

Cash & crash - 7

Quel avenir pour Boeing ?

Dans ce 7^e article, je continue d'analyser la crise qui secoue Boeing depuis 2019 et les deux crashes de son 737 Max. Cela fait maintenant cinq ans que Boeing n'arrive pas à sortir des conséquences de cette crise. Les derniers événements, en particulier celui du 5 janvier 2024 où un morceau de fuselage de 737 Max s'est détaché en plein vol, remettent clairement en question la crédibilité de Boeing (voir l'article précédent) et commence à faire douter les observateurs sur les capacités de Boeing à se relever à court terme.

Remettre la compétence et l'action dans la boîte à outil

Dans l'article « Cash & crash - 5 » de novembre 2023, je commençais à expliquer que les difficultés de Boeing étaient principalement liées à la perte de savoir-faire et de compétences. Pour mémoire :

- aucun nouvel avion n'a été lancé depuis 2004 ; c'était le projet du 787 Dreamliner. Comment les compétences de création, d'organisation, d'innovation et d'industrialisation ont-elles pu survivre à l'absence de nouveaux projets ?
- il y a vingt ans, 240.000 personnes travaillaient chez Boeing. En 2019, année de tous les records, ils étaient 160.000. Dans le même temps, Boeing est passé de 500 livraisons d'avions civils (en 2000) à près de 800 en 2019. Comment ont été remplacées les compétences disparues ?
- une large partie du process de production a été externalisé pour des raisons de coûts. On voit le résultat... Le sous-traitant Spirit ne perce pas les trous aux bons endroits ;
- suite à la crise du 737 Max, 16.000 salariés ont été licenciés en 2020 ;
- suite à la crise Covid, 10.000 de plus ont suivi en 2021 ;
- 30.000 recrutements ont été annoncés pour faire face à la crise. Mais combien ont-ils été concrétisés ? Boeing ne répond pas à cette question ;
- et même si ce n'est que 10.000, comment est-il possible de leur donner la compétence nécessaire dans le temps court de la crise ?
- et reste-t-il même quelqu'un qui sait ce qui faut enseigner aux nouveaux ?

Dans des moments de crise aussi intense, c'est sur terrain qu'on trouve les solutions et que l'on déclenche le mode action dans toutes les composantes de l'entreprise.

D. Cahloun est un ex-financier de banque d'affaires ; avant d'être nommé PDG en 2019, il siégeait au board de Boeing. Sans faire injure à ses compétences et à son implication, que peut-il bien savoir en termes de « boulons à serrer » et « de trous à percer aux bons endroits » ? Que

peut-il bien comprendre aux problèmes de production et d'approvisionnement de Boeing ? Nul doute qu'il a tous les tableaux de bord possibles sur son bureau et tous les rapports d'experts dans son cartable. Mais cinq ans après, les problèmes sont toujours là. Alors on se pose des questions.

On ne voit nulle part trace du temps passé par D. Cahloun sur les chaînes de montage comme pouvait le faire Carlos Ghosn. On ne voit nulle part trace de son temps aux commandes, ou au moins dans un poste de pilotage, d'un Boeing 737 Max comme peut le faire Carlos Tavares pilotant ses voitures sur des circuits. Un temps, j'ai pu partager la même cantine Sodexo que Pierre Bellon, fondateur de cet immense succès mondial ; je le voyais régulièrement manger incognito au milieu de ses salariés, puis passer en cuisine faire le point avec les cuisiniers. Rien de tout cela chez Boeing, soit la communication ne fait pas son travail, soit c'est D. Calhoun qui ne le fait pas.

Je ne crois pas que l'on puisse résoudre une crise stratégique et de production aussi profonde que celle que traverse Boeing avec des tableaux de bord et des visios. Une vision globale et stratégique est évidemment indispensable, mais si elle n'est pas associée à une implication au plus profond des rouages et du plus petit des systèmes de l'entreprise, il n'y a aucune chance de trouver le chemin pour sortir du chaos.

Conséquences des derniers événements

Depuis les derniers incidents, certaines plateformes de réservations, ou tour operator, ont déréférencé les vols sur 737 Max des compagnies aériennes. On peut imaginer la double colère (contre les plateformes et contre Boeing) des compagnies, leur manque à gagner et les problèmes d'exploitation que cela génère. Le PDG de Ryanair qui attendait des dizaines de livraisons a été obligé d'annoncer la réduction du nombre de vols prévus pour l'été 2024. Beaucoup d'autres compagnies sont dans le même cas.

Nul doute que cela va encore engendrer des indemnités à payer par Boeing à tout son environnement, des coûts de remise à niveau des avions concernés, sans parler des difficultés commerciales.

Le cumul des coûts de cette crise dépasse aujourd'hui les 25 milliards de dollars... Les pertes affichées pour 2023 sont encore de 2,2 milliards de dollars. Cela finit par poser la question de l'avenir de Boeing et cela peut se décliner au travers plusieurs questions stratégiques différentes.

Boeing peut-il faire faillite ?

Ceci est peu probable. Les enjeux pour les États-Unis sont trop importants. Une solution sera toujours trouvée. SI les quatre grandes activités de Boeing rencontrent des problèmes de qualité

et de production, c'est l'activité aviation commerciale qui est financièrement très impactée par la crise du 737 Max. C'est elle qui met Boeing en perte.

Boeing peut-il être nationalisé ?

Même au pays de l'économie libérale, cette solution est possible. N'oublions pas que General Motors a été nationalisé temporairement afin d'être sauvé au moment de la crise de 2008-2010. Sans aller jusqu'à la nationalisation, les géants de l'automobile US ont été largement soutenus par l'état fédéral au moment de la crise Covid.

Faut-il que Boeing « split » ses activités pour s'en sortir ?

Split d'activités : quand une société est trop importante, quand elle a des métiers différents, il peut être intéressant de créer autant de sociétés différentes et indépendantes les unes des autres :

- si tout va bien, cela permet souvent de donner un nouvel élan à chacune en s'appuyant sur un meilleur focus stratégique et métier ;
- si tout va mal, comme chez Boeing, au lieu d'avoir un gros problème impossible à régler, on crée plusieurs petits problèmes indépendants et plus faciles à solutionner.

On peut en effet se demander si un monstre comme Boeing est encore pilotable avec ses 100 milliards de CA (en 2018, année record), 160.000 salariés et 4 grands métiers : aviation commerciale, défense, espace et services associées, dont les business model et les chaînes de valeur présentent de vraies différences.

D'un strict point de vue stratégique, cela aurait un sens de créer plusieurs sociétés totalement indépendantes : une par grand métier. Cela aurait aussi un sens d'un point de vue financier en permettant une meilleure valorisation des activités tout en améliorant les capacités de financement. Au-delà de ces aspects stratégiques, cela pourrait aider à recréer un vrai focus industriel pour chacun des métiers dont Boeing semble avoir grand besoin.

Boeing peut-il, enfin, reprendre le contrôle de sa production ?

Boeing n'a pas le choix. C'est cela ou disparaître. La question est plutôt comment faire là où aujourd'hui, après 5 ans, cela ne semble pas être le cas? Je pense que trois décisions « simples » s'imposent pour le réussir :

- Splitter les activités comme évoqué dans le point précédent afin de reconcentrer chacun sur son métier.
- Remettre des ingénieurs et des passionnés de leur métier au pouvoir de ces entités.
- Garder les financiers aux finances, c'est aussi un vrai métier dont Boeing va avoir besoin pour financer son futur.

Cela nous ramène à une question de fond qui je posais dès le 3^{ème} article : veut-on faire de la finance avant de faire un métier, ou veut-on faire un métier pour pouvoir faire de la finance ?

Faut-il arrêter le programme du 737 Max ?

Rappelons ici que le 737 Max n'est pas un nouvel avion, mais qu'il est issu, par souci d'économie (toujours l'impact des financiers contre l'avis des ingénieurs...), de la modernisation de l'historique 737. Sans entrer dans les détails techniques de ce choix, cette modernisation a provoqué une déstabilisation des conditions de vol de cet avion. Aucun des palliatifs trouvés n'a bien fonctionné, ou correctement été mis en œuvre, au contraire, ils sont à l'origine des crashes de 2018 et 2019.

Cette question peut paraître incongrue, mais au point où en est Boeing sur ce programme, il pourrait être intelligent de comparer le coût et le potentiel de deux solutions pour savoir quelle est la moins pire :

- arrêter le programme du 737 Max et lancer un vrai nouveau modèle ;
- continuer à assumer les coûts et aléas d'un programme bien mal né en espérant résoudre toutes les difficultés.

Arrêter un tel programme est une décision extrêmement difficile et il faudrait un courage de management extrême pour prendre la décision. Elle aurait pu (dû ?) être prise dès 2019, elle aurait été probablement « rentable ». Il est certes un peu facile de refaire l'histoire, retenons simplement que c'est une option à garder en tête dans une telle situation.

Que penser de l'annonce d'une étude de rachat de Spirit par Boeing ?

Spirit est le sous-traitant principal de Boeing, c'est lui qui produit, par tronçon à finir de monter chez Boeing, les éléments de fuselage : la partie avant ; les éléments centraux qui s'additionnent en fonction des versions plus ou moins longues ; la partie arrière. Spirit n'est autre qu'une externalisation en 2005 des capacités de production de Boeing. Aux premières lectures concernant ce dossier, il m'apparaît que cette idée semble plutôt née du dépit créé par les problèmes de qualité de la production de Spirit (les trous aux mauvais endroits, c'est Spirit) et du syndrome « nous ferions mieux qu'eux ».

Si c'est le cas, ce serait une très mauvaise motivation qui ne résoudrait rien. Si l'on en croit les derniers rapports publiés, les problèmes de Spirit sont autant dûs à Spirit qui ne maîtrise pas son métier, qu'à Boeing dont les cahiers des charges sont changeants ou imprécis et dont les contrôles sont bienveillants, pour ne pas dire laxistes.

Le rachat d'un problème à ajouter à ses propres problèmes résout rarement le problème. Dans tous les cas, si cela ne s'inscrit pas dans une stratégie plus large, et maîtrisée, cela est voué à un nouvel échec.

Avis tout à fait personnel : je pense que D. Cahoun aura quitté la présidence de Boeing avant que cette opération ne se fasse... et qu'il est peu probable qu'elle se concrétise.

Il se peut aussi que D. Cahoun ait fait tout un travail invisible à ce jour, travail qui finira par porter ses fruits, fruits dont bénéficiera son successeur. En toute conscience avec son board, il aura fait tout le travail ingrat et nécessaire pour redresser l'entreprise, celui qui n'intéresse personne, quitte à se griller en termes de crédibilité ; il sera remplacé, partira avec quelques dizaines de millions de dollars d'indemnités que le board n'hésitera pas à lui payer bien conscient de la tâche accomplie. Finalement, son travail sera reconnu dans quelques années. C'est aussi cela la face cachée de la stratégie. Espérons pour Boeing que cela puisse être une option même si à ce jour, il n'y a pas le moindre signal faible de cette hypothèse.

Conclusion

Les derniers éléments de cette saga Boeing, en perdant une porte en plein vol, font surtout perdre toute crédibilité au plan de sortie de crise mis en place par D. Calhoun en 2019. On pourrait paraphraser Molière dans les Fourberies de Scapin : mais que diable allait-il faire dans cette galère ?

Les rumeurs enflent sur le départ prochain de D. Cahoun. Pouvait-il faire mieux ? Aurait-on fait mieux ? Pas certain. Il est facile de commenter et il faut garder une grande humilité face à une telle situation. La déstructuration de la compétence chez Boeing est apparue au grand jour au fil de cette crise absolue. La crise trouve sa genèse il y a tellement longtemps et tellement profondément, qu'elle va nécessiter plus d'un PDG et plus d'un état-major pour se résoudre.

Une chose est certaine, la saga Boeing n'est pas terminée. Rendez-vous bientôt pour de nouvelles analyses sur ce cas tout à fait hors normes.

Michel Mathieu
Doctor of Business Administration
Le 14 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 80 articles, principalement issus des journaux Le Figaro, le Financial Time et Le Monde ainsi que du site de BFM Business.