

L'immobilisation de la flotte de Swissair: un rappel à la raison économique

Un procès pénal cherche à désigner les coupables de la débâcle de Swissair, ce fleuron de l'aviation nationale. Le verdict – encore inconnu au moment de mettre sous presse – suscite un fort engouement médiatique. Il serait, cependant, plus important de s'interroger sur les facteurs politico-économiques qui ont généré les structures, comportements et résultats annonciateurs – ou presque – d'une telle débâcle. On ne peut pas accuser une défaillance du marché, car il n'y eut pas de véritable marché pendant longtemps. Plusieurs éléments donnent à penser que les erreurs commises en matière de politique économique ont joué un rôle de tout premier plan. La prise de contrôle de Swiss par Lufthansa a permis au marché de rappeler le politique à la raison économique.

Swissair, qui était jusqu'à son immobilisation au sol («grounding») en 2001 l'aune à laquelle on mesurait toute chose dans l'aviation commerciale suisse, fut fondée en 1931 et, jusqu'après la Deuxième Guerre mondiale, développa sa flotte et ses liaisons sur une base purement privée, risques compris. En 1947, elle augmenta son capital-actions pour pouvoir offrir des vols long-courriers. La Confédération entra alors dans le capital à hauteur de 30%, octroya des prêts, assuma des cautionnements et contribua encore à la formation des pilotes (à partir de 1951)¹. La loi sur l'aviation du 21 décembre 1948 (LA, RS 748.0) désigna Swissair comme l'instrument principal de la politique aéronautique et la réglementa à la façon d'un service public. Les liaisons entre la Suisse et les centres étrangers furent assurées dès lors uniquement par Swissair, en vol direct. Il régnait une situation de type monopolistique qui a survécu jusqu'au cœur des années nonante². Le *Rapport sur la politique aéronautique de la Suisse* en est d'autant moins compréhensible, lui qui considère que le régime adopté était majoritairement libéral et confiant dans les capacités de l'économie privée de marché³.

Ascension fulgurante de la «banque volante»

À partir des années soixante, réaliser des gros bénéfices était pour Swissair chose aisée: la mondialisation de l'économie et les voyages d'agrément provoquaient une forte croissance de la demande, alors que les prix dont elle devait s'acquitter demeuraient inélastiques, faute d'alternative. À l'intérieur, Swissair était protégée de la concurrence par son statut quasi étatique, à l'étranger par des ententes et des traités. Dans les principaux pays de destination opéraient également des «champions nationaux», qui avaient conclu entre eux des

ententes sur les prix et les prestations au sein du cartel de l'IATA. Ce dernier resta actif jusque dans les années nonante et était soutenu par les États concernés. C'est ainsi que, malgré des coûts élevés – les salaires des pilotes de Swissair étaient parmi les plus élevés du monde et les «fournisseurs attirés» ne perdaient sans doute rien non plus –, Swissair réalisait des résultats allant de «bons» à «très bons». Une grande partie des bénéfices étaient investis dans des entreprises annexes toujours plus éloignées du trafic aérien, comme les services au sol, l'entretien d'avions, le service de restauration («catering»), les boutiques hors taxe, la billetterie, et même des hôtels en Suisse et à l'étranger. Swissair se transforma ainsi en un groupe lié à l'aviation et actif dans le monde entier: une «banque volante», selon quelques plaisantins⁴.

Un tournant synonyme de défaillance politique

La libéralisation des transports aériens, commença vers 1980 à faire boule de neige à partir des États-Unis, pour atteindre finalement l'Europe en 1991. Elle marqua la fin de cette situation de rente dans l'aviation internationale, mais ce n'était pas une surprise à laquelle il aurait été impossible de se préparer. Les réseaux des membres de l'IATA comptaient beaucoup trop de liaisons directes et trop peu de plateformes aéroportuaires où regrouper les vols. Les transports étaient d'une qualité et d'un prix cartellisé excessifs (vols directs et fréquents dans des avions souvent à moitié vides). Il était évident que le déclin du cartel accélérerait le regroupement du trafic et que les gains d'efficacité ainsi obtenus provoqueraient une érosion des prix. Il était tout aussi clair que cette optimisation nécessiterait de démanteler les surcapacités issues de la période cartellaire, ce qui mettrait sous pression les prix des intrants (salaires des pilotes compris). Il apparaissait enfin nettement que face à ces changements, les petites compagnies aériennes seraient obligées d'envisager des alliances ou des coopérations internationales pour survivre sur un marché concurrentiel en plein essor.

Lors de la campagne précédant le vote de décembre 1992 sur l'EEE, les dirigeants de Swissair insistèrent sur le fait que ces risques,



Markus Saurer
Économiste, consultant
indépendant, Steffisburg

de même que les contraintes économiques et entrepreneuriales, s'aggravaient en cas de rejet de l'EEE. C'est ainsi qu'ils préparèrent en secret le projet Alcázar consistant à fusionner Swissair avec KLM (Pays-Bas), SAS (Scandinavie) et AUA (Autriche). Les signaux d'un tournant furent donnés par les politiciens en 1993 et Alcázar échoua en raison de la résistance politique de la Suisse et des autres pays impliqués. L'«hypertrophie» de Swissair – qui restait, d'ailleurs, encore rentable – leur masquait manifestement l'inefficacité de l'entreprise qui jouait sa survie dans un contexte de moins en moins favorable. Une majorité de politiciens se croyaient tenus de ne pas lâcher l'instrument de la politique aéronautique suisse et en sonnèrent ainsi le glas.

Une chute marquée par de mauvais risques

Il y aurait certes eu d'autres alliances prometteuses, mais la crédibilité de Swissair et de la politique suisse auprès des partenaires potentiels avait été rudement entamée par le veto contre Alcázar. Par la suite, la direction de l'entreprise fit indubitablement preuve de maladresse dans sa stratégie, mais c'est aussi la peur d'autres ingérences politiques irréfléchies qui l'accula à la stratégie risquée dite «du chasseur», par laquelle Swissair, ou plutôt le groupe SAir qui en était issu en 1997, espérait atteindre la taille critique désormais nécessaire en procédant à des acquisitions et participations à ses seuls risques. La «banque volante» n'y gagna, cependant, que des mauvais risques entrepreneuriaux et politiques (par exemple avec Sabena), qui mangèrent effectivement ses fortes réserves en un clin d'œil et menèrent à la faillite. Sa puissance financière initiale avait sans doute entraîné la direction du groupe à l'imprudence, alors que les possibilités d'acquisition et de participation présentaient des risques de plus en plus importants du fait de l'évolution du marché et de la concurrence.

Un phénix aussitôt calciné

Les événements qui ont suivi l'immobilisation au sol de la flotte de Swissair sont sans doute encore dans toutes les mémoires: les politiciens, qui avaient négligé de moderniser les conditions-cadres – ce qui aurait aussi nécessité que le conseil d'administration de SAir Group ne soit plus composé sur une base purement politique –, voulurent ranimer le cadavre. Par des méthodes discutables, ils obtinrent de la Confédération, des cantons, mais aussi des banques et de particuliers, 4 milliards de francs, avec lesquels Swiss fut fondée et mise en service sur les restes de Swissair (projet Phénix). Les liaisons de la Suisse avec le

monde n'étaient pourtant pas menacées, car depuis le «grounding», pratiquement toutes les destinations étaient très bien desservies par des entreprises étrangères, et à meilleur prix qu'avant. Un objectif apparemment plus crédible était de ne pas réduire les employés de SAir Group au chômage.

Le Parlement définit donc la structure «optimale» de l'entreprise et Swiss fut gérée en lien étroit avec l'Administration fédérale des finances. Il se produisit, dès lors, l'inévitable, comme l'avait prédit un groupe d'économistes qui avait plusieurs fois tiré la sonnette d'alarme: Swiss ne parvint pas à voler de ses propres ailes. En trois ans, les 4 milliards avaient été dépensés et une nouvelle immobilisation au sol n'était pas exclue. Ceci ramena, enfin, la majorité des politiciens à la raison économique et ils cessèrent de s'opposer à la reprise de Swiss par Lufthansa. En 2005, au terme d'une odyssée politique sans précédent dans le monde entier, on franchit le pas qui serait très probablement survenu en 2001, après l'immobilisation de la flotte et une faillite «ordinaire» de Swissair, si la Confédération n'était pas intervenue.

Conclusion

Même si le procès Swissair devait aboutir à des condamnations, il ne faut pas oublier une chose: la majorité des représentants de la politique économique portent une part de responsabilité dans le naufrage de Swissair. La leçon aura coûté quelques milliards avant que la politique aérienne ne revienne au bon sens économique. Elle ne doit pas être oubliée, mais servir au contraire la libéralisation prochaine de l'électricité, de la poste, de Postfinance, des chemins de fer et, enfin et surtout, la privatisation de Swisscom. ■

- 1 Arrêté fédéral du 10 avril 1951 concernant l'aide de la Confédération pour l'amortissement et le renouvellement du parc d'avions de la Swissair (FF 1951 I 913).
- 2 Pour une description compacte et une analyse des liens existant entre la réglementation et les mutations structurelles, voir Vaterlaus, Saurer, Spielmann, Worm et Zenhäusern, *Staatliche sowie private Regeln Strukturwandel*. Strukturberichterstattung n° 28, série d'études du Secrétariat d'État à l'économie (Seco), 2005.
- 3 *Rapport sur la politique aéronautique de la Suisse* du 10 décembre 2004 (FF 2005-0197 1655).
- 4 Voir <http://fr.wikipedia.org/wiki/Swissair>.