

Zeitschrift: Ingénieurs et architectes suisses
Band: 118 (1992)
Heft: 4

Artikel: PAN AM: disparition d'un fleuron de l'aviation commerciale
Autor: Weibel, Jean-Pierre
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-77738>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 24.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

PAN AM: disparition d'un fleuron de l'aviation commerciale

Par Jean-Pierre Weibel,
rédacteur en chef

Le 4 décembre 1991 entrera comme une triste date dans l'histoire de l'aéronautique mondiale. C'est en effet le jour où la compagnie américaine PAN AM a définitivement cessé son activité, son dernier bailleur de fonds ayant jugé non rentables les lignes encore exploitées à cette date, maigres vestiges d'un réseau couvrant naguère le globe entier¹.

La compagnie aérienne qui fut la plus grande et la plus prestigieuse du monde disparaît ainsi sans gloire, victime aussi bien d'elle-même que de la dérégulation du transport aérien aux États-Unis. Elle partage donc le sort d'*Eastern Air Lines*, la compagnie fondée par l'as américain de la guerre aérienne de 1914-1918 Eddie Rickenbacher, ainsi que d'autres compagnies de moindre importance.

1927-1950 – L'essor de Pan American Airways (PAA)

À l'origine de PAA, on trouve un jeune notable de la Nouvelle-Angleterre, Juan Trippe. Son intérêt pour l'aviation s'était manifesté dès 1923 par la création d'une éphémère compagnie de transport aérien à la demande (1923-1925): *Long Island Airways*. PAA est née en mars 1927 du regroupement, sous la férule de Juan Trippe, de plusieurs petites compagnies créées essentiellement en vue d'obtenir des Postes américaines des contrats pour le transport du courrier par avion. La nouvelle-née devait justifier un précieux contrat postal en démontrant jusqu'au 19 octobre 1927 la capacité d'assurer un service régulier de Floride à Cuba. Cette clause du contrat fut remplie dans des circonstances invraisemblables, méritant d'être narrées.

Non seulement l'avion Fokker commandé le 19 août par PAA n'avait été livré que le 30 septembre, mais l'aérodrome de Key West, d'où il aurait dû décoller, n'était pas achevé! Le 19 octobre, les responsables de PAA apprennent qu'un petit hydravion à destination de La Havane et de la République de Saint-Domingue avait amerri à Key West, pour y prendre des nouvelles d'une tempête annoncée sur sa route. Le pilote, Cy Caldwell (qui devait devenir un célèbre journaliste aé-

ronautique), se vit offrir 145.50 dollars pour emmener une dizaine de kilos de sacs postaux de Key West² à La Havane. Les quelque 150 km du trajet furent parcourus en une heure (sans tempête, comme le mentionne le premier rapport de vol officiel de PAA) – une heure qui décida de la naissance de la compagnie, au terme d'un invraisemblable concours de circonstances. Le contrat étant sauvé, le service régulier pouvait commencer avec un avion aux couleurs de PAA, ce qui fut fait dès le 28 octobre entre Key West et La Havane, d'abord avec du fret postal, puis dès janvier 1928 avec des passagers. La livraison d'avions trimoteurs, pouvant affronter sans danger des trajets au-dessus de l'océan, permit quelques mois plus tard de transférer à Miami la tête de ligne³.

Les visées de PAA portaient sur l'Amérique du centre et du Sud. Bientôt, ses hydravions cerclaient la mer des Caraïbes: Nassau (dans les Bahamas), Miami, Managua, Panama City, San Juan (Porto Rico), Port of Spain et Paramaribo étaient quelques-unes de leurs escales.

Pour réaliser son projet de ligne à destination de Buenos Aires (au départ de Cristóbal, près de Panama City, via notamment Guayaquil, Lima et Santiago du Chili), Juan Trippe entra comme partenaire dans une nouvelle compagnie, la *PANAGRA* (Pan American-Grace Corporation). L'ouverture de ce service eut lieu le 15 mai 1929; le vol était assuré par un hydravion loué par PAA.

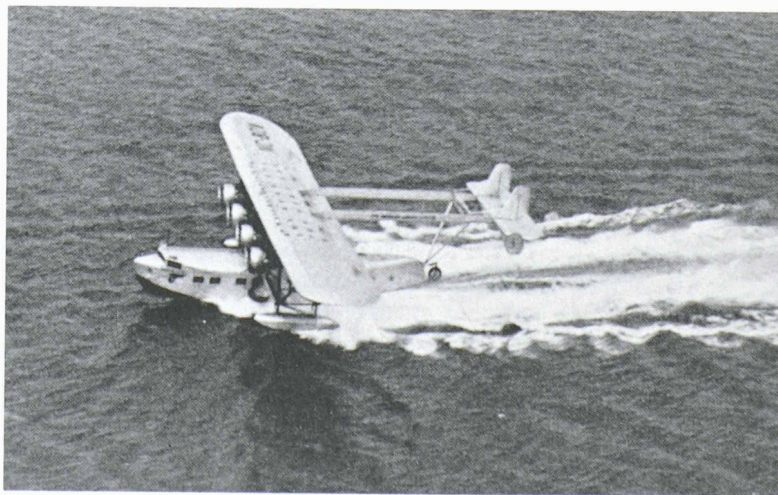
Entre-temps, la compagnie avait reçu un renfort prestigieux, en s'assurant les services de Charles A. Lindbergh, le vainqueur solitaire de l'Atlantique. Contrairement à ce que laisserait supposer son surnom de «fou volant» donné par des journalistes, la réussite de son vol New York-Paris, les 20 et 21 mai 1927, n'était pas le couronnement d'une aventure aléatoire, mais le résultat d'un travail technique et scientifique minutieux ouvrant l'ère de la navigation aérienne à longue distance. Les connaissances et le prestige inouï de Lindbergh allaient être mis à contribution pour l'extension du réseau de PAA.

Une fois conquise l'Amérique du centre et du Sud (où une seconde compagnie entièrement absorbée par PAA, *Panair do Brasil*, exploitait dorénavant une ligne longeant l'Atlantique) Juan Trippe se tourna vers les océans, spécialement le Pacifique. En été 1931, Charles et Ann Morrow Lindbergh avaient relié New York à Tokyo à bord de leur hydravion monomoteur Lockheed Sirius, mais son au-

¹Une rapide estimation avait indiqué que les liquidités disponibles permettaient d'assurer l'exploitation du réseau pendant trente-cinq minutes...

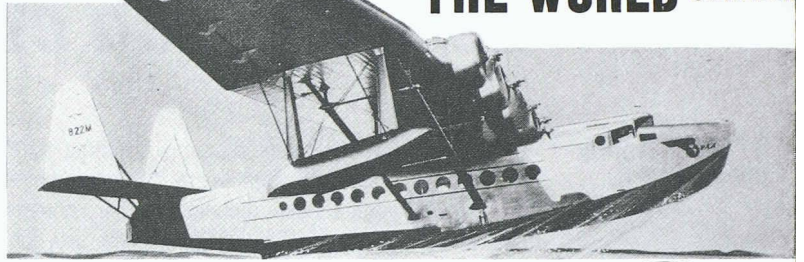
²Une ligne de chemin de fer conduisait alors de Miami à Key West, permettant d'acheminer rapidement le courrier jusqu'au point le plus proche de Cuba. Cette ligne a disparu, son maintien face aux tempêtes s'étant révélé trop difficile.

³L'existence de Pan Am devait se terminer à Miami; la compagnie y avait concentré ses activités, quittant New York dans une ultime tentative de réduire ses coûts.



1933: l'American Clipper Sikorsky S-42 des PAA sur les lignes aériennes des Caraïbes.

PAN AMERICAN MAKES THE WORLD SMALLER



CONNECTING with Eastern Airlines at Miami, the Flying Clipper Ships are the reason why. Carrying passengers, mail and express . . . they bring the United States within 5 days of anywhere in South America . . . within 2 days of anywhere in the West Indies or Central America

. . . within 5 hours of Bermuda . . . 5½ days of the Orient. See your postoffice about international air mail, any Railway Express office about shipping packages by air. See travel agents, airline or railway ticket offices for travel arrangements—or our own offices about all three services.



PAN AMERICAN AIRWAYS SYSTEM

PASSENGERS—MAIL—EXPRESS

BOSTON • NEW YORK • WASHINGTON • MIAMI • CHICAGO • BROWNSVILLE • LOS ANGELES • SEATTLE • SAN FRANCISCO

1938: après dix ans d'existence, «Pan American Airways rétrécit le monde» (publicité dans Aero Digest).

tonomie insuffisante les avait forcés à passer par l'Alaska et la Sibérie. Les quelque 4000 km séparant San Francisco des îles Hawaii semblaient un obstacle infranchissable sur la route du Centre Pacifique.

En 1935, PAA établit cinq bases pour hydravions, notamment à Midway et Wake, en vue de l'ouverture de la première ligne transpacifique. Un coup d'œil sur la carte, où ces îles ne sont que de minuscules points dans l'étendue du plus grand océan de notre globe, montre bien qu'il ne suffisait pas d'assurer une présence et un ravitaillement, mais qu'il fallait également garantir une précision alors pratiquement inconnue dans la navigation aérienne. Navigation céleste et communications radio devaient se conjuguer à cet effet.

Parallèlement, il fallait concevoir et construire un avion — en l'espèce un hydravion — capable de couvrir en toute sécurité plus de 4000 km avec une charge payante raisonnablement compatible avec les exigences économiques. Quelques chiffres indiquent combien était aléatoire le second point: l'hydravion construit sur les spécifications de PAA, le quadrimoteur Martin M-130, pouvant emmener jusqu'à 41 passagers, coûtait 417 000 \$, contre 78 000 \$ pour un Douglas DC-2 de 14 places; en outre, pour permettre d'emporter l'essence suffisant à l'étape San Francisco-Hawaii, le nombre de passagers était limité à huit au mieux, parfois à un ou deux, selon les conditions météorologiques!

Le vol inaugural San Francisco-Manille eut lieu du 22 au 29 novembre 1935: 13 210 km en 59 h 48 min de vol, soit une moyenne de 220 km/h⁴. Une ère nouvelle était ouverte.

L'Atlantique constituait un «terrain de chasse» convoité. En 1933 déjà, Lindbergh et son épouse avaient effectué un vol de reconnaissance, toujours avec leur hydravion Lockheed Sirius⁵, au cours duquel ils franchirent l'Atlantique nord à l'aller et l'Atlantique sud au retour. Les retombées de ce vol permirent à PAA d'envisager le premier service régulier entre les États-Unis et l'Europe, avec les Açores comme escale, alors que les *Imperial Air-*

ways britanniques exploraient une liaison — toujours par hydravion — par l'Atlantique nord.

L'hydravion choisi par PAA représente l'aboutissement de cette catégorie d'avion. Le quadrimoteur Boeing 314, à nouveau conçu selon les spécifications de PAA, offrait 74 places dans des conditions de confort exceptionnelles et pouvait parcourir 5600 km à 290 km/h. Le premier exemplaire ne fut malheureusement livré qu'en janvier 1939, avec 13 mois de retard. Le premier vol régulier emmenant des passagers sur l'Atlantique nord eut lieu le 28 juin 1939. Ramené aux conditions actuelles, le prix du billet représentait environ le double de celui d'une traversée de l'Atlantique en Concorde. Le début de la Seconde Guerre mondiale mit bientôt fin à ce service, tandis que les vols sur l'Atlantique sud se poursuivirent jusqu'en 1942. L'ère des luxueux paquebots volants s'achevait⁶. Etape remarquable dans l'histoire de la technique aéronautique, le Boeing 314 ne devait survivre que d'un an au conflit mondial.

En août 1938, un quadrimoteur terrestre Focke-Wulf Fw 200 Condor avait relié sans escale Berlin à New York avec 12 occupants, pour regagner Berlin, toujours sans escale. Cette démonstration contribua largement à mettre en cause la suprématie des hydravions pour les vols transocéaniques. La guerre, en provoquant la construction de pistes en dur, capables d'accueillir les avions les plus lourds, sur toutes les routes aériennes, fit le reste: les avions n'avaient plus besoin de flotteurs pour franchir les océans!

Une fois de plus, PAA fit œuvre de pionnier, cette fois-ci conjointement avec TWA, en commandant à Boeing un quadrimoteur terrestre, équipé d'une cabine pressurisée permettant de voler à haute altitude et de s'affranchir des contraintes météorologiques et de profiter de la moindre résistance aérodynamique. Le Boeing 307 Stratoliner (dont la conception de base dérivait étroitement de celle de la «Forteresse volante» B-17) offrait 33 places et pouvait voler en croisière à plus de 4000 m⁷ sur quelque 2000 km. Livrés en 1939, ces avions ne connurent qu'une courte carrière sous pavillon américain⁸.

L'après-guerre vit les premiers signes, bien que non immédiatement décevalables, du déclin de PAA. L'importance du rôle de l'aviation dans le conflit, les progrès techniques qu'il avait promus et la présence sur le marché d'innombrables avions militaires faciles à reconverter pour des tâches civiles annonçaient clairement le prochain avènement du transport aérien à l'échelle mondiale. Soucieuses d'y mettre ordre, les autorités aéronautiques des

⁴Le vol s'est effectué entièrement de jour, avec quatre escales pour la nuit.

⁵C'est lors de ce vol qu'on put le voir en rade de Genève.

⁶Si l'on excepte quelques liaisons entre la France métropolitaine et les Antilles, assurées à la fin des années 40 par des hydravions hexamoteurs Latécoère 631. L'un d'eux fit même une apparition très remarquée sur le Léman, à Genève.

⁷Rappelons que sans pressurisation ni oxygène, l'altitude est limitée à 3000 m pour les vols commerciaux.

⁸On les retrouva après la guerre en Indochine, sous les couleurs d'Aigle Azur et d'Air Laos. On les vit même durant le conflit qui embrasa le Sud-Est asiatique.

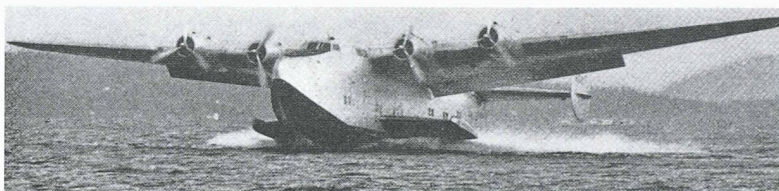
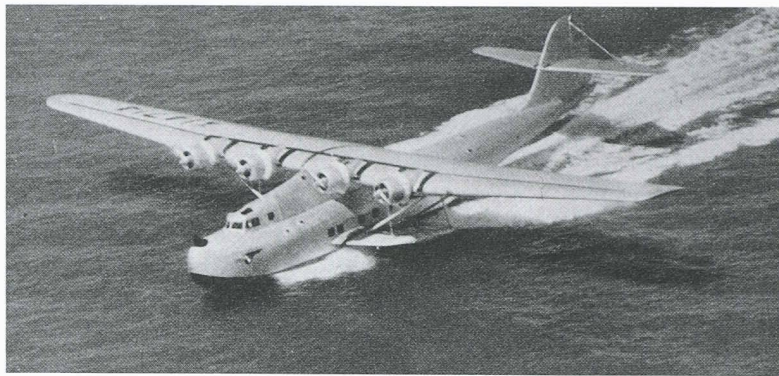
Etats-Unis décidèrent des parts que chacune des grandes compagnies américaines allaient recevoir. Jus- qu' alors, PAA n'avait eu à affronter aucune concurrence sur ses lignes, essentiellement internationales et transocéaniques. Il continua d'en être ainsi dans le Pacifique. La guerre avait bien vu la naissance d'une compagnie vouée au trafic international, *American Overseas Airlines* (AOA), donc d'un concurrent, autorisé à des- servir l'Angleterre via l'Atlantique. Mais PAA réussit en 1950 à racheter ce rival et n'avait dès lors que TWA à affronter, n'ayant pas réussi à l'absorber.

1950-1991 – Le déclin de Pan Am

Le partage du gâteau avait toutefois exclu PAA du réseau intérieur des Etats-Unis, dominé par de nouveaux «Grands», comme *American Airlines*, *United Airlines*, *Eastern Airlines*. Situation paradoxale: la plus grande compagnie américaine arrêtée aux frontières de son propre pays!

La compétition étrangère fit rapide- ment son apparition sur l'Atlantique, s'attaquant à PAA sur son terrain tradi- tionnel. Une fois de plus, la compa- gnie fit appel au prestige comme atout pour attirer les passagers. Aux Douglas DC-4 et aux Lockheed Constellation de ses concurrents (elle en utilisait également), elle opposa un nouveau «paquebot des airs», le Boeing 377 Stratocruiser. Son fusela- ge massif à deux ponts accueillait les passagers dans un luxe inconnu ailleurs: c'est ainsi qu'un escalier en colimaçon conduisait à un bar dans le pont inférieur, très fréquenté lors des longs vols transatlantiques.

La *British Overseas Airways Corpora- tion* (BOAC) a été la première compa- gnie à mettre en service un avion commercial à réaction, le De Ha- villand DH-106 Comet, le 2 mai 1952. Deux ans plus tard, deux catastrophes aériennes, dues à la rupture en vol du fuselage à la suite de fatigue du ma- tériel, mirent prématurément fin à cette exploitation. La démonstration était toutefois faite que l'aviation à réaction était compatible avec les exigences du transport aérien com- mercial.



En haut: le China Clipper Martin 130, maître du Pacifique; en bas: le dernier hydravion Clipper Boeing 314, maître de l'Atlantique pour trois ans seulement.

Le message avait été reçu par les grands constructeurs d'avions et par PAA. Le 13 octobre 1955, cette der- nière commandait 25 Douglas DC-8 et 20 Boeing 707. Ces nouveaux appa- reils offraient une capacité double de celles de leurs prédécesseurs à hélice et volaient deux fois plus vite.

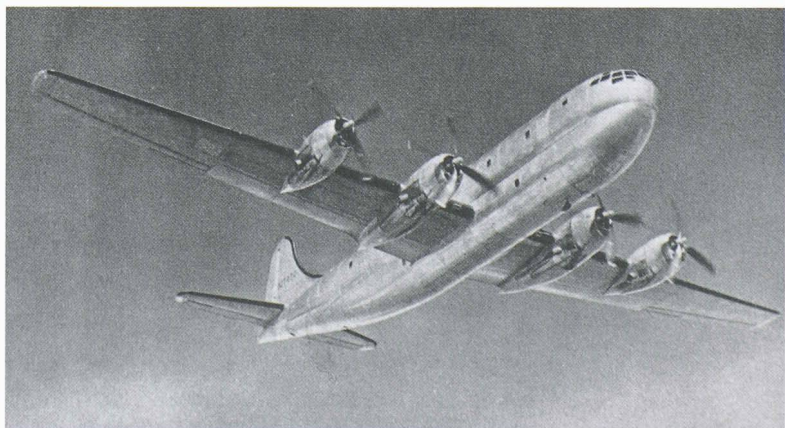
Rétrospectivement, on peut juger in- adéquate la commande de deux types différents destinés à remplir les mêmes tâches. Elle peut refléter une indécision:

- en 1955, Douglas était le construc- teur d'avions commerciaux le plus expérimenté, dont les avions avaient largement fait preuve de fiabilité;
- Boeing était le constructeur auquel PAA devait deux importantes réus- sites, soit le premier service trans- atlantique avec le Boeing 314 et le service le plus prestigieux avec le Boeing 377.

Il faut peut-être rechercher là les rai- sons pour lesquelles PAA a ajouté aux impondérables liés à l'introduction

d'une catégorie entièrement nouvelle les charges constituées par l'infra- structure et l'équipement spécifiques à deux types tout à fait différents.

PAA ne prit possession que de 19 des 25 DC-8 commandés, alors que ce sont en tout environ 130 Boeing 707 qui entrèrent dans sa flotte. Douglas ne figura plus jamais parmi les four- nisseurs de PAA, devenue *Pan Ameri- can* avec l'avènement des avions à réaction. On peut trouver là une autre cause au déclin de la compagnie. En effet, l'augmentation régulière du nombre de passagers conduit à la fin des années 60 à des insuffisances chroniques de capacité, impossibles à surmonter par une augmentation de la fréquence des vols, à cause de l'en- combrement des aéroports et des voies aériennes. La solution résidait dans l'introduction de plus grands avions. Alors que les versions allon- gées du Douglas DC-8 offraient 40% de places de plus que le modèle origi- nal, Pan American choisit de comman- der 30 Boeing 747 – bientôt surnom-



1946: le «paquebot des airs» Boeing 377 Stratocruiser – le luxe sur deux ponts.



més *Jumbo Jet* pour des raisons évidentes – d'une capacité à peu près double de celle des Boeing 707 qui formaient l'ossature de sa flotte. Aujourd'hui, ce type d'avion répond assez bien à la demande; il n'en était pas de même lors de son introduction, au début des années 70. L'acquisition des Boeing 747 a lourdement hypothéqué l'avenir de Pan American, l'évolution de la demande dans les années 70 n'ayant pas tenu les promesses de la décennie précédente. La compagnie se trouvait alors au zénith; à New York, le *Pan American Building* symbolisait la réussite et le summum du service offert aux passagers, son toit comportant même un hélicoptère d'où il était possible d'atteindre en quelques minutes l'aéroport d'Idlewild. Aux escales, tout au long des lignes PA1 et PA2, seules lignes régulières faisant le tour du monde, les hôtels de la chaîne Intercontinental (appartenant à Pan American) attendaient les passagers. Les hôtes de la première classe se voyaient offrir des menus signés du restaurant Maxim's de Paris, accompagnés du meilleur champagne. Je compte parmi mes meilleurs souvenirs de voyage un vol San Francisco-Sidney en première classe de Pan American, en 1967, avec notamment trois jours passés à l'hôtel Intercontinental de Pago Pago, à Samoa. «The World's Most Experienced Airline» était à la hauteur de sa réputation!

En 1980, un rêve vieux de quarante ans se réalise enfin: en rachetant la compagnie *National Airlines*, basée à Miami, Pan Am (comme elle se nomme désormais) acquiert un réseau de lignes intérieures américaines concentré sur la côte est et sur les liaisons transcontinentales entre la Floride, la Californie et Seattle. Ce rachat allait constituer un nouveau ballast, car il intervenait au terme d'une longue compétition avec Eastern Air Lines et *Texas International* pour le contrôle de National Airlines, ce qui avait considérablement fait monter les enchères.

En outre, la flotte de la compagnie rachetée était largement incompatible avec celle de Pan Am, puisque surtout composée de Douglas DC-10. En



1955: les Boeing 707 de Pan Am ouvrent l'ère du transport aérien à réaction à l'échelle planétaire.

outre, Pan Am venait de commander 12 Lockheed L-1011 Tristar, tout aussi incompatibles sur certains points. Qu'on en juge: en principe, les gros porteurs peuvent être équipés de réacteurs au choix du client, qui retrouve ainsi les mêmes sur toute sa flotte; les Boeing 747 de Pan Am étaient équipés par Pratt & Whitney, les DC-10 par General Electric et les Tristar par Rolls Royce!

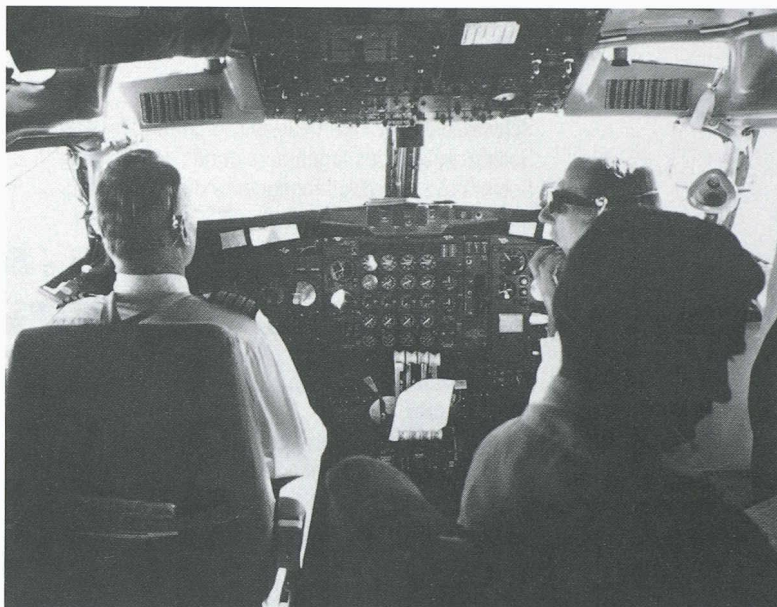
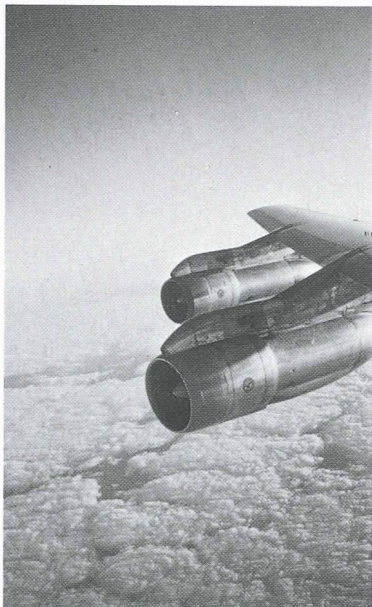
Le déclin de Pan Am put être freiné, mais pas stoppé. En 1981, année de la mort de Juan Trippe, le Pan American Building de New York était vendu pour 400 millions de dollars, la plus importante transaction immobilière de l'histoire. La chaîne hôtelière Intercontinental suivait, pour 500 millions de dollars. Vaines mesures: en 1985, Pan Am annonce la vente de tout son réseau transpacifique – peut-être son plus glorieux fleuron – accompagné d'une importante partie de sa flotte, à la compagnie intérieure américaine United Air Lines (devenue la plus grande compagnie du monde libre) pour 750 millions de dollars. La montée du terrorisme en Europe se traduisit la même année par un net déclin du trafic transatlantique. La dérégulation offre certes de nouvelles perspectives, le marché international se libéralise: Pan Am ajoute de nouvelles destinations à son réseau transatlantique. C'est ainsi qu'un réseau Pan Am européen, desservi par des Boeing 727, rabat les passagers à destination des Etats-Unis sur les aéroports de Zurich, Londres, Francfort ou Paris. Genève-Zurich-New York-San Francisco par Pan Am: voyage facile, sans complications de transfert, je peux en témoigner.

Mais la flotte vieillit inexorablement, les nouveaux avions sont chers, la dé-

régulation fait peser un poids terrible sur les tarifs. L'attentat de Lockerbie détourne les passagers de voler sur Pan Am. La guerre du Golfe en fait autant. Le personnel accepte de contribuer au sauvetage de la compagnie – donc au maintien des postes de travail – par une réduction de ses salaires. En vain: bientôt le salut n'est plus attendu que de la protection légale permettant à une société en difficulté financière de tenir momentanément à l'écart ses créanciers tout en continuant ses activités – cas de plus en plus fréquent dans l'aéronautique américaine. Cette année, les lignes transatlantiques sont vendues à *Delta*, une compagnie qui a le vent en poupe (Delta est depuis peu liée à Swissair par un échange d'actions⁹) et qui accepte d'essayer de renflouer une Pan Am chétive, désormais réduite à quelques lignes vers l'Amérique centrale et du Sud.

Le 4 décembre 1991, le couperet tombe: jugeant les projets restants de Pan Am dépourvus de rentabilité, Delta suspend son aide et Pan Am doit cesser ses activités dans des conditions lamentables. Des passagers sont pratiquement chassés des avions dans lesquels ils viennent de monter, des milliers d'autres restent lamentablement échoués dans des dizaines d'aérogares. La chance qui a permis la naissance de Pan Am n'est plus au rendez-vous. Une légende vieille de soixante-quatre ans vient de s'évanouir.

⁹La reprise de la flotte de quelque 25 Airbus A-310 de Pan Am par Delta est bénéfique pour Swissair, qui va en assurer la maintenance, activité fructueuse pour une compagnie aérienne, contrairement au transport des passagers, rarement rentable, comme on sait...



1967: Pan Am dans son royaume alors incontesté – images d'un vol transpacifique. (Illustrations: collection J.-P. Weibel.)

Exit Pan Am – Et après?

Dans l'histoire de l'aviation, Pan American Airways a écrit des pages indélébiles. A l'esprit de pionnier et à des compétences techniques d'avant-garde sont venus s'ajouter les talents de négociateur – pas toujours embarrassé par les scrupules – d'un Juan Trippe. Ces caractéristiques ne font plus florès aujourd'hui. Les grandes compagnies aériennes ne sont plus dirigées par des entrepreneurs mais par des financiers, voire des raiders, pour qui l'aviation n'est pas une vocation mais un business.

En aviation, la marge d'erreur des gestionnaires – qui n'a jamais été considérable – s'est rétrécie, tant du fait de l'évolution du contexte économique qu'à cause des progrès techniques. Aussi bien pour un constructeur d'avions que pour une compagnie aérienne, la sanction d'une décision erronée, ou simplement devenue malheureuse par suite des circonstances, risque d'être la disparition.

Le développement, la mise au point et l'homologation¹⁰ d'un nouveau type coûtent des centaines de millions de francs; en outre, un avion de ligne se vend sur plans, performances garanties. Une dérogation de quelques pour-cent sur le rayon d'action peut coûter d'autres centaines de millions au constructeur ou au motoriste. Pour la compagnie qui a misé sur le mauvais type – trop grand par rapport à l'évolution du trafic, par exemple –

¹⁰Les exigences posées à l'homologation d'un nouvel avion sont devenues telles que l'on essaie de se tirer d'affaire par un complément d'homologation, pour peu qu'une filiation directe soit plausible entre le nouveau modèle et un type déjà homologué.

l'erreur a des conséquences incalculables: frais d'équipement, d'infrastructure, de formation du personnel volant et au sol. Le recours au leasing ou la mise hors service temporaire d'une partie de la flotte ne sont que des remèdes très partiels.

Pan Am est tombée de très haut, ayant certainement péché par arrogance et par manque de clairvoyance quant à l'évolution du transport aérien. La chute est à la mesure des ambitions de jadis et constitue la douloureuse sanction d'habitudes sclérosées. Hier, Pan Am a été durement touchée par l'excès de rigidité de la réglementation, lorsqu'elle s'est en vain efforcée d'obtenir un réseau intérieur d'appoint, immédiatement après la dernière guerre. Aujourd'hui, elle a été frappée par les effets de la dérégulation – qui aurait été la bienvenue en 1946; un demi-siècle de tradition ne crée pas l'esprit de combat sauvage nécessaire pour s'affirmer dans cette nouvelle jungle.

Ce n'est certainement pas la dernière grande compagnie à disparaître. Alors que les Etats-Unis commencent à s'interroger sur les effets pervers de la dérégulation, l'Europe semble y prendre goût. Effet pervers: la pression sur les prix entraînée par la présence en parallèle et en concurrence de nombreuses compagnies sur une même ligne oblige à comprimer les dépenses – même au-delà des limites admissibles. On a vu des cadres supérieurs ordonner à leurs subordonnés de falsifier les documents de maintenance – les travaux d'entretien sont chers et non rentables. Certains accidents survenus à de vieux avions sont dus à l'absence d'équipements de

contrôle vraiment performants – et vraiment chers! La formation des équipages est coûteuse: on la transfère autant que possible des avions aux simulateurs de vol; si perfectionnés que soient ces derniers, il leur manque ce petit plus qui cause un pincement de cœur dans une situation critique et permet de juger du comportement en cas d'anomalie technique. Or aujourd'hui, il se peut qu'un passager monte dans un avion dont l'un des pilotes est pour la première fois aux commandes, toute sa formation s'étant accomplie au simulateur.

On peut admettre que les principales compagnies aériennes européennes assurent à leurs pilotes une excellente formation et qu'elles entretiennent très consciencieusement leurs avions – dont l'âge moyen est généralement de cinq à dix ans au maximum. Le système d'exploitation en pool, par les deux compagnies nationales concernées par une ligne, assure des recettes raisonnables, permettant de faire face aux dépenses, voire de rémunérer les actionnaires.

Une libéralisation à l'image de celle qui a eu lieu aux Etats-Unis mettrait fin à ce relatif équilibre. Des compagnies européennes partageraient le sort de Pan Am. Dans un premier temps, la baisse des tarifs servirait à l'«assainissement» du marché, pour conduire à des concentrations que les organes de la Communauté européenne auraient bien du mal à contrôler. Pool ou cartel? C'est le problème sur lequel il convient de se pencher avec attention avant de se précipiter tête baissée dans une dérégulation «à l'américaine».

Jean-Pierre Weibel