

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2007)
Heft: [1]: Aviation

Artikel: Airbus : unité européenne ou escadrille de champions nationaux?
Autor: Martel, Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-346784>

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: 23.02.2026

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



Airbus – unité européenne ou escadrille de champions nationaux ?

Daniel Martel

Journaliste aérospatial

Airbus est souvent défini comme une œuvre, voire un champion européen. A la lumière des dernières tractations au sujet des répartitions des licenciements on pense plutôt le contraire. Si l'histoire technologique et économique d'Airbus est largement connue, sa dimension européenne demeure ignorée.

A l'instar de tout programme technologique et économique, celui d'Airbus s'explique par la motivation des décideurs économiques et politiques d'obtenir un avantage comparatif dans un monde basé sur la concurrence. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'une industrie stratégique comme l'aérospatial. Elle procure l'infrastructure et les outils de la défense nationale.

Durant la Deuxième Guerre mondiale, les fournisseurs anglais se concentrent sur des machines novatrices. Aux Etats-Unis, la production de masse de bombardiers long-courriers domine.

Le défi américain

Après 1945, le Plan Marshall permet aux Etats-Unis de diffuser leurs appareils. Le Royaume-Uni entend rejoindre

le marché civil par un produit supérieur. Le premier avion à réaction *Comet* 1 échoue. La *Caravelle* française de 1955 surpasse les appareils américains à son tour.

Après 1958, les jets Boeing 707, B727 et B737 et Douglas DC-8 et DC-9 américains dominent le monde grâce aux rendements d'échelle et le soutien actif du gouvernement.

Les industries européennes demeurent pénalisées par leurs visions nationales et leur fragmentation. Seul le BAC 1-11 anglais obtient un certain succès car il est basé sur un profil et non un marché géographique. La société néerlandaise Fokker reconnaît les rendements d'échelle limités et industrialise son F28 en coopération transfrontalière. Un accord ministériel franco-allemand inaugure le *Transall* en 1959. Le *Concorde* lancé en 1962 par un traité d'Etat franco-britannique représente une première tentative d'intégration d'industries stratégiques dans un objectif commun de deux pays.

Les origines du « défi américain » identifiées par Jean-Jacques Servan-Schreiber dans son ouvrage, sont donc liées plutôt à l'organisation qu'à l'innovation technologique.



La chance du saut technologique

En 1964, Boeing perd la soumission pour un avion de transport militaire. Elle entend bénéficier du savoir-faire pour lancer le B747 de grande capacité. Lockheed et McDonnell-Douglas lancent les *Tristar* et DC-10, plus petits mais basés sur ces mêmes principes. Par rapport aux avions à cellule étroite, les gros-porteurs génèrent une rupture. Ils exigent de nouvelles infrastructures mais offrent des gains de productivité.

Les Traité de Rome de 1957 ouvrent une nouvelle dimension aux interventions nationales, à savoir l'intégration européenne. Dès le milieu des années 1960, elle influence les responsables des industries stratégiques.

En 1964, les gouvernements anglais et français lancent l'étude d'un appareil de grande capacité pour leurs compagnies nationales. Le Colloque de Londres organisé en 1965 par des opérateurs européens identifie une fenêtre d'opportunité. Un gros porteur *Air Bus* disponible en même temps que les avions américains représenterait une alternative à ces derniers car l'adaptation des infrastructures s'imposerait en tout cas. Des groupes d'études naissent en France, en Allemagne de l'ouest et au Royaume-Uni.

Le 15 octobre 1966 Hawker Siddeley au Royaume-Uni, Sud Aviation en France et Studiengruppe Airbus en Allemagne soumettent une esquisse commune à leurs gouvernements. Le 25 juillet 1967, les trois gouvernements tombent d'accord sur le programme Airbus. Son objectif n'était pas de concurrencer les autres gros-porteurs mais d'offrir un appareil différent mais compatible.

Malgré le potentiel de ce projet, le Royaume-Uni le quitte en 1969 pour poursuivre ses initiatives nationales qui échoueront. Le partenaire industriel Hawker Siddeley demeure sous-traitant.

L'Europe s'intéresse à l'aéronautique

Un traité d'Etat franco-allemand lance le projet le 29 mai 1969. En décembre 1970, Fokker rejoint Airbus et en 1971 le fournisseur espagnol CASA le suit. La production est décentralisée aux sites des partenaires pour maximiser les rendements d'échelle. L'assemblage final a lieu à Toulouse.

Le 9 novembre 1971, la première commande de dix A300 par Air France est signée. Le prototype sort de l'usine le 28 septembre 1972. En France, le programme crée l'enthousiasme national. Les Allemands le présentent comme une coopération internationale. Au Royaume-Uni, le scepticisme prédomine.

Les commandes se font attendre. Les doutes sur la viabilité de l'Airbus persistent. En 1974 enfin, plusieurs compagnies asiatiques se laissent séduire. Face aux difficultés, la Commission européenne suggère une politique aérospatiale continentale en 1975. Mais les nationalismes demeurent trop importants.

Du programme européen à la présence mondiale

Afin de diversifier l'offre, un appareil plus petit dérivé de l'A300 est élaboré après des études de marché mondiales. En 1977, l'A310 est initialisé. De nouveaux matériaux et une électronique à la pointe du progrès le démarquent



du concurrent Boeing 767. La compagnie américaine Eastern commande 23 A300 en 1978. L'opposition du gouvernement est très forte et l'appareil est pénalisé de manière subtile. En 1979, le Royaume-Uni rejoint officiellement Airbus.

En mars 1981, c'est-à-dire avant le premier vol de l'A310, l'A320 à cellule étroite est entamé pour succéder aux B737 et DC-9 vieillissants. La production des deux modèles est décentralisée à son tour. L'A310 effectue son vol inaugural le 3 avril 1982 et connaît le succès.

Le 2 mars 1984, l'A320 est lancé avec des soutiens gouvernementaux. Il entend atteindre des sauts technologiques maximaux. Peu après, deux gros-porteurs dérivés de l'A300 sont lancés. L'A330 est un bimoteur, l'A340 un quadrijet. Les postes de pilotage sont proches de celui de l'A320.

En 1985 McDonnell-Douglas lance le MD-11, dérivé du DC-10. Vu le danger du concurrent européen plus évolué, l'avionneur incite le gouvernement américain à se mobiliser contre Airbus. Toujours en 1985, la compagnie américaine Trans World lance des opérations transatlantiques en B767 bimoteurs grâce à la nouvelle réglementation étatsunienne ETOPS¹. L'autre grande compagnie de l'époque, Pan Am, opère des A310 et obtient les mêmes allégements.

Dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs et le commerce (GATT) les Etats-Unis et les pays européens s'affrontent sur les subventions accordées aux avions civils. Selon les Etats-Unis, Airbus bénéficie de

subventions illégales en vertu des traités internationaux. Les Européens démontrent des aides indirectes par des programmes de recherche. L'accord passé en 1979 ne change rien aux pratiques en cours.

Airbus devient européen

Dès son vernissage en février 1987, l'A320 dépasse toutes les attentes. La Commission européenne rejette les accusations américaines répétées au sujet des aides au lancement. Si la montée d'Airbus est due à sa supériorité technologique, un changement de paradigme chez Boeing y contribue également. Au lieu d'assurer le bénéfice à long terme, elle se concentre sur le profit immédiat et se contente d'extrapoler les gammes vieillissantes.

La seule exception est le bimoteur B777 en gestation. A l'origine de son développement était l'ambition de surpasser l'A340. Des assouplissements complémentaires des règles ETOPS lui confèrent un avantage comparatif. Airbus lance l'A321 allongé sans aides au lancement en 1989. Il partage les caractéristiques du modèle de base. En octobre 1991 l'A340 est présenté.

Entre-temps les accusations au sujet des subventions illicites selon le GATT mènent à l'« Airbus Accord » négocié principalement entre la Commission européenne et les Etats-Unis. Signé en 1992, il limite les aides au lancement remboursables à 33 % d'un nouveau programme et plafonne les subventions indirectes par le biais de programmes de recherche gouvernementaux à 3 % du chiffre d'affaires de l'entité bénéficiaire.

En décembre 1992, les deux variantes de l'A340 sont certifiées par les 18 membres des autorités de certification

¹ Extended Operations over the Atlantic: allègement des réglementations de sécurité concernant le survol de l'Atlantique (NdLR).



europeennes réunies dans les Joint Aviation Authorities (JAA). Ceci marque une autre première et illustre le transfert de compétences en matière d'industries stratégiques des gouvernements nationaux vers l'Europe, sous l'impulsion du Traité de Maastricht.

Airbus bénéficie désormais de la *Cross Crew Qualification*, qui autorise les équipages certifiés sur un modèle de piloter tous les autres. Les économies d'échelle sont considérables. En mai 1993, l'A319 plus court que l'A320 arrondit la gamme. En avril 1995 l'A330-200 plus petit que l'A330 mais au rayon d'action accru le suit.

Durant le salon aéronautique de Paris en 1995, les partenaires industriels annoncent une réforme d'Airbus. Les champions nationaux en concurrence sont devenus les partenaires d'un programme stratégique européen qui nécessite l'adaptation structurelle.

En mai 1996, l'A340-500 au rayon d'action supérieur à celui du B777 et l'A340-600 aux paramètres proches de ceux du B747 sont lancés.

Des stratégies concurrentes au programme commun

Le 6 décembre 1996, Boeing annonce la reprise de McDonnell-Douglas effacée par Airbus. La Commission européenne entérine la fusion en juillet 1997. Les partenaires d'Airbus exigent une politique active de l'Union Européenne, car les états individuels sont désormais trop faibles.

Au lieu de devenir le numéro un, Boeing plonge dans une crise profonde. L'intégration d'un concurrent avec une culture d'entreprise différente, l'absence de nouveaux

investissements et la crise asiatique de 1997 en sont à l'origine.

La réorganisation d'Airbus est désormais ouvertement exigée par les partenaires et la Commission européenne. En 1998, le géant A3XX est annoncé. Contrairement aux gros-porteurs des années 1960 il représente une évolution par rapport à l'infrastructure aéroportuaire et non une rupture. Un an plus tard, l'A318 plus petit que l'A319 est lancé. Boeing réplique encore par des dérivés.

Sur fond de crise et d'intégration européenne, les Etats et partenaires lancent la réorganisation d'Airbus en 1999. En parallèle, l'avion de transport militaire A400M est lancé sous l'impulsion de plusieurs pays de l'OTAN.

En octobre 1999, l'European Aerospace and Defence Company (EADS) devient la société mère d'Airbus. Les susceptibilités nationales demeurent importantes. Le partenaire britannique BAE, qui a refusé son intégration dans EADS, obtient 20 % de la nouvelle filiale Airbus.

La nouvelle Airbus et sa chute

En décembre 1999, le très gros porteur l'A3XX est lancé. Au vu des aides au lancement, les Etats-Unis annoncent une guerre économique.

En avril 2001, l'A340-600 effectue son premier vol. Une semaine plus tard, Boeing abandonne son concurrent à l'A380 pour lancer le *Sonic Cruiser* très rapide. D'un coup, l'A380 paraît dépassé. Cette même année, pour la première fois, les ventes d'Airbus dépassent celles de Boeing.

La récession après le 11 septembre 2001 efface le *Sonic Cruiser* et secoue Airbus, qui décrète un arrêt des



recherches prospectives. Les avertissements que le constructeur européen pourrait à son tour rencontrer la crise ne manquent pas. En 2002, les premiers vols de l'A318 et de l'A340-500 se succèdent.

Au printemps 2003, Boeing annonce le B7E7 ultraperformant de capacité moyenne et au fuselage en matériaux composites légers. Son diamètre dépasse celui des gros-porteurs Airbus. Le constructeur européen qualifie le parvenu de réaction à son A330-200. En 2004, il devient évident qu'il néglige pour la première fois la réponse à un défi.

Le 10 décembre, Airbus réplique par l'A350 dérivé de l'A330-200. En janvier 2005, Boeing donne la désignation de B787 *Dreamliner* à son dernier né. Un mois après, Boeing présente le B777-200LR au rayon d'action supérieur à celui de l'A340-500. Un nouvel assouplissement ETOPS américain renforce son avantage comparatif car il est moins gourmand en carburant, avec seulement deux réacteurs.

Le premier vol de l'A380 le 27 avril 2005 crée la sensation mondiale. Or, des rumeurs de difficultés circulent. En octobre, l'A350 est lancé mais il est partout critiqué comme étant inférieur au B787.

En décembre 2005, deux nouvelles font la une. La première est le lancement d'une nouvelle version du B747, le B747-8, la seconde l'annonce d'une usine Airbus en Chine.

En avril 2006, Airbus planifie une refonte de l'A350 qui double le budget. Quelques jours après, BAE annonce la vente de sa participation dans la société Airbus. Des

obligations contractuelles contraignent EADS au rachat de ces parts.

Le 13 juin, un retard de six mois de l'A380 est annoncé. Le programme est de plus en plus vu comme un échec. Le Premier ministre français se dit préoccupé, car des intérêts vitaux sont en jeu tandis que le gouvernement allemand est opposé à tout changement de répartition de la production.

Le 2 juin, une nouvelle direction est nommée à EADS et Airbus. Au salon aéronautique de Farnborough, l'A350XWB amélioré est présenté. Son fuselage plus large que celui des anciens modèles Airbus dépasse même en largeur celui du B787. L'écho demeure mitigé.

En septembre, un conglomérat russe entre dans le capital d'EADS à hauteur de 5 %. En octobre, un autre délai de l'A380 est annoncé suite à des problèmes d'industrialisation. En novembre, l'annulation des dix exemplaires en version fret par Fedex est un nouveau désastre.

Le redécollage ?

Le 10 décembre 2006, Airbus lance l'A350XWB. Il est encore une fois réaménagé et se distingue par un fuselage en matériaux composites, à l'instar du B787. Le gel de configuration est annoncé pour la mi-2008. Ceci permettra à Airbus d'incorporer les leçons du B787 qui sortira cet été.

Deux jours après, le gouvernement américain annonce la saisie de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)



au sujet des aides européennes. L'Union européenne réplique par la dénonciation des subventions indirectes. Le même jour, l'A380 subit encore un recul lorsque Lufthansa commande des B747-8 au lieu d'augmenter son nombre d'A380.

En janvier 2007, Boeing publie pour la première fois depuis cinq ans des ventes supérieures pour l'année 2006. Les différents candidats à la présidence française font d'Airbus un enjeu électoral majeur. Le gouvernement allemand s'oppose à tout transfert au bénéfice du voisin. Le 28 février, le plan de restructuration industrielle « Power 8 » est officialisé. Il stipule la vente d'usines, la suppression de 10'000 places de travail – si possible sans licenciements – et des rationalisations. La production de l'A380 demeure partagée entre la France et l'Allemagne. En revanche, l'A350XWB sera entièrement fabriqué en France et un successeur à l'A320 de plus en plus évoqué en Allemagne.

Le 3 mars, la version fret de l'A380 est repoussée car le dernier client UPS a décalé sa commande. La France et l'Allemagne annoncent la défense de leurs intérêts dans Airbus. On retombe dans les années des concurrences nationales. L'élection de Nicolas Sarkozy à la présidence est accueillie avec soulagement par les milieux aérospatiaux français. L'Allemagne est saisie par une peur que le partenariat ne souffre de ses visées nationalistes. Même si le nombre global de commandes a chuté, les compagnies aériennes ne souhaitent pas de monopole. Emirates et Air France sollicitent même des A380 supplémentaires.

La confiance des clients est toutefois affectée. A la veille du salon du Bourget 2007, on parle encore d'une refonte de l'A350XWB. Un nombre croissant d'observateurs est pourtant convaincu que la crise est passagère. Comme son concurrent américain, Airbus sera capable d'en sortir plus fort qu'avant.

Les dessous d'une histoire

Airbus est né comme une réaction nationale coordonnée à la suprématie américaine et a su s'imposer grâce à l'exploitation d'une opportunité historique. Pendant trois décennies, Airbus a démontré sa capacité d'innover et de dépasser les concurrents par des produits supérieurs. L'intégration européenne a encouragé les Etats, où les partenaires étaient les « champions nationaux », de transférer le pilotage politique de cette industrie stratégique vers l'Union européenne.

La crise de Boeing après l'absorption de son rival McDonnell-Douglas a démontré que la taille ne suffit pas pour demeurer le numéro un. Encore fallait-il une vision stratégique basée sur le renouveau constant en fonction des offensives du concurrent.

Si la réorganisation d'Airbus était indispensable, sa privatisation n'inspire pas la vision stratégique aux décideurs mais leur donne le goût de l'allègement des coûts après 2001. Comme c'était le cas chez Boeing, ce changement de paradigme s'est retourné contre elle. Dès 2004 le concurrent américain a effacé ce passé par une audace retrouvée. En ce moment, Airbus est paralysé



par la crise. Si la compagnie veut reprendre l'initiative, elle doit compléter son organisation fonctionnelle par une mutation structurelle au-delà des particularismes nationaux.

Si Airbus et les décideurs politiques qui la soutiennent réussissent à résister aux vieux nationalismes, elle pourra rebondir et rattraper Boeing. A défaut, elle rejoindra les fabricants qui n'ont pas su s'adapter quand il était encore temps, dans le manuel d'histoire. Tôt ou tard, un nouveau concurrent, peut-être chinois, lui succèdera. Les prochains mois le détermineront.

D.M.

