

Boeing perd le contrôle

Entre les défaillances sur le 737 MAX et les déficits de ses programmes militaires, le géant aéronautique américain affronte des turbulences inédites. En cause : la financiarisation à outrance de l'avionneur.

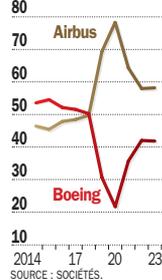
Les optimistes diront que les chiffres auraient pu être pires. Les autres ne dévieront pas d'un constat brutal : avec une perte nette de 2,2 milliards de dollars en 2023, contre 5 milliards en 2022, Boeing reste empêtré dans une des pires crises de son histoire. La perte en vol, le 5 janvier dernier, d'une porte passagers sur un 737 MAX 9 d'Alaska Airlines n'a fait, assez miraculeusement, aucun mort. Mais elle a mis en évidence une défaillance spectaculaire du contrôle qualité de l'avionneur, encore confirmée, le 4 février, par des problèmes de « non-conformité » découverts sur les fuselages d'une cinquantaine de MAX.

Dans le viseur de la FAA

La remontée en puissance entrevue en 2023, troisième meilleure année commerciale de l'histoire du groupe aéronautique (1314 commandes), n'aura duré que quelques mois. Depuis l'incident d'Alaska Airlines, le géant d'Arlington (Virginie) est à nouveau dans l'œil du cyclone. La FAA (Federal Aviation Administration), le régulateur américain de l'aérien, l'a placé sous étroite surveillance : Mike Whitaker, le patron de l'agence, annonçait le 24 janvier l'envoi de « troupes sur le terrain pour surveiller de près les activités de production et de fabrication » de l'industriel à Renton, près de Seattle, où est assemblé le MAX. En attendant d'y voir clair, la FAA a également interdit à Boeing d'augmenter ses cadences de production de l'appareil. Une décision inédite dans l'histoire de l'aviation américaine. Certaines compagnies aériennes clientes commencent également à hausser le ton. « Boeing doit se res-

CONFORTABLE MATELAS

Parts de marché des livraisons d'avions commerciaux (en %)



Paradoxalement, Boeing est protégé par le succès d'Airbus. Compte tenu des délais d'attente chez son rival, les compagnies continuent de commander au géant américain.

saisir », assénait fin janvier Robert Isom, le PDG d'American Airlines. Quant à l'autre géant américain, United Airlines, qui a commandé 277 MAX 10 plus 200 en option, son PDG Scott Kirby a discrètement fait le déplacement au siège d'Airbus à Toulouse pour discuter d'une éventuelle commande d'A321neo. La situation n'est guère meilleure sur les autres programmes civils. « Le long-courrier 787 a également été confronté à des problèmes de qualité, le gros-porteur 777X a cinq ans de retard, et le ravitailleur basé sur le 767 (KC-46A) a connu de nombreux retards et problèmes de performance », résume Ernest Arvai, président du cabinet américain AirInsight. En clair, tous les programmes de Boeing sont hors délais et hors budget. »

Même la branche espace défense, longtemps cash-machine du groupe, donne des maux de tête au PDG David Calhoun. Après une perte opérationnelle de 3,5 milliards en 2022, Boeing Defense Space & Security a encore perdu 1,7 milliard en 2023. Tous les grands programmes affichent des problèmes techniques et des surcoûts : l'avion ravitailleur KC-46A de l'US Air Force, la capsule spatiale habitée Starliner, le jet d'entraînement T-7, le drone de ravitaillement MQ-25 Stingray de l'US Navy. Même le programme des nouveaux avions présidentiels Air Force One a viré au cauchemar. Les pertes sur ce contrat à 3,9 milliards sont estimées à 2,4 milliards, soit plus d'1 milliard par avion.

Priorité au profit

Comment le géant de Chicago, fierté centenaire de l'ingénierie américaine, a-t-il pu en arriver là ? Les racines du mal sont à chercher dans

la priorité donnée à la recherche du profit depuis la fin des années 1990, pointent les spécialistes : « Le basculement de la culture de la qualité vers le retour à l'actionnaire a commencé avec la fusion entre Boeing et McDonnell Douglas en 1997, écrivait le 26 janvier dernier Scott Hamilton, analyste au cabinet américain Leeham. Elle s'est poursuivie avec l'action de dirigeants et membres du board passés par General Electric, marqués par la priorité donnée par Jack Welch [patron emblématique de GE] aux rachats d'actions et aux dividendes. »

Virage vers la sous-traitance

Cette « GEntrification » de l'avionneur, selon l'expression de Scott Hamilton, débute avec l'ex-General Electric Harry Stonecipher, patron de McDonnell Douglas puis de Boeing quand les deux groupes ont fusionné. Stonecipher et son successeur, l'ex-GE James McNerney, vont totalement remodeler le géant américain. Les effectifs fondent de 75 000 postes en vingt ans. La sous-traitance devient la norme : les usines d'aérostructures, les éléments de fuselage des avions, sont vendues en 2005. Boeing perd ainsi une compétence-clé, à l'inverse d'Airbus, qui, après avoir hésité, décide de conserver ses sites en interne. Pendant que Boeing dégraisse, les PDG successifs maintiennent un retour aux actionnaires massif : les dividendes et rachats d'actions atteindront 53 milliards de 2014 à 2018.

La nomination en 2019 du PDG actuel de Boeing David Calhoun n'a pas permis de rompre avec cette financiarisation à outrance. « David Calhoun est un ancien protégé de



Ruth Fremson/The New York Times/Redux-REA

Welch à GE, qui a été nommé au conseil d'administration de Boeing par un autre proche de Welch, Jim McNERNEY », souligne Scott Hamilton. La nouvelle directrice des opérations Stephanie Pope, successeur putatif de David Calhoun, nommée le 11 décembre dernier, affiche encore un profil très financier : comptable de formation, elle a été directrice financière de la branche défense de Boeing, puis de la division commerciale de l'avionneur.

Cerné par les crises, le groupe est paradoxalement protégé par l'énorme succès commercial de son rival Airbus, dont les carnets de commandes sont pleins jusqu'à la fin de la décennie. « Compte tenu des délais d'attente très longs chez Airbus, les compagnies aériennes n'ont guère d'autre choix que de s'en tenir à Boeing pour les prochaines années, même si leurs plans à long terme s'orientent vers

Assemblage du 737 MAX, dans l'usine de Renton, près de Seattle. Depuis l'incident de janvier, la Federal Aviation Administration surveille de près les activités de production et de fabrication, et a interdit à Boeing d'augmenter ses cadences.

l'avionneur européen », pointe Richard Aboulafia, associé au cabinet Aerodynamic Advisory.

Quant au constructeur chinois Comac, son appareil C919, rival du 737 MAX et de l'A320neo, ne sera probablement jamais certifié pour voler hors de Chine. Boeing reste ainsi assis sur un confortable matelas de commandes, avec quelque 5 600 avions à livrer, soit un pactole potentiel de 440 milliards (520 milliards en intégrant la branche défense et espace).

Nouveau cap managérial

Pour autant, la question de la survie de Boeing pourrait se poser à moyen terme, estiment certains spécialistes. Le cours de Bourse du géant aéronautique a fondu de moitié en cinq ans. « Nous assistons peut-être à la disparition lente de ce qui était autrefois la plus grande entreprise aérospatiale du monde, avec peu ou pas

d'obstacles identifiables à ses actes d'auto-immolation », estime Richard Aboulafia. Seule solution pour reprendre pied, estime le consultant : « Renouer avec une culture de l'ingénierie, de la technique et de la sécurité, une culture qui met l'accent sur l'excellence plutôt que sur le fait de faire plus avec moins. »

Pour mener à bien cette révolution culturelle, d'aucuns appellent à un grand ménage au sein du management. « David Calhoun et tout le conseil d'administration, qui ont laissé cette crise exploser sous leurs yeux, doivent être virés, assène Ernest Arvai, d'AirInsight. Il faut une personnalité extérieure qui dise aux marchés financiers d'être patient, et s'attaque vraiment aux problèmes fondamentaux du groupe. C'est une tâche énorme, qui peut prendre une décennie. » Encore faudra-t-il tenir jusque-là.

Vincent Lamigeon