Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 25 (1967)

Heft: 4

Artikel: Développement et problèmes d'avenir de notre compagnie nationale de navigation aérienne

Autor: Berchtold, W.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-136215

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: 11.07.2025

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

Développement et problèmes d'avenir de notre compagnie nationale de navigation aérienne[1]

Dr W. Berchtold
Président de la direction de Swissair S.A., Zurich

Depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, le transport aérien a pris un essor énorme. Celui-ci est, en général, tellement connu que je puis renoncer à citer des chiffres. Parmi les principaux facteurs qui ont contribué à ce développement, il faut mentionner la vitesse. Au cours des vingt dernières années, elle a triplé en ce qui concerne les avions commerciaux et, aujourd'hui déjà, elle approche de celle du son. L'aviation militaire, elle, a déjà dépassé la limite du son et l'évolution de la technique a atteint, actuellement, un point où la construction d'un gros avion de transport ayant une vitesse deux ou trois fois supérieure à celle du son ne paraît plus être qu'une question de temps et peut-être de peu d'années seulement.

Malgré cela, ce serait une illusion de croire que la vitesse est, à elle seule, la cause des progrès extraordinaires réalisés par le transport aérien. D'autres facteurs ont été nécessaires pour établir les fondements de cet énorme développement dont nous sommes les témoins aujourd'hui. L'accroissement de la vitesse a nécessité des moteurs plus puissants et ceux-ci ne pouvaient être montés que sur des avions de plus grandes dimensions. L'économie du transport aérien exige, en outre, un certain rapport entre le poids total d'un avion et la charge utile qu'il peut emporter, de sorte que les appareils de transport modernes ne sont pas devenus seulement plus rapides, mais encore toujours plus lourds. Avec l'accroissement du poids au décollage, il a été possible, également, d'augmenter la quantité de carburant. C'est ainsi que les avions long-courriers d'aujourd'hui peuvent parcourir des milliers de kilomètres sans devoir faire escale. Ces facteurs ont contribué à améliorer l'économie du transport aérien civil à un tel point qu'ils ont rendu possible un essor dépassant toute attente. Les frais d'acquisition des avions modernes ont cependant augmenté, eux aussi, d'une façon ahurissante. Le premier quadrimoteur long-courrier disponible après la guerre, le DC-4, coûtait environ deux millions de francs suisses. Son successeur, plus rapide, plus grand et équipé d'une cabine étanche, le DC-6B, mis en service au début des années 50, atteignait déjà un prix d'environ six millions de francs. Mais les quadriréacteurs du type DC-8, utilisés depuis 1960, furent vendus, au début, au prix de vingt à vingt-cinq millions de francs alors que les modèles plus récents, dont les possibilités ont été améliorées, coûtent, à l'heure actuelle, environ trente-cinq millions de francs. Un nouveau bond énorme sera réalisé avec

[1] Exposé présenté à l'assemblée générale de l'Association des Industries Vaudoises et de la Chambre Vaudoise du Commerce et de l'Industrie, septembre 1967.

l'apparition du plus récent des avions à grande capacité, le Boeing 747 qui devrait entrer en service à partir de 1970. Son prix de vente est, aujourd'hui, d'environ cent millions de francs. Enfin, en raison des frais de développement considérables qu'il entraîne, le futur avion supersonique américain devrait coûter plus de 200 millions de francs par unité. Ainsi, le transport aérien moderne est en voie de devenir une industrie où l'accumulation des capitaux sera peut-être même plus considérable que dans les grandes entreprises ferroviaires.

Malgré cet énorme accroissement du prix d'achat des avions de transport modernes et l'augmentation incessante des frais de personnel et de matériel, les dépenses spécifiques de production ont, jusqu'à maintenant, pu être continuellement diminuées. C'est une caractéristique des entreprises à gros investissements de capitaux d'être à même d'abaisser, grâce à une exploitation intensive, les frais de production moyens jusqu'à un minimum. Si, toutefois, l'exploitation est insuffisante, les dépenses augmentent alors d'une façon fatale. L'art de diriger avec succès une entreprise de transport aérien consiste donc à faire voler les avions le plus possible, mais en les utilisant de telle sorte que soit assurée une occupation totale suffisante et que demeure garanti un entretien sûr.

En général, on constate que les frais moyens de production par tonne-kilomètre offerte ont pu être diminués de moitié, par rapport aux résultats obtenus il y a vingt ans avec les avions de l'époque, grâce à la plus haute productivité des appareils à réaction actuels. La condition essentielle demeure, cependant, une utilisation intensive des gros avions modernes. La baisse des tarifs passagers a été rendue possible, en outre, par la réduction des dimensions des sièges et l'utilisation maximum de la cabine. Ainsi, l'IATA a introduit les classes touriste et économique où la diminution des tarifs a été réalisée aux dépens du confort. Sans cette base économique, qui a permis une diminution progressive des tarifs du transport aérien, l'essor extraordinaire de celui-ci durant les vingt dernières années n'aurait pas été rendu possible. La seule augmentation de la vitesse n'aurait pas été suffisante pour atteindre ce résultat.

Et cependant, cette évolution ne semble pas être encore terminée. Il est vrai que, récemment, quelques difficultés dans la structure se sont fait jour lors de la mise au point du projet du futur Jumbo-Jet, de sorte que la diminution des frais spécifiques d'exploitation annoncée au début par la maison Boeing ne pourra, vraisemblablement, pas être réalisée dans toute la mesure prévue. Quoi qu'il en soit, une sensible réduction des frais sera cependant obtenue, qui, dans le cas le plus défavorable, devrait pouvoir tout de même absorber l'augmentation continue des frais de personnel et de matériel de sorte qu'il devrait être possible d'éviter, pour le moment, l'augmentation générale des tarifs qui, autrement, deviendrait nécessaire.

Ce problème des frais se présente d'une façon nettement plus défavorable en ce qui concerne les projets actuellement connus d'avions supersoniques. Sans tenir compte du rayon d'action insuffisant qui ne permettra pas, semble-t-il, des vols directs de Suisse à New York, les calculs faits jusqu'à présent montrent que les

frais d'exploitation spécifiques de cet avion ne pourront guère être amenés au niveau de ceux des avions à réaction actuels et qu'ils seront, en tout cas, plus élevés que ceux des Jumbo Jets. De ce fait, des problèmes très délicats vont se poser au transport aérien mondial car s'il faut appliquer des tarifs plus élevés pour les vols avec les avions supersonniques, le marché de ces appareils pourrait se rétrécir sensiblement, ce qui entraînerait une nouvelle augmentation des frais d'acquisition. Reste à savoir si l'on pourra résister à la tentation d'une politique de dumping. Dans le domaine subsonique, l'avènement d'avions toujours plus grands qui se profile également dans le secteur des lignes de courtes distances, conduira, avec le temps, à des diminutions relatives des frais spécifiques d'exploitation.

C'est dans ce cadre économique que notre compagnie nationale de navigation aérienne Swissair s'est développée depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Après la guerre, de fortes divergences d'opinions se firent jour dans notre pays quant à l'organisation du futur transport aérien suisse. Alors que les milieux de la droite et de l'économie privée faisaient, en général, appel à la prudence et envisageaient une solution suisse dans le cadre d'une, éventuellement plusieurs, entreprise privée aux moyens et buts restreints, la gauche, favorable au progrès, proposait des solutions d'envergure plus vaste et voulait que l'organisation de l'aviation civile soit placée dans les mains de l'Etat. Le tournant décisif fut pris lorsqu'une commission d'experts, constituée par le Conseiller fédéral Celio et présidée par celui qui, alors, était le délégué du Conseil fédéral à l'aviation civile, le professeur Eduard Amstutz, établit un projet prévoyant la concentration des moyens limités de notre petit pays au sein d'une compagnie nationale. Celle-ci devrait être dirigée d'après les principes de l'économie privée mais avec une participation de la Confédération, des cantons et des communes égale à un tiers du capital-actions proposé de vingt millions de francs. Ce montant sembla à l'époque élevé et fut aussi combattu car il reflétait le projet d'une compagnie de navigation aérienne à l'activité intercontinentale, c'est-à-dire mondiale.

Des doutes furent exprimés dans de très larges milieux à l'égard d'un tel projet et cela au sein même de la Swissair d'alors. On était d'avis que ce serait de la présomption pour notre petit pays de vouloir concurrencer les puissantes compagnies étrangères sur les grandes routes mondiales. Une telle tentative obligerait le pays à pratiquer une politique aéronautique protectionniste en faveur de la compagnie nationale, politique pour laquelle, de toutes façons, le peuple suisse n'avait pas de sympathie et qui finirait d'ailleurs par une aventure financière. Une opinion extrême défendit même le point de vue que les intérêts de notre pays seraient mieux servis si la Suisse se contentait d'installer quelques aéroports bien aménagés pour les mettre à la libre disposition des compagnies étrangères. Ces milieux recommandèrent donc que la Suisse adoptât une politique aérienne passive. D'autres sceptiques considéraient comme une illusion l'idée que des avions venant d'outre-mer pourraient atterrir un jour sur un aéroport suisse et ils étaient d'avis qu'il serait préférable de créer des services d'apport à destination des grands centres de trafic européens. Ce scepticisme qui, aujourd'hui, paraît borné reflète très clairement le fait

que notre pays continental n'a pas de tradition maritime. Dans d'autre petits pays, comme la Hollande ou la Scandinavie, ces questions ne furent jamais soulevées et leur participation active au trafic aérien intercontinental a toujours été considérée comme une chose allant de soi.

Après quelques hésitations et beaucoup de réticences, Swissair, qui avait uniquement repris son activité d'avant-guerre et qui ne voulait rien savoir d'une participation directe de l'Etat, consentit à jouer le rôle d'une entreprise nationale de transport aérien d'économie mixte. Les Chambres fédérales confirmèrent son existence et ses tâches dans la loi fédérale sur la navigation aérienne qui se trouvait en discussion à ce moment.

Ainsi fut prise une décision d'une portée qu'on ne pouvait pas encore prévoir à l'époque. Le conflit entre les partisans de l'étatisation du transport aérien et les défenseurs d'une solution basée sur la seule économie privée avait conduit à un compromis qui, par la suite, devait se révéler parfaitement constructif et viable, soit la création d'une société d'économie mixte. Le compromis était constructif parce qu'il tenait compte d'une façon appropriée de la nature même du transport aérien. Les partisans d'une solution basée sur la seule économie privée faisaient fausse route dans la mesure où ils n'avaient pas pris en considération le fait que l'exploitation de lignes aériennes régulières représente une activité d'intérêt général et que, pour cette raison, on ne peut pas en exclure l'Etat. Dans tous les pays du monde, l'exploitation des services de transports réguliers est devenue une chasse-gardée que l'Etat se réserve ou, s'il en charge une entreprise privée, il le fait sous la forme d'une concession, sous son contrôle et aux conditions qu'il fixe.

Ce n'est pas par hasard que le trafic postal, partout et de tout temps, a fait l'objet d'un droit de régale de l'Etat. En ce qui concerne le trafic aérien d'aujourd'hui, il y a lieu de préciser que l'exploitation de toute ligne internationale est liée à l'octroi de droits de trafic qui font l'objet d'accords bilatéraux entre Etats intéressés. Sans la participation de l'Etat, il n'y a pas de trafic aérien et surtout pas de trafic international. C'est pourquoi, ce fut une erreur de vouloir refuser la participation de l'Etat à cette forme de transport dont on pouvait prévoir la rapide évolution.

D'autre part, c'eût été une faute aussi grande, et même fatale, si l'on eût chargé une régie d'Etat du trafic aérien. Avec l'extraordinaire rapidité des progrès techniques, avec l'intensification des investissements qui caractérise le transport aérien moderne, une entreprise d'Etat n'eût pas réussi à résoudre les problèmes de financement. L'établissement d'un réseau au long cours, même s'il avait été tenté, serait resté bloqué dès le début. Cette thèse n'est pas infirmée par le fait que certains pays ont développé leur transport aérien sur des bases purement étatiques et qu'ils ont, malgré cela, participé à l'essor général. Quand un Etat se charge lui-même de résoudre une tâche économique, il importe toujours de savoir quel est cet Etat et de quelle tâche il s'agit. Un gouvernement totalitaire peut tout faire. Un pays avec des intérêts de grande puissance et un besoin de prestige fortement développé peut aussi mobiliser, de façon relativement facile, des fonds considérables du contribuable lorsqu'il s'agit de satisfaire le prestige national. Et justement dans le transport

aérien, les questions de prestige national jouent, comme on le sait, un rôle extraordinairement important. En revanche, un petit pays démocratique, et de plus, fédéraliste tel que la Suisse s'efforce d'être prudent et économe de l'argent de ses contribuables. Si ce n'était pas le cas, nous n'aurions jamais eu la réputation d'avoir des finances solides sur laquelle a reposé jusqu'à présent la stabilité de notre monnaie. Le citoyen suisse n'a guère de compréhension pour les besoins de prestige de l'Etat et n'est pas prêt, non plus, à payer des impôts pour ceux-ci.

Avec la création d'une compagnie nationale de navigation aérienne, toutes les conditions n'étaient, cependant, pas encore réunies pour assurer un développement couronné de succès. J'ai déjà signalé que la Swissair d'alors ne s'était déclarée prête à remplir le rôle qui lui était dévolu qu'avec hésitation. Certains membres du Conseil d'administration étaient opposés à l'idée de la création de services à destination des pays d'outre-mer. Cette idéé fut même présentée comme une utopie fantastique de dilettantes n'ayant aucune connaissance professionnelle sérieuse. La direction de l'entreprise, à l'époque, avait elle-même négligé de faire appel aux conseils de spécialistes du pays qui avait le plus contribué au développement des avions de bombardements à longue distance de la deuxième guerre mondiale, à savoir les Etats-Unis d'Amérique. Seuls quelques pilotes, qui avaient vécu les temps des pionniers, prirent des contacts de leur propre initiative et s'efforcèrent d'acquérir de la documentation. Mais leurs suggestions furent repoussées avec mauvaise humeur par les dirigeants d'alors. Ayant confiance dans l'œuvre de pionnier que Swissair avait réalisée durant la période d'avant-guerre, ceux-ci croyaient posséder suffisamment de connaissances professionnelles pour pouvoir développer le futur transport aérien à la manière suisse. Ils étaient d'avis que l'on n'avait rien à apprendre des Américains et se limitèrent à des expériences sans but très précis. Il manquait à l'entreprise la ferme volonté d'une direction résolue. Et l'impossibilité de contrôler le dynamisme de la nouvelle évolution avec les méthodes pragmatiques du passé devait se révéler rapidement. C'est pourquoi, il ne faut pas trop s'étonner que la jeune entreprise ait été pratiquement débordée par le développement impétueux d'après-guerre et qu'au début de l'année 1950, elle ait passé par une crise de croissance, accentuée encore par la dévaluation des devises européennes en automne 1949. A ce moment déjà, les avions acquis par Swissair étaient dépassés sur le plan technique dans l'important secteur de l'Atlantique-Nord et la société se trouva dans l'impossibilité financière d'acheter des avions modernes capables de faire face à la concurrence. La compagnie se tourna alors vers le gouvernement fédéral et demanda un appui financier à l'Etat. Cela fit naître une discussion orageuse dans l'opinion publique suisse sur l'échec de la politique aéronautique suisse dont les actionnaires de Swissair furent les premiers à faire les frais. Les Chambres fédérales répondirent avec hésitation et avec de multiples réserves à la demande d'aide. Comme prix du financement de deux avions long-courriers modernes du type DC-6B, d'une valeur de 15 millions de francs, et d'une garantie restreinte des amortissements, Swissair dut s'engager à réduire son capital de 30 %, c'est-à-dire de 20 à 14 millions de francs et accepter, en outre, une sévère tutelle fédérale.

Entre-temps, la direction de la compagnie fut soumise à une réorganisation profonde. En 1951, un chef d'entreprise dynamique, le Dr Rudolf Heberlein, de Wattwil, prit la présidence du Conseil d'administration. Sept ans plus tard, à la suite de sa mort trop tôt survenue, il fut remplacé par M. Ernest Schmidheiny, industriel, de Céligny, dont les vues claires, l'audace et la fermeté conduisirent l'entreprise durant une phase décisive de son développement.

Aujourd'hui, après le retrait de M. Schmidheiny, c'est M. Fritz Gugelmann, ingénieur, de Langenthal, qui est à la tête du Conseil d'administration. Celui qui vous parle prit, en pleine crise de l'année 1950, la responsabilité de la direction et eut la chance de pouvoir compter sur l'appui de personnalités marquantes qui se sont succédé à la tête du Conseil d'administration pour résoudre une tâche qui sort quelque peu du cadre ordinaire de notre petit pays.

Notre premier but fut de créer des bases solides pour assurer des résultats positifs sur l'Atlantique-Nord. A cet effet, nous avons dû mettre sur pied une organisation de ventes dynamique à New York qui, peu à peu, fut étendue à l'ensemble du continent nord-américain. L'organisation de la compagnie, qui n'était pas clairement définie, fut entièrement remodelée en tenant compte des expériences faites par de bonnes compagnies étrangères et des enseignements fournis par la nouvelle science du « management » industriel. Nous avons donné une grande importance à une organisation hiérarchique conséquente et à une claire répartition des tâches et des responsabilités, en nous attachant au principe d'une délégation des compétences aussi étendue que possible aux organes exécutifs. Nous avons dû assainir l'exploitation et faire disparaître certaines tendances à l'improvisation, nées à l'époque des pionniers et qui avaient été conservées pour des raisons mal comprises d'économie. En lieu et place, nous avons adopté des règles de vols précises et systématiques, développées par les Américains et comprenant des examens périodiques pour les pilotes. Nous avons apporté un soin tout particulier à notre service à la clientèle et veillé à offrir un service de toute première qualité sur nos avions, carte de visite, dans le monde entier, des meilleures traditions de l'hôtellerie suisse. Ayant confiance dans nos équipages suisses, dans leur sens des responsabilités et dans leur ardeur au travail, pouvant compter sur les capacités de notre personnel commercial et sur le travail de qualité auquel, depuis toujours, nous a habitué notre personnel technique, nous étions convaincus de pouvoir offrir à nos passagers un service qui ne serait pas inférieur à celui de nos concurrents étrangers. Lorsqu'en août 1951, les deux DC-6B, financés par la Confédération, furent mis en exploitation, le succès sur l'Atlantique-Nord ne se fit pas attendre. Il fut si convaincant que les trois premières grandes banques de notre pays firent confiance à Swissair et nous accordèrent les crédits nécessaires pour acquérir quatre autres avions du même type. Avec cette flotte, nous avons amélioré notre service sur l'Atlantique-Nord ainsi que vers le Proche-Orient et avons pu ouvrir la ligne de l'Atlantique-Sud jusqu'au Brésil. Une année plus tard, à fin 1955, notre situation financière s'était consolidée à tel point que nous pouvions rembourser à la Confédération les fonds qu'elle nous avait avancés et retrouver ainsi notre entière liberté d'action.

Dès lors, le chemin était ouvert pour un financement normal de nos investissements ultérieurs par l'émission d'actions et d'obligations sur le marché suisse des capitaux. Jusqu'en 1960, nous avons augmenté peu à peu notre capital-actions de 14 à 105 millions de francs et nous avons pu placer sur le marché quatre emprunts obligataires d'un total de 160 millions de francs. Dès 1957, nous avons agrandi notre flotte d'avions long-courriers par l'acquisition de cinq DC-7C, avions plus modernes et plus rapides que les DC-6B. Ainsi fut-il possible d'inaugurer une nouvelle ligne au long-cours à destination de l'Extrême-Orient, jusqu'à Tokio, et de prolonger notre route de l'Atlantique-Sud jusqu'à Buenos-Aires puis Santiago du Chili. En Europe, nous avons modernisé nos services par la mise en exploitation des bimoteurs Convair « Metropolitan » appréciés de tout le monde et qui sont, aujourd'hui, les seuls avions à hélices de notre flotte. Ils en seront retirés au cours de l'année prochaine. De 1951 à 1960, c'est-à-dire jusqu'au seuil de l'ère des avions à réaction, Swissair a investi dans ses avions à hélices du type DC-6B, DC-7C et Convair « Metropolitan » 170 millions de francs suisses et elle a pu, au cours de cette même période, amortir intégralement ce montant. Personne n'aurait pu imaginer une telle évolution lorsqu'il fut question, aux Chambres fédérales, d'une aide de la Confédération de 15 millions de francs assortie de dures conditions.

Par la suite, l'ère de l'avion à réaction a exigé des efforts financiers encore beaucoup plus grands. Durant la première étape de développement, notre flotte d'avions à réaction était formée de quatre appareils du type DC-8 qui, aujourd'hui encore, sont utilisés presque exclusivement sur l'Atlantique-Nord, de huit quadriréacteurs CV-990 « Coronado », quelque peu plus petits que les DC-8 et qui assurent les services vers le Proche-Orient, l'Extrême-Orient, l'Amérique du Sud et l'Afrique Occidentale, et, enfin, de sept « Caravelles » pour les services sur courtes distances en Europe. Cette flotte représente un investissement d'environ 400 millions de francs. La transition à l'avion à réaction a impliqué, pour Swissair, une tâche considérable dans le domaine technique et financier ainsi que sur le plan de l'organisation et de l'exploitation. Cette transition nous mit à dure épreuve. Nous l'avons surmontée avec succès grâce à une coopération étroite avec la compagnie scandinave SAS, avec laquelle nous avons pu nous mettre d'accord sur une politique commune du matériel et une répartition adéquate des tâches dans le domaine de l'entretien technique. L'an passé, les deux compagnies ont décidé de poursuivre cette coopération qui, maintenant, a pour but le développement en commun des flottes de DC-8 et l'introduction, par les deux entreprises, des nouveaux bimoteurs à réaction DC-9 qui doivent remplacer, sur les lignes européennes, les Convair « Metropolitan » et, plus tard, les « Caravelles ».

La croissance irrésistible du transport aérien mondial n'a accordé aucun répit à Swissair. L'introduction des avions à réaction entraîna une concurrence fièvreuse. C'est pourquoi elle se fit presque d'un seul coup, provoquant une surcapacité considérable qui plongea les compagnies d'aviation dans une crise financière parfois aiguë. Cette crise a eu aussi sa source dans le fait que bien des compagnies avaient acquis un nombre beaucoup trop grand d'avions à hélices de la dernière génération,

qu'elles durent liquider avec pertes après une courte période d'utilisation. L'introduction, certainement trop hâtive, des avions à réaction a eu, en outre, pour conséquence que de nombreux avions à hélices, retirés du trafic de ligne, ont été achetés par des compagnies dites « charter ». Celles-ci ont poussé comme des champignons et ont créé des problèmes de politique aéronautique sur le plan mondial qui n'ont pas été résolus jusqu'à maintenant et qui donneront encore du travail au législateur suisse.

Swissair a surmonté avec bonheur la crise provoquée par l'avènement des avions à réaction bien que la livraison de ses « Coronado » fut retardée d'une année entière par suite de difficultés surgies lors de la construction de ce type d'avion. Par la suite, le « Coronado » s'est parfaitement bien comporté dans notre exploitation. Mais il est venu trop tard sur le marché de sorte que peu de compagnies l'ont commandé. La crise des jets n'a pas pris, chez nous, de trop grandes proportions car nous avions, intentionnellement, freiné notre expansion au cours des années qui ont précédé l'arrivée des nouveaux avions et limité nos besoins lors de l'achat des DC-7C. Etant donné qu'en 1960 déjà les DC-8 avaient été livrés avec quelque retard, nous avions dû, cette année-là, réduire le dividende de six à quatre pour-cent. Mais l'année la plus difficile fut celle de 1961. N'ayant pas reçu les « Coronado » à temps, nous n'avons pu boucler nos comptes sans faire de déficit qu'en nous limitant aux amortissements strictement indispensables. Toutefois, nous dûmes renoncer à payer un dividende. La situation s'améliora dès la deuxième moitié de l'année 1962. L'accroissement du trafic entraîna une meilleure occupation de nos avions et l'élimination totale des quadrimoteurs à pistons nous permit de rationaliser notre exploitation. En 1962, nous fûmes en mesure, de nouveau, de payer un dividende de cinq pour-cent. Dès 1963, celui-ci fut porté à six pour-cent, puis à huit pour-cent en 1965 et 1966. Au moment de la crise provoquée par la mise en service des avions à réaction, le cours de nos actions tomba en dessous du pair comme ce fut déjà le cas depuis la crise de 1949/50 jusqu'en 1955. Ce n'est qu'à la fin de 1963 qu'il atteignit de nouveau la valeur nominale. Il n'était donc pas question de penser à des opérations de financement à ce moment.

Mais à peine la crise fut-elle surmontée que de nouveaux développements de grande importance se présentaient. Du fait de l'introduction des réacteurs à double flux, les DC-8 que nous avions achetés en 1960 et dont les moteurs étaient à flux unique furent dépassés sur le plan technique. Aussi, lorsque l'achat d'un quatrième DC-8 se révéla nécessaire, seul un appareil avec réacteurs à double flux entra en ligne de compte et, afin d'assurer à l'exploitation une flexibilité suffisante, nous dûmes, en outre, procéder à la transformation d'un des DC-8 de 1960 pour y installer des moteurs semblables, ce qui entraîna une dépense supplémentaire de 10 millions de francs. Seul un avion équipé de réacteurs à double flux possède un rayon d'action suffisant pour réaliser un vol sans escale de Zurich ou Genève à New York par n'importe quel temps et à pleine charge.

L'augmentation de la puissance des réacteurs à double flux, réalisée ultérieurement, permet de faire une constatation qui est valable pour presque chaque type

d'avion: à savoir que pendant sa durée d'existence celui-ci devient toujours plus grand et plus lourd, c'est-à-dire qu'il peut transporter des charges toujours plus élevées ou parcourir des distances toujours plus grandes ou encore les deux à la fois. C'est ainsi qu'un modèle de DC-8 a été développé avec un fuselage allongé dans lequel peuvent prendre place jusqu'à 250 personnes. Un autre modèle de DC-8, le DC-8-62, emporte une charge utile légèrement plus grande que celle du DC-8 actuel tandis que son rayon d'action est le plus long connu jusqu'à présent.

L'essor incessant du transport aérien, au cours des dernières années, a contraint Swissair à prendre en considération l'acquisition de nouveaux modèles de DC-8. Sur l'Atlantique-Sud et en direction de l'Extrême-Orient, le moment est venu où les « Coronado », qui, dans ces secteurs, nous ont rendu des services excellents et économiques, doivent être remplacés par des avions plus grands. Sur l'Atlantique-Nord, nous devons également renforcer notre capacité pour demeurer dans les limites de l'expansion générale du trafic. En outre, nous devons prendre en considération les besoins croissants du transport de marchandises. Nos études nous ont conduits à la conclusion qu'une flotte unifiée de DC-8-62 représente la solution la plus économique pour faire face à toutes ces tâches. Nous prévoyons d'avoir, d'ici à 1970, une flotte de six à huit de ces avions dont deux seraient des « Jet-Trader », équipés pour le transport, en version mixte, de passagers et de fret. Les deux DC-8 à moteurs à double flux que nous possédons aujourd'hui resteront en service alors que les deux DC-8 à flux unique seront éliminés de la flotte. Les « Coronado » seront ramenés à six unités et continueront d'assurer des services excellents sur les lignes de moyennes distances vers le Proche-Orient.

Sur les lignes européennes de courtes distances, le seul avion à hélices que nous utilisons encore est le « Metropolitan », qui a fait ses preuves mais qui est devenu trop petit. Les frais qu'il entraîne ont tendance à monter comme c'est le cas d'avions en voie de viellissement. C'est pourquoi nous devons le remplacer. Pour ce faire, nous avons porté notre choix sur le bimoteur à réaction de la maison Douglas, le DC-9, qui, malgré des frais d'acquisition élevés (environ 17 millions de francs par unité), nous offre la solution la plus économique et la durée d'existence la plus longue. Jusqu'en 1969, tous les « Métropolitan » seront remplacés par des DC-9. Nous pensons faire de même, ensuite, avec les « Caravelles » afin d'assurer la standardisation de la flotte pour courtes distances.

Toutes ces mesures exigeront d'importants investissements. Il y a encore un peu plus d'un an, nous estimions à quelque 800 millions de francs nos besoins en capitaux au cours des cinq prochaines années pour financer le développement futur de notre flotte, y compris les investissements en bâtiments, constructions et installations d'exploitation s'y rattachant. C'est alors que, nouvelle surprise pour le monde, la compagnie Pan American passait commande de 25 nouveaux avions géants du type Boeing 747 dont la livraison est prévue en 1970. Nous avons déjà mentionné quelle influence ces avions de grande capacité auront sur la structure des frais du trafic aérien et, pour maintenir sa capacité de concurrence, Swissair a dû se résoudre, le printemps dernier, à prévoir l'acquisition de deux ou trois de

ces nouveaux gros porteurs devant être utilisés sur l'Atlantique-Nord à partir de 1971. Cela a pour conséquence d'élever à quelque 1,2 milliard de francs nos besoins de capitaux pour les cinq à six prochaines années.

Comment Swissair pourra-t-elle se procurer une somme aussi considérable dans un délai utile? Ayant prévu cette évolution, nous n'avons pas perdu notre temps. Aussitôt que le cours de nos actions se fut rétabli une fois passée la crise des jets, nous avons augmenté, en 1964 et 1965, notre capital-actions en deux étapes de 35 millions de francs chaque fois, le portant à 175 millions de francs. Le printemps dernier, nous nous sommes décidés à offrir, pour quatre actions nominatives anciennes dont la propriété, conformément aux statuts, est réservée aux citoyens et aux institutions suisses, une nouvelle action au porteur. Ayant pu constater qu'il y avait un certain intérêt à l'étranger pour les actions Swissair, cette décision permettait d'élargir la base du capital de la Société tout en excluant, par une disposition statutaire, le risque d'une influence prépondérante étrangère. L'émission a eu un plein succès et le capital-actions de notre Société s'élève aujourd'hui à 218.750.000 francs.

De 1962 à 1966, le chiffre d'affaires de notre entreprise a passé de 462 à 700 millions de francs. L'excédent de recettes, après couverture des dépenses courantes, s'est élevé, durant la même période, de 60 à 133 millions de francs. Après déduction du montant nécessaire au payement du dividende qui, pour l'année 1966, fut de 12,6 millions de francs, cet excédent demeure à disposition pour la couverture des amortissements et la formation de réserves. Il représente ce qu'on appelle le « cash-flow » et joue un rôle vital comme source d'autofinancement. La réponse à la question « comment Swissair peut-elle se procurer les moyens d'investissement immenses dont elle a besoin? » est donc la suivante: pour la plus grande partie, par son propre « cash-flow » qu'elle doit, cependant, d'abord gagner. Ensuite, il faudra faire appel à toutes les sources de financement disponibles et nous espérons que le marché suisse des capitaux sera suffisamment fort pour absorber les futures émissions d'actions et d'obligations.

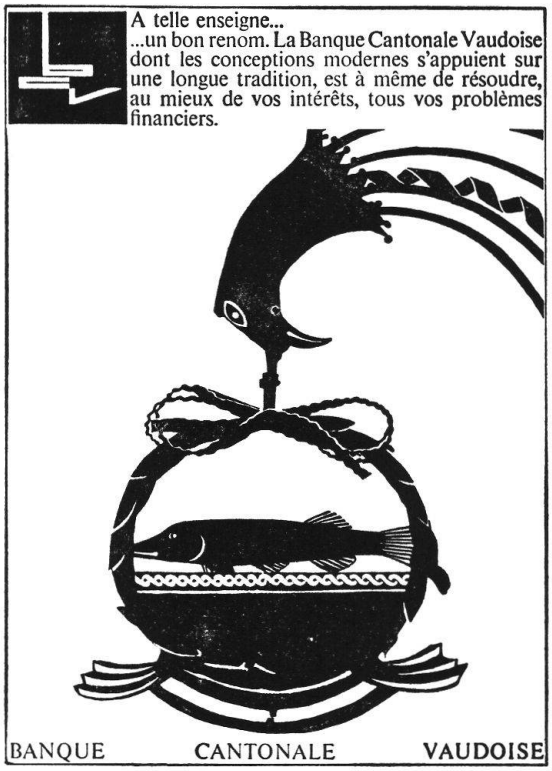
Pour cela, une condition est essentielle: les comptes d'exploitation doivent demeurer sains afin de pouvoir, au cours des années à venir, fournir les excédents dont nous aurons besoin et qui vont en augmentant. Dans ce domaine, le renchérissement qui, sans répit, pousse les salaires et les frais de matériel à la hausse nous cause de gros soucis car les tarifs aériens internationaux ont, eux, toujours une tendance très nette à la baisse et ils ne tiendront certainement pas compte de l'évolution des dépenses en Suisse au cas où, chez nous, le renchérissement devrait s'accentuer plus fortement qu'ailleurs.

Ce qui nous cause également des soucis, c'est l'euphorie que nous constatons dans l'opinion publique de notre pays quant à la situation financière de notre société. Dans tous les mileux on croit que Swissair est devenue une grosse et puissante entreprise nageant dans l'or et à laquelle on peut demander toujours plus d'efforts et de sacrifices. Cette tendance se fait très nettement sentir dans le domaine fiscal. Les cantons propriétaires d'aéroports font, de plus en plus, appel à Swissair

pour le financement de bâtiments alors qu'antérieurement ils s'en chargeaient eux-mêmes. En ce qui concerne l'établissement de lignes, les désirs régionaux sont présentés d'une façon toujours plus pressante et souvent on ne veut pas reconnaître le fait que Swissair ne peut vivre que si elle peut se concentrer sur le grand trafic international et défendre avec succès sa position contre la dure concurrence étrangère. Swissair ne vit pas du marché intérieur suisse mais est exclusivement une industrie d'exportation, comme le démontre le fait qu'un quart seulement de ses recettes de trafic proviennent de la Suisse alors que les trois autres quarts lui sont fournis par sa clientèle étrangère. Il est donc absolument inexact et erroné de parler d'un prétendu monopole de Swissair. Notre entreprise doit assurer son indépendance financière face à la concurrence dure et inexorable de puissantes compagnies étrangères dans le monde entier. Elle ne possède pas, comme c'est le cas dans d'autres pays, un marché intérieur qui lui est réservé. Et ce qu'on exige d'elle comme tâche régionale, dans son propre pays, ne lui apporte pas des bénéfices mais presque uniquement des charges.

Tout cela, il ne faut pas le perdre de vue si l'on veut éviter que le développement de notre compagnie nationale de navigation aérienne, jusqu'ici couronné de succès, et qui aurait pu échouer sur bien des écueils, ne s'achève pas sur l'un d'eux. Avec l'apparition des Jumbo-Jets, derrière lesquels se profilent déjà les avions supersoniques, nous nous trouvons placés devant des tâches futures immenses d'un ordre de grandeur tout nouveau qui nécessiteront la mise à contribution de toutes les énergies. La Suisse ne devrait pas se livrer à des extravagances en matières fiscales ou de politique de trafic à l'égard de sa compagnie nationale de navigation aérienne si elle veut conserver l'actif le plus visible dont elle dispose aujourd'hui pour sa présence dans le monde.

Il faut, avant tout, faire en sorte de maintenir l'indépendance financière et la capacité d'action de Swissair. Trois exemples expliquent avec toute la clarté voulue ce que nous entendons. En 1950, il a fallu plus d'un an jusqu'à ce que les Chambres fédérales puissent se mettre d'accord sur une action d'aide limitée. Il s'agissait alors d'un montant de 15 millions de francs. Si notre Conseil d'administration n'avait pas commandé, sous sa propre responsabilité et sans attendre la décision des Chambres fédérales, les deux DC-6B qu'il nous fallait d'urgence, plus d'une année encore se serait écoulée jusqu'à ce que Swissair ait été en mesure de se présenter sur l'Atlantique-Nord avec des avions capables de lutter contre la concurrence. On peut se demander si l'entreprise eût été en mesure alors de se libérer, dans un délai utile, des liens du contrôle fédéral et de financer par ses propres moyens la transition décisive à l'avion à réaction. D'autre part, on ne peut guère imaginer que les Chambres fédérales eussent accordé au printemps 1956, alors qu'il fallait prendre des décisions de grande portée, des crédits de l'ordre de 100 millions de francs pour l'acquisition de gros avions à réaction qui n'existaient que sur la planche à dessin et qui ne devaient être livrés qu'en 1960. Une situation semblable, mais avec des proportions encore plus grandes, s'est présentée de nouveau, le printemps dernier, lorsque le Conseil d'administration, le jour même de

l'Assemblée générale, eut à approuver des crédits d'un total de 450 millions de francs pour l'achat d'avions dont deux Boeing 747 de grande capacité qui, pour le moment, ne volent pas encore, dont le prix par unité est de 100 millions de francs et qui ne devraient être livrés qu'en 1971.

Finalement, le succès du développement de Swissair a fait ressortir encore un autre résultat. Contrairement à certaines prophéties des sceptiques, notre pays ne s'est pas vu dans l'obligation de se livrer au protectionnisme aérien au bénéfice de sa compagnie nationale. Il a pu adopter une politique très libérale, contrairement à la majorité des autres pays. Aujourd'hui, l'aéroport de Zurich figure au huitième rang des aéroports européens. Zurich et Genève ensemble viennent immédiatement après les grands centres de Londres, Paris, Francfort et Rome. Il n'est pas douteux que l'activité de Swissair sur nos aéroports y a joué le rôle de catalysateur, ce qui a attiré les compagnies étrangères concurrentes. Cela n'a causé aucun dommage à Swissair mais l'a au contraire fortifiée. C'est ainsi que la Suisse n'est pas restée à l'écart des grandes routes aériennes mondiales, mais est devenue l'un de leurs centres.