

Nacelles

ISSN : 2552-6987

11 | 2021

Naissance et affirmation du groupe Airbus (années 1960-années 1980)

Le deal Eastern Air Lines – Airbus : une vente charnière

Gaëtan Sciacco

🔗 <http://interfas.univ-tlse2.fr/nacelles/1462>

Référence électronique

Gaëtan Sciacco, « Le deal Eastern Air Lines – Airbus : une vente charnière », *Nacelles* [En ligne], 11 | 2021, mis en ligne le 10 décembre 2021, consulté le 21 mai 2023. URL : <http://interfas.univ-tlse2.fr/nacelles/1462>

Le deal Eastern Air Lines – Airbus : une vente charnière

Gaëtan Sciacco

PLAN

1. 1976, *annus horribilis* pour Airbus
2. Eastern Air Lines, un colosse au pied d'argile
3. Un accord innovant
4. Un test réussi malgré quelques embûches

TEXTE

- 1 Pour¹ célébrer le cinquantième anniversaire du lancement du programme A300B² en 2019, Airbus a organisé une exposition photo installée dans l'allée menant à son siège de Blagnac. Cette manifestation met l'accent sur les produits des trois divisions qui composent le groupe³, ainsi que sur les équipes d'hommes et de femmes qui étudient et assemblent ces matériels. Parmi les 50 images sélectionnées, cinq témoignent de l'histoire de la société : la signature de l'accord originel de mai 1969, l'équipage du premier vol de l'A300 (28 octobre 1972)⁴, le survol de Rio de Janeiro durant la tournée mondiale de promotion de l'avion (automne 1973), le baptême de l'A320 par Lady Diana (14 février 1987), enfin la signature du contrat de vente d'A300B4 à la compagnie Eastern Air Lines.
- 2 Que cet événement ait été retenu pour marquer une des étapes clés de l'histoire de l'avionneur n'est pas anodin. La commande d'Eastern Air Lines apparaît dès sa signature et encore davantage avec plus de 40 ans de recul, comme une vente charnière. Ce contrat acte un véritable tournant dans l'évolution du marché de l'aéronautique civile. Pour la première fois, une compagnie aérienne américaine, et pas la moindre, achète l'avion européen.
- 3 Ce faisant, Eastern apporte à Airbus une légitimité, une caution de sérieux et de fiabilité, qui ouvre au consortium une nouvelle frontière. Puisque, au pays de Boeing, de McDonnell Douglas et de Lockheed, qui règnent en maître sur l'aviation commerciale occidentale depuis

1945, un opérateur achète des Airbus, cela mérite une attention particulière pour cette nouvelle offre, pensent alors les dirigeants des *air-lines* dans le monde. Autre point majeur à souligner, cette vente, par les modalités dans lesquelles elle se conclut, démontre la capacité d'innovation commerciale dont a su faire preuve le challenger pour forcer la porte de ce marché.

- 4 Nous examinerons tout d'abord le contexte peu favorable pour les deux parties qui préside à cette négociation réussie. Puis, les efforts des deux protagonistes pour parvenir à un terrain d'entente et l'accord commercial, peu orthodoxe à cette époque, qui en résulte. Il sera alors temps d'exposer les résultats en opération de l'A300B, dont dépend, il ne faut pas l'oublier, la décision finale. Enfin arrivera le temps de la vente, sa mécanique financière et les débats qu'elle soulève aux États-Unis, avant de conclure par l'évocation des conséquences du contrat Eastern pour Airbus.

1. 1976, *annus horribilis* pour Airbus

- 5 Quand 1975 s'achève, le bilan du GIE⁵ est plutôt bon et les dirigeants peuvent se montrer raisonnablement optimistes. Fin décembre, 17 commandes fermes ont été enregistrées pour le *wide body*⁶, auxquelles il faut ajouter 12 options. Les concurrents directs que sont Lockheed et McDonnell Douglas n'ont vendu respectivement que 4 L1011 Tristar et 7 DC10-30⁷. Seul Boeing a fait mieux en plaçant 22 B747, encore s'agit-il d'un long-courrier. Pour Airbus le carnet de commandes s'élève donc au total à 56 ventes (32 fermes et 24 options).
- 6 Pour cette seconde année d'exploitation⁸, d'autres signaux sont au vert. Les 14 gros porteurs déjà livrés aux premiers opérateurs⁹ ont un taux de disponibilité, indicateur ô combien important pour les exploitants, qui dépasse les 98 %. En production, 13 appareils sont sortis de la chaîne toulousaine au rythme d'un peu plus d'une unité par mois. Pour l'année à venir, les prévisions affichent un total de 17 A300 à assembler¹⁰, alors qu'il est envisagé de passer à la cadence de deux avions par mois à l'automne¹¹. La fabrication est d'ores et déjà lancée jusqu'à la 68^e machine et les approvisionnements sont prévus jusqu'à

la 86^e. En ce qui concerne les études, les ingénieurs poursuivent le développement du programme. La version B2 voit son poids total autorisé au décollage passer de 137 à 142 tonnes¹² et la B4 est certifiée à 150 tonnes, à peine trois mois après son premier vol. S'ajoutent également les études menées pour constituer une famille d'avion, en commençant par le projet d'A300B10¹³. Le moteur CFM CF-6-50¹⁴ qui équipe tous les A300 se révèle être un atout majeur pour le programme. D'une poussée de 23,13 tonnes, il affiche un fort taux de dilution du kérosène, entraînant une baisse notable de la consommation. Comparée aux triréacteurs DC10 et L1011, l'économie est de 11,6 % par rapport au premier et de 13,3 % par rapport au second¹⁵. Enfin, l'A300B est très peu bruyant, ce qu'apprécient les riverains de tous les aéroports du monde¹⁶.

- 7 La situation commerciale se gâte en 1976. Félix Kracht¹⁷, directeur de la production, peut s'enorgueillir qu'un « Airbus décolle toutes les 20 minutes quelque part dans le monde »¹⁸. Dan Krook¹⁹, son collègue directeur commercial met lui l'accent sur la lutte acharnée qui oppose l'A300 à ces concurrents. Le consortium livre bien 15 avions cette année-là, avec l'arrivée des A300B chez quatre nouveaux opérateurs : Lufthansa, Transavia²⁰, South African Airways²¹ et Air Inter. Mais le compteur des commandes n'enregistre lui qu'une seule vente, un A300B4 pour Transavia²². Ce sera tout pour ces 12 mois.
- 8 C'est surtout le marché américain qui reste porte close à l'avion européen. Un dernier espoir demeure cependant. Depuis le Salon de Farnborough, qui s'est tenu du 5 au 12 septembre 1976, les commerciaux d'Airbus sont en contact avec l'opérateur Western Airlines basé en Californie. Fin novembre, l'affaire semble réglée et on attend pour début 1977 l'annonce de l'achat de six à huit appareils. Las, c'est une déconvenue qui attend Airbus. Le 25 janvier, Western fait savoir qu'elle acquière des DC10 et des B727²³, machines déjà présentes au sein de sa flotte. Le transporteur s'est-il servi de l'offre d'Airbus pour faire baisser les prix de ses concurrents, des motivations d'ordre politique²⁴ ou socio-économique, au moment où le chômage augmente aux États-Unis, sont-elles venues influencer le choix final ? Mais force est de constater qu'une fois encore, la frontière à l'ouest ne s'ouvre pas à l'industriel du vieux continent.

- 9 Les conséquences ne tardent pas à se faire sentir. Dans un entretien accordé à l'hebdomadaire français *Air & Cosmos* en février 1977²⁵, André Étesse, directeur de la division Avions d'Aérospatiale, ne cache pas que « l'année 1976 a été une année difficile (...) 1977 s'annonce comme une autre année difficile durant laquelle nous devons procéder à une déflation d'effectifs portant sur 1200 salariés ». Dès le 25 février, le rythme de production est ramené de 2 à 1,5 avion par mois, puis à une seule machine en mai²⁶. Conséquence inévitable de cette baisse de charge, Jacques Mitterrand, président d'Aérospatiale, annonce en comité central d'entreprise des mesures de chômage partiel, préférées aux licenciements, en fermant les établissements de Toulouse, Nantes, Saint-Nazaire et Méaulte durant 20 jours répartis dans l'année.
- 10 Malgré ce revers, Airbus ne désarme pas. La négociation avec Western se solde certes par un échec, mais cela fait partie de la phase d'apprentissage. L'expérience engrangée, la connaissance des arcanes de l'administration américaine, les pourparlers avec les banques, pour dessiner le financement de l'opération, permettent aux Européens d'acquérir un précieux savoir-faire sur un terrain jusque-là vierge. La consultation lancée par Eastern Air Lines début 1977 va donner l'occasion au GIE de mettre en pratique les enseignements tirés de cette campagne avortée tout en suscitant une part de créativité de l'avionneur en position de challenger.

2. Eastern Air Lines, un colosse au pied d'argile

- 11 Eastern Air Lines prend ses origines dans la société de construction aéronautique Pitcairn Aviation²⁷ fondée en 1924. À partir de 1926, le service postal américain (United State Postal Service) décide de confier le transport du courrier à des compagnies privées. L'année suivante Pitcairn remporte un premier appel d'offres pour la ligne New York/Atlanta puis un autre d'Atlanta à Miami (Contract Air Mail Route 19 et 25)²⁸. En 1929, Clement Key²⁹, propriétaire de la North American Aviation rachète la compagnie, rebaptisée Eastern Air Transport. Dès 1930, la nouvelle entité débute un service passager baptisé AIR-BUS au départ de Cleveland, Pittsburgh et Saint-Louis vers Miami³⁰.

- 12 En 1933, suite à la prise de contrôle de North American par General Motors, Eddy Rickenbacker, figure emblématique de l'aviation outre-Atlantique³¹, est appelé à la tête d'Eastern. Le nouveau directeur, lui-même fondateur de Florida Airways³², regroupe les deux entités pour créer Eastern Air Lines. Cinq ans plus tard, en avril 1938, il réunit un groupe d'investisseurs et rachète la compagnie. Il en demeure aux commandes jusqu'en 1963, faisant d'elle une des cinq *majors* américaines avec United Airlines, TWA, Pan Am et American Airlines (le club des Big Five). Les routes exploitées couvrent essentiellement la moitié est des États-Unis et du Canada jusqu'à la Floride et aux Caraïbes, en tout près de 57 000 km de lignes. En 1976, Eastern est la deuxième compagnie du monde occidental par le nombre de passagers transportés : 29,3 millions³³.
- 13 Mais ce classement élogieux cache une réalité moins florissante. Avec une flotte constituée de machines d'anciennes générations, Eastern a subi de plein fouet le premier choc pétrolier de 1973³⁴. De plus, son réseau est soumis à une rude concurrence de la part d'American et de Delta Airlines. Et cette pression ne peut que s'accroître à la faveur des mesures de dérèglementation du transport aérien américain qui se profilent à l'horizon³⁵. Enfin, la qualité de service n'est pas jugée satisfaisante par les passagers³⁶. En 1975, le transporteur enregistre une perte de 49,7 M\$³⁷. Pourtant l'opérateur a des atouts. La navette « Eastern Air Shuttle »³⁸ entre New York/LaGuardia et Washington (National Airport) ou Boston (Logan Airport) est un vrai succès avec plus de deux millions de passagers transportés en 1976.
- 14 Pour redresser la situation, les actionnaires ont fait appel à un authentique héros de la conquête spatiale américaine : Frank Borman (1928-). Colonel de l'US Air Force, Borman fait partie du second groupe des astronautes recrutés par la NASA, les « New Nine »³⁹. Il est commandant des missions Gemini 7 (1965) et Apollo 8⁴⁰. Il devient conseiller d'Eastern dès 1969 puis quitte l'agence spatiale en 1970 pour devenir vice-président en charge des opérations. En 1974, il accède au poste de *executive vice-president* et entre au conseil d'administration. Enfin, il est nommé *chief executive officer* (CEO) en décembre 1975. Sa première action est de réduire les frais de fonctionnement. L'ancien pilote d'essai taille dans les effectifs, réduisant le personnel des services centraux de 6 100 à 4 800 salariés. Il négocie aussi avec les syndicats une indexation des salaires sur les résultats

financiers⁴¹. Cette politique porte en partie ses fruits, puisqu'en 1976, les comptes repassent au vert avec 45,2 M\$ de bénéfice⁴². Mais Eastern Air Lines est toujours convalescente.

15 Car son principal souci réside dans sa flotte qui compte en 1975 244 appareils⁴³ : 5 McDonnell Douglas DC8-61 (tous loués), 30 Lockheed L1011 Tristar⁴⁴, 113 Boeing B727⁴⁵, 81 McDonnell Douglas DC9⁴⁶ et 15 Lockheed L188 Electra⁴⁷. Premier problème, ces machines sont équipées de réacteurs conçus bien avant le choc pétrolier de 1973, qui a vu le prix du pétrole bondir en quelques semaines⁴⁸. Elles sont donc très gourmandes en carburant dont le coût représente un budget de 280 M\$ en 1975, soit 70,4 M\$ de plus qu'en 1974 et 146,8 M\$ qu'en 1973⁴⁹.

16 Second problème, cette armada est mal répartie. Les B727-100 et DC9-30, d'une faible capacité en passagers, et les Tristar gros porteur sont en nombre excessif. Les premiers emportent une centaine de voyageurs, mais lorsque les réservations dépassent ce chiffre, Eastern est obligé d'aligner deux appareils de ce type ou de mobiliser un Lockheed, aménagé pour plus de 300 sièges, et au final sous-utilisé. Le vice-président de la compagnie Charles Simons déclare « Putting an L1011 on some of those routes is like driving a thumbtack with a sledgehammer⁵⁰ ».

17 C'est pour résoudre ce *hiatus* que Borman lance début 1977 un appel d'offres visant à acquérir un nouvel avion adapté à ses besoins. Il s'agit de trouver un gros porteur, pour ne pas dégrader l'offre en termes de sièges passagers proposés, et surtout plus économe en kérosène que la Tristar.

3. Un accord innovant

18 Qui a eu l'idée d'inviter le petit poucet européen à soumettre une offre ? Les avis divergent. Certains attribuent cette initiative à Charles Simons, d'autres à la relation privilégiée entre Frank Borman et Georges Warde, patron d'Airbus North America, du temps où ce dernier était directeur technique d'American Airlines. Peu importe. Toujours est-il que moins de deux mois après l'échec des négociations avec Western, l'équipe d'Airbus emmenée par Roger Béteille, di-

recteur technique, et Bernard Lathière, administrateur-gérant du GIE, rejoint Miami, siège d'Eastern.

- 19 Le 3 mars 1977, Boeing puis McDonnell Douglas présentent leurs copies. Lockheed expose sa proposition le lendemain matin, suivi d'Airbus qui clôture les débats dans l'après-midi. C'est Roger Béteille qui est à la manœuvre. À ce stade, arrêtons-nous quelques instants pour évoquer la dimension humaine de la relation qui va s'installer entre l'avionneur et son futur client. Tout débute là, lorsque l'ingénieur français prend la parole dans un langage technique rigoureux qui sied à l'ancien professeur de West Point⁵¹. Contre toute attente, la proposition d'Airbus séduit le patron d'Eastern qui annonce à son état-major l'entame de négociations exclusives avec l'Européen.
- 20 Ce premier succès était loin d'être gagné. Certes, Borman n'avait pas fait venir Airbus sans arrière-pensée. Ce n'était pas un homme à perdre du temps sur un dossier sans espoir. Mais, et il le reconnaîtra lui-même quelques années plus tard, il demeurerait très réticent à sélectionner un nouvel avionneur et sceptique sur la qualité de l'avion européen : « I'm very, very gun-shy about breaking in new planes, especially in this case because of the poor performance of European planes⁵². »
- 21 De rudes pourparlers débutent alors. Mais pour les deux acteurs, il est vital de trouver un terrain d'entente, car comme les deux pièces d'un puzzle qui s'emboîtent parfaitement, Airbus et Eastern Air Lines ont des intérêts complémentaires. Pour Georges Ville, alors directeur financier du GIE et fin connaisseur des affaires airbusiennes :

[C'est] la rencontre de deux entreprises présentant des handicaps complémentaires : d'un côté Eastern souhaite se séparer de ses L1011 au profit d'un produit mieux adapté, mais n'a aucune marge de manœuvre du fait de sa situation financière, et de l'autre Airbus a le bon produit, mais éprouve de grandes difficultés à placer ses avions en particulier aux États-Unis⁵³.

- 22 Et pour bien fixer les enjeux, ajoutons la réponse sans ambages de Georges Warde à qui Borman demandait « why should we buy your airplane? Because if you don't, you're dead. »⁵⁴.

- 23 Les tractations, menées du côté d'Airbus par Patrick Croze et Denis Viard, chargés des contrats, Pierre Pailleret, responsable du financement de l'opération et Dan Krook⁵⁵ directeur commercial, avancent en plusieurs séquences de mars à mai 1977. Le premier round est lancé par Frank Borman lui-même. Il souhaite qu'Airbus reprenne ses Tristar, en échange de quoi il achètera nombre pour nombre des A300B. Est-ce une boutade ? Peut-être pas, mais le retour à une économie de troc n'est pas au programme des vendeurs toulousains. Deuxième proposition du patron d'Eastern, les A300B peuvent transporter 269 passagers, alors que la compagnie est à la recherche d'une capacité intermédiaire entre les B727 et L1011, de l'ordre de 170 sièges. Qu'à cela ne tienne, Airbus aligne le prix de ses machines sur cette capacité. Par contre, tous les sièges occupés au-delà de cette limite devront être payés en plus⁵⁶. Enfin, début mai, une proposition emporte la décision : la location gratuite de quatre A300B pendant six mois, afin de permettre au transporteur américain de tester sur ses lignes les appareils. Si l'essai est concluant, Eastern s'engage à passer commande de l'avion européen. Dans le cas contraire, les machines seront restituées au GIE sans que la compagnie n'ait à déboursier le moindre dollar.
- 24 Qui est à l'origine de cette formule peu conventionnelle ? Est-ce la partie américaine ? Borman et Simons auraient demandé à juger les performances de l'avion en le confrontant à la réalité opérationnelle⁵⁷. Ou bien alors est-ce Roger Béteille qui, avec l'aval de Bernard Lathière, aurait mis ce deal, préparé de longue date, sur la table des négociations⁵⁸ ? Ici aussi, les témoignages sont contradictoires. Mais là n'est pas l'essentiel. Ce qui doit être mis en exergue, c'est l'innovation dont ont su faire preuve les Européens pour emporter la mise. Face à l'urgence de la situation, les équipes multiculturelles du GIE ont fait voler en éclat le « modèle de l'arsenal⁵⁹ », qui prédominait dans le secteur aéronautique européen depuis la fin de la guerre, pour lui substituer la logique commerciale de marché, selon laquelle un bon avion est d'abord un avion qui se vend⁶⁰. Seule cette démarche, que l'on qualifierait volontiers aujourd'hui de disruptive, pouvait leur permettre d'emporter la décision.
- 25 On peut également se poser la question de savoir si cette « opération vérité » est vraiment un pari audacieux et si risqué. La réponse tient en trois points. D'abord, les avions sont disponibles, les « queues

blanches⁶¹ » s'alignent sur le tarmac toulousain, autant les faire voler. Ensuite, les dirigeants d'Airbus savent que leur appareil peut voler intensivement et en toute fiabilité sur les lignes d'Eastern. L'avion en a déjà fait la démonstration sur une route très proche de celle opérée par la compagnie étasunienne. Du 20 novembre 1975 au 2 mai 1976, un A300B4 d'Air France⁶² a effectué 141 rotations entre New York, Pointe-à-Pitre et Fort-de-France, transportant plus de 44 000 passagers⁶³ avec une régularité de 97,5 %. Cette opération assurée à 6 000 km de Toulouse, avec une équipe de maintenance très réduite⁶⁴, un stock de pièces de rechange limité et sans appareil de secours a prouvé la qualité de la machine. Enfin, si Airbus investit dans cet essai pour espérer pénétrer le marché nord-américain, le prêt n'est pas totalement gratuit et Eastern, nous le verrons plus loin, doit aussi apporter son écot à la transaction.

- 26 Le 2 mai 1977, Frank Borman, qui s'est spécialement déplacé dans les locaux d'Airbus à Toulouse, et Bernard Lathière signent un *memorandum of understanding*⁶⁵ (MOU), en présence de Roger Béteille. L'Américain déclare à la presse : « Grâce à cet accord, Eastern a la possibilité exceptionnelle d'utiliser l'A300B dans l'exigeant contexte des vols réguliers quotidiens et de déterminer ses capacités par rapport à notre réseau⁶⁶. » Et l'administrateur-gérant du GIE de renchérir : « La démonstration sera ainsi faite de manière évidente que l'Airbus répond parfaitement aux besoins d'EAL et s'adapte de manière profitable à son réseau⁶⁷. »
- 27 Que nous dit ce document ? Sans aucune ambiguïté, qu'Eastern, Airbus et les organismes de financement associés engagent des négociations contractuelles pour l'achat d'A300B. Dans le même temps, quatre appareils sont mis en location-vente à disposition d'Eastern. Ce test doit se dérouler du 1^{er} décembre 1977 au 1^{er} juin 1978.
- 28 L'annexe attachée au MOU détaille les conditions de cette évaluation et de son financement qui ne doit rien coûter à l'opérateur de Miami. Au chapitre « US Lessor » (bailleur américain), il est clairement écrit « Eastern shall lease, at no lease cost to Eastern⁶⁸ », et un peu plus loin dans « Lease payment » (paiement de la location) « It is understood by both parties that the lease shall be at no lease cost to Eastern⁶⁹ ». Au terme des six mois d'essai, Eastern pourra restituer sans

frais, acquérir à un prix négocié ou convertir en location à court ou long terme les appareils.

- 29 Les avions, des A300B4 équipés de moteurs de type General Electric CF 6-50C, livrés entre août et décembre 1977, doivent être conformes aux exigences de l'aviation civile américaine. Pour se faire, Airbus doit obtenir le certificat de type (*type certificate*), catégorie transport pour chaque aéronef et le certificat de navigabilité standard (*standard airworthiness certificate*), tous deux délivrés par la Federal Aviation Authority (FAA). Airbus s'engage à assurer le support opérationnel de la flotte en fournissant le personnel, les outils, les équipements spéciaux et les pièces de rechange, ainsi que deux moteurs de secours⁷⁰. Les techniciens d'Eastern seront formés gratuitement à l'exploitation et à la réparation des nouvelles machines dans leurs installations de Miami. Quant aux équipages, ils recevront une instruction sur simulateur de vol⁷¹. Enfin, il faut ajouter près d'une centaine de modifications techniques et commerciales pour mettre les machines au standard américain, parmi lesquelles : installation de porte-bagages central, de liseuses passagers, amélioration de composants du système de chargement en soute, amélioration des portes et de l'éclairage des toilettes, installation de harnais sur les sièges PNC (« personnel navigant commercial »), personnalisation de la décoration intérieure et marquages extérieurs⁷²... On le voit, les conditions octroyées par Airbus sont très généreuses, mais mettre un pied sur le sol et le marché américain n'a pas de prix.
- 30 Arrêtons-nous quelques instants pour examiner de plus près le montage qui préside à cette opération. Il est assez complexe et démontre le savoir-faire acquis par les vendeurs européens dans les arcanes de la finance américaine. L'essentiel est de profiter des avantages fiscaux offerts par le système américain du crédit-bail (*leveraged lease*), qui rend les loyers plus faibles que les mensualités d'emprunt. Les A300 sont achetés au GIE par un investisseur, en l'occurrence une filiale de la Bank of America, la Bamerilease. Celle-ci loue les appareils à Airbus North America (AINA), *via* Airbus Leasing, une filiale spécialement créée pour l'occasion. C'est cette société qui, au final, met à disposition de la compagnie les avions en location-vente gratuite.
- 31 Gratuitement, pas tout à fait. Car si Airbus fait un gros effort budgétaire, Eastern investit de son côté 6,2 M\$ dans l'affaire. Cette somme

couvre : l'installation d'un hangar de maintenance et d'un dépôt de pièces de rechange spécifiques à Miami, le stockage des machines auxquelles se substituent l'A300 et le lancement d'une vaste campagne de publicité pour promouvoir le nouveau cheval de bataille de l'opérateur auprès du public. Cet engagement significatif démontre bien qu'Eastern joue l'A300 gagnant.

4. Un test réussi malgré quelques embûches

- 32 Pour le GIE le plus difficile semble fait. Enfin, un Airbus va pouvoir voler aux États-Unis et démontrer toutes ses qualités. C'est cependant sans compter sur un certain nationalisme peu enclin à laisser une place aux Européens dans le pays leader de la construction aéronautique⁷³. L'annonce de l'arrivée des A300 chez Eastern sonne le premier acte de la longue dispute commerciale qui va opposer le consortium aux intérêts américains durant des décennies.
- 33 Boeing est le premier à s'exprimer en jugeant injuste (*unfair*) la location-vente mise en place, alors que lui-même avait recours à des accords similaires pour vendre des hydroglisseurs militaires, financés par la Navy⁷⁴.
- 34 Plus inquiétante est l'ouverture, le 24 juin 1977, d'une enquête officielle lancée par l'US International Trade Commission (ITC) sur les conditions de l'accord entre Eastern et Airbus. Cette agence fédérale indépendante⁷⁵ souhaite s'assurer que le contrat respecte la législation américaine sur les importations. Son conseiller juridique, Dan Webster, assure : « The study of the transaction had been initiated by the commission itself, not as a result of a complaint from an American manufacturer⁷⁶. » Il précise cependant que : « This was the first time the commission had been involved in an investigation where the issue centered on leasing rather than an outright sale⁷⁷. » Mais les investigations, auxquelles Airbus a accepté de coopérer, se soldent rapidement par un non-lieu, la transaction étant finalement jugée conforme aux règles de la concurrence.
- 35 Tout semble enfin réglé quand apparaît un nouvel obstacle. Mi-novembre, le Port Authority of New York & New Jersey⁷⁸ annonce que l'A300B4 ne peut provisoirement pas décoller de l'aéroport de

LaGuardia. C'est un coup dur pour Eastern, car cette plate-forme est la plus proche de la ville et donc la plus prisée. Cette interdiction est liée à l'installation en terrain marécageux d'une partie des pistes et taxiways. Il a donc fallu les établir sur pilotis. En conséquence et pour épargner des efforts répétés sur les dalles de béton, les gros porteurs ne peuvent décoller à pleine charge. Le cas s'était déjà posé précédemment pour les DC10 et L1011, mais un arrangement avait été trouvé, les constructeurs acceptant de financer le renforcement des infrastructures pour supporter jusqu'à 365 000 lb (165 t)⁷⁹. Pour l'A300B4, capable de décoller au poids de 340 000 lb (154 t), les autorités étasuniennes proposent de limiter la masse à 240 000 lb (109 t), puis à force de discussions entre experts à 268 000 lb (121,5 t). Cela reste insuffisant pour des machines qui doivent relier New York à Miami. La presse européenne dénonce l'iniquité de cette décision. Du côté d'Airbus, on garde le silence. Précisons ici pour être totalement honnête que d'autres paramètres entrent en ligne de compte pour fixer les limites de charge, telles que la géométrie du train d'atterrissage (empattement, voie d'espacement des roues) ou encore le centrage de l'appareil. Finalement, Eastern, qui ne souhaite pas polémiquer, renonce à LaGuardia⁸⁰ et se rabat sur Newark⁸¹. L'affaire sera réglée en décembre 1978 après que les ingénieurs d'Airbus ont procédé à certaines modifications de la géométrie du train⁸².

36 L'ultime péripétie qui met l'A300B sur le devant de la scène ferait presque sourire. Laissons Roger Béteille nous la raconter :

Après la mise en exploitation des A300, Borman, inquiet, me téléphone pour me dire que ses hôtesse se plaignaient d'avoir des taches rouges tenaces sur le visage suite à des vols sur Airbus. La presse s'en était emparée proclamant "L'Airbus donne des boutons", et les médecins d'Eastern n'y comprenaient rien. J'ai demandé à Air France de dépêcher une équipe médicale pour enquêter sur place (...). Au cours d'un vol, la dermatologue de l'équipe s'aperçut que l'inscription "gilet de démonstration", imprimée en rouge, était à l'origine des fameuses traces. Le mystère était résolu⁸³.

37 Voilà qui en dit long sur la méfiance des Américains vis-à-vis de l'avion européen.

- 38 Le 24 août 1977, le premier des quatre A300B4 (MSN44) destiné à Eastern Air Lines quitte Toulouse⁸⁴, à destination de l'aéroport Kennedy à New York⁸⁵. Le 30 août, Eastern réceptionne officiellement l'avion dévolu à la formation des premiers équipages. Les trois autres exemplaires, les MSN 42, 43 et 41 sont respectivement livrés les 20 octobre, 19 novembre et 3 décembre 1977.
- 39 L'aménagement commercial retenu par Eastern fait la part belle au confort des voyageurs. Alors que la capacité maximale de l'A300B4 est de 269 passagers, l'opérateur fait le choix d'un aménagement à 229 sièges seulement, répartis en deux classes, 26 en première (2+2+2) et 203 en classe économique (2+4+2)⁸⁶. L'espacement entre deux rangées est de 40 pouces (101 cm) en première et de 36 pouces (91 cm) en économique. Ce volet est complété par une capacité de fret aérien. Rappelons au passage que l'A300B4 permet, et c'est un autre de ces atouts, l'emport en soute de 20 conteneurs standards LD3, d'une capacité de 1 285 kg chacun.
- 40 Le 18 novembre 1977, en ouverture de la période des congés de Thanksgiving, un A300B4 aux couleurs d'Eastern effectue son premier voyage commercial entre Newark et Miami (aller-retour)⁸⁷. Ce jour-là, l'avion vole plus de 10 heures. Jusqu'au 30 novembre, les trois appareils livrés effectuent plus de 50 vols spéciaux, à raison de deux vols par jour dans chaque sens. Puis, du 13 décembre 1977 au 1^{er} juin 1978, l'A300B entre en service sur les lignes à haute densité regroupées sous le vocable de Sunshine Corridor (couloir du soleil). Les appareils décollent de New York (Newark et Kennedy Airport) quatre fois par jour pour desservir les villes de Floride : Orlando, Tampa, West Palm Beach, Fort Lauderdale et Miami. En sens inverse, au départ de Miami et d'Orlando les avions retournent vers New York. Pratiquement tous les vols comportent l'aller et le retour à la base de départ.
- 41 C'est bien une exploitation intensive qui est faite des machines. La comparaison avec les autres exploitants d'A300B de l'époque est sans appel. Chez ces opérateurs le rythme d'utilisation est légèrement supérieur à six heures par jour⁸⁸. Chez Eastern, c'est plus de neuf heures par jour que les A300B volent⁸⁹. N'oublions pas de souligner également que ce test est également valable pour les moteurs⁹⁰ et les équipements montés sur l'avion.

- 42 L'épreuve est rude, mais elle est couronnée de succès. Le bilan est éloquent. Entre le 13 décembre 1977 et le 15 janvier 1978, les appareils totalisent 900 heures d'exploitation, pour un temps de vol moyen de 9 heures par jour. Le coefficient de disponibilité atteint 98,4 %. Seuls six retards de plus de 15 minutes sont enregistrés et un seul vol est annulé pour raison technique⁹¹. Le mois suivant, la performance est équivalente avec un total de 870 heures de vol pour une moyenne de 7 h 30 par avion et par jour. Trois vols sont annulés pour raisons techniques et la disponibilité progresse légèrement à 98,5 %⁹².
- 43 Autre point positif, le faible niveau de bruit généré par l'appareil. L'A300B justifie pleinement le surnom de *whisperliner* (l'avion qui chuchote), surnom qui figure en bonne place des encarts publicitaires d'Eastern vantant les mérites de l'appareil. Un test organisé par la FAA au mois d'avril 1978 à proximité de National Airport donne les résultats suivants : Boeing 727 89 décibels, A300 79 décibels⁹³. De leur côté, les équipages notent le bon comportement de l'avion et de ses systèmes. Enfin, le dernier mot revient aux clients, qui se disent très impressionnés par l'aménagement intérieur, la qualité de service à bord⁹⁴ et le faible niveau sonore qui règne à l'intérieur de la cabine. Bon nombre d'entre eux sont d'ailleurs fort surpris quand on leur annonce qu'ils volent sur un avion européen.
- 44 Le 18 janvier 1978, avant même la fin du test, Borman réunit une partie de son équipe, ses banquiers et des négociateurs d'Airbus pour lancer les pourparlers en vue d'une commande significative. Signe avant-coureur d'un accord imminent, Eastern annonce début mars la mise en vente d'un certain nombre de ses Tristar⁹⁵. Le 21 mars, à Seattle, au terme d'une réunion du conseil d'administration, Charles Simons déclare que sa compagnie et Airbus sont d'accord sur de nombreux points du contrat⁹⁶. Quelques jours plus tard, un précontrat est finalisé et le 6 avril 1978 un accord officiel est signé. Par celui-ci, Eastern s'engage à acquérir 23 A300B4 livrables entre 1978 et 1982⁹⁷. L'achat de 55 réacteurs CF6-50C2⁹⁸ complète la commande de cellules. Le montant de la transaction s'élève à 778 millions de dollars. S'ajoute à ce premier volet une option pour neuf A300B4 supplémentaires et 25 exemplaires de la version A300B10, futur A310. C'est que la compagnie américaine a fait ses comptes. Comparée au B727 et au L1011, l'utilisation de l'A300B engendre une économie de carburant de 34,6 % par rapport au Boeing et de 20 % par rapport au Lockheed⁹⁹.

Et Frank Borman de déclarer « Aucun appareil nouveau mis en service par Eastern n'a, dès le début de sa mise en exploitation, donné lieu à aussi peu de problèmes mécaniques ou de difficultés¹⁰⁰ ».

45 Pour cette transaction, comme pour la location-vente des 4 premières machines, les modalités de financement sont très développées et reposent sur la volonté de toutes les parties d'aboutir à un accord. Qu'on en juge sur pièce. Sur le montant total de 778 millions de dollars, les banques Crédit Lyonnais et Dresdner Bank apportent 250 millions, Airbus et General Electric respectivement 96 et 45 millions, sous forme d'obligations à intérêts variables. Viennent s'ajouter à ces sommes, 66 millions de billets à ordre sur 4 ans et 95 millions correspondant à la valeur des quatre A300B en leasing sur 15 ans. Enfin, Eastern débourse 226 millions provenant de la vente ou location d'une partie de ses Tristar¹⁰¹. Là encore, le système du crédit-bail est reconduit, avec cette fois l'inconvénient pour Airbus et ses partenaires de devoir se substituer à la compagnie si celle-ci ne peut plus payer ses loyers.

46 Sitôt connue la décision d'Eastern, des voix s'élèvent outre-Atlantique pour dénoncer cet accord. Boeing est le plus véhément, proclamant une nouvelle fois que le financement de l'opération est malhonnête. Ne tarde pas à lui emboîter le pas une partie de la classe politique, et notamment Charles Vanik¹⁰², président du comité sur le commerce à la Chambre des représentants. Celui-ci met sur la sellette les subventions accordées par les gouvernements français et allemands à Airbus et recommande « that our Subcommittee on Trade under take hearings to thoroughly examine direct foreign government subsidies of commercial aircraft imports into the United States¹⁰³. » Son collègue républicain du Michigan, Guy Vander Jagt, renchérit :

As you stated so well, it is not in any way an attempt to promote any « Buy America » concept or any hindrance in any way to free trade. We want our airlines to buy the best planes they can at the cheapest price and under the best terms that they can get, but we also want to know if that free trade is fair trade, and whether there are indeed unfair trade practices¹⁰⁴.

47 Certains n'hésitent pas à chiffrer le nombre d'emplois américains impactés par l'achat des 23 Airbus. Paul T. O'Day, de l'US Department of

Commerce, a fait ses comptes et chiffre le manque à gagner pour les travailleurs américains à 250 hommes/an par avion, soit un total de 5 750 hommes/an¹⁰⁵. D'autres enfin s'adressent directement à Frank Borman, tel Jim Lloyd, représentant démocrate de Californie :

Dear Frank, I've noted with displeasure Eastern Air Lines' decision to purchase 23 A300's from France's Airbus Industrie. Personally, I can't believe that Eastern's route structure is so unique and the passenger-mile breakeven point so acute as to justify not using current, or proposed, US commercial airliners¹⁰⁶.

48 Il faut tout de même contrebalancer cette littérature par les discours de spécialistes de l'aviation. Ainsi, Robert Hotz, rédacteur en chef du très sérieux hebdomadaire *Aviation Week*, tempère les récriminations par un tableau plus réaliste de la répartition des forces :

The A300B (...) is an amalgam of technology and hardware from both sides of the Atlantic – a truly international product that supports jobs in Toulouse, Hamburg, Manchester and Madrid as well as in Ohio, California, Arizona, New York and Illinois. In fact, as Eastern Air Lines emphasizes, the largest portion of the A300B components – about 33 % – are manufactured in the US (...). General Electric makes the jet engines, Collins and King Radio the communications equipment and Garrett AiResearch the air conditioning systems and automatic power units. More than 100 other US companies sell equipment that goes into the A300B¹⁰⁷.

49 Ainsi, les contemporains de cet accord historique pour Airbus mesurent l'importance du pas franchi par l'avionneur. Bien sûr, d'autres compagnies, et pas des moindres, opéraient l'A300 auparavant. Mais la commande d'Eastern apparaît comme une consécration, un gage de qualité reconnue. Enfin, et de façon irréversible, le marché américain venait de s'ouvrir.

50 En 1979 et 1980, Eastern Air Lines commande d'autres machines, devenant en 1981 le plus gros opérateur d'Airbus au monde avec 60 appareils. Mais Airbus n'a pas sauvé la compagnie, qui peine à recouvrer la santé financière dans un contexte de concurrence exacerbée par la déréglementation du secteur aérien aux États-Unis. Le 9 mars 1989, elle se place sous le chapitre 11 de la protection contre les faillites. Le

redressement se révélant impossible, elle cesse définitivement ses activités le 19 janvier 1991.

- 51 Airbus suit un parcours inverse. Il faudra certes encore attendre quelques années avant qu'un autre transporteur américain n'arbore sa livrée sur les appareils européens¹⁰⁸. Mais le succès appelant le succès, et l'offre du GIE s'étoffant avec l'A310, la commande d'Eastern est rapidement suivie par d'autres contrats. L'année 1978 est bien dans ce domaine une année charnière durant laquelle Airbus parvient à consolider ses positions avec 70 ventes fermes et 12 options. Surtout, 8 nouvelles compagnies se convertissent aux avions sortis des chaînes toulousaines¹⁰⁹, portant à 20 le nombre de clients. À la fin de la décennie, le GIE enregistre 254 commandes fermes et 88 options pour ces deux modèles. La production passe de 73 appareils en 1978, à 127 en 1979. La cadence s'intensifie de deux machines par mois à trois fin 1979 et quatre en 1980.
- 52 La réussite de l'accord Eastern-Airbus a des origines multiples. D'abord, l'avion conçu par les ingénieurs était un bon avion arrivant sur le marché au bon moment. Ensuite, les hommes assis autour de la table de négociation ont su sortir de leur zone de confort et penser *out of the box*, comme on le dirait aujourd'hui. Sa signature coïncide peu ou prou avec l'avènement d'une nouvelle conception du secteur aérien qui s'oriente désormais vers un transport de masse, sans pour autant négliger le confort du passager. Enfin, le *leasing* (« location ») d'appareils, concept totalement novateur en cette fin des années 1970 est désormais monnaie courante. Reconnaissons à Frank Borman un courage certain et une confiance inébranlable en sa stratégie, lui qui déclare encore : « L'Airbus nous apparaît comme un outil essentiel de notre campagne de redressement financier dans les années qui viennent¹¹⁰. » En face, les dirigeants d'Airbus ont aussi été capables de penser autrement. Bernard Lathière, Roger Béteille, Félix Kracht, George Warde, Dan Krook, et la liste n'est pas exhaustive, ont apprivoisé le système américain, ont pris le risque, calculé, d'un test des machines, ont calmement appréhendé l'hostilité locale et ont été suffisamment flexibles pour adapter leur offre aux desiderata de leur client.
- 53 Le 1^{er} novembre 1978, le premier exemplaire des 23 Airbus commandés par Eastern, un A300B4-2C (MSN65), est livré. Depuis, le groupe

produit des avions sur le sol américain et canadien, et plus de 1 800 Airbus sillonnent les cieux du nouveau continent.

BIBLIOGRAPHIE

BOGDAN Lew, *L'Épopée du ciel, de Lindbergh à l'Airbus*, Hachette Littérature, 1988, 529 pages.

KEICHIDI Med et TALBOT Damien, « L'industrie aéronautique et spatiale : d'une logique d'arsenal à une logique commerciale », in COLLETIS Gabriel, LUNG Yannick, *La France industrielle en question. Analyses sectorielles*, La Documentation française, pp. 73-86.

MULLER Pierre, *Airbus, l'ambition européenne*, L'Harmattan, Collection « logiques sociales », 1989, 254 pages.

PICQ Jean, *Les Ailes de l'Europe*, Fayard, 1990, 342 pages.

RUSSELL David Lee, *Eastern Air Line : a History 1926-1991*, McFarlan & Cie, 2013, 247 pages.

SCIACCO Gaëtan, « Le deal Eastern Air Lines – Airbus : quand innovation technologique se conjugue avec audace marketing », *Entreprise et Histoire*, 2013, n° 73, éditions Eska, pp. 158-166.

SPARACCO Pierre, *Airbus : la véritable histoire*, Privat, 2005, 366 pages.

VAN DER HORST, *Unscrambling the Eggs: Eastern Air Lines, Delta Air Lines, and*

the Deregulated Era, master d'histoire, Emory University (Atlanta, Georgie), 2009, 125 pages.

VAN DER LINDEN F. Robert, *Airlines and air mail: the post office and the birth of the commercial aviation industry*, The University press of Kentucky, 2002, 368 pages.

VILLE George, *Les Avions civils, Tome 2 : Le programme Airbus*, COMAREO, 171 pages.

“American and foreign practices in the financing of large commercial aircrafts sales. Hearing before the subcommittee on trade of the committee on ways and means House of Representatives. 95th Congress, second session on operation of the nation's unfair trade practice laws”, 14 juillet 1978, Serial 95-101, Washington, 129 pages.

Archives Airbus.

Archives Eastern Air Lines, Georgia State University Library : <https://digitalcollections.library.gsu.edu/digital/collection/eastern>.

Revue Air & Cosmos et Aérospatiale de 1975 à 1980.

NOTES

1 Cette conférence reprend en l'étoffant l'article de SCIACCO Gaëtan, « Le deal Eastern Air Lines – Airbus : quand innovation technologique se

conjugue avec audace marketing », paru dans la revue *Entreprise et Histoire*, 2013, n° 73, éditions Eska, p. 158-166.

2 L'accord entre le gouvernement de la République fédérale d'Allemagne et le gouvernement de la République française relatif à la réalisation de l'Airbus A300-B, est signé le 29 mai 1969, lors du salon aéronautique du Bourget, entre le ministre français des transports Jean Chamant et Karl Schiller, ministre des Affaires économiques.

3 Airbus est aujourd'hui organisé selon trois divisions : Commercial Aircraft, Defence & Space et Helicopters.

4 Les six membres étaient Günter Scherer, Romeo Zinzoni, Jacques Grangette, Max Fischl, Pierre Caneill et Bernard Ziegler.

5 Airbus est né le 18 décembre 1970 sous la forme d'un Groupement d'intérêt économique (GIE).

6 Est qualifié de *wide body* un avion à fuselage large. Celui de l'A300 a un diamètre de 5,64 m.

7 *Air & Cosmos*, 10 janvier 1975, n° 606, p. 10.

8 Le 23 mai 1974, Air France est la première compagnie à mettre en service l'A300B2-1C (MSN7), immatriculé F-BVGC, entre Paris et Londres. Le MSN (*Manufacturer Serial Number*), est le numéro de production de l'appareil chez son constructeur.

9 Air France, Trans European Airways (TEA), Korean Airlines, Germanair.

10 Du MSN 23 à 39.

11 Celle-ci est effectivement atteinte en septembre 1976.

12 L'extension de certification est accordée le 18 juin par le Secrétariat général à l'aviation civile et commerciale (SGAC). Cet organisme est remplacé par la DGAC le 30 mars 1976.

13 L'A300B10, qui prendra finalement le nom d'A310, est un court moyen-courrier conçu pour transporter 190 à 230 passagers sur un peu plus de 8 000 km. Ce second membre de la famille Airbus est lancé le 6 juillet 1978. Le premier vol a lieu le 3 avril 1982.

14 Ce réacteur est issu de la coopération entre la SNECMA et General Electric qui ont créé la joint-venture CFM International en 1974. Airbus a fait le choix de cette motorisation dès octobre 1969.

15 *Air & Cosmos*, 9 avril 1977, n° 666, p. 23.

16 En novembre 1975, la commission anti-bruit des aéroports allemands décerne à l'A300 le prix du gros porteur le plus silencieux en se basant sur les normes FAR part. 36 (États-Unis) et annexe 16 de l'OACI.

17 Félix Kracht est considéré comme un des pères fondateurs d'Airbus. Son expérience sur le programme franco-allemand Transall, où il était en charge de la coordination entre français et allemands, a été déterminante dans le succès du consortium.

18 Déclaration du 30 avril 1976, au cours du Salon international de l'aéronautique et de l'espace de Hanovre.

19 Dan Krook, ancien responsable des ventes chez Fokker, notamment des F27 Friendship et F28 Fellowship entre chez Airbus en juin 1975.

20 Transavia, compagnie néerlandaise, récupère un A300B2 initialement destiné à Air Siam.

21 SAA a acquis un A300 B2K. Ceux-ci sont dotés d'une voilure équipée de volets Krüger qui améliore la performance aux basses vitesses, notamment au décollage.

22 Cette commande est annulée en 1978.

23 Le contrat porte sur 4 DC10 (2 fermes et 2 options) et 15 727-200 (5 fermes et 10 options).

24 Certains attribuent l'échec de cette vente au refus de Paris d'extrader Abou Daoud, organisateur de la prise d'otage sanglante des athlètes israéliens durant les JO de Munich (septembre 1972), vers la RFA, et du tollé que cela avait suscité aux États-Unis.

25 *Air & Cosmos*, 19 février 1977, n° 659, p. 8 et 9.

26 *Air & Cosmos*, 23 avril 1977, n° 668, p. 7.

27 Du nom de son fondateur Harold Pitcairn (1887-1960), pionnier de l'aviation aux USA, notamment en matière d'autogire.

28 VAN DER LINDEN Robert F., *Airlines and Air Mail: the Post Office and the Birth of the Commercial Aviation Industry*, The University press of Kentucky, 2002, 368 pages, p. 73.

29 Le financier Clement Melville Keys (1876-1952) a présidé l'avionneur Curtiss-Wright et a fondé la compagnie Transcontinental Air Transport (futur TWA).

30 Archives EA, *Airline Executive*, janvier 1978, p. 42. Le service qui utilise pour la première fois le nom AIR-BUS perdure jusque dans les années 60.

31 RICKENBACKER Edward Vernon (1890-1973) est l'as des as américain de la Première Guerre mondiale avec 26 victoires.

32 La compagnie Florida Airways est créée en 1921.

33 Archives EA, Annual report 1976, Miami, Florida, p. 2.

34 Cette année-là, le résultat net est de -51,2 M\$.

35 La dérèglementation lancée par l'administration Carter est inaugurée par le *Airline Deregulation Act* du 24 octobre 1978 et s'achève en 1983. Elle entraîne d'abord le passage d'une situation d'oligopole, coordonnée par les pouvoirs publics, à une concurrence débridée, puis le retour à une situation de concentration. De grandes compagnies telles Pan American, Braniff et bien sûr Eastern Air Lines n'y survivront pas.

36 En 1977, une enquête de satisfaction menée par l'Airline Passengers Association auprès de 10 000 voyageurs aux États-Unis, classe Eastern en 6^e position, loin derrière ses concurrentes. Archive EA, Press Release 1974-1980, p. 111.

37 Archives EA, Annual report 1975, Miami, Florida, p. 1.

38 Ce service, créé en avril 1961, permet d'embarquer sans réservation et de régler son billet à bord pour une somme allant de 15 à 30 \$. Vingt rotations par jour sont assurées quel que soit le taux de remplissage de l'avion. Pour l'anecdote, la navette et les Boeing 727 utilisés sont cédés en 1989 à Donald Trump qui crée la compagnie *Trump Shuttle* en activité jusqu'en 1992.

39 Ce groupe est composé de : Neil ARMSTRONG, Pete CONRAD et John YOUNG qui marcheront sur la Lune (Apollo 11, 12 et 16), Jim LOVELL (Apollo 13), James MCDIVITT (Apollo 9), Tom STAFFORD (Apollo 10), Elliot SEE et Ed WHITE.

40 La mission Apollo 8 (21-27 décembre 1968) collectionne les premières : première mission humaine à quitter la gravité terrestre, à se rendre sur la Lune en orbite basse et à faire le tour de notre satellite, sans compter la photo historique du premier lever de Terre.

41 L'accord prévoit le versement d'une prime de 3,5 %, si le bénéfice annuel est supérieur à 2 % du chiffre d'affaires. À l'inverse, un prélèvement du même pourcentage sera effectué si ce taux n'est pas atteint.

42 Archives EA, Annual report 1976, Miami, Florida, p. 2.

43 Archives EA, Annual report 1975, Miami, Florida, p. 8.

44 Eastern est, avec TWA, la compagnie de lancement du Tristar et doit encore en recevoir 7 jusqu'en 1978.

45 Les B727 sont répartis selon les versions suivantes : 42 B727-200, 46 B727-100 et 27 B727-QC.

46 Les DC9 sont répartis selon les versions suivantes : 72 DC9-31 et 9 DC9-14.

47 Les turbopropulseurs Electra, entrés en service en 1959, sont mis à la retraite en 1977.

48 Le prix du baril dit *Arabian Light*, brut léger très largement utilisé dans l'industrie, qui valait 1,30 \$ en 1970, passe de 2,90 \$ à 11,60 \$ entre octobre et décembre 1973. ANTONIN Céline, « Après le choc pétrolier d'octobre 1973, l'économie mondiale à l'épreuve du pétrole cher », *Revue internationale et stratégique*, 2013/3, n° 91, pp. 139-149.

49 Archives EA, Annual report 1975, Miami, Florida, p. 1.

50 “American and foreign practices in the financing of large commercial aircrafts sales. Hearing before the subcommittee on trade of the committee on ways and means, House of Representatives, 95th Congress, second session on operation of the nation's unfair trade practice laws”, 14 juillet 1978, Serial 95-101, Washington, p. 9.

51 Après avoir obtenu un master en génie aéronautique du California Institute of Technology, en juin 1957, Borman enseigne la thermodynamique et la mécanique des fluides à West Point jusqu'en 1960.

52 « Je suis très, très réticent à l'idée d'acquérir de nouveaux avions, et surtout dans ce cas à cause des mauvaises performances des avions européens » (Archives EA, Annual report 1975, Miami, Florida, p. 10).

53 VILLE Georges, *Les avions civils*, Tome 2 : *Le programme Airbus*, COMAREO, 171 pages, p. 93.

54 « Pourquoi devrions-nous acheter votre avion ? Parce que si vous ne le faite pas, vous êtes mort », RUSSELL David Lee, *Eastern Air Line: a History, 1926-1991*, McFarlan & Cie, 2013, p. 688 (édition électronique).

55 Dan Krook a été « prêté » à Airbus par VFW-Fokker où il était en charge de la ventes des F27 et F28. Il est rappelé en 1979 par le constructeur néerlandais.

56 BOGDAN Lew, *L'épopée du ciel : de Lindbergh à l'Airbus*, Hachette Littérature, 1988, 529 pages, p. 328.

57 “American and foreign practices in the financing of large commercial aircrafts sales. Hearing before the subcommittee on trade of the committee on ways and means, House of Representatives, 95th Congress, second session on operation of the nation’s unfair trade practice laws”, 14 juillet 1978, Serial 95-101, Washington, p. 690.

58 Archives EA, Annual report 1975, Miami, Florida, p. 94.

59 MULLER Pierre, *Airbus, l’ambition européenne : logique d’État, logique de marché*, L’Harmattan, 1989, 254 pages, p. 11.

60 KECHIDI Med et TALBOT Damien, « L’industrie aéronautique et spatiale : d’une logique d’arsenal à une logique commerciale », in COLLETIS Gabriel et LUNG Yanis, *La France industrielle en question, Analyses sectorielles*, La Documentation française, 2006, 151 pages, pp. 73-86.

61 Les appareils dits « queues blanches » sont dénommés ainsi d’après l’absence de livrée d’une compagnie aérienne sur leur dérive car ils ont été produits sans commande client.

62 Cette mise en ligne répond à une demande de Gilbert Trigano, P-DG du Club Méditerranée qui, afin d’attirer une nouvelle clientèle nord-américaine, cherchait un gros porteur pour assurer une navette entre Big Apple et les Antilles françaises. Air France et Airbus contactés avait approuvé cette campagne.

63 80 % de ces voyageurs sont des membres du Club.

64 L’équipe de maintenance répartie entre New York et Pointe-à-Pitre comptait juste deux électriciens, deux mécaniciens et un technicien.

65 Airbus Industrie, Direction des contrats, AI/C/C n° 429, *memorandum of understanding*, Eastern Air Lines, 2 mai 1977.

66 *Air & Cosmos*, 7 mai 1977, n° 670, p. 9.

67 Airbus Industrie, Direction des contrats, AI/C/C n° 429, *memorandum of understanding*, Eastern Air Lines, 2 mai 1977, p. 2.

68 « Eastern louera, sans frais de location », *ibid.*, p. 2.

69 « Il est entendu par les deux parties que le bail sera sans frais de location pour Eastern », *ibid.*, p. 2.

70 Ces moteurs sont disponibles en permanence, l’un à Miami, l’autre à New York, et doivent être immédiatement remplacés en cas d’usage.

71 Sont concernés un groupe initial de six capitaines et trois copilotes formés par Aéroformation (filiale d'Airbus) à Toulouse, puis un total de 23 équipages formés à Miami.

72 Archives Airbus n° T156843, Définition avions Eastern Air Lines, A/DET/S/E, 4 Mai 1977, 7 pages.

73 À la même époque, la bataille juridique autour de la desserte de New York par le Concorde bat son plein. Elle ne se clôture que le 22 novembre 1977 avec le premier atterrissage du supersonique à J. F. Kennedy airport, soit quatre jours avant le premier vol d'un A300 aux couleurs d'Eastern.

74 BOGDAN Lew, *L'épopée du ciel*, *op. cit.*, p. 493.

75 L'ITC agit comme conseil des plus hautes autorités : Présidence, Congrès ou Bureau du représentant américain du commerce.

76 « L'étude de la transaction avait été initiée par la commission elle-même, et non à la suite d'une plainte d'un constructeur américain », WITHIN Richard, « U.S. Checking Airbus Accord », *New York Times*, 24 juin 1977.

77 « C'était la première fois que la commission était impliquée dans une enquête où le problème avait pour objet une location plutôt qu'une vente pure et simple », *ibid.*

78 Cette joint-venture, créée en 1921, entre l'État de New York et le district du New Jersey supervise une grande partie des infrastructures de transport régional (ponts, tunnels, ports maritimes, gares routières...) ainsi que les aéroports de LaGuardia, John F. Kennedy et Newark.

79 Le DC10, par exemple, certifié au poids de 410 000 lb (pounds) (185,9 tonnes) a d'abord été limité à 320 000 lb (145 t) avant d'être autorisé à 364 000 lb (165 t) après travaux.

80 National Airlines, concurrent d'Eastern, qui dessert Miami à partir de LaGuardia avec ses DC10, en profite pour lancer une campagne de publicité vantant cet avantage.

81 Newark est le plus éloigné des aéroports new-yorkais. Situé dans le New Jersey, le coût d'un trajet en taxi est doublé car les chauffeurs, ne pouvant prendre un client dans un autre État, demandent à être payés pour leur retour.

82 Archives Airbus n° T40422, modification du train pour LaGuardia, Bernard Ziegler et A. Fort, A/DET/CG, 8 août 1988, 5 pages.

- 83 VILLE Georges, *Les Avions civils*, T. 2, *op. cit.*, p. 95.
- 84 L'équipage est composé de Bernard Ziegler, commandant de bord et directeur des essais en vol d'Airbus, Udo Günzel, pilote, et Yves Benoist, mécanicien navigant.
- 85 L'appareil aurait pu traverser l'Atlantique d'une seule traite si le vent de face avait été inférieur à 55 nœuds (100 km/h). Mais Eole soufflait ce jour à une centaine de nœud (180 km/h), ce qui obligea l'équipage à faire escale à Gander (Terre-Neuve).
- 86 *Air & Cosmos*, 3 octobre 1977, n° 682, p. 15.
- 87 Le MSN43 remplace momentanément un Boeing 727, d'une capacité moindre de 119 sièges.
- 88 Chiffre pour 33 appareils en service en septembre 1977. *Air et Cosmos*, 26 novembre 1977, n° 694 p. 45.
- 89 La référence prise ici est le « block to block » (cale à cale) qui comprend le temps de vol ainsi que le roulage au sol lors du décollage et de l'atterrissage.
- 90 Eastern ne disposant pas encore des compétences pour assurer la maintenance des CF 6-50C, la compagnie a sous-traité cette tâche à Pan American dont les Boeing 747 étaient équipés du même réacteur.
- 91 *Air et Cosmos*, 4 février 1978, n° 704, p. 27.
- 92 *Air et Cosmos*, 11 mars 1978, n° 709, p. 56.
- 93 CUE Edwardo, « Airbus Lands at National in a Noise Test », *Washington Post*, 13 Avril 1978.
- 94 Il faut dire que du 13 au 20 décembre, le champagne a été servi gratuitement à tous les passagers.
- 95 *Air et Cosmos*, 4 mars 1978, n° 708, p. 5.
- 96 *Air et Cosmos*, 1^{er} avril 1978, n° 712, p. 40.
- 97 Les quatre machines en location depuis décembre 1977 sont comprises dans ce chiffre.
- 98 La version C2 du CF 6-50C améliore les performances de cette famille de réacteur en délivrant une poussée de 52 000 lb, soit 23,5 tonnes.
- 99 *Air et Cosmos*, 15 avril 1978, n° 714, p. 27.
- 100 *Idem*.

101 *Air et Cosmos*, 22 avril 1978, n° 715, p. 11.

102 Représentant démocrate de l'Ohio.

103 « Que notre sous-comité au commerce tiennne des audiences pour examiner dans le détail les subventions directes accordées par les gouvernements étrangers aux importations d'avions commerciaux aux États-Unis ». « American and foreign practices in the financing of large commercial aircrafts sales. Hearing before the subcommittee on trade of the committee on ways and means House of Representatives. 95th Congress, second session on operation of the nation's unfair trade practice laws », 14 juillet 1978, Serial 95-101, Washington, p. 2.

104 « Comme vous l'avez si bien dit, il ne s'agit en aucun cas d'une tentative de promouvoir un concept "achetez américain" ou d'entraver de quelque manière que ce soit le libre-échange. Nous voulons que nos compagnies achètent les meilleurs avions au prix le plus bas et aux meilleures conditions possibles, mais nous voulons également savoir si ce libre-échange est un commerce juste, et s'il existe effectivement des pratiques commerciales déloyales », *ibid.*, p. 51.

105 *Idem*, p. 82.

106 « Cher Frank, j'ai pris note avec mécontentement de la décision d'Eastern Air Lines d'acheter 23 A300 à la société française Airbus Industrie. Personnellement, je ne peux pas croire que la structure des routes d'Eastern soit si unique et le seuil de rentabilité des passagers au milles si ténu qu'il justifie de ne pas utiliser les avions de ligne commerciaux américains actuels ou proposés », *ibid.*, p. 57.

107 « L'A300B (...) est composé de technologie et de matériels venus des deux côtés de l'Atlantique – un produit véritablement international qui soutient l'emploi à Toulouse, Hamburg, Manchester et Madrid aussi bien qu'en Ohio, en California, en Arizona, à New York et dans l'Illinois. En réalité, comme le souligne Eastern Air Lines, une large part des composants de l'A300B – environ 33 % – sont produits aux États-Unis (...). General Electric fourni les réacteurs, Collins et King Radio les équipements de communication et Garrett AiResearch le système d'air conditionné et l'APU (Automatic Power Units). Plus de 100 autres entreprises américaines vendent des équipements qui embarquent sur l'A300B », « Editorial Aerospace is international », *Aviation week & space technology*, vol. 108, n° 22, 29 mai 1978, p. 9.

108 Le 11 septembre 1984, la prestigieuse compagnie Pan Am World Airways annonce la signature d'un contrat portant sur la location de 12 A300 et 4

A310-200 durant 4 ans, plus l'achat ferme de 12 A310-300 et 16 A320. S'ajoute à ce premier volet, la prise d'options sur 13 A310-200 et 34 A320. Si une quarantaine d'A300 et A310 furent bien livrés, les A320 ne volèrent jamais sous les couleurs de Pan Am, celle-ci subit le même sort qu'Eastern et disparaît en décembre 1991.

109 Ces compagnies sont : Alitalia, Hapag Lloyd (Allemagne), Iberia, Iran Air, Malaysian Airlines, Olympic Airways, Pakistan International et Philippine Airlines.

110 *Revue Aérospatiale*, mai-juin 1978, n° 84, p. 4.

RÉSUMÉS

Français

Après une année 1976 difficile du point de vue commercial, Airbus propose en 1977 de prêter 4 A300B4 à la compagnie américaine Eastern Air Lines. Celle-ci pourra ainsi tester les capacités de l'avion européen en condition opérationnelle et décider si elle achète le produit. Ce *deal* à coût zéro pour Eastern, jamais réalisé dans le domaine du transport aérien, est motivé par la difficulté de l'avionneur à pénétrer le marché outre-Atlantique, dominé par Boeing, McDonnell Douglas et Lockheed. Il dénote l'esprit novateur qui anime les équipes du GIE Airbus, non seulement dans le domaine technologique, mais aussi commercial et marketing. À l'issue des six mois de test, et malgré les critiques et difficultés rencontrés, le pari est gagné et Franck Borman, CEO d'Eastern, passe commande de 23 appareils. Ce contrat peut être qualifié de charnière dans l'histoire de l'avionneur, car il valide la qualité de l'A300B et apporte une réelle crédibilité à la jeune firme basée à Toulouse.

English

In 1977, following a tough year, Airbus Commercial offered to entrust four A300B4s to the American company Eastern Airlines to trial. By Easter, Eastern Airlines had the opportunity to test the operational capabilities and condition of the aircraft prior to making a decision to purchase. This unprecedented offer in the field of air transportation was motivated by the difficulties Airbus experienced in entering the American domestic market dominated by Boeing, McDonnell Douglas and Lockheed. The original offer proposal highlighted the innovative spirit driving the GIE Airbus teams, not only in the technical field, but also in the sales and marketing campaign. Following a six month trial and despite the criticisms and difficulties encountered, the trial paid off and Frank Borman, CEO of Eastern Airlines placed an order for 23 aircraft. This was a pivotal turning point in the history of Airbus, validating the quality of the A300B product and the credibility of the young firm.

INDEX

Mots-clés

Transport aérien, aviation commerciale, Airbus, A300, Eastern Air Lines

Keywords

Air transport, commercial aviation, Airbus, A300, Eastern Air Lines

AUTEUR

Gaëtan Sciacco

Airbus, historien de l'aviation

Gaetan.sciacco@airbus.com