférieurs, une incontestable mobilisation des personnels. Devant la menace d'extinction de la compagnie, les personnels se sont même proposés pour racheter Aéromaritime.

Cette "verruge de productivité" selon l'expression du président du groupe a été éliminée, sur le mode habituel. D'abord en tuant le produit : Aéromaritime depuis le regroupement, ne pouvait plus commercialiser ses vols - la vente des vols à la demande incombant désormais à Air Charter (certains marchés, tels des vols européens au départ de Toulouse lui auraient même échappé au profit d'Air Provence faute de véritable politique commerciale d'Air Charter). Ensuite en le banalisant, la composition des équipages commerciaux a été modifiée sur le modèle d'Air France ainsi que la rémunération et il se pourrait que les B 767, pilotés à deux à Aéromaritime, soient pilotés à trois. Enfin en le canibalisant ; alors que le président du groupe s'était publiquement engagé à laisser à Aéromaritime les Boeing 737, la flotte devenue sous-employée serait transférée à Air France, pour ses vols réguliers.

Ce choix industriel, justifié par des raisons sociales à court terme, s'est fait par opposition au choix économique qui aurait consisté à promouvoir et diffuser le dynamisme de cette petite unité.

*b) Coordonner efficacement les moyens informatiques*

• **Un enjeu fondamental**

Il ne viendrait à personne l'idée de contester que, aujourd'hui, l'informatique est un instrument de gestion indispensable à toute entreprise performante. Dans une compagnie aérienne, l'outil informatique représente également un enjeu commercial essentiel car c'est lui qui gère les réservations, l'émission des billets, l'embarquement des passagers, le programme de vols et les éléments comptables résultant de ces activités. Aussi, il ne saurait y avoir de véritable cohésion commerciale d'un groupe de transporteurs offrant des prestations complémentaires sans une coordination minimale de leurs moyens informatiques.

Pour un transporteur aérien, le système informatique est d'abord un reflet de ses produits car ses caractéristiques ont été définies en fonction des prestations qu'il assure à la clientèle. Ainsi, le système "Sirène" d'Air Inter répond aux exigences de vols mono-classe de brève durée peu conciliables avec une attente à l'embarquement et rarement empruntés par des passagers emportant beaucoup de bagages. Il permet d'enregistrer un voyageur à l'aide d'une seule touche du clavier d'un terminal. A l'inverse, celui d'Air France, correspondant à une offre plus diversifiée et plus complexe, impose l'emploi d'un code sur cinq lettres et par conséquent, cinq fois plus long à dactylographier.

L'informatique est en quelque sorte l'élément fédérateur de l'ensemble de la chaîne de production. Surtout, elle est un support privilégié de productivité et de conquête des marchés.

Ainsi, aux Etats-Unis, les compagnies les plus importantes ont élaboré des systèmes informatiques de contrôle des recettes moyennes hautement perfectionnés. Ils combinent l'analyse détaillée et la prévision de la demande de billets pour chaque vol avec l'allocation d'un nombre déterminé de sièges à tarifs réduits, ceci pour maximiser la recette obtenue par vol. De tels systèmes de contrôle, en raison de la puissance informatique qu'ils nécessitent, sont, cependant, à la portée des seules compagnies disposant de moyens humains, techniques et financiers importants. American Airlines a dépensé deux milliards de dollars pour développer son

système de réservation soit le prix de 20 B 747. Aussi, les petites compagnies sont, seules, dans l'impossibilité de s'aligner sur la performance technique des grandes en matière de contrôle des recettes et leur infériorité s'en trouve accentuée. Les compagnies européennes, pour pallier leur taille insuffisante, ont développé les coopérations transnationales.

Une autre illustration de l'importance des systèmes informatiques pour l'expansion des compagnies peut être trouvée dans l'accord conclu en début d'année entre les gouvernements britannique et américain pour ouvrir l'accès de l'aéroport d'Heathrow.

Cet accord a été présenté dans le cours du rapport. En échange de droit de desserte sur Heathrow accordés à American et United Airlines, le Royaume-Uni a obtenu une extension à sens unique du "code sharing".

### Le code sharing

Le code sharing permet à une compagnie étrangère d'apparaître sur les écrans de réservation d'une agence de voyage américaine.

Ce droit n'est habituellement attribué que pour les seuls vols internationaux en partance de la ville que doit quitter un client. Ainsi, les vols d'Air France ou de British Airways, au départ de New-York pour Paris ou Londres, apparaissent rapidement sur les écrans de réservation consultés par le préposé d'une agence de Manhattan lorsque l'un de ses clients lui demande un billet New-York/Paris ou New-York/Londres. En revanche, **aucune mention immédiate** desdits vols n'est faite lorsque ce client désire aller de Des Moines (Iowa) à Paris ou à Londres. Dans ce cas, deux listes successives sont alors affichées : d'abord la liste des vols Des Moines/New-York, où figurent par exemple ceux de US Air, puis celle des vols New-York/Paris ou New-York/Londres où se retrouvent ceux d'Air France et de British Airways.

Désormais, en vertu du nouvel accord, il suffit que British Airways (ou une autre compagnie internationale britannique telle Virgin Atlantic) s'entende avec une compagnie intérieure américaine (US Air par exemple) pour que celle-ci, désireuse d'enrichir son catalogue, puisse proposer directement à la vente des vols Des Moines/Londres. Certes, ceux-ci se décomposeront, comme précédemment, en deux vols : Des Moines/New-York puis New-York/Londres, mais ils **apparaîtront sous l'étiquette British Airways (ou US Air) sur la première page affichée par le terminal informatique.**

Vols assurés : vol des Moines/New-York. US Air n°125  
vol New-York/Londres B.A. n°98

Vol affiché : vol des Moines/New-York/Londres BA n°99.

Bien entendu, les vols Air France continueront à ne pas être signalés au départ de Des Moines. N'oublions pas également, puisque la convention joue dans un seul sens, que, même si American passe un accord avec un transporteur intérieur britannique, ses vols vers New-York ne seront nullement mentionnés au départ de Liverpool ou de toute autre ville anglaise reliée à Londres par avion.

**L'intérêt de l'avantage emporté par les Britanniques, pour leur pénétration du marché américain, prend tout son sens et révèle toute son importance quand l'on sait que 90 % des ventes de billet sont effectuées au vu du premier écran de visualisation des vols offerts. Mieux encore, 50 % des ventes concernent la première ligne affichée sur l'écran.**

Avec un allié sur place, British Airways obtient donc sur le marché américain une position commerciale équivalente à celle de ses grands concurrents locaux (American, United). Certes, eux aussi peuvent apparaître sur les premiers écrans de propositions de vol vers Londres puisqu'ils desservent Londres et qu'ils peuvent assurer des liaisons entre Des Moines (ou toute autre ville de même importance) et leur aéroport de départ pour la métropole anglaise, mais, désormais, ils risquent fort de ne plus être les seuls. Parallèlement, **les compagnies anglaises et, plus particulièrement, British Airways emportent un avantage considérable sur leurs concurrents européens puisqu'elles seront les seules compagnies étrangères à pouvoir bénéficier d'une telle égalité de traitement sur le territoire américain.**

Rappelons, en effet, que le client d'une agence américaine, désireux de se rendre de Des Moines à Paris ou à Francfort, peut être intéressé par un circuit Des Moines/Londres puis Londres/Paris ou Londres/Francfort. Dans un tel cas, ce sont les vols Air France (New-York/Paris) et ceux de Lufthansa (New-York/Francfort) qui se trouvent directement concurrencés par le simple effet d'un affichage moins favorable sur les systèmes de réservation informatisés américains.

L'ampleur de ces retombées souligne l'importance cruciale de l'efficacité informatique dans le succès commercial.

Cet enjeu se trouve, à l'évidence, bien perçu par les compagnies composant le groupe Air France.

#### **• Un enjeu bien perçu par les compagnies du groupe**

Le système de traitement automatisé des activités de réservation d'Air France, "Alpha 3", bénéficie d'une grande réputation internationale. Il a été acquis par Sabena et par beaucoup de compagnies africaines.

Alpha 3 est également utilisé par UTA. Depuis 1962, la compagnie a passé un accord de représentation réciproque avec Air France et cette situation, tout comme le caractère similaire des produits vendus, l'avait conduit à utiliser le même réseau informatique. De même, elle avait, avant le regroupement, adhéré à Amadeus : le système conjoint de réservation informatisée constitué par Air France, Lufthansa, SAS et Iberia. Amadeus occupe d'ailleurs la première place européenne en ce domaine (1)

Air Inter a également adhéré à cet organisme en tant que compagnie partenaire, le 11 avril 1990, pour que soient pris en compte ses produits spécifiques comme les typologies tarifaires ou la reconnaissance de cartes de fidélisation. La compagnie est aussi associée à la création de la société nationale de marketing, "Amadeus France", dont elle détient 40 % des parts, et qui participera à la définition et à la commercialisation des produits. Elle joue ainsi un rôle dans la coordination de la politique commerciale d'Amadeus sur le marché français.

Surtout, Air Inter est représenté dans le système de réservation automatisé d'American Airlines "Sabre" qui lui assure une moyenne d'environ 12.000 réservations par mois, essentiellement sur le marché nord-américain. Par le nombre de billets vendus hors des frontières, Sabre est d'ailleurs pour Air Inter le premier réseau extérieur de distribution.

Cependant, le système informatique de réservation propre à Air Inter sur le territoire français "Sirène" est incompatible avec celui d'Air France et d'UTA. Bien plus, fin 1989, Air Inter a décidé de développer un nouvel outil informatique "Antarès". Sirène, efficace mais simple et ne recelant pas en effet suffisamment de possibilités, notamment en ce qui concerne le nombre de tarifs différenciés pouvant être pris en compte et traités. Projet de grande ampleur, Antarès représentait un investissement ambitieux pour la compagnie mobilisant à temps plein pendant près de quatre ans environ 15 % de ses effectifs informaticiens. Il devait servir de support à la connexion à Amadeus et entrer en service à la mi 1993.

Toutefois, pas plus que Sirène, Antarès ne permettait de réaliser une unité de l'informatique commercial du groupe.

1. Voir pour mémoire II.D.2.

• **La nécessité d'une harmonisation informatique respectueuse des spécificités**

Paradoxe déconcertant : Air France et Air Inter appartiennent au même groupe mais le voyageur de province qui désire se rendre à l'étranger ne peut, la plupart du temps, procéder à un seul enregistrement à l'aéroport de son départ. Quand cela s'avère possible, à Nice par exemple, c'est tout simplement parce que le comptoir d'accueil est équipé de deux terminaux : l'un pour le vol Air Inter, l'autre pour la correspondance Air France.

L'image du groupe n'en sort pas valorisée. Sans compter que les formalités s'en trouvent automatiquement allongées et qu'il n'est pas facile, dans une telle situation, d'affiner la connaissance des trafics de correspondance, pourtant nécessaire à une meilleure coordination des réseaux.

Si cette situation perdurait, le voyageur désirant se rendre de Montpellier à New-York pourrait se trouver moins favorisé qu'un passager de British Airways qui voudrait se rendre de Des Moines (Iowa) à Londres.

Ce serait, pour le moins, une étrange absurdité que les deux principales composantes du groupe Air France ne puissent ni échanger d'informations ni tirer un profit commercial de leur collaboration. Car, l'inverse est également vrai, un passager d'Air France désirant aller de New-York à Montpellier ne pourrait être libéré de tout souci d'enregistrement à son départ de New-York.

A ces inconvénients, s'ajoutent toutes les déséconomies résultant du développement et de l'entretien de deux systèmes informatiques distincts, la perte de l'avantage de sécurité qu'offre un même logiciel fonctionnant sur plusieurs sites différents et le gaspillage de compétences qu'implique la mobilisation séparée d'ingénieurs de haut niveau.

L'acceptation du maintien des divergences héritées du passé apparaît, en conséquence, difficilement acceptable.

Cependant, il convient de mettre en oeuvre avec une extrême vigilance la solution logique que semble retenir le groupe et qui consiste à abandonner le projet Antarès d'Air Inter, pour intégrer sur Alpha 3, d'Air France les exigences de commercialisation propres à Air Inter. Il ne faudrait surtout pas qu'un tel choix aboutisse à pénaliser la remarquable compétitivité d'Air Inter ou à sacrifier l'important capital informatique que la compagnie a su constituer.

Le défi apparaît encore plus difficile à relever que celui qu'avait lancé Air Inter en s'engageant dans la réalisation du projet

Antarès. Le gaspillage financier qui en résulte est certes regrettable, et il s'explique, sans nul doute, par la précipitation avec laquelle a été opéré le regroupement.

Mais, l'addition des forces des équipes informatiques des deux compagnies dont la compétence et les réussites sont également élogieuses, permet d'espérer un aboutissement heureux.

Et la montée en puissance, au même régime, des moteurs informatiques des deux compagnies contribuera alors grandement au succès de leur décollage économique commun.

### 3. Le recentrage du groupe

Le Président d'Air France se trouve depuis le regroupement à la tête d'une gigantesque toile de 90 sociétés, dont l'activité va du transport en Concorde jusqu'aux maîtres fromagers. Air France tire de ses filiales et de ses participations des revenus importants qui, selon les années, augmentent ses bénéfices ou compensent ses pertes. La logique de diversification économique s'est utilement accompagnée d'une rentabilité financière, ce qui explique le peu d'empressement de la compagnie à modifier sa stratégie.

En dépit de cette position forte, la Commission s'est interrogée sur l'opportunité de conserver un groupe aussi diversifié.

#### a) *Panorama du groupe Air France*

##### • La constitution du groupe Air France

Air France a mené à partir de 1966 une politique de diversification dans les secteurs complémentaires du transport aérien : charter, voyagiste, hôtellerie, commissariat.

- Plusieurs phénomènes ont conduit à un développement sensible de l'ensemble du groupe.

D'une part, la démultiplication des sous-filiales et participations, en France ou à l'étranger (création par Sotair, la filiale voyagiste d'Air France, de sociétés en Suisse, Italie, Belgique, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada, dans le but de drainer les clientèles locales). Certaines filiales sont elles-mêmes à la tête de

véritables groupes : Servair, filiale du commissariat d'Air France, a des participations dans 28 sociétés différentes.

De son côté, la filiale d'Air France Finance mène une politique très active qui n'a pas été entamée par les difficultés de la maison-mère, puisqu'en 1990, la société a enregistré 7 prises de participation (16 % dans le SCI Gouvion Saint Cyr, 45 % dans le GIE Gami, 9 % dans Fram Investissements, 7 % dans EMS Garantpost, société de distribution postale en URSS, 20 % dans Jet Trading, société de financement et de location de Fokker 100, 5 % dans le GIE Laure Bail, société d'acquisition d'avions, 34 % dans Air Austral, compagnie régionale de l'Océan Indien).

Enfin, le regroupement intervenu en janvier 1990 a entraîné la filialisation de quatre nouvelles sociétés, UTA, Air Inter, Estérel et l'école de pilotage Amaury de la Grange.

La liste et les principales caractéristiques des filiales d'Air France sont données dans le tableau ci-après.

Historique du groupe Air France

Année de création	Nom de la filiale	Capital (MF)	Part du groupe Air France (%)	Effectifs	Activité
1966	AIR CHARTER	40,0	92,0	51	Charter
1968	SOTAIR SODETAIR	10,5 3,0	67,0 100,0	449 133	Voyagiste (Jet Tours, Jumbo) Transitaire
1971	SERVAIR Société immobilière aéroportuaire	10,0 12,7	94,5 96,0	2,132	Commissariat Sicomi
1972	Société des hôtels Méridien Jet Chandler International	607,6 0,5	57,3 GIE	18.000 15	Hôtellerie (53 hôtels dans 35 pays) Groupement d'achats
1973	Tourisme France International	10,0	100,0	47	Voyagiste - Tourisme en France
1976	SARESCO (1)	11,4	60,0	829	Commerces aéroportuares
1987	Air France Finance	307,5	100,0		Holding financier
1988	SODEXI EUROBERLIN AMADEUS FRANCE	15,0 40,0 0,01	60,0 51,0 95,0	110	Fret express Compagnie aérienne Marketing (GIE)
1990	UTA AIR INTER ESTEREL  AMAURY DE LA GRANGE	119,3 76,5 11,0 23,5	84,0 67,0 44,0 52,0		Compagnie aérienne Compagnie aérienne Equipement informatique Agences de voyage Ecole de pilotage

(1) 60 % détenus par Servair.

## • Les avantages des filiales

### - Les avantages économiques

L'intérêt des filiales de préférence à l'extension de la société est tout d'abord présenté de façon très classique avec deux arguments principaux : d'une part un argument financier (l'ouverture du capital à d'autres actionnaires permet de diminuer la mise d'Air France et d'avoir accès à des moyens de financement différents de ceux auxquels Air France a habituellement recours), d'autre part un argument économique avec des frais généraux réduits, des structures plus légères.

Il existe également un très grand nombre de flux croisés entre les sociétés : la moitié de la flotte d'Air Charter International a été achetée à Air France ; les appareils du groupe Air France ont assuré 55 % de son activité totale. Les achats de transport aérien par Sotair ont été réalisés à 81 % sur les avions d'Air France et d'Air Charter. Air France a cédé à Servair sa participation dans Saresco. La société SIA, filiale d'Air France, est propriétaire de locaux loués à Servair, etc...

### - Les avantages financiers

Ils dépassent largement les avantages économiques. Les filiales sont dans l'ensemble très bénéficiaires.

Ainsi, les 10 principales filiales d'Air France (hors Air Inter et UTA) ont réalisé en 1990 un chiffre d'affaires de 8,24 milliards de francs, et dégagé un bénéfice net de 275 millions de francs.

Résultats financiers des filiales d'Air France

(Millions de francs)

	Chiffre d'affaires 1989 (MF)	Chiffre d'affaires 1990	Résultat net 1989 (MF)	Résultat net 1990
Air Charter (Charters)	1.550,6	1.700	14,5	8,9
Air France Finance (Finance)	0,1	31	0,5	20
Euroberlin France (1) (Transport Berlin)	464,0	737	- 83,0	86,5
Groupe Méridien (2) (Hôtels)	1.282,2	1.300	52,8	81
Saresco (2) (Commerce hors taxe)	703,8	743	20,1	22,5
Servair (2) (Restauration de voyage)	1.181,9	1.371	46,8	54
Sodetair (fret)	41,6	41,2	0,8	0,7
Sodexi (1) (Fret international)	15,5	nc	- 7,3	- 2
Sotair (2) (Tourisme)	2.108,0	2.200	5,8	7
TFI (Tourisme)	99,2	118	2,3	1,9

(1) Premier exercice social en 1989.

(2) Résultats consolidés.

• Le poids des filiales

Le poids relatif des filiales est aujourd'hui très important dans l'ensemble des résultats du groupe.

Ce poids doit être apprécié après consolidation, c'est-à-dire prise en compte des flux croisés entre les sociétés du groupe et versement d'une partie des résultats aux autres partenaires.

les deux tableaux ci-après permettent de mesurer l'importance des filiales.

Principaux résultats du Groupe Air France

(Millions de francs)

	Chiffre d'affaires			Résultat d'exploitation			Résultat net		
	1988	1989	1990	1988	1989	1990	1988	1989	1990
Air France	31.347	34.850	34.433	1.985	811	n.c	1.208	685	- 859
Groupe	35.454	39.627	56.859	2.233	1.109	n.c	1.152	841	- 717
Différence (part des filiales)	4.101	4.777	22.406	750	288		+ 50	156	165

Présentation simplifiée des résultats du groupe Air France

Sociétés	Chiffre d'affaires (milliards de francs)	Résultats (millions de francs)
Compagnies régulières		
Air France	34,4	- 882,5
UTA	4,9	- 459,8
Air Inter	9,5	- 166,5
Sous-total	(48,8)	(- 1.508,8)
Autre transport aérien*	3,5	1
Autres	4,5	790
Total consolidé	56,8	- 717

\*Air Charter + Euroberlin + Aéromaritime.

Nota. Ce tableau est donné à titre purement indicatif. La dernière ligne donne un total CONSOLIDÉ alors que les résultats de chacune des rubriques, sauf la rubrique filiales, est avant consolidation. La ligne "résultat filiales" est obtenue par différence entre le total consolidé et les résultats du transport aérien.

**Il apparaît ainsi clairement que les filiales majorent les bénéfiques ou minorent les pertes enregistrées pour l'activité transport aérien : les pertes enregistrées sur ce secteur auraient été de 1,5 milliard de francs en 1990. Les filiales ont ramené la perte totale du groupe à 717 millions de francs.**

*b) Evolution et perspectives*

**. Comparaisons internationales**

- L'intérêt financier des filiales pour la compagnie mère ne peut être nié. D'ailleurs, de nombreuses compagnies dans le monde ont, elles aussi, une politique de diversification par l'intermédiaire de filiales, d'activités annexes souvent plus rémunératrices que l'activité principale du transport aérien. C'est le cas, en France, d'UTA (en 1990, le groupe UTA est bénéficiaire à hauteur de 230 millions de francs, malgré une perte de la compagnie de 460 millions de francs et une perte d'Aéromaritime de 52 millions de francs) ou de TAT. C'est le cas de SAS, Swissair, Japan Airlines et surtout Lufthansa, qui réalise 20 % de son chiffre d'affaires en dehors du transport régulier.

La compagnie britannique, elle, a opté à la suite du rachat de British Caledonian, pour une toute autre stratégie, centrée sur le transport aérien, ce qui, constatons-le, ne lui a pas si mal profité.

La répartition des résultats des trois compagnies européennes est sur ce point édifiante.

Répartition du chiffre d'affaires des groupes

	Air France 1989		Air France 1990		Lufthansa 1989		British Airways 1989	
	Mds F	En %	Mds F	En %	Mds M	En %	Mds £	En %
Transport aérien régulier	34,8	87,9	48,8	86,0	10,49	80,5	4,33	92,0
Transport charter	1,8	4,5	3,5	6,1	0,93	7,1	0,10	2,1
Autres	3	7,6	4,5	7,9	1,63	12,5	0,28	5,9
<b>Total consolidé</b>	<b>39,6</b>	<b>100</b>	<b>56,8</b>	<b>100</b>	<b>13,05</b>	<b>100</b>	<b>4,71</b>	<b>100</b>

Source : rapports annuels.

### • Le choix du recentrage

- Un recentrage du groupe permettrait en premier lieu de **mettre fin à une certaine dispersion**, qui sans nuire à l'image du groupe, ne la conforte pas (on a vu l'effet pour le moins mitigé pour la compagnie, de la création d'Air France Partnairs Leasing, dont le siège est à Curaçao, aux Antilles néerlandaises). Dans le but de créer une dynamique, trouver une identité de groupe, certaines cessions de participation qui n'ont qu'un rapport très lointain avec le transport aérien pourraient être envisagées.

Quelle peut être la logique d'une compagnie d'investir dans des domaines aussi étrangers que :

- . la gestion immobilière (SCI Gouvion Saint-Cyr, contrôlée par l'intermédiaire de la SODEMP, filiale de la SHM et d'Air France Finance) ?
- . l'exploitation d'un restaurant à la Villette (Soc. Croisement participation Air France : 35 %, via Saresco, filiale de Servair) ?

- . la location de Fokker 100, dont Air France n'a pas un seul exemplaire (Soc. Jet Trading, participation Air France : 20 %, via Air France Finance) ?
- . les séjours croisière (filiales étrangères de Sotair) ?
- . la mise en place d'équipages maritimes (Soc. Concarneau Voyages, participation Air France : 30 % via Sodecom, filiale à 100 % de Sodetair, elle-même filiale à 100% d'Air France) ?
- . les maîtres fromagers Androuet (participation Air France : 100 % via Servair) ?

Devant une telle dispersion, existe-t-il une logique de groupe ?

Cette crainte est d'ailleurs exprimée par la Cour des Comptes : *"Si la compagnie veut s'appuyer davantage sur son groupe, une plus grande vigilance paraît nécessaire, afin que les choix des filiales s'inscrivent dans une stratégie d'ensemble qui constituerait une véritable politique de groupe"*.

Par ailleurs, les filiales ne doivent pas être perçues à travers leur seule rentabilité financière et votre Commission estime que le groupe Air France doit avoir la plus grande vigilance à l'égard du commissariat aérien, et notamment de la restauration qui était l'un des points forts de la compagnie et doit le rester.

Il peut être ainsi regretté qu'en dépit des excellents résultats globaux des enquêtes de satisfaction menées sur les nouveaux produits Air France (classe club), la qualité du repas enregistre le plus mauvais score, sur la classe club moyen courrier, et un score moyen sur la classe club long courrier.

En second lieu, l'intérêt financier des cessions majoritaires ne peut être écarté.

#### • L'ouverture significative aux capitaux privés

La privatisation d'Air France a d'ores et déjà été examinée, la Commission considère que les conditions ne sont pas encore réunies pour que cette évolution inéluctable soit entamée aujourd'hui. En revanche, l'ouverture aux capitaux privés, voire la privatisation totale de certaines filiales, ne peut être écartée.

Deux cas peuvent être examinés :

- Les cessions minoritaires

Devant l'incapacité du nouveau groupe à faire face aux besoins de financement à la fois de la société mère et de ses filiales, la direction a sagement choisi la solution de l'ouverture du capital au privé. Deux expériences ont été tentées.

. La Société des Hôtels Méridien

La société était détenue à 100 % par Air France. Le plan de développement de la société nécessitait un apport en fonds propres de 400 millions de francs auxquels la société mère ne pouvait répondre. L'ouverture du capital s'est donc logiquement imposée, comme d'ailleurs elle s'imposera tôt ou tard pour Air France.

Cette opération s'est faite dans les conditions suivantes :

- 1ère étape : cession de 26,18 % du capital à des investisseurs institutionnels. La part d'Air France est donc ramenée de 100 à 73,82 %. Le produit de la cession est de 367 millions de francs.

- 2e étape : augmentation du capital de 400 millions de francs, réservée aux nouveaux actionnaires. La part d'Air France se réduit à nouveau de 16,51 % et est ramenée, après l'opération, à 57,31 %.

- 3e étape : il est prévu de mettre en place, en 1992, l'actionnariat de personnel, à hauteur de 1,5 %, ainsi que l'introduction en Bourse, de 10 % du capital.

Nota : La valeur de la SHM a été estimée à 1,4 milliard de francs, soit **17,3 fois** le résultat net estimé pour 1990.

. Servair

Servair, est aujourd'hui détenue à hauteur de 94,5 % par Air France à la suite du rachat par Air France des parts laissées par Suez, co-actionnaire. Le programme d'investissement du groupe Servair Saresco représente 800 millions de francs sur la période 1991-1993. Cet investissement devrait être financé à 37 % par autofinancement, 45 % par emprunt et 18 %, soit 150 millions de francs, par fonds propres.

Une première tranche est réalisable en 1991, portant sur 122,9 millions de francs. Cette première tranche sera couverte par appel aux fonds privés, notamment le Crédit Lyonnais.

L'augmentation de capital aboutira à faire passer la part d'Air France de 94,5 % à 75,2 %.

A noter que la valeur du groupe a été évaluée à 480 millions de francs, soit 9 fois le résultat net consolidé de 1990.

**D'autres ouvertures pourraient être tentées.** Ainsi, le groupe Air France détient aujourd'hui 72,33 % du capital d'Air Inter. Les entreprises publiques contrôlent aujourd'hui 88,75 % du capital de la compagnie intérieure, par ailleurs excessivement sous capitalisée. A l'occasion de l'ouverture de la compagnie sur le marché international, une ouverture du capital, cette fois encore par le biais d'une augmentation du capital réservée aux capitaux privés, pourrait être envisagée.

#### - Les cessions majoritaires

Les cessions majoritaires sont, pour l'instant, encore écartées. La compagnie procède à des cessions d'immobilisation, notamment d'avions, en grande envergure, mais n'a pas encore accepté l'idée d'une cession d'actifs financiers.

Sur le plan des principes, la cession d'actifs financiers ne paraît pas plus critiquable que la cession d'avions. Elle offre au contraire plus d'avantages en permettant une dynamique, et moins d'inconvénients en atteignant moins l'image. Mais surtout, l'impact financier ne peut être négligé.

Certes, la valeur d'inventaire de titres détenus paraît relativement faible, soit 1,21 milliard de francs. Mais cette estimation paraît très largement sous-estimée.

D'une part, les deux expériences de SHM et Servair ont montré que, l'établissement de la valeur des sociétés, il avait été retenu un coefficient multiple de 17,3 fois et 9 fois le résultat net, ce qui, dans le premier cas, est assez important, et, dans le second cas, correspond au multiple moyen constaté sur le marché boursier français pour les sociétés présentant les caractéristiques analogues, à savoir l'absence de valeurs patrimoniales importantes et un fort lien avec le transport aérien.

D'autre part, et surtout, les cessions majoritaires comportent des "primes de contrôle" importantes. Air France a ainsi accepté de payer le prix fort d'UTA pour cette raison ; pourquoi ne pourrait-il en être autrement pour ses propres sociétés ?

Ainsi, les cessions de filiales d'entreprises nationales ont porté sur des petites opérations, inférieures à 100 millions de francs, mais ont comporté des primes importantes, de l'ordre de 80 %, en moyenne par rapport à la valeur estimée.

Ainsi, par hypothèse, une cession majoritaire du groupe Méridien aurait représenté (sur la base du prix de cession effectivement négocié et d'une prime moyenne de 80 % en cas de cession majoritaire) plus de 1,28 milliard de francs.

Il n'est pas question pour la Commission de suggérer telle ou telle cession particulière, mais seulement d'indiquer que les solutions ne sont pas bloquées. **Tout doit contribuer à faire du nouveau groupe une structure dynamique et financièrement solide, de façon à permettre à d'autres investisseurs de s'associer à l'entreprise.**

#### **B. MOBILISER LES PERSONNELS DANS L'EFFORT DE COMPETITIVITE**

La Commission a consacré environ le cinquième de son temps à l'audition de membres des personnels. Elle a ainsi pu écouter des représentants syndicaux du personnel au sol et des personnels navigants ; elle a aussi rencontré des gens qui ont bien voulu, à titre individuel, lui parler de leur travail, de leurs préoccupations.

La Commission retire de ces contacts l'impression que si beaucoup de retard a été pris et si beaucoup de déception est apparue, le personnel peut encore être mobilisé par la direction du groupe en vue de la véritable guerre concurrentielle que doit affronter le groupe Air France et qui ne fait que commencer. Il n'y a aujourd'hui aucun pilote dans les cadres dirigeants de l'entreprise.

## 1. Présentation générale

Votre Commission a déjà souligné, au début de ce rapport, les piètres performances de la compagnie Air France dans le domaine de la productivité des personnels. Que l'on considère le coût à la tonne/kilomètre transportée, le coût salarial par employé ou la productivité financière des agents de la compagnie, les résultats sont parmi les plus médiocres si on les compare à ceux d'autres compagnies du transport aérien de même envergure.

Il est maintenant nécessaire de comprendre les ressorts d'une telle situation. Si Air France veut, en effet, pouvoir affronter sereinement la concurrence dès l'année prochaine, il est urgent pour elle de localiser précisément les abcès et de les guérir.

Il est aujourd'hui impératif de rechercher et d'exploiter les gisements de productivité.

La Commission a cherché dans trois directions.

**- La masse salariale progresse-t-elle à un rythme supérieur à celui qu'autorise l'évolution du chiffre d'affaires ? Pour parler simplement, les gens sont-ils trop payé ?**

**Cette explication paraît aujourd'hui la moins convaincante de toutes.** Le poids de la masse salariale dans le total des charges d'exploitation ne paraît pas excessif et, surtout, son évolution ne permet pas de conclure qu'il y ait une dérive sur les dix dernières années. A ce stade de l'exposé, il est important d'avoir à l'esprit les trois séries de chiffres suivantes :

• Sur moyenne période (de 1983 à 1989) (1), le poids de la masse salariale globale rapporté au total du chiffre d'affaires n'a pratiquement pas varié. Ce fait résulte de progressions quasiment identiques :

- Progression de chiffre d'affaires 89/83 = + 43,42 %,

- Progression de la masse salariale 89/83 = + 40,45 %.

Sur un plus court terme, l'évolution est encore plus favorable puisque la masse salariale progresse à un rythme nettement inférieur à celui du chiffre d'affaires et au taux

*1. La commission a eu accès à des chiffres vraiment précis et détaillés pour les sept années allant de 1983 à 1989 (les chiffres pour 1990 restaient provisoires lorsque le présent rapport a été rédigé).*

d'accroissement des charges d'exploitation. Il n'y a donc pas réellement un problème de maîtrise de l'évolution des salaires.

Taux d'accroissement comparés du chiffre d'affaires, des charges d'exploitation et de la masse salariale à Air France

*(en pourcentage)*

	89/88	88/87	87/86
Chiffre d'affaires	+ 11,17 %	+ 8,42 %	+ 4,18 %
Charges d'exploitation	+ 17,35 %	+ 9,22 %	+ 3,62 %
Masse salariale globale*	+ 8,0 %	+ 5,88 %	+ 2,83 %

\* Traitements, salaires + charges sociales.

• La comparaison, en statique, avec les deux principaux concurrents d'Air France en Europe ne réserve aucune surprise. En effet, la compagnie française enregistre à peu près les mêmes performances que Lufthansa, mais British Airways parvient mieux que les deux entreprises continentales à garder des coûts salariaux plus faibles.

Evolution comparée du poids de la masse salariale rapportée au chiffre d'affaires et aux charges d'exploitation

	1987 Masse salariale		1988 Masse salariale		1989 Masse salariale	
	/C.A.*	/C.E.*	/C.A.*	/C.E.*	/C.A.*	/C.E.*
Air France	32,5 %	33,4 %	31,7 %	32,3 %	30,9 %	29,9 %
Lufthansa	31,6 %	29,3 %	32,3 %	32,9 %	32,0 %	29,0 %
British Airways**	N.D.	N.D.	22,9 %	24,9 %	22,7 %	24,6 %

\* C.A. = chiffre d'affaires ; C.E. = charges d'exploitation

\*\* Les chiffres donnés par British Airways couvrent, pour 1988, la période allant du 1er avril 1988 au 31 mars 1989 et, pour 1989, celle qui va du 1er avril 1989 au 31 mars 1990.

On ne constate pas, là non plus, un accroissement des écarts entre les performances réalisées par les trois compagnies : le statu quo l'emporte.

• Les comparaisons en dynamique révèlent des indications très intéressantes. La masse salariale augmente à un rythme beaucoup plus soutenu chez Lufthansa et chez British Airways qu'à Air France. Comme les écarts en statique n'évoluent pas, il faut en déduire que les bons résultats des deux entreprises concurrentes les autorisent à répercuter sur les salaires une fraction d'un gain qui est plus important que celui réalisé par Air France.

Compagnie	Période	Taux de progression de la masse salariale
Air France	1.01.89/31.12.89	+ 8,0 %
Lufthansa	1.01.89/31.12.89	+ 10,2 %
British Airways	1.04.89/31.03.90	+ 12,4 % Mais les salaires ont progressé de 16,8 % (1)

(1) La différence s'explique par la diminution du taux de contribution de l'employeur aux divers fonds de retraite. Pour la même période, le nombre des personnes employées à crû de 3,2 %. La progression du coût unitaire par salarié est donc de + 13,2% environ.

Air France pourrait donc même se permettre de payer mieux son personnel si toutefois un réel effort de productivité était fait. La compagnie s'est pour le moment contentée de prendre acte de la nécessité de maîtriser l'évolution des salaires, mais il est maintenant nécessaire d'aller plus loin si l'on veut éviter de graves blocages sociaux à l'avenir.

En fait, la conjonction d'une masse salariale qui est sans doute relativement trop importante, mais à propos de laquelle on ne remarque pas de dérive, et d'une mauvaise productivité ont amené la Commission à examiner les deux autres directions possibles :

- **Y a-t-il sureffectifs ?** La remarque vaut tout particulièrement pour le personnel au sol et le personnel d'encadrement (voir ci-après 3° point),

- **la faiblesse de la productivité financière s'explique-t-elle par une mauvaise utilisation de l'emploi ?** Cela est tout particulièrement vrai des personnels navigants et ce défaut majeur d'organisation se retrouve d'ailleurs dans les trois compagnies du groupe.

La Commission a acquis la conviction que les défauts qui nuisent à l'efficacité commerciale de la compagnie sont assez

facilement identifiables et qu'il est encore temps d'y remédier. Pour elle, le problème est double : d'une part, le personnel navigant technique n'est pas utilisé de manière satisfaisante ; d'autre part, il existe une mauvaise adaptation des effectifs au sol aux besoins de l'entreprise.

## 2. Le personnel navigant technique n'est pas utilisé de manière satisfaisante

### *a) Une forte dérive de la progression de la masse salariale des personnels navigants*

Il faut apporter quelques nuances au constat général sur la maîtrise globale de la progression des dépenses salariales. Entre 1983 et 1989, en effet, la masse salariale relative aux personnels navigants subit un accroissement supérieur à l'accroissement moyen tous personnels confondus et surtout à la progression du chiffre d'affaires et des charges d'exploitation. Cela est particulièrement vrai de la masse salariale afférente au PNT :

- . croissance masse salariale du personnel navigant technique 89/83 (PNT) : + 54,3 % (1),

- . croissance masse salariale du personnel navigant commercial (PNC) 89/83 : = 43,4 % (1).

Toutefois, la rémunération mensuelle moyenne du personnel navigant technique et commercial a crû à un rythme moins rapide que le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation sur la même période :

- . progression de la rémunération mensuelle moyenne PNT 89/83 : + 35,5 %,

- . progression de la rémunération mensuelle moyenne PNC 89/83 : + 27,4 %.

Il est donc exclu d'expliquer cette très forte croissance de la masse salariale (personnels navigants) par une augmentation déraisonnable des salaires. Il faut ainsi chercher ailleurs, soit du côté d'un fort accroissement de l'emploi, soit du côté d'une mauvaise répartition des emplois dans la hiérarchie des grilles de rémunérations :

*1. La masse salariale ainsi définie comprend les salaires principaux, les primes de vol, les indemnités voiture et les charges sociales.*

- la première explication vaut pour le personnel navigant commercial. En effet, alors que les effectifs ont crû de 15,5 % en moyenne, toutes catégories confondues de 1983 à 1989, le personnel navigant commercial a connu une progression plus de deux fois plus importante (+ 36,2 %!), sans que l'on puisse toutefois parler de sureffectifs,

- s'agissant du personnel navigant technique, l'explication est sans doute plus complexe. Plusieurs facteurs ont dû se conjuguer parmi lesquels on peut envisager les suivants :

1. Le barème contenant tous les éléments fixes du traitements des pilotes <sup>(1)</sup>, c'est-à-dire leur salaire de base, n'augmente en moyenne que de 17 à 18 % sur la période considérée. D'autre part, les règles de rémunération ne semblent pas avoir subi de modifications significatives pendant le même intervalle,
2. Le nombre des membres du PNT augmente de près de 12 %. Mais ce chiffre, aggloméré à celui des augmentations de salaire de base, ne permet encore d'expliquer que les deux tiers des 51 % d'accroissement de la masse salariale,
3. Une partie de la rémunération est liée à des éléments variables dans le temps. Ainsi, une forte hausse de l'activité se traduisant par une augmentation de la productivité horaire du personnel technique a des effets sur la masse salariale à effectifs constants. Il est indéniable que cette productivité horaire s'améliore ; on ne constate pas, toutefois, sur la période une progression de l'activité telle qu'elle puisse justifier une dérive de la masse salariale PNT.

Autre exemple d'élément entrant dans le calcul des traitements et susceptible de variations au cours du temps : la masse-vitesse. Plus simplement, l'introduction d'un nouvel avion dans la flotte d'Air France pèsera d'autant plus sur la masse salariale qu'il est lourd et se déplace vite. Or, le seul avion introduit entre 1983 et 1989 a été l'Airbus A 320 qui n'est qu'un avion moyen-courrier non susceptible d'alourdir la moyenne des masses-vitesses de la flotte de la compagnie <sup>(2)</sup>.

*1. Le barème, défini par le Bilan social, comprend le traitement fixe mensuel, le montant mensuel minimum garanti de primes de vols, un 1/12 de la prime complémentaire, de la prime de fin d'année et de la prime uniforme annuelle.*

*2. L'élément masse-vitesse est accessoirement fonction du niveau de l'activité puisque l'alourdissement de l'avion provoqué par la hausse du taux de remplissage entraîne une majoration du produit masse-vitesse.*

4. Sans que l'on puisse vraiment trancher, il semble bien, tout de même, qu'une grande partie du glissement constaté dans la croissance de la masse salariale PNT soit **la conséquence d'une mauvaise maîtrise du GVT (Glissement vieillesse technicité) (1)**. Il semble bien, en effet, que le centre de gravité de cette masse se soit déplacé vers le haut. Autrement dit, le nombre des pilotes se trouvant en haut de l'échelle des rémunérations a fortement augmenté.

En effet, la part du personnel navigant technique ayant seize ans et plus d'ancienneté, dans le total des effectifs PNT, est passée d'un gros tiers (36,2 %) à près de la moitié (48,2 %) entre 1983 et 1989. Dans le même temps, le milieu de la hiérarchie s'effondrait en suivant le chemin inverse (les 5-15 ans d'ancienneté sont passés de 48,2 % des effectifs à 30,2 %). Ce mouvement a pu toutefois être amorti par la progression sensible de la proportion des pilotes ayant moins de cinq ans d'ancienneté qui sont passés de 15,5 à 21,5 % des effectifs.

Des éléments chiffrés plus précis manquent pour affiner cette explication : il n'est pas possible notamment de savoir dans quelles proportions elle a joué dans la dérive de la masse salariale PNT. **Mais nous avons là l'exemple d'un facteur de surcoût très difficilement maîtrisable.** En effet, le recrutement des pilotes est cyclique, obéissant en partie aux évolutions de l'activité de transport aérien. Partant, il paraît inévitable qu'il se forme dans la hiérarchie du PNT des resserrements suivis de fortes dilations (2).

Il n'est toutefois pas exclu que sur le plus long terme ce genre de phénomène produise des effets contraires, ce qui relativiserait son importance.

Outre ce phénomène de recomposition de la pyramide des âges, l'évolution défavorable du GVT est sans doute également le résultat des divers accords catégoriels, touchant des populations plus circonscrites, et qui ont eu pour effet et pour objet de les déplacer vers le haut de la grille salariale. C'est l'aspect "technicité" du GVT.

*1. L'explication figure dans le rapport de la Cour des Comptes précité, relatif à la gestion de la compagnie Air France et transmis aux commission des finances du Parlement à l'automne 1990.*

*2. la fin des années 1980, notamment à partir de 1986, a en effet été marquée par une très forte reprise de l'activité de transport aérien et il est apparu que l'entreprise manquait de pilotes. On assiste, en revanche, depuis 1990, à un retournement de tendance qui a été encore accentué par la crise du Golfe. : l'activité est retombée et une compagnie comme UTA, par exemple, a même dû différer la poursuite de la formation de jeunes stagiaires auxquels elle n'est pas en mesure, pour le moment, de garantir un emploi à terme.*

A ce point de l'exposé, il importe de retenir que la principale explication de la forte croissance de la masse salariale PNT ces dernières années n'a pas été l'existence de salaires devenus subitement trop élevés parmi les pilotes. Toutefois, la question se pose.

*b) Les pilotes français sont-ils trop bien payés ?*

Question "tabou" s'il en est ! Mais votre Commission n'a, en la matière, aucune certitude. Si les comparaisons internationales, européennes notamment, démontrent que nos pilotes sont très bien payés, il importe avant tout de rester vigilant sur la compatibilité des niveaux de rémunération avec l'activité de la compagnie.

• Les comparaisons internationales

Le tableau reproduit ci-après permet de situer la rémunération des pilotes français en comparaison avec celle de la plupart de leurs collègues européens.

Rémunération moyenne annuelle des pilotes et copilotes, toutes fonctions et tous degrés d'ancienneté confondus, de diverses compagnies aériennes européennes (monnaies locales et dollars des Etats-Unis) - salaires bruts

Compagnies	Année A	Monnaie locale	Dollars E.U.	Année B	Monnaie locale	Dollars E.U.	Année B/A	
							Monnaie locale	Dollars E.U.
Gabena								
Air France	1980	2.533.621	86.027	1987	4.544.194	122.916	1,79	1,42
Lufthansa	1980	402.224	94.652	1987	818.883	136.242	2,03	1,44
Alitalia (en milliers de L.)	1980	150.235	82.019	1987	231.420	130.133	1,54	1,58
KLM	1979	46.066	55.556	1987	120.281	93.458	2,61	1,68
CPAP	1980	241.839	116.269	1986	267.768	110.549	1,10	1,10
SAS	1978	1.378.931	31.401	1987	11.391.853	81.361	8,26	2,59
Iberia	1978	317.162	68.820	1987	673.393	103.281	2,12	1,50
Swiannair	1978	4.016.000	51.557	1987	13.375.717	109.280	3,33	2,11
British Airways	1979	172.721	105.540	1987	239.713	162.683	1,38	1,54
British Caledonian	1978	12.228	17.545	1987	39.972	65.897	3,26	3,75
	1978	11.876	23.234	1987	35.255	58.121	2,96	2,50
Augmentation moyenne par pilote ou copilote, année A à B							2,76	1,93

Source : OACI, recueil de statistiques sur le matériel volant et le personnel (les chiffres Air France pour 1987 ont été rajoutés ainsi que les multiples, l'OACI ne disposant pour cette compagnie que des chiffres de 1985).

Le tableau figurant ci-après confirme les données du premier en les affinant; en outre, il a été établi à partir d'éléments provenant d'autres sources.

**Salaires bruts annuels des commandants de bord et pilotes  
sur avions courts-courriers, exprimés en francs français  
(entre parenthèse, monnaie locale \*). Année 1988**

Compagnie	Type d'avion	CDB		Officier pilote	
		25 ans	20 ans	10 ans	4 ans
British Airways	B. 737	598.633 (54.224)	500.400 (45.326)	434.920 (39.395)	269.200 (24.384)
Lufthansa (1)	727/737	709.171 (211.693)	709.171 (211.693)	406.951 (121.478)	336.752 (100.523)
Air France	727/737	794.652	746.928	491.688	(3) 439.788
Alitalia	DC9/MD80	352.073 (75.714.810)	328.287 (70.599.410)	244.453 (52.570.514)	212.717 (45.745.592)
Sabena		706.078 (4.345.095)	665.068 (4.090.212)	395.118 (2.430.002)	334.777 (2.058.901)
KLM	DC9/737	625.689 (209.963)	545.956 (183.207)	434.343 (145.753)	370.548 (124.345)
Swissair (2)		920.470 (224.505)	670.231 (163.471)	544.049 (132.695)	359.680 (87.728)

\*La conversion en FF a été faite sur la base des cours centraux des monnaies européennes tels qu'ils ont été constatés en 1988.

1. Les chiffres donnés pour Lufthansa sont sensiblement minorés : il manque en effet la rémunération moyenne annuelle pour heures supplémentaires.
  2. Ne sont pas comprises dans ces chiffres un certain nombre de primes (temps d'absence ; paternité/maternité etc...). La rémunération des pilotes de Swissair est sans doute plus importante que ce qui est indiqué.
  3. Les copilotes français en début de carrière sont les mieux payés en Europe. Cette situation s'explique par l'importance de la prise en compte du niveau d'activité dans la rémunération et par le poids relativement plus faible du facteur ancienneté dans son calcul.
- Source : The British Airline Association à partir d'indications fournies par les syndicats de pilotes des compagnies européennes.

La Commission n'a toutefois pas pu obtenir d'informations plus récentes (1987 pour le premier tableau et 1988 pour le second).

La rémunération des pilotes français se situe donc très nettement dans le haut de la fourchette des rémunérations européennes. Il serait sans doute vain de prêter une trop grande attention aux chiffres fournis : toute comparaison, en effet, est tributaire des variations des taux de change et on sait à quel point celles-ci ont été erratiques au cours des années 1980. La lecture

détaillée de ces deux tableaux permet toutefois d'affiner cette première impression. Quatre ensembles se détachent :

1. Les mieux payés sont incontestablement les pilotes de Swissair qui occupent une position presque hiératique dans ce palmarès. A priori, ce haut niveau de rémunération peut se justifier par le haut niveau de vie du pays siège de la compagnie mais aussi par la spécificité des produits qu'elle offre, nettement orientés vers la clientèle d'affaires et le haut de gamme. Cette compagnie joue franchement la recherche de la plus grande valeur ajoutée possible. D'ailleurs, l'économie de la Suisse est largement orientée dans cette optique. Et la réalisation d'une forte valeur ajoutée permet aussi de forts salaires.

2. Le groupe de tête, mis à part le cas particulier de Swissair, est représenté par les pilotes d'Air France et de Lufthansa, auxquels on peut sans doute adjoindre ceux de la Sabena. Si les caractéristiques de la compagnie nationale helvétique sont très largement valables pour Lufthansa, elles ne s'appliquent toutefois qu'avec quelques nuances à Air France et à la Sabena (1)...

3. Un peu en-dessous de ce groupe se trouve un ensemble médian constitué de compagnies du nord de l'Europe (KLM, SAS) ainsi que des compagnies du sud méditerranéen (Ibéria, Alitalia). Cette "moyenne" n'est pas en fait franchement détachée du groupe précédent et pourrait lui être adjointe.

4. En revanche, le dernier groupe, plus nettement isolé en bas de l'échelle, est constitué des pilotes britanniques (2). Ils ont une rémunération exclusivement calculée à l'ancienneté, et inférieure, en moyenne de plus de 25% à celle des pilotes d'Air France. Il est toutefois vrai que le niveau de vie britannique est sensiblement inférieur au niveau de vie français. En outre, si l'on considère le long terme, les salaires de ces pilotes connaissent une progression bien plus forte que celle constatée sur les autres compagnies européennes (3). La tendance est donc au rapprochement de ce groupe très défavorisé avec les groupes médians.

La Commission n'a pas pu disposer d'informations équivalentes pour les compagnies américaines et asiatiques. Il semble toutefois, selon nos interlocuteurs, que les pilotes américains et japonais soient dans le haut de la fourchette des rémunérations telle qu'elle vient d'être définie.

1. En particulier, le taux des sièges de 1ère classe à Lufthansa est de 6% ; il n'est que de 4% à Air France.

2. British Caledonian a été absorbée en 1989 par British Airways.

3. Et ce d'autant que les bons résultats de British Airways autorisent de fortes hausses de salaires.

Que peut-on déduire de ces comparaisons touchant le niveau des rémunérations des pilotes français ? Il n'y a pas **inadéquation manifeste de ce niveau avec le type d'activité réalisée par la compagnie nationale** ; toutefois, si la hiérarchie des niveaux de vie est très grossièrement respectée (1), celle des prestations l'est moins, Air France offrant des produits qui sont certainement plus proches de ceux de British Airways que de ceux de Lufthansa. Il n'en demeure pas moins que ces rémunérations ne pourront être maintenues que si Air France parvient à trouver sa place au sein de la concurrence. La vraie question est, en effet :

• **Le niveau de rémunération des pilotes est-il compatible avec ce que permettent les résultats de l'entreprise ?**

Là encore, il est très difficile de répondre. La commission ne peut qu'adresser une légère mise en garde qui tient en trois points :

1. Il n'y a plus, à l'heure actuelle, de dérive de la masse salariale PNT. C'est assurément un bon point ; encore faudrait-il que ce soit un acquis durable.

	Salaires PNT par rapport à :	
	Charges d'exploitation	Chiffre d'affaires
1987	6,1 %	6,0 %
1988	6,0 %	5,8 %
1989	5,7 %	5,9 %

2. Il faut, en effet, rester très attentif aux **effets éventuellement pervers des mécanismes d'indexation dépourvus de tout lien réel avec la logique économique que poursuit l'entreprise**. Les augmentations de salaire doivent refléter le niveau de l'activité. Or, il existe au moins deux systèmes d'indexation dont bénéficie le PNT et dont votre Commission pense qu'ils pourraient fausser cette logique :

• "Le lien PN/PS" : l'augmentation annuelle du niveau général des rémunérations du personnel navigant technique est la même que l'augmentation générale des rémunérations des personnels cadres de la compagnie, accordée pour tenir compte de l'évolution du *1. Sous cette réserve, tout de même, que le revenu national par tête d'habitant en Allemagne est supérieur de 15 à 20% au revenu français.*

coût de la vie et de l'évolution du pouvoir d'achat de l'ensemble de ces personnels.

Il n'existe donc pas de possibilités d'évolutions différenciées des rémunérations des différents personnels. Surtout, le point de référence reste le niveau de vie général.

• La notion de "masse-vitesse" ; le calcul des primes de vol intègre cette notion avec la conséquence suivante : plus la flotte est constituée de gros porteurs dotés d'une grande vitesse plus les salaires augmentent (1).

Votre Commission ne porte aucun jugement sur les effets actuels de ces deux mécanismes mais constate qu'ils sont condamnables dans leur principe. Elle note toutefois, que les systèmes de progression stricts à l'ancienneté -comme cela existe à British Airways- engendrent certainement d'importantes lourdeurs.

**3. Il convient enfin de rester très vigilant sur les tentatives des compagnies concurrentes pour s'assurer la maîtrise de leur coût.** Il est à peu près certain que, dans les années à venir, vont se multiplier les accords dérogatoires entre PNT et directions en vue de restreindre les avantages salariaux des nouveaux embauchés ; ceux-ci pourraient ne plus se voir accorder les mêmes garanties touchant leur progression dans la hiérarchie des salaires. Les compagnies américaines ont ainsi, pour certaines d'entre elles, deux échelles de rémunérations : l'une qui s'applique aux personnels entrés dans la compagnie avant la déréglementation de 1978, l'autre qui s'applique aux personnels engagés après. Dans le même ordre d'idée, Lufthansa est récemment parvenue à faire accepter à ses pilotes le principe d'un moratoire de trois ans sur l'application des conventions collectives (2).

La vigilance ne signifie toutefois pas le suivisme. Les compagnies américaines, nées de la déréglementation et qui ont voulu imposer à leur personnel navigant technique des conditions trop drastiques de rémunération ont aujourd'hui disparu ; en revanche une très grosse entreprise comme Delta Airlines est réputée pour très bien payer son personnel en ligne. Le climat social se ressent toujours beaucoup de mauvaises conditions de rémunération des personnels.

*1. Si la flotte ne subit pas de modification, le mécanisme de la masse-vitesse correspond en fait à une rémunération à l'ancienneté puisque les plus grosses machines ne sont abordées par les pilotes qu'après un certain temps de présence dans l'entreprise.*

*2. La commission n'a pas pu savoir cependant dans quelle mesure cet accord affecte l'évolution de la masse salariale PNT dans les années à venir.*

En résumé, votre Commission voudrait insister sur les points suivants :

• Il ne faut pas faire de faux procès : le problème d'Air France aujourd'hui n'est pas le niveau de rémunération de ses pilotes, même si ils sont assurément fort bien rémunérés.

• Il existe toutefois des risques de dérapage de la masse salariale lié au mode de calcul des rémunérations et à la composition de la pyramide des âges. Il faut veiller en outre à ce que cette masse n'évolue pas plus vite que celle de concurrents ayant des structures de coût semblables tels que Lufthansa.

• Le vrai problème est celui des surcoûts induits par une mauvaise utilisation du PNT (voir infra).

*c) La sous-utilisation du personnel navigant technique entraîne d'importants surcoûts*

Tel est, en effet, le véritable problème du PNT à Air France aujourd'hui : sa relative sous-utilisation coûte cher. La Commission n'a pas pu disposer d'indications valables qui lui auraient permis d'opérer des comparaisons avec les compagnies concurrentes d'Air France. Cependant, les plaintes touchant le relatif sous-emploi des pilotes sont revenues comme un leitmotiv tout au long des auditions. Elles ont été formulées à la fois par la direction de la compagnie, l'administration, mais aussi par les pilotes eux-mêmes. Enfin, l'existence de ce mal a été signalée dans les trois compagnies du groupe.

**Nombre moyen annuel d'heures de vol du personnel navigant technique**

	1985	1986	1987	1988	1989
Air France	462.8	453.8	477.7	499.3	487.9
UTA	416	424	467	459	453
Air Inter	384	387	388	359	389

**Explications :**

Le nombre d'heures de vol normal sur long courrier est de 67 heures par mois, soit environ 800 heures par an. Sur moyen courrier, la moyenne mensuelle est fonction de la durée moyenne d'étape : à Air Inter, celle-là se situe à 50 heures environ, soit 600 heures d'activité par an. Ces deux chiffres extrêmes (800 heures et 600 heures) sont nécessairement minorés par le jeu des départs en formation d'un certain nombre de pilotes : ces pilotes qui volent très peu dans l'année font automatiquement baisser la moyenne.

Les moyennes obtenues sont elles-mêmes fonction du niveau de l'activité : 1987 et 1988 ont été de bonnes années pour le transport aérien. Il n'en demeure pas moins que ces chiffres paraissent à tous les intéressés trop faibles.

**Plus grave encore : ce véritable handicap par rapport aux autres entreprises concurrentes de transport aérien tend à s'alourdir avec le temps.** La Cour des Comptes, qui a pu disposer de données confidentielles, en est arrivée à la conclusion que l'amélioration de la productivité du personnel d'Air France en heures de vol par navigant technique était inférieure à celle constatée chez ses deux principaux concurrents européens. Entre 1984 et 1988, en effet, la dérive a été d'environ 1 % par rapport au taux d'amélioration constaté sur le PNT de Lufthansa et, surtout, de plus de 10 % par rapport au taux d'amélioration de la productivité horaire des navigants techniques de British Airways.

Si un coup d'arrêt n'est pas porté à cette tendance, il paraît exclu que ce sous-emploi n'ait pas des répercussions sur les conditions de rémunération des navigants techniques.

Les composantes d'une telle situation sont au nombre de deux :

1) D'une part, si l'on envisage l'activité en vol, il existe une différence sensible entre la durée normale et la durée réelle de travail des personnels en ligne calculée au mois ou à l'année.

2) D'autre part, le poids de l'activité hors vol dans l'activité totale du PNT est sans doute excessif (autrement dit, le nombre moyen des pilotes ne volant pas parce qu'occupés notamment en stages de qualification est important). Ce point sera examiné dans la section 2) du présent chapitre.

### • Une sous-utilisation du personnel en ligne malgré des mécanismes financiers pénalisants

C'est l'existence de mécanismes de revenus "planchers" qui détermine les durées optimales d'utilisation des navigants techniques. Le coût horaire de ces personnels est en effet fortement accru si les compagnies les utilisent en-dessous d'un certain seuil horaire chaque mois <sup>(1)</sup> ; en revanche, le coût marginal induit par le travail d'un PNT oeuvrant au-dessus de ce seuil mensuel est très nettement inférieur à la recette marginale qu'il procure. L'effet de levier joue alors à plein.

L'existence d'éléments fixes dans les rémunérations a été précisément voulue par les pilotes pour empêcher leur mauvaise utilisation ou leur sous-utilisation.

Un mot d'histoire, en effet, avant d'entrée dans la description de ces mécanismes. Les conditions d'emploi et de rémunération des pilotes travaillant à Air France, Air Inter et UTA sont définies par un texte de base que l'on ne peut ignorer dès lors que l'on s'intéresse au monde du transport aérien français : le **procès-verbal du 16 mars 1971**. La notion de "masse-vitesse" dont il était question plus haut ainsi que celle de "lien PN/PS" sont inscrites dans ce document.

Cet accord détermine les modes de calcul des revenus des pilotes, notamment les revenus dits "planchers", par l'intermédiaire d'un complément minimum garanti d'heures fictives. L'essentiel est présenté en annexe.

En résumé les mécanismes qui induisent les règles d'emploi optimales du PNT (Air France) sont les suivants :

. Durée mensuelle optimale du travail : entre 60 h et 67 h.  
En-dessous de 50 heures :rémunération fixe. Entre 50 h et 60 h :

*1. Nous parlons ici du personnel en activité à 100 % ou personnel en ligne. Ces chiffres ne valent pas pour le personnel en fonction.*

manque à gagner mais primes de vol proportionnelles à l'activité. Au-dessus de 67 h : heures supplémentaires.

. Temps réel de vol optimal pour un temps de service de vol moyen de 10 h 30 : au moins 6 heures (problème d'organisation du temps de travail), (en-dessous, le coût horaire est plus fort puisque l'on paiera au pilote la différence entre les 6 heures fictives et le temps de vol effectif).

Ces mécanismes étant repérés, il convient maintenant d'examiner dans quelle mesure ils sont mis en oeuvre.

**- La durée mensuelle du travail et le minimum garanti**

Le minimum garanti n'est, en fait, que très rarement mis en oeuvre. Le calcul des heures décomptées intègre en effet un certain nombre de majorations (heures de mise en place ; heures de nuit ; heures supplémentaires et heures fictives) qui, s'ajoutant aux heures de vol réelles, permettent au pilote de dépasser le plus souvent le seuil fatidique de 70,94 (1) heures. Le cas se produit en règle générale une fois par an, au mois de février pour des raisons tenant à la brièveté de la période considérée mais aussi à la faiblesse de l'activité pendant les mois d'hiver.

**Chiffres constatés au cumul de l'année 1990 comme compléments de rémunération au titre du minimum garanti**

Compagnies	% des salaires versés aux pilotes
AIR FRANCE	0,7 %
UTA	6,0 %
AIR INTER (1)	3,0 %

(1) A Air Inter, les heures fictives ne sont pas incluses dans le minimum garanti. Le seuil de 70,94 est donc plus difficilement atteint ce qui peut expliquer en partie cette relative mauvaise performance.

Si les performances d'Air France sont bonnes, on constate donc l'existence de réels surcoûts dans les deux autres compagnies du groupe (notamment à UTA) liés à une sous-utilisation des pilotes.

Toutefois, entre le niveau minimal des heures de vol effectives nécessaires pour atteindre le seuil, soit à Air France 48-50 heures environ, et le niveau d'activité considéré comme normal

1. Et ce d'autant plus que le seuil a été réduit depuis 1971 : il avait à l'époque été fixé à 72 heures.

(environ 61 heures sur moyen et court courrier, 67 heures sur long courrier) s'étend une vaste plage de temps correspondant également à une mauvaise utilisation des pilotes. Leur emploi à l'intérieur de cette plage n'entraîne pas de surcoût à proprement parler mais un "manque à gagner" certain.

Le tableau suivant illustre les données du problème. :

**Durée moyenne du travail (année et mois) par spécialité et type d'appareil  
Année 1990 (en heures)**

	B 747	A 300 - A 310	B 727	A 320	B 737
Commandant de bord					
Moyenne annuelle	742.27	692.44	747.44	706.81	698.03
Moyenne mensuelle	61.86	57.70	62.28	58.90	58.17
Pilote					
Moyenne annuelle	774.05	713.10	761.30	737.05	753.20
Moyenne mensuelle	64.50	59.42	63.44	61.42	62.77
Rappel de l'X	67	67	61.24	61.24	60.37

Source : Direction des opérations aériennes Air France.

### Explications :

Ces chiffres ont été obtenus grâce à l'opération suivante :

Nombre d'heures total effectuées dans le mois par l'effectif présent / Nombre de jours de présence (nombre de jours dans le mois × effectif moyen) × Nombre de jours dans le mois = Heures de vol en moyenne par mois.

Les douze moyennes mensuelles ont été ajoutées pour donner la moyenne annuelle qui a été elle-même divisée par douze pour obtenir une moyenne des moyennes mensuelles.

Il ressort de la lecture de ce tableau que **les pilotes sur gros porteurs sont notablement sous-employés**. Cela est particulièrement vrai pour les Airbus A 300/310 : il semble que les pilotes n'aient jamais volé de façon normale sur ce type d'appareil depuis son arrivée dans la compagnie.

D'autre part ce tableau ne donne que des moyennes. Même sur des avions qui volent bien, il arrive qu'une partie de l'effectif soit insuffisamment utilisée, situation dont se plaignent les pilotes eux-mêmes.

**- L'organisation du temps de travail et les heures fictives**

Il existe un véritable surcoût lié au paiement d'heures fictives : à la différence du minimum garanti, ce mécanisme est, lui, assez souvent mis en oeuvre.

Le tableau ci-dessous précise la part de la rémunération prime de vol qui est liée aux heures fictives.

**Poids des heures fictives dans le total des heures décomptées  
par spécialité et type d'avion  
Septembre 1990**

	B 747	A 300 A 310	B 727	A 320	B 737
Commandant de bord	1,0 %	9,6 %	15,0 %	21,2 %	15,5 %
Pilote	0,8 %	9,2 %	13,3 %	19,0 %	14,7 %

**Explication :**

*Le mois de septembre a été choisi parce qu'il laissait apparaître des durées de travail moyennes. On n'a pas compté le poids des heures supplémentaires dans la prime de vol.*

*Les pourcentages donnés correspondent, là encore, à des moyennes. Il va de soi qu'une partie de l'effectif n'a touché aucune rémunération liée à des heures fictives : tel est le cas si le nombre d'heures de vol réelles est supérieur aux heures fictives. Mais il est clair qu'un fort pourcentage d'heures fictives signifie qu'une partie importante du PNT sur l'appareil considéré n'est pas utilisée de façon optimale pour un temps de vol donné.*

Les heures fictives sont inexistantes sur Boeing 747 et de toute manière très faibles sur long courrier. Elles ont une importance certaine sur court et moyen courrier, notamment sur les Airbus A 320 où le cinquième environ de l'effectif moyen est concerné par ce mode de rémunération (1).

1. Le taux des heures fictives dans le total des heures décomptées pour le calcul de la prime de vol mensuelle moyenne des pilotes d'Air Inter est également très élevé.

*d) Propositions et perspectives*

Votre Commission est parvenue à la conclusion que la productivité peut être améliorée à la fois par un effort d'organisation du temps de travail qui incombe à la direction, mais aussi par l'allègement de certaines rigidités dans les règles d'emploi du personnel navigant. Toutefois des limites physiques existent pour la réalisation de gains de productivité, notamment sur court-courrier : ces limites imposent sans doute de revoir la conception des mécanismes pénalisants dont nous parlions plus haut.

• **Dans le cadre réglementaire actuel, un effort d'organisation du temps de travail est possible.** En 1990, le syndicat national des pilotes de ligne a fait état d'une mauvaise préparation des plannings qui entraînait, selon lui, d'importantes pertes en ligne. Le président Attali a alors décidé de demander à un cabinet de consultants, le cabinet Peat Marwick, de dresser un constat et, le cas échéant, de proposer des solutions aux carences que pourrait mettre en évidence leur analyse.

Peat Marwick est parvenu à la conclusion (1) qu'il y avait non pas, à proprement parler, des dysfonctionnements, mais un problème de **coordination** entre les trois directions chargées de gérer l'activité en vol d'Air France. Selon les consultants, la performance globale du système était, ainsi que l'avaient signalé les pilotes, en dégradation sensible. Sans entrer dans les détails, il était clair, en effet, que la direction commerciale, la direction du programme et celle des opérations aériennes, plus spécifiquement chargée de gérer les navigants techniques, entretenaient des modes de raisonnement différents ce qui aboutissait à des incohérences.

Pour que ces directions parlent le même langage, les solutions proposées étaient les suivantes :

1° Redéfinir le processus de décision : il faut associer le plus tôt possible dans le raisonnement les notions d'heures de vol/pilotes et d'heures de vol/avions. Cela suppose de créer une instance de décision unique regroupant la direction des opérations aériennes et celle du programme et s'engageant sur l'adéquation entre besoins et ressources.

2° Assurer la cohérence des deux niveaux de gestion (globale et individuelle) : la gestion des heures de vol/pilotes est, en effet, assurée au niveau global par des états-majors placés au sein de la direction des opérations aériennes. Celles-ci ne prennent pas toujours en compte les contraintes qui s'imposent aux divisions qui gèrent les pilotes au niveau individuel.

(1) Les conclusions ont été remises à M. Attali au début de l'année 1991.

3° Maîtriser l'ensemble des ressources : le personnel instructeur et le personnel d'encadrement ont, outre leur activité de formation, une activité de vol. Or le positionnement de ces heures de vol dans les plannings est, en fait, imposé par le centre de Massy-Villegénis qui gère ces personnels avec pour principal défaut que les plages horaires ainsi dégagés ne correspondent pas nécessairement aux besoins définis par les directions à Roissy. Peat Marwick proposait donc que les plannings instructeurs soient gérés au sein de la direction des opérations aériennes.

Ces solutions ont reçu un commencement d'application au début de 1991 : elles ont été mises en oeuvre dans la division des Boeing 737, division difficile puisque caractérisée par l'importance des rotations et la courte durée de ces rotations.

**Les résultats sont là: à nombre de rotations égal et à PNT égal, le potentiel des B.737 en heures de vols a été accru de 5%.**

- **L'allègement de certaines rigidités dans les règles d'emploi du PNT**

Une utilisation des avions plus conforme à leurs normes d'usage passe sans doute aussi par le déverrouillage de certaines règles touchant les conditions d'emploi des navigants techniques. Deux points, en particulier, ont été critiqués par la plupart des personnes auditionnées, y compris parfois par les pilotes :

- L'existence de limites très précises touchant les temps de service en vol et les amplitudes de vol a souvent été évoquée comme pouvant occasionner des blocages notamment sur longs-courriers. En fait, le traitement de cet obstacle n'est pas totalement indépendant de la gestion des problèmes d'organisation du travail tels qu'ils ont été présentés ci-dessus. S'il convient donc de rester prudent sur ce thème, il n'en demeure pas moins que les règles en vigueur chez certains concurrents d'Air France sont plus souples et plus avantageuses. Ainsi, pour un courrier Air France partant entre 7 heures et 16 heures et constitué d'une seule étape, le temps maximum de vol autorisé est de 10 heures. Il est de 12 heures pour les pilotes de Lufthansa. A l'heure où les vols très longs-courriers sans escale se multiplient, l'application rigoureuse d'une telle règle peut donc se révéler un sérieux handicap.

- Sur court-courrier, c'est la règle des "quatre étapes" qui est assurément la plus critiquée. La cinquième étape est, en effet, subordonnée à l'accord des représentants des organisations professionnelles qui, selon nos interlocuteurs ne le donne jamais (1). Il s'agit donc ici plus d'un usage que d'une règle conventionnelle ; mais il joue certainement un rôle non négligeable dans la fréquence des heures fictives constatée sur court-courrier (voir ci-dessous) ainsi que dans la relative sous-utilisation des PNT apparue sur ce type de porteurs.

Toutefois, de l'aveu même des personnes les plus critiques à l'égard de ces pratiques, le **procès-verbal du 16 mars 1971** permet aussi une très grande souplesse dans la gestion des navigants techniques. Les règles de repos en escale en vigueur à Air France, UTA et Air Inter, notamment, se comparent avantageusement à celles appliquées par leurs concurrents.

Le repos en escale est, en effet, normalement de 11 heures bloc-bloc (2) ce qui représente déjà un bon point par rapport à d'autres compagnies. Toutefois ce temps peut encore être réduit à six heures le jour et huit heures la nuit.

- Enfin, les limites physiques empêchant la réalisation d'importants gains de productivité doivent être prises en compte.

Les mécanismes pénalisants décrits plus haut sont des révélateurs et non les tables de la loi. Leur mise en oeuvre doit sanctionner un défaut dans l'organisation du travail telle qu'elle est conçue par l'entreprise et non conduire à un alourdissement systématique du coût horaire du personnel navigant.

Le paiement fréquent d'heures fictives sur moyen courrier s'explique en partie aussi par l'inadéquation de leurs règles de mise en oeuvre à la réalité du travail sur les réseaux pour lesquels ils sont utilisés. Il est clair, en effet, que pour des temps de service de vol équivalents, un pilote sur moyen-courrier aura toute chance de capitaliser un nombre d'heures de vol effectives inférieur à celui d'un pilote sur long-courrier. Cette différence s'explique par le fait que plus le temps moyen d'étape est court, plus un pilote sur court-courrier doit

1. Une sixième étape est théoriquement possible pour un service de vol débutant entre 7 heures et 16 heures. Sa réalisation est subordonnée aux mêmes conditions que pour la cinquième étape.

2. Le bloc-bloc est le temps séparant le démarrage et l'arrêt des moteurs à l'atterrissage.

enchaîner les vols et réduire le temps passé au sol entre chacun d'eux pour égaliser la performance réalisée sur long courrier. Or :

- il existe une limite physique qui interdit pratiquement de faire plus de cinq étapes dans une journée. La plus grande partie de la charge de travail est en effet localisée au décollage et à l'atterrissage. La limite de fait est aujourd'hui de quatre étapes, la réalisation de cinq, voire de six étapes en fonction de l'heure de départ du premier vol, étant subordonnée à l'accord des organisations professionnelles qui ne le donnent, semble-t-il, presque jamais (voir supra).

- il est également normal que le nombre d'heures de vol effectives global soit d'autant plus faible que le nombre d'étapes est grand (le régime des heures de vol effectives en fonction du nombre d'étapes est inscrit dans le P.V. du 16 mars).

- le résultat de ces contraintes naturelles est que la différence entre le nombre d'heures de vol effectives réalisées en moyenne par un pilote sur court-courrier et celles réalisées par un pilote sur long-courrier est proportionnellement plus importante que la différence entre leur temps de service de vol moyens respectifs (1).

**Ainsi, pour un temps de service de vol égal et, par conséquent, un nombre d'heures fictives égal, les heures de vol effectives réalisées sur court-courrier seront inférieures à celles réalisées sur long-courrier. Il y aura donc une plus grande probabilité pour qu'elles soient inférieures aux heures fictives.**

La conséquence en est qu'à Air Inter, compagnie qui ne fait que du court-courrier, le coût d'un pilote à l'heure de vol est plus élevé que celui d'un pilote à Air France.

Air France : 1.924 francs l'heure (2) (coût unitaire moyen annuel en 1989 : 939.000 francs).

Air Inter : 2.450 francs l'heure (coût unitaire moyen annuel en 1989 : 953.000 francs).

Cette situation est certainement en partie due au plus grand nombre de touchées réalisé à Air Inter et qui donnent lieu au versement d'une prime. De même, il faudrait pouvoir comparer la part relative des pilotes en formation qui n'est certainement pas tout

$$\frac{\text{Temps de service de vol court-courrier moyen}}{\text{Temps de service de vol long-courrier moyen}} > \frac{\text{Heures de vols effectives court-courrier en moyenne}}{\text{Heures de vol effectives long-courrier en moyenne}}$$

1. Cette moyenne est obtenue par le quotient  $\frac{\text{Coût unitaire moyen du PNT}}{\text{Nombre annuel moyen d'heures de vol du PNT}}$  ; (chiffres 1989).

à fait la même dans les deux compagnies. L'importance des heures fictives payées aux pilotes justifie, toutefois, à elle seule, une grande partie de la différence.

Il serait dès lors normal que le mécanisme des heures fictives en tînt compte afin de garder sa pure valeur de sanction : le système pourrait être dégressif, le nombre des heures fictives générées par une heure de vol réelle devenant plus faible au fur et à mesure que le temps d'étape moyen de l'intéressé et donc son "X" diminue.

*e) Le poids de la formation en cours de carrière*

• **Les données**

C'est l'autre cause majeure du relatif sous-emploi des navigants techniques à Air France. Les chiffres du tableau ci-contre sont éloquentes et témoignent de l'importance considérable de l'activité hors-vol dans le total du temps d'activité des pilotes considérés globalement.

Selon les types d'appareil, c'est en moyenne **un neuvième des effectifs (pilotes en ligne) qui se trouve en formation**, quelle que soit la période considérée. (Le maximum a été atteint en 1990 sur Airbus A 320 avec un quart des effectifs en formation).

Moyennes mensuelles des effectifs par types d'appareils et types d'activités  
- 1990 -

Activités en vol	Concorde	B 747	Airbus	A 320	B 727	B 737
CDB 100%	6.7	214	88.7	32.3	57.2	56.9
OPL 100%	10.8	273	102.1	40.3	69.0	67.4
Cadres et chargés de mission (40%)	3.2	25.3	7.9	5.9	4.1	7.1
Instructeurs (40%)	0.8	29.5	15.0	14.1	8.7	14.5
Ss-total	21.5	541.8	213.7	92.7	140.0	145.9
en %	71.58%	82.55%	78.33%	62.85%	79.67%	75.13%
Activités hors-vol						
Cadres (60%)	4.8	38.0	11.8	8.8	6.2	10.6
Instructeurs (60%)	1.2	44.3	22.6	21.2	14.5	21.7
Stagiaires 100%	2.5	32.2	24.7	24.7	15.0	15.9
Ss-total	8.5	114.5	59.1	54.8	35.7	48.3
en %	28.42%	17.45%	21.67%	37.15%	20.33%	24.87%
Total général	30.0	656.4	272.8	147.5	175.8	194.2
Stagiaires 100% CDB 100% + OPL 100% + Stagiaires 100% (personnel en ligne)	12.5%	6.2%	11,4%	25,4%	10,6%	11,3%

Les cadres sont des commandants de bord et les chargés de mission ont le grade de pilote. les instructeurs se répartissent également entre commandants de bord et pilotes.

Les cadres, instructeurs et chargés de mission ont une activité répartie entre l'activité en ligne (pour 40% environ) et la formation au sol (pour 60% environ). Cette division 40/60 n'est toutefois qu'approximative et a été donnée à la commission par les pilotes eux-mêmes.

A la lecture du tableau, tout se passe donc comme si 40% des effectifs cadres, chargés de mission et instructeurs étaient affectés au personnel en ligne et comme si 60% d'entre eux effectuaient réellement des tâches de formation, ce qui n'est pas tout à fait exact. Ces calculs n'ont toutefois pour but que d'indiquer la part du personnel en ligne et celle du personnel en formation sur chaque type d'avion.

• Les règles de séniorité

Au cours de sa carrière, un pilote est amené à accomplir un certain nombre de qualifications. Il paraît, en effet, normal qu'il pratique des appareils différents et qu'il cherche ainsi à améliorer son niveau de formation.

Les textes conventionnels régissant la formation qualifiante fixent, en quelque sorte, des limites "planchers". Ainsi, lorsqu'un pilote entre dans la compagnie, il est d'abord affecté en tant que copilote à un appareil appartenant au groupe "de base" également appelé groupe d'amortissement. Les avions figurant dans ce groupe sont des moyens-courriers ; il s'agit des Boeing 737 et 727, de l'Airbus A 320 et du Fokker 28 utilisé pour le transport postal. La durée normale d'amortissement est d'environ quatre ans ; pendant tout ce temps, le copilote reste sur une seule machine (il ne peut pas circuler à l'intérieur du groupe). Au terme de ces quatre années, le pilote quitte le groupe de base (1) et est affecté à un appareil de type intermédiaire, type Airbus A 300-A 310 ou bien à un appareil long-courrier de type Boeing B 747, en fonction des besoins réels de l'entreprise et de ses desiderata.

Il est alors libre d'aller sur toutes les machines qu'il désire sous la réserve suivante : il doit tenir compte du fait qu'il deviendra commandant de bord au bout de 9 à 10 ans d'ancienneté à Air France. Or, chaque fois qu'il est qualifié pour voler sur un nouvel appareil, il s'engage à y rester pendant un temps minimal. Il ne peut être promu commandant de bord tant qu'il n'a pas accompli l'engagement auquel il avait souscrit (et ce alors même qu'il pourrait accéder à ce grade).

Devenu commandant de bord, il revient dans le groupe de base pour une durée de quatre ans puis en sort pour aller sur des machines longs-courriers : mais, cette fois, il n'a plus aucune contrainte et peut multiplier autant qu'il le veut les qualifications.

### • Les surcoûts liés à l'application de ces règles

Ils tiennent en quatre points :

1. Tout stage de qualification coûte cher, en moyenne de 300.000 à 450.000 francs par pilote ; il dépasse même le million de francs pour la qualification sur Concorde.

2. Ces stages sont longs : ils durent en moyenne de deux à trois mois (5 mois et demi pour la qualification sur Concorde). Ce sont autant de mois pendant lesquels le PNT ne vole pas en ligne.

3. Les qualifications mobilisent beaucoup de monde (voir le tableau page précédente). En fait, on assiste souvent à un phénomène de "cascade" : le départ en formation d'un commandant de bord d'un appareil long-courrier sur un autre appareil du même type

*1. Ces quatre années sont un minimum ; au-delà le pilote est libre de ses mouvements : il quitte, en général, le groupe de base mais n'est pas contraint de le faire.*

peut en effet entraîner le départ en qualification d'un commandant de bord qui était jusque-là sur un appareil de type intermédiaire et ainsi de suite jusqu'au pilote présent depuis quatre ans dans le groupe de base et qui pourra en sortir à partir d'un mouvement initié par le haut.

Il arrive en outre que le personnel d'encadrement et d'instruction soit insuffisant et qu'il faille recourir aux services d'un commandant de bord, normalement affecté à 100% à l'activité de vol, pour permettre à un co-pilote en stage d'effectuer un vol réel sur son futur appareil d'affectation. Pendant ce temps, le commandant de bord ne vole pas en ligne (l'appareil en stage est vide) : ce sont autant d'heures perdues pour lui.

#### 4. La fréquence de ces stages (ou leur taux de rotation) est mal maîtrisée :

- d'une part, en période de renouvellement des modèles affectés au groupe de base, la durée d'amortissement des nouveaux avions est réduite. Ainsi, le B 737 a-t-il bénéficié à son entrée dans la flotte d'Air France d'une période d'amortissement de 9 mois (au lieu de trois ou quatre ans aujourd'hui). En ce cas, des pilotes et commandants de bord en activité sur des appareils du groupe de base sont exceptionnellement sollicités pour aller sur le nouveau modèle : ils ne resteront que très peu de temps, puisque la période d'amortissement est réduite ce qui signifie, pour l'ensemble du PNT, une accélération des cascades de formation.

- D'autre part, les pilotes et, surtout, les commandants de bord sortis du groupe de base peuvent multiplier les qualifications et ce avec tous les effets de cascade possibles. (Ils sont tenus de rester un certain délai sur leur nouvel appareil d'affectation, mais sur la masse, les départs en stage peuvent être très nombreux sans que la direction n'ait aucune maîtrise sur leur nombre).

#### • Propositions

- Il paraît difficile de réduire le coût de la qualification ; il n'en est pas de même de la durée. Il n'est sans doute pas impossible de concevoir en effet des qualifications standardisées, communes à plusieurs types d'appareils. Elles consisteraient dans la définition d'un tronc unique de formation avec, en fin de parcours, un supplément variable en fonction du modèle d'appareil. Le passage d'un B 747-100 à un B 747-400, par exemple, pourrait se faire

uniquement sur la base de l'acquisition de ce supplément : la durée du stage en serait réduite d'autant.

- Pour réduire les phénomènes de cascade, très coûteux en effectifs, la direction d'Air France songe également à procéder à des recrutements directs de pilotes sur B 747, ces pilotes ne passant plus par le groupe de base (cela peut se faire déjà, en tant que de besoin, sur les Airbus A 300-A 310 ; il est toutefois très rare que des pilotes aillent directement sur ces machines dès leur entrée dans la compagnie).

Autre solution : le passage direct de la fonction de pilote à celle de commandant de bord sur le même avion, comme cela se fait dans les compagnies américaines ou la Swissair. Les syndicats de pilotes français ont toutefois marqué jusqu'à présent une certaine réticence à l'égard d'une telle proposition.

- Enfin, la maîtrise des fréquences de départs en stage ne peut guère être acquise que par une limitation du nombre de qualifications possibles à l'intérieur d'une même carrière. En fait, ce résultat ne peut être obtenu qu'après discussion avec les représentants des pilotes et il est clair que le plafonnement ne résultera pas d'une limitation chiffrée inscrite dans les accords mais de la mise en place de mécanismes de garde-fou permettant de réduire les excès.

L'expérience prouve qu'une entente est possible à ce sujet avec les pilotes puisque Lufthansa a obtenu de son PNT qu'il restreigne le nombre des qualifications auxquelles il pouvait prétendre.

### **3. Une mauvaise adaptation des effectifs au sol aux besoins de l'entreprise**

La Commission n'avait pas la prétention de réaliser un travail d'audit. Il lui est cependant apparu clairement au travers des auditions auxquelles elle a procédé et, surtout, des déplacements qu'elle a effectués, que la compagnie Air France éprouvait un réel problème de sureffectif s'agissant de son personnel au sol.

D'une part, en effet, l'encadrement paraît pléthorique ; d'autre part, la comparaison avec d'autres compagnies concurrentes peut laisser penser qu'il existe des sureffectifs pour certaines des activités gérées par le personnel au sol.

Le regroupement devrait, en principe, avoir pour effet d'accélérer la réflexion à ce sujet au sein de l'entreprise. Or, votre commission a plutôt eu l'impression que les grandes décisions touchant la mise en conformité des effectifs avec les exigences d'une compagnie touchée de plein fouet par la concurrence étaient, une fois de plus, remises à plus tard.

Air France essaie de gérer au mieux les conséquences du regroupement sans finalement toucher à l'existant. Son appartenance au secteur public lui interdit en fait de procéder aux réflexions qu'impose nécessairement tout acte de reconfiguration des forces dans le secteur industriel. Alors qu'il faudrait aller vite, c'est la paralysie qui l'emporte.

Pléthore signifie aussi salaires relativement faibles. Le personnel au sol des trois compagnies pourrait sans doute être mieux payé si de réels gains de productivité étaient réalisés.

*a) Une hiérarchie nombreuse et complexe :*

Il s'agit d'une faiblesse de longue date de la compagnie Air France.

Air France n'est pas seulement une entreprise : elle est d'abord une administration gérant un service public. La Commission a déjà eu l'occasion d'aborder plus haut ce thème mais sous l'angle des mentalités.

Elle voudrait, à ce point de l'analyse, témoigner de la relative inefficacité d'une administration qui, comme toutes ses consœurs, cherche avant tout à perdurer et à se multiplier et demeure réfractaire à toute idée de transformation.

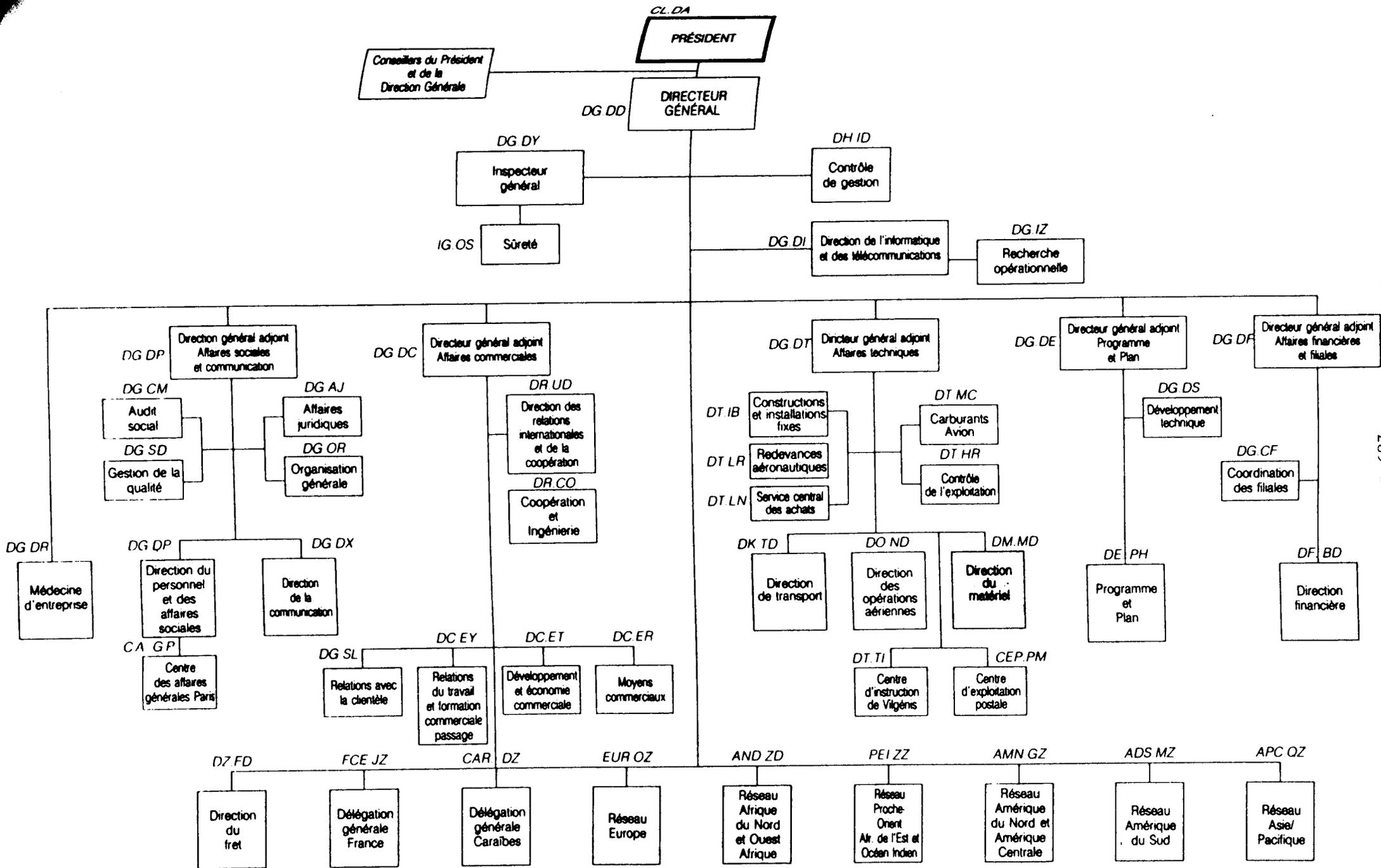
Par ailleurs, la compagnie a une forte tradition de promotion interne, ce qui est à son honneur et conforte l'attachement du personnel à l'entreprise. On peut rencontrer fréquemment des responsables qui ont 30, voire 45 ans de "maison". Toutefois ce socle, solide mais peu propice à l'innovation n'est pas suffisamment compensé par des apports extérieurs du secteur privé, qui seuls

permettraient de trouver ce dynamisme qui semble encore faire défaut à la compagnie.

Ainsi, le nombre des échelons hiérarchiques depuis le Président jusqu'au Chef d'escale est-il considérable pour une entreprise : sept ! Interrogé par la Commission au cours de l'un de ses déplacements dans un aéroport de province, un délégué général régional a dessiné la pyramide suivante :

1. Le Président
2. Le Directeur Général
3. Le Directeur général adjoint chargé des Affaires commerciales
4. Le Délégué général pour la France (il y a huit délégués généraux, un pour chaque réseau auxquels s'ajoute un directeur du fret. Voir tableau ci-contre)
5. Le Délégué général régional (pour le réseau français, il y en a un pour chaque grand ensemble géographique. Il existe par exemple un délégué général nord-est qui couvre le cinquième nord-est du pays)
6. Le représentant local, dans la ville où est situé l'aéroport
7. Le Chef d'escale.

Le tableau ci-après décrit plus précisément le contenu des quatre premiers échelons et permet de se faire une idée de leur relative complexité.



Le fourmillement de cette hiérarchie a un premier effet : nombre de nos interlocuteurs, élus locaux, entrepreneurs, agences de voyages se sont plaints en effet de la très grande distance qui les séparait des centres de décision à Air France. Quelque disponible et attentif que puisse être le Président Attali - tous les témoignages concordent à ce sujet - il existe un fossé entre le point où il se trouve et celui où les décisions qu'il a prises trouvent à s'appliquer. La hiérarchie "écran" en arrive en fait à ralentir tout processus de décision.

La Commission a eu elle-même l'illustration de la très grande complexité des circuits de décision et de la lenteur qui affecte, par là-même, toute production de cette administration. Les réponses au questionnaire final adressé par votre rapporteur dans le courant du mois d'avril ont ainsi été, semble-t-il, assez vite élaborées. Toutefois, il s'est écoulé plus d'une semaine entre la date de leur rédaction définitive et le moment où elles sont parvenues à la Commission : il fallait en effet auparavant qu'elle soient visées par les différents niveaux hiérarchiques.

Notons à titre d'exemple que la plupart des informations obtenues auprès d'Air Inter et d'UTA l'ont été par la voie orale dans la journée, les transmissions éventuellement écrites se faisant en général sous deux à trois jours (1). Ces deux compagnies ont, en effet, agi vis-à-vis de la Commission comme elles le font à l'égard de toute sollicitation externe : par des formules légères et rapides.

Légèreté, rapidité, capacité d'adaptation à toutes les évolutions dans un monde en pleine mutation : voilà ce dont paraît aujourd'hui difficilement capable l'administration d'Air France.

L'illustration la plus frappante nous en a été donnée avec le retournement de tendance enregistré il y a un an et demi : le délai de réaction de la compagnie nationale semble bien avoir été plus long que celui des deux autres membres du groupe. Alors que la situation dans le secteur du transport aérien a commencé de se dégrader dès le second semestre 1989, ce n'est qu'à l'été 1990 qu'Air France met en place le premier (2) de toute une série de plans destinés à tenir compte de la nouvelle donne économique. UTA, de son côté, avait pris les premières mesures nécessaires (3) dès le mois de mars, celles-ci

*1. Soyons justes toutefois : certains personnels d'encadrement contactés téléphoniquement à Air France ont bien voulu apporter des réponses en temps réel à la commission. D'autres, au contraire, ont invoqué le nécessaire recours à la hiérarchie pour refuser de donner des informations dont le contenu était pourtant bien anodin.*

*2. Au mois de juin 1990 est lancé en effet un "plan d'adaptation".*

*3. Il s'agissait pour l'essentiel de mesures destinées à alléger les programmes de vol.*

commençant d'ailleurs à porter leurs fruits au moment où Air France se décidait enfin à réagir, c'est-à-dire au mois de juin 1990.

Ce n'est pourtant pas faute de la part d'Air France d'avoir su prévoir cette évolution. Plusieurs indices laissent à penser, en effet, que le personnel d'encadrement avait, comme partout ailleurs, élaboré des indicateurs dont les mutations leur montrent que la situation n'était plus aussi favorable. **En l'occurrence, ce qui est en cause, ce ne sont pas les hommes mais les structures.** Il aura finalement fallu attendre la crise du Golfe arabo-persique pour que la compagnie nationale soit acculée à prendre quelques mesures plus drastiques qu'il aurait de toute façon fallu prendre.

L'administration Air France trop lourde, inadaptée à sa tâche, peut-elle faire autre chose que de prendre des demi-mesures et ce uniquement sous le poids d'une contrainte irrésistible ? Le Président Bernard Attali, interrogé par la Commission, a manifesté une claire conscience des graves difficultés d'adaptation de la hiérarchie dont il a la charge. Il n'a, en effet, jamais caché que les effectifs administratifs pouvaient probablement être simplifiés tandis que l'organisation pyramidale décrite plus haute gagnerait sans doute à être élaguée.

La Commission a salué les gestes évidents de bonne volonté dont le président Attali a fait preuve dans la période récente. Le recours aux services d'un cabinet d'audit -en l'occurrence Arthur Andersen- est ainsi une excellente chose. Les consultants recrutés par Air France, à pied d'oeuvre depuis la mi-janvier, se sont vu définir trois objectifs : repenser l'organisation commerciale de la compagnie et l'amener à entretenir une attitude plus agressive sur le marché concurrentiel, rechercher tous les gisements de productivité possible et, surtout, **revoir et simplifier la pyramide hiérarchique.**

Quelques inquiétudes subsistent toutefois malgré cette manifestation de bonne volonté qui, on l'a vu, va bien au-delà de la simple déclaration d'intention. Il est, en effet, dommage que cette analyse des faiblesses structurelles dans l'organisation de l'encadrement ne puisse être menée à bien qu'au second semestre 1991 <sup>(1)</sup> alors que le regroupement a déjà plus d'un an et que M. Attali est en place depuis le début de 1989. Il y a là un bel exemple d'une certaine lenteur technocratique, qui, dans une période d'évolutions rapides du transport aérien et de concurrence aigue, peut mener au désastre.

La Commission souhaite surtout que les mesures qui paraîtront les plus appropriées pour la mise en oeuvre des recommandations du cabinet d'audit ne restent pas lettre morte et

*1. Les premières conclusions devraient être remises au mois de septembre 1991.*

qu'elles fassent au moins l'objet d'une évaluation dans les plus brefs délais à compter de leur élaboration.

*b) Les sureffectifs parmi le personnel au sol*

• Il s'agit d'une donnée difficile à quantifier et cependant bien réelle

La Commission a la conviction qu'il existe de réels sureffectifs parmi certaines catégories du personnel au sol. Que l'on n'attende pas d'elle cependant un chiffrage exact des employés excédentaires : elle n'a, encore une fois, jamais prétendu faire oeuvre de consultant.

Il est d'autre part tout à fait clair que le véritable problème n'est peut-être pas tant celui de l'existence ou non de sureffectifs ; il est d'abord celui d'une réelle absence de marge de manoeuvre de l'entreprise Air France pour faire face à un formidable obstacle qu'il lui faut coûte que coûte éliminer si elle veut rester dans la course : la très médiocre productivité de ses personnels. Air France, groupe public, n'est pas libre, en effet, de procéder aux licenciements auxquels il sera pourtant sans doute nécessaire de recourir dans un bref délai.

La question de sureffectifs parmi le personnel au sol mérite mieux qu'une simple bataille de chiffres qui n'a, aux yeux de votre Commission, pas grande signification. Comment, en effet, a-t-on été amené à parler de personnel en excédent à Air France ?

- La productivité -autre que physique- des personnels n'est pas bonne et n'évolue pas favorablement. Or, ce constat très global a déjà été imputé en très grande partie au personnel navigant technique. Il ne viendrait toutefois à l'idée de personne de dire que les pilotes sont pour autant trop nombreux. Il a déjà été amplement démontré que ce problème de productivité du PNT pouvait recevoir d'autres réponses (voir supra).

S'agissant du poids des coûts salariaux dans le prix de revient, il est, là encore, apparu très clairement que s'il y avait eu certains dérapages au cours de la décennie écoulée, ils étaient entièrement imputables à une évolution défavorable de la masse salariale des personnels navigants. Comme nous le verrons plus loin, le coût unitaire du personnel au sol a en effet diminué en francs constants entre 1983 et 1989. Il faut donc se méfier des analyses un peu rapides qui, à partir de chiffres exacts, déduisent des propositions qui peuvent l'être moins.

De ce qui précède, on peut retenir que le personnel au sol à Air France ne présente pas un problème en terme de coût et que sa mauvaise productivité doit être plus solidement prouvée si l'on veut trouver les bons remèdes.

- Les comparaisons internationales doivent être également prises avec la plus extrême précaution. En effet, les compagnies concurrentes d'Air France ne publient que des chiffres globaux. Il ne nous a pas été possible notamment d'obtenir des données relatives aux performances particulières à telle ou telle catégorie de personnel au sein des employés d'une compagnie. Il ne faut donc jamais oublier que les analyses sommaires concluant à un excédent d'emploi à Air France, compte tenu du niveau des recettes d'exploitation, du nombre des avions ou des performances en terme de productivité portent sur la totalité du personnel, navigants compris ; il est dès lors hasardeux de se prononcer sur le seul personnel au sol au vu de comparaisons générales (1).

On peut aussi, bien sûr, abstraire le personnel navigant du nombre des salariés et procéder à des comparaisons entre les seuls personnels au sol (par exemple, en comparant les ratios Chiffre d'affaires/P.S.). Ce serait oublier la très grande part des navigants techniques dans la réalisation -ou l'absence de réalisation- de gains de productivité.

Enfin, une comparaison à l'emporte-pièce avec British Airways n'a pas non plus grand sens. Certes, la compagnie nationale britannique a procédé à des dégraissages d'effectifs considérables au moment de sa privatisation : mais la situation dans laquelle elle se trouvait alors était catastrophique. C'est pour empêcher qu'Air France sombre dans le même gouffre que l'on ne peut qu'inciter la compagnie à évaluer précisément où doivent porter les efforts de productivité.

**La Commission, refusant les comparaisons entre des données peu homogènes, a cependant acquis au cours des mois passés trois certitudes :**

• 1. Il existe de toute évidence un secteur dans lequel le sureffectif est patent : celui des personnels affectés aux activités de passage-vente, c'est-à-dire les personnels au comptoir et chargés soit de la vente des billets, soit de l'enregistrement.

*1. Le chiffre de 10.000 emplois en trop à Air France, abondamment repris par la presse au mois de décembre 1990, semble avoir été obtenu à partir de l'un de ces procédés. L'application du quotient Nombre total des employés/Nombre d'avions dans la flotte, tel qu'on le constate à British Airways, au nombre des avions constituant la flotte d'Air France donne un résultat de 27.000 employés. Ce chiffre a été un peu corrigé pour tenir compte de la maintenance, plus importante proportionnellement à Air France qu'à British Airways. C'est ainsi que l'on aboutit à 29.000 emplois, alors qu'il y en a 39.000 environ actuellement à Air France.*

Votre Commission fonde sa conviction sur un ensemble de comparaisons :

- des comparaisons internationales : elle a pu, dans ce cas précis, disposer de données homogènes relatives à un faisceau de compagnies concurrentes. Le tableau ci-dessous est éloquent.

Niveau comparé des personnels chargés de l'activité de passage-vente et de leur productivité à Air France, Lufthansa et British Airways  
(Chiffres pour 1989)

	1 Personnel affecté au passage-vente (nombre)	2 Passagers transportés (nombre)	2/1 (Nombre moyen de passagers pour une personne au comptoir)	3 Nombre des escales desservies par la Compagnie	1/3 (Personnel au comptoir moyenne par escale)
Air France	7.813	16.070.808	2.056	195	40
Lufthansa	5.660	18.759.129	3.314	165	34
British Airways	3.868	23.181.662	5.993	164	24

Source : IATA-World Air Transport Statistics - N.34 - 6/1990.

Le plus grand nombre d'étapes desservies par Air France peut expliquer une certaine déséconomie d'échelle. Toutefois, la différence avec ses deux principaux concurrents européens n'est pas telle qu'elle puisse justifier l'importance numérique du personnel au comptoir au sein de la compagnie nationale.

La comparaison pourrait d'ailleurs être étendue à toutes les compagnies affiliées à l'IATA. Si l'on ne considère que les chiffres bruts, seule la compagnie American Airlines possède un personnel affecté à la vente-passage supérieur à celui d'Air France (près de 15.000 personnes). Mais ainsi que se sont plu à nous le rappeler nos interlocuteurs issus de l'administration de la compagnie nationale, American Airlines est une compagnie d'un poids également très supérieur à Air France (518 avions).

- ces comparaisons internationales, abstraites, ont pu être confirmées sur le terrain par une mise en parallèle avec les effectifs d'Air Inter. Lors de son déplacement à Nice, la commission a obtenu communication du nombre des personnels à l'escale pour les deux compagnies : là encore, les comparaisons sont éclairantes.

En 1990, en effet, le trafic Air France sur l'aéroport de Nice représentait environ 2 millions de passagers. La même année, le trafic Air Inter sur cette même plate-forme était de 1,85 million de passagers. Le niveau de l'activité pour les deux compagnies était donc

à peu près comparable et les avions utilisés avaient, en moyenne, des capacités similaires.

Au début de l'année 1991 :

- Air Inter affectait 94 personnes aux activités de passage-vente,
- Air France affectait 220 personnes aux activités de passage-vente.

Il est vrai, toutefois, que l'enregistrement aux comptoirs d'Air France est légèrement plus complexe qu'à ceux d'Air Inter. Il existe pour ceux-là des "presittings", procédure qui permet d'attribuer des sièges, qui n'existe pas à Air Inter. Le résultat est qu'un enregistrement se fait en moyenne en 30 secondes à un comptoir de la compagnie intérieure, alors qu'il faut trois fois plus de temps à un comptoir d'Air France.

Il n'y a pas toutefois que l'activité d'enregistrement ; la vente se fait selon les mêmes modalités partout. En outre, l'existence de délais plus longs ne justifie sans doute pas non plus la présence d'un effectif qui représente plus du double de celui d'Air Inter.

Existe-t-il des sureffectifs ailleurs ? Votre Commission ne saurait le dire tant les séries chiffrées dont elle a obtenu communication présentent entre elles peu d'homogénéité. Cette question est pourtant de celles que devrait se poser toute compagnie soucieuse d'agir sur ses coûts afin de s'en assurer la maîtrise.

• 2. Seconde certitude acquise par votre Commission : Air France est incapable de dire, à l'heure actuelle, où sont situés très précisément les sureffectifs et s'il en existe. Il ne semble pas que la direction de la compagnie ait mené une étude globale visant à évaluer sérieusement, catégorie par catégorie, service par service, ce que pourrait être une meilleure adéquation des effectifs aux besoins de l'entreprise. Une telle démarche est toutefois vitale pour aborder la concurrence dans les meilleures conditions.

Le plan "d'évaporation" qui doit permettre en 1991 de réduire de 5 % les effectifs au sol grâce à la suppression de 1.500 emplois paraît quelque peu en déphasage avec la réalité du moment :

- il est, d'une part, totalement aveugle : il consiste, en effet, dans le non-renouvellement des contrats à durée déterminée, des départs à la retraite non remplacés et en un plan de retraite pour 200 cadres. Il a donc vocation à s'appliquer homothétiquement à toutes les catégories de personnel au sol

**sans que l'on se soit jamais posé la question de savoir s'il n'y avait pas à certains endroits un manque d'effectifs.**

Or, il semble bien ainsi que certaines mises à la retraite dans le secteur de la maintenance, par exemple, ait provoqué l'apparition de "trous" dans les effectifs. Résultat : la direction essaie au contraire aujourd'hui de ralentir le rythme prévu pour ces départs à la retraite.

**- les objectifs fixés paraissent dérisoires : pour le seul personnel préposé à l'embarquement et à la vente, c'est au moins à 2.000 ou 3.000 suppressions d'emplois qu'il faudra sans doute procéder un jour ou l'autre. 1.500 suppressions est un chiffre sans doute trop faible, d'autant moins significatif qu'il a toute chance de très peu toucher les secteurs pour lesquels les sureffectifs sont patents.**

• 3. La troisième certitude de la Commission est que si Air France n'est pas en mesure de localiser des sureffectifs aujourd'hui.

Nous touchons ici au problème inhérent et déjà évoqué à toutes les entreprises publiques : la tentation est forte, en effet, en période de hausse du chômage, de maintenir les effectifs en place afin de ne pas accentuer une tendance déjà mauvaise. C'est cet objectif que semble poursuivre le plan "d'évaporaton" mentionné plus haut : certes, il faut bien prendre acte de la mauvaise conjoncture économique et donc procéder à une contraction des personnels, mais comme il n'est pas question d'aggraver le taux de chômage, on ne licencie pas. Les emplois sont supprimés au fur et à mesure que ceux qui les occupaient partent à la retraite, c'est-à-dire comme cela vient : on fait donc en plus l'économie d'une analyse un peu plus rigoureuse qui permettrait de sérier les problèmes et aurait peut-être l'inconvénient de proposer des licenciements secs.

Le refus d'un débauchage net aujourd'hui trouve sa justification dans un discours aux fondements économiques très fragiles.

Le ministre des transports, M. Besson a ainsi évoqué la très probable reprise de l'activité dans le secteur du transport aérien dans un très proche avenir : il paraissait donc souhaitable, pour les pouvoirs publics, d'anticiper un cycle de croissance en gardant localement des sureffectifs. La croissance absorbera tout cela !

Dans le même ordre d'idée, le président Attali, après avoir affirmé qu'il ne savait pas s'il y avait des sureffectifs, a, plus tard, déclaré que ceux-ci devaient s'apprécier en fonction de la conjoncture et qu'il convenait sans doute d'attendre pour voir si l'activité, qui donne déjà des signes de frémissement, n'allait pas reprendre.

C'est oublier un peu vite que les très mauvaises comparaisons, que le rapport mentionne plus haut, ont été effectuées en 1989, dernière année où les résultats des entreprises de transport aérien ont été excédentaires. Même en période de forte activité il existe du sureffectif à Air France : il faut en déduire que celui-ci est nettement structurel et pas simplement conjoncturel.

Souplesse, capacité d'adaptation, rapidité disions-nous : Air France, entreprise publique, n'est pas en mesure de gérer librement ces effectifs, d'une part, en vue de réduire ses handicaps structurels en matière d'emploi, d'autre part, pour réussir la meilleure adaptation possible à la conjoncture.

Il est donc temps qu'Air France se voie reconnaître le droit de penser dans les termes et selon les schémas qui sont en vigueur dans toute entreprise d'un secteur concurrentiel.

*c) Une réflexion relancée par le regroupement ?*

• A lui seul, le regroupement de janvier 1990 justifiait que l'on parlât d'emploi et d'adéquation des effectifs. Nous venons de voir que le problème se posait déjà au sein de la compagnie Air France depuis de nombreuses années : la mise en place d'un groupe Air France ne peut que l'aviver.

Et pourtant, jusqu'à présent, tout a été fait pour que ne soit surtout pas évoquée la question du nombre et de la répartition des effectifs au sol dans le nouveau groupe. La Commission a ainsi eu la stupeur d'entendre un directeur général d'Air France lui dire *"Vous me dites : A-t-on chiffré les économies de personnel ? Non, on ne l'a pas fait sous forme de chiffrage des économies de personnel. On a chiffré des économies d'informatique, d'investissements, des économies générales (...)"*. Nous n'avions pas, à l'époque (lors du regroupement), encore une fois, fait spécifiquement des calendriers et des évolutions de personnel, en disant : *"Là, on fera moins tant, là on fera plus tant"*. "Et il semble bien que ces évaluations, très difficiles à conduire il est vrai, ne soient toujours pas envisagées."

La direction du groupe peut, certes, arguer de l'extrême difficulté qu'il y a à faire travailler ensemble trois compagnies qui avaient jusqu'alors existé en développant des cultures volontairement différentes. Ces différences culturelles sont assurément extrêmement vives parmi le personnel au sol. Elles pouvaient justifier que l'on refusât, dans un premier temps, une fusion qui se serait révélée extrêmement coûteuse d'une part et aurait vu, d'autre part, une très forte hostilité d'une grande partie du PS.

• Ainsi que le signalait un autre directeur général d'Air France, il n'était donc sans doute pas inutile dans un premier temps de créer des **"zones de contact"** grâce auxquelles les trois directions et les trois personnels apprendraient à travailler ensemble.

Il n'est pas question de recenser ici l'ensemble de ces "zones de contact". Il faut notamment savoir qu'il existe, au niveau central, un Conseil de direction stratégique du Groupe chargé de définir les orientations que sont appelées à suivre les trois compagnies. A titre d'exemple, il existe ainsi un Comité industriel composé de groupes de travail auxquels participent des membres des trois compagnies. Ce Comité prend des décisions concernant la répartition des activités au sein du groupe, d'autres favorisant la recherche de synergies et la mise en commun de savoir-faire dans le respect des orientations définies par le Conseil de direction stratégique.

Toutes les personnes auditionnées, qui appartenaient aux structures de gestion des trois compagnies, ont en général convenu que tôt ou tard se poserait la question de la fusion de certaines directions fonctionnelles et, au-delà, de certaines catégories de personnels.

- Pour les personnels, une fusion des PNT à plus ou moins brève échéance paraît pensable (1). Les bases de leur gestion sont en effet communes : elles figurent dans le procès-verbal du 16 mars 1971.

- S'agissant des directions fonctionnelles, il paraît clair que les directions du matériel et du plan des trois compagnies sont appelées à fusionner à terme. Une gestion commune des flottes commence, en effet, déjà à se mettre en place (exploitation (2) et maintenance ; mise au point d'un plan triennal de flottes). C'est sans doute moins sûr en ce qui concerne les directions commerciales, les compagnies étant vraisemblablement appelées à garder une certaine spécificité, surtout Air Inter.

Il paraît toutefois évident qu'une réflexion s'impose à ce sujet.

La Commission n'a pas de solution toute prête à proposer ; elle insiste tout particulièrement sur les deux points suivants :

1. La création sans doute nécessaire de "zones de contact" entre les trois compagnies ne dispensait certes pas la direction de réfléchir à ce que doit être la configuration du groupe dans l'optique concurrentielle. Faut-il maintenir le statu quo ante mais alors, à quoi bon un regroupement ? Faut-il procéder à une fusion complète, à des fusions partielles, à des suppressions ? Le principe de la suppression de certaines représentations à l'étranger a ainsi reçu un début d'application (3). Mais on parle ici en outre de directions au niveau national, de catégories de personnels...

1. Les échanges d'équipage n'existaient, avant 1990, qu'entre Air France et Air Inter et seulement dans des proportions très limitées. Ils s'exercent aujourd'hui sur une plus grande échelle, ce qui permet une meilleure utilisation horaire des PNT.

2. L'exploitation conjuguée du réseau du groupe a pris jusqu'à présent deux aspects : d'une part, chaque compagnie s'est vue reconnaître l'exclusivité sur telle ligne en fonction des types de porteurs qu'elle possède ; il a été procédé en outre par affrètements pour permettre, par exemple, à un avion d'UTA mieux adapté à tel type de desserte, de desservir une liaison assurée en principe par Air France. Ensuite, la mise en place du Groupement d'Intérêt Economique-Fret s'est traduite par la constitution pure et simple d'une flotte commune, composée de onze B.747 Cargo dont 9 appartiennent à Air France et 2 à UTA.

3. Le principe de la représentation unique du groupe à l'étranger a été décidé en avril 1990. Il a été mis en oeuvre d'abord aux Etats-Unis puis au Japon et, enfin, en Europe. Aux Etats-Unis, l'application de ce principe s'est traduite par la disparition d'UTA-Etats-Unis en tant qu'entité juridique. Les 102 personnes qu'elle employait ont été en partie licenciées, ce qui a permis de faire une économie d'une soixantaine de postes.

La Commission a simplement acquis une vision intuitive des rapprochements vraisemblablement nécessaires : il est dommageable que la direction du groupe ne paraisse pas tellement plus avancée qu'elle sur ce terrain. **De la réponse à ces questions dépend en effet la mise en route de chantiers considérables : définition des effectifs nécessaires en cas de fusion, harmonisation des statuts et des règles d'avancement, problèmes de reconnaissance réciproque des qualifications.**

Or, le travail en commun ne fait que commencer et l'on ne voit toujours pas poindre l'amorce d'une réflexion sur ces sujets. Alors que le groupe Air France devrait être dans une phase active de définition de sa configuration, de ses structures, il en est aujourd'hui encore à mettre en place <sup>(1)</sup> des structures communes qui ne font que se surajouter à l'existant. Pourquoi, une fois de plus, avoir attendu si longtemps ?

2. Il serait, en effet, regrettable que les structures créées en commun se pérennisent et se multiplient simplement par crainte de devoir affronter un jour les vrais problèmes que pose déjà le regroupement. C'est la plus grande crainte que l'on puisse avoir, en effet, dès lors que se crée une nouvelle structure administrative : qu'elle persiste par inertie.

*d) Un niveau de rémunération relativement médiocre et un certain manque de motivation.*

Le coût du personnel au sol à Air France est, selon tous les témoignages, situé dans une bonne moyenne européenne : la compagnie, nous l'avons déjà signalé, ne subit pas de handicap de ce point de vue. Les gains de productivité viendront certainement plus d'un ajustement des effectifs dans certains secteurs que d'un contrôle accru de la masse salariale des personnels au sol.

Entre 1983 et 1989, en effet, celle-ci évolue modérément (+ 36,2 %) comparativement à la masse salariale des personnels navigants et à la masse salariale en général. Cette progression mesurée est due à l'accroissement du personnel (+ 11,7 %) ainsi qu'à l'avancée du coût unitaire (+ 22,0 %). Toutefois, le coût unitaire du personnel au sol, exprimé en francs constants diminue entre 1983 et 1989 (- 6,4 %). Cela ne veut certes pas dire que le pouvoir d'achat du P.S. a diminué ; il n'a vraisemblablement pas progressé non plus sur la période considérée. Il faut plutôt voir dans cette performance le résultat d'une bonne maîtrise du glissement vieillesse-technicité ; il

*1. La création du Comité industriel mentionné plus haut a été annoncée en mars 1991.*

semble, en effet, selon la Cour des comptes que le GVT ait été bien mieux géré pour les personnels au sol que pour les personnels navigants.

Si le P.S. hors encadrement ne paraît pas subir un désavantage flagrant en terme de revenu par rapport à ses équivalents européens, il semble qu'il y ait, à tout le moins un véritable problème au niveau des cadres à Air France. Les perspectives salariales ne sont pas, en effet, de nature à attirer les compétences. Un directeur général adjoint de la compagnie confiait ainsi à la commission : *"pour le personnel au sol, de l'exécution à l'encadrement, on ne peut pas dire qu'ils soient surpayés, bien au contraire ! Il suffit de vouloir recruter un directeur de marketing pour s'en rendre compte !"*

Le président Attali nous a signalé qu'il ne se trouvait lui-même qu'à la 150ème place environ dans l'échelle des rémunérations, à l'intérieur de sa propre entreprise. (1)).

La direction tente aujourd'hui d'introduire une rémunération au mérite qui n'existait pas jusqu'à présent à Air France. En revanche UTA et Air Inter la pratique depuis longtemps déjà pour une propotion importante de leurs propres cadres.

La Commission prend acte d'une intention bonne dans son principe et dont elle souhaite qu'elle trouve une application rapide. Nombreux sont, en effet, ceux qui ont souligné le manque de motivation qui existait chez certains cadres. Il est sain que, pour une fois, les pratiques en vigueur dans le secteur privé trouvent à s'appliquer dans une entreprise publique.

En conclusion, votre Commission voudrait insister sur le point suivant : la rigueur salariale a ses limites, surtout lorsque les vrais problèmes se situent ailleurs. Il est possible de procéder à de substantielles augmentations si le personnel au sol devient plus flexible et surtout s'allège. Mais on ne voit pas comment il serait possible de maintenir globalement les effectifs (sous réserve d'une évaporation symbolique) sans comprimer toujours plus la masse salariale et donc sans provoquer un certain découragement qui ne pourra être qu'un handicap supplémentaire dans l'affrontement entre Air France et ses concurrents. Il reste finalement à la compagnie à faire l'essentiel : mobiliser son personnel autour d'un projet de groupe.

*1. Le plus haut salaire à Air France en 1990 a été celui d'un pilote qui a touché un peu plus d'un million cinq cent mille francs dans l'année. A titre d'exemple; il faut savoir que Lord King, président de British Airways, a perçu pour la période allant du 1er avril 1989 au 31 mars 1990 une rémunération dépassant les cinq millions de francs français...*

*e) Mobiliser les personnel autour du groupe*

• Votre Commission note, en premier lieu, qu'il existait incontestablement un état d'esprit favorable au regroupement parmi l'ensemble des personnels concernés au moment où celui-ci s'est fait. Il serait sans doute plus exact de parler d'une forme d'intérêt ou de curiosité. Une donnée a dès l'abord été assez bien exploitée et demeure comprise : ce regroupement s'est fait pour affronter une concurrence qui s'annonce très dure. Et puis...

Et puis, cet événement qui avait engendré une formidable attente est retombé ; pire : une inquiétude sourde a commencé à se faire jour. La direction du groupe n'a pas su jusqu'à présent gérer convenablement les aspects psychologiques de l'événement. Votre Commission est en mesure de caractériser très brièvement les différents états d'esprit tels qu'elle a pu les rencontrer au cours des semaines écoulées :

- C'est parmi le personnel navigant technique que l'on trouve les individus les plus favorables à un resserrement encore plus étroit des liens entre les trois compagnies. Les itinéraires des uns et des autres sont souvent communs ; les métiers sont les mêmes. Surtout le substrat réglementaire qui régit les conditions de travail et de rémunération de navigants techniques est commun aux trois entreprises et a pour nom le P.V. du 16 mars 1971. Une harmonisation des statuts poserait sans doute peu de problème.

Le syndicat national des pilotes de ligne est même allé jusqu'à commencer la confection d'une liste d'ancienneté commune aux navigants techniques des trois compagnies.

- Les autres personnels sont dans l'expectative ; c'est dans le personnel au sol, notamment au niveau de l'encadrement et du personnel au comptoir que sont apparues les plus grandes différences culturelles entre les trois compagnies.

Le personnel d'UTA et d'Air Inter a, dans l'ensemble, marqué une certaine curiosité mêlée d'inquiétude à l'égard du regroupement ; l'inquiétude a, aujourd'hui, un peu régressé : nous avons ainsi été frappés d'entendre, à plusieurs reprises, le discours serein d'employés sûrs du bon niveau concurrentiel de leur entreprise. Le personnel d'Air Inter à Nice semblait notamment prêt à se mesurer à cette concurrence tant promise et manifestait même une réelle volonté de s'affronter aux autres compagnies. La peur subsiste toutefois encore : elle se nourrit du constat des sureffectifs et du sentiment que le personnel d'Air France bénéficie d'un statut qui le protège mieux. S'il doit y avoir des licenciements, la crainte est forte qu'ils touchent en priorité les employés d'UTA et d'Air Inter.

Les mentalités ont paru bien différentes à Air France, y compris parmi le personnel au sol. La Commission a le sentiment que le personnel de la compagnie nationale en a épousé les préjugés et le sentiment de supériorité : il est frappant de voir à quel point l'inquiétude paraît avoir crû au fur et à mesure que le temps passait et qu'il s'avérait que les deux rivales, UTA et Air Inter, n'étaient pas absorbées. Pire : il allait peut-être falloir endosser l'uniforme de l'une d'elles !

La grève de Nice à la fin de 1990 ne peut pas se comprendre si l'on n'a pas saisi **ce sentiment de légitimité outragée** qui a envahi le personnel d'Air France : le regroupement réalisé autour d'Air France se faisait finalement contre le personnel d'Air France. C'est du moins ainsi que l'ont ressenti ceux avec qui la Commission en a parlé.

• **Il existe aujourd'hui au sein du groupe Air France un évident besoin de dialogue.** Or, la compagnie Air France ne sait pas dialoguer ; on l'a bien vu au moment du conflit de Nice : la direction parisienne a envoyé un représentant qui a annoncé d'emblée qu'il n'y avait rien à négocier. Lorsque l'on sait l'importance des ressorts psychologiques dans la genèse de ce conflit, on ne peut que s'inquiéter d'une telle maladresse.

Rien n'est pire finalement que la situation actuelle : la direction continue de tenir un discours convenu sur la nécessité du regroupement, sur la dureté de la concurrence qui s'annonce. Mais la réalité est restée la même : les trois compagnies coexistent sans se mêler vraiment au niveau des personnels (sauf un peu pour les navigants techniques). Le sentiment prévaut pourtant que cela ne durera pas et qu'il y aura nécessairement des victimes. C'est aujourd'hui le règne de la rumeur inquiète.

Il est encore temps de rompre avec cette évolution néfaste. Il faut dès maintenant fixer des objectifs précis, détecter les points de faiblesse et en parler franchement autour d'une table avec tous les personnels. Ceux-ci sont capables d'entendre la vérité si tant que l'on veuille bien leur donner un horizon accessible, l'espoir que le groupe sera effectivement plus fort s'il est procédé aux aménagements nécessaires.

**La Commission a déjà souligné plusieurs points touchant la réalisation de gains de productivité dans le cadre de l'offensive qu'Air France doit à tout prix mener dans la guerre concurrentielle. Elle a la certitude que ces sujets peuvent très vite faire l'objet de discussions avec les personnels : franchise et sérieux sont les garants d'une plus grande mobilisation de tous au service du groupe.**



## CONCLUSION

Lors de la création de notre commission de contrôle le 13 décembre 1990, le Sénat s'interrogeait sur les conditions de rachat d'UTA, était le témoin de l'émotion ressentie par les régions suite à la suppression des lignes au départ de province et s'inquiétait des résultats de la compagnie nationale.

Quelles sont les conclusions de ses investigations ?

Sur le premier point, la Commission considère que le prix de rachat d'UTA a été fixé dans la fourchette haute des prix habituels pour ce genre d'opération .

Par ailleurs, le refus opposé par la Commission des Opérations de Bourse à la consultation, sur place, par votre rapporteur, du rapport d'enquête qu'elle a rédigé à la suite du rachat n'a, hélas, pas permis de lever définitivement tout doute sur la régularité et la confidentialité de l'opération, et nous le regrettons.

Sur le second point, la Commission a relevé la grande amertume des régions. La décision de fermer des lignes internationales au départ des régions, même justifiée sur le strict plan économique et du seul point de vue de l'entreprise, a été ressentie comme l'échec d'une politique de développement régional. Mais les autorités locales responsables demandent que cette logique d'entreprise soit poussée jusqu'au bout, laissant jouer sans entrave la concurrence.

Sur le troisième point, la Commission estime que la politique de cession d'actifs, dans laquelle s'est engagée l'entreprise concomitamment au rachat d'UTA, pour faire face aux difficultés de financement de ses énormes besoins d'investissement, trouvera très vite ses limites et ne fait que reporter la progression de l'endettement.

Faute de fonds propres que l'Etat n'est plus en mesure de fournir, des orientations nouvelles s'imposeront.

Il est indispensable de restaurer la confiance dans le succès de l'entreprise afin de permettre, au plus tard en 1993, les conditions d'une ouverture significative aux capitaux privés.

Tout y conduit, tout le permet.

Tels étaient les trois axes de recherche que la Commission s'était donnés. Ils ont été explorés.

Mais la Commission a bien entendu été au-delà. Elle s'est imposée une analyse des chances réelles de développement du groupe Air France dans un contexte concurrentiel difficile.

La Commission a tenté d'éclairer les liens nombreux - trop nombreux - entre l'Etat et la compagnie, si intimement liés qu'on ne sait toujours à qui, des deux, l'on s'adresse.

Elle s'est aussi attachée à mettre en relief un comportement qui, selon elle, n'a pas été suffisamment dynamique, et fut trop tourné vers le passé. La compagnie s'est attachée non à gagner des parts de marché, mais à gagner du temps. Elle doit aujourd'hui faire face et ne plus être une entreprise qui tente, comme un dernier carré face à la concurrence britannique de préserver une situation privilégiée que tout condamne.

C'est peut être là que se trouve la principale difficulté de l'entreprise, car modifier un comportement passe par une sorte de révolution psychologique. On peut facilement changer les hommes, mais changer les esprits prend du temps.

Or, le temps est compté car les compétiteurs n'attendront pas et la concurrence est imminente.

C'est ce décalage entre ces deux horizons qui font le vrai handicap du groupe.

Raison de plus pour aller vite.

Force est de constater que si les atouts du pavillon national sont considérables, le temps continue de s'écouler sans que l'on sente une main ferme tenir le manche de la machine Air France devenue énorme.

Les personnels, à leurs postes, sont les témoins d'un immobilisme qui les contraint à l'attente d'objectifs clairement édictés. Dans leur grande majorité, ils souhaitent s'engager pour le triomphe du groupe. Ils croient en la possibilité d'un sursaut malgré les turbulences actuelles.

L'assainissement financier, l'allègement des structures devenues trop lourdes, la suppression de la coexistence de trois services juxtaposés s'imposent. Tout retard pris par définition signifie handicap.

Si l'exemple ne vient pas forcément de l'étranger, tout conduit à penser que l'ouverture du capital à des capitaux privés est inéluctable et indispensable. Elle est d'ailleurs légale. Une gestion moderne, une autonomie totale de décisions, des capitaux ouverts constituent les voies de la modernité dans lesquelles le groupe pourrait s'engager.

Toutes les potentialités existent : un parc machines performant, des hommes motivés. Les personnels savent qu'ils ont en charge la pérennité des ailes nationales. Ils sont conscients d'être les messagers de la qualité et de l'image de marque de notre pays.

Le regroupement, dans le respect des femmes et des hommes des trois compagnies qu'ils ont forgées, présente l'occasion d'insuffler un nouvel élan.

La Commission, soucieuse de servir l'intérêt du groupe Air France ne doute pas que si tous les acteurs s'y emploient -et la plupart y sont décidés-, Air France rendue plus souple, dynamisée dans ses structures, allégée dans ses méthodes, retrouvera les voies du succès, en même temps qu'elle verra se développer en son sein les talents de l'esprit d'initiative.

Si une trop grande inadéquation entre les besoins de desserte et leur réalisation par les transporteurs français venait à s'installer, si les handicaps dénoncés venaient à perdurer, si d'une façon générale le comportement ne se modifiait pas, l'aviation française serait en grand danger de sombrer dans un déclin analogue à celui de la marine marchande.

L'heure est au courage et aux décisions immédiates : la compétition est engagée. "Ne m'appellez plus jamais France". Notre pays peut et doit faire en sorte que jamais ce refrain ne s'applique à nos ailes.



### **Adoption du rapport**

**Le présent rapport a été adopté le mardi 14 mai 1991 à la majorité des membres de la Commission.**

**Les déclarations des Commissaires ayant voté contre le rapport sont reproduites ci-après.**

## Déclaration des commissaires appartenant au groupe socialiste

La Commission de contrôle "Air France" a recueilli de nombreux témoignages et réuni un grand nombre de documents. Elle avait donc en main tous les éléments d'un examen approfondi de l'état du pavillon français dans le transport aérien et tout particulièrement du groupe Air France. L'analyse de ces informations nous semblent particulièrement orientée. Nous passerons rapidement sur la curieuse étude de la surcote payée pour le rachat d'UTA concluant qu'une nationalisation aurait été moins couteuse: nous sommes dans le domaine du politique. Mais tout ce qui concerne le groupe Air France ne semble avoir qu'un seul but: tenter de démontrer un postulat affirmé dès le départ, la culture monopolistique et anticoncurrentielle du groupe Air France. Le rapport prend alors un aspect critique systématiquement négatif et nous considérons qu'il ne sera pas un apport positif pour le pavillon français. Dès lors les commissaires socialistes ne pouvaient pas accepter ce texte.

Nous voudrions attirer l'attention sur 3 points particuliers:

### 1 - Les conséquences de la minorité de blocage d'UTA à Air Inter.

Air France était dans une situation particulière et unique en Europe: le trafic intérieur français lui échappait. Air Inrer développait sa propre stratégie et allant parfois jusqu'à rechercher des synergies avec les concurrents d'Air France principalement basés à Orly. UTA était parvenu à une minorité de blocage à Air Inter et il entendait bien s'en servir.

Cette situation ne nous semble pas avoir été suffisamment prise en compte, tant dans le descriptif des difficultés d'Air France que dans les motivations du rachat d'UTA.

### 2 - La desserte internationale des Régions françaises.

Si le rapport indique bien qu'Air France "adopte clairement une logique de rentabilité propre à contribuer au redressement de l'entreprise" et "ne pouvait continuer à desservir des liaisons dont beaucoup perdaient, 2 ou 3 ans après leur ouverture, plus d'un million de francs chacune", ce constat est suivi de toutes une série de spéculations sur les motivations réelles du groupe. Soyons clairs: on ne peut affirmer à la fois que la situation du groupe exige des mesures d'assainissement rapides et importantes et les critiquer quant elles sont prises.

**3 - Dessertes intérieures : le risque pour les collectivités territoriales.**

"Sur 69 lignes exploitées en 1989 (par Air Inter) seules 19 étaient bénéficiaires. La compagnie finance donc les pertes de certaines lignes par les excédents dégagés sur d'autres". L'ouverture à la concurrence, souhaitée dans le rapport, entamée dès maintenant et qui ira s'élargissant à des compagnies aériennes étrangères laminera les bénéfices des lignes excédentaires. Il ne restera plus grand chose pour compenser les pertes des autres lignes. Par ailleurs, Bruxelles se montre opposé aux aides permanentes et très réticent au principe même de la compensation. Certaines collectivités territoriales vont donc se trouver dans des situations délicates dont les conséquences financières seront complexes. Cette corrélation concurrence-disparition des péréquations ne nous semble pas suffisamment mise en évidence.

Nous regrettons enfin que les notions d'Intermodalités des transports ou de Réseaux trans-européens n'aient pas été prises en compte.

**Jacques BELLANGER, François AUTAIN,  
J.L.MELENCHON, Jacques ROCCA-SERRA**



## Déclaration de M. VIZET commissaire appartenant au groupe communiste

La Commission de contrôle chargée d'examiner la gestion administrative, financière et technique de l'entreprise nationale AIR FRANCE et des sociétés de toute nature comme des Compagnies aériennes qu'elle contrôle, a donné lieu à d'importantes auditions couvrant largement les hommes et les structures intéressées. La conclusion de ces travaux, par cet important rapport, met en lumière les conditions contestables de l'opération de regroupement d'UTA, d'Air Inter et d'Air France.

Il s'avère que le prix de transaction est de 47 % au dessus de la valeur de l'action.

La Commission a constaté qu'effectivement cette transaction était supérieure au prix qui aurait été payé dans le cadre des nationalisations, par exemple.

Si cette transaction se révèle être une bonne affaire pour le groupe Chargeurs dont M. Seydoux est le propriétaire, il en va tout autrement pour la Compagnie Air France, dont le potentiel en a ainsi été considérablement affaibli.

Tout ceci, alors que la société nationale rencontre des difficultés qui se sont aggravées avec cette opération et qui continueront de s'aggraver dans le cadre de la concurrence et du développement du transport aérien.

Au delà du problème du prix de la transaction, la question se pose de savoir quelle utilisation est faite d'UTA et d'Air Inter pour l'acquisition desquelles une telle somme a été dépensée et quelles en sont les conséquences.

Il est vrai que la situation avant 1990 était totalement bloquée dès lors que l'Etat renonçait à accorder des autorisations de nouvelles dessertes internationales à UTA.

De ce fait, le Gouvernement mettait donc UTA en position d'accepter le regroupement avec Air France.

Mais suite à cet accord, le Commissaire européen à la concurrence a ouvert une enquête pour "entente et abus de position dominante".

Le 31 octobre 1990, on apprend que les six premières lignes françaises d'Air Inter représentant 52% de son trafic seraient également ouvertes à la concurrence.

Air France céderait les 35% qu'il détient dans la compagnie TAT d'ici à 1992. D'ores et déjà, Air France en a déjà cédé 25%.

Enfin, Air France abandonnerait Aéro maritime d'ici à l'été 1991.

Ceci se traduirait au total par l'ouverture à la concurrence d'un trafic de 14 millions de passagers, alors qu'aucune directive européenne en vigueur n'y contraint avant le 1er janvier 1993. Cela permet à la France d'être à la pointe de la dérèglementation aérienne européenne.

Les conséquences de la dérèglementation du transport aérien mis en place par le Gouvernement français conduit en fait à la filialisation des activités, la suppression du programme d'Aéro maritime et à d'importantes suppressions d'emplois.

Le bilan de l'opération se traduit donc dans l'immédiat par la suppression de 1500 emplois pour 1991 et par le gel des salaires.

Au regard de tous ces faits, il apparaît clairement que le rachat d'UTA par Air France, a donné prétexte à la commission européenne à la mise en cause du monopole d'Air France et à imposer par là même son éclatement voire sa privatisation, et tout ceci avec l'aval du Gouvernement.

Il apparaît clairement à la lumière des travaux de la Commission qu'une autre solution pouvait être envisagée dans le cadre d'une coopération entre Air Inter, UTA et Air France, dont les fonctions sont complémentaires.

Ceci aurait évité l'intervention de Bruxelles.

Contrairement à l'objectif affiché de renforcer l'Entreprise Nationale, en réalité toutes les conditions de son affaiblissement sont réunies.

Dans cette affaire et dans le cadre de la concurrence internationale appelée à se développer, le pavillon français est en position d'infériorité pour y faire face et répondre ainsi à la demande croissante, notamment sur le territoire national. Les conséquences immédiates et non des moindres sont la mise en cause du caractère de service public de la Compagnie Air France au détriment des usagers, de la sécurité et des salariés qui sont les premiers visés par les mesures de réduction prises par M. ATTALI.

Une fois de plus, ce sont les salariés qui vont subir de plein fouet les conséquences d'une telle opération et le Président Directeur Général d'Air France les rend par là-même responsables. Alors que dans cette opération, ils n'ont pas été consultés, pas plus eux que leur organisation syndicale.

L'Etat et le Gouvernement n'a pas joué son rôle de principal actionnaire affaiblissant d'autant le développement d'Air France ouvrant ainsi la porte à plus ou moins brève échéance à la privatisation. D'ailleurs, il est question de contact entre Air France et la Sabena.

Toutes ces faits remettent vivement en cause le rôle de service public que doit jouer Air France.

Air France doit rester une entreprise publique avec un Etat actionnaire qui assume ses responsabilités et crée les conditions d'une gestion démocratique de l'entreprise où les droits d'intervention des salariés soient pleinement reconnus.

## **LISTE DES ANNEXES**

### **Avant propos**

1. Liste des auditions de la Commission de Contrôle

### **Chapitre I - A**

2. Classement des principales compagnies mondiales en 1989
3. La flotte de compagnies aériennes en 1989
4. Evolution du trafic des principales compagnies
5. Détail des coûts de production d'Air France
6. Parts de marché d'Air France dans le trafic de fret
7. Parts de marché d'Air France dans le trafic passagers
8. Note technique relative aux pertes de parts de marché d'Air France au sein des organisations internationales d'aviation civile
9. Observations méthodologiques sur les comparaisons internationales de productivité
10. Principaux résultats d'UTA

### **Chapitre I - B et C**

11. Evolution du cours des actions Chargeurs et UTA
12. Lettre de M. Saint-Geours, Président de la COB à M. Serge Vinçon, Rapporteur de la Commission de Contrôle
13. Proposition de loi de M. Ernest Cartigny et Serge Vinçon relative aux pouvoirs des Commissions de Contrôle

## **Chapitre II - A, B, et C**

14. Comparaison des accords négociés entre la CEE et les compagnies British Airways et Air France
15. Code de l'aviation civile -extraits
16. Comparaison internationale des aéroports
17. Ouverture de lignes Air France au départ des régions
18. liste des vols internationaux suspendus par Air France au départ d'aéroports régionaux
19. L'aide de la DATAR aux lignes aériennes
20. Système de gestion des aéroports en RFA

## **Chapitre II - D**

21. Privatisation des compagnies publiques hors d'Europe
22. Répartition du capital de la Lufthansa
23. Alliances commerciales internationales
24. Investissements transnationaux des compagnies aériennes

## **Chapitre III**

25. Tableau du financement d'Air France
26. Présentation du crédit bail aéronautique
27. Niveau des rémunérations offertes dans la Compagnie British Airways

## **Chapitre IV**

28. Eléments de calcul des salaires garantis des personnels navigants techniques

## ANNEXE 1

### Liste des auditions et entretiens réalisés par la Commission de contrôle de l'entreprise nationale Air France

---

#### A - Auditions au Sénat

##### Jeudi 10 janvier 1991

- M. DOUFFIAGUES, ancien ministre des transports,
- M. SEYDOUX, président des Chargeurs réunis
- M. LAPAUTRE, ancien président d'UTA,
- M. ATTALI, président d'Air France.

##### Mercredi 23 janvier 1991

- M. SAINT-GEOURS, président de la commission des opérations de bourse (COB)
- M. MARCHETEAU, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires financières
- M. AULAGNON, chef du service des participations et financements à la direction du Trésor

##### Jeudi 24 janvier 1991

- M. TENENBAUM, ancien directeur général de l'aviation civile (DGAC)
- MM. BESSE et HANNAPEL, représentants de l'IATA
- M. GOURGEON, directeur général de l'aviation civile
- M. FRIEDMAN, ancien président d'Air France

Mercredi 30 janvier 1991

- M. EELSEN, ancien président d'Air Inter
- M. LONG, ancien président d'Air France et d'Air Inter
- M. GENDRE, président du syndicat national des pilotes de ligne (SNPL)

Jeudi 31 janvier 1991

- M. PRADA, président de la 7ème chambre de la Cour des comptes
- M. DELEBARRE, ministre d'Etat, ministre de la ville, de l'équipement, du logement, des transports et de la mer, ancien ministre des transports
- M. ESPEROU, chef du service des transports aériens à la DGAC
- M. MASSOT, président du Conseil supérieur de l'aviation marchande (C.S.A.M.)

Mercredi 6 février 1991

- M. LARDI, contrôleur d'Etat à Air France
- M. VAUTHIER, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires techniques
- M. CHERTIER, directeur général adjoint à Air Inter chargé des affaires sociales

Jeudi 7 février 1991

- M. BOUTBIEN, directeur général d'UTA
- M. SPINETTA, président d'Air Inter
- M. GUYSEN, directeur général adjoint à Air France chargé des questions sociales
- M. PHILLIPOT, directeur général adjoint à Air France chargé du plan

Mercredi 13 février 1991

- M. CHEREQUE, ministre délégué auprès du ministre de l'industrie et de l'aménagement du territoire, chargé de l'aménagement du territoire et des reconversions

Jeudi 14 février 1991

- M. MIMAULT, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires commerciales
- M. MARCHAIS, président de TAT
- M. TALY, directeur du service de la législation fiscale au ministère de l'économie, des finances et du budget

Mercredi 20 février 1991

- M. COUVELAIRE, président d'Euralair
- M. GIRARD, administrateur salarié à Air Inter
- M. MARCHETEAU, directeur général adjoint à Air France chargé des affaires financières
- M. RANTET, Chef du personnel navigant à Air Inter

Jeudi 21 février 1991

- M. MARION, syndicat national du personnel d'Air Inter
- M. DUFOUR, directeur général d'Air littoral
- Mme TRIPLET, chef hôtesse à Air France

Mercredi 27 février 1991

- M. MEYER, président de la compagnie Minerve
- M. CHANOINE, ancien commandant de bord Concorde

Mercredi 6 mars 1991

- M. COLLIGNON, représentant salarié F.O. à Air France
- M. KRINE, commandant de bord à Air Inter
- M. MERCIER, représentant salarié au conseil d'administration d'Air France
- M. TROCME, commandant de bord à Air France

Jeudi 7 mars 1991

- M. BERTUIT, représentant salarié au conseil d'administration d'Air France
- M. DUPORT, délégué à la délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR)

Mercredi 3 avril 1991

- M. ATTALI, président d'Air France
- M. BESSON, ministre de l'équipement, du logement, des transports et de la mer

**B - Déplacements en province et à l'étranger**

Mercredi 13 mars 1991 : NANTES

Entretiens avec les élus locaux et les responsables économiques du département et de la région.

- M. de COSSE BRISSAC, sénateur, président du conseil général de Loire-Atlantique
- M. GUILLARD, sénateur honoraire, conseiller général
- MM. MARESCHAL, SIMAN, adjoints au maire de Nantes

- M. PRENAUD, vice-président de la chambre de commerce de Loire-Atlantique
- M. BENOIT, directeur de l'aéroport de Nantes Atlantique

Jeudi 21 mars 1991 : BRUXELLES

- M. Van MIERT, commissaire européen chargé des transports
- Sir Léon BRITTAN, commissaire européen chargé de la concurrence
- M. SIMONNET, directeur général de la concurrence.
- M. VINCENT, directeur des transports aériens à la direction générale des transports

Mardi 26 mars 1991 : LONDRES (British Airways)

Entretien avec M. Robert AYLING, secrétaire général et directeur des ressources humaines de British Airways.

Mercredi 27 mars 1991 : LILLE

Entretiens avec les élus locaux, les responsables économiques du département et de la région.

- M. THIART, conseiller général du Pas-de-Calais
- MM. CATESSON et DERAEDT, conseillers régionaux de la région Nord-Pas-de-Calais
- M. TIEBOT, président de la chambre de commerce et d'industrie
- M. DESOUBRY, directeur de la concession aéroportuaire de Lille-Lesquin
- M. JENKINSON, président de la chambre de commerce franco-britannique de Lille

Jeudi 28 mars 1991 : NICE

Entretiens avec les élus locaux, les responsables économiques du département et de la région et les personnels des escales Air France et Air Inter.

- M. GINESY, sénateur, président du conseil général des Alpes Maritimes
- M. BAILET, sénateur-maire de Nice
- MM. GUILLAUD et BOSIO, conseillers généraux
- M. STELLARDO, président de la chambre de commerce et d'industrie
- M. DE PLACE, directeur de la concession des aéroports

Mardi 16 avril 1991 : FRANCFORT (Lufthansa)

Entretien avec M. RUHNAUE, président et le Dr. SCHLEDE, directeur financier de Lufthansa

## ANNEXE 2

## Classement des principales compagnies mondiales en 1989

## Passagers transportés sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL		DOMESTIQUE (1)		TOTAL	
	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)
1	British Airways	17.966	Aeroflot	127.300	Aeroflot	131.608
2	<b>Air France</b>	12.714	American Airlines	65.554	American Airlines	72.359
3	Lufthansa	11.603	United Airlines	50.305	United Airlines	54.919
4	Pan American	9.440	USAir	44.316	USAir	44.495
5	Japan Air Lines	8.083	Continental Airlines	30.289	Continental Airlines	34.648
6	Swissair	6.865	All Nippon	28.727	All Nippon	29.693
7	American Airlines	6.805	TWA	21.233	TWA	25.334
8	KLM	6.468	<b>Air Inter</b>	<b>15.544</b>	British Airways	23.182
9	Alitalia	6.292	Japan Air Lines	13.839	Japan Air Lines	21.922
10	Iberia	5.538	America West Airlines	13.206	Lufthansa	18.759
11	United Airlines	4.615	Eastern Air Lines	12.804	Pan American	17.174
12	Continental Airlines	4.359	Japan Air System	12.220	Alitalia	16.204
13	Korean Air	4.332	Iberia	9.966	<b>Air France</b>	<b>16.071</b>
14	Air Canada	4.321	Alitalia	9.912	<b>Air Inter</b>	<b>15.544</b>
15	Aeroflot	4.308	Indian Airlines	9.519	Iberia	15.503

Pour le trafic domestique, Air France se classe à la 35ème place avec 3,357 millions de passagers transportés.  
 Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

## Tonnage de fret transporté sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL (1)		DOMESTIQUE (2)		TOTAL (3)	
	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)	Compagnie	Trafic (en milliers)
1	Federal Express	825	Aeroflot	3.162	Aeroflot	3.230
2	Lufthansa	611	Federal Express	1.855	Federal Express	2.680
3	<b>Air France</b>	<b>463</b>	United Airlines	345	Japan Air Lines	741
4	Japan Air Lines	456	All Nippon	323	Lufthansa	672
5	Korean Air	373	Japan Air Lines	286	<b>Air France</b>	<b>489</b>
6	British Airways	332	American Airlines	229	Korean Airlines	475
7	KLM	325	VARIG	146	United Airlines	426
8	Swissair	198	Continental Airlines	120	All Nippon	351
9	Alitalia	184	Korean Air	102	British Airways	340
10	El Al	165	Indian Airlines	101	American Airlines	327
11	Qantas Airways	149	Iberia	99	KLM	325
12	Iberia	136	TWA	96	VARIG	239
13	Saudi Arabian Airlines	135	Japan Air System	74	Iberia	235
14	Sabena	122	USAir	66	Alitalia	228
15	Air Canada	121	VASP	66	Swissair	212

Pour le trafic international, UTA se classe à la 25ème place avec 75.000 tonnes.  
 Pour le trafic domestique, Air France se classe à la 36ème place avec 26.000 tonnes de fret transportées et Air Inter à la 31ème place avec 55.000 tonnes.  
 Pour l'ensemble des trafics, UTA se classe à la 31ème place et Air Inter à la 39ème.  
 Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

Passagers/kilomètres transportés sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL (1)		DOMESTIQUE		TOTAL (1)	
	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)
1	British Airways	57.563	Aeroflot	211.138	Aeroflot	227.701
2	Japan Air Lines	41.801	American Airlines	99.492	American Airlines	118.292
3	Pan American	35.748	United Airlines	86.074	United Airlines	111.983
4	Lufthansa	33.323	Continental Airlines	46.729	Continental Airlines	62.402
5	Air France	28.724	USAir	39.938	British Airways	60.783
6	Qantas Airways	26.177	TWA	33.940	TWA	56.917
7	United Airlines	25.919	All Nippon	23.287	Japan Air Lines	53.183
8	KLM	24.924	Eastern Air Lines	15.258	Pan American	47.983
9	TWA	22.996	America West Airlines	12.365	USAir	40.445
10	American Airlines	18.760	Air Canada	11.615	Air France	36.794
11	Aeroflot	16.590	Pan American	11.501	Lufthansa	36.151
12	Alitalia	15.716	Japan Air Lines	11.380	All Nippon	28.871
13	Continental Airlines	15.673	Air Inter	8.531	Qantas Airways	26.176
14	Korean Air	15.636	Indian Airlines	8.334	KLM	24.011
15	Swissair	15.175	Air France	8.010	Air Canada	23.971

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

Tonnes / kilomètres de fret transportées sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL (1)		DOMESTIQUE (2)		TOTAL (3)	
	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)
1	Lufthansa	3.815	Federal Express	3.092	Federal Express	6.067
2	Japan Air Lines	3.402	Aeroflot	2.279	Lufthansa	3.840
3	Air France	3.123	United Airlines	945	Japan Air Lines	3.835
4	Federal Express	2.957	American Airlines	505	Air France	3.092
5	Korean Air	2.364	All Nippon	293	Aeroflot	2.647
6	British Airways	2.173	TWA	266	Korean Air	2.439
7	KLM	1.994	Air Canada	240	British Airways	2.173
8	Alitalia	1.086	Japan Air Lines	230	KLM	1.994
9	Qantas Airways	1.033	VARIG	230	United Airlines	1.033
10	Swissair	880	Continental Airlines	212	Alitalia	1.086
11	Pan american	878	Pan American	185	Pan American	1.063
12	Nippon Cargo	846	Air France	138	Qantas Airways	1.063
13	El Al	816	Indian Airlines	103	VARIG	816
14	VARIG	704	Iberia	97	American Airlines	704
15	Sabena	661	Canadian Airlines international	89	Swissair	661

(1) Pour le trafic international, UTA se classe à la 21ème place.

(2) Pour le trafic domestique, Air Inter à la 30ème place et UTA à la 31ème avec toutes deux environ 31 millions de tonnes-kilomètres transportées.

(3) Pour le trafic total, UTA se classe à la 24ème place avec 528 millions de tonnes-kilomètres.

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

Tonnes / kilomètres transportées totales (passagers et fret)  
sur lignes régulières

Rang	INTERNATIONAL		DOMESTIQUE (1)		TOTAL	
	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)	Compagnie	TRAFIC (en millions)
1	British Airways	7.506	Aeroflot	21.803	Aeroflot	23.696
2	Japan Air Lines	7.428	American Airlines	9.757	United Airlines	12.005
3	Lufthansa	7.168	United Airlines	9.094	American Airlines	11.940
4	Air France	5.783	Continental Airlines	4.460	Japan Air Lines	8.563
5	KLM	4.380	USAir	3.819	British Airways	7.811
6	Pan American	4.260	TWA	3.530	Lufthansa	7.472
7	Korean Air	3.771	Federal Express	3.149	<b>Air France</b>	<b>6.667</b>
8	Qantas Airlines	3.513	All Nippon	2.098	Federal Express	6.208
9	Federal Express	3.059	Eastern Air Lines	1.499	Continental Airlines	6.169
10	United Airlines	2.911	Air Canada	1.355	TWA	6.159
11	TWA	2.629	Pan American	1.323	Pan American	5.582
12	Alitalia	2.527	America West Airlines	1.198	KLM	4.381
13	Swissair	2.408	Japan Air System	1.135	Korean Air	4.016
14	American Airlines	2.182	<b>Air France</b>	<b>884</b>	USAir	3.871
15	Iberia	1.977	Indian Airlines	799	Qantas Airlines	3.513

(1) IATA : 28ème pour le trafic international (884 millions de TKTT), 38ème pour le trafic domestique (165 millions de TKTT) et 32ème pour le trafic total (1,05 milliard de TKTT).

Source : 16ème pour le trafic domestique (768 millions de TKTT) et 38ème pour le trafic total.

Source : World Air Transport Statistics (IATA). N° 34. Juin 1990.

### ANNEXE 3

#### Flotte des principales compagnies en 1989

Type d'avion	AF (1)	BA (2)	LH (3)	KLM	AA (4)	JAL (5)
Concorde	5	7				
BAE 146					6	
HS 748		8				
BAE ATP		8				
BAC 111		34				
Foker 100				6		
Boeing 737	16	47	60	13	11	
Mac Donnell Douglas MD80					180	
Airbus A 320	9	7	5			
Boeing 727	22		22			
Boeing 757		34			8	
S/tot. Fuselage étroit	52	145	87	19	205	
Airbus A 310	9		14	10		
Airbus A 300	15		7		25	
Mac Donnell Douglas DC 10		8	11	5	59	16
Boeing 767					45	14
Loockeed Tristar		13				
Boeing 747	27	45	23	24	166	60
S/tot. Fuselage Large	51	66	55	39	295	90
Total avions Pax	103	211	142	58	500	90
Avions Cargo	8	-	5	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>211</b>	<b>147</b>	<b>58</b>	<b>500</b>	<b>90</b>

(1) Air France ; (2) British Airways ; (3) Lufthansa ; (4) American Airlines ; (5) Japan Airlines.  
 Source : World Air Transport Statistics (IATA) - n°34 - Juin 1990.

## ANNEXE 4

### Evolution du trafic des principales compagnies

#### Répartition du chiffre d'affaires par réseau

(en pourcentage du chiffre d'affaires)

	Air France	British Airways	Lufthansa
Marché intérieur*	(3,8) + (8,2)	10,1	13,2
Europe	32,2	27,1	30,3
Amériques	22,1	33,8	26,5
Afrique	14,6	7,4	3,8
Moyen-Orient, Asie Pacifique	19	21,6	26,2
Total	100	100	100

Source : rapports annuels British Airways - Lufthansa - questionnaire Air France

\*Métropole + Antilles

#### Evolution comparée des trafics

	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Air France</b>					
. trafic (millions de passagers)	12,49	12,044	13,421	14,805	16,099
. coefficient de remplissage	(67,9 %)	(65,3 %)	(69,6 %)	(70,2 %)	(70,5 %)
<b>British Airways</b>					
. nombre de passagers	17,01	17,28	20,17	22,584	23,674
. coefficient de remplissage	(68 %)	(67,0 %)	(70,2 %)	(69,6 %)	(71,5 %)
<b>Lufthansa</b>					
. nombre de passagers	15,9	16,6	18,4	19,4	20,4
. coefficient de remplissage	(62 %)	(60 %)	(67 %)	(66 %)	(66 %)

## ANNEXE 5

## Détail des coûts de production d'Air France

TOTAL COMPAGNIE (Subsonique + Concorde)

RUBRIQUES (en MF)	parité du Dollar en Frs		5,95		6,40		6,00	
	1988	1989	1988	1989	1990	part.	part.	part.
	Montant: Part	Montant: Part	Montant: Part	Montant: Part	Montant: Part			
	: %	: %	: %	: %	: %			
Frais de siège	322,3 : 1,27	365,5 : 1,22	344,6	1,00				
Frais services communs/cent.	932,0 : 3,68	929,1 : 3,11	1 160,3	3,60				
Assurance matériel volant	82,0 : 0,32	103,7 : 0,35	64,7	0,20				
Assurances passagers	36,2 : 0,14	25,3 : 0,09	14,7	0,05				
Affrètements	1 397,3 : 5,52	2 006,1 : 6,71	2 084,4	6,30				
Commissions passage	1 558,9 : 6,16	1 781,7 : 5,96	1 868,7	5,80				
Frais de vente passage	2 316,3 : 9,15	2 526,0 : 8,44	2 570,2	8,10				
Commission fret	236,9 : 0,94	245,9 : 0,82	273,8	0,80				
Traitement au sol du fret *	1 217,5 : 4,81	1 390,6 : 4,65	1 229,6	3,80				
P.N.C.	1 876,2 : 7,41	2 075,6 : 6,94	2 233,0	7,00				
Frais de touchées *	2 320,8 : 9,17	2 634,1 : 8,80	3 024,6	9,30				
Redevances aéroport avions	894,6 : 3,53	993,3 : 3,32	1 108,1	3,50				
Commissariat	1 480,3 : 5,85	1 680,0 : 5,62	1 805,0	5,60				
P.N.T.	1 829,7 : 7,23	2 028,9 : 6,78	2 078,4	6,40				
Entraînement du P.N.T.	392,1 : 1,55	480,6 : 1,61	559,6	1,70				
Carburants (y compris 3 <sup>e</sup> niveau)	3 123,4 : 12,34	3 940,0 : 13,17	4 151,6	13,00				
Aides à la navigation	520,6 : 2,45	715,7 : 2,39	804,6	2,50				
Entretien du matériel volant	2 820,8 : 11,14	3 381,2 : 11,30	3 314,6	10,40				
Redevances aéroport passagers	536,6 : 2,12	594,0 : 1,99	637,1	2,00				
Support en Service Concorde	7,0 : 0,03	7,1 : 0,02	6,0	0,02				
Financement, Amortissements, Prov. et Loyer Avions "Vente-location"	1 314,0 : 5,19	2 013,9 : 6,73	2 354,0	7,40				
<b>DEPENSES TOTALES</b>	<b>25 315,5 : 100</b>	<b>29 918,8 : 100</b>	<b>31 687,6 : 100</b>					

## ANNEXE 6

### Parts d'Air France dans le trafic de fret

Evolution des parts de marché détenues par Air France  
 parmi les compagnies IATA pour le trafic de fret \* (hors poste)

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 85/89
Trafic international des compagnies IATA (1) (a)	20.200	23.849	37.717	+ 86,7 %	+ 18 %	+ 5,1 %
Trafic international d'Air France (1) (b)	1.461	2.256	3.123	+ 113,7 %	+ 54,4 %	+ 38,4 %
Part d'Air France dans le trafic international (2) (a/b)	7,23 %	9,45 %	8,28 %	+ 14,5 %	+ 30,7 %	- 12,3 %
Trafic total (international + domestique) des compagnies IATA (1)	29.050	28.681	45.704	+ 57,3 %	- 1,2 %	+ 59,3 %
Trafic total d'Air France (1)	1.544	2.390	3.261	+ 111,2 %	+ 54,7 %	+ 36,4 %
Parts d'Air France dans le trafic total IATA (2)	5,31 %	8,33 %	7,13 %	+ 34,2 %	+ 56,8 %	- 14,4 %

(1) En millions de tonnes/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par IATA.

Source : Annuaires statistiques de IATA.

Evolution des parts de marché détenues par Air France  
 parmi les compagnies AEA pour le trafic de fret (hors poste)

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 85/89
Trafic international des compagnies AEA (1)	7.888	11.286	16.110	+ 104,2 %	+ 43 %	+ 42,7 %
Trafic international d'Air France (1)	1.462*	2.256	3.123	+ 113,6 %	+ 54,3 %	+ 38,4 %
Parts d'Air France dans le trafic international (2)	18,53 %	19,98 %	19,38 %	+ 4,5 %	+ 7,8 %	- 3 %
Trafic total (international + domestique) des compagnies AEA (1)	25.391	28.582	3.673,4	+ 44,6 %	12,56 %	+ 28,5 %
Trafic total d'Air France (1)	1.544	2.390	3.261	+ 111,2 %	+ 54,7 %	+ 36,4 %
Parts d'Air France dans le total AEA (2)	6,08 %	8,36 %	8,87 %	+ 45,8 %	+ 37,5 %	+ 6,1 %

(1) En millions de tonnes/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par l'AEA.

\* La différence avec le chiffre IATA doit s'expliquer par une comptabilisation particulière du trafic international puisque les chiffres du trafic total sont identiques.

Source : AEA

**ANNEXE 7**  
**Parts d'Air France dans le trafic passagers**  
 Evolution des parts de marché détenues par Air France,  
 parmi les compagnies IATA pour le trafic régulier de passagers

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 86/89
Trafic international des compagnies IATA (1)	463.000	468.900	659.745	+ 42,41%	+ 1,2 %	+ 40,70%
Trafic international d'Air France (1)	21.258	23.297	28.724	+ 35,11%	+ 9,5 %	+ 23,9%
Parts d'Air France dans le trafic international (2)	4,59 %	4,96 %	4,35 %	- 5,21 %	+ 8,0 %	- 12 %
Trafic total (international + domestique) IATA (1)	1.071.000	821.500	1.201.834	+ 12,2%	+ 23,2%	+ 46,2%
Trafic total de passagers d'Air France (1)	25.392	28.583	36.734	+ 44,6%	+ 12,5%	+ 28,6%
Parts d'Air France dans le trafic total IATA (2)	2,37 %	3,48 %	3,05 %	+ 28,6 %	+ 46,8 %	- 12,3 %

(1) En millions de passagers/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par IATA.

Source : Annuaires statistiques de IATA.

Evolution des parts de marché détenues par Air France,  
 parmi les compagnies AEA pour le trafic de passagers

Indicateur	1980	1985	1989	Variation 80/89	Variation 80/85	Variation 86/89
Trafic international des compagnies AEA (1)	162.349	192.780	251.215	+ 54,7 %	+ 18,7 %	+ 30,3 %
Trafic international d'Air France (1)	21.325*	23.297	28.724	+ 34,6 %	+ 9,2 %	+ 23,2 %
Parts d'Air France dans le trafic international (2)	13,13 %	12,08 %	11,43 %	- 12,9 %	- 7,9 %	- 5,3 %
Trafic total (international + domestique) des compagnies AEA (1)	181.676	215.647	280.501	+ 54,3 %	+ 18,6 %	+ 30, %
Trafic total d'Air France (1)	25.392	28.583	36.734	+ 44,6 %	+ 12,5 %	+ 28,5 %
Parts d'Air France dans le trafic total de passagers de AEA(2)	13,97 %	13,25 %	13,09 %	- 6,2 %	- 5,1 %	- 1,2 %

(1) En millions de passagers/km.

(2) Calculs effectués sur la base des chiffres publiés par AEA.

\* Différence avec le chiffre IATA devant s'expliquer par une comptabilisation particulière du trafic international puisque les chiffres du trafic total sont identiques.

Source : AEA.

## ANNEXE 8

### Note technique relative aux pertes de parts de marché d'Air France au sein de l'OACI, de l'IATA et de l'AEA

OACI - Organisation internationale de l'aviation civile

IATA - Association du transport aérien international

AEA - Association aérienne européenne

Les évolutions des pertes de parts de marché d'Air France au sein de l'OACI, de l'IATA et de l'AEA sont parfois légèrement différentes même si elles s'orientent toutes dans le même sens.

Ces tendances ne sont, pourtant, nullement contradictoires car les évolutions relatives des trois "compartiments" ont été, elles-mêmes, fort contrastées. Le tableau ci-après, qui retrace aux trois dates retenues, la part relative des trafics internationaux de IATA et de l'AEA, en regard de celui recensé par l'OACI le démontre aisément :

	1980	1985	1989	Variation 80/85	Variation 85/89
IATA/OACI	99,25%	79,56%	79,49%	- 19,80%	-
AEA/OACI	34,80%	32,71%	30,26%	- 6 %	- 7,4%

1. L'importance du trafic "IATA" au sein du trafic "OACI" s'est, en effet, brutalement contractée entre 1980 et 1985 (- 19,8%) pour se stabiliser de 1985 à 1989.

Rien d'étonnant donc, au cours des années 1980 à 1985, à ce que la chute d'Air France (-13,3%) dans le cadre OACI ait pu s'accompagner d'une ascension dans le cadre "IATA" (+ 8%) : la part des compagnies "IATA" dans le transport aérien mondial a plus fortement décliné (-19%) que celle détenue par Air France.

D'ailleurs, lorsque ce déclin de l'ensemble des compagnies IATA s'est arrêté (1985-1989), les pertes d'Air France dans les deux compartiments ont été sensiblement identiques (- 12% contre - 12,4%).

Une illustration sommaire et volontairement exagérée du phénomène, apparemment paradoxal, constaté de 1980 à 1985 peut être donnée par l'exemple simple retracé dans le tableau suivant :

**Perte de parts de marché sur l'ensemble des trafics  
et gain simultané sur une partie des trafics**

	Trafic 1980			Trafic 1985			Parts de marché 1980		Parts de marché 1985	
	Euro/EU	Asie	Monde	Euro/EU	Asie	Monde	Euro/EU	Monde	Euro/EU	Monde
· Cie A membre de IATA	100	-	100	110	-	110	56,4 %	46 %	53 %	34 %
· Cie B membre de IATA	80	25	105	95	10	105	46 %	48 %	46 %	33 %
· Cie C non membre de IATA	-	10	10	-	100	100	-	46 %	-	31 %
· Total Cies IATA			205			215		95 %		68 %
· Total OACI			215			315		100 %		100 %

Dans cet exemple, la part de la compagnie A dans le trafic des deux compagnies IATA est passée de 48,7 % en 1980 (100/205) à 51,2 % en 1985 (110/205) soit une progression de 5 % en variation sur cinq ans alors que d'une part elle progressait moins vite sur le marché directement concurrencé par la compagnie adverse (augmentation de 15 % par la compagnie A et 18 % pour la compagnie B) et que d'autre part elle reculait sur le marché mondial en raison de l'expansion de la zone asiatique où elle n'était pas présente, mais où a prospéré la compagnie C. Ainsi, bien qu'elle ait gagné dans l'ensemble IATA, dans le même temps, elle perdait sur les marchés européens et américains par rapport à la compagnie B.

2. Par ailleurs, la proportion du trafic "OACI" assurée par les adhérents de l'AEA ayant connu une décreue moins forte mais plus régulière (- 6% de 1980 à 1985, puis - 7,4% de 1985 à 1989), il est logique que les reculs d'Air France au sein de ces deux organismes se soient traduits de manière parallèle mais à des vitesses différentes. Le déclin d'Air-France, face aux autres compagnies de l'AEA, prouve donc qu'elle a beaucoup moins bien résisté que la majorité de celles-ci aux évolutions qu'a connu le transport aérien, dans les dernières années de la décennie 1980.

## ANNEXE 9

### Observations méthodologiques sur les comparaisons internationales de la productivité des compagnies aériennes

Dans un environnement concurrentiel, les performances d'une entreprise ne peuvent s'apprécier que comparées à celles de ses divers adversaires. Une telle comparaison peut toutefois apparaître ambitieuse dans les secteurs du transport aérien en raison de manque de précision des informations, du caractère relatif des indicateurs et de l'influence d'éléments perturbateurs d'ordre exogène ; elle exige donc un certain nombre de précautions méthodologiques.

#### • Précautions méthodologiques

L'idéal serait en effet, de pouvoir évaluer l'efficacité de chacun des compétiteurs sur une route particulière pour un type d'activité donné (passagers ou fret). Or, une telle approche se heurte à une réalité bien concrète : la rareté ou la confidentialité des renseignements publiés par les compagnies sur l'économie d'un réseau spécifique.

En conséquence, les ratios globaux dont on est obligé de se contenter fournissent des résultats pouvant connaître des distorsions liées à l'activité des différentes compagnies et à l'organisation de leurs production.

- L'agrégation du fret et des passagers, nécessaire pour examiner la situation d'ensemble, conduit, indirectement, à valoriser la productivité physique de celles effectuant beaucoup de transport de messagerie. Lorsque l'on multiplie par deux la proportion du fret dans l'ensemble des trafics réalisés, arithmétiquement, le coût unitaire à la tonne kilomètre totale transportée (TKTT) diminue de 25 %.

De même, la sous-traitance ou, à l'inverse, la réalisation de travaux pour des tiers n'est pas neutre. Ainsi, entretenir les avions d'autres compagnies procure des recettes, mais suppose l'emploi de personnels ne contribuant pas à la production des TKTT et tend à dégrader la productivité physique. En revanche, le recours à la sous-traitance produit des effets inverses, chacune des deux solutions pouvant présenter des avantages contrastés en terme d'autonomie et de rentabilité pécuniaire.

- Par ailleurs, les indicateurs de coût ou de **productivité financière** se trouvent influencés par l'efficacité économique ou le niveau de développement du pays à partir duquel opère un transporteur. La conversion en dollars des Etats-Unis des résultats, exprimés en monnaie nationale, en améliore ou en minore la valeur relative selon que, au cours de l'exercice, la devise de référence s'est plus au moins bien comportée, par rapport au dollar, que celles traduisant les résultats des concurrents. Ainsi, il est dit qu'une dépréciation du dollar de 15 % par rapport à l'ECU conduit à une détérioration de 10 % de la position des compagnies européennes par rapport à leurs homologues américaines.

De même, les indices de **productivité financière des personnels** ne traduisent pas seulement l'efficacité du fonctionnement des compagnies mais reflètent aussi le niveau de vie des pays d'origine. Une différence de 15 % entre le produit intérieur brut par habitant de la Grande-Bretagne et de la France (ou de 12 % s'il s'agit des Pays-Bas) engendre naturellement un écart salarial du même ordre.

Ces paramètres n'interdisent aucunement toute comparaison internationale mais ils se doivent d'être intégrés pour en moduler la portée.

#### • **Présentation des critères**

Ces précautions méthodologiques exprimées, il n'en reste pas moins qu'un faisceau de plusieurs indicateurs permet de fonder une évaluation pertinente de la compétitivité d'un transporteur aérien. Les plus communément admis sont :

- la productivité physique du personnel (TKTT/nombre de salariés) ;

- le coût à la tonne kilomètre transportée (dépenses totales d'exploitation/TKTT) ;

- le coût salarial par agent obtenu en divisant les charges annuelles de personnel (i.e. la somme des salaires et des cotisations sociales employeur) par les effectifs totaux de la compagnie.

Lorsque les compagnies présentent des caractéristiques comparables, notamment en ce qui concerne l'activité, la maintenance des appareils et l'environnement économique et social, il est, en outre, intéressant d'y ajouter :

- le ratio relatif aux recettes d'exploitation divisées par le nombre de salariés.

- et celui concernant le résultat brut d'exploitation divisé par le nombre de salariés.

On peut naturellement avoir des résultats différents selon les critères choisis. Une compagnie peut notamment être bien placée sur le terrain de la productivité physique et mal placée sur tous les autres indicateurs.

Le tableau ci-dessous illustre ce phénomène.

	Nombre de salariés (a)	Tonnage (b)	Coût salarial (c)	Recettes (d)	Productivité physique (b/a)	Coût à la tonne (c/b)	Coût salarial unitaire (c/a)	... financière (d/a)
Compagnie A (60 % fret 40 % passagers)	10	1.000	120	1.000	10	0,12	12	10
Compagnie B (40 % fret 60 % passagers)	10	900	100	1.100	9	0,11	10	11

## ANNEXE 10

### Principaux résultats d'UTA

Evolution des trafics de passagers et de fret assurés par la compagnie UTA				
Années	Trafic de passagers (en millions de PKT)	Variation	Trafic de fret (en millions de TKT)	Variation
1985	5.217	+ 5,2 %	500,2	- 2,7 %
1986	5.473	+ 4,9 %	464,6	- 7,1 %
1987	5.697	+ 4,1 %	465,7	+ 0,2 %
1988	5.531	- 2,9 %	530	+ 14 %
1989	5.612	+ 1,5 %	561	+ 5,8 %
Variation 1985-1989		+ 7,5 %		+ 12,5 %

(1) Poste incluse

Source : Rapports d'activité annuels d'UTA (compilation et traitement)

### Evolution des résultats financiers de la compagnie UTA

Années	Chiffres d'affaires hors taxes -CA- (MF)	Variation CA	Résultat d'exploitation -RE- (MF)	Variation RE	Résultat net -RN- (MF)	Variation RN
1985	6.587	+ 8,6%	+ 449	+ 67,5%	770	+ 251,4% (1)
1986	6.455	- 2 %	+ 227	+ 49,4%	810	+ 5,1%
1987	6.310	- 2,2%	+ 206	- 9,2%	126	- 84,4%
1988	6.647	+ 5,3%	+ 458	+122,3%	748	+ 493,6%
1989	6.830	+ 2,7%	- 68	+ 114,8%	- 134	- 117,9%

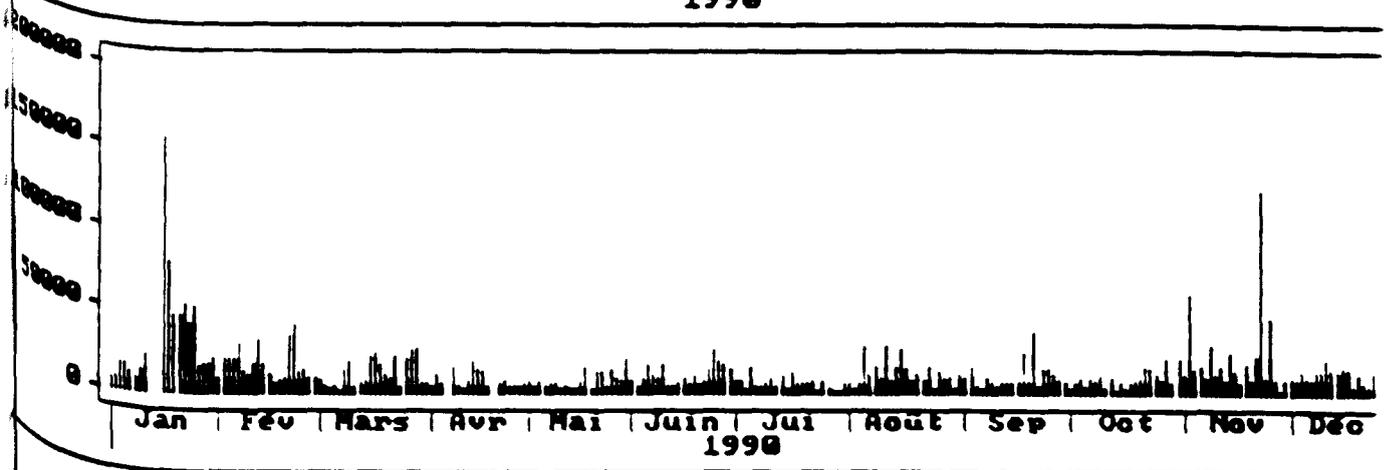
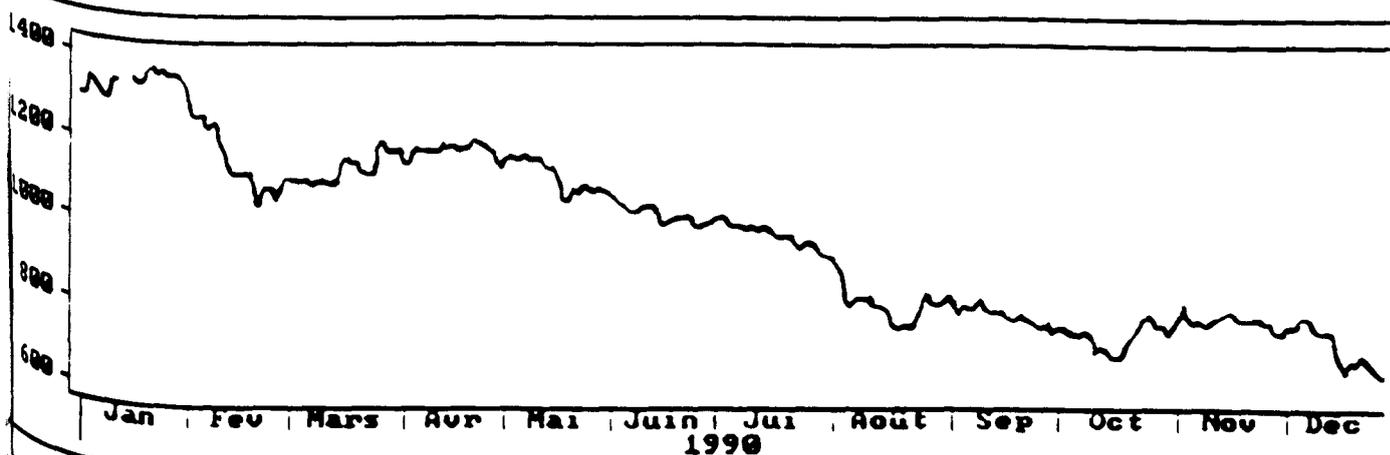
(1) Provient de la comptabilisation en produit exceptionnel de la plus-value générée par l'indemnité d'assurance perçue à la suite de la destruction d'un Boeing 743-300 par un incendie survenu dans la cabine pendant son stationnement à CDC le 16/03/85.

Source : Rapports d'activité annuels d'UTA (compilation et traitement).

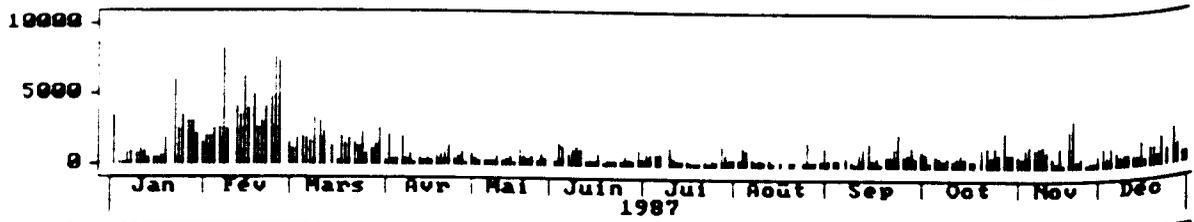
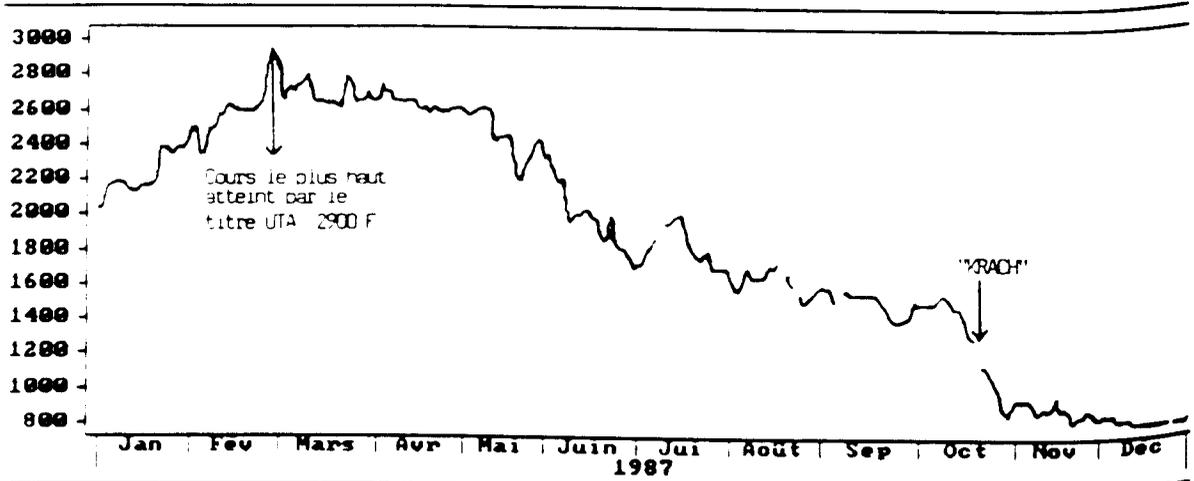
## ANNEXE 11

### Evolution du cours des actions Chargeurs et UTA

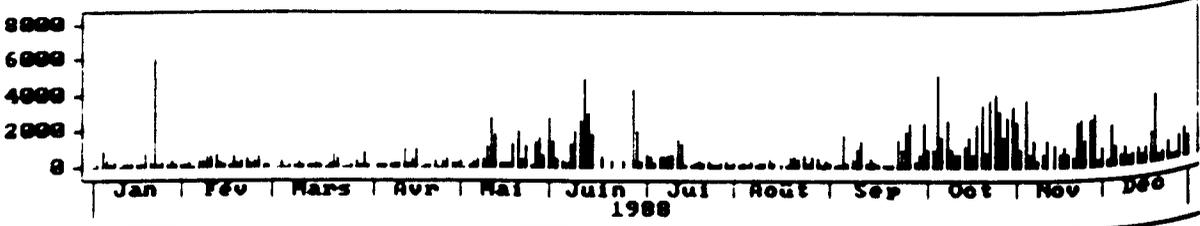
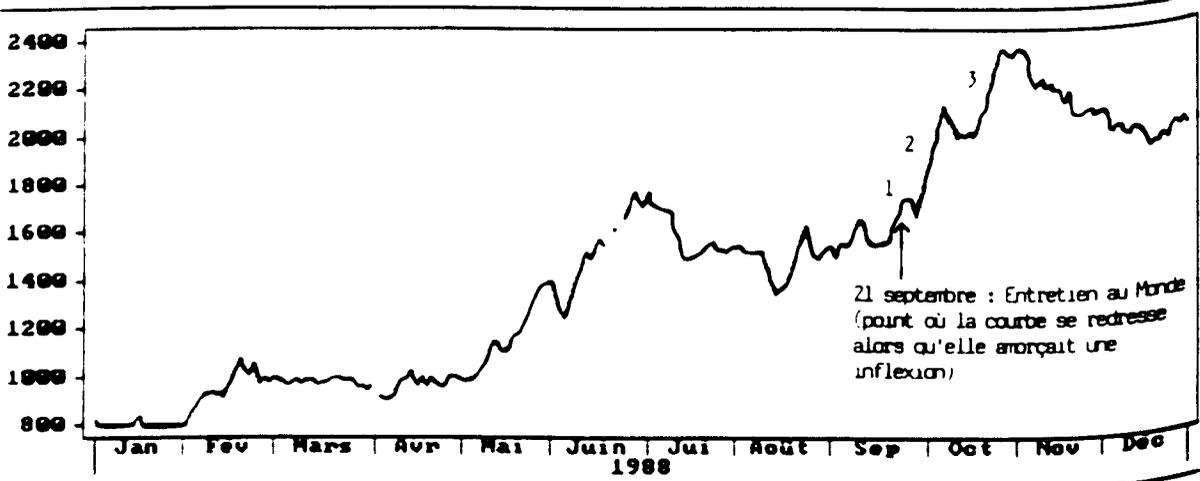
CHARGEURS SA  
COURS-VOLUMES JANVIER 1990/JANVIER 1991



U.T.A.  
COURS ET VOLUMES - ANNEE 1987



U.T.A.  
COURS ET VOLUMES - ANNEE 1988



ANNEXE 12

COMMISSION  
DES  
OPERATIONS DE BOURSE

REPUBLIQUE FRANÇAISE

Paris, le - 3 FEV. 1991

Le Président

001017

Monsieur Serge VINÇON  
Sénateur  
Rapporteur de la Commission de Contrôle  
AIR-FRANCE  
SENAT, Palais du Luxembourg  
15, rue de Vaugirard  
75006 PARIS

Monsieur le Sénateur,

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Vous me faites part également de votre souhait de vous rendre à la Commission des Opérations de Bourse, en compagnie d'un administrateur des services du Sénat, en vue d'examiner sur pièces et sur place le contenu des conclusions du rapport d'enquête relatif à l'acquisition, par la Compagnie AIR-FRANCE, d'un bloc de contrôle dans la compagnie U.T.A.

A l'appui de cette demande, vous opérez une distinction entre les membres et agents de la Commission, d'une part, qui sont fondés à invoquer le secret professionnel auquel ils sont astreints, et la Commission elle-même, d'autre part, qui, en tant qu'institution ayant mission d'assurer l'information du public, ne pourrait invoquer un tel secret.

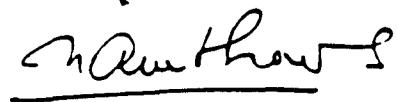
Il est vrai que l'Ordonnance n° 67-833 du 28 septembre 1967 donne à la Commission le droit de porter à la connaissance du public les observations qu'elle a été amenée à faire à une société ou les informations qu'elle estime nécessaires.

COMMISSION DES OPERATIONS DE BOURSE  
Tour Mirobeau  
20-43, quai André-Citroën  
75739 PARIS CEDEX 15  
Tél. : 40 56 65 65

Outre qu'il ne me paraît pas fondé d'opérer, ainsi, une distinction entre la Commission et ses membres ou ses agents, la mission d'information du public confiée ainsi à la Commission des Opérations de Bourse ne saurait la délier de son obligation de respecter le secret professionnel. Elle lui permet de compléter les visas des notes d'information qu'elle est chargée de délivrer par des avertissements en vue de mettre en garde les investisseurs ou bien de porter à la connaissance des épargnants les agréments qu'elle accorde ou les sanctions qu'elle inflige, mais non à (sic) rendre public le contenu de ses rapports d'enquête.

Dans ces conditions, j'ai le regret de vous confirmer qu'il n'est pas possible, à la Commission ou à son Président, d'autoriser la consultation d'un rapport d'enquête.

Je vous prie, Monsieur le Sénateur, de bien vouloir agréer l'assurance de mes sentiments très distingués.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean Saint-Geours', written in a cursive style. The signature is underlined with a single horizontal line.

Jean SAINT-GEOURS

ANNEXE 13

PROPOSITION DE LOI DE MM. ERNEST CARTIGNY ET  
SERGE VINÇON RELATIVE AUX POUVOIRS DES  
COMMISSIONS DE CONTROLE

N° 317

SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1990-1991

---

Annexe au proces-verbal de la séance du 7 mai 1991.

**PROPOSITION DE LOI**

*tendant à accroître les pouvoirs de contrôle du Parlement par la modification de l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958 relatif aux commissions d'enquête et de contrôle parlementaire et à en tirer les conséquences au niveau du statut de la Commission des opérations de bourse,*

PRÉSENTÉE

Par MM. Ernest CARTIGNY et Serge VINÇON,

Sénateurs.

(Renvoyée à la commission des Lois constitutionnelles, de législation, du suffrage universel, du Règlement et d'administration générale, sous réserve de la constitution éventuelle d'une commission spéciale dans les conditions prévues par le Règlement.)

## EXPOSÉ DES MOTIFS

MESDAMES, MESSIEURS,

Même s'il réussit, beaucoup plus qu'on ne veut bien l'admettre, à imprimer sa marque dans l'élaboration de la loi, le Parlement souffre dans son travail législatif des obstacles mis en place pour le brider par la Constitution de 1958 au nom du « parlementarisme rationalisé ».

Sa fonction de contrôle, elle, demeure intacte, même si elle doit compter avec les habitudes séculaires d'un pouvoir exécutif s'appuyant sur une administration puissante, peu naturellement encline à pratiquer la transparence inhérente à une démocratie moderne.

Parce que plus détaché, sinon de la conjoncture politique, au moins des contraintes partisans, le Sénat pourrait apparaître comme le mieux placé des deux chambres du Parlement pour traduire cette fonction au quotidien. Il pourrait compenser ainsi, en partie, le fait que l'Assemblée nationale détient seule le pouvoir de renverser le Gouvernement. En fait, face à leur responsabilité commune de contrôle de l'exécutif, les deux chambres ne peuvent être que solidaires. Elles mènent le même combat, celui du citoyen contre les bureaux qu'Alain identifiait à l'esprit de défense de la République. On n'imagine donc pas que députés et sénateurs puissent être en désaccord pour renforcer leurs propres pouvoirs et c'est précisément ce que nous entendons leur proposer.

Si elles autorisaient bien la création de commissions d'enquête et de contrôle, les dispositions initiales de la Constitution et les mesures prises pour son application immédiate ne leur donnaient guère les moyens d'agir (limitation de leurs pouvoirs à quatre mois, absence de pouvoirs de contrainte et de moyens juridiques notamment).

Il fallut attendre une initiative sénatoriale, devenue la loi n° 77-807 du 22 janvier 1977, pour que les commissions d'enquête et de contrôle, dont la mission pouvait être portée à six mois, disposent des moyens qui sont les leurs aujourd'hui : pouvoirs de convocation pénalement sanctionnés, droit à communication de documents, pouvoirs d'enquête sur pièces et sur place.

L'expérience de ces quatorze dernières années, fertile en initiatives, a permis cependant de mieux cerner les limites auxquelles, en dépit de ces progrès, se heurtent de telles commissions.

L'une des questions les plus imparfaitement résolues est celle que l'on pourrait appeler le « conflit des obligations de secret ». C'est ainsi que le neuvième alinéa de l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958, relative au fonctionnement des assemblées parlementaires, réserve expressément au bénéfice du témoin entendu par une commission de contrôle ou d'enquête, l'application de l'article 378 relatif au secret professionnel. Le problème provient du fait que l'obligation de secret auquel les membres des commissions de contrôle et d'enquête, et leurs collaborateurs, sont tenus est sanctionnée par ce même article. Les travaux des commissions d'enquête ou de contrôle ne sont pas les seuls à fournir un exemple de tels conflits. La question se pose également dans les relations entre les personnes privées et les autorités judiciaires et elle n'est tranchée, même dans ce cas, que par une série de dispositions législatives partielles sans qu'il soit possible de trouver une règle générale autre que jurisprudentielle.

Il y a donc là une question de fond qui mérite une réflexion approfondie avant de proposer des dispositions appropriées.

Dans la généralité des cas toutefois, ce conflit de secret se résout lors des auditions par une compréhension raisonnée des obligations mutuelles. De vraies difficultés ne sont apparues que très récemment en raison de l'évolution des thèmes retenus par les commissions d'enquête et de contrôle. Le domaine de l'économie a été l'occasion d'un certain nombre de conflits. C'est ainsi que la commission d'enquête créée par le Sénat en 1988 « sur les faits auxquels ont donné lieu les opérations financières sur le capital de la Société générale » s'est vu opposer les dispositions de l'article 378 par des agents de la Commission des opérations de bourse (C.O.B.). Il a fallu attendre une décision personnelle du Président de la République demandant la publication du rapport pour que la commission puisse en avoir connaissance. C'est auprès de cet organisme également, dont le statut avait certes été modifié entre-temps, mais sans qu'il en résulte un changement dans sa nature juridique, qui demeure celle d'une autorité administrative, que la commission de contrôle sur la compagnie Air France a rencontré les principaux obstacles pour accomplir sa mission.

Il n'est pas question aujourd'hui d'établir une quelconque hiérarchie de secrets entre ceux auxquels sont tenus les membres des commissions de contrôle et d'enquête et ceux qui résultent pour les témoins qu'elles entendent du même article 378 du code pénal. Il importe simplement de soulever la question et d'inviter tant le Sénat que l'Assemblée nationale à une réflexion approfondie sur cette question.

Il s'agit en revanche de stigmatiser l'opposition de ce secret par un organisme public à un rapporteur de commission de contrôle et d'enquête dans le cadre de sa mission sur pièces et sur place comme cela a été le cas par le président de la Commission des opérations de bourse lors des travaux de la commission de contrôle « chargée d'examiner la

gestion administrative, financière et technique de l'entreprise nationale Air France et des sociétés de toute nature comme les compagnies aériennes qu'elle contrôle ». Les dispositions relatives à cette mission résultent d'un alinéa spécifique — le septième — de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre modifiée. Elles sont parfaitement claires et n'admettent, le cas des autorités judiciaires étant mis à part, comme types de secrets susceptibles d'être opposés que ceux de la défense, des affaires étrangères, de la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat.

On peut donc penser que c'est à tort que le secret professionnel peut être opposé dans une circonstance semblable et que son invocation ne constitue, en l'espèce, qu'une manière de faire obstacle à l'établissement de la vérité.

Il n'est nullement dans les intentions des signataires de la présente proposition, qui ont eux-mêmes contribué à définir le statut d'organismes tels que la C.O.B., de contester leur utilité ni la mission de service public qu'ils exercent, mais de réaffirmer qu'aucune autorité administrative, à quelque niveau qu'elle se trouve, ne saurait refuser au rapporteur d'une commission d'enquête ou de contrôle la communication de documents qui ne seraient couverts ni par le secret de la défense nationale ni par celui des affaires étrangères ou dont le caractère secret ne serait justifié par des préoccupations de sécurité intérieure ou extérieure de l'Etat dûment affirmées. Le principe de séparation de l'autorité judiciaire — qui est néanmoins un service public — ne saurait d'autre part être opposé à ce même rapporteur qu'autant qu'il aurait pour but d'assurer le respect des dispositions du code de procédure pénale relatives au secret de l'instruction. Cette dernière précision est importante car elle devrait permettre d'éviter qu'une initiative parlementaire ne soit freinée, au simple motif qu'une instruction est en cours ou, pire, qu'une instruction préparatoire soit diligentée par la chancellerie uniquement pour y faire obstacle.

Tel est l'objet de la modification proposée pour le septième alinéa de l'article 6. Celle-ci contient plusieurs propositions d'innovation inspirées par la pratique :

— la possibilité d'appliquer au délit de non-communication de document les peines prévues par l'article 63 du code pénal qui sanctionne l'abstention de témoigner. Peut-être conviendra-t-il d'aller plus loin et d'insérer au sein du code pénal un délit spécifique d'entrave aux travaux des commissions d'enquête et de contrôle parlementaires ;

— la réaffirmation du cadre dans lequel peuvent s'effectuer les missions d'enquête sur pièces et sur place des rapporteurs ;

— la possibilité pour les commissions de mandater à cette fin un autre de leur membre que le rapporteur en cas d'empêchement de celui-ci ;

— une limitation des conditions d'opposition du principe de séparation de l'autorité judiciaire aux seuls cas où les demandes des rapporteurs seraient de nature à porter atteinte au secret de l'instruction.

Afin d'assurer le respect effectif par la C.O.B. des dispositions de l'ordonnance du 17 novembre 1958, il est proposé de modifier également par l'article 2 — par voie de conséquence en quelque sorte — le texte constitutif de cet organisme, afin d'étendre l'obligation de communiquer les informations qu'elle détient « aux autorités des autres Etats membres des Communautés européennes » aux rapporteurs des commissions d'enquête et de contrôle qui en feraient la demande. Cette initiative aura peut-être pour effet d'attirer l'attention sur d'autres anomalies juridiques concernant le statut d'organismes comparables.

Les auteurs de la proposition veulent toutefois attirer l'attention sur le fait qu'une telle confirmation du pouvoir des rapporteurs des commissions d'enquête ou de contrôle ne saurait être admise que dès lors que les organismes ou services publics concernés seraient eux-mêmes assurés de la confidentialité des informations ainsi obtenues, c'est-à-dire du respect par les membres des commissions d'enquête et de contrôle de la règle du secret à laquelle ils sont eux-mêmes tenus quant à la provenance des informations qui ont servi à étayer leur conviction.

Telle a été la pratique suivie par le Sénat jusqu'ici et qui lui permet de montrer une exigence à la hauteur de la confiance dont il peut se prévaloir. Il est arrivé que l'Assemblée nationale ait une autre pratique, mais il est permis de penser qu'à l'occasion d'autres débats que ne manquera pas de susciter, à propos des pouvoirs des commissions d'enquête et de contrôle, l'effort de rénovation entrepris dans les deux Assemblées, un rapprochement des pratiques puisse être envisagé. On peut estimer en effet que la perspective d'ouvrir au public les travaux (et surtout les auditions) des commissions de contrôle et d'enquête à venir n'est pas exclusive d'une révision des méthodes des commissions de contrôle et d'enquête pour lesquelles le maintien de la règle stricte du secret continuera à apparaître comme la condition du succès.

\*  
\* \*

Sous réserve de ces observations, nous vous demandons, Mesdames et Messieurs les sénateurs, de bien vouloir accepter la présente proposition de loi et d'amorcer ainsi, avec l'Assemblée nationale, un dialogue d'actualité susceptible d'améliorer les moyens d'investigation mis à la disposition de la représentation nationale.

## PROPOSITION DE LOI

### Article premier.

Le septième alinéa de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires est ainsi rédigé :

« Les rapporteurs des commissions d'enquête ou de contrôle ou les membres de ces mêmes commissions dûment mandatés par elles peuvent se transporter sur place et exercer leur mission sur pièces. Tous les renseignements et documents de nature à faciliter cette mission doivent leur être fournis sous peine de se voir infliger les sanctions prévues à l'article 63 du code pénal. Le secret ne peut être opposé aux rapporteurs ou aux membres mandatés de commissions de contrôle ou d'enquête que s'il est dûment confirmé par le ministre compétent et concerne la défense nationale, les affaires étrangères ou la sécurité intérieure et extérieure de l'Etat et, s'agissant de l'autorité judiciaire s'il est justifié par les dispositions du code de procédure pénale relatives à l'instruction. Il ne peut, dans ce cas, être notifié que par le juge d'instruction compétent. »

### Art. 2.

Le deuxième alinéa de l'article 5 *bis* de l'ordonnance n° 67-833 du 28 septembre 1967 instituant une commission des opérations de bourse et relative à l'information des porteurs de valeurs mobilières et à la publicité de certaines opérations de bourse est complété par une phrase ainsi rédigée :

« Il en est de même pour la communication des informations demandées par les rapporteurs des commissions parlementaires d'enquête ou de contrôle. »

## ANNEXE 14

### Comparaison des accords négociés entre la Commission des Communautés Européennes et les compagnies British Airways et Air France

Accord du 30 octobre 1990

	Accord de mars 1988 avec British Airways	Accord d'octobre 1990 avec Air France
Lignes domestiques ouvertes à la concurrence	Sans objet	Paris → Nice, Strasbourg, Bastia, Ajaccio, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Montpellier
Lignes internationales ouvertes à la concurrence	8 routes intra- communautaires : Paris, Bruxelles, Nice, Athènes, Copenhague, Hambourg, Rome, Stuttgart	Routes progressivement ouvertes à la multidésignation : 15 routes dès janvier 1991, 15 supplémentaires en juillet 1991, 10 supplémentaires en décembre en fonction du trafic. 140.000 passagers en 1991. 100.000 passagers en 1992
Divers	Limite des capacités offertes par British Airways. Limite de réorganisation entre aéroports	Priorité sera donnée aux compagnies extérieures pour les lignes non encore exploitées par le groupe Désengagement progressif du capital de TAT

ANNEXE 15  
Code de l'aviation civile  
(sélection)

TITRE IV  
COMPAGNIE NATIONALE AIR FRANCE

CHAPITRE I<sup>er</sup>  
INSTITUTION

Article L. 341-1

La société dite Compagnie nationale Air France est régie par le présent code et, dans tout ce qu'elles n'ont pas de contraire à celui-ci, par les lois sur les sociétés anonymes.

Elle a pour objet d'assurer l'exploitation de transports aériens dans les conditions fixées par le ministre chargé de l'aviation civile après accord, s'il y a lieu, des autres ministres intéressés. Aucune subvention ne peut lui être allouée pour les lignes exploitées en concurrence avec d'autres sociétés françaises de transport aérien.

Elle peut créer ou gérer des entreprises présentant un caractère annexe par rapport à son activité principale ou prendre des participations dans des entreprises de ce genre, après autorisation (1). Toutefois elle ne peut créer ou gérer des entreprises de fabrication de matériel aéronautique, ni prendre de participation dans de telles entreprises.

Article L. 341-2

A concurrence de 30 p. 100 du capital, l'Etat doit céder des actions de la Compagnie nationale Air France :

1° A des collectivités et établissements publics intéressés de la République française en métropole et outre-mer ;

2° A des personnes privées françaises, physiques ou morales.

En aucun cas, le total des actions souscrites par la deuxième catégorie ne pourra excéder 15 p. 100 du capital.

CHAPITRE II  
FONCTIONNEMENT

Article L. 342-1

La Compagnie nationale Air France est soumise au contrôle général du ministre chargé de l'aviation civile et a un contrôle économique et financier.

Article L. 342-2

La Compagnie nationale Air France doit couvrir par ses ressources propres l'ensemble de ses dépenses d'exploitation, l'intérêt et l'amortissement des emprunts, l'amortissement du matériel et des installations et les provisions à constituer pour couvrir les risques de tout ordre.

Toutefois, les obligations qui lui sont imposées dans l'intérêt général font l'objet de contrats prestables assortis de cahiers des charges, passés entre la Compagnie, d'une part, l'Etat, les collectivités publiques de la métropole et d'outre-mer, d'autre part.

#### Article L. 342-3

En vue de financer ses immobilisations et d'augmenter son fonds de roulement, la Compagnie nationale Air France est habilitée à émettre dans le public des emprunts qui peuvent bénéficier de la garantie de l'Etat.

#### Article L. 342-4

Les conditions d'application des articles L. 330-3, L. 330-4, L. 330-6 du titre III et L. 342-1, L. 342-2 et L. 342-3 du titre IV sont déterminées par décret en Conseil d'Etat.

### TITRE III ENTREPRISE DE TRANSPORT AÉRIEN

#### SECTION I

##### *Entreprises autorisées et entreprises agréées*

#### Article R. 330-1 (1)

L'autorisation d'exercer une activité de transport aérien prévue à l'article L. 330-1 est accordée par arrêté du ministre chargé de l'aviation civile, après avis du conseil supérieur de l'aviation marchande portant notamment sur les garanties morales, financières et techniques que présente l'entreprise intéressée et sur l'opportunité de la création d'un service nouveau de transport aérien.

L'arrêté précise l'objet du transport autorisé ainsi que la ou les zones d'activité de l'entreprise.

#### Article R. 330-2

Seules peuvent être autorisées les entreprises exerçant, à titre principal, une activité aérienne et ayant leur siège social sur le territoire de la République française.

En outre dans les sociétés par actions le capital doit être représenté pour moitié au moins par des titres nominatifs appartenant à des actionnaires de nationalité française.

Dans les sociétés à responsabilité limitée le capital doit être représenté pour moitié au moins par des parts sociales appartenant à des associés de nationalité française.

Doivent être de nationalité française et jouir de leurs droits civiques :

Dans les sociétés par actions, le président, la majorité des membres du conseil d'administration, ainsi que le directeur général :

Dans les sociétés à responsabilité limitée, le ou les gérants ainsi que la majorité des associés :

Dans les sociétés de personnes, tous les associés en nom :

Toutes personnes physiques ayant en propriété ou exploitant une entreprise de transport aérien.

Les dispositions qui précèdent sont applicables sous réserve des clauses contraires de conventions internationales régulièrement approuvées.

**ANNEXE 16**

**Comparaison internationale des aéroports  
(milliers de passagers) - 1989 -**

	France		Royaume-Uni		R.F.A.	
	Aéroports	Nbre de passagers	Aéroports	Nbre de passagers	Aéroports	Nbre de passagers
1	Paris-Orly	24.128	Heathrow	39.588	Francfort	28.912
2	Paris-CDG	20.280	Gatewick	21.150	Düsseldorf	11.575
3	Nice	5.436	Manchester	10.059	Münich	11.218
4	Marseille	4.609	Glasgow	3.862	Berlin	6.720
5	Lyon	3.641	Birmingham	3.333	Hambourg	6.692
6	Toulouse	2.352	Luton	2.828	Stuttgart	4.303
7	Bordeaux	2.842	Edimbourg	2.303	Bonn	3.034
8	Strasbourg	1.407	Belfast	2.158	Hanovre	2.731
9	Nantes	1.119	Hendon	1.730	Nuremberg	1.435
10	Montpellier	1.027	Newcastle	1.492	Brême	1.097



ANNEXE 18

Liste des vols internationaux suspendus par AIR FRANCE  
au départ d'aéroports régionaux

Villes de départ	Villes desservies intra C.E.E.	Villes desservies hors C.E.E.
BIARRITZ	LONDRES	
BORDEAUX BORDEAUX BORDEAUX BORDEAUX BORDEAUX	BRUXELLES  LISBONNE PORTO	ALGER  NEW-YORK
LILLE LILLE LILLE	ANTILLES	ALGER NEW-YORK
LYON LYON LYON LYON		ALGER ORAN ISTANBUL TEL-AVIV
MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE MARSEILLE	MADRID LISBONNE BRUXELLES  ATHENES	ANNABA CONSTANTINE ORAN  ISTANBUL NEW-YORK
MONTPELLIER MONTPELLIER	BRUXELLES	NEW-YORK
MULHOUSE MULHOUSE MULHOUSE MULHOUSE		CONSTANTINE ISTANBUL NEW-YORK SAINT-MARTIN
NANTES NANTES NANTES	DÜSSELDORF MILAN	NEW-YORK
NICE NICE NICE NICE NICE NICE NICE	ATHENES HAMBOURG BERLIN DUBLIN MANCHESTER LISBONNE BRUXELLES	
STRASBOURG STRASBOURG		ISTANBUL TEL-AVIV ALGER NEW-YORK
TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE TOULOUSE	BARCELONE BRUXELLES PORTO	ZURICH ALGER ORAN NEW-YORK
AJACCIO AJACCIO	BRUXELLES	GENEVE

## ANNEXE 19

### L'AIDE DE LA DATAR AUX LIGNES AERIENNES (1)

Nombre de lignes aidées	1972 - 1989	1972 - 1989
Intérieur	309	66 %
International	460	34 %
<b>Total</b>	<b>469</b>	<b>100 %</b>

Montant annuel	1972 - 1989
Intérieur	159 MF
International	85 MF
<b>TOTAL</b>	<b>243 MF</b>

(francs 1989)

### Subvention moyenne par passager transporté (francs)

Subventions	Coll. loc.	DATAR	Total
Radiales	226	89	315
Transversales	134	167	301
Internationales	124	187	311
<b>Ensemble</b>	<b>171</b>	<b>137</b>	<b>308</b>

### "Taux de survie"

Lignes radiales	76 %
Lignes transversales	48 %
Lignes internationales	73 %
<b>Total</b>	<b>62 %</b>

1. Source : rapport "VILLAIN-CHAPPERT" inspection générale des finances et inspection générale de l'aviation civile - 1990

## ANNEXE 20

### Système de gestion des aéroports en R.F.A.

Sur les 15 aéroports internationaux que compte la R.F.A., l'Etat fédéral a une participation dans 5 : Berlin (47 %), Frankfort (26 %), Hambourg (26 %), Cologne/Bonn (31 %), Munich (26 %), le complément étant réparti entre le Land et/ou la ville. Le débat sur la privatisation de la participation fédérale dans les aéroports oppose le Ministère de l'Economie (BMWi), pour la privatisation, et le Ministère des Transports (BMV), qui voit dans le maintien de la situation actuelle un moyen de favoriser une politique des transports aériens cohérente au niveau national.

#### Liste des participations dans les aéroports allemands

Flughafen	Gesellschafter bzw. Aktionäre	Beteiligung %
Berlin	Bund Land Berlin	47,8 52,2
Bremen	Hansestadt Bremen	100
Düsseldorf	Land Nordrh.-Westf. Düsseldorf	50 50
Frankfurt (Aktienges.)	Bund Land Hessen Frankfurt	25,87 45,24 28,89
Hamburg	Bund Land Schl.-Holst. Hansestadt Hamburg	26 10 64
Hannover	Land Niedersachsen Hannover	50 50
Köln/Bonn	Bund Land Nordrh.-Westf. Köln Bonn Siegkreis Rhein. Berg. Kreis	30,94 30,94 31,12 6,06 0,59 0,35
München	Bund Land Bayern München	26 51 23
Münster- Osnabrück	Stadt Münster Kreis Steinfurt Stadt Osnabrück Stadt Greven Landkreis Osnabr.	36,67 31,67 17,78 8,88 5,00
Nürnberg	Land Bayern Nürnberg	50 50
Saarbrücken	Saarland	100
Stuttgart	Land Baden-Württ. Stuttgart	50 50

## ANNEXE 21

### Privatisation des Compagnies publiques -Hors Europe-

Amérique du Nord Compagnie	Situation	Asie et Pacifique Compagnie	Situation
Air Canada	PTMRC	Air New Zealand	PTMRC
Air Jamaica	PMC	Air Niugini	PTMMA
Aerolineas Argentinas	PTMRC	Australian Airlines	PTMMA
Aero Mexico	PTMRC	China Airlines	PMC
Austral	PTMRC	Garuda	PMC
Lan Chile	PTMRC	Japan Airlines	PTMRC
Mexicana de Aviacion	PMC	Malaysian Airlines	PTMRC
Pluna	PMC	Philippine Airlines	PMC
Vasp	PMC	Qantas	PTMMA
Viasa	PMC	Singapore Airlines	PTMRC
Lloyd Aero Boliviano	PTMMA	Thai Airways Intl	PTMMA
		PIA	PMC
<b>Moyen Orient</b>		<b>Afrique</b>	
El Al	PMC	Nigerian Airways	PMC
Royal Jordanian	PMC	South African Airways	PMC

*PTMRC : privatisation totale ou majoritaire réalisée ou en cours ;*

*PMC : Privatisation minoritaire en cours ;*

*PTMMA : Privatisation totale, majoritaire ou minoritaire annoncée ;*

*Source : Troisième rapport du groupe d'observation de la réglementation des transports aériens-IATA - Décembre 1990.*

#### - La privatisation de Japan Airlines

La privatisation de Japan Airlines s'inscrivait dans le cadre du programme de dénationalisation mis en place par le gouvernement de M. Nakasone, à compter du printemps 1985, et était la suite logique du processus de déréglementation du transport aérien au Japon. Jusqu'en 1985, la compagnie détenait le quasi-monopole des liaisons internationales du pays. Les nouvelles

conditions de la concurrence fixées par le ministère des transports prévoyaient, dès 1986, l'arrivée d'autres transporteurs japonais et étrangers (notamment américains) sur les liaisons internationales (accord Etats-Unis/Japon sur les liaisons trans-Pacifique). Simultanément, sur le plan intérieur, Japan Airlines était autorisée à affronter les deux compagnies domestiques nippones qui, elles, appartenaient au secteur privé (Al nippon Airways et TDA).

Dans cet environnement transformé, la privatisation de l'opérateur international fut jugée indispensable. Jusqu'en 1986, le capital de Japan Airlines était aux mains de l'Etat, à hauteur de 34,5 %, et de dix principaux actionnaires disposant chacun de 1 à 3 %, le solde étant réparti entre plus de 40.000 petits porteurs. Le désengagement total de l'Etat a été réalisé, en décembre 1987, par la vente, en Bourse, de la totalité de sa part.

#### ● Les privatisations australiennes

En Australie, le train de **privatisation de 100 % d'Australian Airlines** (liaisons domestiques) et de **49 % de Qantas** (liaisons internationales) décidé, en février de cette année, par le gouvernement travailliste de M. Bob Hawre, a obéi à une logique quelque peu différente que résume parfaitement le compte rendu qui en a été fait par le journal Le Monde (1) : *"Le gouvernement s'est résigné à un tel recours au secteur privé face à l'accumulation d'énormes besoins de financement, notamment pour Qantas. Dopé par son dynamisme de ces dernières années - son chiffre d'affaires a plus que doublé entre 1984 et 1989 -, la compagnie publique s'est lancée dans un vaste programme d'expansion qui devrait l'amener à doubler sa flotte d'ici la fin de la décennie. La facture s'annonce lourde : 6 milliards de dollars australiens (25 milliards de francs) à l'échéance de 1995. Les besoins d'Australian Airlines, eux, sont plus modestes - 1,6 milliard de dollars (6,5 milliards de francs) - mais en cette période de rigueur budgétaire, l'Etat n'est pas davantage disposé à payer."*

Le gouvernement travailliste semble s'être laissé d'autant plus facilement convaincre de vendre ce patrimoine national, qu'il s'est déclaré favorable à une politique d'internationalisation de l'économie australienne.

Vingt-et-unième compagnie mondiale par le chiffre d'affaires, Qantas n'est plus tout à fait de taille à affronter seule les géants américains, européens et japonais. D'où le projet d'ouvrir le capital non seulement à des intérêts nationaux, mais aussi à des étrangers, à hauteur de 35 % pour Qantas et de 40 % pour Australian Airlines. On parle de British Airways et de Lufthansa. Pour le reste des actions, il serait fait appel au public. Le montage financier devrait être bouclé fin 1992.

(1) Edition du 13 février 1991.

## ANNEXE 22

### Répartition du capital de la Lufthansa au 31.12.1990

Capital de la Compagnie : 1.526 millions de D.M.

%	En droits de vote	En capital
Etat	56,32	51,42
Sociétés publiques	3,62	3,30
Lander Rhénanie-Wesphalie	2,42	2,21
Banque de Lander	2,45	2,23
<b>Sous-total contrôle public</b>	<b>64,81</b>	<b>59,16</b>
Autres	35,19	40,84
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**ANNEXE 23**

**Alliances commerciales internationales**

(sélection)

<b>AIR FRANCE</b>	<b>LUFTHANSA</b>	<b>S.A.S.</b>	<b>BRITISH AIRWAYS</b>
Air Charter Air Djibouti Air Guadeloupe Air Inter Air Madagascar Air Mauritius Austrian Cameroon Airlines Canadian Airlines Euroberlin Lufthansa M.E.A. Royal Air Maroc TAT Thai International Tunis Air UTA	Air Lingus Air France Air Mauritius Canadian Airlines Cathay Condor DHL Euroberlin Garudi German Cargo Hepag Llyod Thai International	Sebelair Air of Britain All Nippon Canadian airlines Continental Finnair Lanchille Lingaflyg Scanair Spanair Swissair Thai International Varig	Air Mauritius Air New-Zealand Caledonian Canadian Airlines Delta GB Airways Maersh United

## ANNEXE 24

### Principaux exemples d'investissements transnationaux des compagnies aériennes

Compagnie procédant à l'investissement	Compagnie accueillant l'investissement étranger	% du capital
Air Europe	Air Europe (Allemagne)	49
	Air Europe (Norvège)	36
	Air Europe (Espagne)	25
Air France	Austrian	1,5
	Euroberlin	51
	Euskal Air (Espagne)	20
All Nippon	Austrian	5
American Airlines	Air New Zealand	7,5
Ansett (Australie)	American West	24,5
	Ansett New Zealand	100
Delta	Singapore Airlines	5
	Swissair	5
El Al	North American	24,9
Finnair	SAS	0,1
Iberia	Aerolinas Argentinas	30
Japan Airlines	Air New Zealand	7,5
KLM	Air UK	14,9
	Northwest	4,9*
Lufthansa	Austrian	10
	Cargolux	25
	Viva	50
	Sun Express (Turquie)	40
Qantas	Air New Zealand	20
Sabena	Universitaire (Italie)	49
SAS	Airlines of Britain	24,9
	Continental	16,8
	Finnair	5,1
	LAN-Chile	30
	Swissair	7,5
	Texas Air	9
Singapore Airlines	Delta	5
	Swissair	5
Swissair	Austrian	10
	Delta	5
	SAS	7,5
	Singapore Airlines	5

\* % des actions avec droit de vote

ANNEXE 25

Tableau de financement d'Air France 1989-1993  
(source FDES mai 1990)

Total investissements 1989-1993

FDES MAI 1990

US\$=9.47 A PARTIR DE 1990 DEM=3.47 A PARTIR DE 1990 LIRE=9.5F A PARTIR DE 1990	ENGAGEMENTS					PAIEMENTS				
	1989	1990	1991	1992	1993	1989	1990	1991	1992	1993
1. AVIONS	8521.3	5576.3	5951.4	5521.4	10629.8	3233.3	4084.6	6355.2	5212.2	5341.6
2. AUTRES AERONAUTIQUES	1692.9	1222.3	1210.0	1480.0	1615.0	1574.1	1223.6	1413.3	1430.0	1595.0
3. SOUS-TOTAL AERONAUTIQUE (1 + 2)	10214.2	6798.6	7161.4	7001.4	12244.8	4807.4	5308.2	7768.5	6642.2	6936.6
4. SOL	736.6	963.8	1232.9	1300.0	1450.0	725.6	997.8	1071.8	1200.0	1150.0
5. PARTICIPATIONS	419.0	5173.4	1090.0	1000.0	80.0	419.0	5173.4	1090.0	1000.0	80.0
6. OUVERTURE DE CREDIT	9.0	12.0					134.7	126.0	75.2	18.5
7. TOTAL GENERAL (3 + 4 + 5 + 6)	11378.8	12967.8	9484.3	9301.4	13774.8	5932.0	11614.1	10086.3	8917.4	8385.1

TABLEAU DE FINANCEMENT  
DES INVESTISSEMENTS D'AIR FRANCE

	1989	1990	1991	1992	1993
<b>RESSOURCES</b>					
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	1 976	2 317	2 540	3 075	3 628
CEDIONS/REDUCTIONS D'ACTIFS IMMOBILISES	2 345	3 033	4 550	2 402	2 732
FONDS PROPRES OU QUASI FONDS PROPRES	1 841	1 500	1 500	-	2 000
AUGMENTATION DES DETTES FINANCIERES	1 230	4 083	1 200	3 120	3 620
<b>TOTAL</b>	<b>7 392</b>	<b>10 933</b>	<b>11 790</b>	<b>10 597</b>	<b>10 980</b>
<b>DEPLOIS</b>					
DISTRIBUTION DE DIVIDENCES	288	n.d.*	n.d.*	n.d.*	n.d.*
ACQUISITIONS D'ACTIFS IMMOBILISES	5 952	11 614	10 056	9 917	9 386
REMBOURSEMENTS DES DETTES FINANCIERES	1 078	725	393	1 136	1 561
AUTRES BESOINS	669	742	361	446	311
<b>TOTAL</b>	<b>7 987</b>	<b>13 081</b>	<b>11 310</b>	<b>10 499</b>	<b>10 258</b>
VALEUR DU FONDS DE ROULEMENT	- 595	- 2 148	- 20	98	722

\* n.d. non déterminées

## ANNEXE 26

### Le crédit bail aéronautique

#### Techniques et avantages

##### Techniques de leasing

- Le leasing financier. C'est la technique la plus répandue. Elle consiste pour le transporteur ou "lessee" à avoir à sa disposition un avion pendant une certaine période au cours de laquelle il paie un loyer. Cette période est le plus souvent la vie utile totale du bien loué (15-20 ans). A l'issue de cette période, il dispose d'une option d'achat qu'il peut exercer ou non et devenir ainsi propriétaire de l'avion. Il est important de noter que le transfert de propriété ne s'effectue qu'à ce moment-là.

Le montant de l'option d'achat est soit prévu dans le contrat initial et dans ce cas fixé en fonction du montant des redevances versées et de la "valeur résiduelle de l'avion", soit fera l'objet d'une évaluation en fonction de la valeur de marché à la date de l'exercice de l'option ("Fair Market Value").

Le bailleur (propriétaire légal) est un établissement financier ou une société de leasing sans expérience de l'exploitation matérielle de l'avion.

- Le leasing d'exploitation. Cette technique s'apparente plus à une simple location. Le transporteur paye une location pour une période sensiblement inférieure à la durée de l'avion. Le leasing d'exploitation ne comporte pas d'option d'achat au terme de la période d'utilisation. La technique offre plus de souplesse au transporteur aérien qui peut rompre ou conclure des contrats en fonction de ses besoins de flotte. Mais les redevances sont plus élevées. Ce type de leasing peut exister entre deux compagnies aériennes.

Au sein du groupe Air France, les deux techniques sont utilisées, l'operating lease servant plus particulièrement à gérer des sorties de flotte d'appareils tout en profitant au mieux d'opportunités de prix sur le marché de l'occasion. (voir ci-après).

## **Avantages et inconvénients du leasing**

### **Avantages :**

- la valeur de l'avion n'apparaît pas au bilan,
- les capitaux de l'entreprise peuvent être utilisés pour des investissements à plus haute productivité,
- les lignes de crédit dont bénéficie la compagnie aérienne ne sont pas modifiées,
- méthode attractive pour les compagnies ayant des difficultés pour obtenir des prêts ou des capitaux insuffisants,
- méthode attractive également pour les grandes compagnies dans la mesure où elle permet une plus grande flexibilité dans la programmation des avions (capacité disponible à très bref délai).

### **Inconvénients**

- paiement intégral du prix des avions avec du cash-flow,
- paiement d'intérêts élevés,
- ne permet pas aux compagnies de diriger la politique d'amortissement de leur flotte.

## ANNEXE 27

### Niveau des rémunérations offertes dans la compagnie British Airways

(Source : rapport annuel de British Airways)

c DIRECTORS' EMOLUMENTS (excluding Company's pension contributions)	Group and Company	
	£	£
Chairman and highest paid Director	515,818	431,609
The other Directors' remuneration was within these ranges:	Number	Number
£5,001 - £10,000	1	1
£10,001 - £15,000	4	5
£15,001 - £20,000	1	
£25,001 - £30,000	1	
£35,001 - £40,000		2
£75,001 - £80,000	1	
£100,001 - £105,000		1
£205,001 - £210,000	1	
£395,001 - £400,000		1
£445,001 - £450,000	1	
<p>The emoluments shown above include performance related bonuses of £336,720 (1989: £294,377). These bonuses and related pension contributions are now included on an accrual basis and therefore relate to the profit levels in the current and previous year. In the 1989 accounts these bonuses were included on a paid basis and totalled £268,750; to aid comparison the Directors' emoluments for 1989 and those of higher paid employees (see note 3d on page 39) have been restated on the current basis.</p> <p>A Director has waived fees of £5,000 for the year</p>		
Auditors' remuneration	950,000	855,000
Directors' emoluments	1,884,613	1,653,810
- fees		
- other		
	1,989,089	1,773,810

d EMPLOYEES	Group number	
	1990	1989
Employees of the Group in the United Kingdom, other than Directors, who earned over £30,000 in the year:		
£30,001 - £35,000	803	371
£35,001 - £40,000	365	583
£40,001 - £45,000	364	450
£45,001 - £50,000	421	350
£50,001 - £55,000	319	313
£55,001 - £60,000	262	289
£60,001 - £65,000	348	189
£65,001 - £70,000	240	147
£70,001 - £75,000	171	107
£75,001 - £80,000	140	45
£80,001 - £85,000	137	11
£85,001 - £90,000	81	12
£90,001 - £95,000	39	3
£95,001 - £100,000	21	
£100,001 - £105,000	10	1
£105,001 - £110,000	4	1
£110,001 - £115,000	1	1
£115,001 - £120,000	2	1
£120,001 - £125,000	1	
£125,001 - £130,000		2
£135,001 - £140,000	1	
£140,001 - £145,000		1
£145,001 - £150,000	1	
£155,001 - £160,000		1
£160,001 - £165,000	1	
£175,001 - £180,000		1
£190,001 - £195,000	1	
£195,001 - £200,000		1
£220,001 - £225,000	1	
	3,735	2,879

*Nota : La Commission a obtenu de la part d'Air France un tableau donnant la répartition des effectifs par niveau de salaires. Cette communication a été assortie de nombreuses réserves, en attirant l'attention de la commission sur "le caractère extrêmement confidentiel de la plupart des questions posées et au préjudice que pourrait poser leur divulgation". Ce tableau n'est par conséquent pas reproduit.*

## ANNEXE 28

### Modes de calcul des revenus minimum des pilotes

Les deux mécanismes générateurs de revenus "planchers" sont les suivants :

- Le complément minimum garanti d'activité (P.V. du 16, paragraphe 35) :

Chaque pilote reçoit, d'une part, un traitement fixe variable en fonction de sa spécialité et surtout de son ancienneté, d'autre part, des primes de vol.

La prime de vol est elle-même égale au produit :

Prime horaire de vol (*1*)  $\times$  nombre d'heures de vol décomptées.

Les heures de vol décomptées sont le résultat du produit suivant :

Heures de vol réellement effectuées  $\times$  coefficient majorateur résultant de la formule :  $67/X$  personnalisé.

- 67 est la durée normale mensuelle du travail sur long courrier,

- "X personnalisé" est la durée normale mensuelle du travail sur l'appareil d'affectation de l'intéressé. Il est déterminé suivant la formule  $X : (21T + 30) \times 0,9571$  (où T est le temps moyen d'étape de l'intéressé au cours du mois considéré). T est en fait variable suivant les types d'avion ; il est fixé à l'année.

Plus un avion est gros, plus le temps d'étape est long et plus faible et donc le coefficient :

- Air Inter X = 50 heures ; coefficient : 1,34

*1. Sans entrer dans le détail, il faut savoir que c'est dans cette prime horaire de vol qu'est prise en compte la notion de masse-vitesse. Cette prime est à la fois fonction de la spécialité et de l'ancienneté du pilote ainsi que du volume de l'avion aux commandes duquel il se trouve.*

• Air France      **Gros porteurs** (B 747 ; A 300 ; A 310)  
X = 67 heures ; coefficient = 1,0

**Moyens porteurs** (A 320 ; B 727)  
X = 61,24 heures ; coefficient = 1,094

**Courts courriers** (B 737)  
X = 60,37 heures ; coefficient = 1,11

Il faut retenir les différentes valeurs de l'X car c'est leur comparaison avec le temps réel de vol effectué chaque mois par un pilote qui permet de dire si le niveau de l'activité est normal ou insuffisant.

C'est à ce stade du raisonnement qu'intervient la notion de **complément minimum garanti d'activité**. En effet, pour un mois complet d'activité, chaque PNT en ligne est assuré de percevoir, au titre des primes de vol, un minimum garanti d'activité égal à :

$70,94 \times$  la prime horaire de l'intéressé correspondant à son appareil d'affectation, sa classe et, le cas échéant, sa catégorie d'ancienneté.

Compte tenu des coefficients, compris entre 1 et 1,34 (Air Inter), il faut donc qu'un pilote dispose d'un capital d'heures décomptées <sup>(1)</sup> compris entre 53 heures et 70,94 heures s'il veut dépasser ce seuil. En-dessous, il touchera le même salaire, quel que soit le nombre des heures effectuées.

• **Les heures fictives** (PV du 16 paragraphe 23) : chaque courrier effectué par un pilote donne lieu au calcul d'heures fictives (voir modalités de calcul infra).

- par courrier : on compte 4 heures  $\frac{1}{3}$  pour 24 heures d'absence, d'une part,

- par service de vol : on compte 1 heure fictive pour 1 heure  $\frac{3}{4}$  de temps de service de vol, avec un minimum de 3  $\frac{1}{2}$  d'heures fictives, d'autre part.

Puis on totalise, au mois, les heures fictives correspondant à l'un et l'autre de ces paramètres, seul le plus élevé des deux nombres

*1. Les heures décomptées comprennent les heures de vol réelles mais aussi les heures de mise en place qui sont ajoutées à la moitié de leur valeur. Les heures de nuit sont en outre majorées de 50 % et cette majoration vient s'ajouter aux heures décomptées. Les heures fictives (voir infra) sont également comprises dans ce total ainsi que les heures supplémentaires. C'est ce qui explique que la prime horaire puisse être multipliée par un chiffre supérieur à 67.*

étant retenu. Enfin, lorsque dans un mois le nombre d'heures fictives ainsi calculé est supérieur à celui des heures réelles de vol, le nombre d'heures fictives en excédent est rajouté à celui des heures réelles et donne lieu à rémunération au taux de jour.

**Exemple :** soit un temps de service de vol <sup>(1)</sup> de douze heures. Le nombre des heures fictives sera de  $12/1,75 = 6$  heures 50 minutes. Le temps de vol réel doit dépasser cette limite si la compagnie veut éviter des surcoûts. En effet, même si le pilote ne vole que deux heures <sup>(2)</sup>, il sera payé comme s'il avait volé près de sept heures !

La mise en oeuvre de ce mécanisme vise cette fois non plus la sous-utilisation mais la mauvaise utilisation du PNT et a, lui aussi, pour effet de renchérir d'autant plus le coût horaire d'un pilote qu'il est utilisé un faible nombre d'heures à l'intérieur d'une vaste plage horaire. En revanche, ce coût est d'autant plus allégé que le seuil d'heures fictives pour un temps de service de vol donné est dépassé et que le pilote réalise d'heures au-dessus de ce seuil.

*1. - Amplitude de vol : temps réel de vol + temps passé au sol entre chaque étape,  
- Temps de service de vol : amplitude de vol + 1 heure et demie (soit une heure avant l'heure programmée pour le début du premier temps de vol et 30 minutes après l'heure réelle d'arrivée du dernier temps de vol).*

*2. Soit, dans ce cas de figure extrême, une heure en début de journée et une autre heure en fin de journée.*