



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

Airbus. Les « Ailes de l'Europe »¹

Le 26 septembre 1967 à Londres, les ministres des Transports allemand, britannique et français, Klaus Schnetz, John Stonehouse et Jean Chamant, annoncent officiellement leur intention de collaborer à un projet commun d'avion « afin de renforcer la coopération européenne dans le domaine de la technologie aérospatiale. » Moins de deux ans plus tard, le 29 mai 1969, à l'occasion du salon du Bourget, Airbus est officiellement porté sur les fonts baptismaux... mais en présence des seuls ministres français et allemands. Car les Anglais, entre temps, se sont retirés du projet, auquel ils finiront par se rallier en 1979. Un rebondissement de plus dans la genèse mouvementée de l'« avion européen »...

Pour comprendre la naissance d'Airbus, il faut remonter en arrière, à la fin des années 1950. A ce moment, L'industrie aéronautique mondiale est dominée – et de très loin – par les Etats-Unis. Un avion symbolise plus particulièrement ce leadership américain : le Boeing 707. C'est le patron de la Pan Am, Juan Trippe, qui, en 1952, a convaincu le PDG de Boeing, Bill Allen, de développer cet appareil dérivé du bombardier B-47. Avec un objectif : prendre de vitesse les Anglais et s'imposer sur le marché des liaisons Etats-Unis/Europe. Pari tenu ! Lancé en 1958, le 707 permet à la Pan Am d'ouvrir la première ligne sur l'Atlantique Nord. Commandé par de très nombreuses compagnies aériennes à travers

¹ Jean Pick, Fayard, 1990



le monde, il fait également la fortune de Boeing. Il faut dire que le constructeur de Seattle a été puissamment aidé par l'US Air Force qui lui a commandé plusieurs centaines d'exemplaires en version ravitailleur. De quoi amortir largement les frais de développement et de construction et de se lancer sans risque sur le marché du transport commercial...

En Europe, la situation est plus contrastée. En Grande-Bretagne, l'industrie aéronautique est dispersée entre plusieurs avionneurs – De Havilland, Hawker-Siddeley, Bristol – et deux grands motoristes – Bristol-Siddeley et surtout Rolls-Royce –. Très innovante, De Havilland – dirigé par l'emblématique Sir Geoffroy De Havilland – a lancé dès 1949 le premier civil à réaction, le Comet. Victime d'une série d'accidents, dont une explosion en vol à Rome, en 1954 – cet appareil révolutionnaire n'a cependant pas connu les succès commerciaux escomptés. En France, l'idée, très gaullienne, qu'une industrie aéronautique digne de ce nom est l'un des attributs incontournables

d'une grande puissance est venue soutenir l'action de quelques pionniers. Leur nom ? Marcel Dassault, Georges Hérel – le patron de Sud-Aviation qui sera à l'origine de ces deux grandes réalisations technologiques que sont la Caravelle et le Concorde – ou bien encore Henri Ziegler, sorti de Polytechnique et de Sup'Aéro, ancien chef d'Etat Major des FFI, directeur général d'Air France de 1946 à 1954. En Allemagne enfin, l'industrie aéronautique a mis des années à se remettre de la guerre. Le pays a perdu la plupart de ses grands ingénieurs aéronautiques, récupérés par les Américains, les Anglais et les Français. Ancien directeur, pendant la guerre, de l'Institut allemand de l'aéronautique, Félix Kracht a ainsi été embauché par l'arsenal aéronautique de Châtillon où il est chargé du département essais et mesures. Comme en France et en Grande-Bretagne, le secteur, en Allemagne, est également dispersé entre un nombre importants de constructeurs : Focke Wulf et Weserflug à Brême, Blohm et Voss à Hambourg, Dornier et Bölkow AG au Sud...

De l'autre côté du Rhin, l'heure est cependant à la concentration des moyens industriels. Une évolution qui aboutit au milieu des années 1960, à l'initiative du patron de Bölkow, Ludwig Bölkow, et avec le soutien du gouvernement bavarois de Franz-Josef Strauss, à la constitution du groupe Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB).

Tel est l'état des forces en présence de part et d'autre de l'Atlantique alors que s'amorcent les réflexions en vue du lancement d'un « avion européen ». Celui-ci répond à deux grands impératifs. L'évolution du marché d'abord et avant tout. Au début des années 1960, toutes les études – celles des compagnies, comme celles des autorités de tutelle ou des organisations internationales – le démontrent : plus que sur les grandes liaisons transatlantiques – celles-là même que dominant les constructeurs américains et sur lesquelles les européens entendent s'imposer avec l'audacieux supersonique franco-britannique Concorde, lancé officiellement en 1961, c'est sur les étapes courtes et moyennes, boostées par le développement économique et

l'essor du tourisme inter-européen, que se jouera l'avenir du transport aérien. En clair, les compagnies aériennes sont désormais demandeuses d'un gros-porteur de 200 à 300 places pour faire face à la croissance des liaisons aériennes moyen-courrier. La grande force d'Airbus, et l'une des clés de son succès, sera de privilégier dès le départ la réponse aux besoins du marché plutôt que de jouer, comme dans le cas du Concorde, la très coûteuse carte de l'audace technologique.

A cette logique de marché s'ajoute une logique de coûts qui constitue le deuxième impératif plaidant en faveur du lancement d'un avion européen. Au début des années 1960, ni les industriels anglais ni leurs homologues français ou allemands n'ont en effet les moyens de supporter à eux seuls les coûts de conception et de développement d'un avion moyen-courrier. Les Anglais parce qu'ils manquent de fonds propres, les Français parce que les pouvoirs publics sont réticents à financer à la fois le Concorde et un gros-porteur, et les Allemands parce que leur industrie est encore trop fragmentée. Sans



doute les constructeurs nationaux ont-ils, dans leurs cartons, des projets de gros-porteur. En France, Sud-Aviation a ainsi imaginé un appareil curieusement appelé « Grosse Julie » qui deviendra plus tard le Galion. En Grande-Bretagne, Hawker-Siddeley travaille également sur un gros-porteur. Si les projets foisonnent, les industriels n'en sont pas moins conscients de la nécessité de coopérer à l'échelle européenne dans une logique de partage des coûts. Soutenue par les Etats – qui sont prêts à financer les premières études des constructeurs –, l'idée d'une coopération européenne s'impose d'autant plus naturellement qu'elle a déjà connu trois précédents : l'avion de transport militaire franco-allemand Transall d'abord, né en 1958 d'une collaboration entre la société française Nord-Aviation et les firmes allemandes Weser Flugzeugbau et Hamburger Flugzeugbau ; l'avion de patrouille Breguet Atlantic ensuite, lancé en 1961 et associant des industriels français, allemands, belges et hollandais ; et enfin bien sûr le Concorde franco-britannique, modèle de prouesse

technologique mais dont la gestion, assurée par une direction bicéphale assistée de trois comités directeurs « avions », « moteurs » et « gestion », chacun doté d'une présidence tournante, s'avère ingouvernable. Ces trois réalisations serviront de leçons aux promoteurs de l'Airbus.

Le principe d'une collaboration acquise au niveau des industriels et des Etats, reste à la concrétiser. En mai 1966, Paris et Londres choisissent les industriels auxquels sera confié le projet Airbus : Sud-Aviation du côté français, Hawker-Siddeley, du côté anglais. Côté allemand, un groupe informel a été constitué qui est chargé de faire des propositions pour le projet de gros-porteur, l'Arbeitsgemeinschaft Airbus. Les gouvernements ayant choisi, il ne reste plus aux industriels qu'à composer leurs alliances. La direction du programme est confiée à Roger Beteille, polytechnicien, Sup'Aéro et ancien directeur des missiles et satellites de Sud-Aviation. Sa première décision est de se rendre aux Etats-Unis pour y voir ce que font les constructeurs américains et pour y sentir le marché. Il en revient

avec une conviction : le futur avion européen devra être un bimoteur, moins gourmand en carburant que les trimoteurs développés au même moment par les firmes Douglas et Lockheed. Modeste, son équipe comporte également Félix Kracht, directeur technique, et Henri Ziegler.

Le 26 septembre 1967, lorsque les trois ministres allemand, anglais et français des transports signent à Londres le protocole d'accord pour le lancement du futur gros-porteur européen, tout semble calé. Las ! A peine né, le projet va buter sur la question des moteurs, entraînant le retrait des Anglais et la montée en puissance des Allemands. Londres tient en effet à ce que Rolls-Royce réalise les moteurs du futur avion européen. Or le motoriste anglais, fort de sa réputation et qui ne croit guère au projet européen, entend courir deux lièvres à la fois en développant en parallèle un moteur pour les avions américains transatlantiques – le RB-211 – et un autre moteur destiné au futur gros porteur européen – le RB-207. Les conditions tarifaires de Rolls-Royce – les deux moteurs RB-207 du

futur Airbus sont proposés à un prix quasi-équivalent à ceux des trois RB-211 destinés à équiper les avions américains ! – ont vite fait de convaincre Roger Beteille, – de trouver une solution alternative. Ce sera finalement un moteur General Electric qui équipera le futur Airbus. Cette décision entraîne le retrait immédiat du gouvernement anglais. Paris n'a alors d'autres solutions que de solliciter une participation accrue de l'Allemagne. A Bonn, le ministre des Finances, Franz-Josef Strauss, n'hésite pas. Passionné d'aéronautique, le leader bavarois sait en effet que la renaissance du secteur ne pourra se faire que dans le cadre d'une collaboration européenne. Qu'importe, dans ses conditions, que l'Allemagne n'ait été associée que de loin à la définition du programme. L'important est de mettre un pied dans la place. Vision éminemment politique et qui pousse Bonn à entrer à 50% dans le programme Airbus aux côtés des Français. Ce qui devait être initialement un avion essentiellement franco-britannique devient ainsi, au printemps 1969, un avion



franco-allemand ! Les Anglais ne sortent toutefois pas totalement du projet Airbus. Très attaché à celui-ci, Hawker-Siddeley se voit en effet confier la réalisation de la voilure du futur gros-porteur.

C'est sur ces bases, fruit d'un laborieux compromis mais aussi d'une vraie vision de l'évolution à venir du marché du transport aérien que naît, le 18 décembre 1970, le Groupement d'Intérêt économiques Airbus. Choix judicieux ! Dès le départ en effet, décision est prise de ne pas répéter l'erreur commise avec le Transall, dont le montage était éclaté entre trois usines situées en France et en Allemagne, générant des coûts très importants. De même, Roger Beteille et sa petite équipe décide de tourner le dos à l'organisation coûteuse et ingouvernable mise en place lors du lancement du Concorde. Conçue par Félix Kracht, qui a travaillé sur le Transall, l'organisation industrielle d'Airbus est beaucoup plus simple. Elle comprend une seule chaîne de montage, que Kracht, malgré les pressions des Allemands, a décidé d'implanter à Toulouse, dont le

climat convient mieux aux essais en vol que les ciels nuageux d'Allemagne – et des partenaires en charge de la réalisation de sous-ensembles complets, eux-mêmes acheminés jusqu'à Toulouse par un gigantesque avion dérivé d'un vieux Boeing 377 et récupéré dans un cimetière aéronautique de la Vallée de la Mort : le « Super Guppy ». La répartition des travaux se fait sur les bases suivantes : aux Anglais la voilure ; aux Allemands la partie arrière du fuselage, les gouvernes et la partie supérieure du caisson central ; aux Français enfin le caisson central, le tronçon avant, le cockpit et l'assemblage final. Quant aux GIE Airbus lui-même, il centralise toutes les fonctions commerciales et marketing dans une structure juridique sans capital social, les partenaires industriels apportant le financement et les garanties exigées par les clients. Bien décidés à faire un avion pour les clients et non pour les ingénieurs – le péché originel du Concorde » – Roger Beteille, Felix Kracht et Henri Ziegler ont en effet pris le parti de séparer les responsabilités industrielles, réparties



entre les différents partenaires, et la responsabilité commerciale, confiée à une organisation commune. Légèreté et transparence de la structure, unité d'approche et de négociations sur le plan commercial – un atout clé pour les compagnies clientes – garantie industrielle et financière des partenaires industrielles... en ce début des années 1970, Airbus a toutes les cartes en mains pour imposer avec succès son nouveau gros-porteur : l'A 300.

Tristan GASTON-BRETON,
Historien d'entreprises
tgastonbreton@elzear.com