



L'ESPACE

Le CST-100 Starliner. Cette capsule spatiale habitée développée par Boeing pour la Nasa est destinée à transporter les astronautes américains vers la Station spatiale internationale (ISS). Premier vol d'essai prévu début 2018.

L'empire Boeing contre-attaque

Muscler son offre monocouloirs, relancer sa défense, innover dans le spatial... Stimulé par la concurrence, le géant américain de l'aéronautique, centenaire cette année, redéploie son arsenal.

Qu'on se le dise, le centenaire a encore de la ressource. Un siècle exactement après sa création par l'aviateur William Edward Boeing, le groupe aéronautique du même nom célèbre son anniversaire par un double coup fumant. Côté défense, il a obtenu fin septembre une commande géante de 36 chasseurs F-15 par le Qatar (plus 36 appareils en option), et de 28 F-18 par le Koweït (plus douze en option), pour un montant total estimé à

7 milliards de dollars. Le 7 octobre, c'est la branche commerciale qui sablait le champagne : le géant de Chicago signait avec Qatar Airways un mégacontrat d'une centaine d'appareils, dont trente 787-9, dix 777 et une soixantaine de monocouloirs 737 MAX en option, soit 18,6 milliards de dollars au prix catalogue. Le bouillonnant directeur général de Qatar Airways, Akbar al-Baker, versait même dans un dithyrambe dont il est peu coutumier : « Boeing a commencé à faire des avions avant tout le monde, ils

font les meilleurs appareils », assurait-il. A Toulouse, les équipes d'Airbus apprécieront... Boeing, imperator incontesté de l'aéronautique et de la défense ? Pas tout à fait. Airbus domine encore le marché des monocouloirs, le plus important en volume, avec 60% de part de marché pour l'A320neo, contre 40% au 737 MAX. L'avionneur américain a aussi pris un coup sur le casque dans sa branche militaire, en perdant à l'automne 2015 face à son concurrent Northrop Grumman la compétition à 80 mil-

The Boeing Company

liards de dollars des futurs bombardiers de l'US Air Force. La concurrence est tout aussi rude dans le secteur spatial, où le géant doit faire face à l'irruption des champions du NewSpace américain, du SpaceX d'Elon Musk au Blue Origin de Jeff Bezos. « L'environnement général est difficile, et le devient de plus en plus », reconnaît Dennis Muilenburg, le président de Boeing, dans une interview exclusive à *Challenges* [lire page 66]. Mais je considère que nous sommes un groupe qui joue en attaque plutôt qu'en défense. Boeing n'a jamais été aussi fort. »



LE CIVIL

Vol test du Boeing 737 MAX 8, à La Paz, en Bolivie, le 2 mai. Boeing réfléchit à une nouvelle version allongée de cet appareil qui lui permettrait de mieux affronter l'A320neo, qui a capté 60% du marché.

Ménage salarial et financier
Dès son arrivée à la tête du groupe en juillet 2015, le nouveau boss, 52 ans – dont trente et un passés au sein de l'avionneur –, lance les grandes manœuvres. L'état-major est rajeuni : une quadra, Leanne Caret, ancienne dirigeante de l'activité hélicoptères, hérite de l'énorme division défense et espace (30 milliards de dollars, un tiers de l'activité du groupe). Muilenburg nomme un nouveau directeur technique, Greg Hyslop, également de la maison, et profite du départ en retraite du directeur commercial historique de la branche commerciale, John Wojick, pour promouvoir le patron des ventes en Asie, l'Américano-Marocain Ihsane Mounir, 44 ans. « Encore un qui mordra la poussière face à notre superviseur John Leahy », nargue le PDG d'Airbus Group, Tom Enders.

Pour mieux affronter son rival européen, Muilenburg tranche aussi dans le vif : en mars dernier, Boeing annonce 4 000 suppressions de postes dans sa branche commerciale (5% des effectifs), et 550 dans son activité de tests en vol. Le management intermédiaire est visé « Grâce à la technologie, nous pouvons souvent améliorer nos flux de communication, relier nos équipes grâce au digital, ce qui nous permet d'aplanir notre organisation », explique Dennis Muilenburg. Dans la foulée, le nouveau patron fait le ménage dans les comptes, en passant près de 3 milliards de dollars de provisions sur les programmes 787, 747-8 et sur le ravitailleur KC-46A,

Le T-X. Présenté le 13 septembre, cet avion d'entraînement, réalisé avec le partenaire suédois Saab, vise un contrat avec l'US Air Force, soit 350 appareils pour 11 milliards de dollars.



LA DÉFENSE

trois gros foyers de pertes. « Une bonne façon de nettoyer le bilan, mais des charges massives devront encore être passées à l'avenir sur le 37, dont le coût atteint 30 milliards de dollars », estime Ernest vai, analyste à AirInsight.

mant déjà le futur avion le Mad MAX. Les analystes sont aussi circonspects. « La majorité du marché s'est déjà tournée vers l'A321neo », estime Richard Aboulafia, vice-président du cabinet américain Teal Group.

Retour sur le milieu de gamme
Le PDG prépare désormais la phase suivante de son offensive : muscler son offre de monocouloirs face à la domination d'Airbus. Muilenburg a en effet identifié le point faible de son portefeuille : le 737 MAX 9, la plus grande version du monocouloir 737 MAX, qui affiche une pitoyable part de marché de 24% face au best-seller A321neo (76%). Le groupe étudie donc une version allongée de son appareil, dite « 737 MAX 10 », qui attaquerait de front Airbus et entrerait en service dès 2019. A Airbus, on ironise, John Leahy surnom-

Mais Boeing a une deuxième atout dans sa manche. Le groupe réfléchit au lancement d'un avion 100% nouveau sur le milieu de gamme, un segment qu'il ne couvre plus depuis la fin de la production du vieux 757. L'éventuel appareil, dit MoM (Middle of the Market), se positionnerait entre le monocouloir 737 MAX et le long-courrier 787. « Nos clients envisagent un avion d'environ 250 sièges et de 8 000 kilomètres de portée », détaille Dennis Muilenburg. L'avionneur américain étudie encore son modèle économique, et le développement pourrait être lancé dans les neuf à douze mois. ▶▶▶

NOUVEAU DÉSÉQUILIBRE
Chiffre d'affaires de Boeing en 2015 : 96 milliards de dollars



SOURCE : BOEING
Longtemps doté de divisions équilibrées, l'avionneur a vu la défense et l'espace reculer au profit du civil.



Bob Ferguson/2015 The Boeing Company

DENNIS MUILENBURG,
président de Boeing.

L'environnement est difficile, mais Boeing n'a jamais été aussi fort

A la tête du géant américain depuis juillet 2015, Dennis Muilenburg, 52 ans, fait le point sur les projets du groupe.

Challenges. Boeing fête son centenaire cette année. Comment se porte-t-il ?

Dennis Muilenburg. Très bien.

Le marché global, civil et militaire, est estimé à 6 000 milliards de dollars sur les vingt prochaines années, et le monde aura besoin d'environ 39 000 nouveaux avions. Nous avons un niveau de carnet de commandes quasiment sans précédent, avec 5 700 avions à livrer. Entre la division commerciale et la branche défense, notre carnet de commandes est de presque 500 milliards de dollars. Nous n'avons jamais été aussi forts.

La concurrence est-elle rude avec Airbus ?

L'environnement général est difficile, et le devient de plus en plus. Nous avons des concurrents traditionnels solides, comme Airbus, Lockheed Martin, Northrop Grumman et d'autres. Et il y a de nouveaux entrants sur le marché, comme SpaceX, qui créent un autre type de concurrence. Nous voyons aussi beaucoup d'intérêt de la part de pays qui investissent dans l'aviation : la Chine, le Canada, le Brésil...

Le C919 chinois est-il un rival crédible pour votre 737 MAX ou l'A320neo ?

Je vois le C919 comme un appareil viable pour entrer sur le marché. Mais la montée en puissance de la production et d'un système d'assistance mondiale

va prendre du temps pour atteindre le niveau de Boeing ou d'Airbus. Nous devons tous anticiper que la Chine sera un concurrent de long terme sur le marché des avions commerciaux. **Vous avez perdu l'an dernier la compétition des futurs bombardiers de l'US Air Force; certains de vos avions arrivent en fin de vie (F-18, F-15, C-17)...**

Votre activité défense est-elle menacée ?

Non. Nous considérons toujours notre division défense comme une activité solide et en croissance. Si nous avons fermé la ligne de production du C-17, nous montons en puissance sur d'autres programmes, comme l'avion de patrouille P-8 Poseidon, qui se vend bien, et le nouveau programme de ravitailleurs KC-46A, qui entre en production. Tout cela va plus que compenser la fin du C-17 en volume.

De nouveaux acteurs du spatial, comme SpaceX et Blue Origin, marchent sur vos plates-bandes. N'avez-vous pas peur d'être un géant vieillissant face aux acteurs du NewSpace ?

Au contraire, je suis stimulé par leur arrivée sur le marché : cela signifie qu'il est attractif. Ces nouveaux entrants attirent les investissements et apportent de nouvelles idées. Ils nous poussent à être meilleurs et plus innovants. Je suis convaincu que le premier humain qui posera le pied sur Mars aura voyagé dans une fusée Boeing! ■

Retrouvez l'intégralité
de l'interview sur Challenges.fr

►►► L'autre grand chantier du président de Boeing est la relance des activités de défense. La défaite face à Northrop Grumman sur le contrat des bombardiers de l'US Air Force a privé le groupe d'un marché gigantesque. En outre, une partie de ses best-sellers militaires arrivent en fin de vie, comme les chasseurs F-15 et F-18 et l'avion de transport C-17. Muilenburg, longtemps patron de la branche, ne s'avoue pas vaincu : « Nous avons d'autres activités avec de belles opportunités de croissance, notamment les dérivés de nos avions commerciaux », plaide-t-il. L'avion de patrouille maritime P-8 Poseidon est ainsi un dérivé de l'appareil commercial 737. Pour effacer l'affront des bombardiers, Boeing mise aussi sur une autre compétition de l'US Air Force, portant sur des avions d'entraînement – 350 appareils pour un total estimé à 11 milliards de dollars. Le 13 septembre, il a présenté en grande pompe son T-X qui vise ce marché.

Lancement de la fusée Vulcan

Même volonté de contre-attaque dans le spatial. L'offensive des champions du NewSpace a fait mal aux tauliers du secteur, Boeing en tête. United Launch Alliance (ULA), la coentreprise de Boeing et Lockheed Martin dans les lanceurs, a été ringardisée par le Falcon 9 de SpaceX, qui propose des lancements à 62 millions de dollars quand ses fusées Atlas V et Delta IV sont facturées autour de 225 millions. ULA a répondu en 2015 en lançant le développement d'une nouvelle fusée, baptisée Vulcan, aux moteurs récupérables. Ceux-ci redescendraient vers le sol, freinés par des parachutes, et seraient récupérés en vol par des hélicoptères militaires!

Boeing se mesure aussi à SpaceX sur le créneau des capsules habitées, avec son vaisseau CST-100, en cours de développement, qui affronte le Dragon V2 du groupe d'Elon Musk. Mais pas question de nourrir des complexes face au milliardaire et à ses projets martiens : « Je suis convaincu que le premier humain qui posera le pied sur Mars aura voyagé dans une fusée Boeing », assure Dennis Muilenburg. Rendez-vous entre 2024 et 2030 pour le vérifier.

Vincent Lamigeon