

## CHAPITRE II

### LA FIN DES PROTECTIONS ACCORDEES AU GROUPE

#### AIR FRANCE

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

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

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

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

## A. LA CONCURRENCE IMPOSEE PAR BRUXELLES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• **Les conséquences de ce régime.**

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

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

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

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

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

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

##### • L'action normative

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

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

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

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

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

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

#### • L'action de contrôle

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Le droit communautaire du transport aérien

### a) Les tarifs

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

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

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

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

*b) L'accès au marché*

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

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

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

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

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

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

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

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



**Règles relatives aux droits de trafic**

	<b>Avant 1987</b>	<b>1988-1990 Direction 87/602 C.E.E.</b>	<b>1991-1992 Règlement 2344/90 C.E.E.</b>	<b>1er juillet 1992</b>
<b>A. Règles applicables aux compagnies du pays</b>	<b>Système réglementé par l'Etat : monodésignation</b>	<b>Système réglementé par l'Etat : monodésignation</b>	<b>Système réglementé par l'Etat : monodésignation</b>	<b>Règles communes C.E.E.</b>
<b>B. Règles applicables aux compagnies étrangères</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations de pays à pays</li> <li>- Relations d'aéroport à aéroport</li>   <li>- Seuil d'application de la multidésignation</li>   <li>- Répartition des capacités entre deux Etats</li>   <li>- Cinquième liberté intra-communautaire</li> <li>- cabotage</li> </ul>	<p>Négociations bilatérales</p> <p>Négociées cas par cas Négociées cas par cas</p> <p>Négocié cas par cas</p> <p>En règle générale 50-50</p> <p>Négociée cas par cas</p> <p>Interdit</p>	<p>Règles communes C.E.E.</p> <p>Multidésignation</p> <p>Multidésignation entre aéroports de province d'un Etat A et autres aéroports d'un Etat B</p> <p>Lignes ayant un trafic supérieur à 250.000 (en 1988), puis 200.000 (1989), puis 180.000 passagers (1990) par an</p> <p>55/45 en 1988 puis 60/40 en 1989</p> <p>5e liberté autorisée dans la limite de 30 % des sièges</p> <p>Interdit</p>	<p>Règles communes C.E.E.</p> <p>Multidésignation</p> <p>Multidésignation tous aéroports</p> <p>Lignes ayant un trafic supérieur à 140.000 (1991) puis 100.000 (1992) passagers par an</p> <p>60/40 + 7,5 points par an. Pas de limite de capacité entre aéroports régionaux</p> <p>5e liberté autorisée dans la limite de 50 % des sièges</p> <p>Interdit</p>	<p>Règles communes C.E.E.</p> <p>Multidésignation</p> <p>Multidésignation tous aéroports</p> <p>Toutes lignes sauf lignes ayant moins de 30.000 passagers par an</p> <p>Liberté</p> <p>5e liberté autorisée sans limite de capacité</p> <p>Autorisé</p>

### **3. Les conséquences pour la France**

#### *a) Les conséquences générales*

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

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

#### **• Une mauvaise appréciation du courant communautaire**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

• **Présentation de l'accord**

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

- Cet accord contient trois dispositions principales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### • L'application de l'accord

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

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

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

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

Deuxième attribution - 24 avril 1991 - Source Air et Cosmos

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

### - Le rôle ambigu de l'Etat

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Quelques exemples peuvent être donnés.

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

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

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

**Rentabilité comparée des lignes en fonction  
des aéroports après trois ans**

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

\* Millions de francs

Source TAT.

**- Le contournement de l'accord par Air France**

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

### **La liaison Paris-Bilbao**

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

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

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

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

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

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

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

##### **• Présentation**

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

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

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

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

Deux idées pourtant se dégagent :

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

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

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

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

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

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

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

#### L'Allemagne et le cabotage

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

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

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

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

**La généralisation du cabotage paraît inéluctable.**

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

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

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

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

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

Ce système est résumé dans le tableau ci-après :

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

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

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

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

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

Deux situations peuvent être distinguées.

Premier cas : les participations minoritaires d'origine étrangère.

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

1. Articles R. 330-2

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

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

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

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

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

#### Deuxième cas : les participations majoritaires d'origine européenne.

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

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

#### Critères des compagnies aériennes communautaires :

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

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

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

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



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

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

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

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

## B. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR LES REGIONS

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

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

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

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

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

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

#### . La desserte internationale des régions françaises

Malgré un poids des aéroports régionaux légèrement inférieur à celui des aéroports étrangers (1), les dessertes internationales au départ des régions françaises étaient jusqu'à la décision du 15 novembre 1990 relativement nombreuses, assurant un maillage comparable à celui des pays voisins. La comparaison est

1. Voir en annexe 16.

délicate en raison de structures urbaines différentes, mais quelques chiffres permettent de situer l'importance des dessertes. Nice est reliée à 17 villes européennes (sous pavillon Air France, sans compter les vols directs des compagnies régionales sous leur propre pavillon), Birmingham 23, Manchester 18, Glasgow 11... La desserte des villes d'Allemagne est également proche :

**Comparaison des dessertes province - Europe**

<b>Destination</b>	<b>Départ de villes de France</b>	<b>Départ de villes d'Allemagne</b>
Paris	-	11
Francfort	5	
Londres	16	13
Bruxelles	7	8
Amsterdam	7	10
Milan	8	9
Madrid	5	6

102 lignes au total (de province vers l'étranger ou les DOM-TOM), 61 lignes aériennes province - Europe, avec au moins trois allers et retours par semaine sont exploitées par Air France (1), mais le plus souvent, dans ce dernier cas (province-Europe) par la voie d'affrètement aux compagnies régionales - celles-ci exploitent vingt lignes de proximité province - Europe sous leur propre pavillon.

Les dessertes province - Europe constituent un réseau non négligeable mais surtout très vivant, avec pratiquement chaque année de nouvelles créations et de nouvelles fermetures.

**. La logique financière du groupe Air France**

Le 15 novembre 1990, Air France décidait de suspendre 57 lignes : neuf au départ de Paris, 48 au départ de douze aéroports de la province. (2) Cette décision fut présentée non comme un désengagement de la province, mais comme *"un aménagement de vols en élaguant des lignes non rentables ne présentant pas de perspectives d'équilibre à terme suffisamment proches ou d'intérêt stratégique essentiel pour le développement de l'entreprise."*

Air France adopte donc clairement une logique de rentabilité, propre à contribuer "au redressement de l'entreprise".

1. Voir liste en annexe 17.

2. Voir liste en annexe 18.

La compagnie ne pouvait continuer à desservir des liaisons dont beaucoup perdaient, deux ou trois ans après leur ouverture, plus d'un million de francs chacune. Le tableau ci-après retrace les résultats prévisionnels et définitifs de certaines lignes province - Europe exploitées par Air France :

**Bilan financier de quelques lignes exploitées par Air France**  
(en millions de francs)

	1987		1988		1989	
	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation
Bordeaux - Bruxelles	- 3.295	- 3.035	- 1.488	- 2.736	- 264	- 6.246
Bordeaux - Lisbonne			- 595	- 389	- 590	- 1.157
Toulouse - Bruxelles	- 1.988	- 4.584	- 1.860	- 4.758	- 1.028	- 1.077
Toulouse - Barcelone	- 839	- 3.695	- 653	- 1.176	- 1.807	- 1.542
Nantes - Milan			- 116	- 2.383	+ 587	- 4.300
Nantes - Düsseldorf			- 3.419	- 2.967	- 4.471	- 4.464

Source DATAR - AF-CCI - compilation.

*b) Les doutes sur les motivations réelles d'Air France*

Air France est le premier partenaire des régions françaises qui ont une ambition internationale ou européenne. En revanche, les dessertes régionales sont, au mieux, considérées comme marginales par la compagnie nationale, et au pire comme des contraintes qu'il faut maîtriser.

• **Un intérêt limité pour les régions**

Outre la grave défaillance de communication au moment de l'arrêt de lignes, qui témoigne d'un dysfonctionnement mais surtout d'un manque d'égard élémentaire, cet intérêt limité - à tort ou à raison - peut être constaté à travers quelques exemples.

### - Des initiatives obligées.

Sur les lignes transcontinentales, Air France a toujours suivi les initiatives des concurrents, sans jamais en être à l'origine. Les lignes transcontinentales supprimées en novembre par Air France (voir ci-après) résultaient d'une initiative d'UTA en 1989. Air France avait alors immédiatement construit un contre-projet portant sur les mêmes lignes. Le CSAM avait alors choisi une solution médiane consistant en un partage entre Air France (au nord de la France) et UTA (au sud et à l'ouest).

Avant cet épisode, Lyon était déjà desservi par Air France, à la suite d'une initiative d'American Airlines ; Nice aussi, à la suite d'une initiative de TWA.

En toute logique, avec la suppression de l'aiguillon de la concurrence, les dessertes cessent aussitôt. Ainsi, le regroupement Air France - UTA (janvier) s'est d'abord traduit par un transfert de l'ensemble de ces lignes sous pavillon Air France (juillet) puis par une suppression des huit lignes province - New York (novembre).

### - Les dessertes subventionnées - L'exemple Corse

Outre la desserte internationale de Strasbourg, dont le déficit d'exploitation est intégralement supporté par l'Etat et les collectivités locales, la desserte de la Corse est assujettie aux mêmes règles que l'ensemble de la desserte du territoire, sous réserve de l'application d'une clause dite de "continuité territoriale", qui permet de réduire les tarifs, moyennant une subvention de l'Etat. Sur les 750 à 800 MF de cette enveloppe, moins de 1/10 sont consacrés à la desserte aérienne. Cette subvention est toutefois limitée aux seules liaisons dites "bord à bord". Les compagnies assurent par conséquent l'essentiel de ces liaisons avec escale à Marseille et à Nice, tant pour profiter de la très haute productivité de ces dernières lignes que du soutien public. Ces services sont de qualité très inférieure à ce qui est offert aux 45 autres villes de France reliées directement à Paris.

Là encore, l'intérêt financier des compagnies publiques a primé (la suppression de l'escale de Marseille représenterait un manque à gagner de 50 MF par an pour Air France et Air Inter) au détriment de l'intérêt économique de l'île.

Les dotations de l'Etat au titre de la compensation pour les lignes bord à bord représentent des sommes non négligeables, de l'ordre de 93 millions de francs en 1989.

Dotations "bord à bord" (millions de francs)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
<b>Air France</b>	13	24,1	43,8	42,8	51,1	51,3	51,3	59	53,5	56,5
<b>Air Inter</b>	2	13,6	23,0	21,9	31,4	31,5	32	32,9	28,4	36,8
<b>Total</b>	15	37,7	66,8	64,7	82,5	82,8	83,3	91,9	81,9	93,3

- Un comportement commercial discutable

Certaines ouvertures de lignes ne paraissent pas avoir été convenablement préparées, sur le plan commercial et marketing. De nombreux témoignages font état de l'absence d'études de marché sérieuses à Lille. Cette impression peut être corroborée par l'examen des comptes de certaines lignes interrompues.

En effet, l'écart parfois sensible entre prévisions et réalisation, entre rentabilité réelle et rentabilité envisagée, peut être interprété de plusieurs façons. D'une part, un écart considérable témoigne avant tout d'études de marché insuffisantes, voire d'une certaine impréparation, dont la compagnie est la première responsable ; c'est le cas de la ligne Nantes - Milan, avec un écart de près de 5 millions de francs sur le solde. D'autre part, le déficit n'est pas toujours dû à l'absence de passagers, mais peut venir d'un dérapage des coûts (ex. : Bordeaux - Bruxelles ou Bordeaux - Lisbonne) ; là encore, c'est la compagnie qui est la première responsable. Le tableau ci-après reprend les différents cas envisagés :

Rentabilité de certaines lignes fermées par Air France

(en milliers de francs)

	Bordeaux- Bruxelles	Bordeaux- Lisbonne	Nantes-Milan
Recettes prévues	5.770	1.554	16.174
Recettes réelles	5.141	2.562	9.197
Ecart	- 629	+ 1.108	- 6.977
Dépenses prévues	6.839	2.144	15.587
Dépenses réelles	8.076	3.719	13.497
Ecart	+ 1.237	+ 1.575	- 2.090
Solde prévu	- 1.069	- 590	+ 587
Solde réel	- 2.035	- 1.157	- 4.300
Ecart	+ 966	+ 687	+ 4.887

Source DATAR - AF-CCI.

Autre exemple, selon de nombreux témoignages, le passage des vols d'UTA à Air France, a souvent marqué une rupture commerciale, un autre type de comportement, des relations plus difficiles entre responsables locaux et représentants de l'entreprise. Ces déclarations demanderaient à être vérifiées, il y a toutefois des données qui ne trompent pas. Ainsi, quand le vol hebdomadaire Nantes - New York est passé de la responsabilité d'UTA à celle d'Air France, le coefficient de remplissage a chuté de 62,2 % à 28,9 %

### • Un intérêt majeur pour Paris

Air France joue la carte parisienne, plus précisément celle de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle. Cet axe stratégique a deux raisons principales :

- La première, positive, est le souci effectif de valoriser la principale plate-forme parisienne. Outre qu'il n'est pas facile d'avancer sur deux plate-formes en même temps, Roissy-Charles de Gaulle est l'aéroport européen qui a le plus de potentiel de développement. Il n'y a pas de saturation technique (pistes, capacité aéroportuaire) ni de problème d'environnement excessif. Les liens, organiques, fonctionnels, personnels entre la compagnie nationale et Aéroports de Paris sont en outre particulièrement nombreux, ce qui facilite les échanges.

- La seconde, négative, est le souci d'éviter l'évasion du trafic vers d'autres aéroports internationaux, au premier rang desquels Londres, et dans une moindre mesure, Genève.

Ainsi, Air France ne donne pas suite aux demandes locales de liaison supplémentaire ou de modification d'horaire, parce qu'elle considère qu'il y a un risque d'alimenter le trafic transatlantique de British Airways (un passager embarquant à Nantes et prenant une correspondance à Londres pour New York). L'intérêt économique d'une ligne est à la fois son trafic propre, et le trafic induit qu'il permet sur d'autres lignes. Ce n'est sans doute pas un hasard si British Airways a 21 fréquences hebdomadaires Nice - Londres, alors qu' Air France n'en a que 10 à 14. Air France n'assume de ce fait que 31 % du trafic Nice-Londres.

Certes, une compagnie étrangère peut toujours desservir une ligne au départ d'un aéroport français, mais l'intérêt est naturellement limité par l'effet d'éviction dû à l'existence préalable d'une ligne exploitée, même très imparfaitement, par Air France. La compétition entre les lignes internationales est juridiquement possible, mais, sauf dans le cas de lignes à haute rentabilité (telles la plupart des dessertes de Nice), il n'y a pas toujours place pour plusieurs grandes compagnies. La concurrence internationale est alors tuée dans l'oeuf par le seul fait de la préexistence d'une ligne desservie par une compagnie française, alors même que les conditions d'exploitation offertes par celles-ci ne seraient pas satisfaisantes.

Dans un certain nombre de cas, la gestion de la compagnie se fait au détriment du développement régional.



*c) L'expérience des lignes transcontinentales, exemple : la ligne Lille - New York :  
histoire d'un sabotage*

Ainsi qu'il a déjà été dit, les lignes transcontinentales supprimées en novembre 1990 résultaient à l'origine d'une initiative d'UTA en 1989 (voir chapitre I). Air France avait alors produit un contre-projet portant sur les mêmes lignes. Bien que de nombreux responsables aient alors donné plus de crédibilité au projet UTA, le CSAM, suivi cette fois par la DGAC, se rallia à une solution médiane consistant en un partage entre Air France et UTA, les villes du nord de la France étant desservies par Air France, les villes de l'ouest et du sud par UTA.

Le 10 novembre 1989, la compagnie Air France, inaugurait son premier vol Lille-New-York. Le Ministre déclarait au Sénat : *"Voilà quelques jours, j'ai personnellement eu le plaisir d'inaugurer la ligne Mulhouse-Lille-New-York, j'ai pu mesurer, auprès des acteurs économiques locaux, l'importance de cette liaison pour le développement économique local, voire régional et pour l'aménagement du territoire"*. (Sénat - séance du 27 novembre 1989).

Anecdote supplémentaire et mauvais présage, le plan du vol inaugural était celui d'un appareil qui aurait décollé de Paris.

Les conditions mises à l'exploitation de ces vols -comme d'ailleurs de nombreux autres vols internationaux d'Air France au départ des régions- ne semblent pas leur avoir laissé la moindre chance de succès.

- La première critique porte sur la **commercialisation**. Le succès d'une ligne tient en grande partie à ce facteur -qui est d'ailleurs l'une des grandes faiblesses des compagnies régionales. De nombreux témoignages font état d'une commercialisation bâclée, avec une information "étouffée" localement et inexistante aux Etats-Unis, voire dissuasive (vols annoncés comme annulés ou complets...). . Autre exemple : le vol bi-hebdomadaire Mulhouse - Lille - New York, sur A 310 (184 ou 248 places) du lundi et vendredi, a été modifié en un vol bi-hebdomadaire Nice - Lille - New York sur B 747 (478 sièges), les samedi et dimanche. La compagnie fait état d'un nombre de passagers et de coefficients de remplissage dérisoires, mais personne ne croira sérieusement, même les Lillois les plus impétueux, qu'un B 747, le plus gros avion du monde, soit l'avion adapté à une ligne Lille - New York amputé de ses passagers de Mulhouse. Personne ne croira non plus que la meilleure route pour aller de Nice à New York est de passer par Lille ! Enfin chacun sait que les départs en voyage professionnel ont rarement lieu le samedi et le dimanche.

Qui veut tuer son chien l'accuse d'avoir la rage, qui veut tuer une ligne ne fait pas autrement que ce qui a été fait. Les 53 passagers embarqués à Lille en novembre ne sont pas contestés, mais au début de l'exploitation la ligne pouvait compter, en moyenne mensuelle, jusqu'à 72 % de coefficient de remplissage.

Deuxième critique : la durée de l'expérience. Outre une bonne commercialisation, une ligne se construit aussi sur une habitude, c'est à dire, des fréquences et une durée. L'offre crée la demande: une ligne non rentable avec une fréquence par semaine, peut le devenir avec une fréquence par jour. Naturellement, changer, en un an, quatre fois de fréquence (dans le cas de Lille : vendredi, puis vendredi et lundi, puis samedi et dimanche, puis dimanche), n'est pas fait pour fidéliser une clientèle. Par ailleurs, un an d'expérience permet juste de défricher une ligne, mais pas de tirer de conclusions.

C'est pourtant ce que fit la compagnie qui décida de supprimer tous les vols inaugurés un an plus tôt. Comme le dit un élu lillois "les lampions de la fête sont éteints", de surcroît, dans des conditions très regrettables car en dépit du cérémonial d'ouverture, des contrats "négociés" entre la compagnie et les responsables locaux, les présidents de conseils généraux, élus, gestionnaires d'aéroports, qui sont aussi, pour la compagnie, des partenaires, apprenaient, par voie de presse, qu'Air France avait mis fin à l'expérience. Aucune demande de rencontre n'a eu lieu, aucune information n'a été fournie.

Il faut naturellement se détacher de cette expérience écourtée. Indépendamment du respect élémentaire de certaines règles de forme, certaines lignes avaient certainement peu de chances sérieuses de trouver un réel développement. L'entreprise a alors fait un choix économique, conforme à une logique commerciale. Mais ce choix a été pour les régions l'occasion de la prise de conscience du jeu trouble d'Air France à l'égard des régions.

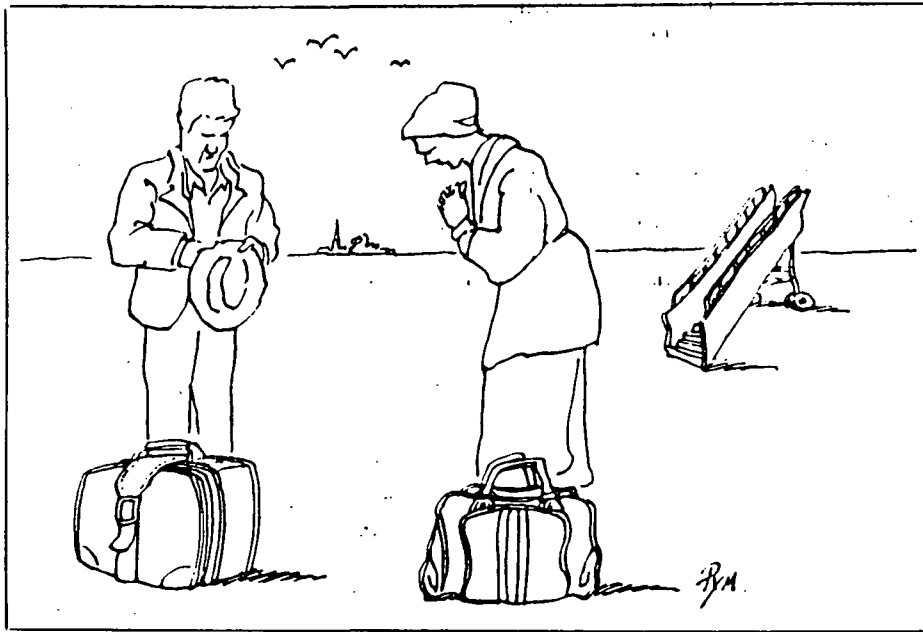
## **2. L'attente des régions**

### *a) Un contexte nouveau*

#### **• L'amertume des régions**

L'expérience de ces lignes, ouvertes par Air France et aussitôt supprimées ou abandonnées sine die, est une très mauvaise opération pour l'image d'Air France. Les traces seront vraisemblablement durables. Si la compagnie souhaite un jour reprendre d'autres lignes internationales, les accords se feront sur d'autres bases, avec d'autres clauses et d'autres garanties, notamment sur l'information préalable de ceux qui sont le plus directement intéressés par les lignes.

Beaucoup avaient peine à croire qu'en plein courant de décentralisation, le président d'une société nationale, qui fut directeur général de la DATAR, put oublier si vite que les communes, les départements, les régions, ne sont pas seulement des escales techniques d'une compagnie aérienne dominante et qu'il existe, dans la communication, une règle absolue : la considération.



*Le Monde* 25 novembre 1990

**Cette déception est d'autant plus grande qu'à aucun moment les régions ont été mises en défaut : elles ont intégralement tenu leurs engagements financiers. Sur le plan financier, l'impact direct des fermetures de lignes est très faible, de l'ordre de 4 ou 5 % des redevances totales des aéroports, mais cette incidence doit être complétée par les dépenses engagées par les collectivités et autorités consulaires locales afin de soutenir les lignes les premières années. Deux cas sont possibles : ou bien les collectivités locales prenaient en charge le déficit prévisionnel (cas de la CCI de Toulouse), laissant à la charge d'Air France le déficit supplémentaire éventuel ; ou bien elles prenaient en charge le déficit supplémentaire, laissant le déficit prévisionnel à la charge de la compagnie (cas de la CCI de Nantes). Dans les deux cas, les régions ont respecté leurs engagements, le déficit final financé par Air France était diminué d'autant. C'est une perte sèche pour les collectivités locales, et au-delà des aspects financiers, une récession sur un effort commencé.**

• **Une nouvelle évaluation des rapports de force**

Il y a dans toute négociation un rapport de forces. Dans le cas précis d'une desserte aérienne, ce rapport est financier et politique. Le déséquilibre majeur entre Air France et ses correspondants régionaux pourrait un jour changer...

De quel poids pèse l'aéroport de Nice (324 MF de chiffre d'affaires) ou de Nantes (46 MF), face à un groupe de près de 40 milliards de chiffres d'affaires. La domination absolue du nouveau groupe dans l'activité des aéroports (près des 3/4 de l'activité totale) ne permet guère de faire autre chose qu'accepter sa décision, fut-ce un diktat. Une certaine méconnaissance du régime juridique du transport aérien dans les régions, et notamment du droit communautaire, facilite de surcroît la négociation menée par Air France. Mais si les régions, les départements, les grandes villes (dont les budgets peuvent dépasser 10 milliards de francs) venaient à s'impliquer directement dans le transport aérien et avaient des exigences qui, cette fois, pourraient s'opposer aux intérêts directs du groupe Air France, le rapport de force pourrait changer. Présidents de compagnie et de conseil général parleraient alors d'égal à égal.

Alors que le pays a voulu et assiste au transfert de compétences de l'État aux collectivités locales, dans de nombreux domaines, celles-ci pour le moment restent soumises, sur un des axes majeurs du développement régional, aux décisions unilatérales de la compagnie nationale.

**Air France, ultime défenseur de la souveraineté nationale face à Bruxelles, devient cette fois le dernier bastion d'un centralisme que tout dénonce.**

Même si, individuellement, leurs projets se contredisent (car il n'y a vraisemblablement pas la place pour tant d'aéroports régionaux, et certaines prévisions de trafic paraissent fantaisistes), les départements et les régions représentent, ensemble, une force considérable qui leur permettrait d'infléchir la politique actuelle du transport aérien qui ne donne pas satisfaction, et même qui entrave le développement régional.

Dans tous les cas, Air France ne peut plus prétendre être l'autorité régulatrice du transport aérien.

### *b) La demande des régions*

Les demandes des régions sont simples, et s'articulent sur trois points. Elles souhaitent :

- des dessertes directes avec l'étranger,
- une véritable expérience,
- une véritable concurrence.

#### • Des dessertes directes province - étranger

La promotion de dessertes directes entre la province et l'étranger se fonde sur deux idées principales :

- Il y a, pour la région et l'usager, un intérêt incontestable à l'existence de liaisons directes, qui seraient adaptées à la demande locale, c'est à dire avec des horaires et des fréquences satisfaisantes. Deux types de clientèle sont aujourd'hui intéressés par ces liaisons directes, le "troisième âge" et la clientèle d'affaire, soit pour des raisons de commodité pratique, soit pour des raisons de temps. L'exemple de l'aéroport de Nice est sur ce point édifiant : les touristes et les entreprises de haute technologie viennent aussi dans les Alpes Maritimes, à cause de l'existence de liaisons directes qui, en l'espèce, constituent un élément accélérateur majeur du développement de l'aéroport et de la région.

- Il y a en outre le refus, tant pour des raisons symboliques que pratiques, du passage obligatoire par Paris, considéré même comme "un signe d'asservissement" de la province française à la capitale qui explique la relative faiblesse économique des régions.

Les correspondances province - Paris - Europe, sont en outre jugées mal commodes. Aujourd'hui, les arrivées de province s'effectuent à Orly, les départs sur l'Europe se font de Roissy, la plupart du temps dans les mêmes tranches horaires. Le dédoublement des dessertes sur Roissy n'est pas une vraie solution, elle induirait pour Air Inter, qui effectue la quasi-totalité des vols province - Paris, une perte de passagers très importante, et il faudrait décaler d'au moins 45 minutes le groupe de départs de Roissy sur l'Europe.

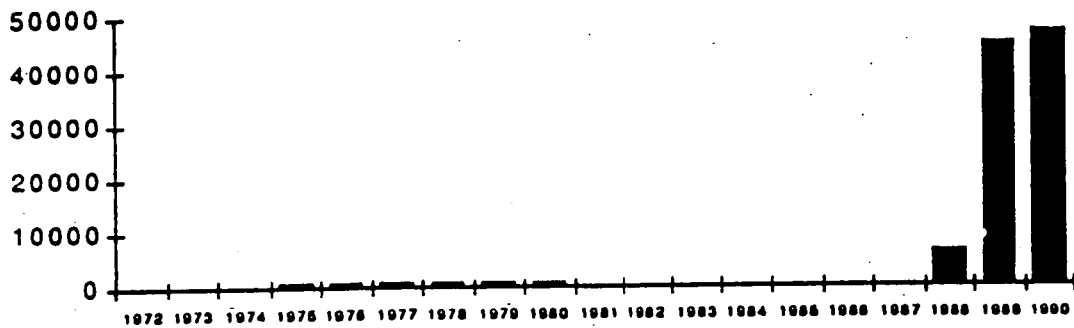
#### • Une véritable expérience

En sus d'une commercialisation dynamique, une ligne se construit aussi sur une habitude, c'est à dire des fréquences et une durée. Dans ce domaine, l'offre crée la demande.

Ainsi, le passage d'une fréquence hebdomadaire à une fréquence quotidienne peut avoir des résultats spectaculaires (premier graphique Lille - Bordeaux ci-après). Il y a également un développement progressif, jusqu'à atteindre une maturité. Alors, et alors seulement, le seul calcul de rentabilité a sa justification (deuxième graphique ci-après Lille - Lyon).

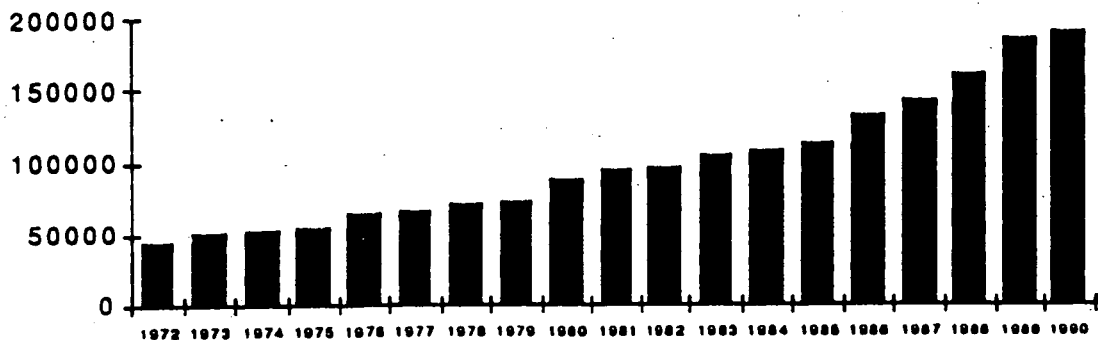
### LILLE-BORDEAUX

Trafic annuel passagers



### LILLE-LYON

Trafic annuel passagers



Tous les opérateurs savent que les lignes sont rarement rentables les premières années. Ce seuil est naturellement variable selon les dessertes, mais est rarement inférieur à trois ans. C'est d'ailleurs ce qui justifie le soutien public de l'Etat et des collectivités locales à la création des lignes, notamment des lignes internationales. Le soutien de la DATAR, limité à trois ans, a été apporté à 60 lignes internationales entre 1972 et 1989, dont 44 subsistaient en 1990, soit un taux de réussite de 73 %. (1)

Ce calcul est réalisé par toutes les compagnies. Dans sa demande de lignes, TAT escomptait un retour positif à partir de la troisième année seulement. Air France réalise des prévisions comparables. L'exemple de la ligne Bordeaux - Francfort est intéressant parce qu'il montre que la première année le déficit réalisé fut supérieur au déficit prévisionnel, mais qu'après trois ans, la ligne fut bénéficiaire alors que les prévisions étaient déficitaires.

**Rentabilité des variantes proposées par TAT dans l'octroi des lignes aériennes**  
(marge nette totale - millions de francs\*)

	1990	1991	1992
Départ Orly *	- 39	+ 40	+ 109
Départ Charles de Gaulle hors Iles britanniques *	- 68	- 33	+ 26
Départ Charles de Gaulle avec Iles britanniques *	- 83	- 17	+ 57

\* Nota : les lignes demandées ne sont pas exactement semblables au départ d'Orly et au départ de Charles de Gaulle.  
Source TAT - Demande au CSAM, janvier 1991.

**Rentabilité de la ligne Bordeaux - Francfort (1)**

(Millions de francs)

	1987		1988		1989	
	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation	Prévisions	Réalisation
Recettes totales	13.889	12.840	16.881	14.983	14.546	15.077
Dépenses totales	14.969	14.338	17.289	15.298	14.689	14.920
Résultat	- 1.080	- 1.498	- 408	- 315	- 143	+ 157

(1) Calculs Air France

1. Voir annexe 19 : le soutien de la DATAR à la création de lignes aériennes.

• Une véritable concurrence

- La majorité de la Commission de contrôle -et sans doute des élus des départements et des régions concernées- adhèrent totalement à la position adoptée par le conseil général des Alpes maritimes à la suite de la suspension de lignes décidée par Air France :

*"En tant que responsables économiques favorables à l'économie de marché, nous ne pouvons pas en appeler à la notion de Service Public pour réclamer le maintien des lignes aériennes qu'Air France a décidé de supprimer dans le cadre de sa stratégie d'entreprise.*

*Au contraire nous demandons à nos responsables nationaux de pousser jusqu'au bout cette logique d'entreprise, qu'ils prônent tant, en laissant jouer la concurrence totalement et immédiatement."*

Cette position claire s'explique parfaitement : l'échec d'Air France ne veut pas dire, nécessairement l'échec des lignes.

Un comportement commercial plus agressif, une préparation plus minutieuse, une meilleure adaptation des avions à la demande, une meilleure maîtrise des coûts et, pour finir, une réelle volonté de réussir, peuvent alors donner des chances à une ligne, c'est à dire, à travers elle, à une région.

- Les décisions du 25 février 1990 relatives à l'attribution de nouveaux droits de trafic aux compagnies régionales n'ont semblé-t-il pas été à la hauteur des espérances que certains pouvaient mettre dans cette concurrence.

Le choix de la compagnie Minerve, notamment, dans l'attribution de lignes au départ de Nice, est non seulement opposé aux vœux des autorités régionales, qui estiment que la compagnie n'a ni l'expérience du trafic régulier, ni les avions adaptés, mais surtout publiquement dénoncé comme un choix arbitraire, et un "choix politique au plus haut niveau". Certains évoquent la préférence accordée au Club Méditerranée, à son président, puissant et influent, et à son actionnaire minoritaire mais principal : la Caisse des dépôts (9,6 %). Même si le "club" des transporteurs aériens s'est élargi, les cartes maîtresses restent réparties entre un petit nombre aux intérêts communs.



Toutes les régions contactées appellent à la concurrence, et attendent les décisions de Bruxelles car elles raisonnent aujourd'hui différemment : si Air France, ou puisqu'Air France ne répond pas à leur attente, d'autres y répondront peut-être, de France, ou d'ailleurs. Le ministre lui-même, acceptant cette évolution, déclarait, au Sénat, lors de l'examen du budget de l'aviation civile, qu'il *"examinerait toutes les propositions qui seront présentées, émanant de compagnies françaises ou étrangères, qui souhaiteraient reprendre les dessertes qui auraient été abandonnées par Air France"* (1).

Les régions sont prêtes à accueillir, voire à soutenir des compagnies étrangères. Il n'y a aucun inconvénient, pour la direction de l'aménagement du territoire, à ce que des compagnies étrangères reprennent des lignes abandonnées (c'est d'ailleurs déjà le cas sur Bordeaux, Bruxelles et Amsterdam), ou créent de nouvelles lignes.

Les modalités pourraient être étudiées pour que les horaires ou les correspondances avec des plates-formes importantes soient adoptées ; mais nulle part il n'y a d'opposition de principe.

Les régions, les Français, aiment et défendent Air France. Mais si la compagnie nationale se rétracte ou n'offre plus les services qu'ils en attendent, alors que d'autres se présentent. Les régions espèrent la concurrence.

### C. LA CONCURRENCE ATTENDUE PAR L'USAGER

Il est difficile de faire parler "l'utilisateur", entité abstraite, mais lorsqu'il s'exprime, c'est parfois pour esquisser sa satisfaction (les enquêtes de satisfaction), c'est aussi, souvent pour se plaindre. *"Victimes résignées qui font les frais des conflits auxquels ils sont étrangers"* (2) selon l'expression du président Taittinger, ou passager parfois déçu, l'utilisateur, même satisfait du regroupement, ne serait sans doute pas mécontent d'une concurrence dans le transport aérien.

La position de la Commission est simple : la concurrence est souhaitable partout où elle sert l'intérêt de l'utilisateur.

1. J.O. débats Sénat. Séance du 8 décembre 1990, page 4794.

2. Question écrite de M. Pierre-Christian Taittinger - JO Sénat questions écrites 26 octobre 1989.

## 1. La concurrence dans le transport aérien est souhaitable.

### a) La place de l'utilisateur

• **L'intérêt de l'utilisateur est souvent mis en exergue.** Dans un courrier adressé au Président de la Commission des Communautés Européennes, informant ce dernier de l'aboutissement des négociations entre le groupe Chargeurs et Air France, M. Michel Rocard, Premier ministre, indique que le "regroupement contribue à un accroissement de l'offre du transport aérien qui devra bénéficier directement au public tant par la qualité de service que par les prix offerts. La concurrence européenne et mondiale l'imposeront" (1). Quelques semaines plus tard, en réponse aux griefs adressés par le commissaire européen, une note interne de l'administration précise que "le rapprochement comprend de nombreux avantages pour les consommateurs : il permettra en effet le développement de nouvelles dessertes avec des produits plus diversifiés, un plus grand choix d'aéroports, une ponctualité plus fiable grâce à des flottes plus importantes, des trafics renouvelés et diversifiés".

L'"opinion" sollicitée émet pourtant sur ce point un avis partagé (2). Comment les Français réagissent-ils au rapprochement de leurs trois principales compagnies aériennes ? Favorablement, s'agissant de la capacité à faire face à la concurrence (69 %), la compétitivité (68 %), l'organisation du trafic et les destinations desservies (62 %) ... En revanche, 38 % seulement estiment que le rapprochement aura des effets positifs sur le prix des billets, et 45 % qu'il aura des effets négatifs (17 % des opinions) ou nuls (28 % des opinions).

Hélas, aucune question ne portait sur l'appréciation qu'auraient les Français à l'égard d'une concurrence réelle en matière de transport aérien.

C'est pourtant surtout sur l'intérêt de l'utilisateur qu'il faut insister. Il figure explicitement comme le premier objectif de l'administration de l'aviation civile britannique, alors que notre administration de l'aviation civile semble avoir en grande partie délégué aux entreprises publiques du transport aérien le soin

1. Lettre de M. Michel Rocard, Premier ministre à M. Jacques Delors, Président et Sir Léon Brittan, vice-président de la Commission des Communautés Européennes - 17 janvier 1990.

2. Sondage commandé par Air France - Source Direction générale d'Air France - Direction de la communication 18 avril 1990.

d'assurer la desserte du territoire et de préserver l'intérêt des usagers...

• **Nul ne peut savoir ce que sera effectivement la concurrence et sur quels critères se déterminera l'usager.**

Le président de la Lufthansa est confiant, tant à l'égard des concurrents intérieurs que d'éventuels concurrents étrangers sur le marché national. Il doute en premier lieu des chances de survie de compétiteurs mal préparés et évoque cette anecdote : *"un industriel a gagné énormément d'argent, en peu de temps dans la restauration rapide. Comme il avait vraiment beaucoup d'argent, il a cherché le moyen de le perdre le plus rapidement possible : il a créé une compagnie aérienne"...*

Les faits, pour l'instant, lui ont donné raison. Ses compétiteurs nationaux ont jeté l'éponge, après des déficits excessifs. Il doute en second lieu des chances de succès de compétiteurs étrangers, et croit au réflexe national. L'adhésion des Allemands à leur compagnie est en effet totale, ni les retards -fréquents-, ni les difficultés du transport aérien -pertes importantes sur le marché intérieur- n'affectent l'image de sérieux, d'efficacité, de solidité qu'ont les citoyens Allemands de la Lufthansa.

Serait-ce la même chose en France ? On peut craindre que dans notre pays, sans nier des restes de réflexe national, le choix se fera plus banalement sur la qualité des prestations et le prix, c'est-à-dire sur le marché.

*b) Les effets positifs de la concurrence dans le transport aérien.*

Deux cas peuvent être distingués.

• **Les effets globalement positifs de la concurrence indirecte, par le train.**

Globalement, le TGV a retiré une part de clientèle aux transporteurs aériens mais n'a pas détérioré la qualité de la desserte aérienne du pays.

Mis en service en deux étapes (1981 et 1983), le TGV Paris-Lyon a eu un effet spectaculaire sur le trafic de la ligne aérienne Paris-Lyon, qui a été diminué approximativement de moitié (de 900.000 à 475.000 passagers la première année).

Pour l'usager, cela ne s'est traduit pratiquement par aucun inconvénient : la ligne a continué d'être assurée avec des avions à réaction, la fréquence de la desserte est passée momentanément de 11 à 9 allers et retours par jour, puis est revenue à 12 allers et retours en 1991. Il semble même que la **qualité** du service d'Air Inter ait été quelque peu améliorée par la concurrence du TGV.

Aujourd'hui, le trafic d'Air Inter sur Paris-Lyon atteint près de 700.000 passagers par an.

Pour Air Inter la **diminution correspondante du chiffre d'affaires ne s'est traduite par aucune perte d'exploitation**. Bien préparée, l'arrivée du TGV a simplement donné lieu au **remplacement** des services effectués en Airbus A 300 (300 places) par des vols en Mercure (150 places) et en Caravelle XII (130 places). **Des pertes d'exploitation**, indépendantes du TGV, ont cependant été enregistrées dans la desserte de Lyon vers l'aéroport de Roissy. Les Airbus ainsi dégagés ont été aussitôt employés sur des lignes radiales jusque là en **sous capacité**, notamment Montpellier-Perpignan...

Le TGV Atlantique n'a pas apporté une amélioration des services de la SNCF aussi spectaculaire que sur Paris-Lyon. Pour cette raison principalement, et aussi grâce à une attitude commerciale plus dynamique, Air Inter enregistre une diminution de trafic de l'ordre de 20 à 30 % seulement sur Nantes, Lorient, Rennes. Ici encore, l'adaptation des services aériens devrait permettre d'éviter les pertes d'exploitation, et de maintenir sauf exception une desserte aérienne de qualité constante pour l'usager.

L'ensemble composé par cette desserte aérienne et les TGV constitue pour l'usager un progrès spectaculaire et extrêmement positif pour la politique d'aménagement du territoire et pour le développement régional.

#### • Les effets spectaculaires de la concurrence aérienne directe.

Hors trafic international, la seule expérience véritable de concurrence aérienne a été instituée en 1986 sur la desserte des départements d'outre-mer par le ministre des transports de l'époque, M. Douffiagues. Le 1er juillet 1986, le monopole de desserte détenu antérieurement par la compagnie nationale a été supprimé et le trafic ouvert à la concurrence.

Actuellement, les départements d'outre-mer sont desservis à partir de la métropole par plusieurs compagnies françaises :

- les Antilles (Guadeloupe, Martinique) par Air France, par Minerve depuis juillet 1986, par Aéromaritime depuis décembre 1987 et par Corse Air International, entre décembre 1988 et juin 1989 et depuis juin 1990. En outre, des accords de principe ont été donnés à d'autres compagnies pour ouvrir des vols sur les Antilles en 1991 : il s'agit d'une part de la compagnie Air Liberté et d'autre part de l'association des compagnies Euralair International, Air Guadeloupe et Air Martinique, soit quatre compagnies au total.

- la Guyane par Air France et, Minerve depuis le 23 mars 1989, Air Guyane ayant donné un accord de principe pour exploiter la ligne avec Air France, soit trois compagnies au total.

- la Réunion par Air France, par Aéromaritime depuis mars 1988, par Minerve depuis septembre 1988, par Air Liberté depuis le 9 avril 1990 et par Air outre-mer depuis le 21 mai 1990. Point Air a assuré la desserte de juillet 1986 à janvier 1988, soit quatre compagnies au total.

Ces autorisations se sont accompagnées de conventions avec l'Etat, avec un cahier des charges visant à faire participer toutes les compagnies aux obligations de service public (adaptation des capacités à la saisonnalité de la demande, octroi de réductions tarifaires aux enfants, etc...).

La mise en oeuvre de la concurrence a eu des effets spectaculaires, tant au plan du trafic que des tarifs : l'accroissement du trafic global a été de 70 % en trois ans (1987-1989) sur les Antilles, de 64 % sur la Réunion. L'augmentation a été plus importante pendant les périodes creuses permettant un écrêtement des pointes constatées. Les tarifs ont beaucoup diminué, dans toutes les compagnies. La baisse a été immédiate et particulièrement nette, de l'ordre de 30 % en deux ans. Six ans après, et malgré trois augmentations tarifaires en moins d'un an, les tarifs minimaux actuels (avril 1991) sont tous inférieurs aux tarifs les plus bas de 1985.

Sur les Antilles, la baisse est de 17 % en francs courants, et de 30 % en francs constants. Sur la Réunion, la baisse est de 13 % en francs courants, et de 27 % en francs constants.

Evolution des tarifs sur les DOM

(en francs)

Tarifs les plus bas	Air France 1985	Air France 1988	Minerve1988	Air France 1991	Air Outre-Mer 1991
La Réunion	5.590	4.600	3.600	4.602	4.602
Antilles	3.800	3.280	2.700	3.302	3.302

Cette concurrence a entamé le monopole mais a préservé la position dominante d'Air France : la compagnie conservait en 1989 encore 73 % du trafic sur les Antilles (88 % en 1987) et 61 % du trafic sur la Réunion (74 % en 1987) ; mais surtout, elle a induit un comportement commercial nouveau (tarification tricolore, vert, orange, rouge, à l'image de la pratique d'Air Inter, tarifs promotionnels "supervacances"...), et rendu ces lignes rentables pour la compagnie : la compagnie avait jusque là des problèmes de rotation et de remplissage au moment des pointes, avec des retours à vide. Avec les nouvelles dispositions, les pointes ont été mieux régulées, il y a eu une amélioration du remplissage moyen, entraînant une augmentation de la recette marginale. Tout ce comportement commercial aurait pu exister avant 1986, mais les faits obligent à dire que seule l'émulation concurrentielle l'a rendu possible.

Pour l'utilisateur, comme pour la compagnie, la concurrence a été bénéfique.

**2. Les inconvénients de la concurrence ne doivent pas être surestimés.**

*a) L'argument financier : les effets négatifs de la concurrence pour les compagnies publiques.*

La position des compagnies publiques est simple : comment peuvent-elles à la fois assurer des contraintes de service public, qui, la plupart du temps, constituent des charges, et supporter les effets d'une concurrence nouvelle qui n'aurait pas les mêmes servitudes ?

Deux situations doivent être distinguées :

• **les sujétions de service public (1)**

Les sujétions imposées par l'Etat aux entreprises publiques de transport aérien ont considérablement diminué.

Concernant Air France, les obligations qui sont imposées à la compagnie nationale dans l'intérêt général font l'objet de contrats préalables assortis des cahiers des charges, passés entre la compagnie, d'une part, l'Etat, les collectivités publiques de la métropole et d'outre-mer, d'autre part. Le dernier contrat de plan entre l'Etat et Air France est arrivé à échéance en 1986. Un nouveau contrat de plan devrait être négocié prochainement.

Certaines dessertes d'intérêt général font l'objet de conventions particulières (dessertes des DOM, Corse, Strasbourg).

Les relations entre l'Etat et la compagnie Air Inter sont régies par la convention du 5 juillet 1985. Par cette convention, l'Etat accorde l'exclusivité de la compagnie sur son réseau domestique en contrepartie de l'engagement de la compagnie d'assurer sa mission de service public. La compagnie doit ainsi assurer le meilleur service possible au moindre coût, la continuité du service, améliorer sa productivité, développer les liaisons inter-régionales et la desserte des régions enclavées au moyen de la péréquation interne.

Compte tenu de l'ouverture prochaine de certaines lignes du réseau d'Air Inter à la concurrence, les relations contractuelles entre l'Etat et les compagnies devront être réactualisées prochainement.

Air Inter participe avec Air France à la desserte de continuité territoriale entre la Corse et le continent dans les conditions exposées ci-dessus pour Air France.

Hors Air Inter, les sujétions du service public sont donc particulièrement faibles. La compagnie Air France a d'ailleurs toujours évoqué sa totale liberté de gestion dans le choix d'appareils, alors même que l'Etat pouvait être intéressé au premier chef par le choix de certaines machines (tels les Airbus, auxquels la société nationale Aérospatiale participe à hauteur de 37 %).

Par ailleurs, l'autorisation de nouvelles compagnies sur les lignes DOM-Métropole s'est accompagnée de conventions avec l'Etat, en conformité avec un cahier de dispositions communes définissant les obligations de service public déjà évoquées. Les contraintes ont donc été partagées entre toutes les compagnies.

*1. Voir ci-après chapitre III - C, L'entreprise en situation de blocage.*

• Le problème de la péréquation est plus délicat, mais ne doit, lui non plus, être exagéré. La péréquation permet de faire financer le déficit de certaines lignes non rentables par l'excédent dégagé sur d'autres lignes.

Il s'agit comme on l'a vu d'une contrainte majeure pour la compagnie Air Inter, puisque sur 69 lignes exploitées en 1989, seules 19 étaient bénéficiaires. La compagnie finance donc les pertes de certaines lignes par les excédents dégagés sur d'autres. Elle règle cet équilibre en procédant à des modulations de tarifs.

A l'évidence, la concurrence intérieure et le cabotage réalisé par des compagnies étrangères, se porteront sur les seules lignes bénéficiaires, diminuant d'autant la marge susceptible de compenser le déficit des lignes secondaires.

En réalité, la péréquation n'est pas seulement une contrainte de service public imposée par l'Etat. Toutes les compagnies au monde pratiquent ce jeu de péréquation et financent le déficit de certaines lignes par l'excédent de certaines autres. En RFA, la puissante Lufthansa effectue de nombreuses dessertes déficitaires, dans le but, tant d'alimenter son trafic international que d'éviter l'évasion de la clientèle vers d'autres compagnies et des aéroports d'autres pays.

La péréquation est aussi une contrainte du marché lui-même.

Lignes et réseaux déficitaires exploités par la Lufthansa

Réseau		Taux de couverture des lignes	
Réseau national	- 223 MDM	Francfort - Tirana	47,3 %
Atlantique-Nord	- 88	Dusseldorf - Léningrad	51,2 %
Amérique du Sud	- 30	Munich - Miami	61 %
Amérique Centrale	- 13	Francfort - Leipzig	61,2 %
		Francfort - Amman	62,8 %
		Munich-Dusseldorf - Los Angeles	63,9 %

Source : presse allemande - octobre 1990.



*b) L'argument régional : les effets négatifs de la concurrence sur l'aménagement du territoire.*

Cet effet est dans la suite logique du précédent : dès lors que la concurrence s'exercera sur les seules lignes à haute productivité, la marge dégagée sur ces lignes diminuera et ne permettra plus d'assurer des dessertes non rentables : le jeu de compensation ne jouant plus, les liaisons déficitaires les plus vulnérables seront les premières victimes. Loin d'améliorer la desserte régionale, la concurrence se fera dans certains cas contre l'aménagement du territoire.

La Commission est particulièrement sensible à cet argument, qui serait, en tout état de cause, le seul qui pût infléchir son intime conviction. A l'examen de ce dossier, le risque ne doit pas être surestimé.

D'une part un mécanisme d'aide temporaire ne doit pas être systématiquement écarté. Les Etats-Unis, pays de libre entreprise, ont institué la notion de desserte aérienne minimale garantie, et ont mis en place les moyens financiers de l'assurer. 555 villes sont éligibles à l'aide fédérale, plus d'une centaine ont bénéficié de cette aide qui se monte à 130 millions de francs.

Les réglementations communautaires s'opposent en principe à toute subvention publique aux transports. Cependant, des aides financières peuvent être admises dans des cas particuliers d'enclavement sévère.

Le système français d'une aide financière temporaire n'a pas fait l'objet d'observations particulières de la Commission, des Communautés et semble avoir été admis, dans la mesure où cette aide ne constitue ni une subvention aux usagers (qui acquittent un montant élevé pour leurs billets), ni une subvention d'équilibre aux entreprises de transport (qui fournissent un service contre paiement).

L'action temporaire de l'Etat, ajoutée à celle de régions, pourrait, le cas échéant, répondre aux effets néfastes éventuels et localisés d'une concurrence aérienne.

D'autre part, certaines lignes peuvent continuer à être exploitées dans d'autres conditions, par d'autres compagnies, qui pourraient avoir des avions plus adaptés au trafic. L'ouverture à la concurrence ne signifie d'ailleurs pas abandon du principe de la péréquation, puisque, d'une part, on peut très bien imaginer cette péréquation entre lignes européennes bénéficiaires et lignes intérieures -Lufthansa ne fait d'ailleurs pas autrement-, d'autre part,

la péréquation peut très bien être appliquée par d'autres compagnies mêmes privées.

Enfin, une réflexion véritable sur le rôle des aéroports dans le développement régional et leur meilleur mode de gestion -qui dépasse l'objet de ce rapport- permettrait d'envisager le transport aérien régional avec plus de sérénité. Il faut là encore ne pas être naïf. En effet, il n'y a en France, ni la place pour 22 aéroports internationaux, ni la place pour 36.000 liaisons aériennes. Toute liaison aérienne inférieure à 400 kilomètres autour de Paris a peu de chance de survie. Mais là encore le marché peut faire sa régulation.

Certains de nos interlocuteurs ont, au cours des entretiens, évoqué d'éventuelles modifications dans la gestion des aéroports, aujourd'hui très largement laissée à la discrétion des chambres de commerce. Le débat reste ouvert. Les systèmes, opposés, de la RFA où l'Etat et les collectivités locales sont très présents dans le capital des aéroports (1) et du Royaume-Uni, où de nouvelles privatisations d'aéroports, encore gérés par les collectivités locales ou des sociétés d'économie mixte sont à l'étude, montrent que le choix reste ouvert.

#### D. LE BOUILLONNEMENT CONCURRENTIEL DU MARCHÉ

Traditionnellement apanage de la souveraineté nationale, organisée depuis près de cinquante ans selon les règles du bilatéralisme institué en 1944 par la convention de Chicago, enserrée dans un système oligopolistique étroitement surveillé par les Etats, l'industrie des transports aériens est entrée, depuis une dizaine d'années, dans une ère de mutations. La renaissance du libéralisme économique qui, de proche en proche, a gagné les cinq continents a conduit à la déréglementation progressive du trafic aérien. Cette industrie est désormais exposée à la force irrésistible des lois du marché. Longtemps immobile, ce secteur connaît aujourd'hui une phase de transformations décisives.

1. Voir en annexe 20.

D'ores et déjà, les habitudes et les comportements acquis après-guerre et entretenus à l'ombre de la bienveillance tutélaire des Etats paraissent devoir être reléguées dans les archives de l'histoire. La privatisation des compagnies ainsi que la multiplication d'alliances de tous ordres sont les tendances dominantes des bouleversements en cours.

## **1. Un mouvement général vers la privatisation des compagnies aériennes (1)**

### *a) Un phénomène mondial*

On constate depuis une douzaine d'années, une tendance prononcée des Etats à se désengager des activités commerciales dans de nombreux secteurs tant pour des raisons politiques, pour limiter le secteur public, dans le souci de réduire le ponction opérée sur les budgets nationaux. A peu près partout dans le monde, les gouvernements ont proposé à la vente tout un inventaire d'avoirs publics. Ainsi, à la fin de 1990, 2000 entreprises nationalisées auraient été privatisées dans le monde. Le phénomène spécifique au secteur aérien n'en demeure pas moins impressionnant.

### **• Un mouvement de très grande ampleur**

Il y a dix ans encore, à la principale exception des Etats-Unis, dans presque tous les pays, la plupart des grandes compagnies était propriété ou sous le contrôle de l'Etat. L'ampleur des privatisations des compagnies aériennes dans le monde a été tout à fait exceptionnelle. Sur les quelque 160 entreprises membres de l'Association du Transport Aérien International (IATA), une centaine était détenue à plus de 60% par la puissance publique. Depuis dix ans, près de la moitié de celles-ci sont en voie de privatisation totale ou partielle (2).

1. Voir sur ce point les études très complètes de l'IATA - 3<sup>e</sup> rapport du groupe d'observation de la réglementation des transports aériens, décembre 1990 et de l'ITTA - Institut du transport aérien - études et documents 88/3.

2. Voir annexe 21.

Ce mouvement est considérable. Il touche des compagnies de toute taille -Japan Airlines, Singapour Airlines sont des compagnies d'envergure mondiale-, il concerne des continents entiers -tel l'ensemble du continent sud et nord américain (1). Il tend même à s'accélérer. Vingt-cinq compagnies étaient concernées en 1988, trente-et-une un an après, encore neuf de plus au début de 1991.

Dans l'ensemble, la réalisation des opérations présente des aspects fort contrastés. Ainsi, la privatisation de Japan Airlines entamée en 1985 a été très volontariste alors que celle des deux compagnies publiques australiennes, annoncée au début de l'année, représente l'archétype d'une réponse dynamique aux pressions des circonstances.

#### • Les modalités

Les modalités des privatisations sont extrêmement variées : cession de la totalité, de la majorité ou seulement d'une minorité du capital, ouverture ou non aux petits actionnaires en fonction des particularités des compagnies, des différences de traditions juridiques du niveau de développement des marchés financiers. Le processus est parfois accompagné, dans de nombreux pays, de mesures tendant à encourager le personnel à prendre lui-même des participations dans le capital. C'est en particulier le cas en Amérique latine. Ces mesures sont, habituellement, considérées comme de nature à renforcer la motivation des employés et à faciliter leur acceptation du changement de propriétaire ou de l'évolution du statut.

La part de capitaux privés tend à s'accroître. A l'origine, le capital d'Air Canada et celui d'Aérolinas Argentinas ne devaient être que partiellement transférés au privé ; en 1990, leur dénationalisation est totale. Dans certains cas, l'ouverture du capital ne concerne pas les seuls intérêts nationaux, mais aussi les intérêts étrangers. (2).

Les politiques de privatisation ne sont pas toutes motivées par la vision d'un avenir multinational. D'ailleurs, la privatisation ne réduit pas et ne modifie pas automatiquement l'intérêt national porté aux services aériens. Mais il semble raisonnable de penser que, à long terme un tel mouvement ne manquera pas d'avoir

1. *Aérolinas Argentinas (Argentine), Llyod Aero Boliviani (Bolivie), VASP (Brésil), LAN-Chile (Chili), Aeroperu (Pérou), Pluna (Uruguay) et Viasa (Venezuela), Aero Mexico et Mexicana de Aviation (Mexique) et Air Canada (Canada).*

2. *Voir sur ce point l'exemple australien en annexe 21 et l'exemple autrichien ci-après.*

des répercussions sur le "nationalisme aérien". Il est, en effet, évident qu'il est plus facile d'introduire des capitaux étrangers dans une compagnie privée que dans une société d'Etat.

Le mouvement constaté dans le reste du monde se manifeste également en Europe avec une ampleur équivalente si ce n'est supérieure à celle remarquée sur les autres continents.

*b) Les manifestations en Europe*

• Une métamorphose des structures

En 1985, sur les vingt-deux compagnies que comptait l'AEA, quinze étaient entièrement ou presque entièrement publiques et trois étaient détenues majoritairement par l'Etat. Trois ans après, en 1988, parmi ces dix-huit compagnies publiques, huit (sans compter le projet d'Air France en 1987) étaient privatisées ou avaient été engagées dans un tel processus. Cinq ans plus tard, au début de 1991, quatorze d'entre elles plus deux non membres de l'AEA (Lot et Tarom) se trouvaient concernées par cette évolution. Le tableau suivant dresse l'état de la situation 1991.

Privatisation des compagnies en Europe

COMPAGNIE	Situation part des capitaux privés
Air Portugal (Portugal)	Majoritaire
Alitalia (Italie)	Minoritaire
Austrain (Autriche)	Majoritaire
British Airways (Grande-Bretagne)	Majoritaire
Finnair (Finlande)	Majoritaire
Interflug	Minoritaire
Iberia (Espagne)	Minoritaire
KLM (Pays-Bas)	Majoritaire
Lot (Pologne)	Projet 49 %
Lufthansa (Allemagne)	Minoritaire + projet de majoritaire
Malev (Hongrie)	Projet 30 %
Olympic (Airways Grèce)	Projet 49 %
Sabena (Belgique)	Majoritaire
SAS (Scandinavie)	Minoritaire
Tarom (Roumanie)	Projet
Turkish Airlines (Turquie)	Projet

Source : Troisième rapport du groupe d'observation de la réglementation des transports aériens - IATA - Décembre 1990.

En 1988, l'étude précitée de l'ITTA estimait que la part du secteur privé dans le transport aérien en Europe, négligeable en 1985 (moins de 10%), était devenue prépondérante (57 % du trafic passagers des compagnies de l'AEA) si l'on ajoutait au trafic des deux compagnies complètement privatisées (British Airways et KLM : 35 % du trafic total) celui des compagnies engagées concrètement dans des opérations de ce type (Alitalia, Sabena, Lufthansa).

Cette domination du secteur privé en Europe s'est depuis sensiblement amplifiée puisque de nouvelles compagnies occidentales ont choisi cette voie (SAS, Finnair, Olympic Airways, TAP) ou l'ont poursuivi encore plus nettement (Lufthansa). Elles ont, en outre, été rejointes par plusieurs compagnies des pays de l'Est (Malev - membre de l'AEA -, Tarom, Lot).

A une primauté quasi-absolue des compagnies publiques succèdent ainsi, une irruption en force des intérêts privés, souvent majoritaires. Il s'agit là d'une complète métamorphose des structures du transport aérien européen. Quelques-unes des opérations déjà effectuées ou décidées peuvent être détaillées.

#### **• Une privatisation majoritaire de grandes compagnies d'Europe occidentale**

Les privatisations les plus précoces et les plus radicales ont été celles de KLM et de British Airways, intervenues respectivement en 1986 et 1987.

#### **La privatisation de KLM**

La privatisation de KLM apparaît la conséquence, en quelque sorte logique de l'histoire de la compagnie et de ses relations avec l'Etat néerlandais, son actionnaire majoritaire jusqu'en 1986. Elle était une société d'économie mixte cotée en bourse depuis de nombreuses années, enregistrait des résultats très performants et connaissait une situation financière très saine grâce à son dynamisme commercial. Aussi, l'Etat s'impliquait fort peu dans la gestion de la compagnie, la laissant assurer ses financements par d'autres voies que le recours aux deniers publics.

Sa privatisation peut de la sorte s'analyser comme l'officialisation d'une situation de fait. Elle a été réalisée suivant une procédure originale, comportant trois opérations concomitantes : un rachat par la société de la majeure partie des actions détenues par l'Etat qui devenait actionnaire minoritaire avec 39 % du capital, une augmentation de capital auprès d'un syndicat bancaire et une revente, au public, de l'ensemble des actions ainsi obtenues.

## **La privatisation de British Airways**

**La privatisation de British Airways, première compagnie européenne et au premier rang mondial pour le trafic international de passagers, a eu une toute autre ampleur. Elle a été préparée sur sept ans et c'est la totalité du capital détenu par l'Etat qui a été transmis au secteur privé.**

En effet, en 1980, au lendemain du second choc pétrolier, les résultats financiers de British Airways étaient extrêmement préoccupants (perte de 141 millions de livres pour 1980/1981). Aussi le projet de privatisation, élaboré dès 1981, a-t-il reposé sur un **assainissement préalable de la situation**, car il était inenvisageable d'assurer le transfert du capital de la compagnie au secteur privé dans de telles conditions.

Lord King, nommé président du conseil d'administration en février 1981, s'est vu attribué la plus complète **liberté de gestion** par les autorités de tutelle. Il a soumis la société à un vigoureux programme de rationalisation visant à améliorer la productivité et à recentrer les activités du groupe qu'elle supportait. Ces mesures énergiques ont emporté une amélioration des comptes dès 1982-1983.

Elles ont été complétées par une politique économique poursuivant autant la transformation des mentalités et de la gestion traditionnelle de l'entreprise que celle de ses structures d'exploitation. Les effectifs ont été réduits d'environ 15.000 personnes (de 51.000 en mars 1981 à 35.600 en novembre 1983) pendant qu'était mis en place un système de primes en fonction des bénéfices. Parallèlement, le réseau était réorganisé, la flotte modernisée (51 avions de plus entre 1981 et 1987), le personnel mobilisé et formé pour promouvoir une nouvelle image de marque commerciale, davantage orientée vers les besoins et les préférences de la clientèle.

**Le redressement ainsi assuré a permis de réaliser la privatisation effective en février 1987.** La formule retenue a été celle d'une offre publique de vente sur le marché financier britannique ainsi que sur des marchés étrangers (Etats-Unis, Canada, Suisse, Japon). Elle a rencontré un tel succès en Grande-Bretagne, que les quotas d'allocation d'actions initialement prévus pour les investisseurs institutionnels britanniques et pour les étrangers ont dû être revus à la baisse afin de pouvoir satisfaire les demandes individuelles (1).

*1. Le partage des actions s'est opéré en définitive comme suit : 10 % aux salariés, 37 % aux petits porteurs, 36 % aux institutionnels britanniques, 17 % à l'étranger.*

### • La participation minoritaire de capitaux privés.

L'appel à des capitaux privés, dans le cas de Lufthansa, présente quelques singularités.

Dans le cas de Lufthansa, l'opération d'ouverture aux capitaux privés a connu deux développements distincts. Dans un premier temps, devant les réticences d'une partie des forces politiques (1) de la RFA à inscrire une telle opération dans le programme de privatisation mis en oeuvre de 1982 à 1989, la compagnie n'a connu qu'une privatisation partielle. La part des actionnaires publics (2) est ainsi passée de 82,2 % à 54,9 % de 1987 à 1989 à la suite de deux augmentations de capital auxquelles ils s'étaient volontairement abstenus de participer. En novembre 1990, cependant, le gouvernement allemand a annoncé -pour financer les coûts très élevés de l'unification du pays- une nouvelle phase de privatisation engobant le capital de Lufthansa restant aux mains de l'Etat. L'entreprise semble d'ailleurs avoir modérément apprécié la perspective de ce changement de statut. Ce projet n'a toutefois pas encore reçu d'application.

Comme elle ne rencontre guère de difficultés pour financer par elle-même ou auprès de banques ses programmes d'investissements sa privatisation totale s'analyserait, en définitive, comme une réalisation d'actifs devant permettre à l'Etat de faire face à ses charges financières.

Dans le cas d'un certain nombre de privatisations partielles d'autres compagnies occidentales, la politique des pouvoirs publics paraît avoir été inspirée, soit par ce même impératif, soit plutôt par le souci de transférer au secteur privé une part du soutien financier nécessaire au développement de la compagnie. Dans la plupart des cas, de telles orientations résultent également de la volonté de fournir à la société un statut l'incitant à davantage de rigueur de gestion et d'efficacité commerciale.

### • Les autres cas de privatisation

La privatisation d'Alitalia qui a réduit à 50,1 % la part de l'Etat a été engagée fin 1985 et a, principalement, eu pour cause l'endettement considérable de son principal actionnaire l'IRI (organisme de gestion des participations financières d'Etat). Elle s'est

1. Notamment de M. Frank Joseph Strauss Ministre-Président de Bavière.

2. Voir répartition du capital de Lufthansa en annexe 22



réalisée alors que la compagnie connaissait des résultats bénéficiaires depuis 1983 et a pris la forme de vente d'actions sur le marché boursier, la compagnie étant déjà cotée.

L'ouverture au secteur privé, à hauteur de 49 % du capital de TAP-Air Portugal, la compagnie portugaise a été annoncée pour 1991, après que celle-ci ait enregistré, en 1988, un déficit de 4,5 milliards d'escudos (32,8 millions de dollar). **L'opération ne devait toutefois être effectuée qu'après l'aboutissement du redressement économique et financier de l'entreprise.**

La décision prise en mars 1991 par le gouvernement grec de transformer en société anonyme la compagnie nationale Olympic Airways avant de procéder à sa privatisation partielle semble obéir au même registre de préoccupations. La compagnie accuse, en effet, un déficit de 132 milliards de drachmes (environ 820 millions de dollar).

L'ouverture du capital d'Austrian airlines est plus intéressante encore, puisque si l'Etat reste majoritaire, une grande partie des capitaux privés serait d'origine étrangère avec trois participations à 10 % (Lufthansa, Swissair et All Nipon) et une participation à 1,5 % (Air France).

#### • La privatisation des compagnies d'Europe de l'Est

La même soif de capitaux et la même aspiration à une gestion efficace des compagnies sous-tendent les projets d'ouverture aux capitaux privés des compagnies Malev (Hongrie), Tarom (Roumanie) et Lot (Pologne). Dans le lent cheminement vers l'économie de marché, qu'ils ont entrepris depuis l'hiver 1989, ces pays de l'ancien "bloc de l'Est" tendent à engager des réformes s'inspirant des règles qui ont fondé la prospérité de l'Occident. Tous abandonnent au passé le souvenir de l'économie administrée.

Dans cette ambiance de privatisation généralisée, dans ce contexte de renforcement du jeu des règles du marché, la nationalisation innommée d'UTA fait figure d'exception, de résurgence saugrenue d'un passé en voie de disparition.

## 2. Une recomposition du paysage aérien

Longtemps, le caractère difficile du rôle de transporteur aérien a été dissimulée par l'organisation administrative de l'activité. La répartition, par moitié, des offres de sièges entre deux pays et l'approbation étatique des tarifs ont assuré de beaux profits aux entreprises et des avantages remarquables à leurs personnels. L'effacement progressif de ces protections nationales a fait disparaître les comportements feutrés et a radicalement modifié les règles du jeu économique antérieur.

Quatre mouvements se distinguent :

- les alliances commerciales,
- les prises de participations transnationales,
- la montée en puissance de "méga compagnies",
- des adaptations brutales aux fluctuations de la conjoncture.

### *a) De nouvelles alliances commerciales*

Contraintes, quand ils existaient, d'abandonner leurs accords anti-concurrentiels (conventions de pool ou d'exploitation conjointes) sous la pression des autorités de régulation du marché, les compagnies internationales ont cherché à renforcer leurs positions en regroupant ou coordonnant leurs forces dans différents domaines. Ces nouvelles alliances couvrent une gamme très étendue de prestations, allant de la maintenance des avions aux systèmes de réservation informatisés en passant par l'exploitation, en commun, de certaines routes et la gestion conjointe de certaines activités (fret, restauration).

L'IATA recense près de 230 accords entre les compagnies aériennes mondiales (1).

• En Europe, une illustration majeure du phénomène peut être trouvée dans l'accord de coopération signé en septembre 1989 par Air France et Lufthansa. Cet accord a conforté le rapprochement entre les deux compagnies qui collaboraient déjà sur plusieurs points : la maintenance des appareils au sein d'Atlas, la

1. Voir quelques exemples en annexe 23.

réserve informatique avec Amadeus et la desserte de Berlin Ouest à partir de l'Allemagne fédérale avec Euroberlin.

Ce partenariat a été maintenu et très largement étendu. La Servair, filiale d'Air France, et la Lufthansa SG ont créé une société commune de restauration. Les deux compagnies ont développé une action coordonnée en matière de traitement du fret au sol et ont cherché à harmoniser leur flotte, pour pouvoir négocier ensemble face aux constructeurs. L'accord prévoit même un échange de leurs cadres de haut niveau pour des périodes de six mois, un volet formation permettant aux élèves pilotes d'Air France de faire leurs classes au centre d'essai de la Lufthansa à Phoenix (Arizona) aux Etats-Unis.

• La coopération dans le domaine de l'informatique est parmi les plus poussées au monde... En 1987, Air France, Lufthansa, Iberia et SAS ont créé Amadeus, système de réservation informatisé commun, tandis que British Airways, KLM et Swissair procédaient de même, mais séparément, -ce qui peut être regretté- en constituant Galileo.

Ces protocoles ne sont d'ailleurs pas limités à l'Europe. Air France et Alitalia ont des accords avec US Air, pour connecter leurs vols internationaux aux liaisons domestiques américaines.

En 1990, Amadeus -premier système européen avec 54.000 terminaux et 65 % des points de vente- et Sabre -créé en 1962 par American Airlines et devenu premier système de la planète- ont signé un accord de partenariat. Parallèlement, Covia, le deuxième réseau américain (détenu par United Airlines), s'est associé avec Galileo, le numéro deux européen tandis qu'Abacus (Cathay Pacific, Singapore Airlines, Malaysian Air System, Royal Brunei, China Airlines) s'entendait avec Wordspan, résultat d'une alliance entre les américains TWA, Northwest et Delta. Une entente se dessine, par ailleurs, entre Sabre et les compagnies australiennes qui ont construit Fantasia. De même, Covia s'est rapproché des Canadiens de Gemini.

Toutes ces grandes manoeuvres n'ont qu'un but : couvrir, seul ou avec l'aide de ses partenaires, la plus large zone d'achalandise possible. Les systèmes informatisés de réservation composent, en effet, le fer de lance de la pénétration commerciale d'un marché. Ils consistent en des banques de données auxquelles les agences de voyages sont connectées au moyen de terminaux ou de micro-ordinateurs.

• Selon IATA, ces alliances internationales devraient être de plus en plus nombreuses au cours des prochaines années et doivent être considérées *"comme un élément essentiel du processus de mondialisation du transport aérien"*. Elles ne sont cependant pas encore, automatiquement, accompagnées d'un échange de parts du capital social entre les partenaires.

D'aucuns estiment que de tels investissements sont essentiels pour garantir la survie des alliances. Tous ne partagent pas ce point de vue. Air France et Lufthansa, par exemple, ont organisé une coopération placée sous le régime de "la séparation de biens". Pour Bernard Attali, président d'Air France, *"la prise de participation est plus un aboutissement qu'un début et il est d'abord préférable de travailler ensemble avant d'envisager des rapprochements financiers"*.

A noter toutefois, que dans ce monde fortement concurrentiel, les alliances ne sont ni totales, ni forcément éternelles. Le meilleur exemple peut être donné avec l'accord commercial British Airways -United. Cet accord présenté comme l'accord commercial le plus important du monde était fondé sur une analyse réciproque de la stratégie de chacune des parties. British Airways pouvait supposer que United acquérant l'énorme potentiel de Pan Am sur le réseau pacifique, ne deviendrait jamais un concurrent majeur sur l'Atlantique Nord. Pourtant dès que l'opportunité s'est présentée, United a acquis une large part des droits de Pan Am sur l'Atlantique, notamment le droit sur Heathrow.

Cette initiative laisse planer un doute sur le degré de coopération entre les deux compagnies à l'avenir.

Parallèlement à la multiplication des accords commerciaux internationaux, on constate des rachats et un développement des prises de participation transnationales.

*b) Une accentuation des rachats et des prises de participation transnationales*

• **Un phénomène mondial** : En sus d'un mouvement de concentration, l'évolution la plus frappante reste le développement de **participations transnationales** de compagnies au capital de leurs homologues étrangères. (1).

Ainsi, le scandinave SAS s'est assuré 30 % de Lan-Chile après être entré pour 10 % dans celui de Texas Air et pour 7,5 % dans celui de Swissair. Swissair a développé une stratégie "tous azimuts"

1. Voir annexe 24.

en ce sens : aux Etats-Unis, elle a échangé 5 % de ses actions avec Delta Air ; en Europe du Nord, 7,5 % avec SAS ; en Asie, 5 % avec Singapore Airlines pour profiter de l'important potentiel de développement de ce continent. Elle détient, en outre, 10 % de l'autrichien Austrian Airlines. A l'inverse des compagnies accueillent des capitaux ce plusieurs compagnies d'Etats différents ; aussi, en Océanie, Air New Zeland a accueilli dans son capital l'australien Qantas (19,9 %), le japonais Japan Airlines (7,5 %) et l'américain American Airlines (7,5 %).

Dans ce courant général, deux évolutions paraissent particulièrement significatives :

• **L'action européenne de British Airways.**

La fusion transfrontière a été envisagée fin 1989 entre British Airways, KLM et Sabena. Ces trois entreprises avaient décidé de créer une filiale commune -Sabena World Airlines- dans laquelle British Airways et KLM auraient détenue chacune 20 % des parts. Leur alliance devait permettre aux trois partenaires de tisser, d'ici 1995, un réseau qui aurait relié la capitale belge à soixante-quinze aéroports européens d'importance moyenne.

Ce projet a du être abandonné en janvier 1991 pour plusieurs raisons : la mauvaise situation de la Sabena et la récession économique du transport aérien -qui a entraîné des pertes pour British Airways et KLM- mais aussi les objections de la Commission des Communautés européennes. Dans le courant de l'année dernière, le Commissaire à la concurrence, Sir Leon Brittan, avait en effet élevé des objections à l'encontre de cet accord tripartite menaçant, selon lui, la libre concurrence dans l'espace aérien de l'Europe du Nord.

La stratégie dévoilée récemment par British Airways et visant à créer, en Allemagne, avec le soutien de banques locales une filiale à 49 %, pouvant concurrencer Lufthansa sur le trafic domestique, obéit à une logique quelque peu différente caractéristique de cette tendance à l'internationalisation du capital des compagnies (voir ci-dessus le "softcabotage"). Le projet a d'ailleurs de fortes chances de se réaliser, le gouvernement fédéral considérant favorablement une remise en cause du monopole de fait de la compagnie nationale.

- **La multiplication des investissements étrangers dans les compagnies américaines**

Compte tenu de leur puissance, de leur potentiel, les compagnies américaines occupent une place stratégique dans le transport aérien mondial. Il faut être très attentif aux alliances et participations des compagnies européennes, aux Etats-Unis. La crise des transports aériens a naturellement bloqué toute velléité de participation, mais le développement de ces flux d'investissements entre 1977 et 1989 ne peut manquer d'être relevé.

La participation étrangère dans les sociétés américaines s'établissent aujourd'hui comme suit :

**Investissements étrangers dans les compagnies américaines**

Année	Compagnie étrangère	Compagnie américaine	Montant en millions de dollars	% des droits de vote
1987	Ansett (Australie)	America West	32	20 %
1988	Japan Airlines	Hawaian	19,5	20 %
1989	Swissair	Delta	nc	5 %
1989	KLM*	Wings	400	10,5 %
1989/1990	SAS	Texas Air	106	18,4

\* estimation

- **Des participations étrangères en proportion croissante**

A ces participations transnationales subsistent toutefois quelques obstacles dont le principal réside dans les limites juridiques que certains pays ont fixé à la participation de ressortissants étrangers au capital de leurs entreprises.

On assiste toutefois à une très nette évolution en faveur du relèvement de tels seuils. En janvier 1991, suite à la dégradation de la situation de leurs transporteurs, les Etats-Unis ont remonté le seuil de 25 % à 49 % des actions d'une compagnie américaine, à condition que les étrangers ne disposent pas de plus de 25 % des droits de vote. Au Canada également, il n'est pas exclu que le plafond passe prochainement à 49 %.

En outre, une nouvelle situation est en train de se développer dans la CEE. Les pays-Bas ont décidé d'accepter, en tant que compagnie néerlandaise, toute compagnie dont les parts seraient détenues à 75 % par des ressortissants de la Communauté. Il s'agit là d'un signe avant-coureur d'une clause de participation communautaire qui pourrait devenir une pratique normale entre les Etats membres au cours de la prochaine décennie.

Air France ne paraît cependant guère en mesure, au regard de ses performances actuelles, de pouvoir aisément profiter des opportunités que pourraient offrir une telle évolution. L'entreprise ne dispose plus des marges de manoeuvre financières lui permettant de renforcer ses positions à l'étranger par une entrée dans le capital de compagnies locales. Sauf, bien entendu, à procéder par échanges d'actions, mais son statut actuel d'entreprise publique ne le lui permet pas en l'absence d'une loi spécifique.

Cette situation pourrait être dommageable à la compagnie car, dans un secteur économique en mouvement, ceux qui ne peuvent avancer risquent de reculer. Le risque est d'autant plus menaçant qu'elle doit désormais affronter des concurrents redoutables.

*c) La montée en puissance de concurrents redoutables*

Toutes les compagnies aériennes de taille mondiale connaissent, à peu près, les mêmes contraintes pour ce qui concerne le prix des avions, du carburant, des taxes d'aéroport et de survol. Leur avenir se joue sur quelques pour cents de productivité qui leur assureront de devancer leurs adversaires si elles savent les gagner ou, au contraire, les condamneront à la relégation à un rôle purement régional, voire à la disparition si elles les perdent. Ce différentiel de productivité provient, d'une part, de la taille, de l'homogénéité et de la modernité de la flotte, gages d'économies de carburant et de frais d'entretien ainsi que, d'autre part, de la productivité des personnels.

Or, de ce point de vue, Air France se trouve aujourd'hui quelque peu handicapée par rapport à ses homologues américaines ou asiatiques.

Les compagnies américaines les plus puissantes sont devenues des mastodontes qui, telles American Airlines et United Airlines, transportent 72 ou 54 millions de passagers par an (Air France : 16 millions).

Quand Air France aligne 112 avions, American Airlines en présente 518, United Airlines 441 et Delta 431 (1). Quand Air France a 52 appareils (1) en commandes, United en a 247 et American 220 (2). Quand, entre 1985 et 1989, Air France a augmenté sa flotte de 10 appareils, American en a reçu 200 de plus et United une centaine. En 1989, les recettes d'exploitation d'Air France étaient près de deux fois inférieures à celles d'American et ses résultats bruts d'exploitation près de six fois inférieurs à ceux de sa grande concurrente.

La taille des compagnies américaines leur assure des conditions privilégiées pour l'achat de leurs avions. Elle leur permet surtout de contrôler leurs marchés, grâce à une offre colossale de sièges, de destinations et de fréquences. Elle conforte des systèmes de réservation électroniques à l'échelle mondiale qui constituent un avantage énorme dans une confrontation commerciale. Enfin, ce qui n'est pas un avantage négligeable, les prix pratiqués par ces titans sont en général attractifs.

Les compagnies asiatiques jouent, quant à elles, sur l'atout exceptionnel que leur procurent des personnels très motivés, doués pour le service et, surtout, peu payés à l'aune des critères européens. Elles ont connu une croissance très rapide (de l'ordre de 30 % par an) et dégagent de forts bénéfices. Assez récemment apparues sur le marché pour certaines d'entre elles, elles possèdent des flottes très jeunes : 4 à 5 ans d'âge pour Singapore Airlines, soit une moyenne deux fois inférieure à celle d'Air France.

Les défis sont donc considérables, d'autant plus que le renversement de la conjoncture survenue en 1990 a rendu le marché encore plus sélectif.

*d) Des adaptations brutales aux fluctuations de la conjoncture*

Le transport aérien est une industrie aux marges bénéficiaires faibles, exposée plus que d'autres aux rigueurs des variations de la conjoncture. La marge bénéficiaire des compagnies américaines a été de 0,4 % en moyenne entre 1979 et 1989, et de 0,9 % entre 1983 et 1989. En 1988, année de bénéfices records, la marge n'a été que de 2,6 %. Les compagnies sont donc particulièrement sensibles aux retournements de conjoncture. La flambée des prix du carburéacteur engendrée, en 1990, par la crise du Golfe arabo-

1. Au 30 juin 1990.

2. Ce qui signifie qu'au cours des quatre prochaines années American recevra, en moyenne, un avion neuf chaque semaine.



persique a représenté un véritable sinistre et ce malgré une augmentation de quelques 7 % du trafic international. En 1988, les compagnies regroupées au sein de l'IATA affichaient un bénéfice record (2,6 milliards de dollars), en 1990 (1), elles enregistrent des pertes non moins record d'environ 2 milliards de dollars (après un bénéfice limité à 300 millions de dollars en 1989).

En effet, dans un contexte de compétition aiguisée, les compagnies peuvent difficilement reporter les hausses de leurs coûts d'exploitation sur leur clientèle, sauf à prendre le risque de perdre des parts de marché. Il s'ensuit un laminage des marges et la survenance de la crise est logique quand les coûts d'exploitation -mal maîtrisés- explosent sous la pression conjuguée des augmentations salariales, des hausses du prix du carburant et du développement des frais financiers liés aux achats d'avions.

Aggravé en 1991 par les fuites de passagers résultant du déclenchement des opérations militaires contre l'Irak, le marasme a conduit la plupart des compagnies à adopter des plans d'adaptation draconiens.

Air France a pris des mesures de chômage partiel, présentées comme sans précédent dans son histoire. Dans le même temps, 3.100 suppressions d'emplois étaient annoncées par KLM et 3.500 par SAS qui a, en outre, reconsidéré le tiers de son réseau intercontinental et a interrompu ses recrutements de pilote. British Airways a procédé, quant à elle, à la réduction de 4.600 postes et à la mise en chômage technique de 2.000 salariés.

Aux Etats-Unis, Continental s'est abritée sous le chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites tout comme Pan Am, le fleuron de l'aviation américaine qui comptait plus de soixante ans de vols dans le monde entier. Eastern Airlines, elle-même placée sous le régime de l'article 11 depuis mars 1989, a été purement et simplement liquidée le 18 janvier 1991.

En Allemagne, German Wings a fait faillite et a été repris par Lufthansa.

En Belgique, la Sabena, en pleine déconfiture, a été in extremis renflouée financièrement (pour 1,02 milliard de dollars) par le Gouvernement. Cet engagement a été pris au vu d'un plan de restructuration accepté par les syndicats de la compagnie qui, outre la suppression de 2.200 emplois, prévoyait le blocage des salaires jusqu'en 1992, la réduction des heures supplémentaires, un chômage partiel dans le secteur ouvrier et l'augmentation de la productivité du personnel (14 % pour les stewards et hôtesses ; 10 % pour les pilotes). Le versement de l'aide financière a, par ailleurs, été soumis à à la

1. Pour la première fois depuis 7 ans

condition express que la compagnie trouve un partenaire pour assurer sa survie. Celle-ci a engagé des négociations, sur ce ce sujet, avec British Airways, American Airlines et un transporteur asiatique.

Davantage que des souvenirs douloureux pouvant être, en partie, effacés par la reprise du trafic constatée depuis la fin de la guerre du Golfe, ces événements sont là pour rappeler que, dans un contexte concurrentiel, la fin de la croissance euphorique des années 1980 peut avoir des conséquences impitoyables sur les transporteurs aériens n'ayant pu ou su s'adapter à temps.

Encore peu habituées -contrairement à leurs soeurs américaines- à la dureté des lois du marché, les compagnies européennes, même importantes, doivent prendre conscience qu'elles peuvent disparaître. Si elles ne savent pas s'adapter à la libéralisation en cours, leur mort économique n'est pas exclue. La consolidation de Sabena marque sans doute l'un des derniers sauvetages étatiques d'un transporteur communautaire, la Commission de Bruxelles ayant d'ailleurs demandé au gouvernement belge de s'en justifier. Seules des considérations politiques viennent perturber cette logique économique, ainsi que le reconnaissait l'ancien président d'Alitalia : *"l'ennui avec nos compagnies nationales, c'est qu'elles ne peuvent disparaître"* (Le Monde du 12 avril 1991). Certaines ne subsisteront que sous perfusion, mais pendant combien de temps encore ?

Dans ce contexte, les comportements antérieurs de la compagnie Air France, son affaissement commercial dans un environnement encore partiellement protégé, contribuent à faire planer une inquiétude sur son aptitude à faire face aux défis du monde redoutable qui se dessine pour demain. Une inquiétude d'autant plus forte que, à la suite de l'absorption d'UTA et d'Air Inter, ses tendances à l'asthénie commerciale et à la lourdeur décisionnelle semblent être aggravées. Une inquiétude d'autant plus grande que l'examen de la situation du nouveau groupe, plus de quinze mois après sa constitution, ne permet guère encore de distinguer une véritable dynamique collective.

## CHAPITRE III

### LA SITUATION DU GROUPE

*"C'est triste, tant de talents gaspillés"*

Cette expression du langage courant s'applique, habituellement, à l'écolier brillant ou à l'artiste doté d'une étincelle de génie qui -par manque de volonté, de courage ou de soutien extérieur- ne développent pas leurs dons et se trouvent, ainsi, promis à un destin affadissant auquel ils auraient pu échapper.

Au terme de cinq mois de travaux, votre Commission aussi se trouve incitée à recourir à de telles formules pour exprimer l'impression qu'elle ressent à la contemplation du nouveau groupe aérien français, un peu moins d'un an et demi après sa constitution.

Celui-ci a reçu en dot le brio et les talents spécifiques aux trois plus grandes compagnies du pays, mais il a rassemblé hâtivement -et dans un contexte de crise- ce capital inestimable. L'ensemble ainsi uni s'en est trouvé fragilisé. Bien plus, sa situation actuelle et celle de son actionnaire quasi unique, l'Etat, paraissent de nature à paralyser ses possibilités de décollage.

#### A. UN ATOUT POTENTIEL : LA FORCE ET LA DIVERSITE DES TALENTS

Les trois compagnies mariées sur l'autel des marchés financiers au premier trimestre 1990 présentaient, nous l'avons vu, des caractéristiques très différentes mais elles avaient toutes un point en commun : un fabuleux talent propre, à savoir un pavillon prestigieux pour Air France, la clairvoyance et l'efficacité pour Air Inter, la pugnacité de l'entreprise privée pour UTA.

## 1. Un pavillon prestigieux : Air France

### *a) Une image de marque à conserver*

Air France rappelle d'abord, pêle-mêle, l'aventure héroïque des pionniers de l'aviation, les prouesses techniques des avions d'aujourd'hui et la compétence rassurante des pilotes, "derniers chevaliers du monde moderne". Le nom contribue à établir, dans la population, la réputation aristocratique et distinguée de la compagnie.

Surtout, dans le nom Air France, il y a le mot France qui attache à l'entreprise une part de l'affection naturelle que chaque citoyen porte à la patrie et lui assure, par la seule magie de ses deux syllabes, une part de son rayonnement international.

La politique commerciale de la compagnie s'appuie d'ailleurs, pour partie, sur la séduction qu'exerce, notamment à l'étranger, l'art de vivre français et un certain nombre de valeurs hédonistes attachées à l'image nationale. Elle joue sur une réputation d'élégance et de raffinement du service à bord. La classe club a fait d'énormes progrès en un an et la classe club long courrier est aujourd'hui certainement l'une des toutes premières au monde. L'enquête de satisfaction portant sur la classe club montre ainsi :

- un taux de satisfaction remarquable de 82 % pour l'ensemble des vols,
- un taux élevé de satisfaction concernant l'amabilité et l'efficacité du personnel au sol et du personnel en cabine.

En revanche, ce fut une surprise pour la Commission, la qualité des repas qui faisait autrefois la réputation de la compagnie, n'obtient que des résultats très en retrait par rapport aux qualités principales reconnues à la compagnie.

Pourtant, porter haut hors des frontières les couleurs du drapeau, assumer en quelque sorte un rôle diplomatique par la seule efficience de ses prestations imposent de lourdes responsabilités à l'organisation et aux personnes qui en sont chargées. Air France et ses personnels, tant les navigants que ceux au sol, répondent à ce défi avec des ambitions à sa mesure, car davantage que le souci de l'excellence c'est le souci de la perfection qu'ils poursuivent. La recherche permanente du plus haut niveau de qualité, à toutes les

étapes de la fabrication des produits qu'elle propose, constitue l'une des priorités fondamentales de la compagnie.

Et, constatons que la **réputation de la qualité du service** que la compagnie assure à sa clientèle n'est plus à faire, pas plus que celle de la ponctualité de ses vols ou celle du dévouement, de la compétence et du sens de l'accueil de ses employés. Dans le petit monde des transporteurs aériens connus pour la qualité haut de gamme de leurs prestations, Air France occupe une position appréciable et méritée.

Sur les lignes long courrier les plus fréquentées, les fauteuils offerts par la compagnie en 1ere classe ou en classe "Le Club" sont occupés. Il est même dit que sur les liaisons Paris/New York et Paris/Washington si les compagnies américaines embarquent le plus de passagers, la compagnie française l'emporte pour la clientèle à haute contribution.

Cependant, trop de témoignages concordants - dont quelques expériences malheureuses des représentants de votre Commission dans l'exercice de leur mission - laissent supposer un inflexionnement de cette exigence de qualité pour que votre Commission n'assortisse pas cet hommage, mérité, à la compagnie d'un appel à la plus extrême vigilance en ce domaine.

Air France, il ne conviendrait pas de le passer sous silence, est une des seules compagnies au monde - avec British Airways - à disposer du Concorde, l'avion supersonique pour le transport de passagers (avec un gain d'un tiers de temps sur le parcours transatlantique). L'exploitation de l'appareil assure d'ailleurs des rentrées significatives.

#### Résultats d'exploitation du Concorde

(Millions de francs)

	1985	1986	1987	1988	1989
Recettes	597	517,9	595	621,6	694,6
Dépenses	511,2	503	509,5	541,2	599,7
Total compagnie (avant amortissements)	+ 86,2	+ 14,9	+ 85,3	+ 80,2	+ 94,8
Amortissements et charges financières	- 126,5	- 60,4	- 77,8	- 73,9	- 69,7
Résultat	- 31,8	- 45,5	+ 7,7	+ 6,5	+ 25
Contreparties de l'Etat	+ 76,2	+ 50,1	0	0	0
Total net pour Air France	+ 44,4	+ 4,7	+ 7,7	+ 6,5	+ 25

Il faut espérer que la compagnie reprenne, prochainement, les tours du monde en Concorde qu'elle a interrompu et que poursuit British Airways. En restreignant, par trop, le champ d'opération de cet avion, Air France laisse à son concurrent d'Outre-Manche, ce qui pourrait devenir le monopole d'exploitation de l'extraordinaire instrument de prestige international qu'il incarne. Actuellement, les Concorde d'Air France volent moitié moins que ceux de la British Airways, bien qu'en nombre égal.

Assez méconnu, également, est le rôle que joue Air France auprès des transporteurs aériens d'autres pays. Par bien des aspects elle est aussi une compagnie au service des pays tiers.

Présente dans le capital de nombreuses compagnies africaines, elle leur procure souvent un soutien logistique en matière d'entretien des appareils, de restauration en vol et de formation des personnels.

Elle assure ou elle participe à la formation d'un grand nombre de pilotes étrangers.

Sur bien des plans donc Air France est réellement une entreprise au service de la France, qui doit toutefois veiller attentivement à conserver son prestige international au pavillon tricolore.

Enfin, elle excelle dans les tâches où la solidarité nationale est sollicitée, où il lui faut répondre aux attentes de nos compatriotes victimes à l'étranger de crises, de conflits et de drames.

L'impact de ses succès objectifs est là pour prouver qu'elle s'y emploie.

*b) L'impact de réalités objectives à préserver*

Air France compte parmi les plus grands transporteurs aériens internationaux tant en raison de l'importance de son réseau et de sa compétence dans l'acheminement du fret que de la remarquable sécurité que la compagnie est parvenue à offrir à sa clientèle.

### . Un réseau exceptionnel

Les dessertes assurées par Air France composent un réseau mondial exceptionnel par l'envergure et la densité. Il couvre au total près d'1,1 million de kilomètres, ce qui équivaut à dire qu'il fait près de trente fois le tour de la planète. Il relie entre elles environ 200 escales réparties dans 78 pays. Air France relie l'Hexagone aux quatre coins du monde et le monde à la France. La compagnie demeure, en 1990, la première du monde pour le nombre de ses escales en Europe (110).

Ce réseau est d'ailleurs en développement constant. En 1989, il a augmenté de plus de 140 000 kilomètres. Dix nouvelles escales et dix-neuf nouvelles lignes ont été ouvertes. L'année 1990 a, toutefois, été marquée par une régression dans ce domaine, en raison de l'abandon d'un grand nombre de dessertes internationales au départ de la Province.

Son implantation est néanmoins suffisamment importante pour qu'elle demeure un acteur économique de premier plan. Elle assure un support logistique essentiel au déploiement des entreprises françaises sur les différents marchés mondiaux. Elle réalise chaque année un apport net en devises de plusieurs milliards de francs à la balance des paiements nationale. Plus de 50 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger (20,1 milliards de francs en 1989).

Le solde réalisé par l'ensemble des opérateurs internationaux (AF + UTA) est de l'ordre de 3,6 milliards de francs.

<b>Echanges des services de Transport aérien avec l'étranger pour 1989 (en millions de francs)</b>	
<b>Exportations de services de transport aérien :</b>	
• Recettes passagers sur clients étrangers des compagnies françaises	14 100
• Recettes fret à l'exportation et sur transport tiers des compagnies françaises	4 800
• Locations d'avions	250
<b>Total</b>	<b>19 150</b>
<b>Importations de services de transport aérien :</b>	
• Recettes passagers sur clients français des compagnies étrangères	13 150
• Recettes fret à l'importation des compagnies étrangères	1 700
• Locations d'avions	700
<b>Total</b>	<b>15 550</b>
<b>SOLDE</b>	<b>+ 3 600</b>

Elle occupait en 1989, le cinquième rang parmi les exportateurs français, derrière quatre entreprises industrielles, et elle est le premier exportateur de services. Cette position est due, bien entendu, à la vente de billets aux voyageurs sur tous les continents mais aussi à sa réussite dans le transport de fret.

#### • Des performances dans le transport de fret

Le tiers du trafic international de fret aérien est assuré par les compagnies de cinq pays. Le pavillon français emporte, à lui seul, 8,5 % du trafic total alors que le commerce extérieur de la France représente 6,2 % du commerce mondial en valeur.

Air France réalise, sur ses lignes, environ 85 % de la part nationale et, en 1989, elle se classe deuxième compagnie européenne (derrière Lufthansa qui opère depuis un pays dont le volume des échanges extérieurs est nettement supérieur à celui de la France) et troisième compagnie mondiale (juste après Japan Air Lines) pour le nombre de tonnes/kilomètres de messagerie acheminées sur liaisons internationales.

Cette performance s'explique par le fait qu'une grande partie des transports effectués par la compagnie sont en transit à Paris et ne dépendent pas, spécifiquement, du commerce extérieur national. Ainsi plus des trois quarts des recettes dégagées par l'activité ont été perçus sur des marchés étrangers ce qui atteste, à la fois, de l'ampleur de l'effort commercial poursuivi par l'entreprise et de l'importance de sa contribution dans l'apport de devises étrangères à la France. En 1989, Air France détenait 8,9 % du marché international de fret aérien des compagnies membre de l'IATA.

Dans ce domaine, l'entreprise dispose d'un système informatique spécifique (Pélican) qui relie une centaine d'escales en France et à l'étranger. Cet outil performant permet, en partant d'une saisie unique des données propres à chaque expédition, le traitement de la chaîne de transport sur l'ensemble du réseau, depuis la réservation jusqu'à la livraison en passant par les traitements en magasins et les formalités de dédouanement. "Pélican" est, en outre, ouvert aux autres acteurs concernés par le processus : autres compagnies, douanes et transitaires.

Pour les produits express, la compagnie s'est associée avec la Poste et le groupe TAT pour créer une filiale spécialisée dans l'acheminement de colis à délivrance rapide vers les pays étrangers (Sodexi).



La modernité de l'outil de production est également attestée par la qualité de la flotte spécialement utilisée pour le transport de fret. Air France dispose de huit Boeing 747 Cargo, en a commandé cinq de plus et pris une option sur quatre autres exemplaires de cet appareil dont elle est, d'ailleurs, compagnie de lancement. Cette commande -options comprises- portera à vingt le nombre de Boeing 747 cargo qu'Air France devrait exploiter en l'an 2000 (onze de type 200 et neuf de type 400). Elle témoigne d'un choix stratégique de la compagnie. Il convient que cette détermination soit renforcée pour que la compagnie conserve sa place de leader du transport international de fret aérien dans les années à venir, son recul sur ce marché au cours des dernières années prouvant qu'aucune position n'est jamais définitivement acquise.

Il s'agit également qu'elle maintienne le remarquable niveau de sécurité de ses vols.

#### • La sécurité

La sécurité est la première de toutes les priorités de la compagnie. Dans le domaine de la conduite des vols, comme dans celui de l'entretien des avions et de leur traitement en escale, la vigilance et l'esprit de rigueur sont ses impératifs absolus. En l'espèce, ses résultats sont excellents.

Pour l'entretien, ce sont quelques 9.000 personnes qui consacrent leur activité à l'inspection, la révision et la réparation du matériel soit près du quart des effectifs de l'entreprise. La compagnie consacre environ 12 % de ses dépenses d'exploitation (amortissements et frais financiers compris) pour l'entretien de son matériel.

Cet effort ne doit d'aucune manière être relâché. Toute omission ou erreur sur cette question pouvant avoir des conséquences dramatiques.

## 2. La clairvoyance et l'efficacité : Air Inter

Contrairement à Air France, Air Inter n'a pas assis son développement sur un produit sophistiqué assurant un haut niveau de prestations commerciales en vol. Tout en visant également une clientèle d'affaires à forte contribution, elle a préféré construire son

expansion sur un service en cabine plus dépouillé, réduit au strict nécessaire.

Elle n'en a pas moins manifesté, dans la mise en oeuvre de cette politique, une clairvoyance et une efficacité remarquables.

*a) la clairvoyance*

• Avant tout autre, Air Inter a su apprécier à sa juste valeur l'important potentiel de développement que recélait le marché intérieur français. Rappelons, qu'au moment de l'ouverture des premières lignes domestiques nationales, Air France n'avait pas cru à l'avenir d'une telle activité et que, la suite ayant prouvé le caractère erroné de son évaluation, la compagnie nationale en a toujours conservé une profonde nostalgie.

Air Inter, elle, a su diagnostiquer ce besoin de la Province en transports aériens et elle est devenue un partenaire privilégié des régions, jouant un rôle essentiel dans la politique d'aménagement du territoire. Est-il utile d'évoquer de nouveau le superbe maillage du territoire ainsi réalisé : 66 % de la population se trouve desservie par avion, l'aéroport se trouvant toujours à moins d'une heure de voiture ?

• Cette aptitude prospective de la compagnie se retrouve d'ailleurs dans la célérité avec laquelle elle a réagi à l'annonce, en 1987, du "premier paquet" de libéralisation du transport aérien communautaire. Les mesures décidées annonçaient, d'une part, une ouverture à la concurrence étrangère de ses lignes les plus rentables et, d'autre part, un accroissement prévisible du trafic européen dans les années suivantes (selon la compagnie, les actuels effets de frontières minorent les échanges d'un coefficient 10). Dans les mois qui ont suivi la publication des nouvelles règles, Air Inter a demandé à pouvoir effectuer des vols hors des limites de l'Hexagone. Avec le soutien des pouvoirs publics - qu'elle avait convaincus de la pertinence de cette stratégie - elle a conclu des accords en ce sens avec Air France (1).

Un autre exemple de sa promptitude à s'adapter aux évolutions du marché est donné par la réponse qu'elle a apportée à l'ouverture de ses dessertes sur Nice à la concurrence de Minerve. Suite à l'accord passé en octobre 1990 entre le gouvernement français, le groupe Air France et la Commission de Bruxelles, la compagnie Minerve a reçu le 1er mars 1991 des droits de trafic sur la ligne Paris-Orly/Nice. Air France ayant abandonné cette liaison à Air Inter dans le cadre de la nouvelle répartition des compétences opérée entre les deux compagnies lors du regroupement,

1. Pour plus de précisions, se reporter au I.A.3.

Air Inter se trouvait seule à exploiter la liaison pour l'ensemble du groupe.

L'entreprise a immédiatement réagi à l'arrivée de son nouveau concurrent. Dès le 6 mars, le Président d'Air Inter annonçait qu'à compter du 31 mars, la compagnie mettait en service quinze vols Orly-Nice par jour dans chaque sens. Les vols se succèdent désormais, d'heure en heure, tant au départ d'Orly qu'au départ de Nice. L'enregistrement des bagages est permanent et les passagers peuvent s'embarquer dans le premier vol en partance dans la limite des places disponibles.

En régime de croisière, ce sont quelques 8.000 places qui sont proposées chaque jour. Sous l'effet de la concurrence, Air Inter se lance donc dans un système de navette aérienne comme celle de Trump ou de Pan Am sur les corridors New-York/Boston et New-York/Washington.

• La clairvoyance de la compagnie se révèle également dans les choix techniques qu'elle a su effectuer. Dès l'origine, elle a misé sur l'Airbus A 320 et elle a décidé d'en être la compagnie de lancement. Choix ô combien judicieux, quand l'on connaît l'exceptionnel succès qu'a rencontré l'appareil.

Anticipation judicieuse renouvelée en 1987 au moment de l'annonce par Airbus Industrie de deux nouveaux programmes : l'A 330 (biréacteur moyen-long courrier de 300 places) et l'A 340 (quadriréacteurs très long courrier de 250 places) devant respectivement entrer en service en 1993 et en 1994. Air Inter avait décidé, dès mars 1987, de s'engager à acheter quinze A 330 lorsque la chaîne de production serait à même de fonctionner, ce qui en a fait la première compagnie de lancement de cet appareil. Depuis, elle a confirmé sa commande (contrat signé le 14 décembre 1989) et pris des options sur quinze autres exemplaires.

Indubitablement clairvoyante dans la définition de ses stratégies, la compagnie est également efficace dans leur mise en oeuvre.

*b) L'efficacité*

• **L'efficacité technique**

Effacité technique, dans l'embarquement des passagers tout d'abord. L'enregistrement s'opère très rapidement. S'il a réservé, un voyageur peut se présenter quinze minutes avant le départ pour prendre place dans l'avion.

Dans l'utilisation des avions ensuite. La rentabilité des vols court-courrier dépend, pour l'essentiel, du nombre d'étapes assurées par un avion au cours d'une journée. Les appareils d'Air Inter réalisent, en moyenne, sept étapes par jour grâce principalement, à un temps de demi-tour en escale (vérification technique, entretien et réalimentation en carburant pour le nouveau vol) de quarante minutes, entre le débarquement et l'embarquement des passagers et le routage pour la piste d'envol.

La qualité et la disponibilité des équipages et des équipes au sol rendent cette prouesse technique permanente et classent Air Inter parmi les meilleures compagnies de sa catégorie. Seule Southwest aux Etats-Unis semble faire un peu mieux qu'elle, avec des durées moyennes de 30-35 minutes. Mais à l'échelle européenne et dans la perspective où elle accentuerait ses dessertes intra-communautaires, peu de ses concurrents peuvent espérer faire aussi bien. Sur les vols internationaux ceux-ci effectuent leur demi-tour en escale en 1 heure, voire 1 heure 30.

Une autre illustration de cette grande efficacité technique est la grande maîtrise démontrée par Air Inter dans l'emploi des Airbus A 320 et A 300. Elle s'établit au plus haut niveau. Airbus Industries a d'ailleurs décerné à Air Inter le prix de la régularité technique et de la ponctualité pour l'A 320 et l'A 300.

Ces performances techniques confortent sa grande efficacité commerciale.

• **L'efficacité commerciale**

- Depuis 1974, la compagnie a mis en place un système tarifaire très ingénieux : le barème tricolore, qui lui permet d'obtenir un remplissage optimal de ses avions, en faisant varier ses prix affichés en fonction de la nature et de l'intensité de la demande.

Ce barème est né du constat que la sollicitation d'un même vol par plusieurs types de clientèle (hommes d'affaires, touristes) n'acquittant pas forcément les mêmes tarifs (quoiqu'à l'époque les

réductions fussent peu nombreuses) entraînait des effets pervers, préjudiciables à la qualité de service et à la rentabilité financière de l'entreprise. L'offre de sièges proposée à la clientèle d'affaires réglant plein tarif se trouvait, en effet, perturbé par les demandes concurrentes des passagers voyageant pour motifs privés, qui bénéficiaient, parfois, de tarifs moins élevés alors que leurs contraintes horaires étaient moins fortes.

La solution adoptée a consisté, fort astucieusement, à moduler le prix des billets proposés à la vente en fonction des plages horaires des vols.

Les vols de début et de fin de journée, les plus demandés par ceux se déplaçant pour des raisons professionnelles, ont été qualifiés de "vols rouges" et facturés au tarif le plus élevé sauf pour les abonnés ou les personnes assimilées à des abonnés qui bénéficiaient de réductions de l'ordre de 50 %. La taille et la capacité de la flotte a alors été fixée pour assurer une offre de sièges adaptée à cette demande d'heures de pointe.

Parallèlement, pour assurer la rotation optimale de la flotte ainsi dimensionnée, des tarifs réduits ont été proposés sur tous les vols dits "vols bleus", assurés entre 11 h et 16 h ainsi qu'aux heures les moins fréquentées du week-end. Parallèlement, des réductions supplémentaires étaient proposées sur ces vols à différentes catégories soigneusement ciblées de clients (jeunes, personnes âgées, groupe de plus de 10 personnes), qu'il s'agissait d'attirer vers le transport aérien.

Enfin, étaient institués des "vols blancs" à tarif intermédiaire pour couvrir les plages de fréquentation moyenne (16 h - 18 h) dans la journée et les horaires les plus demandés du week-end.

La pertinence commerciale de ce "plan tricolore", associant logique tarifaire et logique économique, ne fait guère de doute. Sur les liaisons Orly-Nice, dont il a été question précédemment, Air Inter enregistrait des bénéfices, alors qu'Air France accumulait les pertes.

Cet exemple révélateur n'est, bien entendu, pas la seule preuve du succès commercial de la compagnie.

En 1989, le coefficient de remplissage de ses vols les rémunérateurs (vols rouges) a atteint 85,2 %, celui des vols blancs 71,8 % et celui des vols bleus 67,2 %. La moyenne s'est élevée à 70,3 % (+ 1,7 % par rapport à 1988). Signalons, au passage, que très peu de compagnies au monde franchissent le seuil de 70 %.

- Le public a été le premier à bénéficier des effets positifs de cette fréquentation élevée. En 1989, le prix moyen des billets avait diminué, en francs constants, de 11,2 % sur les quatre dernières années et de 29 % sur dix ans : une illustration, parmi d'autres, de l'effort accompli par Air Inter pour ouvrir le transport aérien à tous les types de clientèle.

Selon la compagnie, la comparaison des tarifs intérieurs français aux tarifs pratiqués dans les différents pays européens sur les lignes intérieures démontre que les écarts sont à l'avantage de ses clients, notamment par rapport aux tarifs allemands. Seuls les tarifs de base espagnols sont moins chers. Le tableau suivant confirme cette thèse.

Ecarts entre les tarifs européens et ceux d'Air Inter  
en 1989

Lignes intérieures	Tarifs de base	Tarifs réduits
Espagne	- 14 %	+ 13,2 %
Italie	+ 2,4 %	+ 62,5 %
Grande-Bretagne	+ 22,4 %	+ 37,1 %
Suède	+ 30,4 %	+ 42,9 %
R.F.A.	+ 31,2 %	+ 50,9 %

Source : Rapport d'activité annuels d'Air Inter - 1989

Le rapprochement des tarifs Air Inter avec les tarifs internationaux intra-européens est encore plus favorable pour sa clientèle. Par exemple, le tarif de base de Paris / Bordeaux (510 km) était de 625 francs en 1989, alors que celui de Paris/Francfort (461 km) atteignait 1.280 francs.

- Rien d'étonnant, en définitive, à ce qu'en 1986, lorsque la première compagnie américaine, American Airlines, cherchait un partenaire en Europe, elle se soit tournée vers Air Inter.

American a proposé qu'Air Inter assure les correspondances européennes de tous ses vols arrivant à Paris, la compagnie américaine se réservant seulement trois villes : Paris, Londres, Francfort.

Le président d'American Airlines s'est même déplacé en personne à Paris pour rencontrer M. Pierre Eelsen, alors président d'Air Inter, afin de lui présenter directement cette proposition. L'accord n'a toutefois pas pu se conclure en raison de l'opposition du

gouvernement à une extension européenne des compétences d'Air Inter.

Cette excellente réputation internationale n'eût, bien entendu, pu s'établir sans la très forte adhésion des personnels aux projets de l'entreprise.

- **Une intense mobilisation des personnels parfaitement qualifiés**

La mobilisation des personnels incarne la dernière preuve de cette efficacité manifestée par Air Inter dans tous les domaines essentiels au dynamisme et à l'efficacité d'une entreprise.

Lors du déplacement qu'elle a effectué à Nice, votre Commission a rencontré pendant plus d'une heure un groupe de salariés de la compagnie, dont les participants appartenaient à chacune des catégories professionnelles présentes sur le site. A la question qui leur a été posée, de savoir comment ils percevaient la concurrence qui s'annonçait sur les lignes intérieures françaises, ils ont répondu qu'elle leur apparaissait "valorisante" pour eux-mêmes et pour leur entreprise. Certains ont même ajouté qu'ils "l'attendaient avec impatience", car elle allait leur permettre de prouver ce qu'ils savaient faire et de ne plus être exposés au reproche qu'ils entendaient, parfois, de vivre à l'abri d'un monopole.

Est-il besoin de commenter plus avant une telle réaction ? Elle suffit, à elle seule, à démontrer qu'une entreprise qui a su insuffler un tel moral à ses salariés est une entreprise qui gagne et qui a peu à craindre de l'avenir, si on lui donne les moyens de son développement.

Le caractère offensif d'Air Inter avait, ainsi, bien peu à envier à celle d'UTA.

### **3. La pugnacité de l'entreprise privée : UTA**

*"Il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer"* la célèbre devise de Guillaume d'Orange vient quelque peu naturellement à l'esprit lorsque l'on examine le comportement et la situation d'UTA. La pugnacité, l'audace dans l'action, parfois accompagnées d'une certaine impétuosité dans les méthodes, apparaissent, en définitive, les traits dominants de

l'entreprise. Elles lui ont conféré une combativité et une performance remarquées par tous les observateurs.

*a) Combativité et performance*

• Indépendamment des atouts signalés précédemment (flotte jeune, situation financière saine) (1), UTA bénéficie de l'image libérale qui s'attache à une entreprise privée. Avant son achat par l'entreprise publique Air France, elle était, d'ailleurs bien perçue de ce point de vue, au niveau de la Commission de Bruxelles.

Elle a toujours manifesté un caractère offensif, propre aux entreprises privées bien gérées.

En 1987, elle avait tenté de racheter British Caledonian. Elle avait offert 100 millions de livres mais British Airways a emporté l'affaire en proposant 200 millions de livres. Elle avait également envisagé un accord avec British Midlands qui a été, en définitive, écarté par le Président de cette société. Celui-ci avait estimé, à la suite des refus essayés par UTA pour l'extension de ses droits de trafic, que la compagnie n'avait pas la confiance du gouvernement français. British Midlands avait, en conséquence, préféré traiter avec SAS.

• UTA est, en outre, un exemple révélateur des avantages qu'apporte une bonne organisation interne notamment en termes de rapidité de décision et de souplesse d'adaptation aux exigences du marché aérien.

En 1980, la compagnie connaissait de 7 à 8 niveaux hiérarchiques entre un directeur régional et le président. En 1989, il n'y en avait plus qu'un. C'est un atout essentiel car un circuit de décision raccourci favorise les adaptations rapides aux impératifs des circonstances.

La compagnie l'a, notamment, prouvé au premier semestre 1991. Elle a détecté très vite la récession qui se profilait sur le trafic international et elle a mis en place un plan d'allègement de ses programmes bien avant qu'Air France, aux structures plus lourdes, fasse de même.

1. Voir I.A.2.



Elle l'avait d'ailleurs très largement démontré antérieurement, notamment en 1987 quand, confrontée à la dégradation de ses marchés traditionnels, elle avait décidé de relancer sa filiale Aéromaritime (1) pour profiter des nouvelles opportunités offertes par l'élargissement des droits de trafic sur certaines destinations.

Dans un premier temps en 1986, Aéromaritime avait -en collaboration avec le voyageur "Nouvelles frontières"- développé les vols à la demande, tout d'abord vers les Antilles -suite à la libéralisation du transport aérien entre les départements d'outre-mer et la métropole- puis, en 1988, vers la Réunion, l'Europe et le pourtour du Bassin méditerranéen. Dans un second temps, Aéromaritime (devenue Aéro Maritime International) ayant été autorisée en 1989 a commercialiser des vols à la place vers les DOM, les vols charters vers les Antilles et vers la Réunion avaient été remplacés par des vols réguliers.

Aéromaritime avait également, dans la stratégie d'UTA, vocation à accueillir les droits de trafic intra-européen que la compagnie espérait obtenir et qui lui ont été refusés en 1989.

• Le bilan de ses filiales spécialisées dans la maintenance aéronautique est, en outre, extrêmement satisfaisant et contribue à renforcer les performances générales de l'entreprise.

UTA exerce, en effet, une activité industrielle importante et réalise de nombreux travaux d'entretien pour de grandes compagnies mondiales, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses filiales Revina et CRMA. L'entreprise jouit d'une excellente réputation sur le plan international. Revina est le leader mondial de la maintenance de train d'atterrissage (18 % du marché mondial).

Ceux de ces travaux d'entretien effectués pour d'autres compagnies ont généré un chiffre d'affaires de 1,6 milliard de francs en 1989 et de 1,5 milliard en 1988. Ils représentaient, pour chacune de ces années, environ 33 % de l'ensemble des recettes procurées par l'activité aérienne (hors groupe), tous trafics confondus (régulier + charter), d'UTA et d'Aéromaritime. La contribution de cette branche aux résultats est donc tout à fait significative.

Les conditions d'exercice de cette activité permettent, en outre, à UTA d'optimiser son plan de charge. L'outil d'entretien et de réparation d'UTA est, ainsi, un facteur important de soutien de son activité car le développement des flottes européennes et mondiales a suscité une forte demande de prestations de maintenance qui a

*1. Cantonnée pendant longtemps à une activité d'affrètement pour le compte du GIE Airbus Industrie.*

entraîné une certaine raréfaction de la main-d'oeuvre qualifiée et a favorisé les prestataires établis.

Combative et performante, UTA semble pourtant avoir été, parfois, victime de son audace. Elle s'est, en effet, dans un cas, laissée entraînée par son impétuosité dans une situation qui s'est, en définitive, révélée préjudiciable à ses intérêts.

*b) Une audace parfois impétueuse*

• Poussée par les circonstances, UTA s'est attaquée à tous les conservatismes du transport aérien français dans l'espace des quatre ans ayant précédé sa vente à Air France.

Votre Commission a déjà décrit, en détails, la lutte infructueuse de la compagnie contre les conservatismes réglementaires qui l'enfermaient sur des marchés en déclin (1). Elle n'a, en revanche, présenté que succinctement la stratégie adoptée par l'entreprise à l'égard de sa filiale Aéro-maritime (devenue Aéro Maritime International en 1989).

De fait, derrière la revitalisation de cette société déjà évoquée précédemment, UTA poursuivait une politique de maîtrise des coûts d'exploitation, fondée en particulier sur un régime salarial plus restrictif, notamment en matière de rémunération des personnels navigants techniques. Les règles statutaires de ces catégories de personnel reposent, en effet, lorsqu'ils sont employés par l'une des trois grandes compagnies françaises, sur les dispositions du protocole d'accord qui, en 1971, a clos l'important mouvement de grève, ayant cloué les avions au sol pendant près de trois semaines.

Or, ces règles ne s'appliquent qu'à Air France, Air Inter et UTA. TAT, Air Littoral, par exemple, n'y sont pas soumis et Aéro-maritime se trouvait dans ce cas. Le projet, avancé par UTA, consistait donc à transférer le plus grand nombre de nouveaux droits de trafic vers sa filiale Aéro-maritime, de manière à les exercer dans un contexte salarial qu'elle estimait plus favorable à l'amélioration de la productivité. Les conventions sociales que la compagnie avait signées antérieurement lui paraissait de nature à s'opposer à l'organisation d'une pareille évolution en son sein même. Aussi, UTA escomptait, par le biais d'Aéro-maritime, pouvoir contourner ces engagements sans pour autant les dénoncer.

La filiale avait, en quelque sorte, vocation à absorber, progressivement, la compagnie mère pour permettre à celle-ci d'échapper à ses obligations sociales. A terme, des pilotes, recrutés

1. Se reporter à la partie I.A.2.

par Aéromaritime et ne bénéficiant pas du statut et des salaires de ceux d'UTA auraient été chargés d'assurer des vols, dont les droits étaient détenus par UTA, en utilisant, pour ce faire, indifféremment les avions d'UTA ou ceux que commençait à détenir, en propre, Aéromaritime.

Cette politique s'est, dans la compagnie, heurtée à l'hostilité déclarée des catégories de personnel concernées, qui sur plus de six mois, au cours de l'année 1989, ont procédé à des arrêts de travail répétés.

Le coût de ce conflit a été très élevé pour UTA qui évalue les pertes qui lui a causé à environ 400 millions de francs pour l'exercice. Dans ces conditions, elle a renoncé à ses ambitions initiales et a limité les compétences qu'elle envisageait d'attribuer à Aéromaritime.

Cet affrontement avec certains de ses personnels l'a, néanmoins, fragilisée. Non seulement, il a lourdement pesé sur les résultats de 1989, mais, en outre, il a affecté sa crédibilité auprès des pouvoirs publics. Ceux-ci souhaitent que s'interrompe la mise en oeuvre par la filiale Aéromaritime des droits de trafic nouvellement accordés à UTA.

La manoeuvre leur paraissait lourde de risques de conflits sociaux et de nature à créer l'incertitude sur le devenir de la société. Aussi, cet élément paraît avoir, à la marge, influé sur leur attitude à l'égard de la compagnie. Au total, bien qu'inspirée par une volonté, certes louable, d'améliorer la productivité de l'entreprise, cette stratégie semble l'avoir desservie.

• En l'espèce, on peut considérer que la compagnie a eu le courage de poser un vrai problème.

La question de la productivité des personnels navigants techniques (PNT) est, en effet, un enjeu fondamental pour l'avenir des compagnies françaises, car elles vont être soumises à une concurrence sévère dans les années à venir. De ce fait, il n'est pas absurde d'estimer que le protocole de 1971, qui a maintenant un peu plus de vingt ans d'âge, a quelque peu vieilli et qu'un certain nombre de ses dispositions se trouvent, désormais, inadaptées au nouveau contexte.

Il n'est pas pour autant logique de poser le problème sous sa seule expression salariale. Un haut niveau de revenu n'est pas contestable quand celui qui le perçoit est assujéti à un haut niveau d'exigence. Les compagnies américaines qui ont fortement diminué les salaires de leurs personnels, telles Texas Air, ne sont pas celles qui sont sorties victorieuses de la lutte enclenchée par la déréglementation, même si, au début, elles ont connu quelques succès

éphémères. Il n'y a pas de motivation de personnels d'exception sans rémunération attractive.

Le véritable débat porte sur les avantages que les entreprises de transport aérien peuvent, en contrepartie, attendre du versement de salaires incitatifs. Il est impératif que cela puisse leur permettre d'assurer, dans les meilleures conditions de sécurité, un emploi optimal de leur flotte.

L'arbitrage d'un tel enjeu ne peut donc pas reposer sur une décision prétorienne et semi-clandestine. Il suppose, au contraire, un exposé clair des contraintes et une discussion ouverte des réponses à leur apporter. Les salariés sont les premiers partenaires d'une entreprise, pas ses adversaires. D'ailleurs, une attitude péremptoire ne saurait se justifier que si l'aveuglement ou l'égoïsme menacent directement l'avenir de la collectivité de travail.

Il est vrai, cependant, qu'une telle négociation nécessite du temps et qu'elle n'est pas favorisée par un contexte dans lequel les tensions sur le marché de l'emploi créent une pénurie de personnels qualifiés.

Or, le temps était, sans doute, ce dont UTA ne disposait pas. Etouffée par le rétrécissement de ses marchés, emprisonnée dans ces mêmes marchés par l'interdiction de les étendre, la compagnie s'est trouvée, en quelque sorte, acculée à apporter une réponse par trop fougueuse aux défis qu'elle avait à surmonter.

Le tempérament qu'elle sut démontrer dans ces circonstances difficiles demeure, pourtant, à l'évidence, un atout dans le combat difficile qu'aura à mener l'aviation commerciale française dans les années à venir. Il est donc à souhaiter qu'il ne soit pas effacé par son insertion dans le groupe contrôlé par Air France.

Or, de ce point de vue comme de bien d'autres, votre Commission ne peut, malheureusement, que constater les effets contrastés entraînés par le regroupement.