

AIR FRANCE

COPIE

DIAGNOSTIC

EN DATE DU 01/12/2001

LAVILLE Laurent
NAIT AMER Lounis
FI 4 F
ISEG Paris



Partie réservée à l'administration

Introduction	4
Présentation d’Air France	5
1- La compagnie	5
2- Chiffres clés	5
3- Activités	6
Repères chronologiques	10
I – Un Marché domestique important et un hub puissant	11
1 – Présence sur son marché domestique	11
<i>Trois acteurs concurrents pour un seul marché</i>	11
<i>Du rachat d’UTA à la prise de contrôle d’Air Inter</i>	12
<i>De nouveaux acteurs</i>	13
<i>Le Groupe Air France depuis ces dernières années</i>	14
<i>Une entreprise nationale</i>	16
<i>La concurrence : British Airways</i>	16
<i>Les compagnies Low Cost</i>	18
<i>Décalage de cycle</i>	19
2 – un Hub important et efficace	20
<i>Le système « hub and spoke »</i>	20
<i>Les franchises et affrètements</i>	22
<i>Des correspondances facilitées avec le TGV et Thalys</i>	22
<i>La croissance rapide du hub</i>	23
<i>Les hubs régionaux</i>	23
<i>Les perspectives du hub d’Air France</i>	24
II – Des Produits et des services diversifiés	27
1 – Activité passage	27
<i>Restauration, Confort et Décor</i>	29
<i>Le hub d’Air France CDG2</i>	31
2 – Activité cargo	33
3 – Activité maintenance	34
4 – Une conversion vers Internet	35
<i>Une solide expérience de l’Internet</i>	35
<i>Cinq initiatives stratégiques de développement</i>	35
<i>Rénovation des systèmes d’information</i>	36
5 – Potentiel du commerce électronique touristique	37
<i>Notoriété et fréquentation des sites</i>	37
<i>Achats de produits touristiques</i>	37
<i>Éléments incitatifs et freins à l’achat</i>	37

6 – Deux projets portail du transport aérien	37
<i>Market Place</i>	37
<i>Vente de biens et services liés aux voyages</i>	38
III – Une Structure Financière solide	39
1 – Structure du capital	39
<i>Ouverture du capital</i>	39
<i>L’Actionariat des salariés</i>	40
<i>Le capital d’Air France aujourd’hui</i>	41
<i>La concurrence British Airways</i>	42
2 – Plan de redressement	42
« <i>Reconstruire Air France</i> »	43
« <i>De la compagnie nationale... à la Major</i> »	44
3 – Exploitation et rentabilité	45
<i>L’Exploitation</i>	45
<i>Les Charges externes</i>	46
<i>Les immobilisations : la flotte d’Air France</i>	48
<i>La Rentabilité</i>	49
4 – Endettement et investissements	51
<i>Les dettes financières</i>	51
<i>L’autonomie financière</i>	52
<i>Le taux d’intérêt financier</i>	52
<i>Investissements et financements</i>	52
<i>La capacité d’autofinancement</i>	53
IV – Stratégie d’alliances	54
1 – Pourquoi la mise en place d’une stratégie d’alliance ?	54
2 – Alliances stratégiques entre 1989 et 1993	54
3 – L’ambition d’Air France en 2001 : devenir une major mondiale	55
VI – Bilan social	58
1 – La gestion souple du changement	58
2 – Les syndicats	59
3 – Les relations avec le personnel	60
CONCLUSION	63
Glossaire	64
Bibliographie	65
Annexes	66

INTRODUCTION

L'industrie du transport aérien occupe une place majeure dans l'économie mondiale. En 2001, elle représente une valeur ajoutée de 900 milliards de dollars et représente plus de 30 millions d'emplois.

Malgré une croissance très rapide, supérieure à celle du PNB mondial, le transport aérien international demeure un secteur particulièrement difficile à gérer et exposé à des crises conjoncturelles qui affectent fortement les compagnies aériennes.



Ce secteur d'activité est en quelque sorte le reflet de l'économie mondiale : lorsque la croissance économique ralentit, le secteur du transport aérien chute littéralement et connaît de très graves difficultés et des pertes financières records. Inversement, dès que la croissance repart, alors les compagnies aériennes renouent rapidement avec les bénéfices.

Plus que d'autres secteurs, ce mode de transport est tributaire de la croissance internationale, elle-même dépendante de la croissance économique mondiale et des effets de la libéralisation des échanges. Les performances commerciales et financières des compagnies aériennes reflètent ainsi étroitement les cycles économiques. Pour les transporteurs, ceux-ci induisent la volatilité de la demande de transport aérien, du prix des inputs des compagnies aériennes, et par conséquent des profits des compagnies.

Déjà touché par une situation conjoncturelle incertaine, les attentats du 11 septembre aux Etats-Unis ont porté un sérieux coup au secteur du Transport aérien. Affaibli l'année dernière avec l'augmentation des coûts du carburant, les compagnies aériennes avaient du mal à refaire surface. Ce dernier événement a complètement bouleversé l'économie et les donne sur le marché mondial du transport.

Aux Etats-Unis où ce secteur cyclique encaisse le choc du ralentissement de l'économie, les transporteurs aérien ont du subir de lourdes pertes. Mais de part et d'autre de l'Atlantique, des constantes expliquent ces déboires : une facture de kérosène alourdie, des tensions sociales accrues et une situation économique incertaine. Des exemples récents prouvent à quelle point la situation des compagnies aériennes devient désastreuse. En Europe, deux compagnies ont déposé leurs bilans : la compagnie suisse Swissair, entraînant dans sa chute la compagnie belge Sabena. Les deux premières compagnies européennes que sont British Airways et Lufthansa sont aussi dans une situation qui n'est guère meilleure : la compagnie allemande doit licencier entre 2 000 et 4000 personnes et affiche des pertes records de l'ordre de 58 %, alors que British Airways dans le même temps perd 73 %.

Toutefois, dans un paysage aérien dans la tourmente, la bonne nouvelle vient d'Air France. Touchée par les récents événements, la compagnie française, au bord du dépôt de bilan en 1993, redressée en 1997, enchaîne son quatrième exercice bénéficiaire avec un résultat net de 421 millions d'euros et une augmentation de son chiffre d'affaires de 18,9%. Des chiffres historiques qui hissent Air France à la deuxième place de la classe européenne, derrière Lufthansa (600 millions d'euros).

Le groupe français agit aujourd'hui en situation de quasi-monopole sur son marché intérieur.

Nous tenterons de vous montrer les atouts d'Air France qui permettent à ce groupe d'envergure mondiale de mieux résister que ses concurrents aux incertitudes économiques qui planent sur le secteur du Transport aérien aujourd'hui. Nous démontrerons aussi qu'Air France n'a pas réalisé sa restructuration au même moment que British Airways et Lufthansa. Le Groupe français ressort dans une situation bien plus avantageuse que ses principaux concurrents européens.

Présentation d'Air France

1 – La compagnie

Air France est la **2ème compagnie aérienne européenne** après Lufthansa, la 3ème compagnie mondiale pour le transport de passagers internationaux, la 4ème mondiale pour le fret international et la 2ème mondiale pour l'entretien aéronautique.

Durant l'exercice 2000-01, Air France a transporté **42,4 millions de passagers**, dont 3 millions avec la collaboration de ses partenaires franchisés.

Sa flotte compte **238 avions** et le pôle constitué par ses filiales régionales en regroupe 122. Air France est membre fondateur de SkyTeam. Cette alliance globale met en relation quatre des principaux "hubs" (plaques tournantes de correspondance) du monde, Atlanta, Paris, Séoul et Mexico. Elle vient d'accueillir la compagnie tchèque CSA et Alitalia.

Au terme de l'exercice écoulé, le Groupe a dégagé un chiffre d'affaires de 12,28 milliards d'euros et un résultat net de 421 millions d'euros.

2 - Quelques chiffres clés sur l'année 2001

Pour la quatrième année consécutive, la stratégie de croissance rentable mis en oeuvre par Air France a continué de porter ses fruits.

Sur le plan financier, **l'exercice fiscal 2000-01** a été marqué par trois faits majeurs qui sont autant de succès :

- un résultat en hausse,
- la maîtrise des coûts,
- une situation financière saine.

en millions d'euros	Chiffre d'affaires	Résultat net	Endettement	Ratio dettes/fonds propres
1998-99	19 100	249	2 200	81 %
1999-00	10 320	354	2 000	56 %
2000-01	12 280	421	2 900	74 %

Malgré une conjoncture difficile, les résultats du **1er trimestre de l'exercice fiscal 2001-02** (avril-juin 2001) sont meilleurs que ceux de la période comparable de 2000 faisant ainsi d'**Air France la compagnie aérienne la plus rentable** pour le premier semestre 2001.

Quatre éléments sont à retenir :

- ✓ la bonne performance commerciale malgré le ralentissement économique, le coefficient d'occupation élevé (79 %),
- ✓ l'amélioration de la recette unitaire,
- ✓ la maîtrise des coûts unitaires
- ✓ le maintien des marges opérationnelles malgré le prix élevé du pétrole.

Ainsi, Air France est entrée dans la crise liée aux attentats du 11 septembre 2001 avec une situation financière saine et, en particulier, un faible endettement. Elle est l'une des compagnies européennes les moins endettées.

Les effectifs du Groupe Air France (exercice 2000-01)

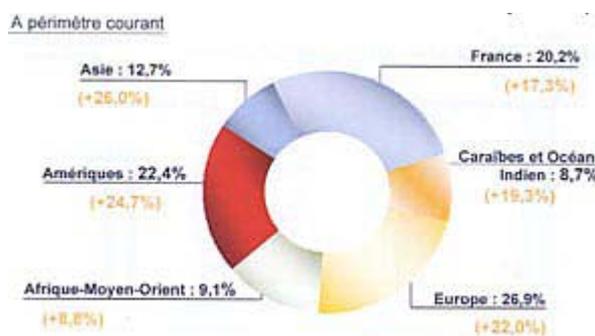
Le groupe Air France emploie près de 65 000 salariés.

	Effectifs*	en %
Personnel au sol	49 035	75,8
PNC (personnel navigant commercial)	11 367	17,6
PNT (personnel navigant technique)	4 315	6,6
s/total personnel navigant	15 682	24,2
Total	64 717	100,0

* effectifs moyens annuels pondérés

3 - Les quatre activités principales du Groupe➤ **Le passage**

Air France a transporté, au cours de l'exercice 2001, **42,4 millions de passagers** sur les vols qu'elle commercialise (+ 6,5 % par rapport au précédent exercice), soit 93 355 millions de PKT (passagers kilomètres transportés) pour une offre de 119 562 de SKO (sièges kilomètres offerts).

Un réseau équilibré et dynamique

Air France dispose du réseau moyen-courrier le plus dense d'Europe et d'un réseau intercontinental qui la classe parmi les plus grandes compagnies mondiales. Son marché domestique est le plus important d'Europe.

Le réseau long-courrier comprend quelque 180 destinations dans 46 pays (lignes en partage de codes comprises). Grâce à l'accord franco-américain signé le 8 avril 1998 et à l'alliance avec Delta Air Lines conclue en 1999, Air France offre 101 destinations aux Etats-Unis et dessert désormais Dallas. Par ailleurs, elle propose des vols directs vers Manille et Santiago du Chili.

Le réseau moyen-courrier est constitué de 140 destinations qui desservent 30 pays en Europe, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. Les nombreuses fréquences permettent de choisir le meilleur horaire. En avril 2001, Air France a ouvert l'escale de Pise et dessert à nouveau Toulon.

Le réseau intérieur français, très dense, comprend une soixantaine d'escales. Soixante-dix lignes les relient entre elles sans passer par Paris. Quatre nouvelles lignes interrégionales ont été ouvertes cet hiver : Roissy-CDG2/Metz, Lille/Nantes, Toulouse/Nantes et Toulouse/Marseille. Sur les lignes "phares" de son réseau domestique, Orly-Marseille et Orly-Toulouse, la part de marché se situe à 70 % environ. La Navette, créée autour du triple concept de fluidité, de simplicité et de rapidité, est toujours un produit unique et innovant en Europe. Elle est aussi un des atouts essentiels d'Air France.

➤ Le Fret

L'activité Fret est assurée par une filiale du groupe qui s'appelle Air France Cargo

Cette activité, qui représente 10,7 % du chiffre d'affaires global, a généré un résultat d'exploitation positif de 34 millions d'euros en 2001 contre une légère perte de 5 millions d'euros l'année précédente.

La Compagnie dispose, avec onze Boeing 747 cargo, l'une des principales flottes de fret du monde.



Sur la plate-forme de Roissy-CDG, seul aéroport européen autorisant les vols de nuit, deux installations sont destinées au fret :

- **la gare de fret G1XL**, inaugurée en 1998, apporte des solutions technologiques innovantes. Ces installations s'étendent sur 107 000 m². Les technologies les plus modernes y sont utilisées. Les palettes de fret sont acheminées sur des chariots guidés par un système électronique encastré dans le sol. Des étiquettes à puce, implantées sur ces palettes, permettent d'en assurer la localisation permanente à chaque mouvement dans la gare. En l'espace d'un an, elle peut traiter un million de tonnes de fret ;

- **le hub Express** permet sur une surface de 14 000 m² entièrement dédiés de garantir un traitement accéléré à une échelle industrielle.

Par ailleurs, la division Air France Cargo a obtenu la certification ISO 9002 pour preuve de la qualité de ses services et de ses procédures.

➤ L'entretien

L'activité Entretien est assurée par une filiale du groupe qui s'appelle Air France Industrie.

La Compagnie est le 2^e prestataire mondial d'entretien aéronautique multi-activités et emploie plus de 9 000 personnes.



La logistique industrielle regroupe l'ensemble des activités industrielles et de maintenance du Groupe Air France. Elle assure l'entretien industriel, la maintenance "en ligne" et le petit entretien des appareils du Groupe et **d'une centaine de compagnies clientes**.

Tout avion fait l'objet de contrôles techniques et d'un entretien permanents, définis par les constructeurs et la réglementation en vigueur dans le pays d'immatriculation de l'appareil. Le manuel d'entretien élaboré par la Compagnie et approuvé par la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC), détermine pour chaque type d'avion la périodicité et la nature des interventions, en fonction des heures de vol, des cycles d'atterrissage et de décollage, et de l'âge de l'appareil.

La direction de la Maintenance assure l'entretien "en ligne", qui va du contrôle prévol et de la visite quotidienne, avec des interventions de deux à trois heures, jusqu'aux visites qui immobilisent l'avion entre un et deux jours après environ 650 heures de vol. Elle effectue l'ensemble des opérations de petit et grand entretien de la flotte Concorde, y compris la "grande visite".

La direction de la Maintenance a deux bases principales, Roissy/Charles-de-Gaulle et Orly. Elle assure également dans les escales la maintenance "en ligne" des appareils qui effectuent environ 1 300 vols quotidiens.

La direction industrielle est en charge des visites plus complexes, qui comprennent notamment la révision complète ou "grande visite" des appareils et qui se font environ tous les cinq à six ans avec une immobilisation de cinq à huit semaines, ainsi que la révision des moteurs et des équipements.

Ce dispositif général est complété par **la filiale CRMA**, spécialisée dans la réparation des modules de réacteurs et d'équipements.

Air France Industries dispose d'un large éventail de compétences notamment pour les flottes Airbus et Boeing équipées de moteurs General Electric et CFM International ainsi que sur les équipements associés à ces types d'avions. Elle propose une large gamme de produits qui se répartissent entre cinq pôles d'activité :

- les moteurs,
- les équipements,
- les grandes visites cellules,
- les flottes spécifiques,
- le petit entretien.

Air France Industries s'appuie sur une démarche de qualité globale visant à consolider une organisation et des modes de fonctionnement orientés vers le client pour lesquels elle a obtenue **la certification ISO 9002 et son équivalent militaire, l'AQAP 120.**

L'activité industrielle a dégagé, pour l'exercice 1999-2000, un chiffre d'affaires de 3,3 milliards de francs (497 millions d'euros).

➤ La formation

La formation est organisée en équipes spécialisées par métier et par grand domaine de compétences transverses. Ses équipes développent des pratiques pédagogiques innovantes intégrant les nouvelles technologies.

Deux entités en sont chargées : Air France Formation et le Centre de formation technique du personnel navigant (CFTPN).

Air France Formation développe et dispense les formations qui concourent au maintien des niveaux de qualification et à l'adaptation de ses métiers. Air France Formation assure également cette mission par des formations initiales en alternance (apprentissage et contrats de qualification).



Au sein de cette entité, des écoles sont dédiées aux principaux métiers :

- **la vente** : une offre segmentée par domaine et type de clientèle (individuelle ou professionnelle), des sensibilisations au marketing, des programmes ciblés sur l'action commerciale ainsi que la maîtrise des outils et des systèmes d'information ;
- **l'escale** : des programmes articulés autour des trois activités de l'exploitation (passage, piste et trafic) ;
- **le fret** : des actions ciblant le commercial (gestion des capacités), la sécurité, la sûreté, la qualité liée à la démarche ISO 9000, les systèmes informatiques ;
- **la maintenance** : des formations de base (systèmes à bord des avions, cabines, structures, équipements et moteurs) et des formations spécialisées par type d'avion ou de matériel ;

- **le service en vol** : un dispositif pour accompagner le recrutement des hôtesses et stewards et répondre aux objectifs de satisfaction du client, de connaissance des enjeux de la Compagnie et d'appropriation de nouveaux modes de management.

Le centre gère d'importantes ressources

- des ressources humaines riches de 300 personnes
- des ressources matérielles comprenant notamment :
 - *18 simulateurs de vol pour les stages du personnel navigant technique. Le simulateur du Boeing 777 est opérationnel depuis le printemps 1999,*
 - *8 maquettes avions pour les stages des personnels navigants technique et commercial*

A l'exception du Boeing B767, tous les types avions d'Air France sont représentés : Airbus A310/A320/A340, Boeing B737-200-500, B747-200-400, B777 et Concorde.

Ces moyens, ainsi que deux simulateurs Airbus A300 et un DC10 sont utilisés par des clients extérieurs à Air France. En effet, dans la mesure où la formation des équipages Air France laisse des disponibilités, elles sont commercialisées auprès d'autres compagnies, voire de clients individuels.

Le Centre de formation d'apprentis des métiers de l'aérien

Les entreprises de la construction et de la maintenance aéronautique du transport aérien, du transport ferroviaire et du voyage se sont réunies pour former par l'apprentissage des jeunes à des métiers du service et à des métiers techniques, en préparant à des diplômes de l'Education Nationale. Le Centre de formation d'apprentis des métiers de l'aérien, créé en 1996 par l'AFMAé (Association pour la formation des métiers de l'aérien)* est l'un des outils de formation de cette branche professionnelle.

REPERES CHRONOLOGIQUES

L'histoire d'Air France est exceptionnellement riche. Son parcours n'a cessé de vivre au rythme de rebondissements incessants : progrès technologiques radicaux (passage de la propulsion à hélice à la propulsion des réacteurs) ; bouleversements réglementaires (d'une position de quasi-monopole à une situation de libre concurrence) ; évènements politiques majeurs (Seconde Guerre Mondiale, plusieurs guerres coloniales, deux chocs pétroliers, guerre du Golfe...). Notre étude portant sur une période d'un peu plus de dix ans (de 1988 à 2001), nous vous donnons tous les repères nécessaires pour bien comprendre tous les changements sur lesquels porteront notre analyse.

- 1984** Air France verse à l'Etat, propriétaire à 99.36 %, son premier dividende depuis la nationalisation
- 1987** La Commission européenne adopte le premier train de mesures pour la déréglementation du transport aérien en Europe. Un projet d'ouverture de 15 % du capital d'Air France est remis à plus tard en raison de la conjoncture boursière.
Création d'Amadeus en coopération avec Lufthansa, Ibéria, et SAS. Ce système de réservation informatique connaît un grand succès et s'étend à d'autres prestations.
Après une offre de rachat d'UTA, Air France devient finalement premier actionnaire avec 36 % du capital.
- 1988** Bernard Attali est nommé Président à la tête d'Air France
Air France lance l'Airbus A320
- 1990** Air France prend le contrôle d'UTA et indirectement d'Air Inter
Guerre du Golfe
- 1991** Lancement du Plan *CAP 93*
- 1992** Lancement du *Plan de Retour à l'Equilibre* (PRE)
Création officielle du groupe Air France
- 1993** Lancement du *Plan de Retour à l'Equilibre 2* (PRE2)
12 octobre au 1^{er} novembre : grave conflit social avec occupation des pistes de Roissy qui pousse le président Attali à la démission
Air France lance l'Airbus A340
- 1994** Bruxelles accepte la recapitalisation d'Air France par l'Etat, sous certaines conditions
Lancement du *Plan Reconstruire Air France*
- 1996** Inauguration du hub de Roissy Charles de Gaulle 2
Lancement de La Navette
- 1997** Fusion effective Air France – Air Inter
Dernière étape de la dérégulation du ciel européen
- 1999** Ouverture du capital de la compagnie
Annonce d'un projet d'alliance avec Delta Airlines
Ouverture de la 3^{ème} piste de l'aéroport Roissy Charles de Gaulle
- 2000** 22 juin : naissance officielle de Skyteam, alliance entre Delta Airlines, Air France, Korean Airlines et Aeromexico
- 2001** 11 septembre : attentats à New York causés par des terroristes en utilisant des avions d'une compagnie américaine. La conjoncture économique pour le transport aérien devient désastreuse.

I – Un Marché domestique important et un hub puissant

1 – Présence sur son marché domestique

Air France est en situation de quasi monopole sur le territoire français. Cette présence unique au regard des autres pays de l'Union Européenne ne s'est pas faite en un jour. Même si son histoire nous montre qu'elle est l'une des compagnies les plus anciennes, ce n'est réellement qu'à partir de la fin des années 1980 qu' Air France va commencer à asseoir sa présence sur son marché domestique.

Trois acteurs concurrents pour un seul marché

En 1988, trois compagnies aériennes françaises coexistent sur le marché français, chacune exploitant une zone géographique distincte :

- l'état concède à UTA l'exploitation de l'Afrique et de l'Australie,
- Air Inter reprend le trafic en France Métropolitaine et en Corse délaissé par Air France en 1954, en utilisant la plate forme d'Orly.
- Air France est choisi par l'Etat pour être l'instrument de la politique aérienne française et exploite le trafic aérien sur l'espace internationale.

Si ces territoires limitent pour un temps une concurrence ouverte entre ces trois compagnies, ils ne favorisent pas, la coopération entre elles. La France voit son trafic intra-national totalement dissocié du trafic international. Cette situation est inédite, au regard de la plupart des pays d'Europe où une seule compagnie nationale exploite à la fois le marché international et domestique. C'est le cas de Lufthansa en Allemagne, de British Airways en Grande Bretagne (qui a opéré dès 1974 un rachat des compagnies locales afin de les intégrer en une seule et même compagnie), d'Ibéria en Espagne et d'Alitalia en Italie.

Dans un environnement peu concurrentiel, cette situation était tolérable. Cet éclatement devient de plus en plus problématique dans un secteur où la France ouvre ses frontières aux autres compagnies aériennes. Air France souffre d'un handicap majeur pour drainer les voyageurs français à elle faute d'une articulation entre son programme et celui d'Air Inter. Elle ne peut pas faire ce que font tous ses autres compétiteurs : alimenter ses vols internationaux de clientèle en provenance des régions françaises. Air France est la seule compagnie en Europe interdite d'exploitation sur toute une partie du monde, au bénéfice d'UTA ; et surtout privée de son marché intérieur.

Devant l'intensification, effective ou anticipée, de la concurrence sur chaque segment de marché, chaque compagnie commence à revendiquer, à partir de la fin des années 1980, une extension de son territoire. La concurrence entre les trois compagnies se fait jour, excluant peu à peu la possibilité d'une coopération. La situation paraît d'autant plus inextricable que les trois compagnies concurrentes sont liées par des relations croisées. Air France détient bien un tiers du capital d'Air Inter, tout comme UTA. Cette situation rend impossible des alliances bipartites entre compagnies.

Toutefois, Air Inter et UTA sont des compagnies de trop petites taille pour survivre seules et il était hors de question qu'elles puissent aller à une autre compagnie que Air France : en effet dans le cas d'Air Inter, l'Etat était actionnaire majoritaire ; et dans le cas d'UTA, l'Etat avait la maîtrise des droits du trafic. L'Etat prend position fin 1988 sur la question de la concurrence ou de la complémentarité des trois compagnies nationales. Le gouvernement a fait son choix : la règle générale restera l'attribution d'une ligne internationale à une seule compagnie régulière française. Autrement dit, les droits de trafic attribués à Air France et UTA ne seront pas modifiés. Air France et Air Inter sont invitées à mieux coordonner leurs efforts par croisement de pavillon.

Du rachat d'UTA à la prise de contrôle d'Air Inter

Le 12 janvier 1990 le rachat de 100% du capital d'UTA est décidé pour 7 milliards de francs. Il s'agit de la décision la plus contestée, du fait du prix payé par Air France. A cette époque, UTA représente 13 appareils et 6800 salariés.

Pourquoi avoir acquis UTA plus de trois fois son prix estimé ?

✓ Le premier est le double enjeu stratégique résidant dans le rachat. Racheter UTA signifie non seulement récupérer des droits de trafic sur la zone Afrique et Australe, mais aussi détenir la minorité de blocage au capital d'Air Inter.

✓ Le second argument est la menace d'un interventionnisme accru de l'Europe sur les opérations de fusion. Jusqu'à là, les instances qui accordaient l'autorisation d'une fusion, prise de participation ou prise de contrôle étaient les autorités nationales. A partir de septembre 1990, ce seront désormais les instances communautaires qui décideront si l'opération est compatible ou non avec les accords du Traité de Rome.

Le troisième argument est la menace, imminente, d'un rachat d'UTA par un acteur étranger. Depuis 1989, Jérôme Seydoux, PDG d'UTA, brandit la menace d'une vente de ses droits de trafics à des compagnies étrangères à défaut d'obtenir les droits de trafics qu'il réclame sur New York et sur toute l'Europe au détriment d'Air France. L'Etat français ne pouvait alors laisser UTA faire entrer sur son territoire des compagnies étrangères.

Seulement ce rachat n'est alors pas entériné par sir Leon Brittan alors vice-président de la Commission européenne et commissaire à la concurrence qui signifie son opposition catégorique au regroupement Air France-Air Inter-UTA. Dix mois de débats juridiques s'ensuivent. En octobre 1990, un accord est conclu, mais il exige des concessions de la part d'Air France : ouverture anticipée à la concurrence de la ligne Orly-Nice, revente des droits de trafics sur les lignes détenues en double par UTA et Air France, revente des 35% détenus de TAT (qui reviendront à British Airways), et l'engagement à ne prendre aucune participation financière dans le capital d'autres transporteurs aériens en France pendant quatre ans. En contrepartie, la construction du groupe Air France est reconnue comme irréversible.

Le regroupement d'Air France et d'Air Inter présente un enjeu supplémentaire par rapport à celui d'UTA. La mise en commun de moyens, la dé-duplication des ressources en est un dans les deux cas. Ce qui est spécifique à Air Inter est la mise en place de synergie stratégique. Air Inter représente à l'époque 52 avions et 10 000 salariés.

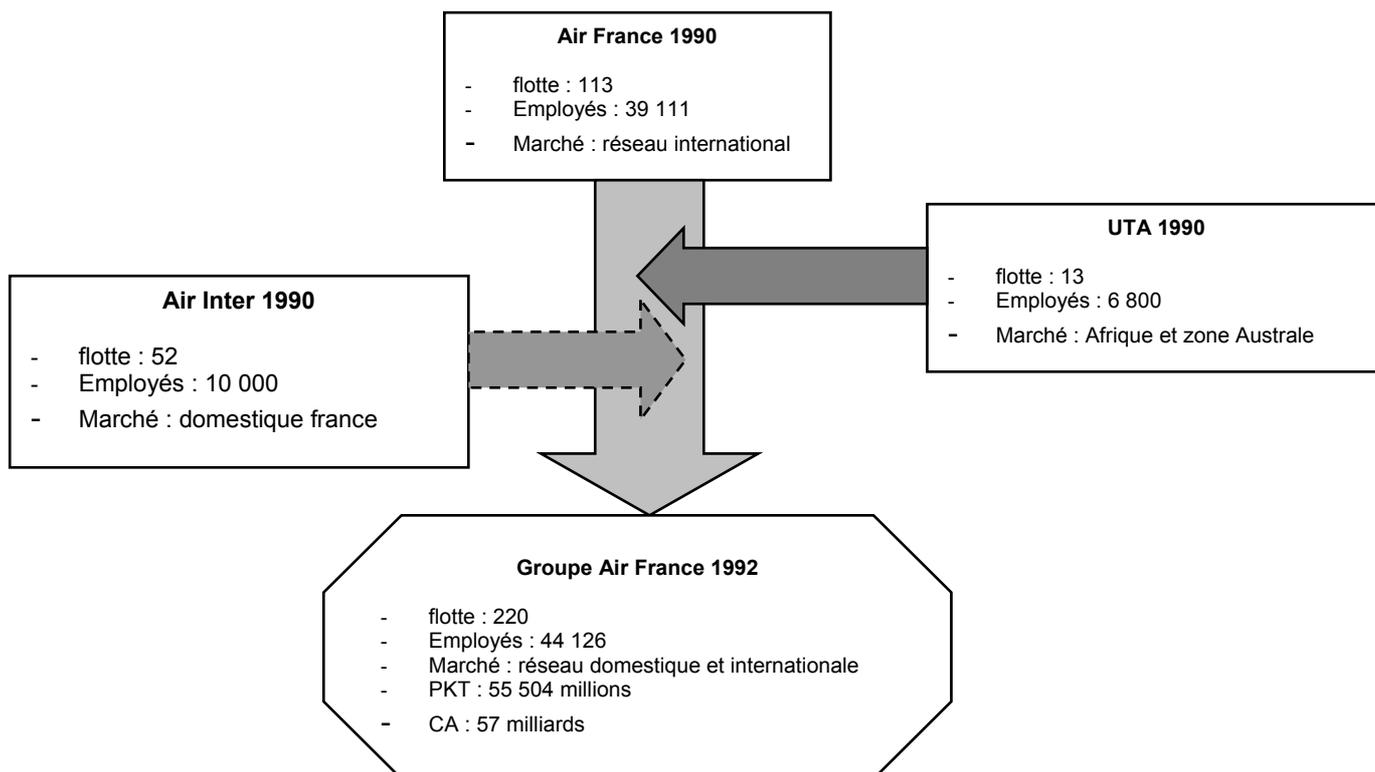
Ce regroupement permet notamment la mise en commun de moyens :

- mise en commun des achats,
- rationalisation de sa présence commerciale sur les marchés extérieurs,
- la création d'Air France Cargo en matière de Fret : l'effet est immédiat puisque le trafic géré par les deux compagnies augmente de 13% en 1991 et de 30% en 1992.
- Rattachement d'Air Inter et d'UTA au système de réservation leader en Europe : Amadeus.

Mais il constitue aussi un avantage stratégique important : le nombre de possibilités de vols offerts aux passagers permet ainsi de réduire considérablement les temps de correspondances.

Fin 1992, le groupe Air France représente 57 milliards de chiffre d'affaires, 220 avions, 33 millions de passagers, 900 000 tonnes de fret, 109 pays desservis, 109 sociétés.

LA CONSTRUCTION DU GROUPE AIR FRANCE



De nouveaux acteurs

La perspective du Marché unique en 1993 encourage la création de concurrents d'Air Inter. En 1988, Aquarius, membre du groupe Club Méditerranée, fonde la compagnie Air Liberté. D'abord charter, Air Liberté se lance ensuite dans les vols réguliers en avril 1988, et affronte directement la concurrence d'Air Inter. En 1991, Le Club Méditerranée subit la faillite d'une autre filiale, Minerve, qui exploitait des vols en franchise pour Air France. Le Crédit Lyonnais rachète cette société, qu'il fait fusionner avec la petite compagnie Air Outre Mer, pour fonder AOM.

La fin des années 1980 est une période difficile pour les compagnies régionales. Air France formant maintenant un groupe unique, la réduction de la concurrence est difficile à vivre pour les transporteurs régionaux, d'autant que le nombre d'autorisations accordées pour l'exploitation de lignes décroît fortement entre 1990 et 1992. Certains domaines sont réservés à Air Inter comme l'aérogare de Orly-ouest, et des concurrents comme AOM n'obtiennent des droits de trafic qu'au départ de Roissy. En obligeant Air France à revendre sa participation dans TAT, elle permet à British Airways de faire son entrée sur le marché français – qui est, rappelons le, le plus grand marché intérieur d'Europe. En 1996, la compagnie britannique renforce sa présence sur le marché français en rachetant Air Liberté, qui vient de déposer le bilan. Tout comme AOM, Air Liberté rejoindra par la suite le SAirGroup, maison mère de la compagnie Swissair.

Le 1^{er} avril 1997 marque la fin d'une époque en Europe. La concurrence est désormais réelle, avec la libéralisation du droit de cabotage : désormais n'importe quelle compagnie européenne peut en droit desservir deux villes d'un même pays, comme Paris-Nice par exemple. Avec la fusion d'Air France et d'Air Inter, le groupe Air France semble plus fort pour affronter cette libéralisation.

Le Groupe Air France depuis ses dernières années

En 2000, dirigé par Jean-Cyril Spinetta, le groupe Air France s'est vu encore accroître sa présence sur le marché domestique en prenant le contrôle de plusieurs compagnies de transports régionales : Regional Airlines, CityJet, Flandre Air, Proteus et Brit Air.

L'acquisition des filiales régionales a fait évoluer le périmètre de consolidation du Groupe pour l'exercice 2000-01. Depuis le 1er avril 2001, les compagnies Flandre Air, Proteus et Régional Airlines sont regroupées sous le nom de pôle Regional.

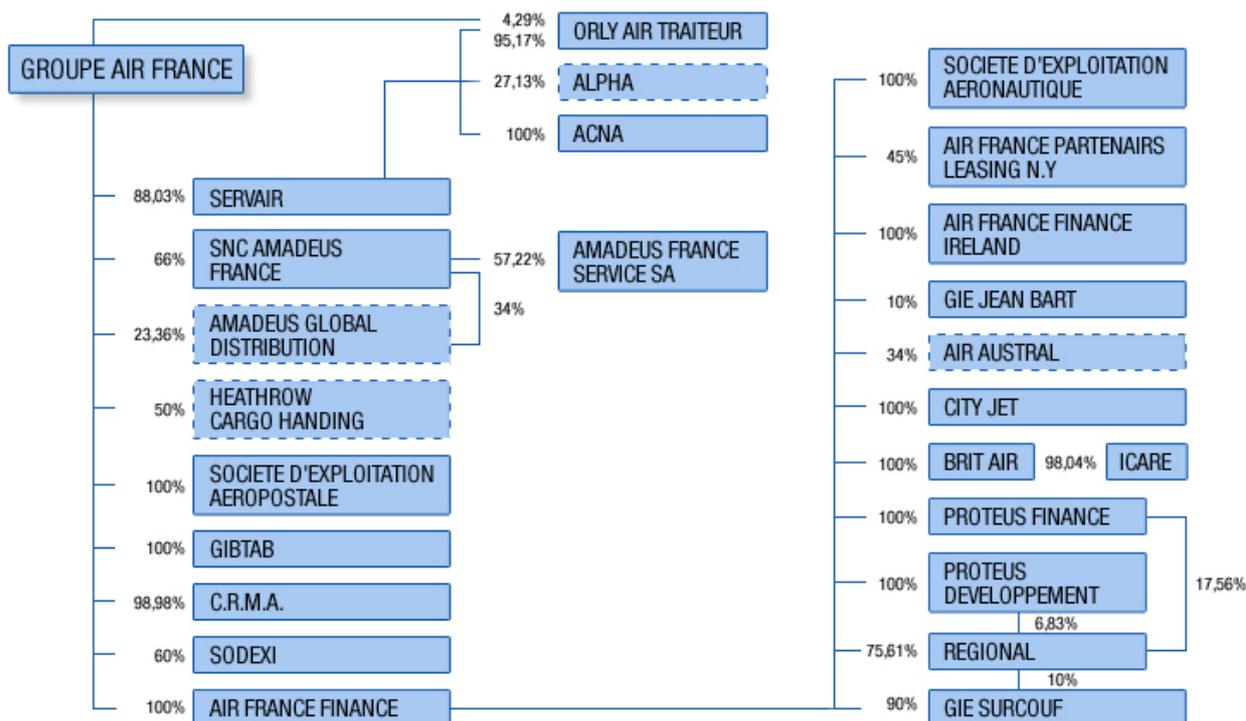
Air France a développé ses accords de partenariat et de prises de contrôle dans ses compagnies afin de mettre en place une vraie stratégie de pénétration du marché. Ce réseau régional autorise désormais au Groupe Air France de desservir les lignes à faible flux de trafic pour lesquels la compagnie n'est pas créée. Il répond dans les meilleures conditions de compétitivité et de réactivité, aux exigences d'un marché très évolutif. Ce pôle régional est organisé autour des sociétés suivantes :

- CityJet : compagnie irlandaise qui rallie entre autres Paris CDG à Londres City Airport,
- BritAir et Régional.

Ce pôle dispose d'une flotte de 122 avions de moins de 100 sièges. Il est complété par des accords commerciaux avec British European, transporteur aérien britannique, ou Gandalf en Italie.

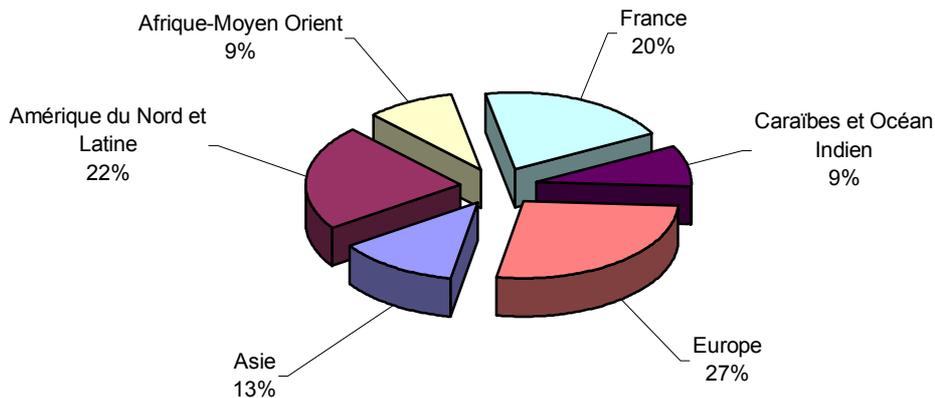
C'est aussi grâce à ce pôle Régional qu'Air France résiste à l'arrivée des compagnies dites « Low costs » qui font beaucoup de mal aux majors à l'exemple de British Airways (voir rubrique « Les compagnies Low costs »). Air France est très présent sur tous les aéroports de province et détient la plus grande part de marché.

Comme le montre l'organigramme ci-après, Air France est devenu un véritable Groupe qui comporte beaucoup d'activités complémentaires ce qui fait de la compagnie l'une des plus importantes en Europe et dans le monde.



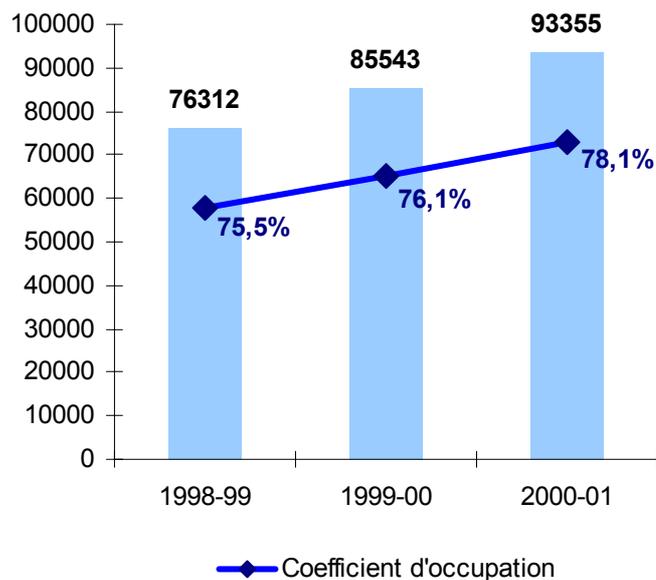
L'activité d'Air France sur son marché domestique représente aujourd'hui environ 20 % de son chiffre d'affaires ce qui lui permet par rapport aux autres pays européens de posséder une très forte assise sur son marché nationale. Son chiffre d'affaires est uniformément réparti selon les continents ce qui lui permet de réduire les risques qui peuvent être liés à la mauvaise conjoncture d'un pays. C'est cette stratégie de diversification qui lui a sans doute permis de résister face à la crise du transport aérien depuis ces dernières années.

Répartition du chiffre d'affaires par destination



L'un des indicateurs les plus importants au niveau des compagnies aériennes est d'une part la mesure du trafic mais surtout le coefficient d'occupation. Le coefficient d'occupation est le rapport entre le nombre de passagers effectivement transportés sur un avion et la capacité offerte, en nombre de sièges, de cet avion. C'est le principal indicateur de l'activité passagers. Avec une augmentation de 9,1% du trafic pour une offre en hausse de 6,3%, Air France continue d'améliorer ce coefficient. Le coefficient d'occupation moyen des compagnies aériennes de l'AEA s'élève à 73,1% pour la même période.

Trafic (à périmètre constant)



Une entreprise nationale

Depuis 1945, après la deuxième guerre mondiale, Air France est une entreprise appartenant à plus de 99% par l'Etat. La question de la privatisation d'Air France avait été abordé, pour la première fois en 1987. Le krach boursier avait alors dissuadé l'Etat de son projet. Les fortes turbulences du début des années 1990 repoussent la question. C'est en 1996, un peu moins de dix ans après que Christian Blanc alors à la tête d'Air France remet la question à l'agenda de façon insistante. Une fois le sauvetage d'Air France acquis, l'étape suivante du redressement de la compagnie ne peut être, selon le Président, que la privatisation.

Pourquoi la privatisation d'Air France est-elle importante ? A la fin des années 90, l'espace concurrentiel d'une compagnie aérienne est l'international et la majorité des ses concurrents sont privés. Si Air France veut pouvoir faire face aux grandes majors, elle doit avoir les mêmes moyens et être mue par la même logique que ses concurrents. Si Air France reste une entreprise public, la compagnie nationale sera alors dans l'incapacité de nouer des alliances stratégiques, vitales dans le contexte du transport aérien à l'heure de la dérégulation. La présence trop importante de l'Etat dans son capital empêche la compagnie de pouvoir entamer une phase d'expansion afin de rivaliser avec les compagnies leader en Europe que sont Lufthansa et British Airways.

Christian Blanc ne réussit pas à mettre en place cette privatisation pour des raisons politiques. Les considérations publiques et le rythme de la vie politique pèsent très fortement sur la gestion d'Air France. Le gouvernement reste très souvent porté sur la préférence française en matière d'achat ou encore la limitation des plans sociaux. Christian Blanc ne pouvant obtenir la privatisation ou du moins une participation diminuée de l'Etat dans le capital du groupe décide de partir et laisse la place à Jean Cyril Spinetta en 1997. La compagnie nationale a alors réalisé une partie de sa reconstruction initialement dirigée par Christian Blanc. La compagnie renoue peu à peu avec les bénéfiques. Cependant de nombreuses carences affaiblissent encore le transporteur français. Le bénéfice de l'exercice (211 millions de francs de bénéfice pour Air France, 147 millions de pertes pour le groupe) est encore symbolique par rapport à ceux de Lufthansa (1.3 milliard) et surtout British Airways (6 milliards de francs) qui atteint un record historique. Air France est encore lourdement endettée avec 14 milliards de francs de dettes financières. Enfin, la compagnie ne peut légalement plus recourir à la recapitalisation par l'Etat, malgré son besoin d'investir pour rajeunir sa flotte ; à moins d'accroître son autofinancement ; Air France semble dépendante d'un apport extérieur. C'est finalement en 1999 qu'Air France met sur le marché 21,2 % du capital du Groupe provenant de l'Etat. Plusieurs opérations viendront augmenter la part du capital mise à la disposition du public. Cette libéralisation du capital intervient dix ans après celle mise en place par British Airways à la différence près que British Airways est entièrement privatisée. En 2001, l'Etat ne détient plus que 55,9 % d'Air France et la part mise sur le marché est de 32.7%.

Aujourd'hui même si l'Etat reste encore majoritaire, c'est de cette manière qu'Air France a pu depuis ces dernières années multiplier les reprises de compagnies régionales et surtout réaliser de grands projets tels que l'amélioration du hub de Roissy, mais surtout la possibilité de pouvoir mettre en place de réelles stratégies d'alliance notamment avec la création de SkyTeam.

La concurrence : British Airways

Sur le marché européen, deux autres grandes compagnies concurrencent le Groupe Air France : British Airways et Lufthansa. L'expansion de ces compagnies sur leur marché domestique ne s'est pas déroulé au même moment qu'au Air France. On constate que la stratégie de prise de contrôle et de fusion des compagnies nationales initiée par Air France a été entreprise bien avant chez British Airways et Lufthansa. Nous prendrons comme Benchmark, le groupe British Airways. Cette compagnie dispose d'un marché identique au marché français et présente beaucoup de similitudes avec l'histoire d'Air France.

La concentration des compagnies sur le sol aérien anglais ne s'est pas faite au même moment que les prises de contrôles d'UTA et d'Air Inter par Air France. Ce phénomène de concentration du marché s'est en effet déroulé bien avant de l'autre côté de la Manche.

En effet sur le marché britannique, seules deux compagnies existent en 1972 : British Overseas Airways Corporation (BOAC), compagnie long courrier, et la British European Airways (BEA), compagnie court courrier. British Airways naîtra de la fusion de ces deux sociétés cette même année.

Le marché britannique n'a donc depuis cette époque qu'une seule compagnie aérienne qui s'occupe aussi bien des vols extérieurs que des vols intérieurs. Toutefois, British Airways jouissait dans les années 1980 d'une image déplorable. Une étude réalisée de l'International Airline Passengers Association (IAPA) montrait que 33% des personnes interrogées la considéraient comme la compagnie à éviter à tout prix. Son image était dégradée notamment sur les critères de ponctualité et de la qualité de service.

En 1979, alors que la compagnie appartient entièrement à l'Etat, le gouvernement annonce son intention de privatiser la compagnie. En 1981, Lord King est nommé président par Margaret Thatcher pour mener à bien le processus de la privatisation. Des mesures énergiques s'imposent, car à partir de cette année, les résultats de la compagnie plongent dans le rouge. Lord King annonce une nouvelle organisation qu'il met en place en 1982. Il lance une campagne ambitieuse qui affirme que British Airways est « The World's Favourite Airline ». Il se base sur le constat, quantitatif, que la compagnie est alors leader mondial en nombre de passagers internationaux transportés. Rapidement, les indicateurs s'améliorent et à partir de 1984 les résultats financiers permettent à British Airways de devenir un candidat réaliste pour la privatisation. Après avoir été repoussée plusieurs fois, pour des questions légales et techniques, elle est finalement réalisée en février 1987 : c'est un véritable succès.

En 1988, elle obtient enfin le prix de la meilleure compagnie aérienne mondiale décerné par Business Traveller Magazine. British Airways durant les cinq années qui ont suivi est resté l'une des premières grande compagnie mondiale. C'est la première compagnie aérienne à être restructurée. Elle avait fait l'objet d'un plan d'assainissement drastique. L'Etat y avait joué un véritable rôle de liquidateur en autorisant 25 000 suppressions d'emplois dont 15 000 licenciements, la réembauche d'employés à des conditions salariales inférieures, et le fonctionnement sans fonds propres sur la base de prêts garantis par l'Etat.

En 1993, au moment où Air France s'enfonce dans le rouge, la compagnie britannique affiche une santé insolente. Le chiffre d'affaires du groupe atteint 5,7 milliards de livres, le résultat d'exploitation pour l'activité aérienne est de 310 millions de livres et le profit net du groupe est de 178 millions de livres.

Ce regain d'activité et ces résultats incroyables ne sont pas non plus le fruit du hasard. British Airways bénéficie d'une position privilégiée et quasi-monopolistique sur les routes Londres Heathrow / Amérique du Nord. La compagnie est aussi protégée sur la route de l'Atlantique Nord par une autolimitation obligatoire des transporteurs américains. Ainsi, lorsque trois compagnies américaines desservent la ligne Londres-New York, cinq desservent la ligne Paris-New York, pour un trafic trois fois moindre. Lorsqu'un slot est ainsi acquis, il ne peut être redistribué tant qu'il 'est exploité. Ce qui constitue une barrière à l'entrée considérable et permet à la compagnie installée de bénéficier de véritables rentes de situation fort éloignées de la libre et parfaite concurrence. Toutefois, ce monopole disparaîtra peu à peu avec la dérégulation du transport aérien en Europe.

En 1997, British Airways atteint un bénéfice record d'environ 550 millions de livres. Mais cette année 1997 sera aussi gravement entaché par de nombreux conflits sociaux. Les grèves répétées dégraderont fortement le résultat de 1997-1998. Fin 1999, les actionnaires découvrent une chute de 61% des bénéfices, surtout les résultats de l'exercice 1999-2000 sont les premiers négatifs depuis la privatisation de 1987 : la compagnie enregistre une perte de 2 milliards de francs (pour un chiffre d'affaires de 89 milliards de francs). On peut voir dans cette dégradation l'effet d'une politique d'investissement trop ambitieuse, d'une crise de surcapacité et d'une erreur de stratégie en misant sur le développement du trafic des particuliers, alors que c'est surtout le trafic affaires qui se développe à la fin des années 1990.

Les compagnies « Low cost »

Un autre élément qui n'est pas à négliger vient s'ajouter aux déboires de British Airways : le développement des « Low cost ». L'apparition de ces compagnies commencent à prendre une ampleur de plus en plus importante dans le trafic aérien.

Les Low costs sont des compagnies, comme leur nom l'indique, à bas coûts. Leur stratégie consiste à ouvrir des lignes entre des aéroports détachés des grandes zones de trafic. Ces compagnies fonctionnent avec des effectifs réduits et des rotations d'équipages très rapides. Ne pouvant payer les droits de trafic des grands aéroports, elles ouvrent plusieurs lignes entre de petits aéroports de province. En Angleterre, ces compagnies ont pris une ampleur considérable prenant des parts de marchés importantes à British Airways depuis ces dernières années.

Ces low costs peuvent proposer des tarifs beaucoup moins chers pour plusieurs raisons :

- **pas d'agence de voyage** : Toutes les réservations sont faites directement auprès d'un centre de réservation ou directement sur Internet. Les compagnies font alors des économies en évitant d'avoir affaire avec un intermédiaire et donc éviter les frais de commission payés aux agents de voyage.
- **compagnie sans billet** : Tout ce dont le passager a besoin est son passeport (ou carte d'identité) ainsi qu'un numéro de confirmation ; pas de soucie d'aller chercher les billets avant de voyager. Les frais des compagnies sont donc réduits.
- **éviter les grands aéroports** : Ces compagnies n'opèrent qu'à partir d'aéroports non congestionnés et peu chers, les économies réalisées bénéficiant aux voyageurs. Cela permet également de rentabiliser d'une bien meilleure façon l'utilisation de la flotte plutôt que de perdre du temps dans les aéroports saturés.
- **pas de service à bord** : en général, ces compagnies n'offre pas de plateaux repas. Les plateaux en plastique des compagnies aériennes sont synonymes de surcharge. Les passagers se voient offrir le choix d'acheter eux-mêmes des boissons et snacks en vol. Les réactions des clients confirment le fait que les passagers ne désirent pas un repas à bord sur les vols de courte durée. Ils préfèrent payer moins cher leur siège et avoir la possibilité d'acheter des snacks à bord s'ils le désirent.

En proposant ces services, le marché domestique commence à revenir de plus en plus à ces low costs qui ont le vent en poupe. L'une des premières compagnies à s'implanter est EasyJet en 1995.

Sur le territoire britannique, EasyJet a commencé par utiliser de petits aéroports. Ceux-ci, comme Londres Luton ou Liverpool, coûtent non seulement moins chers que les plus grands comme Heathrow, Gatwick ou Manchester mais sont également beaucoup moins saturés. Les temps d'escale des avions en sont ainsi beaucoup plus réduits. En réduisant les temps d'escale à 30 minutes voire moins, EasyJet peut effectuer des rotations supplémentaires avec ses avions et en maximiser le taux d'utilisation. En Europe continentale en revanche, la Compagnie utilise les aéroports généralement utilisés par les compagnies aériennes traditionnelles.

British Airways est donc amputé d'une partie de son trafic domestique par ces compagnies, mais reste tout de même leader sur les destinations extérieures. Seulement, la compagnie britannique devient dès lors très exposée à la conjoncture des pays étrangers dont elle assure les vols.

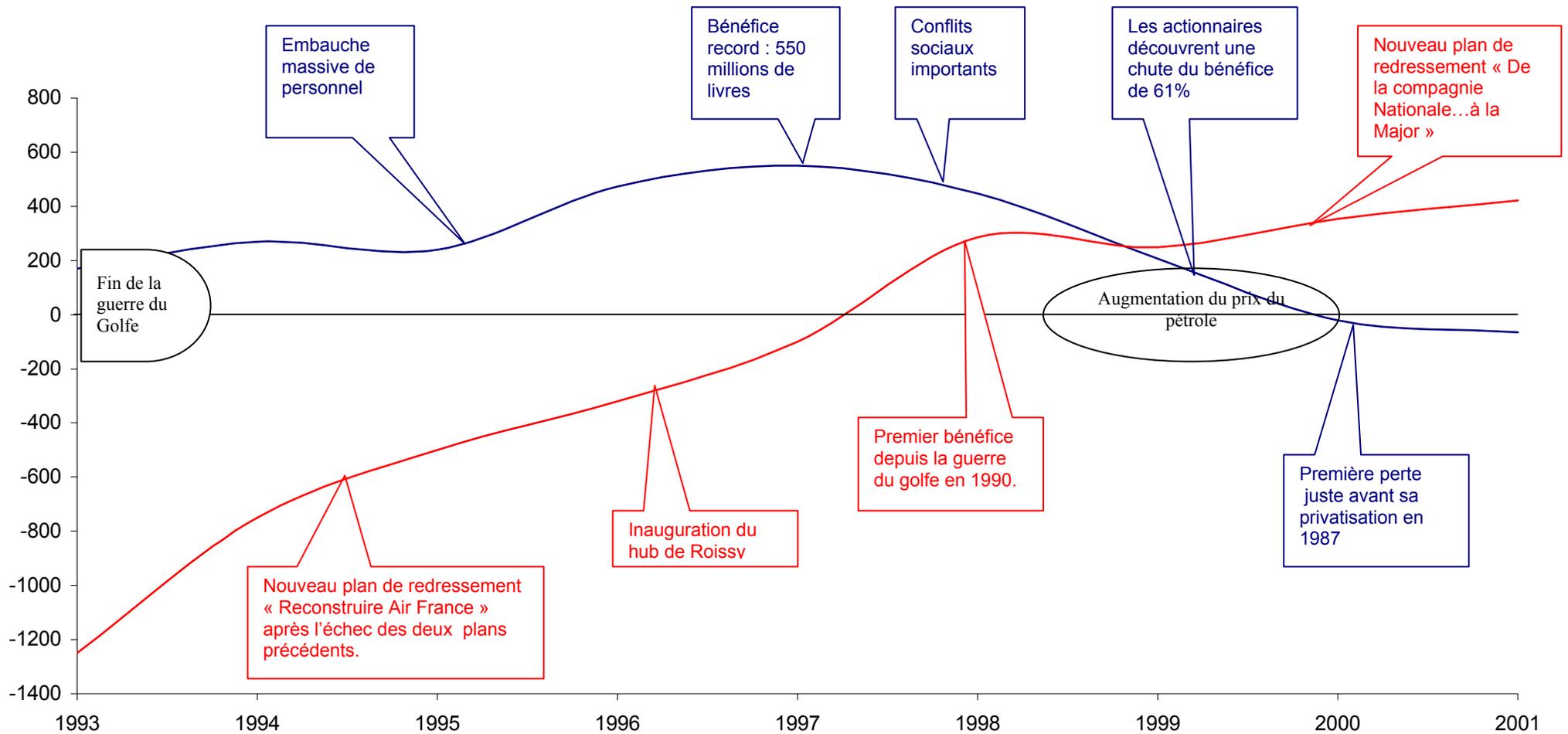
Depuis les attentats du 11 septembre 2001, les résultats de la compagnie plongent du fait qu'une grande partie de ses résultats sont réalisés par ses nombreux vols vers les Etats Unis.

Dans le même temps, Air France renoue depuis 1997 avec les bénéfices, et augmente même en 2001 son chiffre d'affaires de près de 19% alors que British Airways réalise des pertes pour la première fois depuis la privatisation de la compagnie.

Décalage de cycle

Chronologie des situations entre Air France et British Airways

— Résultats de British Airways (en Mlivres)
— Résultats d'Air France (en Meuros)



2 – Un Hub important et efficace

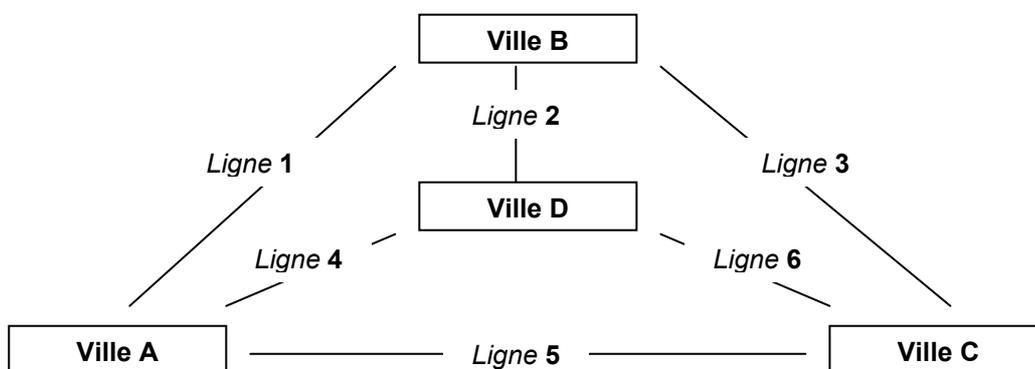
La mise en place d'un véritable « hub » à Roissy est l'une des véritables clés du succès d'Air France.

Le système « Hub and Spoke »

Le système « hub and spoke » a été pour la première fois mis en place aux Etats-Unis. « Hub » signifie littéralement, en anglo-américain, le moyeu d'une roue, « spoke » ses rayons. « Hub and spoke » désigne dans le domaine aérien une organisation des lignes autour d'une plaque tournante de correspondances. Historiquement, les compagnies aériennes se sont développées selon une logique de liaison point à point, ou encore de réseau « éclaté ». Elles ont ensuite découvert les mérites d'une organisation du trafic autour d'une plate-forme centrale : une organisation en étoile où toutes les liaisons convergent vers un point unique.

Comparaison de deux logiques :

Configuration d'un réseau « éclaté » (non centralisé) : organisation de liaison entre quatre villes

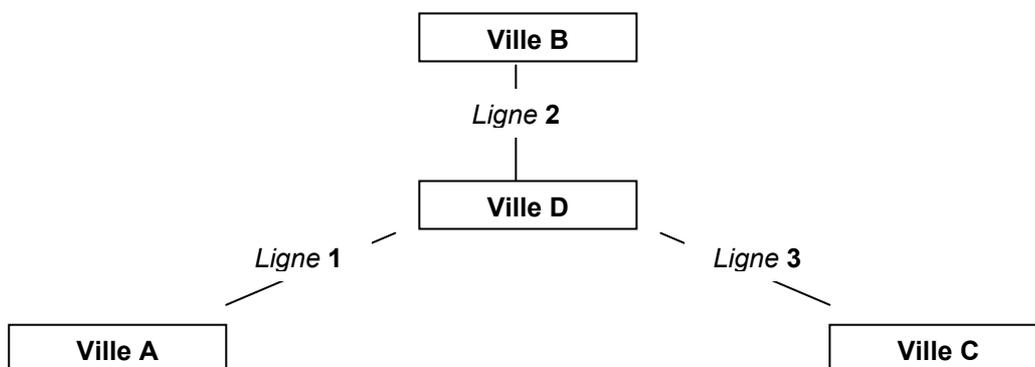


Soit quatre villes : A, B, C et D.

Cette configuration offre six liaisons : elle offre toutes les liaisons possibles entre l'ensemble de ces quatre villes, c'est à dire qu'elle permet aux habitants de n'importe quelle de ces quatre villes de se rendre dans n'importe quelle des trois autres.

Pour cela la compagnie a ouvert six lignes.

Configuration d'un réseau « éclaté » (non centralisé) : organisation de liaison entre quatre villes



L'enjeu est là aussi de relier quatre villes : A, B, C et D.

Cette configuration offre aussi six liaisons : elle offre toutes les liaisons possibles entre l'ensemble des quatre villes.

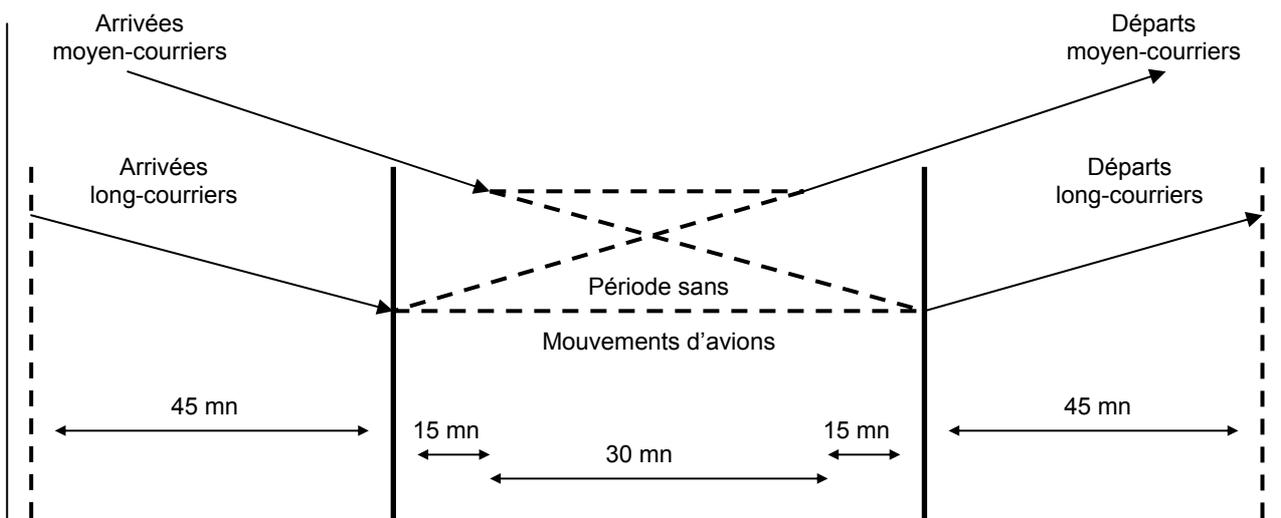
Cependant, elle le fait en ouvrant seulement trois lignes. Elle supprime donc les lignes dites secondaires : A=> B ;B => C ; C => A ce qui veut dire qu'un passager souhaitant aller de A vers B par exemple, aura une correspondance en D.

Le Hub est généralement implanté à l'aéroport principal du pays d'appartenance de la compagnie : dans l'exemple ci-dessus, la ville D.

L'organisation en hub exige une coordination exceptionnelle de toutes les fonctions et de tous les services qui interviennent lors de la touchée des appareils, c'est à dire entre le moment de l'atterrissage et du décollage des appareils. Pour n'en citer que quelques-uns : les services d'enregistrement, de gestion/manutention des bagages, d'entretien des avions, de nettoyage des cabines, d'approvisionnement en carburant et en nourriture, ainsi que les équipes de navigations et le personnel navigant technique...

C'est en 1994 qu'une équipe projet est chargée de réfléchir à la mise en œuvre de ce hub. Il doit permettre à la compagnie d'offrir, quelles que soient l'origine et la destination d'un passager, des temps de correspondance considérablement raccourcis, en d'autres termes, de faire atterrir un maximum de passagers en même temps pour les faire redécoller vers un maximum de destinations nouvelles dans un temps minimum.

Gestion des arrivées et départs d'avions dans le cadre d'un hub



Le hub de Roissy est inauguré en 1996. Il a représenté un chantier organisationnel et majeur. Antérieurement, l'intervention des différents services en charge de la « touchée » était peu ou prou lissée sur la journée, puisque le trafic, c'est à dire les arrivées et les départs d'avions étaient lissés sur la journée. La logique du système hub and spoke exige au contraire, comme on le voit sur la figure ci-dessus, que tous les avions soient à l'arrêt pendant une demi-heure, puis de nouveau que tous les avions décollent sur un créneau d'une heure, ce à fréquence régulière tout au long d'une journée. Cette logique exige donc un agencement et une coordination sans faille de tous les services concernés.

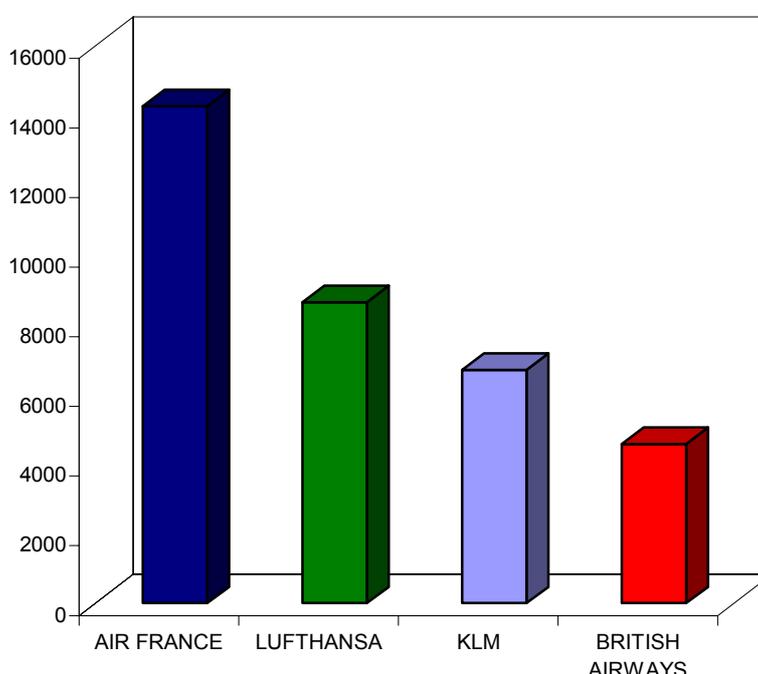
La mise en place de cette plate-forme de correspondance a rapidement montré ses vertus. Ainsi fin 1997 par rapport à 1995, le nombre de correspondance en moins de deux heures a été multiplié par 3 ; le trafic a augmenté de 20% en moyenne (selon les lignes) ; le taux de correspondance entre Paris et la province a augmenté de 48% ; enfin la proportion de vols long-courriers directs est passée de 53% à 72%.

En revanche cette organisation crée une forte augmentation du trafic dans l'aéroport concerné avec possibilité de saturation, et réduit l'efficacité des effectifs au sol dans les aéroports secondaires.

L'atout majeur de la compagnie réside dans l'extension du Terminal 2 de l'aéroport de Roissy Charles de Gaulle. Alors que la plupart des aéroports européens sont saturés par le trafic, l'aéroport de Roissy va connaître une augmentation de capacité de 50% d'ici 2003, grâce à l'ouverture d'une troisième et d'une quatrième piste. La troisième piste est inaugurée en mai 1999. Elle s'accompagne du nouveau Terminal F, réservé à Air France, qui peut accueillir 9 millions de nouveaux passagers. La construction de la quatrième piste devrait être achevée en 2003, tout comme celle du futur Terminal E qui permettra d'y accéder.

Air France apparaît dans une situation privilégiée à Roissy, même lorsqu'on la compare avec celle de Lufthansa à Francfort ou British Airways à Heathrow. L'extension de capacité à Roissy se révèle un avantage considérable dans la conquête du trafic moyen-courrier européen alimentant les lignes transatlantiques. Avec la montée en puissance du hub, les correspondances Air France entre vols moyen-courriers et long-courriers dépassent largement l'offre des compagnies concurrentes : en 2000, on compte 14 267 trajets possibles au départ de Paris, contre 8 640 pour Lufthansa à Francfort et 4 576 pour British Airways à Londres-Heathrow. Les compagnies concurrentes sont handicapées par la saturation de leurs hubs. Roissy est donc la carte maîtresse d'Air France.

Nombre d'opportunités de correspondances hebdomadaires
dans les 2 sens en moins de 2 heures
(été 2000)



Au cours du dernier exercice 2001, le nombre de correspondances hebdomadaires moyen-courrier long-courrier en moins de deux heures au hub de CDG a progressé de 26% (source : bande OAG), plaçant ainsi Air France loin devant ses principaux concurrents européens. La rapidité des correspondances, le nombre élevé de fréquences et la densité du réseau attirent de plus en plus de passagers, en particulier sur les correspondances les plus courtes. Celles-ci connaissent la croissance la plus forte. En 5 ans, les possibilités de correspondances en moins de deux heures ont été multipliées par 7,5 et, en 2001, elles augmenteront encore de 6%, passant à plus de 15000 opportunités de connections par semaine.

Les franchises et affrètements

Le développement des franchises permet à Air France d'assurer la desserte de lignes à faible courant de trafic ou de développer de nouvelles pour lesquelles la Compagnie n'a pas d'avion adapté.

Cette activité est stratégique pour Air France qui peut ainsi :

- desservir sous son propre pavillon, des lignes à faible flux de trafic pour lesquelles ses moyens ne sont pas adaptés ;
- alimenter ses plates-formes, notamment les hubs de Roissy-CDG 2 et également de Lyon, avec les flux de passagers en correspondance apportés par les compagnies partenaires ;
- profiter de la réactivité de ces compagnies pour répondre, dans des conditions économiques compétitives, aux exigences de ce marché.

Chaque jour, 24 fréquences exploitées par 4 compagnies franchisées « Air France » alimentent le hub de Roissy-Charles-de-Gaulle 2 :

- Brit Air : Rennes, Limoges, Southampton, Gênes
- British European : Birmingham
- Gill Airways : Newcastle, Humberside
- City Jet : Dublin

De même, 63 fréquences quotidiennes en affrètements de longue durée pour le compte d'Air France complètent ce dispositif.

Des correspondances facilitées avec le TGV et Thalys

Air France capte également des trafics en correspondance train / avion grâce à la présence, au cœur de son hub, de la gare « Aéroport Roissy Charles de Gaulle TGV » (entre les halls F, D et C). Roissy-CDG est le seul aéroport du monde disposant d'une interconnexion réseau express régional /TGV/ Thalys / avion.

Dès l'ouverture en 1994 de la gare TGV au cœur de l'aéroport de Roissy-CDG, de nouvelles perspectives sont apparues en matière de développement de l'intermodalité entre le train et l'avion. Sur les 1,3 million de voyageurs qu'accueille la gare « Aéroport Roissy Charles de Gaulle TGV » chaque année, 850 000 sont en correspondance air-fer. A terme, 2 millions de passagers air-fer sont attendus dans cette gare, desservie par 40 TGV quotidiens en provenance ou à destination directe d'une cinquantaine de villes.

La signature en 1995 d'un accord de partenariat entre Air France et la SNCF entre Roissy-CDG et Lille-Europe a permis aux deux entreprises de proposer des liaisons rapides entre la région Nord-Pas-de-Calais et le monde entier. Environ 80 000 passagers ont utilisé cette prestation depuis 1995.

Depuis novembre 1999, ce sont 5 nouvelles métropoles régionales qu'Air France et la SNCF ont choisi de mettre en correspondance directe avec les escales de la Compagnie aérienne à l'étranger : Angers, Le Mans, Lyon Part-Dieu, Poitiers et Tours (Saint-Pierre-des-Corps). Par ailleurs, Air France et Thalys International proposent la prestation bimodale sur la relation Bruxelles – Aéroport Roissy Charles-de-Gaulle TGV depuis le 28 novembre 1999, à raison de 4 aller et retour quotidiens (5 aller et retour à l'été 2001)

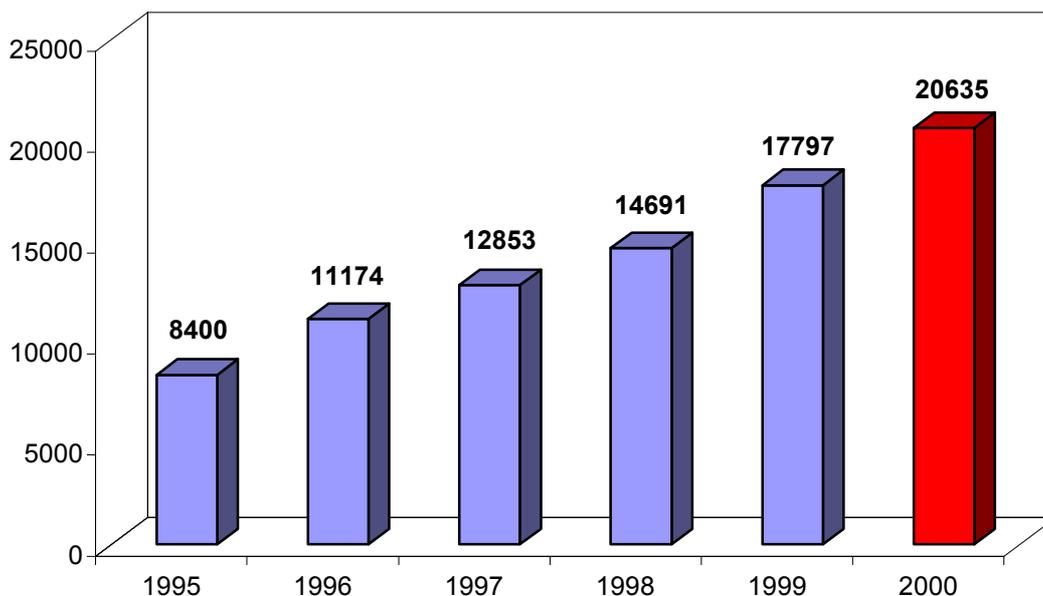
L'intermodalité entre le TGV, Thalys et l'avion est un atout supplémentaire pour Air France, que ce soit en termes d'image, de facilité pour le client et, au total, de performance commerciale. Air France et la SNCF se sont fixés un objectif de 100 000 passagers bimodaux dès 2000.

La croissance rapide du hub

Depuis sa création, la montée en puissance du hub a permis de multiplier par 8 le nombre d'opportunités de correspondances offertes à Roissy-CDG 2 par Air France.

De 1995 à 2000, le nombre de passagers en correspondance chaque jour a augmenté de 140 %.

Nombre de passagers en correspondance par jour
(années IATA : moyennes d'avril à mars pour chaque année, d'avril à juillet pour 2000)



Aujourd'hui, plus de la moitié arrivant à Roissy-CDG 2 à bord d'un vol Air France est en correspondance sur le réseau de la Compagnie. En 5 ans, le nombre de vols quotidiens a été multiplié par 1,8 ; l'offre de la compagnie n'en est que plus attractive et la croissance du nombre de passagers soutenue (+ 91 %).

Les hubs régionaux

Lyon Saint-Exupéry

Depuis peu, Air France a développé un deuxième hub à Lyon. Organisé en trois plages quotidiennes, le hub de Saint Exupéry dessert 48 destinations et le nombre de passagers en correspondance s'est élevé à 550 000 pour un trafic total de 3 millions de passagers Air France sur la plate-forme, traduisant ainsi l'intérêt de ce hub régional. Brit Air, filiale d'Air France, est le principal opérateur à Lyon.

L'aéroport de Saint-Exupéry est devenue un important carrefour aérien entre les grandes métropoles régionales et européennes.

Le hub de Lyon, inauguré en 1997, est la première plate-forme de correspondances régionale d'Air France. Situé au coeur de la deuxième région économique française, il bénéficie d'une situation très privilégiée en Europe.

En quatre ans, des phases de développement successives et la progression rapide du trafic ont permis le doublement des destinations au départ de Lyon-Saint-Exupéry.

Confirmant avec succès sa vocation européenne, le hub assure les liaisons entre les principales métropoles françaises et l'Europe. En France, 25 villes sont desservies au départ de Lyon et 22 en Europe et en Afrique du Nord.

Marseille-Provence

L'aéroport de Marseille-Provence bénéficie d'une situation géographique qui en fait naturellement la porte de la Méditerranée et draine un marché potentiel de près de 400 millions d'habitants.

L'escale de Marseille a obtenu, en septembre 1999, la certification ISO 9002. Cette certification concerne tous les services de l'escale : vente, traitement des passagers et de leurs bagages, assistance au sol des avions, hôtellerie, maintenance des avions et des matériels de piste. Elle est le résultat d'une remise à plat des méthodes de travail de tous ces secteurs. Il s'agit de la première escale française certifiée pour l'ensemble de ses activités.

Air France assure 26 liaisons hebdomadaires de et vers l'Afrique du Nord grâce à ses accords avec Tunisair et Royal Air Maroc. Elle dessert 5 grandes villes européennes et 10 métropoles régionales françaises ainsi que les deux principales villes corses, Ajaccio et Bastia. La Navette offre 23 vols par jour sur Orly-Ouest et 7 vols quotidiens relient Marseille à Roissy/Charles-de-Gaulle 2.

Les perspectives du hub d'Air France

A. Roissy-CDG est l'un des rares aéroports européens pouvant être agrandi :

- L'aéroport a ouvert une 3ème piste en mars 1999 : en pointe, la capacité de traitement est passée de 84 à 97 mouvements d'avions par heure (décollage ou atterrissage).
- Une 4ème piste sera ouverte en mars 2001.
- Ces nouveaux équipements vont permettre de traiter 50 % de créneaux horaires supplémentaires.
- La mise en service du Hall F, et du Hall E (prévue en 2003) vont à terme multiplier par 2,5 les capacités d'accueil de Roissy-CDG2 par rapport à la situation de 1997. Ces possibilités de développement sont un atout rare en Europe : les autres grands aéroports sont saturés et peuvent difficilement être agrandis.

B. Le potentiel de Roissy-CDG 2 va permettre à Air France de développer son offre entre 2000 et 2003 et au-delà :

- Sur le long-courrier :
 - L'arrivée dans la flotte de 4 nouveaux appareils par an permettra d'augmenter de 4 le nombre de départs quotidiens.
 - Le nombre de vols vers les Etats-Unis sera encore augmenté dans le cadre de l'alliance SkyTeam.
 - Les fréquences sur les vols long-courriers non quotidiens seront intensifiées, avec pour objectif le passage en quotidien.
 - De nombreuses destinations long-courriers passeront au moins en biquotidien.
- Sur le moyen-courrier :
 - L'arrivée chaque année de 5 nouveaux appareils par an, ainsi que l'exploitation de 3 avions supplémentaires de petite capacité (« commuters »), permettront à Air France d'offrir une vingtaine de départs quotidiens supplémentaires.
 - Le développement des fréquences moyen-courriers donne à la Compagnie un large accès aux marchés secondaires.
 - Le développement des fréquences moyen-courrier permet également à Air France de couvrir les 6 plages de rendez-vous sur les principales routes.

C. Le hub de Roissy-CDG 2 au cœur de l'alliance SkyTeam

Le lancement, le 22 juin 2000 de l'alliance SkyTeam, avec les compagnies Aeromexico, Air France, Delta Air Lines et Korean Air, permet aux quatre compagnies d'asseoir leur développement sur un système de « hubs » parmi les plus performants du monde, avec à la clé un grand nombre de possibilités de correspondances grâce à 6 402 vols quotidiens desservant 451 destinations dans 98 pays :

- Le hub d'Aeromexico à l'aéroport international Benito Juarez de Mexico, donne à SkyTeam accès à la première plate-forme d'Amérique latine, avec plus de 6 000 passagers par heure.
- A Atlanta-Hartsfield, Delta offre aux passagers le plus grand nombre de possibilités de correspondances au monde, avec 1 316 vols quotidiens vers 126 destinations.
- Korean Air, une des plus grandes compagnies d'Asie, dessert 78 aéroports dans 29 pays dont le Japon, la Chine, la Corée et le sud-est asiatique. Korean Air offre, grâce à son hub de Séoul, des correspondances rapides vers les principales villes du monde.

La mise en résonance de Roissy-CDG 2 et de ces plates-formes aéroportuaires permet d'offrir à la clientèle de SkyTeam (alliance stratégique développée dans le chapitre de notre étude page ?) un réseau planétaire, qui draine un territoire où se concentre plus de la moitié du trafic aérien mondial.

II – Des Produits et des services diversifiés

Troisième compagnie mondiale et 2ème compagnie européenne en termes de transport de passagers internationaux (source IATA), Air France a transporté 42,4 millions de passagers au cours de l'exercice 2000 – 01 (+ 6,5%) dans 83 pays en assurant la desserte de 198 destinations. Avec une flotte de 238 avions hors flotte régionale, Air France opère plus de 1 200 vols quotidiens. Au cours de l'exercice, Air France a réalisé un chiffre d'affaires de 12,3 milliards d'euros (+ 18,9%) et a dégagé un résultat net de 421 millions d'euros (+ 18,9%).

1 – Activité passage

L'activité passage régulier représente 74% du chiffre d'affaires consolidé.

L'exercice a connu une croissance soutenue en matière de transport de passagers. 42,4 millions de passagers (+ 6,5%) ont voyagé sur les vols Air France dont 3 millions sur des lignes franchisées. A périmètre constant, le pôle régional ayant été intégré progressivement au cours de l'exercice, l'activité passage a été très forte avec un trafic en augmentation de 9,1% pour une offre en croissance de 6,3 %. Cette bonne activité a permis au coefficient d'occupation de s'améliorer pour la 6ème année consécutive, à 78,1%. Air France confirme ainsi sa 2ème place des compagnies européennes regroupées au sein de l'AEA (Association of European Airlines). Il faut noter que, pour la première fois depuis 1997, le taux d'occupation des compagnies membres de l'AEA est en progression. Il s'est établi à 73,1%, en hausse de 2,4 points sur l'année précédente, traduisant ainsi la vigueur de la demande et la situation de sous-capacité. Tous les réseaux Air France ont vu leur trafic et leur coefficient d'occupation augmenter avec une offre modulée en fonction des caractéristiques des marchés. Cette croissance, soutenue par un bon climat économique pendant les 9 premiers mois de l'exercice, s'explique par :

- le développement efficace du hub de CDG ;
- le succès commercial du programme ;
- la qualité de l'alliance avec Delta ;
- l'évolution et l'innovation en matière de produits offerts ;
- la prise en compte de la nouvelle demande des clients.

Air France dispose de trois plates-formes principales en France : Paris CDG où est implanté son hub principal organisé en 6 plages journalières, Paris Orly seconde base parisienne destinée au marché domestique et Lyon Saint-Exupéry d'où sont assurées les liaisons transrégionales européennes.

L'augmentation de l'offre en long-courrier a été faite essentiellement sur l'Amérique du Nord avec 28 fréquences hebdomadaires supplémentaires grâce à l'alliance avec Delta. Après avoir relié en 1999 le hub de CDG à celui de Delta à Atlanta, le plus important des Etats-Unis et le premier aéroport mondial, Air France a, à l'été 2000, mis en résonance le hub de CDG avec le hub secondaire de Delta à Cincinnati.

L'efficacité de la coordination des réseaux et des hubs a été très vite démontrée. En effet, 80% des passagers qui ont emprunté ces lignes à l'été 2000 ont fait soit une, soit deux correspondances à Paris, à Atlanta ou à Cincinnati.

A l'été 2001, Air France a complété ce dispositif en ouvrant une route directe vers Dallas, autre hub de Delta aux Etats-Unis. En inaugurant cette nouvelle liaison quotidienne sans escale, la compagnie porte à 13 le nombre de ses portes d'entrée et, grâce aux accords de partage de code avec la 1ère compagnie domestique américaine, à plus de 100 ses destinations aux Etats-Unis. Delta et Air France sont, avec AeroMexico et Korean Air, membres fondateurs de l'alliance SkyTeam qui a été lancée le 22 juin 2000. Le 25 mars 2001, CSA Czech Airlines rejoignait l'alliance. Ces cinq compagnies offrent plus de 7 000 départs quotidiens vers 472 villes dans 112 pays et disposent des hubs les plus développés.

En effet, après Delta qui détient le hub le plus puissant des Etats-Unis et Air France qui détient le hub européen le plus efficace, Korean Air. De plus, le *Rendez-vous Méditerranéen* à Marseille et la *Porte Ibérique* à Bordeaux relient des métropoles régionales françaises à des villes d'Afrique du Nord et d'Espagne. Air France a pu ainsi placer ses programmes été et hiver 2000 sous le signe de la croissance soutenue.

Sur le réseau moyen-courrier européen, 27 vols quotidiens supplémentaires ont été mis en place à l'été 2000 dont plus de la moitié sur le sud de l'Europe. Par ailleurs, ce réseau, déjà le plus dense d'Europe en offrant le plus grand nombre de fréquences journalières par ville desservie, s'est enrichi de nouvelles destinations en Espagne et en Italie. Le réseau long-courrier a connu aussi une forte croissance à l'été 2000 tout en prenant en compte la qualité du service. Il offre davantage de fréquences hebdomadaires par destination (7,6 en moyenne contre 7 l'année précédente) et de vols sans escale a inauguré en mars dernier le nouvel aéroport d'Incheon qui possède un formidable potentiel de développement à moyen terme. Conçu dès l'origine pour faciliter les correspondances, cet aéroport devrait traiter 100 millions de passagers en 2020, 7 millions de tonnes de fret et 530 000 vols annuels grâce à l'adjonction de 2 à 3 nouvelles pistes et de quatre nouveaux terminaux. Mais surtout, les partenaires de SkyTeam vont disposer d'installations communes (banques d'enregistrement et locaux) pour le traitement des passagers et du fret. Etre à l'écoute de ses clients, prendre en compte leurs nouvelles demandes, tel est l'objectif d'Air France qui a lancé en 2000 un projet de rénovation de son offre produits. En effet, l'innovation doit être permanente, impliquant des investissements importants planifiés et ordonnés. Ce projet, représentant un montant global de 150 millions d'euros sur 5 ans, touche tous les volets de l'offre, des marques au traitement au sol en passant par l'harmonie cabine et la technologie. C'est ainsi que la gamme de marques a été simplifiée, passant de 11 à 7 marques adaptées à la nouvelle ligne de produits et aux impératifs de la communication internationale.

La rénovation des cabines réalisée au cours de cet exercice sur la moitié de la flotte sera terminée en septembre 2001. L'élargissement des choix en matière de menu, la vidéo individuelle dans toutes les classes sur vols long-courriers en Airbus A 340 et Boeing 777 ont également été appréciés par la clientèle. A cela s'ajoutent la rénovation et le doublement des salons privés. L'innovation s'est accompagnée d'une démarche originale de certification ISO 9001 – 2000 qui intègre l'écoute du client et la mesure de sa satisfaction. Les premières escales à recevoir cette certification ont été Orly et Marseille qui seront suivies en 2001 par d'autres escales domestiques. Cependant, les escales internationales ne sont pas en reste et l'escale de New York a obtenu en mars 2001 la "recommandation pour la certification" de la part des auditeurs. De nouvelles demandes de la part des passagers se font jour : plus de transparence, plus de personnalisation et moins de contraintes. La compagnie est très attentive à ces nouvelles demandes. Par exemple elle a ouvert le débat sur la suroffre (SurBooking), pratiquée par toutes les compagnies aériennes car 20% en moyenne des passagers ne se présentent pas à l'embarquement.

Consciente des désagréments causés par cette politique qui est la liberté laissée aux passagers de ne pas embarquer sur le vol réservé sans pénalité, Air France a mis en place dès juillet 1999 une politique de recherche de volontaires à qui la compagnie verse en contrepartie, sous forme de cash ou d'avoir, une prime de volontariat de 250 à 1 000 francs acquise même si le départ est maintenu. Et si le passager ne part pas sur son vol de réservation, il perçoit une indemnité complémentaire imposée par les instances européennes. Une politique qui rencontre les attentes des clients par le taux de volontariat a atteint 48% en 2000 sur les long-courriers, en progression de 4% sur l'année précédente. Cependant, le risque de la surréservation est limité.

Sur 10 000 clients Air France, au total 600 peuvent embarquer grâce à la suroffre alors que seuls 10 seront refusés à l'embarquement. Soit 6% de clients supplémentaires satisfaits et un risque de non embarquement de 1 pour 1 000 seulement.

Plus de transparence encore avec la publication mensuelle des chiffres de ponctualité. Air France est la première *Major* européenne à publier de tels chiffres depuis novembre 2000. Aujourd'hui en 4ème position parmi les huit premières de l'AEA (Association of European Airlines), Air France a pour objectif de monter sur le podium européen et ce chantier mobilise l'ensemble des services concernés. Les clients souhaitent aussi plus de personnalisation et moins de contraintes dans leurs relations avec la compagnie.

C'est pourquoi Air France est la première compagnie européenne à avoir lancé le ROC ou Rappel Opérationnel des Clients. Ce nouveau service permet de prévenir très en amont les clients fidèles des irrégularités de vols et de leur proposer des solutions de rechange. D'abord mis en place en novembre 2000 pour la France, il a été étendu à l'Europe en février dernier et le sera au reste du monde à l'été 2001. Air France a également entrepris depuis trois ans la modernisation de ses centres d'appels.

Grâce à 90 centres de réservation téléphoniques dans le monde, 18 millions d'appels sont traités par an dont 70% par neuf centres d'appels dont six sont installés en France et trois à l'étranger. Canal d'information et de vente à distance, ces centres d'appels permettent une relation interactive avec les clients et l'objectif de la compagnie est de doubler en trois ans les ventes réalisées par les centres pour les porter à 457 millions d'euros. C'est un outil complémentaire aux outils Internet développés par la compagnie depuis 1997.

Air France dispose de 48 sites locaux dont 26 sites vendeurs et 22 sites d'information qui ont été visités par plus de 1,5 million de personnes. Une première étape du renouveau des sites Internet Air France a été faite avec le lancement depuis fin mars 2001 du site de vente du marché France qui permet aux internautes d'être reconnus, de créer leur espace privatif et de recevoir des offres ciblées. Si seulement 1% des ventes directes, qui représentent 20% des ventes totales, se fait aujourd'hui sur Internet, l'objectif est de passer à plus de 20% d'ici 2004. Pour exploiter au mieux son véritable marché naturel, Air France a développé des accords de partenariat et des prises de contrôle majoritaire dans des compagnies régionales.

Ce réseau régional est stratégique car il autorise la desserte de lignes à faible flux de trafic pour lesquels la compagnie n'est pas agréée ; il alimente les hubs de CDG et de Lyon et il répond, dans les meilleures conditions de compétitivité et de réactivité, aux exigences d'un marché très évolutif.

Le pôle régional est organisé autour des sociétés acquises en 2000 : CityJet, compagnie irlandaise qui relie, entre autres, Paris CDG à Londres City Airport, Brit Air et Régional issu de la fusion de Regional Airlines, Flandre Air et Proteus. Ce pôle dispose d'une flotte de 122 avions de moins de 100 sièges. Il est complété par des accords commerciaux avec British European, transporteur aérien britannique, ou Gandalf en Italie.

Au cours de l'exercice, les filiales régionales ont connu des situations différentes : Brit Air et CityJet ont dégagé des résultats respectivement bénéficiaires et à l'équilibre.

Chez les différentes entités fusionnées sous le nom de Régional, la restructuration du réseau avant passage sous franchise totale Air France, des difficultés d'exploitation et la situation géographique éclatée des sites ont pesé sur les résultats qui ont été négatifs de 75 millions d'euros. Un plan de redressement a été engagé qui doit permettre un retour à l'équilibre en deux ans. Le chiffre d'affaires passage est en progression de 20,5% à 9,08 milliards d'euros (+ 16% à périmètre comparable à 8,74 milliards d'euros). Les filiales régionales, intégrées pour la 1ère fois sur des périodes différentes (de 6 mois à 12 mois), ont contribué pour 392 millions d'euros au chiffre d'affaires au niveau des réseaux France et Europe.

Au sein d'Air France, l'ensemble des réseaux a réalisé une excellente performance commerciale avec une croissance du chiffre d'affaires supérieure à celle de l'offre, traduisant ainsi une augmentation de la recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO). La progression de celle-ci sur l'exercice est de 8,8%. Corrigée de l'évolution de la structure du réseau (1,9 %) et des effets de change favorables (4,3 %), elle augmente de 6,4% au 31 mars 2001 contre 0,7% au 31 mars 2000. La recette unitaire au passager kilomètre transporté (RPKT) progresse de 6% et 3,6% après prise en compte de ces différents effets. L'analyse du chiffre d'affaires consolidé par destination met en évidence qu'Air France dispose d'un réseau équilibré et dynamique. Aucun réseau ne représente plus de 30% du chiffre d'affaires. Les réseaux France, Europe et Amérique du Nord et latine font 70% du chiffre d'affaires. Par zone de vente, l'analyse du chiffre d'affaires montre que la compagnie est très internationale. Aujourd'hui plus de la moitié des ventes est réalisée hors de France.

Restauration, Confort et Décor

Dans le secteur du transport aérien, désormais totalement concurrentiel, la qualité du service est devenue un facteur primordial de compétitivité. Air France en est parfaitement consciente.

En jouant pleinement ses atouts - le *hub* de Roissy Charles-de-Gaulle, le partenariat avec Delta, puis la création de l'alliance SkyTeam - la compagnie a mis en oeuvre une stratégie de croissance qui a porté ses fruits : elle transportait 33 millions de passagers en 1997 / 98, elle en a transporté 39,8 millions en 1999/2000. Elle a consolidé sa place de troisième compagnie aérienne mondiale pour le transport international de passagers.

Mais, pour Air France, l'efficacité ne suffit pas. Au delà de l'offre de transport de plus en plus large qu'elle propose, la compagnie veut toujours mieux satisfaire les besoins et les goûts de ses clients en s'appuyant sur les valeurs qui sont les siennes : la qualité de vie, l'élégance, le raffinement mais aussi l'ouverture sur les autres, la proximité, le mouvement et la recherche permanente de l'innovation : plus d'un milliard de francs d'investissements sur cinq ans. Air France espère, ainsi, faire découvrir ou retrouver le plaisir du voyage.

Dès février 2000, ont été annoncés plusieurs services innovants :

- Une nouvelle classe, l'*Espace Affaires* sur les vols CDG/province
- Une collation pour tous aux heures des repas sur les vols intérieurs
- L'affichage des correspondances à bord des avions long-courriers
- La vidéo individuelle dans toutes les classes sur A340 et B777
- Les nouvelles bornes libre-service
- Le billet électronique
- L'Internet : développement et nouvelles applications
- La nouvelle carte "Fréquence Jeune"

La deuxième vague d'innovations (2000/2001) porte sur :

- La simplification de la gamme des marques
- Le changement de l'identité graphique des marques,
- La nouvelle harmonie des cabines, les améliorations de confort à bord
- Le service des repas et la restauration, l'enrichissement de la carte des vins
- Le développement des salons privatifs Air France

○ **La simplification de la gamme des marques**

Jusqu'à présent, co-existaient 10 marques-correspondant à des niveaux de services différents - (l'Espace 180, l'Espace 127, l'Espace Europe, Plein Ciel, ...); Air France a entrepris un effort de simplification et de clarification, afin d'améliorer la compréhension et la mémorisation par sa clientèle.

Depuis juillet 2000, la gamme ainsi redéfinie comporte 7 marques :

- *l'Espace Première*, sous-titré "First"
- *l'Espace Affaires*, sous-titré "Business"
- *Alizé*, classe spécifique sur les destinations Caraïbes et Océan Indien
- *Tempo Challenge* (disponible en Europe)
- *Tempo*, sous-titré "Economy"
- *La Navette* (sur les principales lignes Orly/Province)
- *Air France by* (vols franchisés)

○ **La nouvelle identité graphique**

Les logos de 5 marques ont été redéfinis par Desgrippes, Gobé & Ass, en cohérence avec l'ambiance et les tonalités chromatiques de chaque cabine :

Ainsi, pour *l'Espace Première* et *l'Espace Affaires* a été choisi un graphisme élégant, intégré à une structure tout en horizontalité.

Discretion et raffinement des caractères grèges et bordeaux, pour *l'Espace Première*, grèges et bleu France pour *l'Espace Affaires*.

Pour *Tempo*, le graphisme moderne et plein de rondeur se détache en blanc sur une rayure irrégulière bleu et rouge. Rythme et couleurs en accord avec l'harmonie de la cabine.

Tempo Challenge : une déclinaison de la précédente, avec typographie sobre et contraste coloriel plus fort.

Alizé : le graphisme bleu foncé apparaît aéré sur fond bleu des mers du sud ; il s'appuie sur une bande rayée bleue claire et blanche, qui lui donne une grande luminosité.

➤ **La nouvelle harmonie des cabines : les améliorations de confort à bord**

La compagnie Air France a souhaité repenser les aménagements intérieurs de ses avions, en cohérence avec l'identité de Marque qu'elle désire véhiculer : mouvement, ouverture, plaisir, proximité, efficacité, moment de vie.

L'agence de design Desgrippes Gobé & Associates a été chargée de créer à bord une atmosphère originale et différenciée suivant les cabines, dans un esprit de modernité et d'élégance très française (la "french touch").

Le décor de chaque cabine (*Première, Affaires, Tempo*) a été repensé, pour une ambiance appropriée à chaque classe et à sa clientèle. Le fil conducteur de cette nouvelle harmonie est la rayure qui dynamise et contribue à élargir la cabine. Il en est ainsi de la moquette rayée marine et grège, posée dans le sens transversal par rapport à la circulation, afin de donner un esprit d'espace aux passagers.

➤ **Les innovations dans la restauration**

La légitimité d'Air France dans ce domaine, emblématique de la tradition gastronomique française, l'amène à constamment rechercher l'excellence :

fraîcheur du pain, qualité des vins et des fromages, cuisine en phase avec les tendances actuelles, saveurs des plats.

A partir de décembre 2000, des innovations ont été apportées à la restauration des trois cabines (First, Business, Economy) sur long-courriers.

➤ **Un plan ambitieux de développement des salons privés**

Air France a investi 100 MF (15,2 millions d'euros) en 4 ans (1997/2001), pour doubler le nombre de ses salons privés, pour en obtenir 50 fin 2001.

Parmi les ouvertures récentes : Barcelone, Genève, Rome, Stuttgart, Dubaï, et Montréal.

Dans les ouvertures prochaines : Amsterdam, Douala, San Francisco, Bangkok et la Réunion.

Mis gratuitement à la disposition des passagers *l'Espace Première* et *l'Espace Affaires* et des clients

Club 2000 ou Fréquence Plus rouge, ces salons sont des espaces de détente et de travail calmes

et confortables. La gamme de services offerts gratuitement s'élargit : accès à l'Internet, communications téléphoniques locales, douches dans les salons de pays à climat chaud et à Roissy Charles-de-Gaulle.

Par ailleurs, les clients d'Air France ont accès aux 80 salons mis à disposition par les partenaires de l'alliance SkyTeam (Delta, AéroMexico, Korean Air) et aux 146 salons d'aéroports ou d'autres compagnies, avec lesquels Air France a des accords.

Le hub d'Air France à CDG 2

Les services offerts aux clients

Des services fiabilisés

A Roissy-CDG 2 comme dans le monde entier, Air France doit à ses clients des services fiabilisés : 115 "balises du service" ont été définies. Conçues à partir des attentes prioritaires des passagers, ces standards de qualité détaillent, pour tous les secteurs de la compagnie (ventes, escales, service à bord ...) les comportements des agents de la compagnie, les gestes professionnels, les éléments concrets du produit. Les balises concernant les équipes du hub définissent les standards de performance sur 12 étapes de la chaîne de services : de l'achat du billet jusqu'au débarquement et aux correspondances, en passant par l'embarquement, l'enregistrement et les salons. Ces balises ont pour thèmes : *le savoir-faire, le savoir-être, la connaissance des normes de produits et l'environnement.*

Les balises ont été mises en oeuvre en 1998.

Le respect de celles-ci est vérifié de deux façons : d'une part par des « clients-mystère » (1 200 par an) - il s'agit d'observateurs, extérieurs à la Compagnie qui participent à la démarche qualité - d'autre part par les agents eux-mêmes au cours de leur vacation. Les rapports des « clients-mystère » (1200 par an) et des agents font l'objet d'un suivi permanent par les responsables de chaque entité. Le taux de conformité des balises est inscrit dans le contrat de performance du hub. Des actions correctives sont déclenchées suite aux écarts de performances identifiés.

Au 1er semestre 1999, l'indicateur global faisait apparaître, pour le hub, un taux de conformité aux balises de 85 % environ. L'objectif, commun au hub et à toute la Compagnie, est de 92 % en mars 2000.

Les services offerts à tous les clients d'Air France

Des agents Air France sont présents dans tous les terminaux afin d'orienter et informer les passagers. Leur mission : aller au devant des clients pour les aider dans leurs démarches et faciliter leur voyage.

Des agents parlant l'hindi, l'arabe, le japonais, le chinois, le coréen, l'espagnol ou l'anglais, de la nationalité du pays de destination ou de provenance, sont chargés d'assister les passagers étrangers qui ne connaissent ni le français ni l'anglais au départ, à l'arrivée ou en correspondance à Roissy- CDG 2. Le portugais, l'allemand, le macédonien, le russe, le croate, le tchèque, le slovaque, l'italien, l'hébreux font également partie du savoir-faire Air France.

Un espace d'attente situé au hall C permet aux clients en correspondance sur long-courrier d'attendre leur vol confortablement installés. Des télévisions sont à leur disposition.

Planète Bleue : un service spécialement conçu pour les enfants

Le service « Planète Bleue » destiné aux enfants accompagnés et aux enfants voyageant seuls a été créé en août 1993 et identifié comme une vraie marque avec logo spécifique.

Des animations spécifiques sont organisées en salle d'embarquement ou d'arrivée les jours de grands départs et pour les enfants en correspondance, une salle leur est réservée avec tout l'équipement nécessaire à leur divertissement (télévision, jeux vidéo).

Air France offre un service d'accompagnement gratuit pour les mineurs de plus de 4 ans voyageant seuls. Une pochette contenant leurs documents de voyage et un badge « Planète Bleue » sont remis aux enfants voyageant seuls (les « UM », unaccompanied minors) dès leur enregistrement. Leur bagage fait aussi l'objet d'une attention spéciale grâce à une étiquette « Planète Bleue » nominative apposée automatiquement par l'agent enregistrement. Les enfants sont alors pris en charge par des agents au sol d'Air France, pour être confiés au personnel navigant. Ils sont repris en charge à leur arrivée à destination jusqu'à leur accueil par les attendants, après vérification des pièces d'identité. Des effectifs renforcés sont en place pendant les vacances scolaires pour accueillir jusqu'à 1 000 enfants non accompagnés (UM) par jour.

Clients privilégiés

Les clients voyageant en cabine l'Espace, ainsi que les clients ayant une carte de fidélisation d'une des compagnies membres de l'alliance SkyTeam (Aeromexico, Air France, Delta, Korean Air) bénéficient d'attentions particulières.

A leur arrivée à l'aéroport, ils se dirigent directement vers des banques d'enregistrement dédiées. Dans les halls moyen-courriers B et D, les passagers sans bagages peuvent s'enregistrer directement au salon Air France.

Un service d'accueil personnalisé est offert aux passagers en voyage officiel ainsi qu'à certains clients commercialement importants : prise en charge dès l'enregistrement ou à l'arrivée en correspondance, accueil et accompagnement jusqu'au salon ou à l'avion, en voiture particulière le cas échéant ; accueil à l'arrivée et accompagnement en salle de livraison des bagages.

A Roissy-Charles-de-Gaulle 2, la Compagnie met à la disposition de sa clientèle haute contribution 8 salons privés, accessibles aux voyageurs de la cabine l'Espace et aux clients Elite Plus de SkyTeam (clients Club 2000 ou Fréquence Plus Rouge d'Air France, Club Premier Platino d'Aeromexico, SkyMiles Platinum Medallion de Delta, Morning Calm Premium et Million Miler de Korean).

Les services offerts aux passagers en correspondance

A Roissy-Charles-de-Gaulle 2, tout est mis en œuvre pour assurer un transfert rapide entre court, moyen et long-courriers. En un temps minimum de 45 minutes, clients et bagages peuvent embarquer sur leur vol de correspondance. Avec 684 décollages et atterrissages par jour dans les 6 plages de rendez-vous, soit un mouvement toutes les deux minutes, ce sont en moyenne 56 % de passagers en correspondance qui sont accueillis tous les jours par Air France à Roissy-CDG 2.

Les correspondances passagers

Dans chaque hall se trouve au moins un comptoir « correspondances » pour accueillir les clients et les aider, en particulier lorsque leur vol à l'arrivée est en retard et qu'ils ont manqué leur correspondance. Des agents Air France sont chargés de veiller au bon cheminement des passagers d'un hall à l'autre. Des navettes gratuites sous douane et hors douane circulent en continu entre les aéroports. Grâce à elles, les passagers peuvent gagner leur hall de départ en 15 minutes. Ils ont également la possibilité d'effectuer le trajet à pied. Des agents Air France dédiés au traitement des correspondances courtes prennent en charge les clients et leurs bagages afin de les accompagner plus rapidement à l'avion au départ.

Les clients en correspondance sur Orly bénéficient de transferts gratuits assurés par les cars Air France.

Les clients ont également la possibilité de réaliser une correspondance entre le TGV et leur avion, la gare SNCF de Roissy CDG2 étant située au coeur du HUB. Les accords récemment signés entre Air France, la SNCF et THALYS, facilitent et multiplient ces correspondances intermodales. Le Petroleum Club Air France dessert la plupart des grands sites pétroliers « offshore » et « onshore » du monde grâce à un puissant réseau de lignes « pétrolières » vers l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Amérique, l'Europe et l'Asie. Le développement de ces lignes a conduit Air France à créer le Petroleum Club pour les passagers, professionnels du pétrole et du gaz, afin de prendre en considération leurs besoins spécifiques de transport et de logistique.

Le Petroleum Club est réservé à ce segment de clientèle et compte aujourd'hui plusieurs milliers d'adhérents originaires des quatre coins du globe. Les membres du Club bénéficient d'un accueil privilégié, en particulier lors de leur correspondance entre 2 vols Air France à Paris-CDG où un ensemble de services exclusifs leur est proposé, quelle que soit leur provenance et leur destination finale.

De plus, des services réservés aux membres Petroleum Club sont mis en place au départ de toutes les escales pétrolières.

2 – Activité cargo

L'activité cargo représente 10,7% du chiffre d'affaires.

Au cours de cet exercice, l'activité cargo s'est redressée même si un ralentissement économique mondial est apparu au dernier trimestre de l'exercice. Elle a également été confrontée à la hausse du pétrole qu'elle a pu neutraliser en partie en instaurant des surcharges fuel. La première surcharge fuel est intervenue en février 2000 et la seconde en novembre 2000. Cette dernière a été abandonnée en mars dernier à la suite de la baisse du prix du pétrole au cours du 4ème trimestre de l'exercice 2000 – 01.

En septembre 2000, a été lancée la première alliance cargo mondiale, SkyTeam Cargo, fondée par les membres de l'alliance passager. Elle réunit les 3ème (Korean Air) et 4ème (Air France) acteurs mondiaux. Air France devient par ailleurs l'agent général en Europe pour Delta. Delta et Air France ont aussi créé une société commune aux Etats-Unis qui devrait être opérationnelle à l'automne 2001. Installée à Atlanta, elle offrira un réseau de vols directs vers 40 destinations en Europe, en Amérique latine et au Japon avec un grand choix de correspondances au départ du hub de CDG et de trois *gateways* américains.

Les forces de vente intégrées proposeront également une réservation centralisée avec centre d'appels unique et une ligne commune de produits.

L'offre et le trafic ont progressé tous les deux de 2,8 %, entraînant ainsi une stabilité du coefficient de remplissage à 66,5%.

En progression de 17,9%, le chiffre d'affaires cargo s'établit à 1,31 milliard d'euros, incluant 63 millions de surcharge fuel. La recette unitaire à la tonne kilomètre offerte a fortement progressé. En hausse de 14,8 %, elle augmente encore de 6,7% après neutralisation de l'effet change. En effet, les partenaires ont fait le choix d'offrir à leurs clients la gamme unique de produits développée par Air France.

Par ailleurs, un accord avec le 4ème transitaire mondial Kühne et Nagel a été signé pour compléter l'offre par un service « porte-à-porte ». Le trafic fret se répartit 50% dans les soutes des avions passagers et 50% dans les 11 avions tout cargo. Il a été décidé de moderniser et développer la flotte cargo avec la commande de 6 B 747 400F dont 2 fermes et 4 options, le premier livrable en novembre 2002.

Les réseaux Etats-Unis et Asie, qui représentent 73% du chiffre d'affaires, ont connu une croissance soutenue avec des taux respectifs de 18,5% et 22,8%. Les réseaux Afrique et Caraïbes et Océan indien ont également bien progressé au cours de l'exercice. L'analyse par zone de vente confirme le développement international d'Air France Cargo qui réalise plus de la moitié de ses ventes hors de France.

3 – Activités maintenance

Deuxième opérateur mondial de maintenance aéronautique multiproduits, Air France a fait le choix d'assurer elle-même l'entretien de ses avions.

Cependant, elle valorise son savoir-faire sous la marque Air France Industries (AFI) auprès d'une centaine de clients dans le monde. Le chiffre d'affaires réalisé avec les tiers a représenté 537 millions d'euros, en progression de 8% sur l'année précédente. L'ensemble des activités a progressé à l'exception de l'entretien moteurs qui traverse un cycle défavorable. Air France détient des positions mondiales significatives sur ses marchés et est leader mondial sur certains d'entre eux (source ACAS AirCraft Analytical Systems). Dans l'activité équipement (21% du chiffre d'affaires), elle détient 9% du marché mondial et est leader pour le support des équipements sur la gamme des Airbus A 320/330 et 340.

Dans le cadre des activités grand entretien (13% du chiffre d'affaires), Air France est leader mondial sur le marché du grand entretien pour la famille des Airbus A 320. AFI développe aussi ses activités sur les marchés des aménagements de cabines et des circuits avions. Pour l'activité moteurs (35% du chiffre d'affaires), AFI détient 20% du marché mondial du moteur CFM56 (fabricant CFMI). L'entretien des flottes spécifiques représente 21% du chiffre d'affaires. L'activité industrielle se développe dans le respect de l'environnement.

La compagnie a reçu, pour son site du Bourget, le Label de Bronze décerné par le Conseil général de Seine-Saint-Denis pour récompenser cinq années d'efforts en matière de dépollution des eaux industrielles. La Branche Logistique Industrielle de l'activité maintenance a obtenu, début 2001, la certification ISO 14001 qui s'ajoute à la même certification du site de la CRMA, filiale d'Air France Industries, et à l'AQAP 120, son équivalent militaire.

Au 31 mars 2001, la flotte d'Air France comptait 238 appareils (224 appareils au 31 mars 2000) dont 5 Concorde et 11 avions cargo. La flotte subsonique a un âge moyen de 8,6 ans dont 8,5 ans pour la flotte long-courrier, 7,9 ans pour la flotte moyen-courrier et 17,9 ans pour la flotte cargo. Le développement de la flotte se fait dans le cadre d'une stratégie combinant flexibilité et rationalisation. Au total, les mouvements représentent 21 entrées et 7 sorties. Pour la flotte moyen-courrier qui comprend 142 appareils (135 l'année précédente), les sorties ont porté sur 6 avions (Boeing 737-200) et les entrées se sont élevées à 13 appareils (9 A 319, 2 B 737-500, 1 A 320 et 1 A 321). La flotte long courrier a augmenté, passant de 78 à 85 avions, du fait notamment de l'arrivée de 6 B 777-200.

Au cours de l'exercice, les investissements en avions ont représenté 1,1 milliard d'euros (y compris les avances sur commandes). Sur une flotte totale de 238 avions, 166 appareils sont détenus en pleine propriété ou en crédit-bail et 72 sont en loyers opérationnels. Au 31 mars 2001, les commandes fermes s'élevaient à 55 appareils et les options à 58 appareils. Il est rappelé qu'Air France a signé lors du salon du Bourget en juin dernier, un contrat portant sur l'acquisition de 10 Airbus 380 livrables à partir de novembre 2006. Le développement de la flotte se fait dans le respect de l'environnement. Sa modernisation permet de limiter la consommation en carburant et donc de diminuer les émissions gazeuses et l'énergie sonore. Par exemple, depuis 1991, la consommation de carburant par passager kilomètre transporté a diminué de 17% en raison de la modernisation de la flotte et d'un meilleur coefficient de remplissage. Air France a également réduit de 15% l'énergie sonore de sa flotte par rapport à 1997, et ce malgré l'augmentation du trafic. Pour les compagnies régionales, les commandes fermes s'élèvent au 31 mars 2001 à 20 appareils. A la flotte d'Air France (238 avions) et la flotte régionale (122 avions), il convient d'ajouter 5 Boeing 737-300 exploités par la filiale Aéropostale. Au total, la flotte du groupe Air France s'élève à 365 appareils.

4 – Une conversion vers Internet

L'avènement d'Internet et du commerce électronique a modifié le comportement des consommateurs et bouleversé les schémas traditionnels de la distribution et de la relation client. Cette évolution a offert à Air France de nouvelles opportunités de développement sur le cœur du métier et sur les activités connexes que la Compagnie a saisies il y a deux ans en créant plusieurs sites sur Internet. Elle a accéléré sa conversion vers ce nouveau mode de communication, notamment à travers cinq grands projets stratégiques dont la création de deux portails électroniques.

Enfin, depuis le 22 juin 2000, la Compagnie propose pour la première fois aux internautes qui se connecteront sur son site commercial *www.airfrance.fr*, des enchères permettant d'acheter des billets à prix réduits, particulièrement attractifs.

Une solide expérience de l'Internet

A la fin des années 80, Air France fait preuve d'une solide expérience des techniques du commerce électronique avec la mise en place d'Amadeus, système de distribution global. Depuis deux ans, la Compagnie a lancé et mené à bien des projets qui ont conduit à la création de 36 sites :

- 33 sites à vocation commerciale dans le monde entier, dont 5 offrent la vente en ligne ;
- 2 sites « métiers », l'un pour le fret, l'autre pour la maintenance industrielle ;
- 1 site de communication institutionnelle.

Cinq initiatives stratégiques de développement

Afin d'accroître son développement sur Internet, Air France a mis en œuvre cinq projets stratégiques :

1. Lancement d'une nouvelle génération de sites Air France

Ils seront plus conviviaux et interactifs. Le lancement est prévu pour fin 2000 début 2001.

- My Air France s'adaptera au profil de l'utilisateur et/ou des services offerts à bord ;
- Le portail neutre créé avec 11 compagnies européennes sera une véritable agence de voyages en ligne. Il proposera des billets d'avion et tous les produits et services liés aux voyages. Cette agence devrait ouvrir son capital à différents partenaires du monde du tourisme et du voyage. Ce site sera le premier portail voyage adapté à la clientèle européenne ;
- Les sites commerciaux proposeront un contenu enrichi portant sur l'offre, les informations pratiques, la gestion des imprévus, les opérations promotionnelles...

2. Amélioration de la performance des achats et de la chaîne logistique

Afin de simplifier les modes de fonctionnement et de réduire les coûts, la Compagnie concrétise ses objectifs par l'ouverture à la fin de l'année d'un portail commun à Air France, British Airways et aux quatre plus grandes compagnies américaines pour l'achat de biens et services. Cette action aura une répercussion en interne sur l'organisation de la chaîne logistique depuis le référencement des composants jusqu'aux modes de livraison.

Pour ce faire, quatre actions sont en cours de réalisation :

- Mise en œuvre du « market place » (fin 2000),
- Projet logistique,
- Création d'une base de données fournisseurs à partir du logiciel SAP (fin 2000),
- Mise en place de l'e-procurement sur Intranet pour les achats (en cours).

Les résultats attendus sont : une réduction des coûts de transaction, une meilleure efficacité de la chaîne logistique et la baisse des délais d'immobilisation au sol des avions.

3. Amélioration de la diffusion de l'information

Cette amélioration est destinée aux clients, aux partenaires et au personnel pour une gestion optimale de l'exploitation au sol par la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), à savoir Internet, Extranet et Intranet. Il sera désormais possible :

- D'informer le client à tout moment : accueil en escale, embarquement, vols, service après-vente... ;
- De diffuser à l'ensemble des acteurs au sol des informations en temps réel afin d'améliorer leur réactivité en fonction des irrégularités (commerciales ou d'exploitation).

Internet sera utilisé pour la diffusion d'informations opérationnelles vers les clients par e-mail et plus tard par le WAP. Intranet fournira au personnel les procédures réglementaires et Extranet servira à communiquer avec les partenaires de la Compagnie.

4. Fidélisation des relations à long terme

En proposant à ses clients Grands Comptes et PME/PMI des services et des produits spécifiques et adaptés.

5. Faciliter la communication

L'objectif de l'utilisation d'Internet par le personnel de la Compagnie est de favoriser la communication entre les deux et développer la convivialité entre les différentes catégories du personnel.

Les projets concernent aussi bien :

- l'ensemble des salariés : à titre personnel (e-ticketing, informations sur les vols, boutiques Air France en ligne...) et dans le cadre de la vie professionnelle (sites à vocation documentaire, sites de formation et forums d'échange) ;
- le personnel navigant : consultation du planning d'affectation et gestion des documents administratifs en ligne ;
- le personnel au sol : mise en ligne des procédures réglementaires, les plannings...

A ce jour, plusieurs chantiers sont en cours :

- « Intranet PN » (personnel navigant),
- projet Intranet pour la mise en ligne des documentations réglementaires destinées aux agents escales,
- cyber espace au siège social pour une sensibilisation et une formation à Internet ouvert à l'ensemble du personnel.

Rénovation des systèmes d'information

En développant ses sites sur le net, Air France a dû adapter ses systèmes d'information. Des investissements majeurs d'environ 1,5 milliards de francs ont permis d'améliorer la réactivité de la Compagnie et de constituer l'infrastructure de base nécessaires aux sites et aux futurs services. Ainsi, Air France a entrepris d'harmoniser et d'intégrer ses centres d'appel et de réservation dans le monde, de consolider ses bases de données clients, marketing et après-vente et de standardiser les postes de travail des agents front-line et back-office.

5 - Potentiel du commerce électronique touristique

L'institut Ipsos a réalisé une enquête pour Air France entre le 28 avril et le 6 mai 2000, auprès d'une population de 1296 internautes connectés au cours des 30 derniers jours.

Notoriété et fréquentation des sites

Se plaçant au 3^{ème} rang en termes de notoriété, Air France accapare 38% des acheteurs internautes, le site rassemble ainsi le plus fort pourcentage des sites de vente de billets d'avion. Le site www.airfrance.fr obtient les meilleurs scores de notoriété auprès des internautes les plus âgés (80%), auprès des grands voyageurs (89%) et des cadres (79%).

Avec 67% de taux de fréquentation, le site d'Air France se situe parmi les tous premiers sites de vente de billets d'avions. Il a été principalement fréquenté par les internautes ayant déjà acheté des billets d'avion par Internet (96%) et par les grands voyageurs (83%).

Achat de produits touristiques

Plus d'un internaute sur cinq interrogés déclare avoir déjà acheté un billet d'avion sur le net (11% plusieurs fois et 10% une seule fois).

Les autres achats de produits touristiques concernent les séjours dans un hôtel ou la location de voitures. Toutefois, ces achats déclarés sur Internet ne permettent pas d'identifier le déroulement de l'acte d'achat, et en particulier de savoir s'ils ont payé ces prestations par Internet ou bien s'ils ont simplement effectué une réservation ou obtenu un simple renseignement déclenchant un achat ultérieur.

Les intentions d'achat de produits touristiques via Internet d'ici la fin de l'année présentent un potentiel important : plus d'un internaute sur dix à l'intention d'acheter un billet d'avion par ce média. L'offre intégrant un billet d'avion, une location de voiture et un séjour à l'hôtel présente également un potentiel élevé (22% des internautes se déclarent intéressés).

Éléments incitatifs et freins à l'achat

Les deux principaux avantages perçus pour acheter des billets sur Internet sont les prix attractifs (80% des citations) et la possibilité de comparer les offres des différentes compagnies (63%).

L'insécurité du mode de paiement (53%), le manque de clarté dans l'offre proposée (50%) et le doute sur le bon enregistrement du billet d'avion (41%) apparaissent comme les principaux freins à l'acte d'achat.

6 - Deux Projets de portail du transport aérien

« Market place »

En avril 2000, six des plus grandes compagnies aériennes mondiales : Air France, American Airlines, British Airways, Continental Airlines, Delta et United Airlines, ont signé un accord en vue de créer une société dont l'objet principal sera de lancer et de gérer un portail Internet pour l'achat de biens et services (carburants, cellules d'avion, équipements aéronautiques, pièces de moteurs, services de maintenance, ainsi que les autres produits et services choisis par les compagnies fondatrices). En juin 2000, la compagnie espagnole Iberia rejoindra ce regroupement.

La cible se centre essentiellement sur l'ensemble des fournisseurs et entreprises du secteur du transport aérien. L'objectif est de mettre en relation les entreprises du transport aérien avec les fournisseurs afin d'optimiser l'acte d'achat. Le montant potentiel des transactions est estimé à environ 32 milliards de dollars par an.

La création de ce « marché commun », sorte de centrale d'achat sur Internet, aura pour effet de réduire les coûts d'approvisionnement en achetant en gros.

Le siège sera basé aux Etats-Unis. Les négociations seront regroupées mais les achats individualisés à cause des législations respectives des compagnies.

Ce partenariat brouille les cartes des alliances globales puisqu'il regroupe des compagnies de Oneword, Wings et Star Alliance.

Portail de vente de biens et services liés aux voyages

Afin de maintenir leur part de marché face au développement du secteur touristique sur Internet et à l'arrivée massive des agences de voyage uniquement en ligne, les compagnies aériennes réagissent.

En mai 2000, onze compagnies européennes : Air France, British Airways, Lufthansa, Alitalia, KLM, Iberia, SAS, Aer Lingus, Austrian Airlines et Finnair ont signé un accord pour développer un portail de vente de produits et services liés aux voyages. Ce portail est destiné spécifiquement à une clientèle européenne. Son objectif est de répondre aux nouvelles demandes de la clientèle, faciliter ses choix et capter en deux ans une part significative des ventes des voyages sur Internet réalisées en Europe.

Dans le futur, le portail prévoit de développer les informations commerciales mises à jour en temps réel proposant la gamme la plus complète et la plus attractive de prestations aériennes et de services liés aux voyages : réservation de chambres d'hôtel, location de voitures, souscription d'assurances.

III - Une Structure Financière Solide

Notre étude financière va porter sur les trois derniers exercices d'Air France. En annexe, vous trouverez tous les tableaux d'analyse utilisés pour réaliser cette étude.

1 – Structure du capital

Ouverture du capital

Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, la structure du capital d'Air France a beaucoup changé depuis ses débuts. Entièrement nationalisé en 1945, c'est seulement depuis ses dernières années que le Groupe Air France a fait appel au marché afin d'obtenir des capitaux suffisants pour développer son activité.

Le premier projet d'ouverture du capital d'Air France formé en 1987 s'inscrit dans la vague de privatisation qui touche alors l'Europe et le monde Occidental. Les exemples de privatisation à l'étranger ne manquent pas (British Airways, KLM, Lufthansa, Alitalia...) et cela aurait pu être le cas d'Air France si le projet du gouvernement Jacques Chirac n'avait pas été condamné par le krach boursier de 1987.

Ce n'est que dix ans plus tard qu'il sera question de l'ouverture du capital d'Air France. Jean Cyril Spinetta arrivé en fonction en septembre 97 dispose à ce moment là d'une marge de manœuvre importante. Il doit essayer d'obtenir la plus grande ouverture de capital possible en essayant d'y associer le personnel. L'objectif assigné à l'ouverture de capital est double : lever des fonds pour financer l'investissement nécessaire à la survie de l'entreprise, et créer une culture de rentabilité au sein de l'entreprise.

Lorsque le nouveau Président arrive en fonction, il trouve une entreprise sur la voie du redressement, mais en grave panne d'investissement. Les appareils sont vieillissants (10 ans en moyenne contre 6 pour Lufthansa) et en nombre insuffisant. Or, le groupe Air France retrouve une situation bénéficiaire au premier semestre (mars-septembre) de 1997. Ces bons résultats tombent à point nommé pour relancer la croissance qu'obèrent un lourd endettement et un accès aux capitaux limité.

Début 1998, Air France lance un plan d'investissement sur cinq ans de 40 milliards de francs, dont 30 milliards consacrés au renouvellement de la flotte. Si ce plan est ambitieux, il est cohérent avec la réduction drastique du nombre de sous-flottes, nécessaire pour réaliser une baisse sensible des coûts d'exploitation.

Pour convaincre les marchés financiers et les autres bailleurs de fonds de financer ces investissements, il est nécessaire de présenter un projet rentable. La direction d'Air France initie un plan de 3 milliards de francs d'économies sur la période IATA 1998/1999-2000/2001, plus une diminution de 10% des coûts unitaires sur la même période. Sur la première année de ce plan, 670 milliards de francs d'économies ont été réalisés, au lieu des 500 prévus.

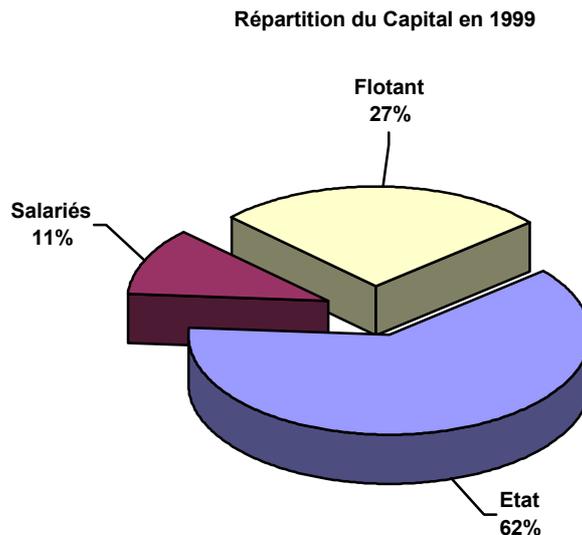
C'est dans ce contexte encourageant qu'Air France propose son opération d'ouverture du capital. La grève des pilotes (et sa conséquence, l'incertitude sur la participation des pilotes à l'échange salaires-actions, et donc sur la valeur de l'entreprise) ainsi que le krach boursier de l'automne 1998 retardent l'opération d'ouverture du capital d'Air France.

L'opération, lancée le 10 février 1999, consiste à mettre sur le marché 21,2% du capital du groupe Air France provenant de l'Etat, plus 3,2% en provenance de divers actionnaires publics comme la CDC ou la SNCF. Les destinataires de cette opération sont d'une part les particuliers français, d'autre part les investisseurs institutionnels et des personnes privées étrangères (notamment aux Etats-Unis). Le contingent d'actions mises sur le marché est réparti de façon quasiment égale entre les deux groupes. Aux côtés de cette mise sur le marché pour le public, une offre réservée aux salariés et aux anciens salariés met à des conditions avantageuses (20% de réduction et abondement de l'entreprise) une part du capital pouvant s'élever à 13%, avec un plafond de 8% pour les pilotes. La veille de l'opération, les demandes de souscription dépassent largement l'offre : près de 100 milliards sont demandés pour une offre de 4 milliards, la sur-souscription étant surtout très forte chez les investisseurs institutionnels.

Il est vrai que, comme pour toutes les autres ouvertures de capital, le prix d'émission de 14 euros (14,2 pour les institutionnels) comporte une forte décote par rapport à British Airways, Lufthansa et KLM. La valorisation retenue par les banques conseils, d'un montant de 20,5 milliards de francs, se situe en dessous de la valeur anticipée par le marché, proche de 22 à 25 milliards.

Pour utiliser un indicateur employé dans le transport aérien, Air France vaut selon ces banques 4,5 fois son profit annuel brut ou EBITDAR, contre 9,2 pour British Airways, 5,1 pour Lufthansa et 6,5 pour KLM.

L'annonce de bons résultats pour 1998 malgré la grève des pilotes, conjugués à l'effet ouverture de capital, explique le succès de l'opération. L'action a été souscrite à l'émission par 2,4 millions de français et de nombreux investisseurs institutionnels, notamment étrangers. Ceci explique l'effervescence du premier jour de cotation, au cours duquel 10 millions de titres ont été échangés, soit un des plus importants volumes quotidiens sur le règlement mensuel. Au 30 septembre 1999, le capital d'Air France se répartit à 62,2 pour l'Etat, à 11% pour les salariés et à 26,8% pour le public. Plusieurs opérations doivent modifier cette répartition du capital. La mise en vente et l'exercice des bons de souscription d'actions échus (appartenant à l'Etat et à la Caisse Des Dépôts) le 31 décembre 1999, a créé 12 779 461 nouvelles actions. L'offre d'actions gratuites aux actionnaires privés souscrivant plus de 18 mois et aux salariés devrait réduire la part de l'Etat à près de 53 % à un horizon 2003.



Depuis son introduction en bourse, le cours de l'action Air France est affecté par la volatilité structurelle du transport aérien. Pour Air France, cette volatilité est encore renforcée par le manque de liquidité du titre (du fait de la part prépondérante de l'Etat). De plus, même lorsque les fondamentaux sont atteints (hub, alliance, plan de restructuration) une incertitude porte encore sur les conflits sociaux. Ainsi, le cours d'Air France souffre d'une décote estimée par certains spécialistes à 30-35% par rapport à ses concurrents directs. D'autres facteurs extérieurs interviennent, comme la hausse du prix du kérosène due à la guerre au Kosovo, la crainte d'une guerre des prix due à la surcapacité, ou encore l'inefficacité du contrôle aérien européen. Ces phénomènes pèsent sur l'action Air France, mais aussi sur les actions des concurrents européens, et expliquent la désaffection des investisseurs pour le secteur. En raison de tous ces facteurs, et malgré une hausse récente, le cours n'a donc pas véritablement augmenté comme celui d'autres sociétés privatisées.

L'Actionnariat des Salariés

Air France a réalisé en 1999 deux opérations distinctes d'ouverture de son capital à ses salariés :

- un échange « salaire-actions » négocié pour les pilotes (par un accord d'août 1998) ;
- une offre réservée aux salariés dans le cadre de l'ouverture du capital de la société, en février 1999.

Ces deux opérations ont été un succès. 72% des salariés d'Air France, mais aussi 40% des salariés des filiales, 27% des anciens salariés et des retraités et 47% des salariés étranger ont souscrit à cette opération. La demande d'actions, pour cette catégorie de souscripteurs, a été 2,5 fois supérieure à l'offre. 78,8% des PNT ont participé à l'échange salaire-actions au début du mois de février. Cette échange permet de réaliser une économie pour la compagnie à 250 millions de francs pour 1999 et en moyenne de 235 millions de francs pour les années suivantes.

De plus, près de trois quarts des salariés ayant souscrit à l'opération ont investi dans un fonds commun de placement d'entreprise (Aéroactions). Une des formules de placement de type plan épargne d'entreprise (Aéroplus) prévoit un blocage des actions pour 5 ans. Cette formule fait donc du personnel un actionnaire de référence, ce qui apporte aux investisseurs institutionnels un signal supplémentaire sur la santé de l'entreprise. En effet, le personnel étant souvent considéré comme le mieux informé (après la direction) sur la performance de l'entreprise, l'investissement massif et sur longue période dans le capital de la société est évidemment un signal de confiance pour l'investisseur extérieur. Or d'après la direction, 95% des salariés ayant investi dans des actions Air France les ont placées dans des formules à détention moyenne et longue.

A l'issue de ces opérations au printemps 1999, les salariés détiennent 11,8% du capital de l'entreprise, contre moins de 2% en 1997. Le chiffre global de 11% du capital devrait croître, à l'horizon 2003, avec la perspective d'attribution d'actions gratuites.

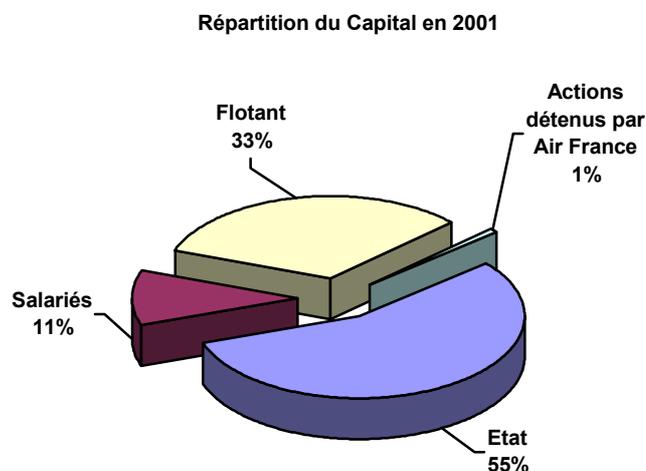
A la suite de ces deux opérations, Air France se classe parmi les premières entreprises françaises en terme d'actionnariat salarié. Elle reste inédite en Europe : en effet les autres compagnies européennes, du moins de l'Europe du Nord, sont seulement parvenues à obtenir de grandes concessions salariales de la part de leurs pilotes notamment. Il faut voir dans cette participation de l'ensemble du personnel au capital de l'entreprise plus qu'une simple opération financière. Même s'il ne s'agit pas de faire des salariés les propriétaires et donc les responsables du destin de l'entreprise (comme dans le cas d'un Rachat d'Entreprise par les Salariés), on peut y voir néanmoins un rééquilibrage de pouvoir. La représentation des salariés est mieux assurée : ainsi les 3000 pilotes adhérents du SNPL sont représentés dans le comité stratégique de la compagnie, associés aux décisions d'achat de flotte, de cession et aux audits ; les autres catégories de personnel actionnaires participent également à cette structure. Par ailleurs un des 18 administrateurs de la société est désigné directement par les actionnaires salariés, en plus du contingent déjà élu par le personnel.

Pour Air France, le statut d'actionnaire accordé aux salariés modifie effectivement l'accès à l'information au sein de l'entreprise. Le principe d'égalité de traitement des actionnaires implique que les salariés soient aussi bien informés que l'Etat.

Le Capital d'Air France aujourd'hui

Au 31 mars 2001, le capital social s'élève à 1 869 046 130 euros divisés en 219 780 887 actions de 8,50 euros de nominal entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire.

A l'issue de la dernière assemblée générale en date du 14 septembre 2001, le Conseil d'administration sera élargi conformément à la loi du n° 2001-5 du 4 janvier 2001 de 18 à 21 membres par création d'un poste supplémentaire pour la représentation des salariés actionnaires autres que l'Etat et les salariés. Les nouveaux membres siégeront aux côtés des représentants de l'Etat, des personnalités qualifiées et des représentants des salariés.



Un dividende représentant 0,14 euro et 0,21 euro avec avoir fiscal a été distribué au titre de l'exercice 1999-2000. Au titre de l'exercice 2000-2001, il sera proposé de distribuer un dividende de 0,22 euro (0,33 euros avec avoir fiscal) aux actions ayant droit au dividende. Cette distribution des dividendes prouvent la bonne santé financière de l'entreprise mais aussi la volonté du Groupe Air France à dégager des bénéfices et à remercier ses actionnaires malgré un secteur qui ne se porte pas très bien depuis fin 2000.

La concurrence : British Airways

British Airways a entamé sa privatisation bien avant Air France. La privatisation totale de British Airways, acceptée officiellement par la commission des monopoles britanniques en novembre 1987, est le résultat d'un redressement entamé en 1981. Margaret Thatcher donne alors mandat à Lord King of Wartnaby pour préparer la société à sa privatisation. Dès 1980, British Airways change de statut juridique, en se transformant en *public limited company* (société anonyme), dans le but de donner des droits à ses futurs actionnaires

Préoccupé par la valorisation du cours d'introduction de son entreprise, le nouveau président, mesure ses résultats à l'aune de la rentabilité financière de British Airways. Il affecte prioritairement la capacité d'autofinancement de l'entreprise au désendettement, afin de réduire les frais financiers. Dans le même temps, il procède à des coupes franches dans les effectifs (on assiste à une baisse de 15 400 salariés – soit 30% de l'effectif – en cinq ans, principalement par voie de licenciement), crée des primes liées aux bénéfices et accroît la productivité apparente du travail de 40%. Lord King rationalise le réseau et modernise une flotte vieillissante. L'amélioration du service, la mise en place d'une culture d'entreprise tournée vers le client et plusieurs campagnes de publicité restaurent l'image de la compagnie auprès de la clientèle.

Après l'offre publique de vente, fin 1987, le capital se ventile entre plusieurs parties prenantes : 36% au public, 36% aux institutionnels, 8% aux salariés et retraités, 17% sur les marchés étrangers et 2% en réserve de distribution gratuite. Le succès boursier de la privatisation de British Airways facilite l'achat de British Caledonian, son concurrent principal. La commission des monopoles britannique pose plusieurs conditions à cette absorption : restitution des licences de transporteur pour procéder à un nouvel appel d'offre, restitution de créneaux à Londres-Gatewick.

Il est difficile de faire la part de redressement menée de main de fer par Lord King et du rachat de British Caledonian dans l'accession au leadership européen de la compagnie britannique. Toutefois, le coût social de la politique de Lord King a été très élevé, même si British Airways embauche par la suite plus que ses rivales ; la compagnie se comporte de manière monopolistique dans le ciel britannique, comme le montre le procès (gagné) que lui intente Virgin Atlantic au sujet de la ligne transatlantique Londres-New York.

2 - Les Plans de Redressement

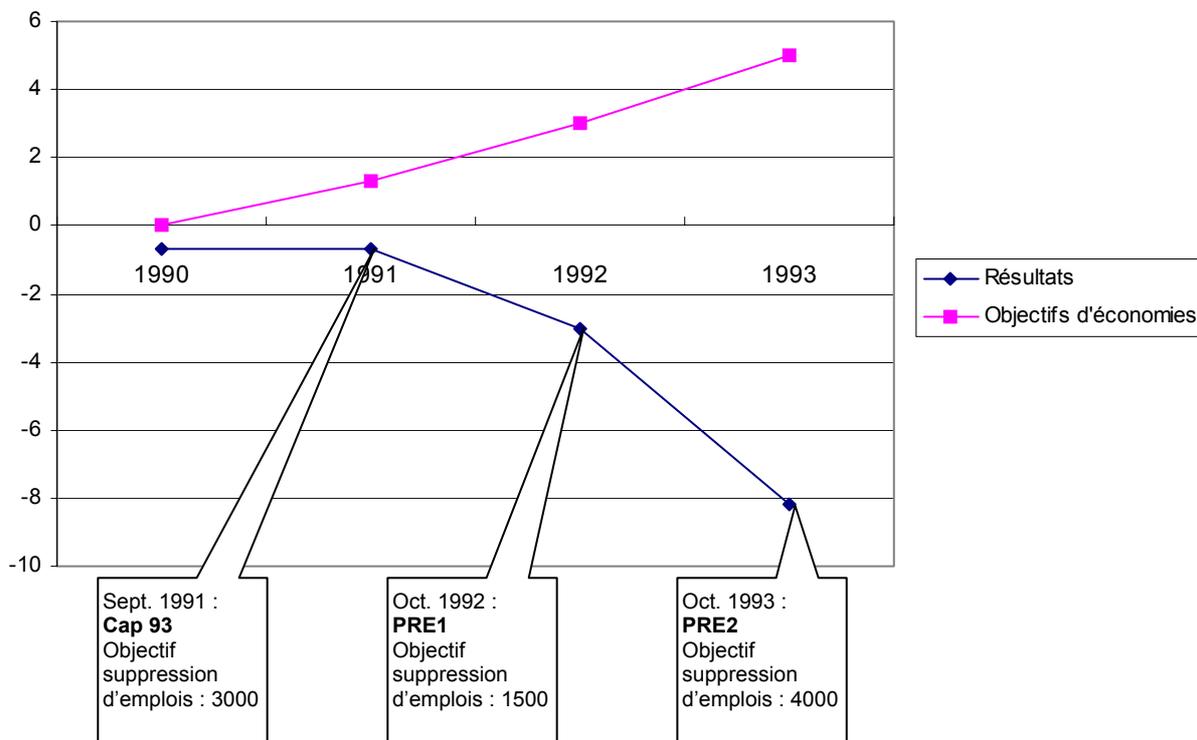
Il nous paraissait important de montrer dans cette étude que la structure financière d'Air France ne s'est pas faite en un jour, mais sur une longue période d'environ 10 ans. Face au choc de la guerre du Golfe, en 1990, le conseil d'administration décide de mettre en œuvre des mesures d'économies d'urgence. Le premier plan « Cap 93 » consiste à suspendre les investissements non engagés, un transfert de l'état major vers l'opérationnel, un arrêt des recrutements externes et un non remplacement des départs naturels, des départs volontaires de centaines de cadres, un non-renouvellement des CDD, un blocage des salaires, une réduction des heures supplémentaires, et un gel des investissements non productifs. En Outre, la restructuration du réseau est poursuivie tout au long de l'année, mais à la fin de celle-ci ce sont 50 lignes au départ des régions vers l'étranger qui seront fermés.

De 1990 à 1994, trois plans de restructuration se sont suivis se soldant à chaque fois par un échec : Cap 93, PRE1 et PRE2 (PRE : Plan de Retour à l'Equilibre). En effet, le début des 90 commence par une crise de surcapacité importante qui affecte le transport aérien mondial. Portées par une excellente conjoncture, les compagnies aériennes ont lancé, à la fin des années 1980, des commandes massives d'avions arrivés sur le marché au moment où la croissance de la demande de transport aérien, très dépendante de la conjoncture économique, s'est arrêtée. Cette crise de surcapacité conduit les compagnies aériennes, dans un environnement chaque jour plus concurrentiel, à casser leurs prix pour remplir les sièges vides et préserver leurs parts de marché, avec pour conséquence une baisse inévitable de leurs recettes unitaires. La crise de surcapacité actuelle est sans doute durable. Seule une forte reprise de la demande et la résorption progressive des surcapacités permettront aux compagnies aériennes de s'en sortir.

Ce n'est donc pas la seule amélioration des recettes commerciale qui permettra aux compagnies aériennes de retrouver l'équilibre financier et de renouer avec les bénéfices : une réduction structurelle de leurs coûts est nécessaire. C'est ce que la plupart des compagnies aériennes ont fait et continuent à faire, en lançant de très sévères plans de redressement C'est ce qu'Air France a initié avec son plan Cap 93 et est contrainte d'intensifier. Le retour à une situation financière saine pour la compagnie nécessite au minimum une augmentation annuelle reconductible de 3 milliards de francs de sa capacité d'autofinancement d'ici à la fin de l'année 1994.

Cette augmentation doit essentiellement être recherchée dans une réduction des dépenses structurelles de l'entreprise. Tel est l'objectif du projet de programme de retour à l'équilibre que lance la compagnie en 1992. Ce programme concerne toutes les fonctions de l'entreprise, toutes les catégories de dépenses et tous les personnels.

PRESENTATION COMPAREE DES RESULTATS DU GROUPE AIR FRANCE ET DES OBJECTIFS D'ECONOMIES ANNONCES DANS LES PLANS DE REDRESSEMENT
(en milliards de francs)



Malheureusement, la succession de ces plans comme le montrent le graphique ci-dessus ne permet à la compagnie nationale de remonter la pente. Le résultat surtout tant au niveau social qu'au niveau économique est désastreux et se solde par une grève en 1993.

Ce n'est réellement qu'en 1994 après une grave crise sociale et la démission de leur président qu'Air France va commencer sa restructuration. Christian Blanc alors annoncé comme le successeur de Bernard Attali va entamer une politique qui va viser à reconstruire le groupe.

« Reconstruire Air France »

En arrivant chez Air France, Christian Blanc demande immédiatement une aide financière substantielles des finances publiques afin de redresser l'entreprise. L'aide de l'état se chiffrera à 20 milliards de francs, consacrés essentiellement au désendettement de la compagnie. La contrepartie implicite du contrat va être de mener Air France à l'équilibre financier en évitant un désastre social. Un choix politique fort distinct de celui fait par le gouvernement de Margaret Thatcher pour British Airways, plus de dix ans auparavant.

La première tâche de Christian Blanc sera dans un premier temps de renouer le dialogue avec les salariés, puis dans un deuxième temps d'annoncer le retrait total du PRE2. Début 1994, la direction élabore un projet d'entreprise d'une nature particulière puisqu'il s'agit en fait du plan de sauvetage d'Air France. Le 9 mars 1994, le gouvernement donne son feu vert à la nouvelle direction pour lancer le projet. Il est d'abord présenté aux syndicats, puis adressé dans sa version définitive à l'ensemble des salariés fin mars. En avril, le plan est approuvé par une majorité massive de salariés.

1994 est un tournant décisif pour l'avenir d'Air France. Il reste à la compagnie d'obtenir l'aval par la commission européenne de l'aide accordée par l'état français. Cet aval sera consenti mais accompagné de conditions importantes. Air France doit s'engager à bloquer ses capacités de production : il lui est désormais interdit d'acheter de nouveaux avions, sauf à remplacer ceux qui sortent de sa flotte, et/ou d'acquérir une compagnie aérienne. Air France doit utiliser la recapitalisation de 20 milliards uniquement à des fins de désendettement et non d'investissements. Enfin, la compagnie ne peut se positionner comme mieux disant en termes de prix. La commission tient compte des revendications des compagnies européennes, concurrentes d'Air France, qui ne veulent pas que les 20 milliards accordés par l'Etat français servent à fausser les conditions de la concurrence(via notamment à une baisse artificielle des prix).

L'objectif énoncé par le plan est de parvenir à améliorer la productivité de la compagnie dans son ensemble de 30% en 3 ans, de façon équitable pour chaque catégorie de personnel.

Les principaux axes de changements identifiés sont les suivants :

- améliorer les recettes en se tournant prioritairement vers les clients ;
- réaliser des économies sur les dépenses générales, et sur les achats ;
- donner libre cours à l'initiative et à l'imagination en réorganisant l'entreprise ;
- réaliser des économies sur les frais de personnel : un gel des salaires sur trois ans est annoncé, ainsi qu'un blocage des avancements pour 1994, une suppression de 5 000 emplois, et un allongement du temps de travail ;
- motiver le personnel en proposant une formule d'actionnariat : une participation au capital des salariés acceptant une réduction de leur rémunération est proposée.

Fin 1996, à l'échéance du plan « Reconstruire Air France », l'objectif annoncé de 30% de gain de productivité global est atteint. Le chiffre d'affaires a augmenté de 1,6 milliards par rapport à 1993.

Toutefois, Christian Blanc quittera Air France en 1997, faute d'avoir obtenu de l'Etat la privatisation d'Air France ou du moins une présence moins accrue de l'état dans le capital de la compagnie.

« De la compagnie nationale... à la Major »

Lorsque, le 18 septembre 1997, Jean Cyril Spinetta actuel Président d'Air France, prend les commandes, la compagnie nationale a réalisé une partie de sa reconstruction. Les objectifs de gains de productivité sont respectés, la compagnie renoue peu à peu avec les bénéfices. Cependant de nombreuses carences affaiblissent encore le transporteur français. Le bénéfice de l'exercice 1996 (211 millions de francs pour Air France et 147 millions de pertes pour le groupe) est encore symbolique par rapport à ceux de Lufthansa (1,3 milliards) et surtout British Airways (6 milliards de francs) qui atteint un record historique. Air France est encore lourdement endettée avec 14 milliards de francs de dettes financières. La compagnie ne peut légalement plus recourir à la recapitalisation de l'état, malgré son besoin d'investir pour rajeunir sa flotte ; à moins d'accroître son autofinancement, Air France semble dépendante d'un apport extérieur.

Le Projet « Major » lancé par l'équipe Spinetta comporte quatre volets clés.

1. Gagner la préférence des clients

Les objectifs portent sur la qualité de service et la fidélisation de la clientèle. C'est notamment sur la ponctualité des vols qu'Air France essaie de s'améliorer.

2. Jouer ses atouts

Le principal atout d'Air France est le potentiel de développement de l'aéroport de Roissy, qui est sa base opérationnelle. La situation géographique de Paris et surtout la création de nouvelles pistes en 1999 et 2002 assurent à l'aéroport Charles de Gaulle une croissance rapide du trafic de l'ordre de 50% dans les prochaines années.

3. La rentabilité

Air France ouvre son capital afin de faire entrer de nouveaux investisseurs pour financer son développement à long terme.

4. Agir ensemble

Le dernier volet est d'ordre social. La direction entend engager dans la concertation une nouvelle dynamique de dialogue permise par les négociations de l'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail). Un accord de 7 ans avec le personnel navigant technique devrait apaiser le climat social. Un dispositif d'échange salaire-action permet d'associer le personnel au développement de la compagnie. A terme, l'actionnariat salarié d'Air France devrait atteindre 20% du capital, avec une bonne représentation des pilotes.

Les résultats sont plus qu'encourageants. Air France est en 2001 la 3^{ème} compagnie mondiale pour le transport de passagers internationaux et 2^{ème} compagnie européenne pour le transport de passagers internationaux. Elle réalise un chiffre d'affaires de 12,28 milliards d'euros soit une progression de 18,9% par rapport à l'exercice précédent. C'est la quatrième année consécutive que le groupe Air France renoue avec les bénéfices. Ce sont grâce à ces plans de redressement drastiques que la première compagnie nationale a réussi son pari, alors qu'il y a encore peu de temps elle était au bord du gouffre.

3 – Exploitation et Rentabilité

L'Exploitation

Les compagnies aériennes sont dans un secteur où les produits vendus sont des places d'avions et, ces produits présentent des spécificités. Pour être compétitif dans la vente de ces places, les compagnies doivent être capables de gérer, en temps réel, leur tarification.

L'activité de transport aérien présente en effet quatre particularités qui justifient cette démarche :

- ✓ Tout d'abord, elle vend un produit limité en nombre : il y a un nombre donné de sièges par avion, et un nombre donné de « slots », ou créneaux de décollage/atterrissage.
- ✓ Ensuite, l'offre n'est pas stockable : on doit vendre à un moment *t* toutes les places disponibles pour un avion donné.
- ✓ En outre, les coûts engagés sont à 95% des coûts fixes : qu'il y ait un ou deux cents passagers, l'avion volera, les taxes d'aéroport seront payées, le carburant consommé, et l'équipe PNT et PNC payée, la seule partie variable est le carburant consommé en supplément en fonction du poids et la nourriture servie (environ 5%).
- ✓ Enfin, ces coûts sont engagés à l'avance.

L'enjeu n'est donc pas de vendre le plus possible (de faire du volume) mais de vendre au meilleur prix la ressource limitée détenue par la compagnie à savoir les « sièges ». L'indicateur qui mesure cette réalité est la recette unitaire par passager/kilomètre. Pour l'exercice 1999-2000, la recette unitaire au siège kilomètre offert (RSKO) progresse de 3,4%. Même après neutralisation de l'impact de change (2,9%) et de l'effet de structure du réseau, la recette unitaire progresse de 0,7%, contrairement à ce qui est observé dans l'industrie européenne du transport aérien. En 2001, l'ensemble des réseaux d'Air France continue à réaliser une excellente performance commerciale avec une croissance du chiffre d'affaires supérieure à celle de l'offre, traduisant ainsi une augmentation du RSKO de 8,8% ; corrigée des effets de change favorables (4,3%) et de l'évolution de la structure du réseau (1,9%), la recette unitaire progresse de 6,4%.

Pour pouvoir optimiser cette recette, Air France a depuis longtemps commencé à investir dans des programmes informatiques complexes dits programmes de « *yield management* » ou de « *revenue management* » afin d'automatiser cette optimisation de la recette unitaire. Ces programmes fonctionnent comme des salles de marché virtuelles qui confrontent en permanence l'offre – c'est à dire les sièges disponibles, estimés par rapport aux ventes de l'année précédente et aux événements anticipables : congrès, salons, vacances... - et la demande – c'est à dire les demandes de réservation qui proviennent des centraux de réservation.

Ils déduisent de cette confrontation le nombre de sièges à offrir par classe, ainsi que le tarif optimal à offrir par siège. Ce sont ces systèmes qui expliquent que, désormais, il est impossible d'obtenir à l'avance une table des tarifs précise et fixe pour une destination donnée, et que deux personnes assises côte à côte dans la même cabine peuvent avoir payé des tarifs très différents pour leur voyage.

Les Charges Externes

ANNEXE 4 : Tableau de la structure des coûts

Commentaires de l'annexe 4

De manière générale, nous pouvons constater une augmentation des dépenses d'exploitation passant de 89,2% pour l'exercice 1998-1999 à 90,2% pour l'exercice 2000-2001. Nous pouvons remarquer que les charges externes se sont fortement accrues de 55% pour l'exercice 1998-1999 à 61% pour l'exercice 2000-2001. Cette augmentation est due principalement à quatre postes :

- le carburant,
- l'affrètement aéronautique,
- les loyers opérationnels,
- les frais commerciaux et de distribution.

Le dernier exercice connaît une augmentation des charges de près de 22,6%. La dépréciation de l'euro, principalement par rapport au dollar, a fortement contribué à l'augmentation des charges externes. Hors effet de change, la hausse aurait été d'environ de 15%.

Malgré une hausse des charges externes, nous pouvons constater un allègement depuis trois ans des frais de personnel.

Le poste carburant

Ce poste s'élève à 1 625 millions d'euros sur 2001, en augmentation constante depuis 1998. Au niveau de la Compagnie, qui représente la quasi totalité des dépenses du Groupe en carburant, cette évolution résulte d'un accroissement de la consommation de 5% entre 1999-2000 et de 4,2% entre 2000-2001 et d'une hausse du prix après couverture de 31,1% et d'un effet dollar pour le solde entre 2000-2001.

Pour une compagnie aérienne, le prix du kérosène fortement lié au prix du baril de pétrole brut est un déterminant majeur des coûts d'exploitation d'une compagnie aérienne. Les raffineries de kérosène sont peu nombreuses à travers le monde. Elles sont surtout situées aux Etats-Unis, ce qui explique que le carburant coûte 15% de plus en Europe, et 32% de plus en Asie. Bien entendu, les compagnies européennes sont surtout affectées par le prix sur les aéroports européens. Les contrats d'approvisionnement sont indexés sur les cours, charge à la compagnie de se couvrir contre les variations de cours à l'aide de contrats à terme. Cependant le marché du kérosène est relativement peu liquide : il y est plus difficile de trouver une contrepartie à l'échange que sur le marché du pétrole brut.

Un autre facteur déstabilisateur du transport aérien est l'évolution du marché du change : tout comme le prix du kérosène, celui-ci s'impose complètement aux compagnies aériennes. En effet, elles perçoivent des recettes commerciales dans la monnaie du pays d'émission du billet, tandis que les dépenses sont libellées en grande partie en dollars (carburant, avions tant américains qu'européens) et en monnaie locale (salaires, matières premières locales, intérêts de la dette). L'effet disciplinant du change s'ajoute à celui du prix du pétrole, du côté des achats. Du côté des ventes, l'effet de change peut empêcher une compagnie de suivre ses concurrentes dans une guerre des prix, par exemple. En principe, une fluctuation des changes doit donc affecter certaines entreprises mais pas le marché mondial, et donc procéder à un simple transfert de richesses entre compagnies.

L'impact de ces deux paramètres a été limité en partie par la politique de couverture que le groupe a mise en place depuis deux ans (voir partie dettes financières). Les différents outils mis en œuvre (stratégie de couverture par options, achats à terme, swaps) ont permis de limiter la facture d'ensemble pour un montant de 136 millions d'euros, ce qui représente une économie d'environ 7,7% de la facture totale avant couverture.

Air France, dans un contexte marqué par une incertitude persistante sur les marchés pétroliers, a poursuivi tout au long de l'exercice sa politique avec une couverture d'environ 56% de la consommation totale des douze prochains mois. Le groupe est aussi amené à intervenir sur les marchés pétroliers afin d'optimiser le coût moyen d'approvisionnement.

L'affrètement aéronautique

Entre 1999 et 2000, les affrètements augmentent de 36,5% en raison des achats de blocs sièges dans le cadre des accords de code-share et de la montée en puissance de l'Alliance avec Delta. En effet les dépenses d'exploitation conjointe et achats de blocs siège augmentent de près de 100% sur l'année, soit à un rythme équivalent à celui des frètements et ventes de blocs siège qui sont enregistrés en revenus des autres activités aériennes. Par contre les affrètements aéronautiques classiques (avion et équipage) sont stables et plus marginalement les affrètements de camions pour les pré-acheminements fret augmentent en ligne avec l'activité.

Entre 2000-2001, le poste augmente encore de 28,5%. A change constant, l'évolution revient à 19,3%. Cette hausse résulte de l'accroissement des achats de blocs sièges auprès des partenaires (26%), compensé par une augmentation équivalente des ventes (22%) ainsi que d'une progression des affrètements ponctuels dus en particulier aux tensions d'exploitation.

Les loyers opérationnels

Entre 1999 et 2000, les locations progressent principalement en raison la flotte Boeing 737-200 qui a été cédée en début d'année pour être reprise en location jusqu'à son remplacement progressif par des avions de la famille Airbus A320. L'appréciation du dollar (+12,4%) a également contribué à l'évolution de ce poste.

Entre 2000-2001, l'augmentation s'est accentuée (+29,6%) et résulte de l'accroissement du nombre d'avions pris en location opérationnelle.

Les frais commerciaux et de distribution

En progression de 17,4% entre 1999 et 2000, les frais commerciaux et de distribution s'analyse par l'effet cumulé de l'augmentation des tarifs des systèmes de réservation, d'un budget publicitaire plus important pour accompagner la croissance de l'activité sur l'exercice, du développement du poids des commissions sur les paiements par cartes accréditatives au regard de la généralisation de ce mode de règlement, d'un effet change et d'un effet technique lié au changement de mode de rémunération des agences de voyage en France (création de commissions incitatives et disparition des remises sur chiffre d'affaires).

Entre 2000 et 2001, les frais commerciaux et de distribution augmentent de 15,2% pour un chiffre d'affaires passage en hausse de 16%. Cet ensemble regroupe trois postes principaux de dépenses :

- les commissions aux agences de voyages en augmentation de 13,3%
- les coûts des systèmes de réservation en forte hausse de 24%
- les dépenses de publicité augmentent de 17% du fait de la campagne de lancement de l'alliance SkyTeam.

Les Frais de personnel et Effectifs

L'augmentation des frais de personnel est lié à l'évolution des effectifs. En effet, les effectifs totaux du groupe n'ont cessé d'augmenter passant de 55 199 salariés en 1999 à 64 717 en 2001 soit une augmentation de 17% de l'effectif.

Cette hausse provient principalement, d'une part des nouvelles filiales intégrées dans le groupe, et d'autre part par la politique de recrutement net pour faire face à la croissance de l'activité, et à l'effet en année pleine de la réduction du temps de travail des personnels au sol et à la mise en œuvre de la réduction du temps de travail des navigants commerciaux à l'automne 2000.

Un recrutement massif a été entreprise dès 1999. On remarque que les frais de personnel évoluent moins vite que les effectifs. Cette évolution est le reflet de l'embauche de jeunes pour accompagner le développement du hub de Roissy Charles de Gaulle et réaliser la croissance de l'offre. L'échange salaire contre actions de la Compagnie mis en place a eu un impact positif sur les trois exercices. Des économies de l'ordre de plus de 30 millions d'euros ont pu ainsi être réalisées.

L'augmentation des frais de personnel est aussi liée à la mise en place d'une politique d'intéressement et aux augmentations individuelles et collectives des rémunérations versés.

Conclusion

Malgré une légère hausse des charges externes, nous pouvons considérer que les charges sont stables dans l'ensemble et sont entièrement maîtrisées par le groupe Air France, alors que la compagnie engendre cette année l'intégration de plusieurs filiales. Les frais de personnel ont augmenté mais beaucoup moins rapidement que la hausse du chiffre d'affaire ce qui permet de réduire la part du coût des effectifs dans le chiffre d'affaires. De plus, Air France comme n'importe quelle compagnie aérienne est soumise aux variations de change et aux variations de cours du kérosène. Ces risques ont été limités ; si l'on compare chaque charge avec et sans effet de change, on peut se rendre compte que les différences ne sont pas si énormes comparées à la conjoncture économique actuelle.

Les immobilisations : la flotte d'Air France

Au 31 mars 2001, la flotte d'Air France comptait 238 appareils (pour 224 en 2000) dont 5 Concorde et 11 avions cargo. La flotte subsonique a un âge moyen de 8,6 ans dont 8,5 ans pour la flotte long courrier, 7,9 ans pour la flotte moyen courrier et 17,9 ans pour la flotte cargo.

Depuis 1993, Air France disposait d'un nombre de sous-flottes très élevés dues à l'intégration d'UTA et d'Air Inter, ce qui posait des problèmes importants d'utilisation des personnels navigants techniques du fait de la nécessité d'habilitations spécifiques à chaque modèle d'avion.

En effet, le personnel navigant technique est qualifié pour piloter un nombre très limité d'avions, du fait de l'exigence d'un niveau de connaissance parfait et à jour des normes de sécurité, etc. Ceci induit un niveau d'interchangeabilité très bas des pilotes, d'un type d'avion à l'autre, et crée des rigidités fortes à leur utilisation. Par exemple, un équipage de Boeing 747 qui partait à Tokyo pouvait y rester une semaine avant qu'un avion d'un même type ne revienne de Tokyo.

Cette non interchangeabilité des personnels navigants techniques militait pour une rationalisation de la flotte et plus précisément une homogénéisation des modèles. Aujourd'hui, la rationalisation de la flotte continue et la compagnie présente beaucoup moins de sous flottes qu'en 1993. Un des effets de cette rationalisation est une meilleure utilisation journalière des avions (et donc des personnels). L'utilisation moyenne par avion et par jour passe de 9,4 h à 10,8 h, soit + 14% depuis le début de cette réforme.

Au cours des deux derniers exercices, nous pouvons constater que l'âge moyen de la flotte d'Air France s'est accentué. Les appareils vieillissent, d'où pour Air France la mise en place d'une politique de renouvellement des appareils. Au cours de l'exercice 2001, les investissements en avions ont représenté 1,1 milliard d'euros (y compris les avances sur commande). Sur une flotte totale de 238 avions, 166 avions sont détenus en pleine propriété ou en crédit bail et 72 sont en loyers opérationnels. Le développement de cette flotte se fait dans le cadre d'une stratégie combinant flexibilité et rationalisation. Cette modernisation permet aussi de limiter la consommation en carburant. Par exemple depuis 1991, la consommation de carburant par passager kilomètre transporté a diminué de 17% en raison de la modernisation de la flotte et d'un meilleur coefficient de remplissage.

Au 31 mars 2001, les commandes fermes s'élevaient à 55 appareils et les options à 58 appareils. Depuis, et ce malgré les attentats du 11 septembre, Air France n'a pas annulé ces commandes et reste confiant. Même si la demande a beaucoup diminué depuis ces derniers mois, et qu'il est quasi impossible d'établir de prévisions, la compagnie nationale est optimiste quant à l'évolution du marché d'ici l'année 2003.

La Rentabilité

Le chiffre d'affaires

ANNEXE 1,2 & 6

En 2001, l'activité Passage a dégagé un résultat opérationnel de 355 millions d'euros en hausse de 14.1 %. Elle affiche un profit opérationnel pour Brit Air (11 millions d'euros) et pour CityJet (3 millions d'euros), et une perte opérationnelle pour le sous-groupe régional (52 millions d'euros).

Le chiffre d'affaires passage est en progression de 19,6%. Les filiales régionales, intégrées pour la 1^{ère} fois sur des périodes différentes (de 6 mois à 12 mois), ont contribué pour 392 millions d'euros au chiffre d'affaires au niveau des réseaux France et Europe.

Par zone de vente, l'analyse du chiffre d'affaires montre que la compagnie est très internationale. Aujourd'hui plus de la moitié des ventes est réalisée hors de France.

L'activité cargo a généré un résultat opérationnel positif de 34 millions d'euros contre une perte de 5 millions d'euros l'année dernière. Cette activité est redevenue profitable à l'issue du plan de redressement de deux ans mis en œuvre en 1998. Elle s'est redressée même si un ralentissement économique mondial est apparu au dernier trimestre de l'exercice 2001. Elle a également été confrontée à la hausse du pétrole qu'elle a pu neutraliser en partie en instaurant des surcharges fuel. La première surcharge fuel est intervenue en février 2000 et la seconde en novembre 2000. Cette dernière a été abandonnée en mars à la suite de la baisse du prix du pétrole au cours du 4^e trimestre de l'exercice 2000-01.

Le trafic fret se répartit 50% dans les soutes des avions passagers et 50% dans les 11 avions tout cargo. L'offre et le trafic ont progressé tous les deux de 2,8%, entraînant ainsi une stabilité du coefficient de remplissage à 66,5%. En progression de 17,9%, le chiffre d'affaires cargo s'établit à 1,31 milliards d'euros, incluant 63 millions de surcharge fuel. La recette unitaire à la tonne kilomètre offerte a fortement progressé. En hausse de 14,8%, elle augmente encore de 6,7% après neutralisation de l'effet de change.

Les réseaux Etats-Unis et Asie, qui représentent 73% du chiffre d'affaires, ont connu une croissance soutenue avec des taux respectifs de 18,5% et 22,8%. Les réseaux Afrique et Caraïbes et Océan Indien ont également bien progressé au cours de l'exercice. L'analyse par zone de vente confirme le développement international d'Air France Cargo qui réalise plus de la moitié de ses ventes hors de France.

L'activité maintenance, enfin, affiche un profit opérationnel de 19 millions d'euros (malgré une perte de 7 millions d'euros imputables aux filiales régionales). L'activité sous le nom d'Air France Industrie a réalisé un chiffre d'affaires qui représente 537 millions d'euros, en progression de 8% sur l'année précédente. L'ensemble des activités a progressé à l'exception de l'entretien moteur qui traverse un cycle défavorable.

L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE représente le flux de trésorerie potentiel dégagé par l'exploitation. Il permet de mettre en évidence la composante structurelle des flux de trésorerie. Aujourd'hui considéré comme un outil d'anticipation de crise financière, cette ressource potentielle de trésorerie est susceptible de se transformer en disponibilités au terme du processus lié au décalage entre l'engagement des opérations et leur règlement définitif.

L'EBE est en constante évolution depuis 1998 passant de 978 millions d'euros en 1999 à 1200 millions d'euros en 2001 soit une augmentation de près de 23%.

Le résultat d'exploitation

Ce solde mesure le résultat dégagé par l'activité normale ; c'est un élément fondamental de la mesure de la performance industrielle et commerciale. De la même façon que l'EBE, le résultat d'exploitation est en évolution et représente une hausse entre 1999 et 2001 de 65%.

Cela signifie aussi deux choses :

- les charges ont bien été maîtrisées et sont restées constantes,
- Air France a réalisé une belle performance commerciale.

Le Résultat Courant Avant impôts (RCAI)

Ce solde est calculé à partir des éléments normaux et habituels de l'activité, excluant les éléments exceptionnels et l'incidence fiscale de l'impôt sur les sociétés. Il permet la comparaison des performances d'un exercice à l'autre, puisqu'il est établi selon des règles de permanence (en ne retenant que les seuls éléments normaux et habituels). Ce solde est en évolution permanente ce qui permet à Air France une très belle performance avec une hausse du RCAI de + 74% en trois ans.

Le Résultat Net du Groupe

Le résultat net est à l'exemple de tous les soldes calculés avec une progression entre 2000 et 2001 de 18,9%, malgré la hausse du prix du pétrole et des effets de change.

La rentabilité économique

Le taux de rentabilité économique mesure la rentabilité des actifs investis dans l'entreprise. Cette rentabilité permet de rémunérer les capitaux investis dans l'entreprise. Il assure la rémunération des prêteurs sous forme d'intérêts et des actionnaires grâce au seul solde disponible (EBE - charges d'intérêts).

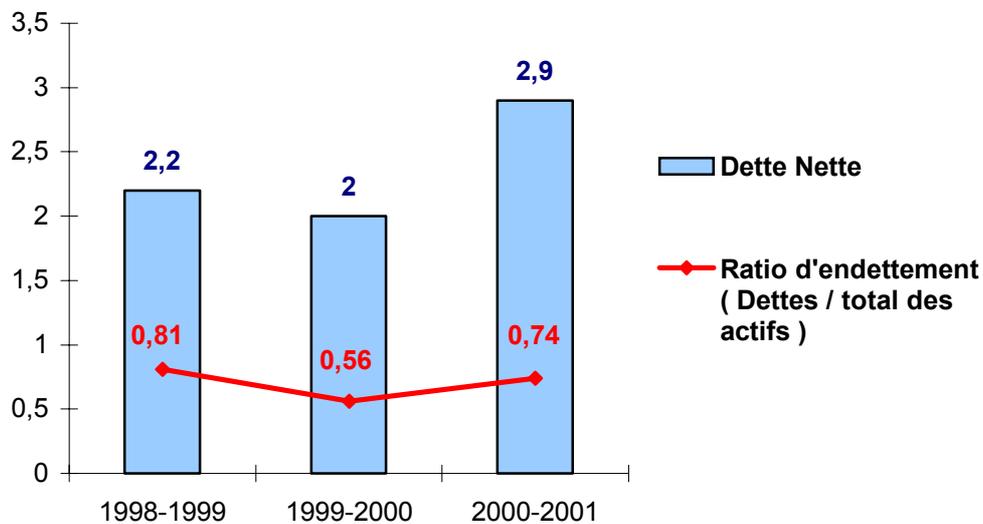
On peut remarquer selon l'annexe 5 que la rentabilité a augmenté entre 1999 et 2000, puis on observe une légère baisse sur l'année 2001. Cette baisse est due à l'augmentation de l'EBE, notamment à la hausse des charges externes et des charges de personnels. Toutefois, la rentabilité reste à un excellent niveau et présente une certaine confiance des investisseurs, en comparaison des autres compagnies européennes qui ont des taux de rentabilité bien inférieurs.

La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est la ressource interne dégagée par les opérations enregistrées en produits et charges au cours d'une période et qui reste à la disposition de l'entreprise après encaissement des produits et décaissement des charges concernés. Cette notion s'oppose aux ressources externes provenant des partenaires de l'entreprise. C'est cette capacité qui va permettre à l'entreprise de pouvoir financer en partie ses investissements.

4 - Endettement et Investissements

Endettement (en millions d'euros)



Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessus, Air France dispose d'un taux d'endettement très bas et qui reste depuis 1999 sous la barre des 80%, seuil au dessus duquel les analystes financiers pensent que la compagnie commence à présenter des risques de non paiement de leurs dettes.

Du fait de l'intégration récente des filiales régionales, le ratio d'endettement est passé de 0,56 (2 milliards d'euros) à 0,74 (2,9 milliards d'euros) pour des fonds propres de 3,9 milliards d'euros et un endettement net de 2,9 milliards d'euros. Par rapport à ses concurrents, Air France détient l'un des plus bas taux d'endettement d'Europe.

Début août 2001, Air France a signé l'ouverture d'une ligne de crédit syndiqué revolving multidevises d'un montant d'un milliard d'euros et d'une durée de 5 ans auprès de 15 banques internationales destinée au refinancement et au développement du groupe. La marge s'élève à 27 points de base annuels au-dessus de l'Euribor et à 29,5 points de base annuels si le tirage devait excéder 66% du montant de la ligne de crédit. La commission d'engagement, appliquée à la part de la facilité non utilisée, s'élève à 11 points de base annuels.

Les dettes financières

Exposition au risque de taux d'intérêt

Le groupe utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses dettes financières à court et à long terme des instruments de couverture.

Ces instruments ont différents objets :

- Couverture d'un risque de prix lié aux dettes financières à taux fixes : en contractant une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à un risque d'opportunité en cas de baisse des taux, compte tenu de la situation des taux sur le marché par rapport aux taux d'intérêts fixes sur certaines dettes, le groupe a conclu des swaps de taux prêteur du taux fixe.
- Couverture d'un risque de cash flow lié aux dettes financières à taux variables : le groupe a souhaité fixer le taux de certaines dettes à taux variables et a conclu des swaps de taux emprunteur du taux fixe.

Exposition au risque de change

Bien que la monnaie de comptabilisation du groupe soit le franc français, une part des cash flow est libellée dans des devises autres telles que le dollar US, le yen, la livre sterling ou le franc suisse.

L'activité commerciale génère des revenus et des coûts en devises. Le groupe a pour politique de gérer par des couvertures le risque de change lié aux excédents ou déficits de trésorerie prévus dans chacune des devises principales. Les couvertures se font par le biais de ventes, d'achats à terme ou de stratégies d'options.

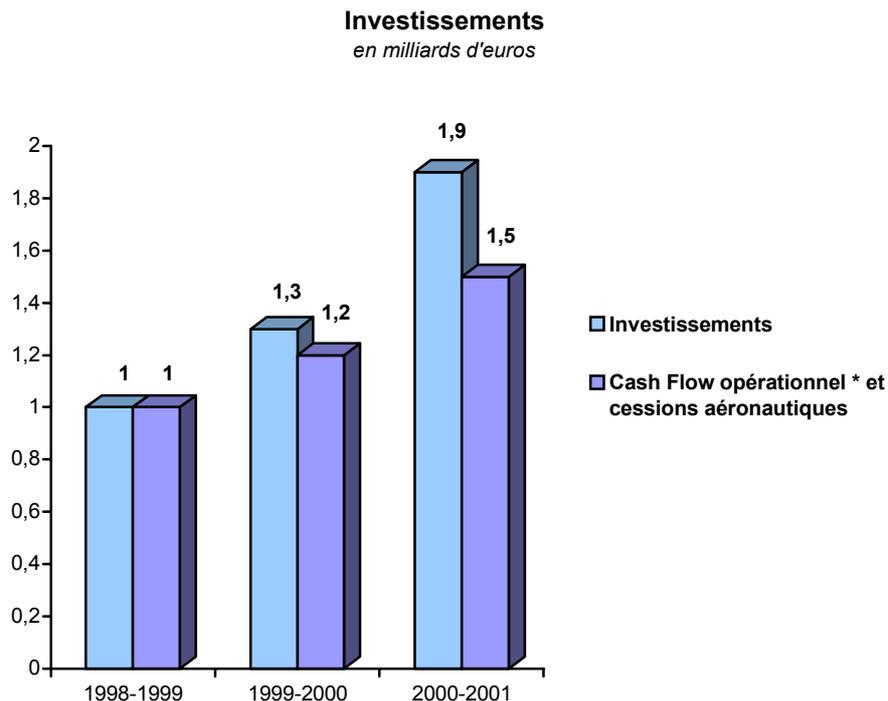
L'autonomie financière

Le ratio d'autonomie financière est le pendant du ratio d'endettement. Il est de tradition en France que ce ratio soit supérieur à 20%. Au delà de cette limite, les sociétés sont considérées très endettées et auront a priori des difficultés pour contracter de nouvelles dettes. Ici, ce n'est pas le cas pour Air France. Depuis 1999, le ratio d'autonomie financière est très supérieur à 20% et ne cesse d'augmenter. Il est passé de 28% en 1999 à 31% en 2001.

Le taux d'intérêt financier

Ce taux mesure la part des intérêts dans le résultat de la compagnie. Il reste à des niveaux très bas et a beaucoup baissé passant de 2,59% en 1999 à 1,48% en 2001.

Investissements et Financements



(* Cash flow opérationnel = résultat net + dotations aux amortissements + dotations aux provisions – reprises sur provisions, il mesure de combien les disponibilités ont augmenté pendant l'exercice. C'est l'ensemble des fonds générés par l'activité de l'entreprise.)

Nous pouvons ici constater depuis 1998 une politique d'investissements qui évolue passant d'un milliard d'euro pour l'exercice 1998-1999 à 1,9 milliards d'euros pour l'exercice 2000-2001.

Les investissements sont autofinancés complètement pour 1998-1999, pour 92% en 1999-2000 et près de 80% pour le dernier exercice.

La Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est une ressource interne dégagée par les opérations enregistrées en produits et charges au cours d'une période et qui reste à la disposition de l'entreprise après encaissement des produits et décaissement des charges concernées. Cette notion s'oppose aux ressources externes provenant des partenaires de l'entreprise. C'est cette capacité qui va permettre à l'entreprise de pouvoir financer en partie ses investissements.

La CAF d'Air France est en augmentation depuis 1999 : près de 15% (soit 1 024 millions d'euros en 1999 pour 1 173 Millions d'euros en 2001).

IV – Stratégie d'alliances

1 – Pourquoi la mise en place d'une stratégie d'alliance ?

Entre 1988 et 1990, les particularités du marché européen expliquent que la dérégulation en Europe ait eu des impacts différents :

Les compagnies aériennes européennes, ayant connaissance de la concentration de l'industrie américaine, décident d'anticiper ce mouvement en multipliant alliances commerciales, partenariats et participations croisées. Parmi les raisons motivant ces rapprochements, vient en premier lieu la crainte de se faire absorber : ainsi la compagnie scandinave SAS se crée-t-elle au cours des années 1980 un réseau de participations et d'accords commerciaux avec Thai, ANA, Danair, Swissair, Finnair, Lan Chile, Continental, Texas Air entre autres. Deuxièmement, certaines grandes compagnies recherchent l'élimination de concurrents sur leur marché national. C'est le cas de British Airways qui prend le contrôle de British Caledonian, et surtout d'Air France qui prend le contrôle de TAT, puis d'UTA et d'Air Inter. Enfin certaines compagnies possédant un petit marché intérieur souhaitent étendre leurs activités, à l'image du néerlandais KLM qui prend une participation dans l'américain Northwest Airlines.

2 – Alliances stratégiques entre 1989 et 1993

Parallèlement à ce processus de construction du groupe Air France, la direction Attali continue l'effort, commencé par l'équipe Friedman, de développement des alliances stratégiques avec les compagnies aériennes. De telles alliances constituent de plus en plus un avantage clé dans le jeu concurrentiel international. Elles permettent de développer toujours plus avant la logique de synergie et de mise en commun des réseaux et des programmes, ainsi que des programmes de fidélisation.

En septembre 1989, un accord est signé avec Lufthansa portant sur le lancement du projet Amadeus, la desserte aérienne de Berlin par le développement d'une filiale commune (Euroberlin France), un programme d'échange de cadres, la mise à disposition d'Air France des installations de la Lufthansa à Phoenix pour la formation de base de ses pilotes, et le transfert à l'aérogare CDG-2 du traitement des vols de Lufthansa à Paris. En décembre 1990, Air France participe, à hauteur de 34 % du capital, à la création d'une compagnie aérienne régionale (Air Austral) dans l'océan Indien. Un accord de partenariat est signé avec Royal Air Maroc en 1991. De nombreux accords sont noués en Afrique avec Tunis, Air Afrique, Cameroon Airlines, Air Gabon, mais aussi dans l'océan Indien avec Air Madagascar, Air Mauritius.

En mars 1992, Air France opère une prise de participation au capital de la compagnie tchécoslovaque CSA (à hauteur de 20 %). En avril, elle prend une participation de 37,5 % dans Sabena (la compagnie belge). En septembre, elle opère un accord de partenariat avec Air Canada, première compagnie du pays. En novembre, le groupe Air France et Aeromexico signent un accord qui fait d'Air France le partenaire européen exclusif de la compagnie mexicaine. En juillet 1993, un accord est conclu avec Continental Airlines, compagnie américaine qui dispose d'un des plus imposants réseaux intérieurs aux Etats-Unis (135 aéroports desservis aux Etats-Unis).

3 – L'ambition d'Air France : devenir une major mondiale

Après l'étape de la reconstruction, la compagnie se dote d'un arsenal de mesures plus conventionnelles destinées à restaurer la compétitivité d'Air France par rapport à ses concurrents européens. Mais ce projet ne se limite pas à l'alignement de la performance d'Air France sur celles de ses concurrents : il doit aborder l'ouverture de capital et la constitution d'une alliance mondiale.

Etre rentable pour financer l'avenir

En ouvrant son capital, la société compte attirer de nouveaux capitaux privés afin de financer son développement. Celui-ci passe par la modernisation et la rationalisation de sa flotte. Dans le même temps, l'ouverture de capital d'Air France doit introduire une culture de la rentabilité au sein de l'entreprise. L'arrivée de nouveaux partenaires privés est censée garantir une bonne gestion de l'entreprise et aiguillonner la recherche de la rentabilité. La participation d'actionnaires privés impose également une exigence de performance dans la mise à disposition de l'information financière.

Constituer une alliance mondiale

La politique commerciale d'Air France pourrait se résumer à deux grandes réalisations :

- intégrer une alliance mondiale ;
- améliorer la qualité de service ainsi que la ponctualité et fidéliser le client.

Le 22 juin 1999, Delta Airlines et Air France annoncent le lancement du projet d'une alliance mondiale, la quatrième après Star Alliance, Oneworld, et Wings. Il s'agit de Skyteam, un partenariat sur dix ans, exclusif de toute autre participation à une alliance globale. D'après les communiqués officiels, cette alliance ne comporte ni échange de flotte, ni alliance en capital, mais bien une alliance purement commerciale.

« Pourquoi une compagnie a-t-elle intérêt à être présente sur tous les ciels ?

- attrait d'un grand réseau bien dispersé
- capacité à dominer un ou plusieurs *hubs*
- contrôle de la distribution par un effet de taille dans les systèmes informatiques de réservation
- capacité à influencer les prix
- facilité à concevoir des programmes de fidélisation du client
- portefeuille de lignes permettant des subventions croisées entre les différents marchés
- plus grand pouvoir publicitaire du fait d'une plus grande diffusion

Ces économies dites d'éventail incitent à la constitution d'un réseau mondial. Elles expliquent en grande partie la formation d'alliances commerciales depuis le milieu des années 1990 ».

Ainsi, les principales mesures de l'accord sont la mise en commun des programmes de fidélisation, l'harmonisation de la qualité de service et du traitement des passagers (par exemple, l'accueil dans les salons d'aéroport), le regroupement des partenariats hors aérien (par exemple avec la SNCF) et la coordination des programmes de vols transatlantiques. Cependant, dans ce domaine, une certaine marge de manœuvre est laissée à chaque membre : deux tiers des vols devront être programmés dans l'intérêt commun, le dernier tiers restant à la discrétion de chaque partenaire.

Peu de conflits risquent de se produire sur la répartition des vols, car les réseaux de Delta et d'Air France sont complémentaires. Ainsi Delta est surtout concentrée aux Etats-Unis, notamment dans le sud du pays autour de la région d'Atlanta. Pour l'Europe, la compagnie vient de quitter en 2000 l'alliance Atlantic Excellence avec Swissair, Sabena et Autrian.

Sa présence mondiale est affaiblie par la désaffection de ses partenaires commerciaux qui ont rejoint plus tôt d'autres alliances : il en va ainsi de Varig, All Nippon, Aer Lingus, Finnair, Autrian, et Swissair. De plus, les problèmes de sécurité ont éloigné Korean Airlines de ses partenariats, alors même que la compagnie coréenne est également associée à Air France.

Côté français, la compagnie nationale peut se prévaloir de sa domination sur le premier marché intérieur européen. Dans le monde, Air France bénéficie d'un réseau étendu de 174 escales seulement, mais sur 85 pays, hérité de passé glorieux et entretenu par un large portefeuille d'accords commerciaux avec des compagnies à rayonnement local ou régional. Ce réseau de petites alliances s'étend sur les cinq continents, notamment avec Japon Airlines, TAM, Aeroflot, Middle East, Air Afrique, Air India ... mais aussi Continental aux Etats-Unis. L'alliance entre Air France et Delta, malgré son caractère bilatérale, ouvre donc de nombreuses nouvelles possibilités de correspondances pour la clientèle.

Delta entend conquérir des parts de marché sur le premier marché intérieur européen. En s'alliant avec Air France, elle gagne évidemment l'accès au hub de Roissy, qui lui ouvre la porte du marché intérieur français. De plus, Delta n'oublie pas que la France est la première destination touristique mondiale, que son leadership dans le transport de passagers incite à exploiter. L'insistance pour participer à l'accord multimodal avec la SNCF témoigne de la volonté de Delta de s'implanter en France. Air France, qui ne dessert que peu de villes américaines, accroît l'éventail des destinations offertes. Par ailleurs, la compagnie cherche à se positionner aux Etats-Unis avant que les autorités américaines n'ouvrent des droits de cabotage à des compagnies non américaines, et du moins avant 2002, date de la pleine entrée en vigueur de l'accord franco-américain.

Les efforts pour étendre cette alliance à de nouveaux partenaires se concrétisent le 22 juin 2000, un an après la première annonce, avec le lancement officiel de l'alliance. La compagnie mexicaine Aeromexico, de même que Korean Airlines, ont rejoint le partenariat baptisé Skyteam.

Cette nouvelle alliance peut compter sur plusieurs atouts. Tout d'abord elle bénéficie de l'immunité antitrust auprès des autorités de concurrence américaines, contrairement à British Airways et American Airlines. Sur l'axe transatlantique, Air France et Delta ont donc toute possibilité d'entente sur leurs tarifs. De plus, Skyteam hérite de la puissance et du potentiel de croissance des *hubs* de plusieurs compagnies membres : Air France bien sûr, mais aussi Korean basée à Séoul, le deuxième aéroport d'Asie, et Delta, basée à Atlanta, le premier aéroport du monde. L'autre grand point fort de cette alliance porte sur le trafic de fret. Air France et Korean Airlines figurent régulièrement au deuxième et troisième rang mondial pour le transport de fret. La nouvelle entité deviendrait donc leader sur ce marché, et bénéficierait de la complémentarité des deux compagnies avec Delta. La major américaine apporte des débouchés considérables à Korean Airlines et Air France, en leur donnant accès à des clients américains intéressés par des liaisons de fret inédites entre les Etats-Unis et certains pays d'Afrique, par exemple.

Si le bilan d'une année de coopération avec Delta est très positif et se manifeste dans les comptes de l'entreprise, les chances d'expansion à terme de Skyteam à de nouveaux partenaires peuvent sembler fragiles. En 1999, Air France a déjà essuyé deux échecs successifs face à Lufthansa dans les négociations avec British Midlands et Austrian Airlines, qui se sont toutes deux intégrées dans la Star Alliance. En effet, tout nouveau partenaire potentiel d'une alliance a intérêt à choisir l'alliance leader même s'il y est mal représenté, car l'incertitude sur les profits est moins forte. La décision d'alliance dépend donc aussi des multiples moyens d'influence dont disposent les grandes compagnies.

Un dernier obstacle se dresse contre le succès de cette alliance : le déséquilibre qui existe entre Delta et Air France. La différence de taille est considérable : 584 avions et 112 millions de passagers pour Delta, 209 avions et 40 millions de passagers pour Air France. Delta est en situation de force : elle aura en effet moins de difficultés à retrouver un nouveau partenaire en cas de dysfonctionnement ou de nouvelle donne mondiale. L'histoire a montré qu'en cas de crise grave (comme 1993), un allié comme Lufthansa pouvait changer de partenaire. Cependant, dans le cas de figure actuel, Delta est un allié plus naturel que la compagnie allemande.

La rupture de l'alliance entre KLM et Alitalia et les interrogations de British Airways sur la poursuite de Oneworld font de l'été 2000 un moment favorable pour que la nouvelle alliance puisse attirer de nouveaux membres. Logiquement, Skyteam devrait se développer en Asie du Sud-Est, en Amérique du Sud et en Europe de l'Est. Par ailleurs, partenariat avec Air Afrique pourrait avoir du sens pour Air France. Cette première esquisse d'extension de l'alliance permettrait aux quatre partenaires fondateurs d'être présents sur les cinq continents.

Aujourd'hui, un an et six mois après son lancement le 22 juin 2000, SkyTeam occupe une place éminente sur le marché du transport aérien mondial, avec Aeromexico, Air France, Delta Air Lines, CSA Czech Airlines et Korean Air. Première alliance globale à placer les clients au cœur de sa stratégie, SkyTeam affirme aujourd'hui son objectif de croissance et d'amélioration constante des services offerts aux passagers.

Les 12 premiers mois de SkyTeam ont été marqués par un développement continu : aujourd'hui, la clientèle bénéficie de plus de 7 000 départs quotidiens vers 472 villes dans 112 pays. La qualité de service en escale a été harmonisée, avec la définition et la mise en place de procédures communes à toutes les compagnies membres. Les agents de SkyTeam des 743 agences en ville ou à l'aéroport ont à leur disposition 24 heures sur 24 un service de support, afin de les aider à mieux servir la clientèle et proposent ainsi leurs services partout dans le monde.

VI – Bilan social

1 – La gestion souple du changement

Si l'on considère les mesures proposées dans le plan « Reconstruire Air France » (1994), hors de leur contexte, elles n'apparaissent pas, par elles-mêmes, révolutionnaires. Il s'agit là de l'arsenal classique de tout plan de redressement de compagnie. Ce qui est beaucoup plus original est la méthode qui a été employée par la direction Blanc pour mobiliser les salariés de l'entreprise autour de ce projet, et changer dans les faits les modes de fonctionnement de la compagnie.

La première originalité de la méthode Blanc consiste à proposer un plan de redressement et un seul. Le postulat sous-jacent était qu'il est beaucoup plus mobilisateur de proposer un effort important avec un horizon défini de validation, plutôt que de demander des efforts moins importants, mais de façon répétée. Dans la deuxième option, un effet de saturation est à craindre et avait été vérifié durant la période Attali, lors du rejet du Plan de Retour à l'Équilibre 2 (PRE 2) en 1992.

Cette tactique est menée, logiquement, en trois temps. Lors de la première étape, un état des lieux clair de la situation est proposé. C'est la fonction du « document de cadrage » envoyé aux employés dès début décembre 1993, ainsi que du questionnaire. Ce dernier, grâce à des questions orientées, permet de créer un premier niveau de consensus dans la compagnie. A titre d'exemple, 80 % des salariés ayant répondu au questionnaire considèrent comme juste le diagnostic fait par le document de cadrage ; 79 % pensent que chez Air France, on est d'abord préoccupé par des questions internes ; 95 % considèrent qu'Air France est une compagnie lourde et bureaucratique et 92 % qu'au sein d'Air France, la hiérarchie est trop compliquée, trop pesante. Une des fonctions de ce questionnaire est donc de se mettre d'accord sur ce qui ne va pas.

Seconde étape : un but, une vision de l'avenir, sont proposés : atteindre l'équilibre à l'horizon 1997 et rejoindre la sœur et concurrente Lufthansa. Cette dernière apparaît comme un excellent benchmark dans la mesure où, comme Air France (et à la différence de British Airways) elle était encore publique, elle avait aussi subi de plein fouet la crise de 1991, tout en effectuant rapidement son redressement.

Reste ensuite à proposer des axes d'amélioration explicites et clairs : 30 % de gains de productivité en trois ans par catégorie de personnel, des gains sur les achats et sur les investissements, et à en négocier les modalités concrètes. Une autre ligne de conduite apparaît : se concentrer sur les domaines qui produisent des économies significatives, plutôt que de rechercher l'économie sans hiérarchisation. Ce dernier comportement peut engendrer des réactions chez les personnels sans commune mesure avec le gain économique de la suppression de l'avantage en question.

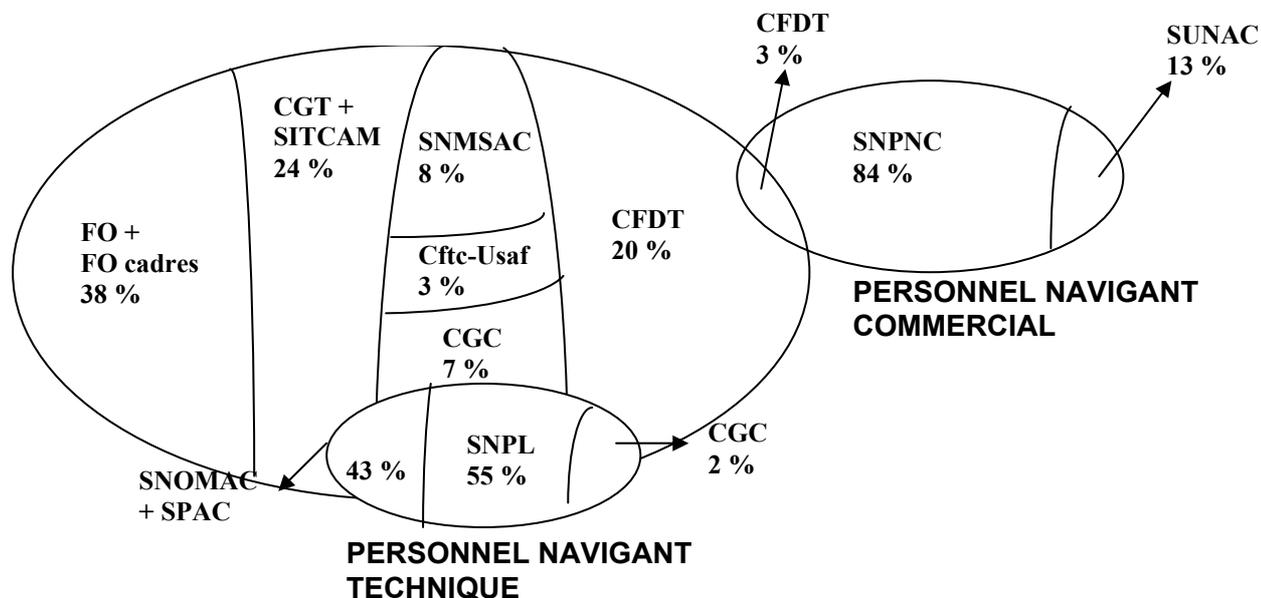
La deuxième originalité de la méthode Blanc est d'avoir résolument mis l'accent sur l'aspect social et humain du changement à opérer. Ce choix tranche fortement avec la rhétorique exclusivement économique utilisée par la direction précédente. Les plans précédents se résumaient, en accentuant le trait, à une succession de cours d'économie expliquant aux salariés pourquoi ils doivent se résigner au changement. L'approche de Christian Blanc est différente : il vend à ses salariés ce plan sur un registre proche de l'affectif. La conclusion du plan « Reconstruire Air France » est explicite : pour reconstruire Air France, il faut prendre des mesures économiques. Mais il faut aussi un projet social. Pas dans l'acceptation traditionnelle du terme où il n'est question que des seules conditions matérielles. Au sens de la considération dont les personnels doivent bénéficier, de la reconnaissance authentique et concrète de leur apport au succès collectif. Cela montrera aussi que, pour sortir d'une situation catastrophique, il ne faut pas des mesures technocratiques, mais la mobilisation de l'intelligence collective : celle des salariés, celle de l'opinion publique, celle de l'Etat et l'Union européenne.

La troisième originalité de la méthode Blanc réside certainement dans la souplesse et l'adaptabilité. Une fois définis les grands axes d'amélioration, une certaine souplesse est tolérée dans l'application de ces axes. Ce qui contraste avec un plan d'action précisément décliné en objectifs et sous-objectifs contrôlables et quantifiables.

2 –Les syndicats

Le paysage syndical que Christian Blanc trouve à son arrivée dans la compagnie est relativement stable depuis les années 1980. Il est typique des systèmes corporatistes : chaque catégorie de personnel possède en effet ses syndicats propres, et ceci est particulièrement vrai pour les navigants, techniques et commerciaux.

Représentation schématisée du paysage syndical d'Air France en 1993



Une caractéristique importante de paysage syndicale réside dans le fait que le pouvoir de chaque catégories est inversement proportionnel à sa taille. Alors que le Personnel Navigant Technique (PNT) ne représente que 8 % de l'effectif total de la compagnie, il a le pouvoir de bloquer son activité. Cela est moins vrai pour le Personnel Navigant Commercial (PNC) qui représente 19 % de l'effectif, encore moins pour le Personnel au Sol (PS) avec 73 %, où une grève massive est nécessaire pour bloquer l'activité du fait d'un taux de syndicalisation faible aux environs de 10 % contre plus de 90 % pour le PNT.

Les syndicats sont en situation de force. Ils ont fait plier le gouvernement et retirer le plan de redressement défini par la direction Attali en accord avec lui. Christian Blanc se donne pour priorité de réguler leur action. Sa stratégie de régulation se déroule en deux temps :

Premier temps : renverser les termes classiques de la règle du jeu syndical dans l'organisation, en demandant aux syndicats de fixer leurs conditions de participation à la négociation du projet d'entreprise. Ces conditions sont les suivantes :

- pas de licenciement secs,
- pas de baisse de salaire autoritaire,
- soutien financier de l'Etat,
- effort de productivité identique pour chaque catégorie de personnel.

Deuxième temps : la direction accepte ces conditions, mais pose les siennes en contrepartie.

Troisième temps : n'obtenant pas l'unanimité souhaitée à l'issue de la négociation, le président décide de faire appel à la consultation des salariés. Les syndicats sont certes des acteurs importants de la concertation, mais il ne s'agit pas pour autant de leur accorder un monopole de représentation qu'ils n'ont pas, surtout s'ils se positionnent de façon défensive. Il faut en effet rappeler, que le taux de syndicalisation de la catégorie de salariés la plus importante numériquement, le Personnel au Sol, n'est que de 10 %.

Quatrième temps : l'approbation massive du projet par les salariés conduit à la reconnaissance progressive du texte par l'ensemble des syndicats, à l'exception des deux syndicats CGT.

Christian Blanc joue ainsi de l'alternance entre la représentation syndicale et la consultation directe. Cette alternance est sans aucun doute le moyen habile de contester le pouvoir syndical, mais aussi de légitimer les syndicats (ils continuent d'être des interlocuteurs privilégiés).

Le principe choisi par la nouvelle direction de négocier un objectif chiffré, catégorie par catégorie, apparaît comme un gage d'équité. Dans le passé, les mesures de réduction des coûts salariaux ont très souvent, pour ne pas être dire toujours, concerné les personnels au sol. Plus nombreux, moins syndicalisés et bénéficiant d'un rapport de force plus faible ils étaient souvent les plus touchés par les mesures d'économies. Cette négociation séparée est aussi la marque d'un réalisme de la part de la nouvelle direction. Le paysage syndical d'Air France est tellement éclaté (14 syndicats) et divisé (chaque catégories de personnel a ses propres syndicats) qu'il vaut mieux négocier de façon séparée avec chaque catégorie. On limite ainsi le nombre de interlocuteurs et les divisions entre eux (6 syndicats au sol, 2 pour les PNC, 2 pour les PNT).

L'accord entériné, il faut négocier, catégorie par catégorie, les modalités d'atteinte des 30 % en terme d'objectif de gains de productivité.

1. Négociations avec les personnels au sol

Les personnels au sol sont les premiers à signer.

Mais le processus de négociation sera beaucoup plus heurté avec les navigants.

2. Crise avec les Personnels Navigants commerciales (PNC)

A l'automne 1995, les PNC dénoncent l'accord signé dans le cadre du plan « Reconstruire Air France ». La direction réplique par un projet de refonte de la profession en s'appuyant sur un rapport de *benchmarking* commandé auprès d'un cabinet allemand (Berger & Partners) qui révèle une différence de coût de 45 % entre Air France et Lufthansa. La direction propose donc deux mesures : un plan d'encouragement au départ des plus anciens, et un plan de recrutement de nouveaux salariés à des salaires inférieurs de 20 % aux conditions en cours (1200 recrutements).

3. Crise avec les Personnels Navigants Techniques (PNT)

En janvier 1997, des discussions s'ouvrent sur la réforme de la rémunération des pilotes : l'objectif est de réduire la masse salariale de cette catégorie de 15 % en deux ans. Cette réforme est à relier à l'intégration à venir des pilotes d'Air Inter. En effet, le 1^{er} niveau de négociation réunit les pilotes d'Air Inter et la direction d'Air France : ceux-ci négocient depuis 1995 la non-harmonisation de leurs statuts avec ceux d'Air France. Cependant, quelle que soit l'issue de cette négociation, il reste que les statuts d'Air France eux-mêmes doivent être revus à la baisse selon la direction d'Air France. La direction propose dans ce sens dès le printemps 1997, le principe de la « *B-Scale* » (ou double échelle) : il s'agirait de maintenir les conditions actuelles d'emploi et de rémunération pour les pilotes en place, mais de recruter tous les nouveaux pilotes à des conditions largement inférieures : 250 000 francs bruts annuels contre 350 000 francs à l'embauche. En outre, la direction pose le principe d'un plan de départ anticipé pour 100 pilotes de moins de 60 ans.

En mai 1997, une grève commune des syndicats de pilotes Air France et Air Inter : SNPL, SNPAC, USPNT, est déclenchée. Le conflit débouche sur un statu quo. La direction propose de rouvrir les discussions sur les deux questions de la *B-Scale* et de l'échange salaire-actions, ce qui repousse d'autant la possibilité d'un accord.

L'échange salaire contre actions est une constante des propositions de la direction Christian Blanc depuis 1993. Ensuite, à partir de décembre 1994, la direction propose effectivement au personnel de réduire son salaire en contrepartie d'actions de la compagnie.

En décembre 1994, la direction propose au personnel de réduire son salaire en contrepartie d'actions de la compagnie. A cette occasion, la compagnie change de forme juridique : société anonyme à participation ouvrière depuis le rachat d'UTA, elle devient société anonyme. La réduction de salaire maximale possible était à l'époque de 12 600 francs par mois. Christian Blanc lui-même avait souscrit à ce maximum. Pour cette somme on pouvait acquérir 5 491 actions à 78 francs chacune, vendables à partir de juillet 1998. Fin juin 1997, moins de trois ans après, l'action Air France valait au marché hors cote 195 francs, de quoi convaincre les pilotes de l'intérêt de ce type d'opération. Même si ce même cours donne pour Air France une capitalisation inférieure au quart de celle de British Airways et au tiers de celle de Lufthansa.

En septembre 1997, les syndicats des PNT prennent contact avec leur homologues américains pour étudier les possibilités de nouvelles concessions salariales.

Les crises avec les PNC et les PNT peuvent être analysées comme des sursauts des catégories d'employés les mieux organisées (taux de syndicalisation supérieurs à 80 %), en réaction aux atteintes répétées au mode de gestion antérieur des ressources humaines dans la compagnie. Le contrat passé entre la direction de la compagnie et les salariés a singulièrement évolué depuis les années de crise. La stabilité des positions, la sécurité de l'emploi, la logique des droits et des avantages acquis, la progression régulière des salaires ne sont plus de mise. Le recours croissant à la flexibilité externe (recours aux CDD, aux licenciements, constitue une autre indication de cette évolution sensible du mode de gestion des ressources humaines dans la compagnie. Il est à noter à ce titre que l'augmentation sensible du nombre de licenciement à partir de 1993 recouvre en fait un recours croissant aux départs négociés. Ce recours croissant à la flexibilité met à mal à la fois l'identité professionnelle commune, le sentiment de cohésion, voire la solidarité caractéristique des débuts de la compagnie.

3 – Les relations avec le personnel

Deux événements majeurs émaillent les relations sociales dans l'entreprise au cours des années 1998 et 1999, et révèlent l'ambiguïté du changement : il s'agit de la négociation de l'échange salaire-actions, et de la grève du « mondiale » qui l'a suivie, ainsi que la négociation du passage aux 35 heures.

La grève des pilotes au cours des premiers jours de la Coupe du Monde de football en juin 1998 prend sa source dans un différend né au début de cette même année. A l'origine se trouve une mesure de la direction imposant une baisse de salaire de 15 % à tous les pilotes en échange d'actions lors de l'ouverture du capital prévue pour début 1999. Initialement, les syndicats réagissent mal à cette mesure car ils ne l'ont pas négociée ; de plus, ne connaissant pas la valeur d'introduction en Bourse officielle d'Air France, ils ont peur d'être victimes d'un marché malhonnête. Par ailleurs, cette décision intervient avant la remise d'audit sur les coûts d'exploitation d'Air France par le syndicat de pilotes américains US-ALPA.

La direction lance alors une épreuve de force avec les syndicats de pilotes pendant plusieurs mois, au cours desquels elle propose la solution alternative d'un gel de l'avancement. Les syndicats refusent, et profitent de l'occasion pour relancer le débat sur la double échelle (*B-scale*), qui serait affectée par ces nouvelles mesures. La situation s'envenime avec quelques grèves épisodiques jusqu'au mois de juin.

Au cours d'une grève de dix jours, la direction concède l'abandon de la double échelle et rend l'échange salaire-actions facultatif, mais le bras de fer se poursuit car les pilotes n'acceptent pas le montant de leur contribution, estimé à 500 millions de francs en trois ans. Finalement, un accord provisoire est trouvé le 10 juin, qui prévoit une garantie de baisse de salaire proche de 15 % pour la direction et l'étalement du plan d'économies sur quatre ans au lieu de trois.

Mais surtout cet accord obtenu in extremis prévoit de nouvelles discussions au mois d'août 1998.

Le bilan financier de la « grève du mondiale » est très lourde : il est estimé entre 1,3 et 1,8 milliard de francs par la direction. L'importance de cette perte, qui grève lourdement le résultat net de l'exercice 1998/1999, mérite quelques explications. En effet, la grève des pilotes ne pouvait tomber à un plus mauvais moment. Le mois de juin est généralement faste pour les transporteurs ; ce mois de juin-ci, avec la coupe du monde, devait être particulièrement profitable à Air France du fait du remplissage exceptionnel des avions. Enfin, le mois de juin était également le mois choisi par Air France pour inaugurer son alliance avec Delta Airlines. L'impact en terme d'image, conjugué à l'effet direct des grèves, est donc très lourd pour la compagnie.

La conclusion de ce conflit n'a lieu qu'en octobre 1998, après des négociations plus sereines. L'accord final, valable trois ans, prévoit un échange volontaire salaire-action sur sept ans, avec blocage des fonds dans un Plan Epargne Entreprise (PEE), ainsi qu'une meilleure représentation des pilotes au conseil d'administration à partir de certains seuils de souscription. En échange, la direction obtient une nouvelle procédure de règlement des conflits sociaux (délai de trois mois de discussions avant d'organiser une grève), un accord pour des possibilités accrues de recours à l'affrètement, mais surtout la garantie d'un système incitatif possédant de bonnes chances de succès et donc d'économies pour la compagnie. L'innovation majeure réside ici dans la durée triennale de l'accord, plus proche des traditions américaines en matière de négociation salariale.

Un des résultats les plus fondamentaux est l'obtention d'un accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT). Signé en juillet 1999, l'accord sur les 35 heures se compose en réalité de 26 accords locaux.

La gestion décentralisée des relations avec les syndicats est la principale innovation de cet accord. Ainsi, la DRH centrale s'est bornée à assister et conseiller juridiquement les directions locales, ce qui représente un progrès dans le transfert de compétences. Les principales conséquences de cet accord sont la création de 1800 emplois, l'introduction de comptes épargne-temps, le renouvellement des grilles horaires de manière locale (liées aux variations saisonnières). Le succès des négociations sur ce thème tient sans doute au fait que l'aménagement du temps de travail existe de longue date dans la compagnie, du fait de la nature particulière de l'activité. Mais le déroulement des négociations sur l'ARTT n'a pas été laissé au hasard : ainsi un accord de janvier 1999 prévoyait sur trois ans la création de 4 000 emplois nouveaux contre une modération salariale et justement la décentralisation des négociations.

L'écueil de cet accord est son application limitée au personnel au sol (PS). Quant au personnel navigant commercial (PNC), il fait l'objet d'un accord spécifique sur les conditions générales de travail, signé en juin 1999. Cet accord porte sur l'harmonisation des conditions de travail en Europe, le maintien de la productivité, le rééquilibrage temps de travail et de repos, ainsi que les possibilités d'avancement dans l'encadrement de la compagnie. Tout comme l'accord avec les pilotes, il porte sur une durée longue, mais pour les PNC cette durée est de quatre ans.

Il manifeste donc la volonté de la direction de rénover la politique contractuelle, afin d'obtenir des accords de longue durée et l'accord global sur le projet d'entreprise.

Effectif et politique sociale en 2001

L'effectif moyen pondéré du groupe au 31 mars 2001 s'élève à de 64 717 personnes, soit une hausse de 9,3 %. A périmètre comparable, l'effectif comprend 62 886 salariés (+ 6,2%).

	2000-01				En %
	Effectif	En % des totaux	Variation		
Personnel au sol France	43499	67,2%	8%	dont :	
Personnel au sol à l'étranger	5536	8,5%	6,6%		
Sous-total Personnel au sol	49035	75,7%	7,8%		
Personnel navigant commercial	11367	17,6%	12,8%	Agents de maîtrise	28,3%
Personnel navigant technique	4315	6,7%	18,6%	Employés	35,3%
Sous-total Personnel navigant	15682	24,3%	14,4%	Navigants en ligne	23,0%
				Navigants instructeurs	0,7%
				Navigants encadrement	0,6%
Total	64717	100%	9,3%	Total	100%

Air France a mis en œuvre au cours de l'exercice les diverses dispositions relatives à la réduction du temps de travail des personnels au sol, à la suite de l'accord signé en octobre 1999, et des personnels navigants commerciaux selon l'accord signé en mai 2000. Un accord de réduction du temps de travail a été signé avec les personnels navigants techniques

en mars 2001. Au titre des recrutements nets effectués pour faire face à la croissance et à la réduction du temps de travail, 3 676 salariés ont été recrutés. L'intégration des filiales régionales, sur la base du temps de présence dans le groupe, a augmenté les effectifs de 1 851 personnes. Les frais de personnels ont augmenté de 11,1% et de 7,8% à périmètre comparable. Une provision de 36,2 millions d'euros pour l'intéressement (+ 46 %) a été comptabilisée conformément à l'accord signé en septembre 1999, mis en œuvre pour la première fois en 2000 au titre de l'exercice précédent.

Il est à noter qu'environ 33% des bénéficiaires ont investi leur part d'intéressement dans le fonds en actions Air France.

CONCLUSION

Les résultats de l'exercice 2000/2001, annoncés le 14 septembre 2001, invitent à l'optimisme quant aux chances de succès futur de la compagnie. Avec un résultat net, part du groupe, de 421 millions d'euros, Air France se distingue de ses concurrentes européennes et annonce son meilleur résultat depuis sa création. Mis à part Lufthansa qui domine la scène européenne avec 630 millions d'euros, les autres compagnies telles que SAS, Iberia, Alitalia et KLM annoncent des résultats modestes. La compagnie nationale domine également British Airways, qui réalise 397 millions d'euros de pertes avant éléments exceptionnels (et notamment le produit de la vente d'Air Liberté, aujourd'hui Air Lib).

Cette bonne performance doit être mise au compte d'une croissance de 19,6 % du chiffre d'affaires passagers. Contrairement à ses concurrentes qui ont connu des surcapacités sur l'Atlantique Nord, Air France n'a pas été contrainte de réduire ses tarifs et connaît même une hausse de sa recette unitaire. Dans le même temps, l'alliance avec Delta a dynamisé le trafic transatlantique, qui a enregistré une croissance de 22,4 %.

Le secteur du transport aérien, hautement cyclique et fortement dépendant de la conjoncture, appelle toujours à la méfiance surtout depuis l'événement du 11 septembre qui a eu pour effet d'accroître la pente sur laquelle tend le secteur du transport aérien. Les résultats d'Air France sont soutenus par la croissance française, le potentiel de Roissy ainsi que la surcapacité des compagnies concurrentes qui ont investi à contretemps pendant qu'Air France renaissait de ses cendres. Fin 1988, peu avant sa descente vertigineuse, Air France n'affichait-elle pas une bonne santé financière et de grandes ambitions ?

Aujourd'hui, tant sur le plan de sa stratégie que de la manière dont elle est gouvernée, l'entreprise a rompu avec son histoire et s'est adaptée à son nouveau milieu. Air France peut donc en tirer une certaine confiance dans l'avenir.

Les clés de la réussite d'Air France aujourd'hui sont :

- un hub puissant et très bien orienté, l'un des meilleurs d'Europe
- un marché domestique sous contrôle malgré la montée des low costs
- une répartition des activités du groupe
- le souci du confort et de l'habitabilité des cabines
- des projets orientés sur les nouvelles technologies dont Internet
- d'offrir au client un tarif adapté
- une répartition du chiffre d'affaires par zone de vente
- une couverture de la hausse du kérosène
- les dettes financières bien inférieures aux autres compagnies européennes
- un accroissement de la capacité d'autofinancement
- des alliances stratégiques

Dans un environnement où la concurrence européenne s'intensifie, Air France met à profit les erreurs issues du passé, et engage ses efforts dans le développement de Skyteam.

Fort d'un potentiel de croissance important, cette alliance possède d'ors et déjà tous les atouts nécessaires pour affirmer sa position de leader européen, et devenir une Major Mondiale.

Affrètement : vol pour une compagnie A avec un avion d'une compagnie B.

Coefficient d'occupation : rapport entre le nombre de passagers effectivement transportés sur un avion et la capacité offerte, en nombre de sièges, de cet avion (indicateur de l'activité passager).

Coefficient de remplissage : rapport entre le tonnage effectivement transporté sur un avion et la capacité offerte, en tonnes, de cet avion (indicateur de l'activité fret).

Commissariat (ou Catering) : approvisionnement de l'appareil en produits nécessaires au service passagers.

Créneau horaire de décollage/atterrissage (Slot) : droit pour un avion de décoller ou d'atterrir sur une piste déterminée d'un aéroport pendant une tranche horaire déterminée. Pour des raisons évidentes de sécurité, ce droit est exclusif ; le créneau est donc une ressource rare.

Double échelle (B-Scale) : Pratique d'embauche de jeunes salariés selon une grille de salaire inférieure à celle des salariés ayant de l'ancienneté dans la société.

Fret : transport de marchandises, de colis postaux avions (CPA) et de courrier postal.

Frètement : pour une compagnie B : mise à disposition d'un avion à une compagnie A. Pour la compagnie A, il s'agit d'un affrètement.

Gateway (porte d'entrée) : on appelle ainsi les villes américaines, désignées dans les accords bilatéraux, que les compagnies étrangères ont le droit de desservir à partir de leur territoire. Le transporteur intérieur des Etats-Unis n'est en effet pas autorisé pour les compagnies étrangères

IATA (International Air Transport Association) : Association du Transport Aérien International, regroupant les principales compagnies aériennes du monde développé.

Partage de code (code-sharing) : accord de commercialisation d'un bloc de sièges qui permet à une compagnie d'offrir de nouvelles liaisons avec escale, exploitées en partie par chacune des compagnies.

PKT (Passagers-Kilomètres Transportés) : produit de la distance d'un vol et du nombre de passagers effectivement transportés. Cet indicateur permet de comparer le trafic de plusieurs compagnies sans que le chiffre d'affaires soient faussés par la longueur des vols.

PNC (Personnel Navigant Commercial) : cette catégorie professionnelle regroupe les hôtesses et stewards.

PNT (Personnel Navigant Technique) : cette catégorie professionnelle regroupe les pilotes, mécaniciens de bord et officiers navigants.

Politique d'open skies : la politique de ciel ouvert consiste pour deux états contractants à permettre à toute compagnie des deux pays respectant la réglementation technique de relier les deux pays.

PS (Personnel au sol) : cette catégorie regroupe un ensemble hétérogène de salariés (fonctions commerciales, fonctions administratives, fonctions techniques d'entretien et de maintenance... du président à l'apprenti).

SKO (Sièges-Kilomètres offerts) : produit du nombre de sièges disponibles et de la distance parcourue par un avion. Cet indicateur mesure la capacité offerte par une compagnie aérienne.

TKO : Tonnes-Kilomètres offerts

TKT : Tonnes-Kilomètres Transportés

Yield Management ou Revenue Management : optimisation de la recette vol par vol dont le principe est de vendre chaque siège à un prix maximal en fonction du type de consommateur considéré.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

Fabienne Autier, Gregory Corcos, Georges Trépo, *AIR FRANCE des années héroïques à la reconstruction*, Vuibert, 2001

Documents Internes

Rapport Annuel 1999

Rapport Annuel 2000

Document de référence 2000-2001

Chiffres clés de l'activité

Présentation des activités d'Air France

Extrait du discours du Président d'Air France (Jean Cyril Spinetta) lors de l'Assemblée Générale du 14 septembre 2001

Service de Presse, *Le hub de Roissy Charles de Gaulle 2 : Un Outil Stratégique pour Air France*, Roissy été 2000

Articles

Boursorama.com, *Etude : Le Transport Aérien a du plomb dans l'aile*, 2001

Articles provenant du Monde rubriques tendance des valeurs

Articles provenant de la Tribune – édition électronique

Document Divers

Philippe MARINI, *Rapport Général du Sénat N°87*, séance du 22 novembre 2001

INSEE, *Les transports en 2000 N°55-56*, 2001

ANNEXES