

N° 330

SÉNAT

SECONDE SESSION ORDINAIRE DE 1990-1991

Rapport remis à Monsieur le Président du Sénat le 15 mai 1991.
Dépôt publié au Journal officiel du 16 mai 1991.
Rattaché 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,

Sénateurs.

(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 Cossé-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.

Observatoire Économique
Statistique des Transports

DOC
Réf. r
CDAT
3468

SOMMAIRE

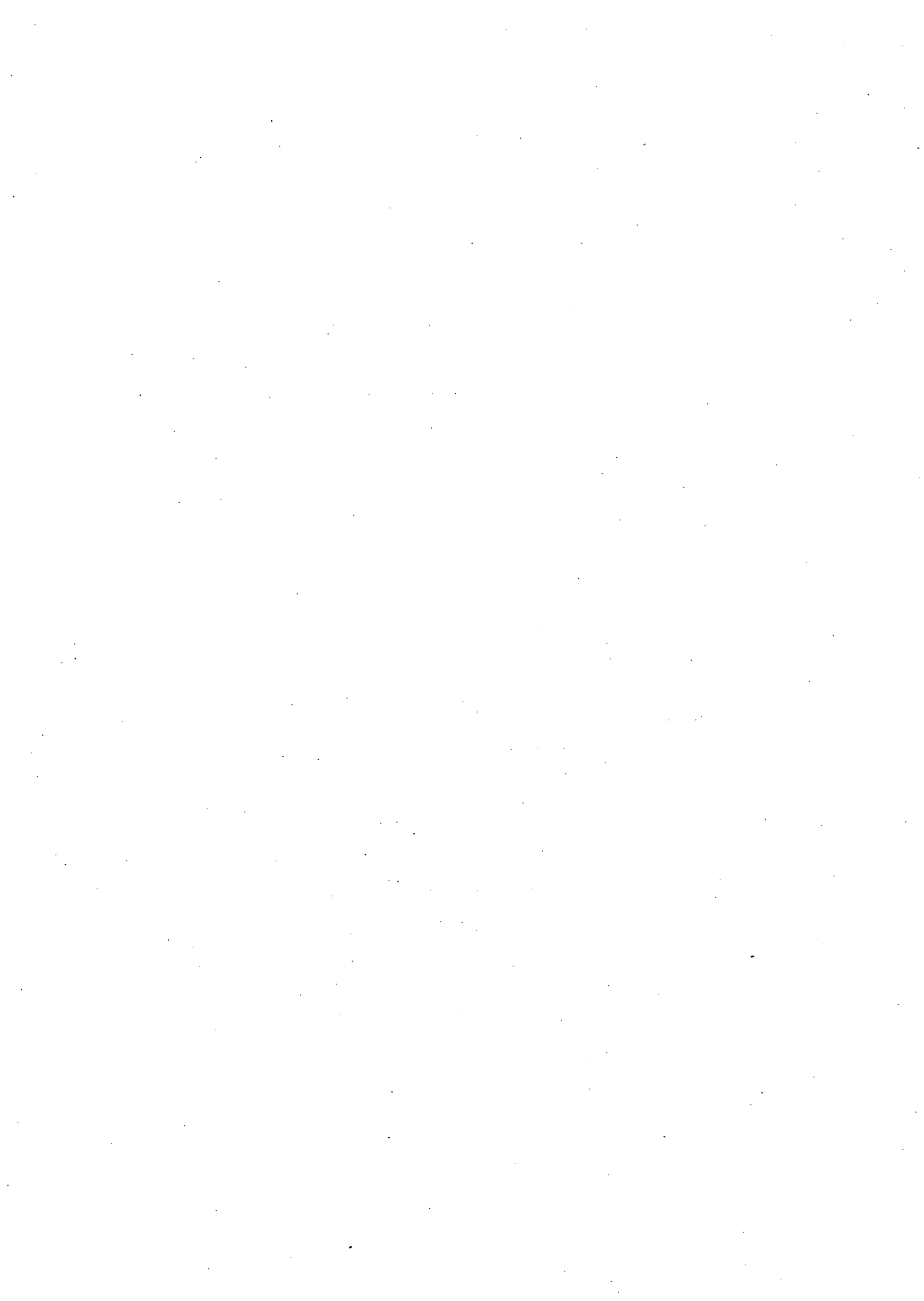
	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	7
CHAPITRE PREMIER - LE REGROUPEMENT : STRATEGIE OU FUIE TACTIQUE ?	9
A. LA SITUATION DES COMPAGNIES AU 1.01.1990	9
1. Air France, une compagnie en déclin	10
<i>a) Une apparente solidité</i>	10
<i>b) Une dégradation des résultats financiers à partir de 1989</i>	14
<i>c) Des pertes de parts de marché</i>	19
<i>d) Une productivité peu satisfaisante</i>	27
2. U.T.A. et Air Inter, deux entreprises entravées dans leur développement	35
<i>a) U.T.A. : un potentiel étouffé</i>	35
<i>b) Air Inter : une croissance cantonnée</i>	41
B. LES MODALITES DU REGROUPEMENT	49
1. Un coût élevé sans être excessif	49
<i>a) La définition d'un prix</i>	49
<i>b) Le choix d'un prix</i>	54
2. La réalisation de l'opération : la subsistance d'un doute ..	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
3. L'échéancier et les modalités de la vente d'UTA à Air France	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>
C. LA VRAIE LOGIQUE DU REGROUPEMENT	78
1. Les alibis	79
a) <i>La peur du rachat d'UTA par une compagnie étrangère</i>	79
b) <i>L'effet taille</i>	85
c) <i>Le caractère "inéluçtable" de l'opération</i>	89
2. Les vraies motivations	91
a) <i>Le refus des autres solutions</i>	91
b) <i>La nostalgie monopolistique</i>	95
 CHAPITRE II - LA FIN DES PROTECTIONS ACCORDEES AU GROUPE AIR FRANCE	 99
 A. LA CONCURRENCE IMPOSEE PAR BRUXELLES	 100
1. L'émergence tardive du droit communautaire	100
a) <i>Le régime des droits de trafic en France avant 1989</i>	100
b) <i>L'action de la Communauté Economique Européenne</i>	102
2. Le droit communautaire du transport aérien	104
a) <i>Les tarifs</i>	104
b) <i>L'accès au marché</i>	106
3. Les conséquences pour la France	108
a) <i>Les conséquences générales</i>	108
b) <i>La fin du monopole d'Air France. L'accord du 30 octobre 1990</i> ..	111
c) <i>Le "soft cabotage"</i>	117
 B. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR LES REGIONS ...	 124
1. Le jeu trouble d'Air France vis-à-vis des régions françaises	124
a) <i>La position d'Air France</i>	124
b) <i>Les doutes sur les motivations réelles d'Air France</i>	126
c) <i>L'expérience des lignes transcontinentales : histoire d'un sabotage</i>	131
2. L'attente des régions	132
a) <i>Un contexte nouveau</i>	132
b) <i>La demande des régions</i>	135
 C. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR L'USAGER	 139
1. La concurrence dans le transport aérien est souhaitable	140
a) <i>La place de l'utilisateur</i>	140
b) <i>Les effets positifs de la concurrence dans le transport aérien</i> ...	141
2. Les inconvénients de la concurrence ne doivent pas être surestimés	144
a) <i>L'argument financier</i>	144
b) <i>L'argument régional : les effets négatifs de la concurrence sur l'aménagement du territoire</i>	147

	<u>Pages</u>
D. LE BOUILLONNEMENT CONCURRENTIEL DU MARCHÉ	148
1. Un mouvement général vers la privatisation des compagnies aériennes	149
<i>a) Un phénomène mondial</i>	149
<i>b) Les manifestations en Europe</i>	151
2. Une recomposition du paysage aérien	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
CHAPITRE III - LA SITUATION DU GROUPE	165
A. UN ATOUT POTENTIEL : LA FORCE ET LA DIVERSITE DES TALENTS	165
1. Un pavillon prestigieux : Air France	166
<i>a) Une image de marque à conserver</i>	166
<i>b) L'impact des réalités objectives à préserver</i>	168
2. La clairvoyance et l'efficacité : Air Inter	171
<i>a) La clairvoyance</i>	172
<i>b) L'efficacité :</i>	174
3. La pugnacité de l'entreprise privée U.T.A.	177
<i>a) Combativité et performance</i>	178
<i>b) Une audace parfois impétueuse</i>	180
B. LES EFFETS CONTRASTES DU REGROUPEMENT	183
1. Le regroupement n'a pour l'instant apporté que des avantages limités	183
<i>a) Des synergies réelles mais des évaluations contestables</i>	185
<i>b) Des synergies qui ont leurs limites</i>	188
2. Des difficultés financières croissantes	191
<i>a) Les besoins de financement</i>	191
<i>b) Les capacités de financement</i>	197
C. L'ENTREPRISE EN SITUATION DE BLOCAGE	205
1. L'Etat contrôle tout mais ne maîtrise rien	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
2. Les ambiguïtés du statut	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>
3. L'ouverture inéluctable aux capitaux privés	224
<i>a) Tout y conduit</i>	224
<i>b) Tout le permet</i>	228
<i>c) Les limites de l'opération</i>	232
CHAPITRE IV - LES VOIES DU REDRESSEMENT	235
A. CONSTRUIRE SANS DELAI UN VERITABLE GROUPE	235
1. Etablir une véritable identité de groupe	236
<i>a) Cesser les atermoiements</i>	236
<i>b) Refuser la logique des règlements de compte</i>	240
2. Définir et mettre en oeuvre une véritable stratégie de groupe	242
<i>a) Organiser une stratégie par produit</i>	242
<i>b) Coordonner efficacement les moyens informatiques</i>	246
3. Le recentrage du groupe	251
<i>a) Panorama du groupe Air France</i>	251
<i>b) Evolution et perspectives</i>	255
B. MOBILISER LES PERSONNELS DANS L'EFFORT DE COMPETITIVITE	260
1. Présentation générale	261
2. Le personnel navigant technique n'est pas utilisé de manière satisfaisante	264
<i>a) Une forte dérive de la progression de la masse salariale des personnels navigants</i>	264
<i>b) Les pilotes français sont-ils trop bien payés ?</i>	267
<i>c) La sous-utilisation du personnel navigant technique entraîne d'importants surcoûts</i>	272
<i>d) Propositions et perspectives</i>	278
<i>e) Le poids de la formation en cours de carrière</i>	282
3. Une mauvaise adaptation des effectifs au sol aux besoins de l'entreprise	286
<i>a) Une hiérarchie nombreuse et complexe</i>	287
<i>b) Les sureffectifs parmi le personnel au sol</i>	292
<i>c) Une réflexion relancée par le regroupement ?</i>	298
<i>d) Un niveau de rémunération relativement médiocre et un certain manque de motivation</i>	300
<i>e) Mobiliser les personnels autour du groupe</i>	302
CONCLUSION	305

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

	Air France	British Airways	Lufthansa
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.

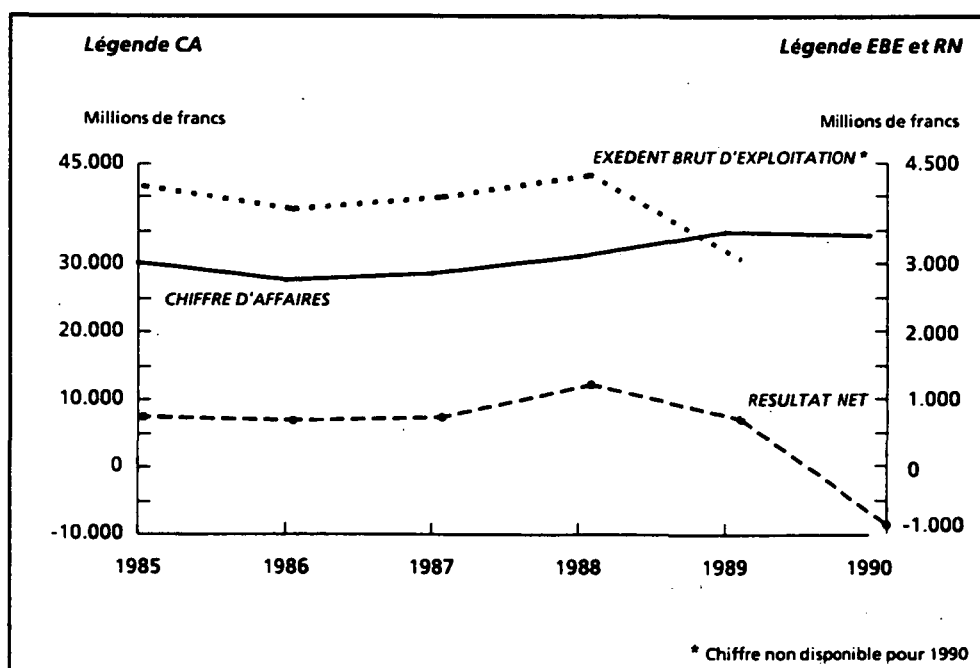
Les principaux résultats s'établissent comme suit :

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)

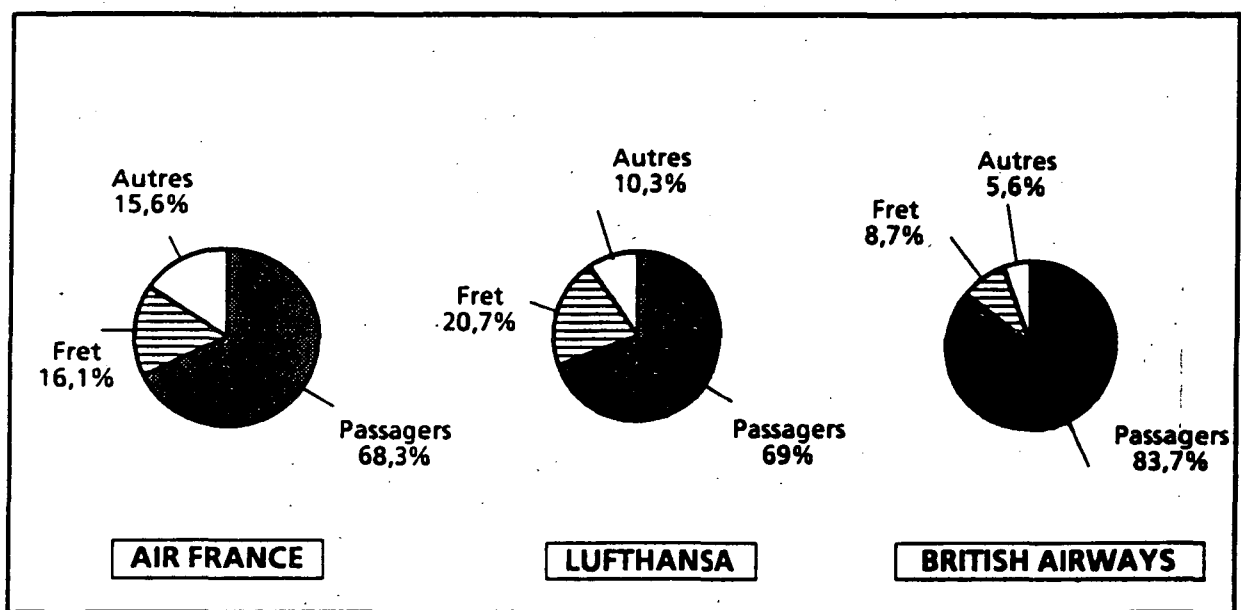
Le caractère quelque peu heurté de l'évolution de ces résultats apparaît clairement dans la représentation graphique qui peut en être faite.



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 carburéacteur.

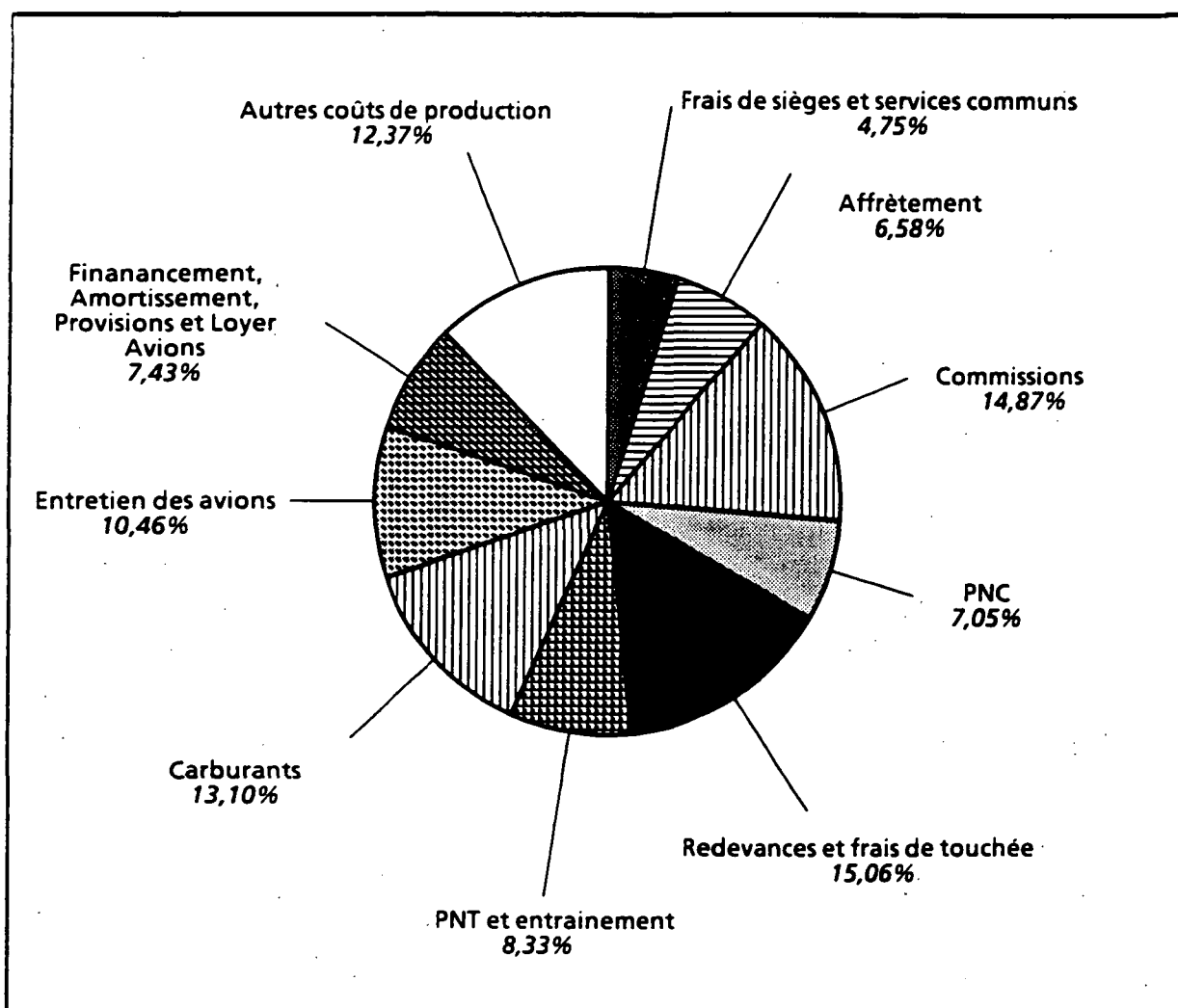
A l'inverse, la dégradation des résultats en 1989, ne résulte qu'en partie de la flambée de ces prix. La multiplication des affrètements rendue nécessaire par l'insuffisante capacité de la flotte, en regard de la demande, a eu une influence tout aussi importante. Les dépenses correspondantes ont, en 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 statistique annuel 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.

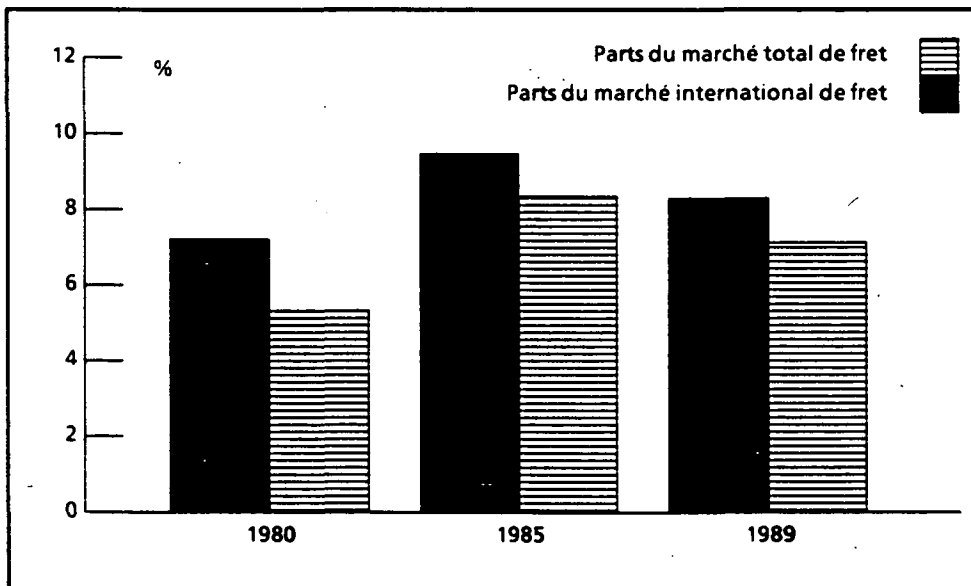
1. Voir détails en annexe 6.

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 consœurs 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.*

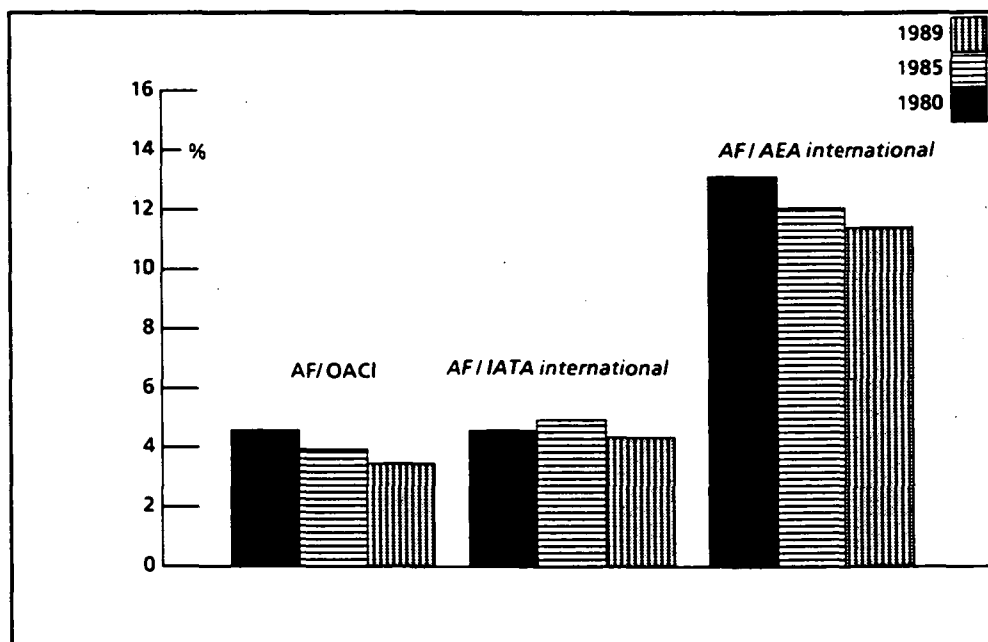
2.830 milliards de passagers/kilomètres en 1989 pour l'OACI contre 660 milliards pour IATA et 251 milliards pour l'AEA.

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 1989. (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 statistique 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.

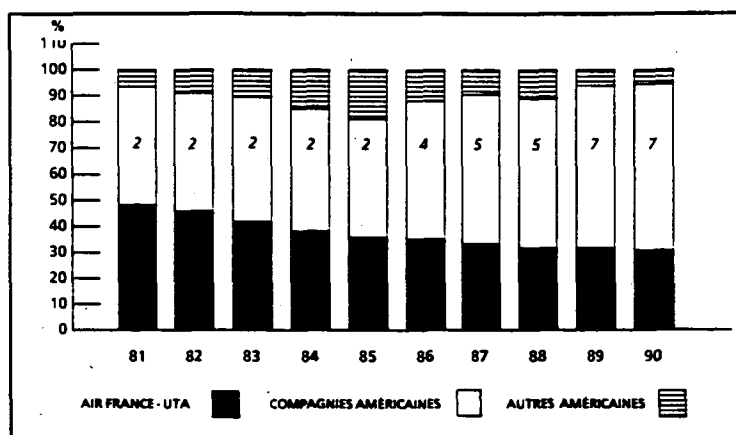
1987, puis une remontée à 13 % en 1989). L'ensemble de ces indications est présenté ci-après.

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
S/total principales compagnies européennes	37,1	32,2	29,5	29,1	27,2	31,3
S/total compagnies européennes	58,3	52,8	47,6	45,6	43,2	45,4
Compagnies américaines	41,7	47,2	52,4	54,4	56,8	54,6

***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 Bristih 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 ; 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 et 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'exploitation 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 (1) que du nombre d'appareils composant les flottes (2) (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
Air France	131,3	84,6	121,0	- 7,8%	- 35,5%	+ 43,0%
British Airways*	79,69	99,38	140,6	+ 76,4%	+ 24,7%	+ 41,4%
Lufthansa	99,12	101,12	152,65	+ 54,0%	+ 2,0%	+ 50,8%
KLM	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 accrédi- ter 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
Air France	- 2,07	6,56	3,27
British Airways	- 3,7	7,15	12,75
Lufthansa	- 0,04	2,01	1,68
KLM	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 compétiteurs 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 1990
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
Total	7564 *	42	52	+ 17	-7	+ 3410

* 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 - CA - (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 %) laissent 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 technostructures 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 ⁽¹⁾, 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 ⁽¹⁾ pour le résultat, ce qui portait la valorisation financière d'UTA à 7.470 millions de francs ($11,8 \times 633$)

• 6,3 ⁽¹⁾ 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 ⁽²⁾ 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)

	Haut	Bas
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 surcoté 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

$3.700 + 1.300 + 2.000 = 7.000$ 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) \times 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 membre 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 1980.

(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 (valeur d'achat d'une action par l'Etat en cas de nationalisation)	2.821,74

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-elles 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 paraissent 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.

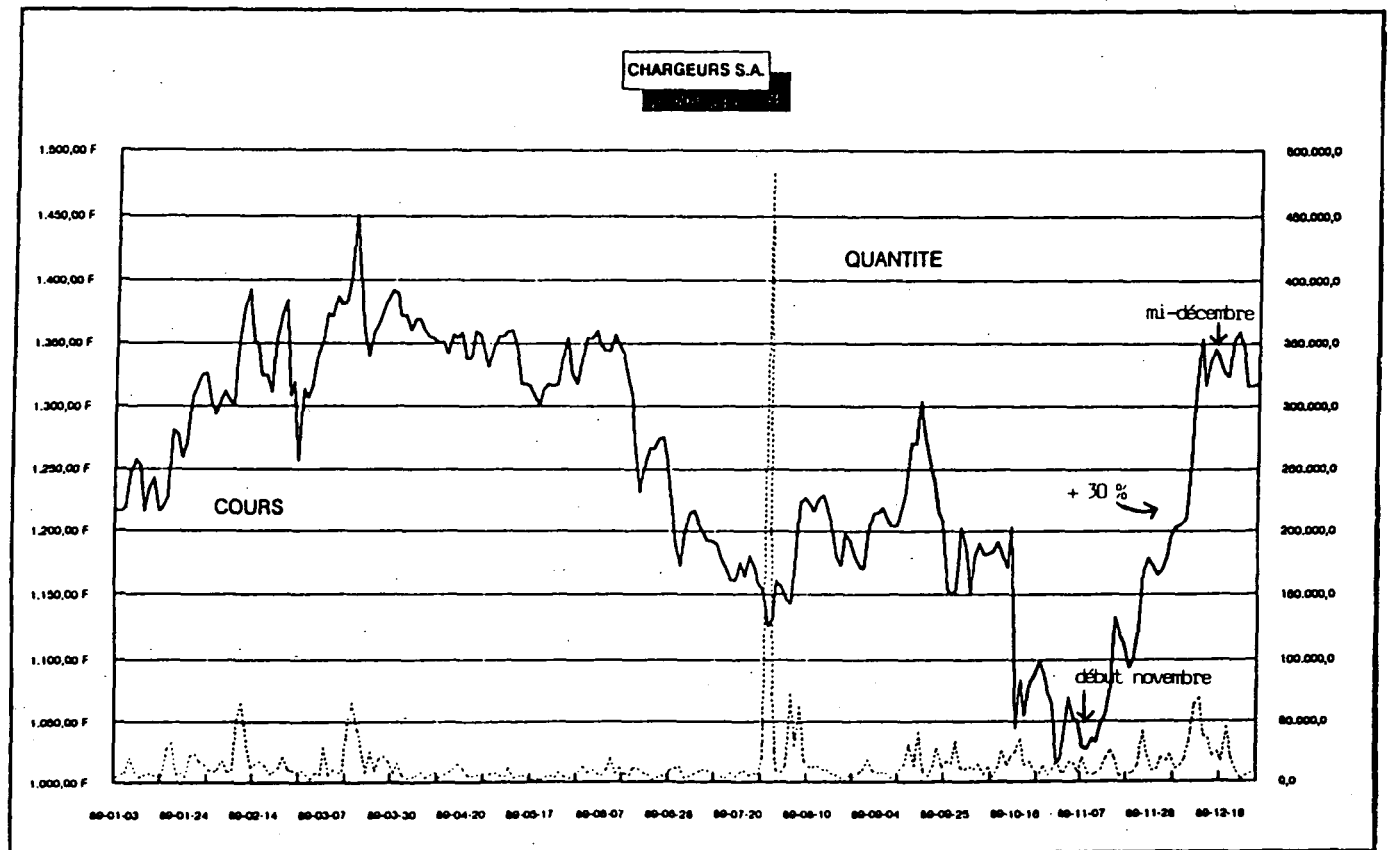
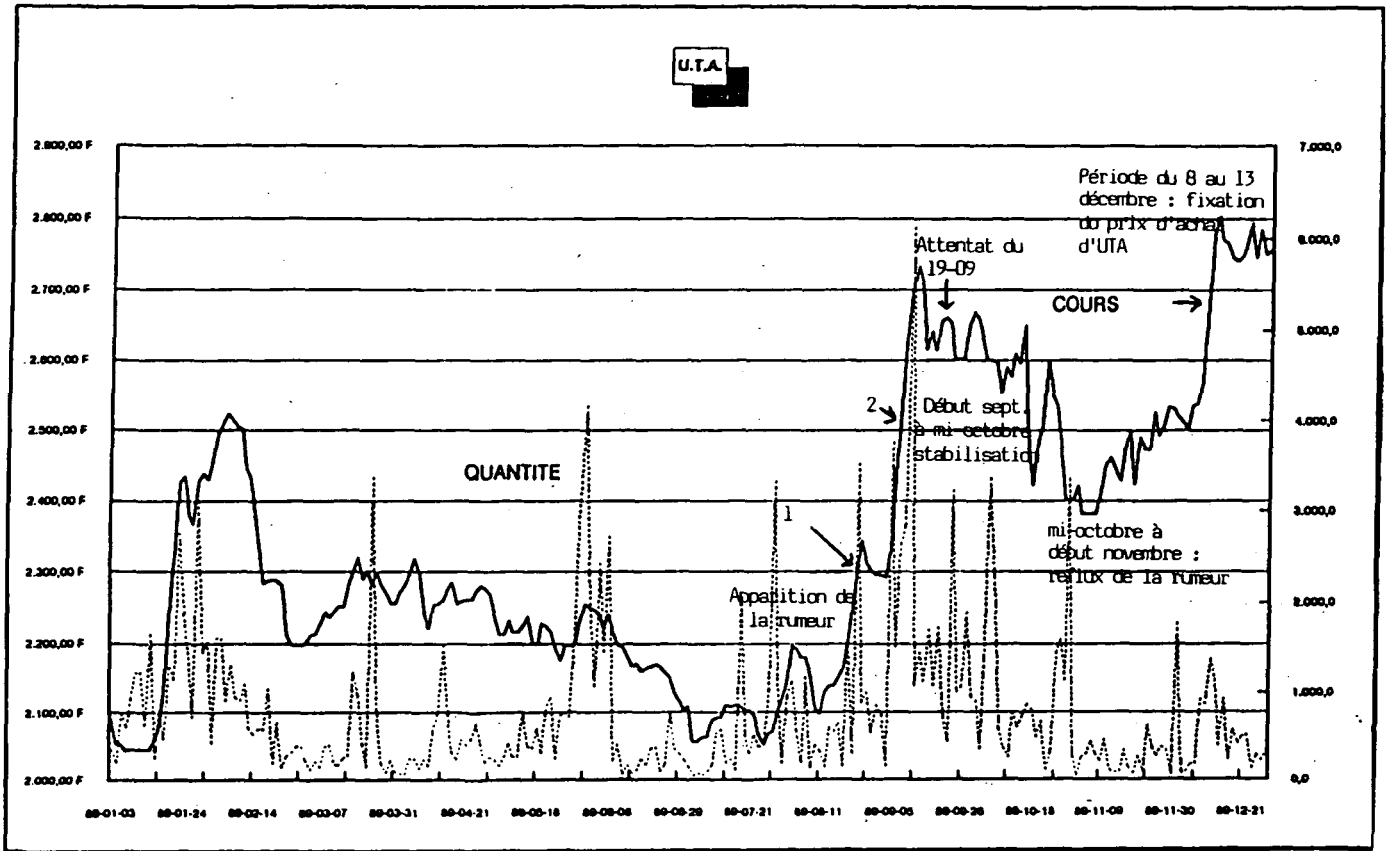
Le phénomène est paru toutefois suffisamment déconcertant pour qu'une revue de la presse économique (2) y consacre un article le 22 décembre. Un certain nombre d'explications sont avancées au sujet des "bonds mystérieux" du titre Chargeurs. La vente d'UTA n'est pas directement évoquée comme une possibilité, 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

Octobre 1989

L 2	2.640 - 2.634
M 3	2.613 - 2.600
M 4	2.600
J 5	2.600 - 2.550
V 6	2.550
L 9	2.550 - 2.600
M 10	2.550 - 2.620
M 11	2.629 - 2.603
J 12	2.551 - 2.600
V 13	2.635 - 2.605
L 16	n.c.
M 17	2.509 - 2.440
M 18	2.405 - 2.450
J 19	2.500 - 2.465
V 20	2.500 - 2.560
L 23	2.599 - 2.560
M 24	2.522 - 2.600
M 25	2.560 - 2.549
J 26	2.501 - 2.473
V 27	2.400
L 30	2.400
M 31	2.400 - 2.450

Novembre 1989

J 2	2.380 - 2.450
V 3	2.380 - 2.382
L 6	2.380 - 2.400
M 7	2.380
M 8	2.385 - 2.400
J 9	2.400 - 2.435
V 10	2.440 - 2.450
L 13	2.425 - 2.490
M 14	2.416 - 2.450
M 15	2.392 - 2.480
J 16	2.408 - 2.500
V 17	2.500 - 2.450
L 20	2.400 - 2.500
M 21	2.426-2.520-2.420
M 22	2.421 - 2.500
J 23	2.530 - 2.450
V 24	2.505 - 2.530
L 27	2.430 - 2.461
M 28	2.520 - 2.530
M 29	2.502 - 2.521
J 30	2.520 - 2.550

Décembre 1989

V 1	2.520
L 4	2.520 - 2.500
M 5	2.500 - 2.520
M 6	2.549 - 2.535
J 7	2.535 - 2.525
V 8	2.526 - 2.600
L 11	2.550 - 2.700
M 12	2.695 - 2.800
M 13	2.820 - 2.790
J 14	2.800 - 2.795
V 15	2.750 - 2.770
L 18	2.740 - 2.760
M 19	2.725 - 2.760
M 20	2.760 - 2.790
J 21	2.750-2.730-2.800
V 22	2.800 - 2.798
M 26	2.740 - 2.769
M 27	2.760 - 2.746
J 28	2.760 - 2.780
V 29	2.750 - 2.780

Progression
de près de 12 %

Janvier 1990

M 2	2.780 - 2.697
M 3	2.645 - 2.620
J 4	2.601 - 2.610
V 5	2.611-2.670-2.611
L 8	2.676 - 2.677
M 9	2.700
M 10	2.740 - 2.779
J 11	2.790 - 2.770
V 12	cotation suspendue
L 15	cotation suspendue
M 16	cotation suspendue
M 17	3.990 - 4.010
J 18	4.013-4.083-4.061
V 19	cotation suspendue
L 22	cotation suspendue
M 23	4.083
M 24	4.083
J 25	4.083
V 26	4.083
L 29	4.083
M 30	4.083
M 31	4.083

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 détenteur 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'adjudge 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 agrémentée 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 %
Total Public	54,02 %	52,95 %
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 %
TOTAL	100,00 %	100,00 %

- 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 frét 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.

