

B. LES EFFETS CONTRASTES DU REGROUPEMENT

Les économies d'échelle existent sans aucun doute dans le domaine du transport aérien aux conditions et sous les réserves que votre Commission mentionnait plus haut (1). Le regroupement intervient toutefois dans un contexte de crise grave : les avantages qu'il a procurés jusqu'à présent paraissent minimes eu égard à l'ampleur des besoins de financement. Il n'est pas sûr qu'en définitive l'opération se traduise en un gain net pour Air France.

Elle n'a, pour l'heure, fait qu'amplifier les difficultés financières de la compagnie.

1. Le regroupement n'a pour l'instant apporté que des avantages limités

Le tableau ci-après a été élaboré par la BANEXI et retrace le gain complémentaire généré, pour Air France, par la réunion des trois entités. Il est révélateur des espérances de l'acquéreur au moment où la transaction s'est réalisée.

Celui-ci avait prévu, en rythme de croisière, des économies d'exploitation (2) annuelles de l'ordre de 500 millions de francs environ (250 millions réalisés grâce au rapprochement avec Air Inter et 255 millions réalisés grâce au rapprochement avec UTA). Il ne semble pas s'être trompé : la direction du groupe a annoncé, en effet, dans le courant du mois de mars que ce chiffre devrait être atteint dès 1992 ou 1993.

Les prévisions touchant les investissements ont, au contraire, dû être revues à la baisse : elles s'élevaient à 1,4 milliard de francs, or le groupe n'annonce plus qu'un montant global d'économies de 1,2 milliard de francs environ.

En fait, les chiffres communiqués doivent être considérablement relativisés : d'une part, certaines évaluations paraissent en l'état contestables ; d'autre part, ces synergies ont

1. Voir I-C.

2. Calcul fait avant impôt.

assurément leurs limites. Enfin et surtout, regroupement n'est pas forcément synonyme de synergie et réciproquement.

**Tableau des synergies
évaluées par la BANEXI - fin 1989**

EVALUATION DU POTENTIEL DE COMPLEMENTARITE

Potentiel chez UTA

	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u> --
. Economie d'investissement	100	250	250		
. Impôt sur les amortissements (1)	- 4	-14	-24	-24	-24
. Economie Industriel		60	60	60	60
. Economie Equipages		15	15	15	15
. Economie Administration		20	40	60	60
. Economie Escales		20	20	20	20
. Mise en commun force de vente		50	100	100	100
. Impôt (2)		-66	-94	-102	-102
	<u>96</u>	<u>335</u>	<u>367</u>	<u>129</u>	<u>129</u> --

Valeur actualisée à 15 % sur 15 ans = 1.130 MF à fin 1989 (3)

Potentiel chez AIR INIER

	<u>90</u>	<u>91</u>	<u>92</u>	<u>93</u>	<u>94</u> --
. Economie d'investissement		450	450		
. Impôt sur les amortissements (1)		-18	-36	-36	-36
. Economies d'exploitation		100	200	250	250
. Impôt (2)		-40	-80	-100	-100
		<u>492</u>	<u>534</u>	<u>114</u>	<u>114</u> --

Valeur actualisée à 15 % sur 15 ans = 1.190 MF à fin 1989 (3)
(soit 900 MF pour 75 % du capital)

Nota : (1) Sur la base d'un amortissement linéaire sur 10 ans (intermédiaire entre l'amortissement fiscal sur 8 ans et l'amortissement économique).

(2) Evalué à 40 % des économies d'exploitation.

(3) Les économies étant supposées réalisées à mi-année.

a) *Des synergies réelles mais des évaluations contestables*

• **Présentation des synergies**

Les chiffres livrés par le groupe, en mars 1991, font l'objet d'une présentation résumée dans l'encadré ci-dessous.

LES PREMIERS RESULTATS CHIFFRES DE LA COORDINATION

- **L'Exploitation** : 500 millions de francs annuels reductibles

- La coordination des réseaux passagers : 290 millions de francs en rythme annuel

--> La rationalisation et le redéploiement coordonné sur l'Atlantique-Nord devrait permettre, à terme, la réalisation d'une économie annuelle de 240 millions de francs.

Une seule compagnie pour chaque ville desservie sur la côte ouest ; suppressions de lignes province-New-York ; création du quotidien Orly-Newark.

--> La redéfinition des rôles d'Air France et Air Inter sur le moyen-courrier engendre d'ores et déjà une économie de 50 millions de francs.

Air Inter reprend tous les Orly-Nice et la plupart des liaisons Charles-de-Gaulle-province. Air France récupère certaines liaisons européennes et en cède d'autres à Air Inter.

- Les économies d'échelle, à proprement parler : 180 millions de francs en rythme annuel

--> Les économies d'échelle externes :

- . sur les fournitures : 20 millions de francs (carburant, presse à bord, etc..) dès 1990,
- . sur les assurances : 50 millions de francs dès 1990.

--> La réorganisation de la représentation du groupe à l'étranger : 50 millions de francs à partir de 1992.

--> La gestion commune du traitement des recettes commerciales passagers : 20 millions de francs mais seulement à partir de 1993.

--> La redéfinition des moyens en flotte : 40 millions de francs de loyers annuels (un appareil ayant pu être rendu à son propriétaire).

- La coordination forte des activités fret du groupe : 30 millions de francs en rythme annuel

--> Création d'un GIE regroupant les moyens fret d'Air France, UTA et Air Inter.

- **L'Investissement** : 1,2 milliard de francs

N.B.- L'approche quantitative des économies induites par la création du groupe conduit à comparer une situation réelle à une situation "virtuelle" : ce qui se serait passé si le groupe Air France ne s'était pas constitué. La situation "non-groupe" a été implicitement assimilée à une sorte de statu-quo par rapport aux tendances qui prévalaient avant le 12 janvier 1990. Les montants affichés ne sont ainsi que des ordres de grandeur.

Ces chiffres correspondent à des rythmes annuels de croisière : certains ont été atteints dès 1990, d'autres ne le seront qu'en 1992 ou 1993 ; ce délai avait d'ailleurs été prévu par la BANEXI.

Cette présentation laisse voir des résultats non négligeables. Ainsi que s'est plu à le souligner la direction du groupe, ces 500 millions annuels représentent :

- les deux-tiers du résultat annuel moyen d'Air France, UTA et Air Inter réunies sur la décennies écoulée, et une fois et demie celui d'Air France dans la même période,

- le quart de la capacité d'autofinancement annuelle d'Air France sur les dix dernières années.

Que vaut ce chiffre cependant face aux terribles difficultés que doit d'ores et déjà affronter la compagnie ? Elle a eu elle-même l'honnêteté de reconnaître que 500 millions de francs ne représentaient qu'un tiers du retard des recettes d'Air France sur les trois premiers mois de l'année (soit 1,5 milliard de francs).

• **Commentaire**

Examinant d'un peu plus près les commentaires qui accompagnent la présentation des économies permises par le regroupement, votre Commission a éprouvé toutefois quelques surprises touchant la définition de certaines synergies.

1. S'agissant des dépenses d'exploitation, la plus grosse partie des synergies consiste dans le redéploiement des activités d'Air France et d'UTA sur l'Atlantique-Nord. Plus de la moitié de ce poste, soit 132 millions de francs, a été créée en réalité par la prise en compte dans les synergies de l'évincement d'UTA des liaisons Province-New-York, de la réduction considérable du nombre total de ces liaisons et du recentrage de l'activité sur deux plateformes.

Soyons clairs : le regroupement a permis de mettre fin à une situation qu'Air France jugeait pour elle-même inadmissible et qu'elle avait tout fait pour rendre ingérable. Tout le monde s'accorde aujourd'hui pour dire que l'organisation du transport aérien entre la province française et New-York n'avait pas été bonne du fait, essentiellement, de l'hostilité de la compagnie nationale à son existence.

Le regroupement a été le moyen trouvé pour mettre fin à une exploitation qui s'était avérée coûteuse pour tous ; gageons que si le regroupement n'avait pas eu lieu, d'autres moyens, sans doute moins dispendieux, auraient été trouvés pour parvenir à un résultat plus rationnel. Personne n'avait obligé en 1989 Air France à perdre de l'argent sur ces liaisons. Il y a quelque excès à présenter comme une économie un retour à un statu-quo ante qu'Air France n'était pas obligée de rompre.

2. Plus grave : près des trois-quarts des économies d'investissement n'en sont tout bonnement pas !

En mars, ces économies avaient fait l'objet d'une présentation non détaillée. Votre Commission a donc cherché à obtenir un peu plus de précision à leur sujet. Réponse faite, il s'avère qu'elles se décomposent comme suit :

. Gestion commune de certains équipements des appareils du groupe	80 MF
. Vente d'un B.737-300 dont la sous-utilisation aurait été manifeste dans le cadre du groupe	160 MF
. Approche commune des projets d'extension des bâtiments dans le domaine du fret	70 MF
. Evolution coordonnée des plans de flotte des trois compagnies à moyen terme	875 MF

Sous ce dernier poste, se trouvait le commentaire suivant : avant la constitution du groupe Air France, UTA prévoyait de se défaire de 3 B.747-300 Combi, après l'arrivée de ses 6 premiers A.340 en 1993 et 1994. Air France, de son côté, envisageait, au cours de la même période, de recevoir 3 B.747-400 Combi venant se substituer à 3 appareils B.747-200 Combi, eux-mêmes destinés à prendre le relais -après réaménagement- de 3 B.747-100 de type "conjugué" qui devaient être retirés de la flotte.

Un raisonnement "Groupe" permettait de déboucher sur une solution plus avantageuse où Air France reprendrait les 3 appareils d'UTA pour remplacer ses B.747-100 et reporterait ainsi d'au moins 3 ans le projet d'acquisition de 3 B.747-400 Combi. Le différentiel d'investissement -c'est-à-dire la différence de valeur entre les 3 B.747-400 et les 3 B.747-300- était alors de l'ordre de 875 millions de francs.

Il serait donc plus exact de dire qu'une économie temporaire d'investissement sera réalisée en 1993 et 1994 : au lieu d'acheter des B.747-200 Combi pour prendre le relais des B.747-100 de type "conjugué", Air France rachètera des B.747-300 d'UTA ;

s'il doit y avoir une économie, c'est seulement à ce niveau qu'elle peut jouer et le seul différentiel d'investissement qui ait quelque sens doit être calculé par la comparaison des prix des B.747-200 et des B.747-300. En tout état de cause, les B.747-400 Combi devront bien être livrés.

Le chiffre de 875 millions d'économies en investissement doit donc être mis en pointillés pour le moins.

Il est toutefois incontestable que l'homogénéité de flotte, que la direction de groupe s'efforce de mettre en oeuvre, aura des effets non négligeables à la fois en termes de coûts d'exploitation et d'investissement. Voire, au-delà des économies d'échelle à attendre en termes d'entretien, une communalité renforcée permet naturellement d'importantes économies en matière de formation des personnels navigants techniques ne fut-ce que parce qu'elle permet aux compagnies de ne s'appuyer que sur un seul simulateur pour le type-avion considéré.

Ainsi, les économies d'investissement sont là encore bien réelles mais peut-être pas aussi importantes que le groupe Air France le prétend.

b) Des synergies qui ont leurs limites

- Certaines économies sont particulièrement modestes.

Il convient en premier lieu de rappeler que même avant le regroupement, Air France et ses filiales réalisaient un certain nombre d'économies grâce aux accords de coopération, soit entre elles, soit avec d'autres compagnies européennes, groupe Atlas, groupe Amadeus. Le regroupement n'a rien changé sur ce point. Certains effets sont, par ailleurs, singulièrement limités.

- Un poste de dépense important dans les charges d'exploitation fait l'objet d'un chiffrage dérisoire : le carburant, qui représente 10,5 % du prix de revient en 1989, s'inscrit en effet pour 1 % dans le total des économies (le poste "prestations de service" ne représente, tout compris, que 20 millions de francs d'économies annuelles).

En fait, il semble que les trois compagnies aient atteint, chacune indépendamment, une taille suffisante pour obtenir les conditions les plus avantageuses en termes d'achat de carburant. La réflexion se porte donc maintenant plutôt sur le recours à d'autres canaux d'achat. Un groupe de travail commun s'est mis en place dans

les trois entreprises afin de trouver des solutions pour sortir des réseaux habituels de vente.

Un autre poste, considérable celui-là, n'a quant à lui fait l'objet d'aucune évaluation : le personnel. Votre Commission aborde ce sujet -et cet incroyable oubli !- dans la dernière partie de son rapport.

Il n'est enfin sans doute pas nécessaire de vouloir à tout prix réaliser des synergies dans tous les secteurs ; la réflexion à ce sujet paraît toutefois en cours dans le groupe (voir infra).

• Les surcoûts du regroupement

En sens inverse, le regroupement de janvier 1990 aura sans aucun doute un coût élevé du fait de l'harmonisation des systèmes informatiques des trois compagnies.

Le degré d'intégration des systèmes informatiques d'Air France et d'UTA avant le regroupement était assez élevé.

UTA était depuis près de vingt ans cliente de l'informatique commerciale d'Air France (réservation et enregistrement en aéroport). Ces activités représentent approximativement la moitié de l'informatique au sein d'une compagnie aérienne. Par contre, les informatiques relatives au fret et à la gestion (financier, personnel, maintenance, programme, opérations aériennes) étaient totalement séparées.

Les relations avec Air Inter étaient, quant à elles, inexistantes.

Les distinctions qui existent actuellement entre les systèmes de réservation des deux compagnies résultent essentiellement des environnements et des pratiques différentes dans le traitement du trafic international et du trafic domestique. Le système d'Air Inter se limite pour l'essentiel aux ventes sur Air Inter et est totalement inadapté à la vente sur les vols des compagnies internationales. En ce qui concerne l'enregistrement, celui-ci se limite à une simple édition de cartes d'accès à bord sans aucun traitement alphabétique.

Le système d'Air France doit, quant à lui, être capable de vendre sur de nombreuses destinations, en correspondance avec d'autres compagnies, émettre des billets sur ces compagnies, communiquer avec elles, calculer la plupart des tarifs internationaux. Il doit également être capable de réaliser les mêmes opérations qu'Air

Inter, car les réservations de plus d'un million de passagers d'Air Inter transitent à travers lui tous les ans. Ses fonctions incluent donc la plupart des fonctions du système d'Air Inter.

Pour pallier à l'incompatibilité des deux systèmes, certaines agences commerciales de guichet de vente ont aujourd'hui deux terminaux, l'un relié au système Air Inter, l'autre au système Air France.

Estimant son système actuel trop limité, Air Inter avait décidé de se doter d'un ensemble informatique nouveau, aux fonctions plus étendues, se rapprochant de celles des systèmes internationaux tout en préservant le traitement de ses spécificités. Il s'agissait du projet Antarès.

Le Président Attali, tranchant dans le vif, a décidé au mois d'avril l'abandon pur et simple de la mise en place de ce projet. Même justifiée, cette décision a aussi un coût qui n'a pas été pris en compte dans les "synergies" de groupe.

Le coût du programme Antares a été estimé à 250 millions de francs. 80 millions de francs ont déjà été dépensés.

Les travaux d'adaptation du système informatique d'Air France Alpha III à Air Inter ont, quant à eux, fait l'objet d'une évaluation de 125 millions de francs au total partagés entre Air France et Air Inter.

La prise en charge se fera progressivement : un enregistrement numérique centralisé conforme aux spécifications d'Air Inter sera disponible au premier trimestre 1992, la réservation sera quant à elle traitée par le système d'Air France à partir du 1er juillet 1993.

- Le risque de transmettre les pesanteurs d'Air France à ses filiales ne peut être négligé, à la fois dans la communication dans l'entreprise (on a souvent cité la communication écrite en cours à Air France, par rapport à la communication orale, rapide, dans les autres sociétés) et dans les circuits hiérarchiques (création à Air Inter d'un poste de directeur général, obligations nouvelles d'en référer aux directions centrales de la maison-mère...)

2. Des difficultés financières croissantes

a) Les besoins de financement

• Présentation générale

Selon le dernier chiffrage de la société, les besoins de financement d'Air France restent considérables : 44,5 milliards de francs en 4 ans (1990-1993) soit 1,3 fois le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ; cela représente une moyenne annuelle de plus de 11 milliards de francs, soit le total des recettes moyen courrier -hors métropole-. Cette évaluation de 44,5 milliards de francs, intègre d'une part les corrections mineures intervenues au cours de ces derniers mois, qui concernent, comme on l'a vu, plus des reports d'investissements que des annulations, et d'autre part les nouvelles évaluations des parités monétaires qui ont été corrigées à la baisse.

Ces corrections n'ont pas toutes été ventilées poste par poste, et la présentation qui suit reprend les prévisions faites en mai 1990. Les chiffres peuvent être légèrement différents d'une année à l'autre. Ainsi, le chiffre final devait être légèrement inférieur, moins en raison d'une quelconque "synergie", que par le simple jeu des parités monétaires, puisque les prévisions du FDES étaient calculées sur un dollar à 5,80 F à partir de 1990 et la valeur finale moyenne n'a été que de 5,45 F.

A ses besoins propres, Air France doit aujourd'hui ajouter ceux de ses filiales, ce qui majore l'ensemble de près de 50 % (en 1991, 10,88 milliards d'investissements par la compagnie Air France, 15,89 milliards pour le groupe).

Le besoin de financement en investissements avions représente près de 21 milliards de francs en quatre ans. Le rachat d'U.T.A. soit 7 milliards, représente par conséquent une somme équivalente au tiers des investissements avions totaux de la compagnie, ou encore, près d'un an et 4 mois d'investissements avions. Cette opération, même financée sans dommage immédiat, ne peut qu'amplifier ou révéler les difficultés financières de la société.

Les investissements de la société se présentaient en mai 1990 comme suit (1).

1. Un tableau complet, année par année est donné en annexe.

**Investissements Air France
1990 - 1993**

	Millions de francs	%
avions	20.992	46
autres Investissements aéronautiques	5661	12,4
sous-total aéronautique	(26.655)	(58,4)
sol	4.620	10,1
Participations	7.343	16,1
Couverture de change	354	0,7
Sous-total actifs immobilisés	(38.972)	(85,4)
Remboursement des dettes	4.315	9,5
Autres besoins	2.360	5,2
Total	45.648	100

Source F.D.E.S. - Mai 1990. US \$: 5,80 F

Nota : compte tenu des corrections apportées aux programmes d'investissement et des nouvelles parités monétaires, le montant global des investissements est évalué début 1991 à 44,5 milliards de francs.

Le besoin de financement se stabilise à un niveau élevé autour de 11 milliards de francs par an, mais la répartition interne connaît des modifications sensibles, avec trois évolutions distinctes :

- . une stabilisation des investissements avions à un niveau élevé ;
- . une forte diminution des investissements en participation ;
- . une augmentation régulière des remboursements des dettes.

Cette évolution apparaît clairement dans le tableau ci-dessous :

Répartition des besoins de financement d'Air France

Millions de francs

	1990	1991	1992	1993
Avions	4.085	6.355	5.212	5.341
Participations	5.173	1.090	1.000	80
Remboursement des dettes	725	893	1.136	1.561
Autres besoins	3.098	3.472	3.151	3.276
Total	13.081	11.810	10.499	10.258

Source F.D.E.S. - Mai 1990. 1 dollar : 5,80 F

• Les investissements aéronautiques

Les investissements aéronautiques représentent 26,6 milliards de francs en paiements et 33,2 milliards de francs en engagements sur quatre ans (1990-1992) soit 68 % du total des actifs immobiliers et 57 % du total des besoins de financement.

Les mesures intervenues en 1990 (voir la partie synergies chapitre II-B) n'affectent pas le total des investissements sur la période, mais seulement le rythme des livraisons, certains appareils étant reportés. Il n'en est pas tenu compte dans la présentation qui suit, établie pour l'essentiel sur les bases de mai 1990.

Investissements aéronautiques d'Air France

Millions de francs

Engagements	1990	1991	1992	1993	Total
Avions	5.576	5.951	5.521	10.630	27.678
Autres aéronautiques	1.222	1.210	1.486	1.615	5.533
Total aéronautique	6.798	7.161	7.001	12.245	33.211

Investissements aéronautiques à Air France (suite)

Paielements	1990	1991	1992	1993	Total
Avions	4.084	6.355	5.212	5.341	20.992
Autres aéronautiques	1.224	1.413	1.430	1.595	5.662
Total aéronautique	5.308	7.768	6.642	6.936	26.654

Source F.D.E.S. - Mai 1990. 1 dollar : 5,80 F

Le haut niveau des investissements avions appelle deux commentaires :

D'une part, l'ampleur des investissements avions a été périodiquement revue à la hausse, sous l'effet de l'accélération des commandes (28 appareils commandés ferme et 14 options en 1989, 6 nouvelles options sur le B 747-400 en 1990). A l'inverse, la diminution du dollar compense partiellement le premier mouvement (les prévisions de 1989 étaient faites sur un dollar à 6,20 F, celles de 1990 sur un dollar à 5,80 F, le taux de change effectif moyen annuel a été de 5,45 F).

D'autre part, l'investissement avions, même considérable, est loin d'être exceptionnel par rapport à ceux des autres compagnies. Le développement de la flotte a été, on l'a vu, particulièrement faible, par comparaison à Lufthansa (150 appareils en 1989, 113 à Air France, alors que les deux compagnies avaient exactement le même nombre d'avions 10 ans plus tôt), et à British Airways (la compagnie britannique a reçu en 1989 trois fois plus d'appareils neufs qu'Air France).

Le plan ambitieux de modernisation de la flotte d'Air France est celui de toute grande compagnie et demeure inférieur à celui de ses compétiteurs européens.

**Commandes d'avions des trois principales
compagnies européennes**

	Air France 1990-1996		Lufthansa 1990-1996		British Airways 1990-1994	
	Fermes	Options	Fermes	Options	Fermes	Options
Airbus A 300			2			
Airbus A 310	2	2	3	15		
Airbus A 320	13	25	20	9	2	
Airbus A 321			20	20		
Airbus A 340	7	4	15	15		
Boeing B 737	13	12	45	15	27	16
Boeing B 747	15	14	11		13	10
Boeing B 757					3	8
Boeing B 767					13	19
Boeing B 747 C	6	5				
Autres					8	
Total	56	62	116	74	58	61

Nota: les commandes ne sont pas strictement comparables; les commandes d'Air France et de Lufthansa portent sur les années 1990 à 1996 ; les commandes de British Airways portent sur les années 1990 à 1994; Les sources "constructeurs" donnent toutefois des résultats légèrement différents, notamment s'agissant des commandes d'Airbus. Par ailleurs, ce tableau donne le volume des investissements et non la valeur.

Source : Lufthansa et British Airways rapports annuels; Air France questionnaire

• les autres investissements

- les investissements au sol. Selon les prévisions du FDES, en mai 1990, ils représentent une moyenne annuelle de 1,15 million de francs, mais seront vraisemblablement les premiers à subir les amputations des programmes d'investissement; ce fut d'ailleurs le cas en 1990 puisque certains investissements au sol ont été reportés en 1991.

Investissements au sol Air France

(Millions de francs)

	1990	1991	1992	1993	Total
Engagements	964	1.233	1.300	1.450	4.947
Paiements	998	1.072	1.200	1.350	4.620

Source : FDES - Mai 1990

- les participations

L'essentiel a été effectué en 1990, avec la prise de participation d'Air France dans le capital d'UTA, soit 4936 millions de francs ;Selon le ministère des transports, cette participation " a conduit à décaler certaines livraisons d'appareils prévus antérieurement" Naturellement, ces reports se retrouvent les années suivantes, ce qui explique la forte progression des paiements avions en 1991.

En 1991, 950 millions de francs seront consacrés à la poursuite de l'acquisition d'UTA . En dépit de ses difficultés, Air France, n'a pas totalement renoncé à toute opération financière, d'une part en reprenant les parts d'autres actionnaires dans ses filiales (rachat des parts de Suez dans Servair), d'autre part en majorant le capital de sa filiale financière, Air France Finance (de 7 à 307 millions de francs)

Participations d'Air France

(Millions de francs)

	1990	1991	1992	1993	Total
Engagements et Paiements	5.173	1.090	1.000	80	7.343

Source : FDES - Mai 1990

- les remboursements de dettes financières

Conséquence des emprunts en cours, les remboursements de dettes sont en vive progression sur la période, pour atteindre 1,5 milliard de francs en 1993, soit 30 % des investissements avions de l'année.

**Remboursements des dettes financières
d'Air France**

(Millions de francs)

1990	1991	1992	1993	Total
725	893	1.136	1.561	4.315

Source : FDES - Mai 1990

b) les capacités de financement

• présentation générale

"Pour les années 1990 et 1991, les besoins de financement sont considérables. Le gonflement du poste participations et l'effort important de renouvellement de la flotte conduisent à une dégradation de la situation financière d' Air France qui devra recourir à des cessions d'actifs, à l'endettement, à sa trésorerie, et probablement à des augmentations de fonds propres selon des modalités qui restent à préciser".

Cette présentation de la DGAC à la fin 1990 donne les différentes solutions offertes à l'entreprise. Toutes n'ont pas les mêmes potentiels ni les mêmes faveurs de l'entreprise, et la compagnie a résolument donné la priorité aux cessions d'actifs.

Financement des investissements Air France

	1990		1991		1992		1993	
	M.F.	%	M.F.	%	M.F.	%	M.F.	%
Capacité d'autofinancement	2.317	18	2.540	21	3.075	29	3.628	35
Cession d'actifs	3.033	23	4.550	39	2.402	23	1.732	17,5
Fonds propres ou quasi fonds propres	1.500	12	1.500	13			2.000	19,5
Augmentation de dettes financières	4.083	31	3.200	27	5.120	49	3.620	35
Trésorerie	2.148	12	20	-	- 98	- 1	- 722	- 7
Total	13.081	100	11.810	100	10.499	100	10.258	100

Source : FDES - Mai 1990

• l'autofinancement

La capacité d'autofinancement est par définition tribulaire des résultats d'exploitation de l'entreprise (capacité d'auto financement = excédent brut d'exploitation - charges financières nettes - impôt sur les bénéfices et participation des salariés). Il y a deux moyens de suivre ce taux : soit par rapport à la production, soit par rapport au total des besoins financiers (1). Ces deux indicateurs sont en baisse très sensible au cours de ces dernières années. En 1990 et 1991, l'autofinancement devrait même s'effondrer en raison de l'impact de la crise du transport aérien sur les résultats de la compagnie. La capacité d'autofinancement ne devrait remonter, selon les estimations du FDES faites en mai 1990, qu'après 1992, tout en demeurant très faible.

Les deux tableaux suivants donnent les évolutions des volumes et des ratios d'autofinancement. Le glissement des prévisions au cours des années 1988 - 1991 est tout à fait significatif de la dégradation constatée.

1. L'entreprise utilise également une autre définition, construite "sur mesure" en agréant à la capacité d'autofinancement le produit des cessions d'actifs, ce qui "donne l'ensemble des ressources d'origine interne à l'entreprise". Les ratios sont naturellement très différents.

**Capacité d'autofinancement
d'Air France**

(Millions de francs)

	1990	1991
Prévision 1988	3.955	3.975
Prévision 1989	3.535	3.826
Prévision 1990	2.317	2.540
Prévision 1991	740	1.710

Capacité d'autofinancement d'Air France

(en pourcentage)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Par rapport au chiffre d'affaires	9,3	9,4	9,2	11,5	5,6	2,12	n.c	n.c	n.c
Par rapport aux besoins financiers	81,1	51,8	67,6	66,8	24,6	5,7	15,7	29	33

1985-1990 - Source Air France - 1991-1993 - Source FDES

La situation du groupe est encore plus mauvaise puisqu'en 1990 l'autofinancement ne représente que 0,7 % de la production et 2,1 % des besoins globaux à financer.

La crise du Golfe a eu un effet amplificateur sur la dégradation des résultats de l'entreprise par le jeu conjugué des pertes de trafic, du surcout des trafics maintenus (assurances, allongement des routes...), de la hausse des prix du carburant, et des variations monétaires.

Encore convient-il d'observer, s'agissant de ces deux derniers éléments, d'une part que le prix du carburant avait connu une baisse considérable au cours de la période antérieure, d'autre part que la baisse du dollar et du yen par rapport au franc représente certes un manque à gagner sur les recettes (estimé à 840 millions de francs par rapport aux recettes prévisionnelles), mais diminue également les paiements consacrés aux investissements puisque tous les achats d'avions, y compris les Airbus, s'effectuent en dollars.

Ces réserves étant faites, l'impact brut de la crise du Golfe sur la compagnie est estimé à 890 millions de francs en 1990, soit une somme pratiquement égale au déficit de la compagnie

Hausse du carburant	+ 800 MF
Surprimes d'assurances	+ 70 MF
	<hr/>
	+ 870 MF
Produits supplémentaires provenant de la hausse des tarifs	+ 300 MF
	<hr/>
	570 MF
Baisse du trafic suite aux événements	- 320 MF
	<hr/>
Impact brut	890 MF

• la trésorerie

La compagnie disposait en 1989 d'une trésorerie abondante avec, d'une part, des placements en Sicav et fonds communs de placement (2,7 milliards de francs d'encours moyen en 1989), et d'autre part de disponibilités monétaires comptabilisées à hauteur de 3,1 milliards de francs dans le bilan 1989. Le rachat d'UTA a conduit à céder la plus grande partie des placements de trésorerie, et puiser dans les disponibilités.

• l'endettement

Malgré le recours massif aux cessions d'actifs, l'endettement de l'entreprise augmente sensiblement. Là encore, le glissement des prévisions est particulièrement significatif

Augmentation des dettes financières

(Millions de francs)

	1989	1990	1991	1992	1993
Prévision 1988	117	120	2.625		
Prévision 1989	1.412	2.245	3.268	3.592	
Prévision 1990	1.230	4.083	3.200	5.120	3.620
Prévision 1991		4.254	4.160*	1.700	3000

* Y compris leasing.

Source : questionnaires budgétaires.

Le niveau d'endettement reste toutefois encore contrôlé grâce à la politique de désendettement menée au cours des années antérieures. Pour 1991, les emprunts prendront, à peu près à parts égales, la forme d'emprunts classiques et de leasing. Pour 1992, les 1700 millions de francs prendront la forme d'emprunts classiques. Le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres) à fin 1989 était de 0,7. Les mauvais résultats de 1990 et les conséquences de la crise du Golfe sur 1991 conjugués avec l'important programme d'investissement de la période 1990-1993 vont entraîner une détérioration de ce ratio qui atteindra 1,3 fin 1993.

• le leasing

Les compagnies aériennes disposent d'une alternative à l'emprunt classique, par la voie du leasing ou crédit bail, qui consiste à louer des avions pour une durée déterminée, avec ou sans option d'achat à l'issue de la location; les techniques et avantages du leasing sont présentées en annexe. 20 % de la flotte mondiale est exploitée en leasing.

Air France utilise les deux formules de leasing, le leasing financier, avec option d'achat, et le leasing commercial. Cette dernière technique permet également de gérer les sorties de flottes d'appareils tout en profitant des opportunités de prix sur le marché de l'occasion (voir ci après). La politique de la compagnie a suivi trois périodes distinctes:

.de 1973 à 1983, le leasing américain: le premier choc pétrolier a coïncidé avec l'arrivée des gros porteurs ; des mesures ont été prises pour faciliter la commercialisation des avions en étendant la pratique des crédits d'impôts ("investments tax credit") aux avions loués à des compagnies étrangères. Le taux de location était alors inférieur de quatre points aux taux d'emprunt de l'époque. 22 avions ont été financés de cette façon sur la période, dont 2 par la voie de crédit bail japonais et 3 par la voie de crédit bail français ;

.de 1984 à 1985, les investissements ont été réduits diminuant d'autant les besoins de financements extérieurs ;

. de 1986 à 1990: le "double dip": la compagnie est à la fois propriétaire et locataire; ce système permet de conserver l'économie d'impôt que le preneur aurait eu s'il avait été pleinement propriétaire, tout en bénéficiant des loyers réduits résultant des économies d'impôt réalisées par le bailleur propriétaire. Le bénéfice tiré de ces transactions est évalué entre 6 et 8 % des prix d'achats des appareils. Cette formule est aujourd'hui couramment utilisée avec des opérations croisées complexes (lease américain sur le B. 747, lease allemand ou japonais sur le A320).

Cette technique trouve son prolongement naturel dans le "lease back", ou location en retour, qui consiste à vendre des appareils avec relocation immédiate.

• le lease back et les cessions d'actifs.

Devant la limite des autres moyens financiers, la compagnie a délibérément choisi la voie des cessions d'actifs. Il s'agit d'une évolution majeure de la politique de financement de l'entreprise comme en témoigne le glissement des prévisions entre 1988 et 1991. La part des cessions d'actifs dans le financement des investissements augmente très nettement en 1990 et 1991 puis retombe après 1992 montrant d'ailleurs la limite de la formule.

Cessions d'actifs - Evolution des prévisions

(Millions de francs)

	1989	1990	1991	1992	1993
Prévision 1988	330	330	435		
Prévision 1989	526	340	742	533	
Prévision 1990	2.345	3.033	4.550	2.402	1.732
Prévision 1991		3.852	2.551	n.c	n.c

Source : questionnaires budgétaires.

En 1990, dans l'ensemble du groupe, les cessions d'actifs ont financé 6,4 milliards de francs, soit 33,9 % des besoins.

Importance relative des cessions d'actifs dans les besoins de financement de la Compagnie Air France

1989	1990	1991	1992	1993
23 %	39 %	39 %	23 %	16 %

Source FDES 1990.

Ces cessions d'actifs sont conjugués avec des relocations d'avions. Une première opération de ce type est intervenue en janvier 1986. Cette procédure prend aujourd'hui une toute autre envergure par l'intermédiaire de la société Air France Partners Leasing.

Air France Partners Leasing (AFPL)

AFPL est une société de location et de négoce d'avions, créée à Curaçao (antilles néerlandaises), le 19 décembre 1989. Les actionnaires sont Air France Finance, (45 %) filiale à 100 % d'Air France, Partners NV, (45 %) société hollandaise, BNP Assets BV, (6 %) filiale de la banque publique, et Sufinair (4 %). On peut noter que la part des intérêts français est de 51 %. Un accord prévoit en outre toute dispersion du capital.

L'intérêt de la formule est triple :

- la vente d'avions déjà anciens et partiellement amortis dégage des plus values importantes; le prix de cession étant sans commune mesure avec la valeur inscrite au bilan,

- la compagnie conserve la pleine disposition des appareils pendant leur durée de vie résiduelle; Il est par ailleurs expressément prévu qu'Air France ne peut être dessaisie des appareils loués; De plus, la compagnie détient un droit de préemption sur les appareils cédés par AFPL (en cas de liquidation notamment),

- la compagnie reste partiellement propriétaire des avions, par l'intermédiaire de sa filiale ce qui peut être intéressant au sortir de leur utilisation par Air France. Les appareils peuvent en effet alors être loués à d'autres compagnies ou vendus; Le contrat portant sur une flotte encore jeune, entrée dans la compagnie entre 1977 et 1980, les appareils devraient conserver une valeur marchande à la fin de leur utilisation par Air France; Tout dépendra naturellement de la situation du marché du transport aérien à cette époque.

Le contrat porte sur la cession de 26 avions. Une première cession est intervenue fin 1989 dans de bonnes conditions. Cette cession-acquisition portait sur 5 B747; la sortie des appareils est étalée entre 1993 et 1996. L'acquisition a été financée à 12 % par l'actionnaire, à 3,7 % par le locataire, et à 84,3 % par divers établissements financiers (banques françaises allemandes et japonaises). Intervenue juste avant le retournement de cycle, le prix de cession a dégage une plus value de 1,6 milliard de francs.

En dépit des avantages financiers de l'opération, certaines observations peuvent être formulées.

D'une part il n'est nullement certain que les prochaines cessions se fassent dans les mêmes conditions avec une plus value équivalente à celle constatée en 1989, avant le retournement de la crise.

D'autre part, le montage d'opérations de ce type avec une société dont le siège social est à Curaçao, Antilles néerlandaises, s'accorde mal avec l'image que peut avoir l'opinion de sa compagnie nationale. Certes, les résultats des filiales sont imposés en France dans les conditions de droit commun (art. 209B du code général des impôts), mais le montage financier (acquisition par emprunt), et certaines dispositions fiscales en vigueur à Curaçao devraient limiter les prélèvements opérés en France...

Il n'est pas exclu que certaines réserves soient faites de la part d'anciens partenaires de la compagnie, -également spécialisés dans le leasing-, portant sur la constitution même de la société jugée peu compatible avec les règles des marchés publics; Indépendamment du bien fondé de cette critique, la Commission des communautés pourrait suivre une nouvelle "affaire".

Enfin, comment ne pas être frappé par la coïncidence étroite entre la mise en place de cette structure de financement (décembre 1989) et le rachat d'UTA. Certes, les deux opérations sont formellement distinctes mais il est probable que la décision de céder les actifs a été prise concomitamment au rachat d'UTA; La compagnie n'avait alors, pas d'autre choix.

La cession d'actifs ne constitue pas seulement une mesure de gestion, mais bel et bien une mesure de sauvetage.

- Les fonds propres

C'est assurément sur les apports en fonds propres que les précisions ont été les plus fluctuantes, d'une part sur les montants : 0 ou 2,5 milliards ou 1,8 milliards selon les prévisions, d'autre part sur la qualification même. Les prévisions jusqu'en 1989 portaient sur les "capitaux propres". A partir de 1990, cette notion, claire, a laissé la place à celle de "fonds propres et quasi fonds propres", pour intégrer la pratique des emprunts perpétuels qui, quoique "emprunts" figurent néanmoins dans la rubrique "quasi fonds propres", ce qui, par artifice de présentation comptable, permet d'afficher des bilans plus "présentables". La prévision est évaluée comme suit :

Fonds propres Air France

(Millions de francs)

	1989	1990	1991	1992	1993
Prévisions 1988	0	0			
Prévisions 1989	2.500	0	2.600	0	
Prévisions 1990	1.841	1.500	1.500	0	2.000
Prévisions 1991	1.841	0	3.000	n.c	n.c

Source : questionnaires budgétaires.

Ainsi, selon les prévisions du FDES les plus affinées, en mai 1990, Air France devait recevoir un apport en fonds propres "ou quasi fonds propres" de 5 milliards en quatre ans.

Cet apport dépend de l'actionnaire.

Le pourra-t-il ?

C. L'ENTREPRISE EN SITUATION DE BLOCAGE

Avec la réglementation communautaire, l'annonce d'une concurrence renforcée, les difficultés financières prévisibles, l'entreprise se doit d'avoir un autre comportement. Elle doit faire face, et non plus être une entreprise qui se retracte et tente, comme un dernier carré -lui aussi face à la concurrence britannique et germanique- de préserver pour quelques mois une situation privilégiée que tout condamne.

Mais la compagnie n'est pas seule dans cette turbulence. La maladresse et l'imprévoyance de l'Etat, tuteur et actionnaire principal, se joignent à celles de la compagnie et l'ouverture sur le privé à l'exemple de ce qui se fait dans de nombreux pays, ne paraît pas encore mûre.

1. L'Etat contrôle tout mais ne maîtrise rien

On l'a vu, peu d'activités sont autant réglementées que le transport aérien. Depuis le nombre de portes des avions ou "l'enlèvement d'animaux (égarés ?) sur les pistes" (art. 213-8 du Code de l'aviation civile -CAC) jusqu'au capital des compagnies, aux droits de trafic ou aux conditions d'émission des emprunts d'Air France (Art. L 342-3 du CAC). Rien, ni personne, ne vole, ne survole, ne décolle, n'atterrit sans le contrôle de l'Etat. Et pourtant, sans même parler de l'activité normative, aujourd'hui largement transférée à Bruxelles, beaucoup de choses lui échappent...

a) *Les ambiguïtés du discours*

• Le "ni nationalisation ni privatisation"

Sur ce point, tout, ou presque, a été dit. Nos collègues, au premier rang desquels M. Roger Chinaud (1), rapporteur général de la Commission des finances du Sénat, ainsi que M. Philippe de Bourgoing (2) ont fixé les idées. Le rachat d'UTA est une "quasi-nationalisation", une atteinte au principe annoncé dans la lettre aux Français par le Président de la République, le 9 avril 1988. Elle fait rentrer dans le champ des entreprises publiques une société de droit

1. Rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques - Sénat 1989-1990, n° 315.

2. Rapport sur le projet de loi relatif à la démocratisation du secteur public - Sénat 1989-1990 n° 67

privé. Les dispositions relatives auxdites entreprises s'appliquent désormais à UTA (cf. modification de la composition du Conseil d'administration d'UTA à la suite de l'extension des dispositions relatives à la démocratisation du secteur public).

Ce débat n'a plus qu'un intérêt historique tant il est vrai que le dogme, partout, a volé en éclat. Ajoutons cependant que cette opération intervient largement à contre courant, puisque sur le plan international, on note le poids croissant des entreprises privées, ainsi que sur le plan intérieur, puisque le Gouvernement a entrouvert, en avril 1990, le capital des entreprises nationales en les incitant à chercher des partenaires et des financements privés à hauteur de 49 % du capital. Des partenaires, pas des absorptions.

Ajoutons enfin que cette opération prend même l'allure d'un paradoxe puisque, intervenue dans un secteur où la rareté des capitaux publics explique la plupart des évolutions examinées, elle a majoré l'endettement de l'acquéreur Air France qui, sans cet investissement, eût mieux pu financer l'indispensable modernisation de son outil de production. Cet alourdissement des charges de la compagnie nationale survient, en outre, à un moment où la recomposition du paysage aérien réclame à la fois souplesse d'adaptation et aptitude à saisir les opportunités, ce que ne favorise nullement une véritable croissance de l'endettement, après que les prélèvements sur la trésorerie et la cession d'actifs auront atteint leurs limites.

• La concurrence : le "stop and go"

- Avant 1990, "halte à la concurrence franco-française".

Ce message a été martelé par tous les plus hauts responsables : *"le choix du Gouvernement est d'éviter les querelles franco-françaises dans le domaine de l'aviation(...). La dispersion des efforts qu'aurait engendrée une concurrence franco-française aurait replacé notre pays dans une guerre dépassée(...). Je ne vois pas pourquoi nous aurions suscité une concurrence franco-française en donnant à la compagnie UTA des droits de trafic qui sont actuellement ceux d'Air France" (1)". "Nous avons refusé la concurrence franco-française là où elle aurait affaibli notre pavillon confronté à la concurrence étrangère (2)."*

Le propos est clair : la concurrence sur les lignes internationales met en péril le pavillon national. Quant à la

1. Intervention de M. Michel Delebarre, Ministre des transports et de la Mer au Sénat - 26.11.88

2. Intervention de M. Michel Delebarre, Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer au Sénat - 27.11.89

concurrence sur les dessertes intérieures (hors DOM), elle n'est à aucun moment envisagée. Le choix de la compagnie, comme, avant, les décisions publiques, sont conformes à cette ligne directrice (refus de dessertes à UTA).

Ce comportement avait d'ailleurs été dénoncé une première fois par la Commission des Communautés, qui en 1989 était sur le point d'engager une procédure, non pas contre Air France, mais contre l'Etat français (voir supra -"Air France - une entreprise sans surveillance").

- Après 1990 : "vive la concurrence franco-française."

Après que la multiplication des obstacles à la concurrence ait été le meilleur moyen de garantir la pérennité du transport aérien français, Air France et l'Etat se sont retrouvés, après le regroupement opéré en janvier 1990, face à la Commission des Communautés Européennes. La Commission imposant des compétiteurs, l'Etat n'eut d'autre choix que d'accepter la concurrence, tant pour respecter ses engagements internationaux (puisque la Commission, il faut de temps en temps le rappeler, ne fait qu'appliquer des règles, issues du Traité et des directives adoptés par les Etats!...), pour donner des gages de libéralisme que pour sauver l'accord.

On sait ce qu'il advint : même si le choix fut discutable, l'Etat choisit d'attribuer des lignes à des compagnies tierces. Le courant était lancé, irréversible : 40 lignes seront accordées aux concurrents en vertu de l'accord du 30 octobre 1990, auxquelles s'ajouteront 17 lignes province-étranger fermées par Air France. Comme l'indique le nouveau ministre chargé des Transports : *"nous avons essayé de respecter l'esprit de l'accord, c'est-à-dire de créer une concurrence saine et réelle (...). La France est désormais dotée d'un grand groupe aérien, il n'est plus possible de vivre replié sur un pré carré. L'instauration de cette nouvelle concurrence est l'occasion de tourner vraiment cette page" (1). D'ailleurs, la poste elle-même doit prochainement se lancer dans le transport aérien de passagers (avec transport de colis postaux la nuit et transport de passagers le jour).*

La concurrence est morte, vive la concurrence.

Sans doute, les situations sont-elles différentes, le groupe est plus puissant, la compétition ne se fait ni avec les mêmes compétiteurs (UTA jusqu'en 1989, compagnies régionales ou charter depuis 1990), ni sur les mêmes marchés (très longs courriers avant 1990, et, dans l'ensemble, courts et moyens courriers après 1990) ; mais au-delà de ces arguments techniques, il y a bien un problème de cohérence qui se pose tant pour le citoyen qui manque de repère,

1. Propos de M. Louis Besson, Ministre de l'Equipement, du Logement, des Transports et de la Mer, reproduits dans le journal Le Monde - 1er mars 1991.

pour les compagnies régionales, qui craignent le prochain retournement, que pour le groupe lui-même, car à Air France et même à Air Inter "on ne comprend pas où on va".

b) L'imprévoyance de l'Etat

A de nombreuses reprises, l'Etat n'a été qu'un allié médiocre de la compagnie nationale. Diplomatie et transport aérien sont étroitement liés. La qualité de la première fait aussi la force du second. Certains succès britanniques ne s'expliquent pas autrement. Le succès de British Airways vient aussi d'une politique clairvoyante, qui a su négocier avec ses principaux partenaires avec dix ans d'avance.

C'est notamment le cas des relations avec les Etats-Unis. En 1976, le Royaume-Uni a renégocié l'accord bilatéral, afin de limiter strictement le nombre des compagnies américaines sur l'aéroport d'Heathrow (Pan Am et TWA). En 1990, alors que les Etats-Unis voulaient à leur tour modifier l'accord, afin de permettre à de nouvelles compagnies de prendre la place de TWA et de Pan Am, le gouvernement britannique a obtenu des concessions très substantielles qui pourront être un avantage déterminant dans la compétition internationale.

Sur cet enjeu crucial de l'atlantique nord, quelle a été l'attitude des pouvoirs publics français : mettre les compagnies américaines à Orly ! En effet, par comparaison à cette politique perspicace, l'Etat français donnait dans le même temps l'accès à Orly, aéroport préféré des usagers sur lequel arrivent pratiquement toutes les dessertes intérieures, aux deux compagnies américaines majeures (1).

La "synergie" tant déclamée, entre trafic intérieur et trafic international, jouait au profit de compagnies américaines ! Il fallut attendre 1990 pour qu'Air France ait une liaison quotidienne entre Orly et Newark. Selon les propres termes de la compagnie : "le succès de cette nouvelle ligne a été immédiat".

1. American Airlines et Continental.

Le rôle de l'Etat dans le succès britannique sur l'atlantique nord.

Alors que la plupart des compagnies européennes et américaines perdent de l'argent sur le marché transatlantique, British Airways a réalisé 33 % de son chiffre d'affaires, et de 64 % de son bénéfice total, sur les Amériques (Nord et Sud).

Ce bénéfice est en forte croissance : 65 millions de livres en 1987, 249 millions de livres en 1990. Certes, le résultat est un résultat d'ensemble qui couvre aussi bien l'Amérique du Nord que le continent sud-américain, mais il y a tout lieu de penser que la partie essentielle vient du trafic nord-américain.

Outre une gestion certainement plus dynamique et un trafic passagers quelque peu captif, la compagnie tire aussi sa force d'une réglementation très avantageuse par rapport à celle de ses concurrents européens, **habilement négociée par les pouvoirs publics.**

Après la **seconde guerre mondiale** les Etats-Unis ont conçu une série d'accords aériens bilatéraux avec le reste du monde, sur le modèle de l'accord conclu avec les britanniques, dit "accord des Bermudes". Les relations étaient fondées sur le libéralisme total (multidésignation, liberté de capacité) sous réserve de "clause de sauvegarde", en cas de déséquilibre excessif entre deux pays.

En 1976, présentant une modification radicale du transport aérien et l'implication inévitable des compagnies majeures américaines sur le marché international, les britanniques ont renégoциé l'accord, dans un sens protectionniste, en limitant les capacités offertes, les accès et le nombre de transporteurs américains : l'accès à Heathrow serait limité aux seules compagnies à vocation internationale opérant déjà dans l'aéroport avant cette date, soit Pan Am et TWA.

Ainsi, la compagnie britannique a tiré profit d'une **politique clairvoyante de l'Etat** : alors qu'en France on compte jusqu'à huit compagnies américaines en 1989, dont quatre à Paris, l'accès de mêmes compagnies au Royaume-Uni était strictement réglementé, avec sept compagnies, mais surtout deux seulement sur l'aéroport central londonien.

En 1990, cet accord a été modifié, à la suite d'une demande formulée par les Américains de **transfert** à United et American Airlines des droits sur Londres détenus par Pan Am et TWA, mais sans remettre en cause l'équilibre antérieur.

Malgré la réaction très hostile de British Airways, dont la position avait été affaiblie quelques semaines plus tôt par de nouveaux droits accordés sur le Japon à une compagnie britannique concurrente (Virgin Atlantic), le Gouvernement anglais a donné une suite favorable à cette demande américaine (d'ailleurs conforme à une politique libérale prônée par les représentants britanniques).

A court terme, l'accord comporte certes un certain affaiblissement de la position britannique. Mais, le **Gouvernement** a obtenu en échange, des **concessions** très importantes, avec, d'une part, le droit d'ouvrir de nouvelles lignes à partir des Etats-Unis vers l'Amérique latine et le pacifique (sauf le Japon), et, d'autre part, l'accès au trafic intérieur américain par l'intermédiaire notamment du "code sharing" qui permet de faire apparaître British Airways dans la liste des vols "directs" entre une ville américaine desservie par un partenaire, et Londres (la ligne Des Moines (Iowa)-Londres, malgré un changement à New-York, apparaît sous un vol British Airways, alors même que le trajet Des Moines-New-York est assuré par une compagnie américaine, partenaire de la compagnie britannique). Cet avantage pourra, à terme, être déterminant dans la concurrence. (1)

(1) Voir ci-après chapitre IV - A -

c) La démission de l'Etat

L'Etat laisse l'entreprise tenir un rôle qu'elle n'a pas à avoir.

Est-ce un travers propre aux entreprises publiques, mais la compagnie est "convaincue d'incarner la légitimité de l'intérêt général" (1). Présentée comme une "sorte de Quai d'Orsay (...) remarquable pour rapatrier les Français en difficultés, mais pas pour s'adapter à la conjoncture" (2), elle excelle d'ailleurs dans ce rôle :

défenseur du pavillon "qu'aurait-on dit si UTA avait été achetée par les britanniques ?",

défenseur de la souveraineté nationale contre les technocrates de Bruxelles,

défenseur des deniers publics contre les exigences des régions car "sur le plan de la rationalité économique, le maintien de ces dessertes était indéfendable"

défenseur d'un centralisme parisien que tout dénonce, et pour tout dire, défenseur d'une conception saine du transport aérien.

Mais elle exerce aussi ce rôle parce que bien souvent, la place est laissée vacante par l'Etat. C'est assurément dans l'évaluation du rôle du transport aérien dans la politique d'aménagement du territoire que les lacunes de l'Etat apparaissent au grand jour.

1. L'expression est de M. Roger Chinaud, rapport d'information sur le contrôle des entreprises publiques - Sénat 1989-1990 - n° 315.

2. Le Monde - 12 avril 1991.

Transport aérien et aménagement du territoire

Le Gouvernement a inspiré des mesures vigoureuses en matière de politique des transports : un schéma routier et autoroutier, avec trois plans successifs (Plan Méhaignerie, Plan Faure, Plan Delebarre), un schéma national des dessertes TGV, mais nulle part existe un schéma du transport aérien. Il existe un plan du fer et de la route, mais l'air est laissé à l'appréciation des compagnies. Les incitations publiques existent pourtant, mais sans cohérence. La desserte aérienne, comme, sauf exception, les infrastructures aéroportuaires ont été exclues dès le départ du champ des contrats de plan Etat-Régions.

Ainsi, de façon éminemment paradoxale, dans ce domaine réglementé à l'excès, la desserte aérienne est laissée au marché.

Cette démission a de graves conséquences :

- **pour l'Etat** lui-même. Il est impensable que pour de tels enjeux, il n'y ait pas de coordination entre administrations et entreprises publiques, sur fonds de querelles de grands corps, entre les "X ponts" de la SNCF ou de l'équipement et les ingénieurs de l'aviation civile de la DGAC.

- **pour les régions**, il faut laisser la liberté aux compagnies mais aussi bâtir avec les régions un véritable projet de développement, pour éviter d'éventuelles infrastructures inutiles source de gaspillage et de déception, mais aussi avoir un débat de synthèse sur les conséquences à long terme, du choix parisien de la compagnie nationale.

Il y a place pour plusieurs pôles de développement. L'Etat par aménagement du territoire interposé doit y concourir, même contre l'avis ou les intérêts de la compagnie,

- **pour les entreprises** elles-mêmes, car ce fonctionnement compartimenté à l'excès des administrations et des entreprises gêne la stratégie qu'elles peuvent avoir. Le conseil d'administration d'Air Inter eut été le cas échéant un des lieux appropriés pour cette réflexion, mais selon l'expression d'un haut responsable entendu, "l'actionnaire SNCF s'y comporte en observateur..." Le délai entre la commande et la livraison d'un avion exige une information précise sur les projets. Ainsi, la compagnie Air Inter avait commandé des A 300 en prévision de dessertes Paris-Bordeaux. La mise en oeuvre du TGV imposera l'A 320.

Il faut repenser politiquement le transport aérien.

Considérant que son image est par définition intouchable, la compagnie s'entoure de précautions extrêmes et classe volontiers en "confidentiel" des données qui figurent pourtant dans les rapports annuels des compagnies étrangères.

Ainsi, la répartition du chiffre d'affaires par réseau figure dans les rapports de British Airways et Lufthansa. Par dans celui

d'Air France (ou plus exactement plus dans celui d'Air France car cette donnée a été supprimée dans le rapport annuel de 1989).

Ainsi, la rentabilité des différents réseaux figure dans le rapport annuel de British Airways et a été communiquée dans la presse allemande sans démenti de Lufthansa. La Commission n'a pas eu ces informations.

Ainsi, la répartition des personnels selon leur niveau de rémunération (ainsi que les salaires versés aux principaux cadres), figure dans le rapport annuel de British Airways (1). La Commission a obtenu cette répartition, mais entourée de telles recommandations qu'elle n'oserait enfreindre cette sacro-sainte règle du secret.

Les 50 millions d'actionnaires d'Air France sont sur de nombreux points, moins bien informés que n'importe quel actionnaire de British Airways. Cette attitude de la compagnie est assurément révélatrice d'un état d'esprit, d'un culte, que l'Etat lui-même n'impose qu'aux affaires d'Etat.

2. Les ambiguïté du statut

a) Contrat de plan et contrat moral

• Les règles juridiques

- La tutelle

La tutelle administrative du Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget sur les sociétés Air France et Air Inter s'exerce de manière principale dans le cadre du décret du 9 août 1953 modifié par le décret du 16 février 1978 relatif au contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques nationales.

Le décret du 26 mai 1955 (n° 733) modifié par le décret du 21 mai 1973 (n° 501) portant notamment aménagement des textes relatifs au contrôle économique et financier de l'Etat s'applique également aux sociétés Air France et Air Inter.

Par ailleurs, s'agissant des investissements, le décret du 30 juin 1955 (n° 875) portant création d'un Fonds de développement économique et social et le décret du 18 octobre 1955 (n° 1368) relatif aux attributions du Conseil de Direction du F.D.E.S. ont été appliqués à Air France et l'ont été au niveau du groupe Air France à compter du Conseil de direction du 6 décembre 1990. De même le Conseil de direction examine les modalités de financement de ces investissements.

1. Voir annexe 27.

Enfin, conformément au Code de l'aviation civile, les tarifs et les programmes d'exploitation de la compagnie nationale sont soumis à l'approbation de l'Etat, comme le sont les tarifs et les programmes d'exploitation de l'ensemble des compagnies aériennes françaises.

- Les sujétions imposées par l'Etat

De l'avis même de l'administration : "Les sujétions imposées par l'Etat aux entreprises publiques de transport aérien ont considérablement diminué" jusqu'à ne plus justifier l'inscription d'une somme quelconque à ce titre dans les deux derniers budgets de l'aviation civile. Seuls demeurent inscrits au budget des transports terrestres les fonds relatifs à la continuité territoriale entre le continent et la Corse, au budget du Ministère des Affaires étrangères, ceux relatifs à la desserte de Strasbourg, capitale européenne.

Des obligations peuvent toutefois être imposées aux compagnies aériennes. Quatre cas peuvent être distingués :

. Les obligations générales : pour les besoins de l'Etat dans le cadre de la crise du Golfe, un décret du 14 janvier 1991 a ouvert le droit de réquisition des compagnies aériennes françaises. Les services et les personnels de la compagnie nationale comme ceux des autres compagnies, peuvent ainsi être requis pour assurer au bénéfice de l'Etat les transports nécessaires, notamment, au rapatriement des personnes dans la région du Golfe.

. Les obligations de dessertes d'intérêt général, qui font l'objet de conventions particulières (desserte des DOM au départ de métropole, desserte bord à bord entre la Corse et le littoral continental, desserte de Strasbourg).

. Les obligations contractualisées avec Air France. Ainsi, l'article L 342-2 du Code de l'aviation civile prévoit que les obligations qui sont imposées à la compagnie nationale dans l'intérêt général font l'objet de contrats préalables assortis des cahiers des charges, passés entre la compagnie, d'une part, l'Etat, les collectivités publiques, d'autre part. Le dernier contrat de plan entre l'Etat et la compagnie nationale Air France est arrivé à échéance en 1986. Un nouveau contrat de plan devrait être négocié prochainement (voir ci-après).

. Les obligations contractualisées avec Air Inter : les relations entre l'Etat et la compagnie Air Inter sont régies par la convention du 5 juillet 1985.

Par cette convention, l'Etat accorde l'exclusivité de la compagnie sur son réseau domestique en contrepartie de l'engagement de la compagnie d'assurer sa mission de service public. La compagnie doit ainsi assurer le meilleur service possible au moindre coût, la continuité du service, améliorer sa productivité,

développer les liaisons inter-régionales et la desserte des régions enclavées au moyen de la péréquation interne.

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

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

- Le contrat de plan avec Air France

L'Etat et Air France ont signé leur dernier contrat de plan le 11 octobre 1984, celui-ci concernait la période 1984-1986. Par la suite de 1986 à 1988 le gouvernement n'a pas eu pour politique de conclure des contrats de plan avec les entreprises publiques.

Depuis lors, des réflexions ont été engagées pour préparer un nouveau contrat de plan dont la mise au point a été différée pour permettre d'intégrer les perspectives créées par l'achat d'UTA par Air France.

Aussi le prochain contrat de plan entre l'Etat et Air France devrait être conclu à la fin du premier semestre 1991, porter sur le groupe Air France et couvrir la période 1991-1993, ce qui nécessitera un effort préalable de rassemblement des données passées sur une base consolidée et d'établissement de perspectives pour le groupe intégrant pleinement les effets de synergie attendus avec les différentes sociétés du groupe.

Ce prochain contrat de plan devrait comporter selon la philosophie traditionnelle les rubriques et principes classiques en la matière dans le domaine financier (rentabilité, modalités du financement), dans le domaine social, (formation, productivité et conditions de travail), dans le domaine technique, (investissements, contrôle aérien), dans le domaine commercial (offre et qualité du service), dans le domaine des relations avec l'Etat, (environnement réglementaire et rémunération de l'actionnaire).

• Le contrat moral

L'exercice de la tutelle est apparemment souple. L'entreprise insiste notamment sur sa totale liberté de gestion en matière de choix et matériels, alors même qu'à des moments importants pour les autres sociétés nationales (Aérospatiale, SNECMA), l'Etat aurait pu faire pression pour le choix de certains matériels à forte participation française (Airbus, CFM).

La D.G.A.C. s'est-elle déjà opposée à une demande formulée par la compagnie nationale ? Le ministre en exercice répond à cette question par des "exemples convaincants" (sic) : *En 1989, la D.G.A.C. a refusé un relèvement des tarifs entre la métropole et les DOM ; elle s'est également opposée à l'ouverture de lignes entre Marseille, Toulouse, Bordeaux, d'une part, et New York d'autre part*".

Il va sans dire que ces "refus" sont totalement factices. Sur le premier point -relèvement des tarifs- le marché aurait de toute façon condamné la majoration. Sur le second point -lignes province - New York- il a été abondamment démontré qu'il ne s'agissait pour Air France que de présenter un contre-projet aux demandes formulées par UTA, sans aucune intention réelle de s'investir dans ces dessertes. La suite a d'ailleurs prouvé le désintérêt de la compagnie.

En échange d'une tutelle de gestion souple, il existe de façon informelle un contrat moral issu des relations étroites entre le pouvoir en place et les directions des entreprises.

Sans doute l'entreprise est-elle libre de gérer comme elle l'entend, en gestionnaire, mais on se souvient malgré tout des propos du Premier Ministre, interrogé sur le regroupement, affirmant sans détour : "j'ai piloté l'opération" (1).

Il s'agit d'ailleurs d'une constance qui peut aussi jouer dans l'autre sens. Ainsi, dans un moment crucial, peu avant l'examen définitif de premières demandes de dessertes internationales par UTA en 1987, le Président de la compagnie Air France s'en était inquiété auprès du Gouvernement. Les arguments avait dû être convaincants, car celui-ci renonçait à suivre l'avis favorable du CSAM et refusait de nouvelles dessertes transatlantiques à UTA.

Ainsi, on ne sait pas toujours qui des deux, de l'entreprise ou de l'Etat, gouverne l'autre. A moins que se ne soient les mêmes, car les liens sont étroits entre le pouvoir et l'entreprise. Il suffirait de dresser la liste et l'origine des personnalités nommées aux postes clefs et souvent issues des cabinets ministériels, pour s'en convaincre.

Peut-on n'être qu'un gestionnaire quand on vient de si haut ?

b) Logique économique et logique sociale

Si l'Etat surveille la rentabilité, parfois au détriment du développement, il veille aussi aux relations sociales, par des consignes plus ou moins informelles ou des interventions directes. Dans les deux cas, la liberté de gestion de la compagnie est encadrée.

• **La préférence à la tranquillité sociale**

Où vont les préférences de l'Etat ? A la tranquillité sociale.

Tous les gouvernements s'inspirent de cet objectif prudent et les initiatives courageuses, en son temps, de M. Delebarre, lors du conflit sur le "pilotage à trois" doivent être saluées à leur juste mesure.

Rappelons quelques péripéties significatives.

Premier exemple : le conflit de 1971

L'un des conflits aéronautiques les plus graves eut lieu en 1971. L'ensemble des transports aériens français fut alors bloqué par une grève des pilotes. Après plusieurs semaines de conflit, le Premier ministre de l'époque et son conseiller social ont souhaité qu'il y soit mis fin par la discussion d'un accord.

L'accord fut signé le 16 mars 1971. Dans cette affaire, l'Etat n'a pas seulement souhaité une négociation, ce qui était normal, mais a imposé la fin du conflit, quel qu'en soit le prix. Ce prix, à long terme, est particulièrement élevé. Cet accord, dit "P.V. du 16" (1), très largement inadapté aux conditions de vol et aux appareils actuels, réglemente encore aujourd'hui l'ensemble des rémunérations et des conditions de travail des pilotes des compagnies publiques.

Cet accord est considéré par beaucoup comme l'une des entraves les plus sérieuses à l'évolution des compagnies françaises.

Deuxième exemple : le conflit de Nice.

Ce conflit, qui sera examiné en détail dans la suite du rapport, avait pour origine le transfert des agents d'Air France aux postes d'Air Inter. Ils ne perdaient ni en salaire, ni en conditions de travail, mais, en changeant d'uniforme, ils perdaient en image. Un conflit spontané s'est déclenché, quelques jours après que la direction ait clairement annoncé, sur place, "qu'il n'y avait rien à négocier".

1. Voir ci-après chapitre IV-C - Le personnel.

Quelques semaines plus tard, tout était modifié, tout était accordé.

On ne peut exclure qu'après un regroupement aux objectifs incertains, après des fermetures de lignes unanimement critiquées, la puissance publique ait vivement recommandé aux responsables du nouveau groupe d'éviter une nouvelle épreuve de force qui comportait des risques non négligeables d'extension à d'autres escales.

Troisième exemple : le conflit à Air Inter du pilotage à deux sur l'A 320.

Un premier conflit sur le pilotage à deux était intervenu lors de l'introduction du B 737 à Air France. Après plusieurs mois de blocage, entraînant des retards dans les commandes d'appareils, la mesure avait fini par être acceptée, moyennant des aménagements techniques et des avantages de formation. Mais, le conflit le plus grave est intervenu à Air Inter en 1988.

Contrairement aux deux affaires précédentes, l'Etat a cette fois totalement soutenu la direction.

La grève à Air Inter sur la question du pilotage à deux de l'Airbus A 320 constitue une date décisive dans l'histoire du transport aérien français : pour la première fois, un président de compagnie tenait bon et recevait l'appui total du ministre, M. Michel Delebarre, dans un conflit majeur, face à une revendication essentielle de ses pilotes. Le président de la compagnie, appuyé cette fois par les pouvoirs publics, imposait la seule solution qui fut raisonnable (la plupart des pilotes se sont d'ailleurs ralliés au pilotage à deux sur l'A 320).

Jusqu'alors les compagnies publiques étaient en quelque sorte soumises à une règle informelle : et tous savaient au fond d'eux-mêmes qu'en France, ce n'est ni le premier ministre -quoiqu'il dise-, ni le président -quoiqu'il pense- qui dirigent les compagnies, ce sont les pilotes...

Avec la fin du conflit A 320 naissait un nouvel équilibre entre direction et pilotes, sans confusion des rôles.

Cet acquis doit être maintenu, il faut -cela paraît banal- que la direction dirige en ayant les mains libres. C'est en particulier le cas de la politique salariale, car les règles issues de la grille de la fonction publique s'appliquent fort mal aux cadres de haut niveau dont l'entreprise a besoin. C'est aussi le cas pour la gestion sociale en général. Faute de quoi, pour reprendre une expression bien connue, il

y aurait, à Air France, des pilotes dans les avions, mais y aurait-il toujours un patron dans la compagnie ?

• L'emploi

Air France n'est pas une entreprise de main-d'oeuvre, mais c'est une entreprise publique phare. 1.000, 2.000, voire 10.000 suppressions d'emplois comme on l'a évoqué, pèseraient somme toute fort peu eu égard aux 2.603.100 demandeurs d'emplois recensés fin mars 1991, mais dans une période où les risques de dégradation se multiplient et soulignent la détérioration du marché du travail, toute décision majeure qui concernerait l'emploi en France, dans la compagnie, serait très difficilement acceptable pour les autorités de tutelle.

Les objectifs du contrat obligeront la direction de la compagnie à une gestion qui lui permette d'obtenir ces résultats et, quelles que soient les mesures à prendre -à savoir obligatoirement des licenciements- le pouvoir politique s'y opposerait-il ?

La question -ce fut d'ailleurs la dernière question de la Commission- a été posée au Gouvernement.

Il fut répondu que "l'Etat n'est pas l'employeur et n'a pas pour rôle de se substituer à l'employeur (...) Rien n'interdirait dès aujourd'hui au groupe Air France de procéder à des licenciements. Simplement, si nous avons de l'avenir une vision optimiste, avec un groupe restructuré ayant pu atteindre ses objectifs de productivité, de compétitivité, dans une phase de nouveau développement de la clientèle du transport aérien, la perspective des licenciements peut être évitée. En revanche, si la reprise de la croissance du trafic aérien n'avait pas lieu et si nous étions mal préparés à la concurrence, nous aurions des motifs d'appréhension sur le devenir de ce groupe ainsi que sur les mesures qu'il pourrait avoir à prendre".

Cette attitude appelle deux commentaires.

- Cette position d'attente, subordonnée au développement du transport aérien et à la restructuration réussie du groupe, est aujourd'hui grandement facilitée par l'habitude du recours massif aux affrètements de compagnies extérieures. Cela donne à la compagnie une marge de sécurité considérable, puisqu'avant d'examiner avec courage et lucidité les structures internes et les sureffectifs, la compagnie renonce d'abord aux affrètements extérieurs, reportant sur autrui le soin de gérer les difficultés sociales.

. L'emploi paraît subordonné aux perspectives du groupe et du trafic aérien : avec une vision optimiste, la perspective des licenciements peut être évitée ; dans le cas contraire, il y a des motifs d'appréhension.

D'autres compagnies ont fait pourtant un choix inverse. Elles ont opéré de larges coupes dans les effectifs, se donnant les moyens d'assurer de bonnes perspectives à la compagnie, puis ont réembauché en phase de développement.

Le choix de l'entreprise face au sureffectif se résume schématiquement de la façon suivante :

Solution A : 1. on garde l'emploi, et on attend la suite,
2. si la suite est bonne on a de la chance, si la suite est mauvaise on licencie.

Solution B : 1. on licencie et on attend la suite,
2. si la suite est bonne on réembauche, si la suite est mauvaise on ne regrette rien.

Avec la concurrence qui s'annonce, les faits ne donneront raison qu'à l'une des deux solutions.

c) *Logique financière et logique économique*

• **Présentation générale - La priorité à la rentabilité**

"L'important c'est d'être bénéficiaire, la tutelle pèse moins lourd".

- En une phrase, un ancien président d'Air France donne le ton et résume les relations entre l'Etat et la compagnie. Ce verdict est d'ailleurs confirmé par tous les observateurs extérieurs, ainsi la Cour des Comptes considère que *"la politique commerciale d'Air France a été fondée plus sur la recherche de la rentabilité que sur le développement"*. Certes, l'un ne va pas sans l'autre et l'objectif du dernier contrat de plan de 1984 était bien de doter la compagnie d'une structure financière solide afin d'aborder sa phase de modernisation mais, en réalité, l'Etat se satisfait fort bien d'une compagnie qui, a priori, ne pose pas de problème, paye des impôts, dégage des bénéfices, verse des dividendes, même modestes. L'Etat privilégie le court terme à la préparation du futur.

L'entreprise a d'ailleurs pleinement répondu à cet objectif qui lui était assigné. Les résultats, redevenus confortables à partir de 1985, ont permis de masquer une insuffisance de fonds propres et une perte de compétitivité.

L'expérience du contrat de plan de 1984 fut à cet égard, parfaitement révélatrice : le contrat prévoyait 712 milliards de francs de bénéfices en trois ans (résultat net avant impôts), l'entreprise en dégagera 2,98 milliards, (1) soit quatre fois plus... Alors, on supprima la dotation en capital.

- De la même façon, l'Etat pouvait être satisfait d'une compagnie et, d'une façon générale, d'un secteur qui dégagait des rentrées fiscales non négligeables ou des rentrées en devises substantielles. Ces données sont présentées dans le tableau ci-après.

**Impôt sur les sociétés versé
par les principales compagnies aériennes**

(en millions de francs)

Sociétés	1985	1986	1987	1988	1989
AIR FRANCE	486,0	388,9	467,3	239,2	50,7
AIR INTER	158,4	435,4	300,0	95,8	36,0
UTA	112,0	182,7	97,2	133,8	1,0
TOTAL	756	1007	864	469	87

Nota : la chute constatée en 1989 est liée à la diminution des résultats, déjà très sensible en 1989 pour l'ensemble des compagnies.

• Les conséquences sur le capital

- Dans cette situation apparemment confortable, tant par les résultats que par une conjoncture favorable, Air France ne constituait pas une priorité aux yeux des pouvoirs publics comme le montre le tableau ci-après. La manne de l'Etat était largement distribuée à d'autres. En trois ans, l'Etat a versé plus de 18 milliards de francs au titre de dotations en capital aux entreprises nationales, auxquels s'ajoutent 15 milliards de reprise de dette, soit 33 milliards de francs au total et pas un franc à Air France.

1. La baisse considérable du prix du carburant n'était il est vrai pas étrangère à l'amélioration spectaculaire des résultats...

LES « PUPILLES DE L'ETAT » ONT ENGRANGÉ 215 MILLIARDS DE FRANCS												
Entreprises	Reprises de dettes	Dotations en capital			Autres apports publics*		Apports extérieurs**			Bénéfices réinvestis		Total
		1988	1989	1990	1989	1990	1988	1989	1990	1988-89	1989-90	
Air France							2.500		880	450	4.030	
Elf Aquitaine					6.080		4.200		6.160	5.030	21.470	
Bull		1.000	500	1.000		1.500			290	- 270	4.020	
EMC		40							240	260	340	
Orion		1.100							2.980	2.440	6.520	
Pecheury			1.000				5.310		1.920	3.420	11.650	
Renault	6.000			4.100					11.230	8.910	38.310	
Rhône-Poulenc					4.680	7.260	1.800		2.220	2.400	18.360	
Talbot				2.000		1.210			1.720	1.110	6.040	
Umicor Sncor	9.100		210						4.630	7.070	21.010	
Alcatel		1.250							- 40	110	1.320	
Snecma		1.650		500					0	350	2.500	
GIAT Industries				1.000							1.000	
AGF						3.570			1.830	2.260	7.660	
GAN					1.470	650			1.800	1.780	8.540	
UAP						3.900			6.600	2.370	16.870	
BNP						11.950			3.470	2.790	18.210	
Crédit Lyonnais					1.500	11.550	3.950		1.340	2.840	21.180	
CC					1.000				660		1.860	
Banque de Bretagne			140						0		140	
Banque Paribas						160						
Divers et réserves			250	3.200					0		3.450	
Total	15.100	5.040	4.100	9.800	3.970	42.540	13.920	13.810	19.630	41.560	45.370	
	15.100		18.940			46.510			27.360		86.930	

* Il s'agit essentiellement d'apport de titres

** Apport extérieurs au marché des capitaux ou à d'autres investisseurs

*** Ces totaux incluent des coupes comtes et ne correspondent pas à une consolidation.

**** Y compris intérêts minoritaires.

Chiffres en MF, arrondis à la dizaine de MF ;

résultat réinvesti = résultat net consolidé (y compris minoritaire) - dividende versé par la mère (pour Thomson et pour le GAN, on a de plus soustrait la part de dividende versée aux minoritaires de CSF et du CIC respectivement).

Source : La Tribune - 28 mars 1991

- Dans les années récentes, l'Etat a négligé son rôle d'actionnaire.

Les augmentations de capital avaient jusque là souvent été irrégulières, et intervenaient le plus souvent par à coups, pour faire face à de nouveaux investissements (le capital a quintuplé en 1962 pour faire face aux investissements en Boeing 707, doublé en 1972 peu après la mise en service des Boeing 747 et l'arrivée des Airbus A 300). Pour tenir compte du déficit entraîné par les deux chocs pétroliers, l'Etat a toutefois assuré un apport de fonds propres (capital et avances) faible mais régulier jusqu'en 1986. Mais dans l'ensemble l'apport public régressa aux premiers signes d'amélioration. La dernière augmentation de capital, de 2,75 milliards de francs à 3,15 milliards de francs, fut réalisée à 98 % par la transformation d'avances versées par l'Etat antérieurement (395,6 MF).

Apport de l'Etat en fonds propres - Air France

(Millions de francs)

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
100	260	165	521	0	350	4	0	0	0

Capital social d'Air France

(Millions de francs)

1948	1962	1967	1972	1977	1982	1985	1986	1987	1988	1989
100	500	500	1.000	1.373	1.818	1.973,7	2.758,5	3.156,57	3.156,57	3.156,57

- Cette politique de retenue pouvait s'expliquer en 1987, car il existait alors un projet visant à faire financer une augmentation de capital par des capitaux privés (voir ci-après), mais dès 1988, la situation apparaissait intenable, puisqu'il n'y avait ni projet d'augmenter les dotations publiques, ni projet d'ouverture aux capitaux privés.

Telle fut pourtant la solution choisie en Allemagne, la part de l'Etat étant ramenée progressivement à 51,4 % à la suite de deux augmentations de capital auxquelles il s'était volontairement abstenu de participer. Le capital social de Lufthansa est aujourd'hui de près de 5,4 milliards de francs, soit 78 % plus élevé que celui d'Air France.

A noter également que si la situation n'est pas favorable à Air France, elle est totalement aberrante à Air Inter, puisque le capital de la compagnie s'élève à ... 76 millions de francs ! La société corrige toutefois cette sous capitalisation par des provisions très importantes qui majorent les capitaux propres, notamment les provisions pour renouvellement de matériel aéronautique qui sont près de 60 % supérieures à celles d'Air France (910 MF pour Air Inter, 566 MF pour Air France, pour une flotte cinq fois plus nombreuse...).

• Récents développements

2 milliards pour Air France

Alors que l'entreprise connaît aujourd'hui des difficultés financières majeures, l'Etat, après un retard accumulé depuis de nombreuses années, a décidé d'accorder une dotation en capital de 2 milliards de francs. Le principe de cette dotation est acquis. Son versement est toutefois subordonné à la conclusion préalable d'un contrat de plan entre l'Etat et la compagnie, qui devrait avoir lieu cet été.

Cette opération vise à renforcer les fonds propres et permettre, par un effet de levier d'aider l'entreprise à trouver d'autres financements en concourant ainsi à consolider l'entreprise.

Cette initiative appelle trois observations :

- **Le renforcement de fonds propres** paraît indispensable pour corriger les erreurs antérieures, tant de l'Etat, qui rattrape plusieurs années de retard (l'absence d'augmentation en 1987 et 1988 était, elle, justifiée par un projet d'ouverture du capital à des capitaux privés), que de l'entreprise, car l'on s'explique mal l'extrême faiblesse de provisions pour renouvellement de matériel aérien que le recours au crédit-bail ne permet pas de justifier totalement.

- Cette dotation est inférieure aux **prévisions** établies dès 1988 par la compagnie puisque le tableau de financement prévisionnel sur les années 1988 à 1992 faisait état d'une première augmentation de capitaux propres de 2,5 milliards de francs en 1989, et d'une seconde de 2,6 milliards de francs, en 1991 précisément. Or, entre 1989 et 1991 les investissements financiers se sont accrus d'au moins 7 milliards de francs, et la dotation finalement prévue paraît bien modeste.

- **La relation avec le rachat d'UTA** ne peut être totalement évacuée. Sur le plan financier, le schéma est clair : une première tranche, cinq milliards, a été rachetée sans appel à l'Etat. On ne peut toutefois s'empêcher de constater que les deux milliards que l'Etat prévoit d'attribuer correspondent pratiquement au solde qui reste à financer, ou au surcoût par rapport à la première estimation de la valeur d'UTA. Mais comparaison n'est pas raison, et la Commission se gardera d'affirmer que l'Etat, deux ans après, finance à son tour le rachat d'UTA. En revanche, ce qui est incontestable, c'est que si la première tranche du rachat a modifié la structure de l'actif, sans conséquence majeure (augmentation des actifs financiers, compensés par une diminution des actifs avions et de la trésorerie), elle a aussi accentué le poids de l'endettement (+ 1 milliard) que les cessions d'actifs, nécessairement limitées dans le temps, ne parviendront pas à maîtriser, ne laissant à l'Etat d'autres solutions que de relever le haut du bilan, par la voie d'une dotation en capital. L'apport envisagé ne ferait par conséquent que prendre acte de ce déséquilibre.

- Enfin, bien qu'il y ait une divergence possible entre les commissaires européens, une **réaction de la Commission des communautés européennes** ou de concurrents étrangers ne peut être exclue. Aucune démarche n'a encore été effectuée à ce jour, en raison de l'absence de notification (qui ne peut d'ailleurs intervenir puisqu'il s'agit d'un projet de versement subordonné à la conclusion d'un contrat de plan), mais il est vraisemblable que celle-ci ne tarderait pas.

La logique défendue à Bruxelles est que l'apport de l'Etat n'est justifié que si un actionnaire privé effectuait un choix équivalent.

A l'évidence, ce seul argument est insuffisant : les circonstances sont telles qu'il serait fort peu probable qu'un actionnaire privé soit effectivement tenté, aujourd'hui, d'investir deux milliards de francs dans une société qui en perd près d'un !...

Mais en dépit des critiques qu'on peut lui apporter, la position communautaire existe, forte. Un passé, souvent conflictuel, existe lui aussi (voir chapitre II A - La concurrence imposée par Bruxelles).

La Commission de contrôle estime que le risque de voir dénoncer une dotation, significative aux yeux de Bruxelles, mais insuffisante pour assurer le plein succès de l'entreprise, est réel et sérieux.

Quelle que soit la position finalement retenue, en espérant cependant qu'elle soit favorable à Air France, ce nouveau censeur renforce les difficultés de la compagnie et ajoute un élément aux nombreux blocages financiers auxquels elle est confrontée.

3. L'ouverture inéluctable aux capitaux privés

L'ouverture aux capitaux privés paraît inéluctable. Tout y conduit. Tout le permet. Une opération de ce type, comportant une augmentation de capital répartie entre l'Etat et les investisseurs privés a été préparée en 1987 avant que le krach boursier ne la stoppe et que le gouvernement suivant ne l'enterre. Une occasion exceptionnelle, ce jour-là, a été perdue. Il faudra toutefois attendre quelque temps encore pour qu'une autre se présente.

a) Tout y conduit

Il suffit de rappeler en quelques mots les principaux arguments développés dans le cours du rapport.

- **Les difficultés budgétaires (Voir ci-dessus paragraphes précédents)**

La compagnie, dans un marché hautement concurrentiel, tant à l'extérieur qu'en métropole, est aussi en compétition avec les autres sociétés nationales d'envergure mondiale, qui, elles aussi, attendent de l'Etat qu'il joue son rôle d'actionnaire.

Paradoxalement, les difficultés des sociétés sont souvent un atout pour bénéficier de fonds publics, et tel un pompier pyromane, l'État comble le retard qu'il a laissé se creuser. Est-ce une bonne méthode de traiter au coup par coup les besoins de financement du secteur public ? Air France, dans cette situation, par son marché, par son image, paraît au moins aussi bien placée que d'autres sociétés à l'ouverture aux capitaux privés, parfois éventuellement gênées par d'autres contraintes (entreprises d'armement).

• **Les contraintes financières** (Voir ci-dessus Chapitre III-B Les effets contrastés du regroupement).

La Cour des comptes estimait en 1991 qu'il manquait en 1988 deux milliards de fonds propres sans tenir compte de l'augmentation des investissements. Or, depuis trois ans, les besoins de financement ont considérablement augmenté par rapport à la situation et aux prévisions de 1988. Pour se limiter aux seuls investissements (hors remboursement de dettes), l'écart sur la période 1990-1992 entre les prévisions de 1989 et celles de 1990 est comprise entre 6 et 7 milliards de francs (1), soit 28 % de plus, écart correspondant pour l'essentiel au coût du rachat d'UTA, à peine atténué par les "synergies" sur les investissements avions.

Investissements Air France (rappel)

(Millions de francs)

	Période 1990-1992	1991
Prévisions 1989	23.788	8.148
Prévisions initiale 1990	30.587	10.056
Prévisions corrigées 1990	29.370	9.250
Prévisions 1990-ensemble du groupe		13.811

L'évolution des investissements et les limites auxquelles se heurtent les autres moyens de financement (autofinancement réduit par la crise, capacité d'emprunt obérée, cessions d'actifs limitées) imposerait de nouvelles augmentations de fonds propres que le secteur privé, dans certaines conditions, peut assurer.

1. L'écart s'explique par les différentes évaluations des taux de change franc / dollar.

- **Les exemples étrangers** (Voir ci-dessus chapitre II-D-Le bouillonnement concurrentiel du marché)

Il existe là un incontestable courant en faveur de la privatisation des compagnies aériennes, ou tout au moins de l'ouverture du capital des compagnies au secteur privé. L'exemple de Lufthansa doit être rappelé : la société a, entre 1987 et 1989, procédé à deux augmentations de capital auxquelles l'Etat a volontairement renoncées, faisant passer la part des capitaux publics de 82 % à 59 %, et ramenant la part de l'Etat à 51,4 % du capital.

L'évolution d'Air France est sur ce point totalement atypique : la position ultra dominante de l'Etat s'est encore renforcée à chaque augmentation de capital : 96,8 % en 1948, 98,7 % en 1972, 98,9 % en 1982, 99,37 % en 1990, et, avec le versement d'une probable dotation en capital, 99,6 % à partir de 1991 !

- **Bruxelles** (Voir ci-dessus chapitre II-A-La concurrence imposée par Bruxelles)

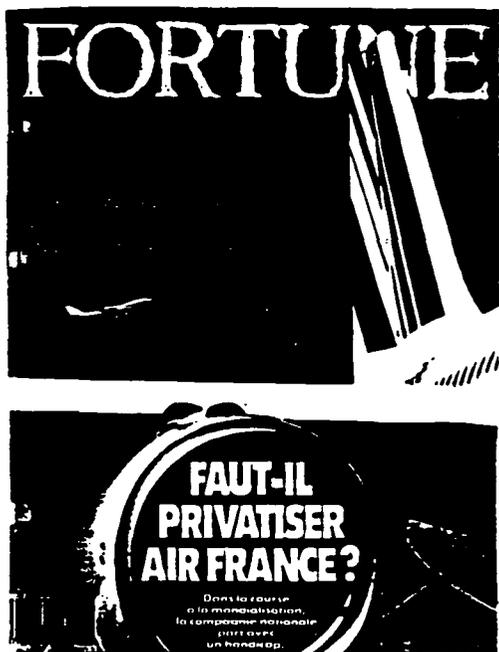
L'Etat ne peut plus raisonner dans un seul cadre national. La compagnie "sous surveillance" le restera. La dotation en capital de l'Etat, même si elle n'est pas contestée, sera au minimum examinée avec, on le sait, attention sur des critères qui ne sont pas nécessairement en parfaite concordance avec ceux de l'Etat et de la compagnie. Un partage du financement entre l'Etat et le privé évacuerait totalement tout risque de contestation, l'Etat démontrant ainsi qu'un investisseur privé a bien la même attitude, la participation de l'Etat apparaissant alors uniquement comme un acte d'actionnaire, soucieux, comme tout actionnaire, d'accompagner dans une activité à risques l'effort de l'entreprise.

Au minimum, un financement partagé des augmentations de capital ferait cesser la suspicion des autorités communautaires.

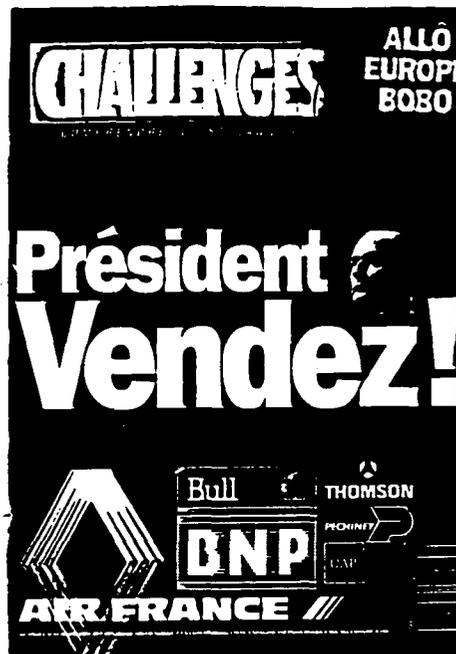
- L'opinion

Enfin, la pression politique ne peut être évacuée. Pas seulement celle des élus, car cela fait longtemps que la Commission des finances de la Haute Assemblée, au premier rang de laquelle notre éminent collègue M. Marcel Fortier, rapporteur spécial du budget de l'aviation civile, prônent une ouverture du capital de la compagnie, mais aussi celle de la rue. Sans doute les placards

publicitaires, les premières pages de magazines spécialisés dans la finance, ne sont et ne font pas l'opinion, mais comment toutefois demeurer imperméable à ce slogan, cette injonction, affichée sur les murs "Président, vendez" (1).



Fortune - Octobre 1989



Challenges - Mars 1991

En son temps, la proposition de la Commission des finances n'avait recueilli qu'une fin de non recevoir. Aujourd'hui, il y a un large consensus.

Aucune personne mentionnée, quels que soient son rang, son titre, son statut, sa fonction, ne s'est opposée à l'idée d'une ouverture du capital de la compagnie, et beaucoup l'ont souhaitée.

La question de l'ouverture du capital a naturellement été fréquemment posée au cours des travaux de la Commission. La réponse du Ministre est claire : *"Ce n'est pas une direction interdite"*.

D'autant moins interdite qu'elle est même obligatoire...

1. Campagne publicitaire de Challenges - Mars 1991.

b) Tout le permet

L'ouverture minoritaire du capital d'Air France aux intérêts privés est d'ores et déjà possible. L'expérience a même été sur le point d'être tentée.

• **Les dispositions juridiques**

L'ouverture du capital est d'ores et déjà formellement possible, voire imposée. Trois cas sont envisagés :

- "l'obligation" du code de l'aviation civile - 1948.

"Article L. 341-2

A concurrence de 30 p.100 du capital, l'Etat doit céder des actions de la Compagnie nationale Air France :

1° A des collectivités et établissements publics intéressés de la République française en métropole et outre-mer ;

2° A des personnes privées françaises, physiques ou morales.

En aucun cas, le total des actions souscrites par la deuxième catégorie ne pourra excéder 15 p.100 du capital."

Quatre observations peuvent être formulées :

. L'ouverture du capital, à hauteur de 15 % au maximum, à des personnes privées, 15 % à des collectivités et établissements publics est bien formellement une obligation. L'Etat doit céder des actions.

. Cette obligation légale n'a jamais été respectée. De nombreux sénateurs, notamment M. Marcel Fortier avaient fréquemment relancé le Gouvernement sur ce point sans jamais obtenir de réponse. Mais au moins, cette disposition, totalement méconnue jusqu'il y a encore quelques années, est-elle sortie de l'oubli.

. Les collectivités locales sollicitées par votre Commission, n'ont pas paru manifester d'enthousiasme excessif à profiter de cette disposition qui leur est pourtant offerte.

. Cet article est dans le Code le seul de ce type. Pour les autres compagnies, le Code évoque seulement une clause de nationalité, mais sans se prononcer sur l'origine publique ou privée des capitaux (Art R. 330-2).

- Air France et les "lois de respiration du secteur public"
de 1986

Air France entre dans le champ des articles des lois des 2 juillet et 6 août 1986, relatifs au régime applicable aux cessions de capital n'entraînant pas transfert d'entreprise du secteur public au secteur privé.

Les lois plus connues sous le nom de "lois de privatisation", comportent en effet des dispositions sur la cession minoritaire. Le régime est rappelé ci-dessous.

Loi n° 86-793 du 2 juillet 1986
Article 7

I - Sont approuvés par la loi les transferts au secteur privé de la propriété :

- des entreprises dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social ;

- des entreprises qui sont entrées dans le secteur public en application d'une disposition législative.

II - Les opérations ayant pour effet de réaliser un transfert du secteur public au secteur privé de propriété d'entreprises autres que celles mentionnées au paragraphe I ci-dessus sont soumises à l'approbation de l'autorité administrative, dans des conditions fixées par les ordonnances mentionnées à l'article 5

Nonobstant toute disposition législative contraire, tout prise de participation du secteur privé au capital social d'une entreprise dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social, et qui n'a pas pour effet de transférer sa propriété au secteur privé, est soumise aux conditions d'approbation mentionnées à l'alinéa précédent.

Loi n° 86-952 du 6 août 1986

Article 4 :

Les cessions ou échanges de titres, les ventes de droits préférentiels ou les renonciations à de tels droits sont réalisées suivant les procédures du marché financier.

Toutefois, le ministre chargé de l'économie peut choisir l'acquéreur hors marché, après avis de la commission de la privatisation, dans les conditions fixées par un décret en Conseil d'Etat qui précise notamment les conditions de publicité auxquelles est subordonnée cette décision.

Article 20 :

Les opérations de transfert au secteur privé de la propriété des entreprises mentionnées au premier alinéa du paragraphe II de l'article 7 de la loi n° 86-793 du 2 juillet 1986 précitée sont autorisées par décret lorsque les effectifs desdites entreprises augmentés de ceux des filiales (...) sont supérieurs à mille personnes au 31 décembre de l'année précédant le transfert ou lorsque le chiffre d'affaires consolidé de ces entreprises et de leur filiales est supérieur à 500.000.000 francs à la date de clôture de l'exercice précédant le transfert.

Cet article appelle quelques observations :

- Sauf règles de forme, l'ouverture aux capitaux privés minoritaires n'est subordonnée à aucune condition quant à la gestion ou au capital de l'entreprise,

- L'opération ne peut avoir lieu en cas de service public national ou de monopole de fait,

- Cet article n'a pas été changé et demeure par conséquent en vigueur.

• Air France et l'ouverture minoritaire réglementée aux capitaux privés -le décret du 4 avril 1991.

Le décret n° 91-332 du 4 avril 1991, pris en application de l'article 4 de la loi du 6 août 1986, ouvre une possibilité d'ouvrir le capital de la compagnie nationale.

Le régime s'établit comme suit :

"Article premier : Pour l'application des dispositions du deuxième alinéa de l'article 4 de la loi du 6 août 1986 susvisée, les prises de participation minoritaires du secteur privé dans le capital d'entreprises publiques dont l'Etat détient directement plus de la moitié du capital social sont soumises aux conditions suivantes :

1. Ces opérations sont prévues par un accord de coopération industrielle, commerciale ou financière ;

2. Les titres sont souscrits en numéraire ou reçus en contrepartie d'apports en nature et correspondent à une augmentation de capital immédiate ou différée, réservée aux partenaires de l'accord, ne remettant pas en cause la majorité publique dans le capital de ces entreprises."

Cet article appelle quelques observations :

- le nouveau décret n'annule évidemment pas la disposition du code de l'aviation civile qui est de nature législative. L'ouverture à 15 % -aux capitaux privés- et à 15 % supplémentaires aux capitaux publics reste de droit.

- il s'agit, contrairement aux dispositions précédentes, d'un régime réglementé et encadré par plusieurs verrous. L'ouverture se fait avec un partenaire français ou étranger et non sur le marché financier,

- cette participation française est subordonnée à la conclusion d'un accord de coopération industrielle, commerciale ou financière.

- cette participation est liée à une augmentation de capital.

- le nouveau décret impose avant toute opération un feu vert explicite du ministère des finances puisqu'il est précisé qu'"un décret approuve l'opération" envisagée.

• La tentative de 1987

Le vendredi 23 octobre 1987, M. Jacques Friedmann, Président d'Air France, allait présenter à la presse son projet d'augmentation et d'ouverture au public du capital d'Air France.

Il s'agissait d'une opération mixte, sur le modèle allemand, avec, d'une part, une **augmentation de capital** *"afin de contribuer au redressement nécessaire de la structure financière de l'entreprise et au rassemblement de capitaux permettant de faire face aux importants programmes d'investissements prévus"* et, d'autre part, de la mise en vente d'actions sur le **marché financier** dans le cadre des dispositions des lois de 1986 précitées à hauteur de 15 %. Dans ce but, les statuts devaient être modifiés pour mettre en oeuvre l'ouverture de capital et les modalités de cotation d'Air France en Bourse. Le capital serait représenté par deux catégories d'actions. Toute personne détenant directement et indirectement au moins 0,5 % du capital devait se faire connaître.

10 % de l'augmentation était réservée au personnel afin, selon les mots du président d'alors, *"de l'associer à la si nécessaire ouverture à l'extérieur"*.

Par augmentations successives, il était prévu de porter le capital d'Air France à 10 milliards de francs. Les capitaux privés auraient alors fourni 1,5 milliard de francs. Une seconde tranche de 15 % était également programmée.

Cette augmentation a été envisagée tant pour financer le programme d'investissement que pour instaurer un climat nouveau. L'entreprise engrangeait alors des bénéfices substantiels qui donnaient à cette opération les meilleures chances de réussite.

Alors que les invitations de presse étaient lancées, le lundi noir du krack boursier stoppait l'opération, puis le Gouvernement issu des élections de 1988 l'"oubliait".

c) Les limites de l'opération

La première limite est celle du seuil à ne pas dépasser. La seconde est celle du moment pour la proposer.

• l'opposition, au moins momentanée, à la privatisation pure et simple.

Jamais il ne s'est agi de privatiser Air France -en cédant la majorité du capital- mais de permettre l'accès de capitaux privés minoritaires tant pour financer les investissements que pour ouvrir l'entreprise.

Il est d'ailleurs tout à fait symbolique qu'Air France n'ait pas figuré parmi la liste de "sociétés privatisables" figurant à l'annexe de la loi dite de privatisation du 2 juillet 1986. Thomson, Matra, Elf entraient dans le champ, mais pas Air France.

Certes, alors, les syndicats, l'opinion acceptaient la privatisation des entreprises nationalisées en 1982 mais pas celle des sociétés nationalisées après la guerre. Par ailleurs, le contrôle par l'Etat du transport aérien n'avait, en tout cas à l'époque, rien d'une anomalie. Alitalia, SAS, Iberia étaient alors des compagnies nationales, British Airways n'était pas encore privatisée. Tout cela a bien changé. En revanche, il reste une forte tradition, une imprégnation de culture publique, et certainement encore un défaut de consensus social sur le sujet. La culture d'entreprise publique demeure très forte et il paraît peu opportun de prendre le risque d'un conflit social sur un sujet qui n'est aujourd'hui pas essentiel : l'important n'est pas de savoir qui détient le capital mais de savoir si l'entreprise fonctionne.

L'ouverture du capital paraît inéluctable. A terme, mais seulement à terme, il se pourrait que l'Etat ne conserve qu'une minorité de blocage.

• l'opportunité

Votre Commission considère qu'aujourd'hui l'entreprise paraît mal préparée à une ouverture du capital et insuffisamment attractive aux yeux d'investisseurs potentiels.

- Il y a, en premier lieu, une relative prudence à l'égard d'Air France. Certains peuvent réclamer la "vente d'Air France", de nombreux commentateurs ont une appréciation plus modulée. "Faut-il privatiser Air France"?(1). Poser la question c'est déjà n'en être pas tout à fait sûr, car la compagnie part assurément avec de nombreux handicaps, un immobilisme, l'absence de maîtrise de sa politique sociale, et pour tout dire, une impréparation à la compétition.

Il y a en second lieu un obstacle purement financier avec, d'une part une relative faiblesse des dividendes distribués, même dans les périodes favorables pour l'entreprise.

Evolution des dividendes distribués

	1985	1986	1987	1988	1989
Résultat distribué (millions de francs)	125	137	194,6	288,5	199
Résultat/capital*	6,3 %	5 %	6,16 %	9,1 %	6,3 %
Dividendes distribués à chaque action (francs)	1,37	1,50	1,85	2,74	1,90
Dividendes après avoir fiscal	2,06	2,25	2,78	4,11	2,85

*capital nominal : 3.156 millions de francs depuis 1987.

- Avec, d'autre part, l'absence de résultats (et pour le moment, l'absence de perspectives) positifs. C'est naturellement l'élément clé d'une ouverture de capital réussie.

Cette ouverture était possible en 1987 et 1988 avec un résultat net de 700 et 1.200 millions de francs, mais il est évident qu'aujourd'hui des pertes de 882,5 millions de francs pour la société mère et de 717 millions pour le groupe Air France ne sont pas des conditions favorables à cette initiative.

Indépendamment des résultats de 1990 dus en partie au retournement de conjoncture, les conditions d'une ouverture du capital ne paraissent pas actuellement réunies. La Cour des Comptes elle-même a, sur ce sujet, une position parfaitement claire : *"d'où qu'ils viennent, ces capitaux ne seront toutefois nombreux que si le niveau des résultats annuels de la compagnie justifie leur présence durable dans le haut de son bilan et que s'ils sont rémunérés selon les normes généralement admises. Or, l'examen fait du projet de placement de titres de la compagnie dont la réalisation dut être différée à l'automne 1987 et son actualisation sur les données le plus récentes ont montré qu'en dépit de leur amélioration, les résultats d'Air France, ceux des comptes individuels comme ceux des comptes consolidés, et le dividende distribué ne sont pas en mesure, aux niveaux où ils se trouvent encore actuellement d'intéresser valablement les investisseurs les mieux intentionnés"*.

Ce constat peut paraître sévère mais sans la conscience des réalités, le redressement reste un rêve. L'entreprise ne peut donc chercher à l'extérieur des voies de redressement ; elle ne peut d'ailleurs pas trouver de solutions uniquement financières à ses difficultés. Le redressement ne peut venir que de l'intérieur.

CHAPITRE IV

LES VOIES DU REDRESSEMENT

Votre Commission ne se hasardera pas à orienter l'entreprise. Elle n'en a ni les moyens, ni le mandat. D'ailleurs, les observations qu'elle a déjà formulées lui paraissent comporter nombre d'éléments suffisants à nourrir les réflexions de tous ceux qui s'attachent à l'avenir du nouveau groupe aérien français.

Mais, par ailleurs, elle ne peut rester indifférente à la situation parfois préoccupante qu'elle a constatée au sein du groupe.

Ses réflexions s'orientent autour de deux idées :

- construire un véritable groupe,
- mobiliser le personnel.

A. CONSTRUIRE SANS DELAI UN VERITABLE GROUPE

Sur le seul plan quantitatif, le regroupement des trois principales compagnies françaises donne un ensemble majeur du transport aérien mondial.

Le groupe Air France, c'est aujourd'hui :

- 90 sociétés,
- 233 escales,
- 195 appareils
- 64.894 agents,
- 35,2 millions de passagers transportés.

Le nouveau groupe est devenu numéro un du transport aérien en Europe.

Comparaison des groupes

	Air France 1990	British Airways* 1989-1990	Lufthansa 1989
Chiffre d'affaires (milliards de francs)	56,8	46	44,2
Passagers transportés (millions)	35,2	25	23,4

* arrêt de comptes au 31 mars 1990.

Cette seule comptabilité suffit-elle à créer un véritable groupe ?

1. Etablir une véritable identité du groupe

a) Cesser les atermoiements

Lors de la présentation à la presse en avril 1990 du rachat d'UTA, il était indiqué que *"l'acquisition faite par Air France permettra de supprimer les handicaps (du transport aérien et des compagnies françaises) en constituant un groupe homogène"*.

Seize mois ont passé depuis le regroupement. Où en est le groupe aujourd'hui ?

Les lignes directrices ont été données en avril 1990. Il s'agissait d'une part de constituer un groupe dans le respect de l'identité de chaque entreprise, par la voie de *"coordination forte"* (1), d'autre part *"d'aller vite sans précipitation"*.

Les faits ont montré que cette politique prudente s'apparente de très près au statu quo.

A l'issue de cinq mois de travaux la Commission relève deux insuffisances :

- une certaine ambiguïté du message,
- une perte de temps considérable.

1. Dossier de presse d'Air France - Avril 1990.

• Une certaine ambiguïté du message

Cette ambiguïté répond comme un écho à celle de l'Etat. La leçon est d'ailleurs la même : à politique claire, message clair ; quand le second varie, c'est que la première est défailante.

- Le pari de coordination forte était, il est vrai, risqué :

"Pour réussir à faire de trois compagnies distinctes un ensemble cohérent, deux approches extrêmes étaient possibles. Celle de l'"intégration dure" des trois compagnies : les expériences passées, notamment aux Etats-Unis, ont prouvé que cette approche n'était pas la plus efficace. Celle de la "cohabitation douce" : elle risquait de faire perdre un temps précieux à la veille du rendez-vous de 1993.

C'est en fait une troisième voie qui a été retenue, celle de la "coordination forte", qui préservera la spécificité de chacune des entreprises, tout en garantissant les meilleurs synergies entre elles."

Cette coordination excluait d'emblée la fusion.

Les arguments développés pour justifier l'absence de fusion méritent d'être relevés :

- La fusion des trois compagnies ?

Cette hypothèse est écartée, pour conserver "le maximum de souplesse de gestion".

"En effet, Air France, Air Inter et UTA sont des entreprises distinctes qui ont chacune leur histoire, leur spécificité. Nous avons tout intérêt à garder un maximum de souplesse dans l'organisation du groupe. Dans le monde entier, les grandes entreprises s'efforcent de décentraliser davantage leurs structures afin de donner plus de souplesse à leur organisation. Nous héritons d'une structure décentralisée. Personnellement, je souhaite essayer de conserver au maximum cette souplesse (...). Cette fusion aurait été une erreur, l'ensemble aurait été excessivement rigide. Il en aurait découlé une forte pression à l'unification par le haut et l'ensemble aurait été difficile à gérer."

La Commission ne peut qu'encourager le nouveau groupe à conserver et développer cette souplesse de gestion justement présentée comme un atout (potentiel). Elle encourage surtout à s'en inspirer, à tous les niveaux de la hiérarchie.

- La fusion d'Air France et d'UTA.

Cette hypothèse paraît concevable, tant les produits offerts sont par nature semblables, et que les différences de marchés ne paraissent pas être des obstacles majeurs à la création d'une seule unité long courrier. D'ailleurs, alors qu'il existe toujours un **président d'Air Inter**, il n'existe plus à UTA qu'un **Directeur général**, signe d'une possible évolution. Elle fut toutefois écartée pour des motifs parfois désarmants.

"Il faut savoir que la fusion signifie généralement doublon des tâches, donc sureffectif. C'est ce qui s'est produit lorsque British Airways a acheté British Caledonian. Il s'agissait de deux entreprises concurrentes. Or, la fusion de deux compagnies concurrentes génère inévitablement des duplications qui doivent être résolues.

Ce n'est pas notre cas : Air France et UTA ne sont pas en compétition dans la mesure où elles se situent sur des marchés différents, complémentaires. Par conséquent, l'opération de regroupement ne fait pas apparaître de duplications évidentes."

Ainsi, il apparaît d'une part que la "concurrence d'UTA" si longtemps présentée comme une menace, était en définitive supportable, car Air France et UTA ne sont pas en compétition, "et d'autre part, la démonstration utilise un syllogisme (1) savoureux : la fusion génère des doubles emplois ; or, il n'y a pas de fusion, donc il n'y a pas de double emploi.

- D'autres actions révèlent surtout une sorte de valse hésitation, tel le conflit de Nice, déclenché par maladresse, puis réglé par capitulation, et une société Aéromaritime que l'on défend haut et fort, puis que l'on saborde (voir ci-apès).

Le groupe, par la coordination forte, ne s'est pas imposé. Il y a eu des décisions, des actions de gestion : un nouveau contrat global d'assurance, des commandes groupées, des spécificités gommées, des entretiens de flottes partagés, mais cela suffit-il à créer une dynamique ?

1. Syllogisme : par extension, raisonnement purement formel, sans rapport avec le réel.

• **Un délai inutilisé**

"Aller vite sans précipitation"

Le regroupement, qui est certainement l'événement majeur de l'histoire du transport aérien français depuis la seconde guerre mondiale, a constitué, à juste titre, chez tous les personnels concernés un choc sans précédent, faisant naître un sentiment mêlé de confiance dans le nouveau groupe qui s'annonçait et d'inquiétude parfois pour son propre sort, et surtout une grande attente.

Seize mois ont passé, et beaucoup sont frappés par la modestie des mesures mises en oeuvre.

Le nouveau groupe ne peut raisonnablement se retrancher derrière l'attente des décisions de Bruxelles ou la crise sévère du transport aérien liée au conflit du Golfe.

Dans le premier cas, tout indiquait que la Commission des Communautés interviendrait dans ce sens -d'ailleurs l'accord négocié avec Air France n'est guère éloigné au fond de celui de British Airways deux ans auparavant- et il ne fallait pas être grand clerc pour le supposer. La période de crise, quant à elle, a-t- été suffisamment exploitée pour rattraper les retards d'entretien (il y avait eu quelques mois auparavant une grève des services du matériel) et permettre de redémarrer sur de nouvelles bases dès la reprise ?

A la limite, cette crise renforçait si besoin était le caractère exceptionnel de l'année : tout conduisait à une prise de conscience -elle existe- et des décisions qui ne soient pas seulement des contrats d'assurance ou des modifications d'escale. Tous les moyens étaient bons, du plus modeste au plus déchirant, fut-ce, pourquoi pas, par l'intermédiaire d'un nouvel uniforme, ou d'un nouveau siège social et administratif. Ce dernier projet existe d'ailleurs.

L'installation d'un siège social à Roissy, véritable centre nerveux du groupe sur son site privilégié, peut être une occasion d'impulsion. De hauts responsables ne cachent pas que ce déménagement pourrait être l'occasion de revoir les structures et les effectifs administratifs.

Les personnels, comme chacun d'entre nous, avaient besoin de symbole et d'actes concrets. Ils n'ont eu ni les uns ni les autres.

Après seize mois, le potentiel de confiance que l'on trouvait chez les plus motivés s'est épuisé. Il y avait un désir de sortir du marasme, mais l'ambition est retombée comme un soufflé.

La place a été prise par d'autres. Il est sur ce point particulièrement significatif de constater l'évolution des revendications et des messages en l'espace de quelques mois.

Dans l'attente, les personnels sont passés, pour les uns de l'espoir à la crainte, pour les autres de la crainte au soulagement, mais ce changement traduit dans les deux cas une désorientation.

En janvier 1990, les personnels de base s'exprimaient, de façon spontanée, avec deux attitudes opposées : traumatisée à Air Inter et UTA, triomphante à Air France. En janvier 1991, la Commission a constaté un revirement avec une nouvelle dynamique à Air Inter tandis que le personnel d'Air France paraissait angoissé. Mais aujourd'hui, l'enthousiasme est retombé faute d'une remise en ordre énergique et d'un message clair et les syndicats reprennent l'initiative.

La direction du groupe a peu profité de cette occasion exceptionnelle qui lui était offerte, et qu'elle s'était donnée.

b) Refuser la logique des règlements de compte

Cette "coordination forte" est, il est vrai, rendue difficile par la spécificité de chacune des entreprises, notamment des deux nouvelles filiales qui se sont construites l'une et l'autre par **opposition** à Air France, devenue société mère.

Ce passé laisse des traces. Trois mois d'audition, et les libres propos des personnels- à tous les niveaux- ont permis de s'en rendre compte. Comment composer un vrai groupe dans ces conditions ?

Les conditions de départ n'étaient donc pas particulièrement favorables. Encore faut-il que les rancoeurs ne soient pas entretenues.

La courte histoire d'Aéromaritime est sur ce point particulièrement significative.

Aéromaritime - Une logique de règlement de compte

Aéromaritime est une petite compagnie, créée en 1977, filiale d'UTA, spécialisée dans les vols charters et la desserte des DOM. La compagnie a été un élément important des négociations entre Air France et le groupe Chargeurs, au moment du rachat d'UTA. Le président du groupe Chargeurs souhaitait au départ conserver la compagnie, qui avait alors deux avantages importants : d'une part, c'était la seule compagnie à avoir des droits charter sur l'ensemble du monde, d'autre part, au prix il est vrai d'importantes difficultés sociales, les salaires des personnes navigants étaient sensiblement inférieurs à ceux des autres compagnies régulières.

Air France a imposé le rachat.

Quelques mois après le regroupement, il est précisé *"qu'Aéromaritime conservera ses Boeing 767 et volera de ses propres ailes sur les départements d'Outre mer"*.

Que s'est-il passé depuis ?

L'activité charter a été regroupée sous la direction d'Air Charter internationale, filiale d'Air France. Aéromaritime perd son droit de commercialiser les vols.

L'activité régulière sur les DOM est maintenue grâce à deux des comptoirs et a connu une très forte progression, alors même qu'Air France continuait à perdre des parts de marché. En 1990, Air France perdait dix points de parts de marché sur les Antilles et treize sur la Réunion. Aéromaritime, qui, il est vrai, partait de beaucoup plus bas, progressait de 3,5 points sur les Antilles et de trois points sur la Réunion. Le mouvement de ciseau s'accélérait encore de façon spectaculaire au premier trimestre 1991, période troublée par la crise : sur la Réunion, une chute de passagers de 46 % pour Air France et un gain de 62 % pour Aéromaritime.

Sur le plan social, le régime salarial s'est uniformisé : il est question de modifier la composition des équipages PNT et PNC sur le modèle et les normes de la compagnie, le personnel d'Aéromaritime *"rentrant dans le rang"*. Le *"PV du 16"* s'applique désormais. Selon la Tribune de l'Expansion, *"Air France s'est révélée incapable de conserver à Aéromaritime ses avantages de coûts salariaux"*. Le quotidien reproduit d'ailleurs des propos sans ambiguïté du président du groupe : *"Il serait suicidaire de créer le désordre au sein du groupe pour conserver une verrue de productivité dont l'impact global sur nos coûts est marginal"*.

Apparemment, le nouveau groupe se prive de cet atout qui pouvait être utile sur un marché très particulier (la desserte des départements d'outre mer), d'un outil dans lequel il existait une **dynamique**. Ce point est important. Est-ce si fréquent pour s'en défaire si vite ?

Comment dans ces conditions interpréter la fin d'Aéromaritime ? En finir avec un concurrent, dans l'espoir vain de retrouver des parts de marché perdues, en finir avec un *"laboratoire de compétitivité"* trop gênant pour l'ensemble du groupe ? Air France gère-t-elle ou règle-t-elle ses comptes ?

Il faut naturellement se dégager de cette expérience encore limitée à Aéromaritime, mais plutôt s'inquiéter des objectifs et de la méthode retenue. Demain, le nouveau groupe supprimera-t-il, pour les mêmes raisons, les ateliers d'entretien d'Air Inter et d'UTA ?

2. Définir et mettre en oeuvre une véritable stratégie de groupe

Le groupe Air France existe mais il s'identifie mal, nous venons de le constater. Son ossature demeure embryonnaire. L'équivoque règne en maître et l'avenir est tracé de façon incertaine.

Votre Commission a souhaité en aucune façon s'engager dans une voie consistant à énumérer ce qui lui paraîtrait convenable de faire ou de ne pas faire, notamment dans un domaine où la liberté du chef d'entreprise doit être entière, et se limitera par conséquent à quelques observations.

a) Organiser une stratégie par produit

Rappelons, également, que chacune des compagnies composant le groupe assure, avec plus ou moins de réussite par rapport aux autres, un grand nombre de ces services, quand ce n'est la quasi-totalité pour Air France.

L'examen des forces des trois compagnies démontre qu'elles maîtrisaient, cinq types de produit :

- un produit fret, international (Air France - UTA) et domestique (Air Inter - Air France) ;

- un produit long-courrier haut de gamme pour le transport régulier de passagers (vols internationaux tri-classes d'Air France et d'UTA) ;

- un produit moyen-courrier pour le transport régulier de passagers (vols internationaux et domestiques bi-classes d'Air France) ;

- un produit moyen-courrier densifié pour le transport régulier de passagers (vols avec service simplifié d'Air Inter) ;

- un produit charter moyen et long-courrier pour le transport de passagers (Aéromaritime et Air Charter).

Il paraîtrait donc logique de construire des lignes de produit par centre d'excellence, en refusant impérativement l'alignement sur le pôle le moins efficace.

Dans le domaine du fret, le nouveau groupe occupe des positions solides en raison même des résultats respectifs des trois compagnies : Air France est troisième et UTA vingt-cinquième pour le trafic international, Air Inter dix-huitième et Air France trente-cinquième (1) pour le trafic domestique dans le classement établi par IATA en fonction du nombre de tonnes transportées. La logique propre du transport de fret dominant ici les variations commerciales liées à la distance, il apparaît d'autant moins nécessaire de décliner ce produit en fonction du caractère international ou domestique que les structures assurant un traitement différencié existaient déjà avant le regroupement (par exemple : pour le fret express, Sodexi pour Air France, Inter Ciel Service pour Air Inter).

Il s'agit donc davantage, en la matière, de fédérer des moyens complémentaires que de distinguer les prestations. Le groupe paraît d'ailleurs s'engager dans cette voie. Depuis neuf mois, toutes les structures assurant du transport de fret sont réunies en un groupement d'intérêt économique. Déjà, le groupe s'est appuyé sur ce pool pour participer, à hauteur de 40 %, à la création de l'Aéropostale, la nouvelle compagnie constituée avec la Poste (40 %) et TAT (20 %) pour acheminer le courrier de nuit. S'inspirant de l'expérience d'Inter Ciel Service, l'Aéropostale, peut grâce à des appareils "quick charge" transporter des colis postaux la nuit et des passagers le jour.

• Le registre des produits long-courrier haut de gamme n'a guère besoin d'être modifié, les réseaux exploités par Air France et UTA étant parfaitement complémentaires et la qualité du service offert équivalente. Le maintien de la qualité de service doit être un impératif absolu. En revanche, la cohabitation des deux produits moyen-courrier aurait à être précisée et redéfinie.

La compétitivité et les succès d'Air Inter prédisposent naturellement cette compagnie à étendre son activité à l'ensemble de l'Europe, voire même jusqu'au Maghreb ou à d'autres régions du pourtour méditerranéen. Elle ne peut, toutefois, prétendre capter l'ensemble de la clientèle potentielle représentée par ces marchés. L'entreprise s'est construite autour d'une image de marque et d'un produit efficace mais simple qu'il serait imprudent de transformer. De ce fait, elle risque d'attirer assez peu, notamment sur les vols internationaux, certains passagers à haut niveau de contribution (hommes d'affaires, touristes aisés) préférant acquitter un prix plus élevé pour bénéficier d'un service plus étoffé.

Les prestations assurées par Air France sur ce créneau (vols bi-classe) conservent donc toute leur pertinence tant sur

1. Air France passe à la douzième place quand on prend en compte le nombre de kilomètres parcourus.

certaines liaisons intérieures que sur un grand nombre de lignes européennes.

Il convient toutefois de veiller à ce que la cohabitation des deux offres ajoute à l'expansion de l'aviation commerciale française et d'éviter, impérativement, qu'elles se "cannibalisent" mutuellement, ce qui conduirait à engager des frais commerciaux supplémentaires sans gains significatifs de parts de marché. Des études approfondies de marketing devraient permettre de cibler avec précision celles de ces dessertes moyen-courrier qu'il conviendrait de confier, soit en exclusivité à une seule des compagnies, soit conjointement aux deux compagnies, en distinguant sur ce sujet selon les créneaux horaires et, éventuellement, selon les aéroports lorsqu'une même métropole en comporte plusieurs.

Le choix, déjà effectué, d'attribuer à Air Inter la tâche d'effectuer pratiquement toutes les liaisons Orly/Nice semble d'ailleurs s'orienter dans le bon sens, puisqu'il réserve à Air France le soin de drainer vers Roissy, sa plateforme principale, toute la clientèle intéressée par une correspondance internationale. En revanche, la décision qui se dessine, pour ce qui concerne le produit charter, est quelque peu préoccupante car elle laisse supposer l'acceptation d'un alignement sur le pôle interne le moins efficace. Or, c'est justement la stratégie inverse qu'il conviendrait de privilégier.

. L'activité charter du groupe Air France s'organise autour de deux structures distinctes, d'une part, Air Charter filiale d'Air France (80 %) et d'Air Inter (20 %) et, d'autre part, Aéromaritime filiale à 100 % d'UTA depuis janvier 1990 (1). La situation des compagnies se présente comme suit.

Comparaison sommaire Air charter / Aéromaritime

	Flotte	Effectifs*	Passagers transportés	Chiffre d'affaires**	EBE**	Résultat net**
Air Charter	11	52	1,9 million	1.572	154	14,5
Aéromaritime	8	414	406.000	902	-95	-115

* La différence sensible entre les deux compagnies vient du fait que l'essentiel des personnels d'Air Charter sont en vérité purement et simplement des personnels d'Air France.

**Millions de francs.

1. Avant le regroupement, Aéromaritime était filiale d'UTA à hauteur de 51,4 % et du groupe Chargeurs SA pour 48,6 %.

A priori, tout indique une supériorité manifeste d'Air Charter, susceptible par conséquent d'être l'élément moteur d'un pôle charter. Avant d'envisager l'élimination pure et simple d'Aéromaritime, ce fut d'ailleurs la solution initialement retenue par Air France. Votre Commission espère que l'évolution choisie est la bonne, mais on n'en est pas sûre. En dépit de difficultés financières réelles (liées en 1989 à une grève sévère du personnel navigant) ou de revers incontestables (Airbus Industrie n'a pas renouvelé le contrat d'exploitation des "superguppy"), Aéromaritime avait un potentiel, un dynamisme qui méritait d'être préservés. Air Charter fonctionne en réalité comme une excroissance d'Air France, avec les mêmes équipages, les mêmes conditions de travail, souvent les mêmes avions.

Les bons résultats d'Air Charter proviennent d'ailleurs en grande partie de son appartenance au groupe puisque la filiale loue à la société mère les avions à l'heure dans des conditions de rentabilité par conséquent exceptionnelles - sans coût fixe ni maintenance - et que Sotair, filiale voyageur d'Air France est depuis 1989 le premier client de la compagnie (Produits "Jumbo", Jet America). Une alliance conclue entre Sotair, Fram et Frantour, dote Air Charter d'un noyau de clientèle particulièrement solide.

De bons résultats et ces appuis ont, pour l'instant, masqué les faiblesses de la compagnie sur le seul terrain "des vols à la demande", notamment des conditions d'exploitation en personnel coûteuses. Air Charter sera-t-il apte à affronter la concurrence de Minerve et des autres compagnies ? Aéromaritime n'était plus ce challenger redouté, mais la compagnie aurait pu le devenir grâce à des coûts d'exploitation inférieurs, une incontestable mobilisation des personnels. Devant la menace d'extinction de la compagnie, les personnels se sont même proposés pour racheter Aéromaritime.

Cette "verruge de productivité" selon l'expression du président du groupe a été éliminée, sur le mode habituel. D'abord en tuant le produit : Aéromaritime depuis le regroupement, ne pouvait plus commercialiser ses vols - la vente des vols à la demande incombant désormais à Air Charter (certains marchés, tels des vols européens au départ de Toulouse lui auraient même échappé au profit d'Air Provence faute de véritable politique commerciale d'Air Charter). Ensuite en le banalisant, la composition des équipages commerciaux a été modifiée sur le modèle d'Air France ainsi que la rémunération et il se pourrait que les B 767, pilotés à deux à Aéromaritime, soient pilotés à trois. Enfin en le canibalisant ; alors que le président du groupe s'était publiquement engagé à laisser à Aéromaritime les Boeing 737, la flotte devenue sous-employée serait transférée à Air France, pour ses vols réguliers.

Ce choix industriel, justifié par des raisons sociales à court terme, s'est fait par opposition au choix économique qui aurait consisté à promouvoir et diffuser le dynamisme de cette petite unité.

b) Coordonner efficacement les moyens informatiques

• **Un enjeu fondamental**

Il ne viendrait à personne l'idée de contester que, aujourd'hui, l'informatique est un instrument de gestion indispensable à toute entreprise performante. Dans une compagnie aérienne, l'outil informatique représente également un enjeu commercial essentiel car c'est lui qui gère les réservations, l'émission des billets, l'embarquement des passagers, le programme de vols et les éléments comptables résultant de ces activités. Aussi, il ne saurait y avoir de véritable cohésion commerciale d'un groupe de transporteurs offrant des prestations complémentaires sans une coordination minimale de leurs moyens informatiques.

Pour un transporteur aérien, le système informatique est d'abord un reflet de ses produits car ses caractéristiques ont été définies en fonction des prestations qu'il assure à la clientèle. Ainsi, le système "Sirène" d'Air Inter répond aux exigences de vols mono-classe de brève durée peu conciliables avec une attente à l'embarquement et rarement empruntés par des passagers emportant beaucoup de bagages. Il permet d'enregistrer un voyageur à l'aide d'une seule touche du clavier d'un terminal. A l'inverse, celui d'Air France, correspondant à une offre plus diversifiée et plus complexe, impose l'emploi d'un code sur cinq lettres et par conséquent, cinq fois plus long à dactylographier.

L'informatique est en quelque sorte l'élément fédérateur de l'ensemble de la chaîne de production. Surtout, elle est un support privilégié de productivité et de conquête des marchés.

Ainsi, aux Etats-Unis, les compagnies les plus importantes ont élaboré des systèmes informatiques de contrôle des recettes moyennes hautement perfectionnés. Ils combinent l'analyse détaillée et la prévision de la demande de billets pour chaque vol avec l'allocation d'un nombre déterminé de sièges à tarifs réduits, ceci pour maximiser la recette obtenue par vol. De tels systèmes de contrôle, en raison de la puissance informatique qu'ils nécessitent, sont, cependant, à la portée des seules compagnies disposant de moyens humains, techniques et financiers importants. American Airlines a dépensé deux milliards de dollars pour développer son

système de réservation soit le prix de 20 B 747. Aussi, les petites compagnies sont, seules, dans l'impossibilité de s'aligner sur la performance technique des grandes en matière de contrôle des recettes et leur infériorité s'en trouve accentuée. Les compagnies européennes, pour pallier leur taille insuffisante, ont développé les coopérations transnationales.

Une autre illustration de l'importance des systèmes informatiques pour l'expansion des compagnies peut être trouvée dans l'accord conclu en début d'année entre les gouvernements britannique et américain pour ouvrir l'accès de l'aéroport d'Heathrow.

Cet accord a été présenté dans le cours du rapport. En échange de droit de desserte sur Heathrow accordés à American et United Airlines, le Royaume-Uni a obtenu une extension à sens unique du "code sharing".

Le code sharing

Le code sharing permet à une compagnie étrangère d'apparaître sur les écrans de réservation d'une agence de voyage américaine.

Ce droit n'est habituellement attribué que pour les seuls vols internationaux en partance de la ville que doit quitter un client. Ainsi, les vols d'Air France ou de British Airways, au départ de New-York pour Paris ou Londres, apparaissent rapidement sur les écrans de réservation consultés par le préposé d'une agence de Manhattan lorsque l'un de ses clients lui demande un billet New-York/Paris ou New-York/Londres. En revanche, aucune mention immédiate desdits vols n'est faite lorsque ce client désire aller de Des Moines (Iowa) à Paris ou à Londres. Dans ce cas, deux listes successives sont alors affichées : d'abord la liste des vols Des Moines/New-York, où figurent par exemple ceux de US Air, puis celle des vols New-York/Paris ou New-York/Londres où se retrouvent ceux d'Air France et de British Airways.

Désormais, en vertu du nouvel accord, il suffit que British Airways (ou une autre compagnie internationale britannique telle Virgin Atlantic) s'entende avec une compagnie intérieure américaine (US Air par exemple) pour que celle-ci, désireuse d'enrichir son catalogue, puisse proposer directement à la vente des vols Des Moines/Londres. Certes, ceux-ci se décomposeront, comme précédemment, en deux vols : Des Moines/New-York puis New-York/Londres, mais ils apparaîtront sous l'étiquette British Airways (ou US Air) sur la première page affichée par le terminal informatique.

Vols assurés : vol des Moines/New-York. US Air n°125
vol New-York/Londres B.A. n°98

Vol affiché : vol des Moines/New-York/Londres BA n°99.

Bien entendu, les vols Air France continueront à ne pas être signalés au départ de Des Moines. N'oublions pas également, puisque la convention joue dans un seul sens, que, même si American passe un accord avec un transporteur intérieur britannique, ses vols vers New-York ne seront nullement mentionnés au départ de Liverpool ou de toute autre ville anglaise reliée à Londres par avion.

L'intérêt de l'avantage emporté par les Britanniques, pour leur pénétration du marché américain, prend tout son sens et révèle toute son importance quand l'on sait que 90 % des ventes de billet sont effectuées au vu du premier écran de visualisation des vols offerts. Mieux encore, 50 % des ventes concernent la première ligne affichée sur l'écran.

Avec un allié sur place, British Airways obtient donc sur le marché américain une position commerciale équivalente à celle de ses grands concurrents locaux (American, United). Certes, eux aussi peuvent apparaître sur les premiers écrans de propositions de vol vers Londres puisqu'ils desservent Londres et qu'ils peuvent assurer des liaisons entre Des Moines (ou toute autre ville de même importance) et leur aéroport de départ pour la métropole anglaise, mais, désormais, ils risquent fort de ne plus être les seuls. Parallèlement, **les compagnies anglaises et, plus particulièrement, British Airways emportent un avantage considérable sur leurs concurrents européens puisqu'elles seront les seules compagnies étrangères à pouvoir bénéficier d'une telle égalité de traitement sur le territoire américain.**

Rappelons, en effet, que le client d'une agence américaine, désireux de se rendre de Des Moines à Paris ou à Francfort, peut être intéressé par un circuit Des Moines/Londres puis Londres/Paris ou Londres/Francfort. Dans un tel cas, ce sont les vols Air France (New-York/Paris) et ceux de Lufthansa (New-York/Francfort) qui se trouvent directement concurrencés par le simple effet d'un affichage moins favorable sur les systèmes de réservation informatisés américains.

L'ampleur de ces retombées souligne l'importance cruciale de l'efficacité informatique dans le succès commercial.

Cet enjeu se trouve, à l'évidence, bien perçu par les compagnies composant le groupe Air France.

• Un enjeu bien perçu par les compagnies du groupe

Le système de traitement automatisé des activités de réservation d'Air France, "Alpha 3", bénéficie d'une grande réputation internationale. Il a été acquis par Sabena et par beaucoup de compagnies africaines.

Alpha 3 est également utilisé par UTA. Depuis 1962, la compagnie a passé un accord de représentation réciproque avec Air France et cette situation, tout comme le caractère similaire des produits vendus, l'avait conduit à utiliser le même réseau informatique. De même, elle avait, avant le regroupement, adhéré à Amadeus : le système conjoint de réservation informatisée constitué par Air France, Lufthansa, SAS et Iberia. Amadeus occupe d'ailleurs la première place européenne en ce domaine (1).

Air Inter a également adhéré à cet organisme en tant que compagnie partenaire, le 11 avril 1990, pour que soient pris en compte ses produits spécifiques comme les typologies tarifaires ou la reconnaissance de cartes de fidélisation. La compagnie est aussi associée à la création de la société nationale de marketing, "Amadeus France", dont elle détient 40 % des parts, et qui participera à la définition et à la commercialisation des produits. Elle joue ainsi un rôle dans la coordination de la politique commerciale d'Amadeus sur le marché français.

Surtout, Air Inter est représenté dans le système de réservation automatisé d'American Airlines "Sabre" qui lui assure une moyenne d'environ 12.000 réservations par mois, essentiellement sur le marché nord-américain. Par le nombre de billets vendus hors des frontières, Sabre est d'ailleurs pour Air Inter le premier réseau extérieur de distribution.

Cependant, le système informatique de réservation propre à Air Inter sur le territoire français "Sirène" est incompatible avec celui d'Air France et d'UTA. Bien plus, fin 1989, Air Inter a décidé de développer un nouvel outil informatique "Antarès". Sirène, efficace mais simple et ne recelant pas en effet suffisamment de possibilités, notamment en ce qui concerne le nombre de tarifs différenciés pouvant être pris en compte et traités. Projet de grande ampleur, Antarès représentait un investissement ambitieux pour la compagnie mobilisant à temps plein pendant près de quatre ans environ 15 % de ses effectifs informaticiens. Il devait servir de support à la connexion à Amadeus et entrer en service à la mi 1993.

Toutefois, pas plus que Sirène, Antarès ne permettait de réaliser une unité de l'informatique commercial du groupe.

1. Voir pour mémoire II.D.2.

• **La nécessité d'une harmonisation informatique respectueuse des spécificités.**

Paradoxe déconcertant : Air France et Air Inter appartiennent au même groupe mais le voyageur de province qui désire se rendre à l'étranger ne peut, la plupart du temps, procéder à un seul enregistrement à l'aéroport de son départ. Quand cela s'avère possible, à Nice par exemple, c'est tout simplement parce que le comptoir d'accueil est équipé de deux terminaux : l'un pour le vol Air Inter, l'autre pour la correspondance Air France.

L'image du groupe n'en sort pas valorisée. Sans compter que les formalités s'en trouvent automatiquement allongées et qu'il n'est pas facile, dans une telle situation, d'affiner la connaissance des trafics de correspondance, pourtant nécessaire à une meilleure coordination des réseaux.

Si cette situation perdurait, le voyageur désirant se rendre de Montpellier à New-York pourrait se trouver moins favorisé qu'un passager de British Airways qui voudrait se rendre de Des Moines (Iowa) à Londres.

Ce serait, pour le moins, une étrange absurdité que les deux principales composantes du groupe Air France ne puissent ni échanger d'informations ni tirer un profit commercial de leur collaboration. Car, l'inverse est également vrai, un passager d'Air France désirant aller de New-York à Montpellier ne pourrait être libéré de tout souci d'enregistrement à son départ de New-York.

A ces inconvénients, s'ajoutent toutes les déséconomies résultant du développement et de l'entretien de deux systèmes informatiques distincts, la perte de l'avantage de sécurité qu'offre un même logiciel fonctionnant sur plusieurs sites différents et le gaspillage de compétences qu'implique la mobilisation séparée d'ingénieurs de haut niveau.

L'acceptation du maintien des divergences héritées du passé apparaît, en conséquence, difficilement acceptable.

Cependant, il convient de mettre en oeuvre avec une extrême vigilance la solution logique que semble retenir le groupe et qui consiste à abandonner le projet Antarès d'Air Inter, pour intégrer sur Alpha 3, d'Air France les exigences de commercialisation propres à Air Inter. Il ne faudrait surtout pas qu'un tel choix aboutisse à pénaliser la remarquable compétitivité d'Air Inter ou à sacrifier l'important capital informatique que la compagnie a su constituer.

Le défi apparaît encore plus difficile à relever que celui qu'avait lancé Air Inter en s'engageant dans la réalisation du projet

Antarès. Le gaspillage financier qui en résulte est certes regrettable, et il s'explique, sans nul doute, par la précipitation avec laquelle a été opéré le regroupement.

Mais, l'addition des forces des équipes informatiques des deux compagnies dont la compétence et les réussites sont également élogieuses, permet d'espérer un aboutissement heureux.

Et la montée en puissance, au même régime, des moteurs informatiques des deux compagnies contribuera alors grandement au succès de leur décollage économique commun.

3. Le recentrage du groupe

Le Président d'Air France se trouve depuis le regroupement à la tête d'une gigantesque toile de 90 sociétés, dont l'activité va du transport en Concorde jusqu'aux maîtres fromagers. Air France tire de ses filiales et de ses participations des revenus importants qui, selon les années, augmentent ses bénéfices ou compensent ses pertes. La logique de diversification économique s'est utilement accompagnée d'une rentabilité financière, ce qui explique le peu d'empressement de la compagnie à modifier sa stratégie.

En dépit de cette position forte, la Commission s'est interrogée sur l'opportunité de conserver un groupe aussi diversifié.

a) Panorama du groupe Air France

• La constitution du groupe Air France

Air France a mené à partir de 1966 une politique de diversification dans les secteurs complémentaires du transport aérien : charter, voyageur, hôtellerie, commissariat.

- Plusieurs phénomènes ont conduit à un développement sensible de l'ensemble du groupe.

D'une part, la démultiplication des sous-filiales et participations, en France ou à l'étranger (création par Sotair, la filiale voyageur d'Air France, de sociétés en Suisse, Italie, Belgique, Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada, dans le but de drainer les clientèles locales). Certaines filiales sont elles-mêmes à la tête de

véritables groupes : Servair, filiale du commissariat d'Air France, a des participations dans 28 sociétés différentes.

De son côté, la filiale d'Air France Finance mène une politique très active qui n'a pas été entamée par les difficultés de la maison-mère, puisqu'en 1990, la société a enregistré 7 prises de participation (16 % dans le SCI Gouvion Saint Cyr, 45 % dans le GIE Gami, 9 % dans Fram Investissements, 7 % dans EMS Garantpost, société de distribution postale en URSS, 20 % dans Jet Trading, société de financement et de location de Fokker 100, 5 % dans le GIE Laure Bail, société d'acquisition d'avions, 34 % dans Air Austral, compagnie régionale de l'Océan Indien).

Enfin, le regroupement intervenu en janvier 1990 a entraîné la filialisation de quatre nouvelles sociétés, UTA, Air Inter, Estérel et l'école de pilotage Amaury de la Grange.

La liste et les principales caractéristiques des filiales d'Air France sont données dans le tableau ci-après.

Historique du groupe Air France

Année de création	Nom de la filiale	Capital (MF)	Part du groupe Air France (%)	Effectifs	Activité
1966	AIR CHARTER	40,0	92,0	51	Charter
1968	SOTAIR SODETAIR	10,5 3,0	67,0 100,0	449 133	Voyagiste (Jet Tours, Jumbo) Transitaire
1971	SERVAIR Société immobilière aéroportuaire	10,0 12,7	94,5 96,0	2,132	Commissariat Sicomi
1972	Société des hôtels Méridien Jet Chandler International	607,6 0,5	57,3 GIE	18.000 15	Hôtellerie (53 hôtels dans 35 pays) Groupement d'achats
1973	Tourisme France International	10,0	100,0	47	Voyagiste - Tourisme en France
1976	SARESCO (1)	11,4	60,0	829	Commerces aéroportuares
1987	Air France Finance	307,5	100,0		Holding financier
1988	SODEXI EUROBERLIN AMADEUS FRANCE	15,0 40,0 0,01	60,0 51,0 95,0	110	Fret express Compagnie aérienne Marketing (GIE)
1990	UTA AIR INTER ESTEREL AMAURY DE LA GRANGE	119,3 76,5 11,0 23,5	84,0 67,0 44,0 52,0		Compagnie aérienne Compagnie aérienne Equipement informatique Agences de voyage Ecole de pilotage

(1) 60 % détenus par Servair.

• Les avantages des filiales

- Les avantages économiques

L'intérêt des filiales de préférence à l'extension de la société est tout d'abord présenté de façon très classique avec deux arguments principaux : d'une part un argument financier (l'ouverture du capital à d'autres actionnaires permet de diminuer la mise d'Air France et d'avoir accès à des moyens de financement différents de ceux auxquels Air France a habituellement recours), d'autre part un argument économique avec des frais généraux réduits, des structures plus légères.

Il existe également un très grand nombre de flux croisés entre les sociétés : la moitié de la flotte d'Air Charter International a été achetée à Air France ; les appareils du groupe Air France ont assuré 55 % de son activité totale. Les achats de transport aérien par Sotair ont été réalisés à 81 % sur les avions d'Air France et d'Air Charter. Air France a cédé à Servair sa participation dans Saresco. La société SIA, filiale d'Air France, est propriétaire de locaux loués à Servair, etc...

- Les avantages financiers

Ils dépassent largement les avantages économiques. Les filiales sont dans l'ensemble très bénéficiaires.

Ainsi, les 10 principales filiales d'Air France (hors Air Inter et UTA) ont réalisé en 1990 un chiffre d'affaires de 8,24 milliards de francs, et dégagé un bénéfice net de 275 millions de francs.

Résultats financiers des filiales d'Air France

(Millions de francs)

	Chiffre d'affaires 1989 (MF)	Chiffre d'affaires 1990	Résultat net 1989 (MF)	Résultat net 1990
Air Charter (Charters)	1.550,6	1.700	14,5	8,9
Air France Finance (Finance)	0,1	31	0,5	20
Euroberlin France (1) (Transport Berlin)	464,0	737	- 83,0	86,5
Groupe Méridien (2) (Hôtels)	1.282,2	1.300	52,8	81
Saresco (2) (Commerce hors taxe)	703,8	743	20,1	22,5
Servair (2) (Restauration de voyage)	1.181,9	1.371	46,8	54
Sodetair (fret)	41,6	41,2	0,8	0,7
Sodexi (1) (Fret international)	15,5	nc	- 7,3	- 2
Sotair (2) (Tourisme)	2.108,0	2.200	5,8	7
TFI (Tourisme)	99,2	118	2,3	1,9

(1) Premier exercice social en 1989.

(2) Résultats consolidés.

• Le poids des filiales

Le poids relatif des filiales est aujourd'hui très important dans l'ensemble des résultats du groupe.

Ce poids doit être apprécié après consolidation, c'est-à-dire prise en compte des flux croisés entre les sociétés du groupe et versement d'une partie des résultats aux autres partenaires.

Les deux tableaux ci-après permettent de mesurer l'importance des filiales.

Principaux résultats du Groupe Air France

(Millions de francs)

	Chiffre d'affaires			Résultat d'exploitation			Résultat net		
	1988	1989	1990	1988	1989	1990	1988	1989	1990
Air France	31.347	34.850	34.433	1.985	811	n.c	1.208	685	- 882
Groupe	35.454	39.627	56.859	2.233	1.109	n.c	1.152	841	- 717
Différence (part des filiales)	4.101	4.777	22.406	750	288		+ 50	156	165

Présentation simplifiée des résultats du groupe Air France

Sociétés	Chiffre d'affaires (milliards de francs)	Résultats (millions de franc)
Compagnies régulières		
Air France	34,4	- 882,5
UTA	4,9	- 459,8
Air Inter	9,5	- 166,5
Sous-total	(48,8)	(- 1.508,8)
Autre transport aérien*	3,5	1
Autres	4,5	790
Total consolidé	56,8	- 717

*Air Charter + Euroberlin + Aéromaritime.

Nota. Ce tableau est donné à titre purement indicatif. La dernière ligne donne un total CONSOLIDÉ alors que les résultats de chacune des rubriques, sauf la rubrique filiales, est avant consolidation. La ligne "résultat filiales" est obtenue par différence entre le total consolidé et les résultats du transport aérien.

Il apparaît ainsi clairement que les filiales majorent les bénéfices ou minorent les pertes enregistrées pour l'activité transport aérien : les pertes enregistrées sur ce secteur auraient été de 1,5 milliard de francs en 1990. Les filiales ont ramené la perte totale du groupe à 717 millions de francs.

b) Evolution et perspectives

• Comparaisons internationales

- L'intérêt financier des filiales pour la compagnie mère ne peut être nié. D'ailleurs, de nombreuses compagnies dans le monde ont, elles aussi, une politique de diversification par l'intermédiaire de filiales, d'activités annexes souvent plus rémunératrices que l'activité principale du transport aérien. C'est le cas, en France, d'UTA (en 1990, le groupe UTA est bénéficiaire à hauteur de 230 millions de francs, malgré une perte de la compagnie de 460 millions de francs et une perte d'Aéromaritime de 52 millions de francs) ou de TAT. C'est le cas de SAS, Swissair, Japan Airlines et surtout Lufthansa, qui réalise 20 % de son chiffre d'affaires en dehors du transport régulier.

La compagnie britannique, elle, a opté à la suite du rachat de British Caledonian, pour une toute autre stratégie, centrée sur le transport aérien, ce qui, constatons-le, ne lui a pas si mal profité.

La répartition des résultats des trois compagnies européennes est sur ce point édifiante.

Répartition du chiffre d'affaires des groupes

	Air France 1989		Air France 1990		Lufthansa 1989		British Airways 1989	
	Mds F	En %	Mds F	En %	Mds M	En %	Mds £	En %
Transport aérien régulier	34,8	87,9	48,8	86,0	10,49	80,5	4,33	92,0
Transport charter	1,8	4,5	3,5	6,1	0,93	7,1	0,10	2,1
Autres	3	7,6	4,5	7,9	1,63	12,5	0,28	5,9
Total consolidé	39,6	100	56,8	100	13,05	100	4,71	100

Source : rapports annuels.

• Le choix du recentrage

- Un recentrage du groupe permettrait en premier lieu de **mettre fin à une certaine dispersion**, qui sans nuire à l'image du groupe, ne la conforte pas (on a vu l'effet pour le moins mitigé pour la compagnie, de la création d'Air France Partners Leasing, dont le siège est à Curaçao, aux Antilles néerlandaises). Dans le but de créer une dynamique, trouver une identité de groupe, certaines cessions de participation qui n'ont qu'un rapport très lointain avec le transport aérien pourraient être envisagées.

Quelle peut être la logique d'une compagnie d'investir dans des domaines aussi étrangers que :

- la gestion immobilière (SCI Gouvion Saint-Cyr, contrôlée par l'intermédiaire de la SODEMP, filiale de la SHM et d'Air France Finance)?
- l'exploitation d'un restaurant à la Villette (Soc. Croisement participation Air France : 35 %, via Saresco, filiale de Servair)?

- . la location de Fokker 100, dont Air France n'a pas un seul exemplaire (Soc. Jet Trading, participation Air France : 20 %, via Air France Finance) ?
- . les séjours croisière (filiales étrangères de Sotair) ?
- . la mise en place d'équipages maritimes (Soc. Concarneau Voyages, participation Air France : 30 % via Sodecom, filiale à 100 % de Sodetair, elle-même filiale à 100% d'Air France) ?
- . les maîtres fromagers Androuet (participation Air France : 100 % via Servair) ?

Devant une telle dispersion, existe-t-il une logique de groupe ?

Cette crainte est d'ailleurs exprimée par la Cour des Comptes : *"Si la compagnie veut s'appuyer davantage sur son groupe, une plus grande vigilance paraît nécessaire, afin que les choix des filiales s'inscrivent dans une stratégie d'ensemble qui constituerait une véritable politique de groupe"*.

Par ailleurs, les filiales ne doivent pas être perçues à travers leur seule rentabilité financière et votre Commission estime que le groupe Air France doit avoir la plus grande vigilance à l'égard du commissariat aérien, et notamment de la restauration qui était l'un des points forts de la compagnie et doit le rester.

Il peut être ainsi regretté qu'en dépit des excellents résultats globaux des enquêtes de satisfaction menées sur les nouveaux produits Air France (classe club), la qualité du repas enregistre le plus mauvais score, sur la classe club moyen courrier, et un score moyen sur la classe club long courrier.

En second lieu, l'intérêt financier des cessions majoritaires ne peut être écarté.

• L'ouverture significative aux capitaux privés

La privatisation d'Air France a d'ores et déjà été examinée, la Commission considère que les conditions ne sont pas encore réunies pour que cette évolution inéluctable soit entamée aujourd'hui. En revanche, l'ouverture aux capitaux privés, voire la privatisation totale de certaines filiales, ne peut être écartée.

Deux cas peuvent être examinés :

- Les cessions minoritaires

Devant l'incapacité du nouveau groupe à faire face aux besoins de financement à la fois de la société mère et de ses filiales, la direction a sagement choisi la solution de l'ouverture du capital au privé. Deux expériences ont été tentées.

. La Société des Hôtels Méridien

La société était détenue à 100 % par Air France. Le plan de développement de la société nécessitait un apport en fonds propres de 400 millions de francs auxquels la société mère ne pouvait répondre. L'ouverture du capital s'est donc logiquement imposée, comme d'ailleurs elle s'imposera tôt ou tard pour Air France.

Cette opération s'est faite dans les conditions suivantes :

- 1ère étape : cession de 26,18 % du capital à des investisseurs institutionnels. La part d'Air France est donc ramenée de 100 à 73,82 %. Le produit de la cession est de 367 millions de francs.

- 2e étape : augmentation du capital de 400 millions de francs, réservée aux nouveaux actionnaires. La part d'Air France se réduit à nouveau de 16,51 % et est ramenée, après l'opération, à 57,31 %.

- 3e étape : il est prévu de mettre en place, en 1992, l'actionnariat de personnel, à hauteur de 1,5 %, ainsi que l'introduction en Bourse, de 10 % du capital.

Nota : La valeur de la SHM a été estimée à 1,4 milliard de francs, soit **17,3 fois** le résultat net estimé pour 1990.

. Servair

Servair, est aujourd'hui détenue à hauteur de 94,5 % par Air France à la suite du rachat par Air France des parts laissées par Suez, co-actionnaire. Le programme d'investissement du groupe Servair Saresco représente 800 millions de francs sur la période 1991-1993. Cet investissement devrait être financé à 37 % par autofinancement, 45 % par emprunt et 18 %, soit 150 millions de francs, par fonds propres.

Une première tranche est réalisable en 1991, portant sur 122,9 millions de francs. Cette première tranche sera couverte par appel aux fonds privés, notamment le Crédit Lyonnais.

L'augmentation de capital aboutira à faire passer la part d'Air France de 94,5 % à 75,2 %.

A noter que la valeur du groupe a été évaluée à 480 millions de francs, soit 9 fois le résultat net consolidé de 1990.

D'autres ouvertures pourraient être tentées. Ainsi, le groupe Air France détient aujourd'hui 72,33 % du capital d'Air Inter. Les entreprises publiques contrôlent aujourd'hui 88,75 % du capital de la compagnie intérieure, par ailleurs excessivement sous capitalisée. A l'occasion de l'ouverture de la compagnie sur le marché international, une ouverture du capital, cette fois encore par le biais d'une augmentation du capital réservée aux capitaux privés, pourrait être envisagée.

- Les cessions majoritaires

Les cessions majoritaires sont, pour l'instant, encore écartées. La compagnie procède à des cessions d'immobilisation, notamment d'avions, en grande envergure, mais n'a pas encore accepté l'idée d'une cession d'actifs financiers.

Sur le plan des principes, la cession d'actifs financiers ne paraît pas plus critiquable que la cession d'avions. Elle offre au contraire plus d'avantages en permettant une dynamique, et moins d'inconvénients en atteignant moins l'image. Mais surtout, l'impact financier ne peut être négligé.

Certes, la valeur d'inventaire de titres détenus paraît relativement faible, soit 1,21 milliard de francs. Mais cette estimation paraît très largement sous-estimée.

D'une part, les deux expériences de SHM et Servair ont montré que, l'établissement de la valeur des sociétés, il avait été retenu un coefficient multiple de 17,3 fois et 9 fois le résultat net, ce qui, dans le premier cas, est assez important, et, dans le second cas, correspond au multiple moyen constaté sur le marché boursier français pour les sociétés présentant les caractéristiques analogues, à savoir l'absence de valeurs patrimoniales importantes et un fort lien avec le transport aérien.

D'autre part, et surtout, les cessions majoritaires comportent des "primes de contrôle" importantes. Air France a ainsi accepté de payer le prix fort d'UTA pour cette raison ; pourquoi ne pourrait-il en être autrement pour ses propres sociétés ?

Ainsi, les cessions de filiales d'entreprises nationales ont porté sur des petites opérations, inférieures à 100 millions de francs, mais ont comporté des primes importantes, de l'ordre de 80 %, en moyenne par rapport à la valeur estimée.

Ainsi, par hypothèse, une cession majoritaire du groupe Méridien aurait représenté (sur la base du prix de cession effectivement négocié et d'une prime moyenne de 80 % en cas de cession majoritaire) plus de 1,28 milliard de francs.

Il n'est pas question pour la Commission de suggérer telle ou telle cession particulière, mais seulement d'indiquer que les solutions ne sont pas bloquées. **Tout doit contribuer à faire du nouveau groupe une structure dynamique et financièrement solide, de façon à permettre à d'autres investisseurs de s'associer à l'entreprise.**

B. MOBILISER LES PERSONNELS DANS L'EFFORT DE COMPETITIVITE

La Commission a consacré environ le cinquième de son temps à l'audition de membres des personnels. Elle a ainsi pu écouter des représentants syndicaux du personnel au sol et des personnels navigants ; elle a aussi rencontré des gens qui ont bien voulu, à titre individuel, lui parler de leur travail, de leurs préoccupations.

La Commission retire de ces contacts l'impression que si beaucoup de retard a été pris et si beaucoup de déception est apparue, le personnel peut encore être mobilisé par la direction du groupe en vue de la véritable guerre concurrentielle que doit affronter le groupe Air France et qui ne fait que commencer. Il n'y a aujourd'hui aucun pilote dans les cadres dirigeants de l'entreprise.