

Cash & crash – 6

Communication et boomerang chez Boeing

Rien ne va plus chez Boeing

En perdant une porte, le 5 janvier 2024, le Boeing 737 Max9 d'Alaska Airlines n'a pas que perdu un bout de sa carlingue, il a fait perdre à Boeing ce que lui restait de crédibilité. Si jusque-là, la crise majeure, profonde et inédite dans le monde industriel, n'était connue que d'un public averti, elle est aujourd'hui connue du grand public et dans le monde entier.

Ce trou béant, filmé de l'intérieur, par les passagers, en plein vol, et en quasi-live sur les réseaux sociaux, a donné une résonance planétaire à tous les incidents survenus depuis sur des avions Boeing : un 747 cargo aux réacteurs en feu, un 787 Dreamliner qui perd une partie de ces volets, une aile à laquelle il manque des écrous, l'avion du secrétaire d'État américain bloqué au sol... n'en jeté plus, la coupe est pleine. Et encore, le grand public ignore qu'il a fallu redémonter des 737 Max en phase finale de montage, des trous ayant été percés aux mauvais endroits, ou que, suite aux contrôles imposés par la FAA après l'épisode de la porte arrachée, les ingénieurs ont découvert de nombreux écrous qui « méritaient d'être resserrés » ; on se demande s'ils parlaient au propre ou au figuré...

Mais comment Boeing a pu en arriver là ? Depuis 2019, j'observe et analyse cette saga de la crise dans laquelle s'enfonce Boeing¹. Intéressant au début pour analyser la gestion d'une crise de temps court (les crashes de deux 737 Max), le cas Boeing est ensuite devenu intéressant pour analyser le cas d'une gestion de crise de temps long. En 2023, avec du recul, il devenait utile pour analyser de façon plus globale les raisons stratégiques qui avaient pu provoquer une crise aussi profonde. Ce cas semble sans fin et me pousse à continuer cette étude « longitudinale » comme on dit dans le monde de la recherche en gestion. Dans ce 6^{ème} article et avec du recul sur les derniers événements, posons deux questions :

- Quels sont les effets de la politique de communication de Boeing ?
- Comment analyser ces incidents à répétition ?

¹ Voir les 5 articles précédents sur le blog de Cogito : <https://www.cogito-conseil.fr/blog/>

La communication ça use, ça s'use

Le PDG de Boeing, David Calhoun a été nommé en 2019 pour gérer la crise après le départ inévitable de son prédécesseur. Suite à l'épisode de la porte arrachée, il est convoqué au Sénat le 24 janvier pour être, de nouveau, auditionné. Répondant à des journalistes à sa sortie, il indique « faire en sorte que cet événement ne se reproduise jamais », « que tout est fait pour s'assurer que tous les avions autorisés à voler soient sûrs » et « qu'il est important d'être transparent ».

Ces phrases sont totalement creuses : heureusement qu'ils font en sorte que l'incident ne se reproduise pas ; heureusement que tout est fait pour que les avions soient sûrs ; heureusement qu'ils sont transparents ; c'est le moins que l'on puisse attendre d'un constructeur d'avions. Cependant, cette communication sans intérêt « fait le job » auprès des journalistes et du public qui s'en contentent et se laissent endormir. C'est de la communication de crise, ces verbatim sont parfaits, ils sont les mêmes quelles que soient les crises. Tout responsable bien formé et bien briefé par son service communication maîtrise parfaitement ce type de langage.

Mais voilà, ce type de phrases est répété en boucle depuis 2019 :

- « Nous avons fait des erreurs ».
- " Grâce aux journées de sensibilisation à la sécurité, nous avons une vision claire de ce qui doit être fait".
- "Nous sommes vraiment désolés des perturbations importantes et de la frustration pour nos clients".
- Boeing est sur la voie de la stabilisation du système de production et de ses approvisionnements ».

Mais cinq après, les portes se détachent encore en plein vol et il faudrait « resserrer quelques écrous ». Quelle que soit la bonne volonté du dirigeant, sa transparence et sa probable bonne foi, on ne le croit plus. Une crise a besoin d'une bonne communication, une stratégie doit être soutenue par une bonne communication, mais la communication n'est pas l'arme absolue, ce n'est que l'un des outils de la boîte à outil du dirigeant. Si derrière la communication, il n'y a pas de réalité, pas d'action, pas de résultat, quelles qu'en soient les raisons, la communication se retourne contre son émetteur. On commence à ne plus croire D. Calhoun ; sa crédibilité et celle de Boeing sont remises en cause. L'effet boomerang est dévastateur.

L'erreur de Boeing est de ne pas avoir changé sa communication. Dans communication de crise, il y a la notion de temps court. Les outils de la communication de crise ont été parfaitement utilisés. Mais cinq après, ces outils ne sont plus adaptés. Il faudrait que Boeing invente les outils d'une communication de crise permanente...

Où en est Boeing ?

J'écrivais en juillet 2020 dans l'article « cash & crash 3 » que D. Calhoun abordait la crise avec une stratégie claire, des priorités bien identifiées et bien hiérarchisées. La première d'entre elles, présentée comme la priorité des priorités, était de « recréer la confiance avec le marché et toutes les composantes de l'écosystème ». On ne peut que constater que c'est un échec absolu, un autre crash en direct.

Au-delà de l'effet boomerang d'une communication de crise qui s'éternise, tous les observateurs commencent à avoir des doutes sur la capacité d'action de Boeing. En 2020, le plan affiché était simple et jugé bon :

- restaurer de la confiance ;
- obtenir la certification du 737 Max ;
- reconstruire la culture industrielle ;
- remobiliser les équipes.

Pour la confiance, nous l'avons vu, c'est un échec.

S'il est difficile de juger objectivement de l'état des équipes, on ne peut que constater que si le 737 Max a été de nouveau autorisé à voler, cela a mis beaucoup de temps et que cette autorisation est remise en cause : tous les 737 Max 9 (celui de la porte qui se détache) ont été cloués au sol. Cette action, s'il est n'est pas complètement un échec, est loin d'être le succès nécessaire à la sortie de crise.

Quant à la culture industrielle, la principale décision connue a été de rattacher à une seule personne, un ingénieur, tous les ingénieurs du groupe Boeing : ceux qui font des avions commerciaux, ceux qui font des avions et du matériel militaire (dont on sait que le Pentagone a refusé de valider plusieurs livraisons), ceux qui font des fusées et des satellites (qui ne fonctionnent pas beaucoup mieux que le reste). Les faits démontrent qu'après quatre ans, les progrès ne sont pas au rendez-vous. Sur cette action, Boeing semble toujours en échec ou a minima, très loin de l'objectif.

Même en considérant que l'aéronautique est une industrie de cycle long, voire très long (10 ans au minimum entre le lancement d'un programme et le 1^{er} vol commercial de l'avion), si l'on s'en tient aux faits, le 1^{er} crash du 737 Max de la Lion Air était le 29 octobre 2018... en 2018. En 2024, Boeing en est toujours à des portes qui se détachent et des écrous mal serrés. Ce n'est que le côté visible de l'iceberg. Dans quel état est ce que l'on ne voit pas ?

Boeing est en échec sur l'ensemble de son plan.

Conclusion

Ce cas, cette saga, nous enseigne plusieurs choses simples :

- la communication, c'est bien jusqu'au moment où tout le monde comprend que c'est un bavardage, un vœu pieu sans réalité, des promesses sans lendemain, voire un mensonge ;
- la crédibilité ne se décide pas, ne s'impose pas, elle se construit par la preuve et l'exemplarité ;
- la communication n'est qu'un outil dont la puissance n'a d'égal que son effet boomerang si elle n'est plus maîtrisée ou adaptée.

Que ce soit dans le monde de l'entreprise ou celui de la politique, la communication est un outil qui s'est professionnalisé de façon remarquable au cours des 30 dernières années. Mais ceux qui écoutent se sont aussi habitués et, si la réalité et les actions annoncées ne sont pas au rendez-vous, la crédibilité du discours s'use rapidement. Il ne sert plus à rien d'annoncer des centaines de millions ou des milliards pour calmer les colères ou que « tout est fait pour que les avions volent en sécurité », plus grand monde n'est dupe. Même chez la ménagère de moins de 50 ans, si la communication ne finit pas par trouver un écho concret, c'est le meilleur moyen d'amplifier colère et problème.

Il n'y a pas que chez Boeing que l'on devrait se poser la question de l'effet boomerang d'une communication qui ne repose plus sur rien.

Quel avenir pour Boeing ?

Rendez-vous avec « cash & crash 7 » dès la semaine prochaine.

Michel MATHIEU
Le 8 mars 2024

Bibliographie

Cette étude de 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 : commissions d'enquête, auditions publiques, conférences de presse, communiqués, sites Internet, ... ;*
- *revues spécialisées américaines et analyses d'experts.*

J'ai également sélectionné plus de 120 articles, principalement issus des journaux Le Figaro, le Financial Time et Le Monde ainsi que du site de BFM Business.