

Cash & crash - 8

Mais que fait Boeing ?

Cela fait maintenant cinq ans que Boeing n'arrive pas à sortir des conséquences de la crise dans laquelle l'a plongé les deux crashes de son 737 Max en 2019. Depuis ce début d'année 2024, pas une semaine ne se passe sans qu'un incident ou une information plus ou moins sensible ne vienne illustrer la gravité de la situation du constructeur américain. Ce 8è article est en deux parties. Dans la première, je fais le point sur les faits ; dans la 2è, j'analyse les dernières décisions de Boeing et propose de tirer de nouveaux enseignements utiles en termes de stratégie et de management.

1re partie : les faits

Il faut se méfier des effets de loupe des médias. Aujourd'hui, il faudrait être un nouveau Robinson sur une île déserte pour ne pas être au courant des problèmes de Boeing. La presse grand public s'est emparée du sujet et les réseaux sociaux relaient les images. J'ai d'abord eu envie de vérifier si notre lorgnette française et européenne ne focalisait pas sur Boeing en oubliant de regarder du côté d'Airbus.

Concernant Airbus, un seul accident semble connu. Le 2 janvier 2024 sur la piste à l'aéroport de Tokyo, un Airbus A350-900 de Japan Airlines heurte en phase d'atterrissage un Dash 8 de la Garde côtière japonaise qui entrait sur la piste au même moment. L'A350 arrive à se poser, mais un incendie se déclenche suite à la collision, tous les passagers et membres d'équipage sont évacués en toute sécurité. L'avion est totalement détruit par le feu. L'enquête a très vite statué sur la responsabilité de l'avion des garde-côtes qui n'avait pas l'autorisation d'entrer sur la piste alors que l'A350 se posait. Airbus n'est pas en cause.

Concernant Boeing, regrouper dans une liste synthétique les incidents survenus entre le 1^{er} janvier et le 14 mai 2024 est cruel :

- **5 janvier** : un Boeing 737 MAX 9 d'Alaska Airlines perd un panneau de porte en plein vol peu après le décollage de Portland, Oregon, nécessitant un atterrissage d'urgence. L'enquête démontrera rapidement que quatre boulons étaient manquants.
- **9 janvier** : des inspections ont révélé du matériel desserré sur plusieurs Boeing 737 Max exploités par Alaska Airlines et United Airlines.

- **19 janvier** : un Boeing 747-8F cargo de la compagnie aérienne Atlas Air atterrit en urgence à l'aéroport de Miami, après un incendie d'un moteur survenu peu après son décollage.
- **4 février** : un sous-traitant indique que des trous auraient été percés aux mauvais endroits sur des panneaux du 737, cinquante avions non livrés seraient concernés. Cet incident n'est pas une première. Des défauts identiques avaient déjà été identifiés à l'automne 2023.
- **6 février** : un Boeing 737 Max 8 de United Airlines rencontre des problèmes de blocage au niveau des pédales de gouvernail lors d'un vol des Bahamas vers le New Jersey.
- **23 février** : un Boeing 757 d'United Airlines reliant San Francisco à Boston perd un morceau du « bec d'attaque » de son aile gauche en plein vol. Il est contraint d'atterrir à Denver. Aucune victime.
- **7 mars** : un Boeing 777-200 de United Airlines perd une roue peu après le décollage de San Francisco causant des dommages à un véhicule au sol sans faire de blessés.
- **11 mars** : un Boeing 787-9 Dreamliner de Latam Airlines en route de Sydney vers Auckland subit une soudaine perte d'altitude, incident toujours inexplicable, blessant 50 passagers.
- **11 mars** : Boeing échoue lors de 33 des 89 audits effectués par la FAA, révélant de multiples problèmes de fabrication.
- **13 mars** : un Boeing 777-300 de United Airlines a dû faire demi-tour vers Sydney à cause d'une fuite de carburant.
- **15 mars** : un Boeing 737-800 se pose à Medford, Oregon, avec un panneau externe manquant.
- **30 mars** : le PDG de Ryanair indique que Boeing est peu regardant quant à la qualité des avions livrés (outils oubliés sous le plancher, poignées manquantes, ...).
- **18 avril** : le commandant de bord d'un Boeing 737 de la Southwest, qui devait quitter l'aéroport de Lubbock Preston Smith, au Texas annule son décollage après que l'équipage ait signalé des problèmes de moteur. Le pilote évoque une « *surchauffe des freins* » et « *un incendie au niveau du moteur gauche* ».
- **21 avril** : un Boeing 737-800 de la Southwest Airlines à destination du Texas est contraint de faire demi-tour, quelques minutes après son décollage. L'engin venait de décoller de Denver pour se rendre dans le Sud à Houston, le capot protégeant le moteur droit du Boeing 737-800 s'est en partie décroché de l'appareil à plus de 3 140 mètres d'altitude.
- **19 avril** : un Boeing 767 de la compagnie Delta Airlines, en partance de New York et à destination de Los Angeles, est contraint de faire demi-tour peu après son décollage suite à des vibrations inquiétantes, un des toboggans d'évacuation d'urgence vient de se détacher en plein vol.
- **8 mai** : le vol Paris Seattle d'Air France d'un Boeing 787-900 atterrit en urgence à Iqaliuit dans le grand Nord du Canada, une odeur de brûlé ayant été détectée dans la cabine.

- **8 mai** : à Istanbul, un Boeing 737 version cargo, opéré par FedEx, en provenance de l'aéroport Paris Charles de Gaulle, est contraint d'atterrir sans roue avant suite à un problème d'ouverture de la trappe du train d'atterrissage.
- **9 mai** : un Boeing 777-200 reliant Los Angeles à l'aéroport Paris-Charles de Gaulle doit atterrir d'urgence. La compagnie aérienne explique que l'avion « *s'est posé à Montréal au bout de quatre heures de vol* » après qu'une « *odeur de chaud* » s'est fait sentir à bord de l'appareil.
- **10 mai** : un 737 sort de la piste au moment de son décollage à Dakar. Onze blessés. Au 14 mai, date de rédaction de cet article, rien n'indique un défaut de l'avion pour cet incident, mais rien ne l'explique non plus.

Les faits sont donc bien là et comme d'habitude, ils sont têtus. Il n'y a pas d'effet de loupe des médias sur Boeing qui auraient oublié de regarder du côté d'Airbus. Dans cette liste, plusieurs points sont à remarquer :

- à l'exception des derniers incidents, ils ont tous lieu aux États-Unis ;
- les incidents touchent tous les modèles ;
- les incidents sont de toute nature : structure, moteur, conditions de vol, fabrication, ... ;

On peut objectivement se poser la question de l'impact d'une maintenance plus ou moins sérieuse de la part des compagnies américaines sur ces incidents. C'est là qu'il y a peut-être un prisme légèrement déformant des médias. Il faudra observer les conclusions des enquêtes en cours pour valider ce point.

Cependant, il faut ajouter quelques autres informations qui confirment que le problème général de qualité ou de maîtrise des process de fabrication ne concerne pas uniquement la division des avions commerciaux.

Concernant la division Espace, le lundi 6 mai, Boeing fait face à une nouvelle déconvenue. Le vaisseau Starliner du constructeur américain devait, enfin, et pour la première fois, décoller avec des astronautes à bord, direction la Station spatiale internationale, et rejoindre le club très privé des vaisseaux spatiaux ayant transporté des humains. Environ deux heures avant l'heure prévue de lancement, et alors que les deux astronautes américains sont installés dans la capsule, le décollage est annulé : une anomalie a été identifiée sur une valve de la fusée Atlas V qui doit propulser le Starliner en orbite. Le premier vol en décembre 2019 avait été un échec avec entre autres, l'impossibilité de se connecter à l'ISS, la station orbitale : les horloges internes des systèmes de guidage n'étaient pas toutes réglées sur la même heure (!). Un deuxième vol test, sans équipage, avait alors été ajouté en août 2022. Il avait révélé, déjà, des problèmes de valves...

Concernant la division Défense, plusieurs livraisons ont été refusées par le Pentagone, les appareils n'étant pas conformes aux spécifications attendues. Le dossier du KC-46 Pegasus

Tanker est le plus emblématique dans ce domaine : ce nouveau très gros ravitailleur en vol revêt une importance stratégique au sein de l'US Air Force et la liste des problèmes ayant entraîné des refus du Pentagone ne peut qu'étonner. Elle commence par des fuites de carburant, ce qui pour un ravitailleur est quand même paradoxal ; suit un inventaire à la Prévert avec entre autres, des problèmes avec le système de vision à distance et des débris laissés à l'intérieur des avions. Boeing a également perdu plusieurs appels d'offres ce qui pose aujourd'hui des problèmes de continuité économiques de certaines chaînes de montage et de survie de sous-traitants.

La succession de problèmes pourrait faire croire à une curiosité statistique, mais au regard de ce qui se passe depuis cinq ans et toutes les informations connues sur la crise de Boeing, le penser serait un vrai déni de réalité. Il semble qu'aux problèmes déjà connus de conception et de fabrication du 737 Max, il faille ajouter des problèmes de maintenance et de vieillissement prématuré de certains modèles.

Pour finir avec les faits, l'apparition dans le dossier de lanceurs d'alertes, apporte de nouveaux éclairages. Rappelons ici qu'aux Etats-Unis, il existe un statut de lanceur d'alertes qui met à l'abri de poursuites judiciaires ceux qui acceptent de livrer toutes les informations connues sur un dossier¹. Quatre ingénieurs de haut niveau de chez Boeing se sont fait placer simultanément sous ce statut en mars. Ils ont été auditionnés par la commission d'enquête du Sénat le 17 avril. Leurs révélations sont dévastatrices pour Boeing. Sans entrer ici dans le détail, elles confirment trois choses : les problèmes de conception du 737 Max, les problèmes de fabrication du 787 Dreamliner et le fait que peu de choses ont changé depuis cinq ans.

Ce dernier point est particulièrement grave. Le ministère de la Justice américain a annoncé ouvrir une enquête pénale à l'encontre de l'avionneur. Cette enquête ne vise pas une recherche de responsabilité de Boeing sur tel ou tel incident, mais cherche à savoir si les dernières informations à disposition ne remettent pas en cause un deal signé en 2021 entre Boeing et la justice fédérale. À l'époque, moyennant le paiement de 2,5 milliards de dollars et un engagement de revoir en profondeur ses procédures de sécurité, Boeing s'était mis à l'abri des poursuites. C'était il y a trois ans... Vu les faits et témoignages qui s'accumulent, Boeing va rencontrer de grosses difficultés à prouver le respect de son engagement ; le risque d'une sanction pénale majeure pèse très clairement sur Boeing et ses dirigeants. Dans le domaine, il faut d'ailleurs signaler que pour le vol Alaska Airlines qui a perdu son panneau de porte, des passagers ont lancé une procédure pour... crimes.

Pour finir, anecdotique ou pas, mauvais polar ou incroyable réalité, l'avenir nous le dira, deux ex-salariés de Boeing qui étaient également sous le statut de lanceur d'alertes depuis 2021, viennent de décéder brutalement. On n'ose pas imaginer de lien avec la situation de Boeing ...

¹ On l'ignore souvent, mais ce statut existe aussi en France.

Malgré toutes les recherches possibles, il est impossible de dénicher le moindre début de bonne nouvelle pour Boeing.

2è partie : mais que fait Boeing ?

Changement de PDG

Je le supputais dans le dernier article que je publiais en mars dernier. Je n'imaginai pas possible que le PDG David Cahloun nommé en 2020 pour gérer la crise puisse survivre à ces derniers événements. Son conseil d'administration a tranché. L'avionneur a annoncé le 25 mars dernier le départ de son patron. Il restera aux manettes jusqu'à la fin de 2024, le temps de lui trouver un successeur. Vu la situation, on imagine qu'il n'y a pas beaucoup de volontaires ; trouver un mercenaire avec les compétences nécessaires ne va pas être facile non plus.

D. Calhoun a lui-même signé son épitaphe dans une lettre adressée aux salariés : « Servir Boeing a été le plus grand privilège de ma vie. Les yeux du monde sont rivés sur nous et je sais que nous en sortirons meilleurs en tant qu'entreprise ». Il est, en effet, difficile d'imaginer être dans une situation plus catastrophique.

Changement de président du Conseil d'administration

Larry Kellner a informé le Conseil qu'il ne prévoyait pas de se représenter lors de la prochaine assemblée générale annuelle des actionnaires. Il occupait ce poste depuis fin 2019. Le conseil d'administration a choisi Steve Mollenkopf, membre du conseil exécutif de Boeing et ancien patron du fabricant de puces Qualcomm, pour lui succéder. À ce titre, Steve Mollenkopf sera chargé de trouver un nouveau PDG pour Boeing.

Comme pour tout recrutement, il va falloir soigner la définition de la fonction et la détermination des objectifs du futur PDG. Faut-il un PDG de crise ? Faut-il de nouveau un financier ou enfin revenir à un profil ingénieur ? Faut-il faire le pari d'un PDG qui se concentre sur le moyen et long terme avec un DG qui gère la crise ? Beaucoup de questions auxquelles il faudra répondre vite...

Changement de directeur général de la division aviation commerciale

C'est une autre décision qui tombe le 25 mars, celle-ci a effet immédiat. Le DG, Stan Deal, de la division aviation commerciale, joue à la fois le rôle de fusible et celui du lampiste. Il est remplacé avec effet immédiat par Stéphanie Pope, l'actuelle directrice d'exploitation du groupe.

Le magazine Forbes US fait une enquête et une analyse du profil de Stéphanie Pope dans un article du 18 avril 2024². En résumé, deux visions s'affrontent concernant son profil :

- Les sceptiques : son profil clairement marqué finance (banque d'affaires, direction financière, relation avec les investisseurs, ...) ne fait pas l'unanimité en particulier chez les partenaires de Boeing ; sous-traitants et compagnies aériennes réclament haut et fort un interlocuteur avec un profil ingénieur pour reconstruire cette division et redonner de la crédibilité aux actions annoncées.
- Les optimistes : principalement des salariés de Boeing interviewés par Forbes qui soulignent son engagement, son leadership et sa capacité de travail en équipe. Certes... cela semble un minimum dans le minimum...

Jusqu'en décembre 2023, Stéphanie Pope était DG de la plus petite division de Boeing en charge des services. En décembre 2023, sa nomination comme directrice d'exploitation du groupe était alors présentée comme une façon de la préparer à la succession de D. Cahloun. C'était sans compter sur la crise dans la crise, ouverte par la perte en vol du panneau de porte du vol Alaska Airlines et de tous les incidents qui ont suivi ; ce plan qui pouvait avoir un sens en période normale a volé en éclat. Dans une crise, il faut rester concentré sur la gestion de crise, toute autre action, même intelligente a peu de chance d'être utile. Cela confirme le sentiment existant depuis 2019, que chez Boeing il reste une partie de déni quant à l'ampleur de la crise.

Son arrivée à la tête de la division aviation commerciale apparaît aujourd'hui comme un parachutage d'urgence au sein d'un groupe en panique et sans solution autre que de jouer au jeu bien connu des « cases d'organigramme ». Jouer à « l'organigramme » est utile quand il s'agit de travailler avec le concept « d'organisation stratégique »³ ce qui ne semble pas du tout le cas de Boeing ici. On est plutôt amené à penser que les politiques et communicants de Boeing jouent à « sauve-qui-peut » et « à qui veut bien le mistigri ». Petite manœuvre politique et grande communication n'ont jamais fait voler des avions.

Alors que toutes les analyses convergent aujourd'hui pour dire que le problème de Boeing a trouvé ses origines, il y a une vingtaine d'année, au travers une stratégie de plus en plus financière et de moins en moins industrielle, je fais clairement partie des sceptiques. Ce n'est pas en ayant gravi en escarpins, pas à pas, même avec talent, les escaliers moquetés des différents sièges de Boeing que l'on se crée la compétence de construire des avions qui volent, c'est en ayant usé ses chaussures de sécurité sur le sol bétonné des halls de montage, en ayant passé des heures dans les bureaux d'études, en comprenant les sous-traitants, en écoutant les clients et en ayant essuyé quelques frayeurs au côté des pilotes d'essai.

² <https://www.forbes.fr/business/estephanie-pope-au-coeur-des-efforts-pour-resoudre-les-problemes-du-737-max-de-boeing/>

³ Voir mon dernier livre *L'organisation stratégique* en ligne sur amazon.fr

Et ne m'accusez pas de sexisme, le sujet est ailleurs. Une vision stratégique est évidemment nécessaire pour ce poste, mais il n'est pas certain qu'il y ait beaucoup de stratégie à penser pour les cinq prochaines années pour le patron de cette division en plein crash. Par contre, des compétences métiers, il va en falloir pour remettre de l'ordre et retrouver les boulons perdus ; le parcours de Stéphanie Pope, aussi brillant soit-il, ne démontre pas ce bagage-là. Si je me trompe, je saurai présenter mes excuses à Mme Pope.

Et sinon ?

Sinon rien, ou pas grand-chose.

Où en est le plan de recrutement des 30.000 salariés annoncés en 2021 ? On ne sait pas.

Où en est le plan de formation de ces nouveaux salariés ? On ne sait pas.

Où en est le plan de remise à niveau des salariés existants ? On ne sait pas.

Quel est le plan de fiabilisation des process de montage ? On ne sait pas.

Quel est le plan pour tirer les enseignements de chacun des problèmes ? On ne sait pas.

Les promesses et des engagements répétés lors des diverses auditions au Sénat ou face aux enquêteurs sonnent de plus en plus creux : « Our work begins and ends with safety. It's ingrained in everything we do » ; « Nothing is more important than safety » ; etc. Pourquoi la communication de Boeing reste sur une parole qui n'a plus de sens⁴ ? On ne sait pas.

Comment Boeing peut survivre à tout cela ? On ne sait pas et l'on se pose de plus en plus de questions sur le sujet.

Conclusion

La cotation de Boeing a perdu 30 % depuis le début de l'année 2024 ; 50 % depuis le début de la crise en 2019. Fin mars, les annonces de changement d'organigramme n'ont donné lieu qu'à un rebond très passager de 3 % à 195 dollars. Au 14 mai, l'action Boeing est à 181 dollars. Peu de monde semble convaincu par les dernières annonces bien éloignées des problèmes à résoudre.

Il serait mieux pourtant que la sérénité revienne rapidement chez Boeing avant que Comac, le concurrent Chinois en puissance, ne réussisse à inonder le marché de l'aéronautique. Pour une bonne concurrence, le marché et Airbus ont besoin de Boeing.

⁴ Voir article précédent Cash & crash 6 – communication boomerang chez Boeing

Boeing doit absolument remettre son métier d'avionneur au centre de toutes ses préoccupations. Il faut espérer que tous les ingénieurs américains n'ont pas migré vers la Silicon Valley, l'I.A et le Metaverse. L'économie réelle, la vieille, a encore besoin de talents.

Je l'ai déjà souligné dans des articles précédents, le plan de D. Calhoun annoncé peu après sa prise de fonction en 2020 était bon : restaurer de la confiance ; obtenir la certification du 737 Max ; reconstruire la culture industrielle ; remobiliser les équipes. Mais il est démontré dans le monde de la recherche en gestion, que les plans, les stratégies, sont rarement mauvais. Quand ils ne réussissent pas, il faut en chercher les raisons dans la mise en œuvre, dans le management stratégique. Boeing nous confirme cette règle, merci à eux, mais ce n'était pas nécessaire, on le savait déjà.

Boeing est-il capable de reprendre le contrôle de la situation ? À ce jour, aucun indicateur ne semble l'indiquer. À nos humbles niveaux, n'oublions pas que pour espérer le cash sans les crashes, c'est :

- une stratégie d'abord ;
- des compétences métier, ensuite ;
- une finance comme levier de la réussite, enfin.

Michel Mathieu

Doctor of Business Administration

Le 14 mars 2024

Breaking news : l'assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue le 16 mai a validé le package de départ de D. Calhoun, 32 millions de dollars. Heureux homme. Heureusement qu'il n'a pas réussi, cela aurait coûté combien à Boeing ? Une chose est sûre, la saga Boeing est loin d'être terminée.

Bibliographie

Cette étude longitudinale du cas Boeing a été permise grâce à une matière abondante que fournit le monde de l'aéronautique. Les sources sont nombreuses :

- *de la part de la société Boeing : communiqués de presse, conférences de presse, présentation des résultats trimestriels, site Internet, ... ;*
- *de la part des autorités diverses impliquées dans le sujet, qu'elles soient américaines ou européennes : rapport de commissions d'enquêtes, auditions publiques, conférences de presse, communiqués, sites Internet, ... ;*
- *revues spécialisées américaines, analyses d'experts ou de journalistes d'investigation ;*
- *les médias classiques qui reprennent les synthèses des agences de presse comme l'AFP ou Reuters.*