

Boeing : à quand la fin de la crise ?

Cash & crash – n°13

En septembre 2024, je publiais le livre Cash & Crash - Boeing, autopsie d'une chute¹. Ce livre proposait une analyse des origines de la crise que traverse le groupe Boeing depuis le crash de deux de ses 737 Max en 2018/2019. C'était également une réflexion sur la stratégie et le management d'entreprise. Deux ans après ce livre, Boeing n'est toujours pas sorti de cette crise qui dure donc depuis huit ans ; c'est long, très long. Ce 13e article fait le point sur cette saga sans fin de l'avionneur américain et tire de nouveaux enseignements.

Résumé d'une crise de plus de huit ans

Nous parlons de Boeing, une entreprise historique dont on peut dire qu'elle est à l'origine du transport aérien. C'est un emblème de la puissance américaine (aéronautique, aérospatiale, défense, ...). Étonnamment, à partir de 2012 et de façon renforcée à partir de 2015, elle s'égare dans une stratégie purement financière, oubliant le cœur de son produit : produire des avions devant voler en sécurité.

Cette stratégie produit une année 2018 record pour Boeing : chiffre d'affaires, commandes, livraisons, performances financières et boursières, tous les indicateurs atteignent des niveaux jamais atteints.

Boeing s'est créé sa propre bulle et explose en plein vol. Fin 2018, un B737 Max 8, dernier-né de la famille Boeing, se crashe, suivi en février 2019 d'un deuxième accident du même modèle. Il y a 346 victimes en tout.

Dès l'été 2019, Boeing est identifié comme seul responsable de ces accidents à la suite d'un défaut de conception du système de pilotage (le MCAS), lui-même lié à de mauvaises décisions industrielles dont le seul but était de produire plus, plus vite et moins cher. Le PDG responsable d'avoir privilégié le cours de Bourse plutôt que la sécurité des avions est licencié en 2020. Plus de 400 appareils de type 737 Max sont cloués au sol, la chaîne de production est mise au ralenti. Le Covid est presque une bénédiction pour Boeing, qui peut utiliser ce temps suspendu pour régler une partie de ses problèmes.

En 2021, on croit assister à une reprise en main avec l'annonce d'un plan d'action qui s'avérera n'être qu'un effet de communication sans aucune traduction opérationnelle. En 2022 et 2023, les problèmes de qualité touchent toutes les activités du groupe. Boeing licencie 30 000 personnes (sur 160 000). Les pertes annuelles sont abyssales.

Le début de l'année 2024 est un naufrage. En janvier, suite à une maintenance bâclée, un B737 perd une porte en plein vol. Les médias et les réseaux sociaux se délectent. La crise est à son maximum. Les

¹ Disponible sur www.amazon.fr

enquêtes mettent à jour le comportement désastreux du PDG nommé en 2021. L'autorité de contrôle, la FAA, est accusée de collusion, pour ne pas dire de corruption. Boeing est mis sous tutelle par l'administration fédérale. Les pertes restent considérables. En 2025, un nouveau PDG est nommé. Malgré de nouveaux crashes (B787 d'Air India et MD-11 de Fedex), on veut croire à quelques signes positifs de redressement.

Pour l'année 2025, Boeing affiche un retour au bénéfice, mais c'est un trompe-l'œil. Le résultat redevient positif à 1,9 Md\$, mais il n'est lié qu'à la cession d'actifs pour 9,6 Md€. Même s'il s'améliore un peu par rapport à 2024 (-11 Md\$), le résultat opérationnel reste fortement négatif. Le chiffre d'affaires 2025 progresse sensiblement à 90 milliards de dollars (101 Md\$ en 2018) grâce à la reprise des livraisons d'avions.

La situation mi-2026

Quelques éléments positifs dans la vie du groupe Boeing laissent penser que l'avionneur est plus proche de la fin que du début de cette crise ; heureusement, dira-t-on, la crise dure en effet depuis huit ans. Cependant, certains faits restent inquiétants et Boeing ne pourra pas fermer ce dossier avant 2029 ou 2030.

Au chapitre des nouvelles encourageantes :

1^{er} semestre 2026 : les comptes publiés à fin juin 2026 confirment l'amélioration continue du chiffre d'affaires (47 Md\$, +10 %). Les pertes publiées, environ -500 M\$, pourraient presque passer pour un succès après les abysses des dernières années. Le cash-flow positif permet de réduire régulièrement la dette qui reste à des niveaux (47 Md\$) que seul un groupe comme Boeing, soutenu par toute la puissance américaine, peut supporter.

La cadence de production du 737 MAX 8 continue de s'améliorer et les livraisons, tout modèle confondu, continuent de progresser : 700 appareils devraient être livrés en 2026 contre 600 en 2025 (806 en 2018).

Juillet 2026, certification du 737 Max 7 : ce modèle, le plus petit de la gamme, a enfin reçu sa certification. Dans une stratégie de sécurité qui semble enfin retrouvée, toujours sous un contrôle renforcé de la FAA, Boeing est allé bien au-delà de ses obligations : jamais un avion n'a subi autant d'heures de vol d'essai.

Les procès ou négociations liés à l'indemnisation des familles des 346 victimes des crashes de 2018 et 2019 semblent tous clos.

Il reste des nuages noirs dans le ciel de Seattle :

Un nouveau décalage est annoncé pour le lancement du B777X, le futur gros-porteur de la gamme. Ce programme accumule un retard d'environ sept ans par rapport au calendrier initial. Prévus pour une entrée en service en 2020, la première livraison est désormais repoussée à 2027. Plusieurs sources récentes confirment des problèmes techniques et des modifications structurelles majeures. Pour mémoire, ce programme avait été lancé en catastrophe par Boeing pour répondre à la surprise qu'avait

été pour eux le lancement du programme A350 d'Airbus. Conçu pendant les pires années industrielles de Boeing, l'avion est mal né et l'avionneur a beaucoup de difficulté à corriger les défauts de conception.

« *Heinz pourrait être intéressé pour en faire des boîtes de haricots* », c'est en ces termes que le PDG d'Emirates, première et principale cliente du B777X, parle de cet avion. Il a créé un nouveau séisme en annonçant publiquement le 21 juillet 2026 qu'il ne prendrait pas livraison des dix premiers B777X. Pour lui, ces appareils sortis des chaînes il y a déjà sept ans et remis à niveau, pour ne pas dire démontés et remontés, au fil des mises à niveau du programme et de ses retards, ne répondent déjà plus aux nouvelles exigences. Dans la foulée, le PDG de la Lufthansa a pris la même position. Boeing, totalement acculé, propose à Lufthansa de prendre à sa charge le coût des avions la première année, de payer la formation des pilotes et tous les frais de maintenance nécessaires. Ce sont des centaines de millions de dollars de charges à provisionner. Ce dossier du 777X est loin d'être clos.

Autres incidents. Peut-on parler d'anecdotes quand le sujet est la sûreté des avions ? Le 6 juin 2026, le train d'atterrissage d'un 787-9 Dreamliner tout neuf s'affaisse alors qu'il est au parking. Le 28 juillet, la FAA impose la vérification de la fixation des sièges de tous les 737 Max qui présentent un risque de « *sortir de leur rail en cas de turbulences* ». La livraison des deux nouveaux Air Force One commandés par D. Trump a déjà quatre ans de retard. Des conclusions préliminaires concernant le crash du B787 d'Air India en 2025 (260 morts) semblent de plus en plus éloigner une cause liée à la compagnie ou aux pilotes ; ceci sous-entend que les causes sont recherchées sur l'avion lui-même alors que plusieurs incidents graves sont répertoriés sur des avions identiques. Je pourrais allonger cette liste de problèmes qui sont tous des soucis de qualité et de sécurité.

Pour être objectif dans l'analyse, il faut comparer avec les problèmes opérationnels que pourrait rencontrer Airbus. Les recherches n'identifient pas d'incidents majeurs au cours des 12 derniers mois. On note un rappel pour 6 000 A320 afin de procéder à une mise à jour d'un logiciel de vol dont la vulnérabilité aux radiations solaires avait été mise en évidence lors d'un vol JetBlue qui, le 30 octobre 2025, avait dû se poser en urgence aux États-Unis. Ni mort, ni blessé, ni arrêt au stand très long pour les avions, les conséquences sont minimales.

La concurrence profite. Airbus enregistre plutôt de bonnes nouvelles industrielles avec la certification de nouveaux modèles, des essais de vols sans escale entre Londres et Melbourne (A350 XLR pour Extra Long Range) ou des projets de nouvelles motorisations. Le C919 du chinois Comac, concurrent direct du B737 et de l'A320, fait ses premiers vols commerciaux hors de Chine avec une liaison Pékin Oulan-Bator. Petit rythme avec un aller-retour par jour, petite distance avec 1 100 km, programmé pour seulement quatre semaines, la démarche est prudente mais le projet avance. Les quelques annonces de nouveaux projets faites par Boeing ont autant de crédibilité auprès des spécialistes que les menaces de Trump font peur aux Gardiens de la révolution.

Les enseignements

Boeing reste toujours enlisé dans les conséquences de sa crise industrielle, tandis qu'Airbus vit sa vie normale d'entreprise ; Comac monte en puissance discrètement, à la chinoise. La crise industrielle que traverse Boeing depuis 2019 est hors norme. Les derniers éléments collectés nous montrent que, même si la situation s'améliore, les conséquences directes et indirectes sont à l'origine de dommages majeurs dans la relation client et dans le compte d'exploitation.

Cela ne fait que confirmer les enseignements déjà tirés de l'étude du cas Boeing :

- Une stratégie qui oublie le cœur métier n'a pas de pérennité.
- Nier, ou ne pas prendre la mesure d'une crise, ne fait que la renforcer.
- Une crise est toujours plus longue que ce que l'on imagine au début.
- Un plan d'action uniquement fait pour « amuser la galerie » ne produira évidemment pas d'effets positifs ; au contraire, le temps perdu ne fera que complexifier la situation de départ.
- La communication fait partie d'un plan d'action, mais n'est pas le plan d'action.
- Une entreprise, son produit, son service, sont liés à des compétences opérationnelles et des savoir-faire techniques. Ne pas les entretenir, voire les négliger, aboutit à une perte plus ou moins forte de compétitivité.

Aujourd'hui, les ressorts qui ont provoqué la crise de Boeing sont bien compris ; tout ce qui a pu l'aggraver est également parfaitement identifié. Une nouvelle question d'ordre stratégique se fait jour :

- Depuis 2019, la crise a coûté plus de 70 milliards de dollars à Boeing. Ce sont donc autant qui ne sont pas investis pour le futur.
- Sur la même période, Airbus a investi plus de 50 milliards.
- Nous ne visualisons pas encore concrètement ce que cela va provoquer, car les cycles industriels de l'aéronautique sont longs, entre dix et quinze ans, mais quelles vont être les conséquences de ce retard d'investissement pour Boeing pour le prochain cycle, voire pour les deux à venir ?

Sans vouloir souhaiter du mal à Boeing, car une concurrence saine et équilibrée sera toujours meilleure pour les affaires, il est néanmoins probable que la réponse soit que les conséquences vont être colossales dans un marché qui annonce une croissance de 4 à 5 % par an jusqu'en 2050. Selon les dernières prévisions d'Airbus, 42 000 avions supplémentaires seront nécessaires entre 2026 et 2045. Cette estimation inclut : 22 000 avions pour accompagner la croissance pure du trafic et 20 000 avions pour remplacer des appareils plus anciens et moins efficaces. C'est à partir de ces données qu'il faut imaginer que le duopole historique va devenir un triopole. Airbus a pris le leadership, probablement pour un moment. Où sera Boeing dans 10, 15 et 20 ans ? Comment faire pour ne pas se faire distancer par le chinois Comac ? Comment faire face aux tensions chez les sous-traitants ? C'est ce que nous verrons dans les prochains articles. Ce n'est pas une saison 2, 3 ou 4 de la crise Boeing qui s'ouvre, c'est une nouvelle saga : Airbus, Boeing et Comac, le combat des géants d'un vieux monde bien concret qui n'a pas dit son dernier mot.

L'Amérique rêve d'IA et de data center à coup de milliards de dollars d'endettement et de la bulle boursière qui finira, comme toute bulle, par exploser. Alors, avec tous nos défauts, toutes nos faiblesses, tous nos débats inutiles, restons conscients d'une chose, et c'est Airbus qui nous le dit : il y a de la place pour ceux qui veulent travailler et tracer leur propre chemin, à deux conditions : garder les pieds sur terre et se mettre à l'abri de tout ce qui est inutile, négatif et... artificiel. Une vraie vie reste à vivre au-delà des puces, des rêves martiens et des fake news.

Michel MATHIEU

Doctor of business management

Septembre 2026