

Des réseaux et des ailes : comment Boeing parvient-il à se maintenir en vol ?

Published: June 29, 2025 10.18am CEST

Ces dernières années, plusieurs avions de Boeing ont connu d'importantes avaries. Et si c'était aussi une question de corporate gouvernance (sur la photo : un Boeing 737 Max 9 d'Alaska Airlines attend en 2023). Coby Wayne/Shutterstock

- Copy link
- Email
- X (Twitter)
- Bluesky
- Facebook
- LinkedIn
- WhatsApp
- Print

Mais qu'arrive-t-il à Boeing ? Le constructeur aérien, symbole de la puissance des États-Unis, traverse des turbulences depuis plusieurs années. Depuis les crashes du 737 Max et l'accident très récent du 787 d'Air India, les causes sont multiples. Reste une interrogation sur cette succession de difficultés. La gouvernance de l'entreprise pourrait livrer une partie de la solution.

Les déconvenues financières de Boeing n'en finissent plus de se creuser : après des pertes cumulées de près de 20 milliards d'euros perdus entre 2020 et 2023, l'exercice 2024 fait ressortir une perte de près de 11,345 milliards d'euros. La « descente aux enfers » semble inéluctable et pourtant l'avionneur a récemment remporté un important contrat militaire et de nouvelles commandes en provenance d'un loueur d'avions basé à Singapour. Si les raisons des déboires financiers sont connues, comment expliquer que l'entreprise conserve la confiance des investisseurs ? Tout d'abord, le poids de fonds de pension dans le capital de l'entreprise est-il passé de 47 % en 2020 à près de 68 % en 2025. Entre 1997 et 2019, les dirigeants décident d'augmenter

Author



Christine Marsal

Maitre de conférences HDR, Contrôle de gestion, gouvernance des banques, Université de Montpellier

Disclosure statement

Christine Marsal does not work for, consult, own shares in or receive funding from any company or organisation that would benefit from this article, and has disclosed no relevant affiliations beyond their academic appointment.

Partners



Université de Montpellier provides funding as a member of The Conversation FR.

[View all partners](#)

progressivement le dividende de 0,56 dollar par action en 1997 à 8,19 dollars en 2019. Destinée à rassurer les actionnaires, cette politique de dividendes ne peut expliquer, seule, l'apparente stabilité des investisseurs.



We believe in the free flow of information

Republish our articles for free, online or in print, under Creative Commons licence.

Republish this article

La quotidienne
NEWSLETTER



Du lundi au vendredi + le dimanche, recevez gratuitement les analyses et décryptages de nos experts pour un autre regard sur l'actualité. Abonnez-vous dès aujourd'hui !

Alors que de graves problèmes de qualité ont émaillé l'actualité récente de l'avionneur, rien ne semble stopper Boeing. Au fil des ans, l'entreprise a su se constituer un solide réseau d'affaires, doublé d'un réseau d'influence qui la rendent aujourd'hui « intouchable ». Pour comprendre cette résistance aux aléas technologique et financier nous analysons la composition de son conseil d'administration sur plusieurs années.

Read more: [Boeing peut-il encore redécoller ? Retour sur une défaillance structurelle](#)

Qui dirige ?

Dans les grandes entreprises cotées, le Conseil d'administration (CA) est censé représenter les actionnaires, qui sont les propriétaires des entreprises. Il nomme le président, valide la stratégie, surveille l'action du directeur général et peut même le révoquer. Ses membres sont élus en assemblée générale, souvent sur recommandation d'un comité de nomination, selon des critères de compétence, de diversité et d'indépendance.

Mais ce fragile équilibre peut être remis en cause quand le directeur général est aussi président du Conseil. Ce cumul des fonctions – le fameux PDG – fait de la même personne le stratège, l'exécutant... et le contrôleur de sa propre action. Ce qui pose la question du maintien de ce cumul. Le cas de Boeing illustre parfaitement les dérives de ce cumul à travers les résultats d'un article de recherche paru en 2023. Les données observées portent sur la période allant de 1997 à 2020. Il en ressort notamment que le manque de diversité au sein du conseil d'administration peut expliquer en partie les déboires rencontrés par l'entreprise.

Un Conseil d'administration dominé par son PDG

Ce cumul des fonctions – président du CA et directeur général – concentre les pouvoirs au sommet et réduit la capacité de contre-pouvoir interne. C'est d'autant plus vrai que le Conseil d'administration (CA) reste resserré, entre 11 et 13 membres seulement sur la période considérée.

La diversité progresse timidement. En 1997, seules deux femmes siègent au CA. Elles sont trois en 2020, soit à peine 23 % des membres (toujours 3 femmes en 2024). Sur l'ensemble de la période, on compte rarement plus de deux ou trois représentants des minorités ethniques (afro-américaine, hispanique, asiatique ou indienne), souvent des femmes issues de ces communautés.

Le CA s'organise autour de quatre comités classiques – audit, finance, rémunérations, nominations – auxquels se sont ajoutés en 2020 deux nouveaux comités. Le premier consacré aux « programmes spéciaux » réunit d'anciens PDG et des membres ayant une expérience militaire. Le second, centré sur la sécurité, est une réaction directe aux accidents du 737 Max.

En moyenne, les administrateurs rejoignent le Conseil à 56 ans et le quittent autour de 66 ans. Le taux de renouvellement est élevé : pas moins de 38 administrateurs différents se sont succédé au fil des années. Un renouvellement qui n'a pas toujours permis d'assurer un meilleur équilibre des profils ni une gouvernance plus indépendante.

Le Figaro 2019.

Ingénieurs en recul, financiers en force

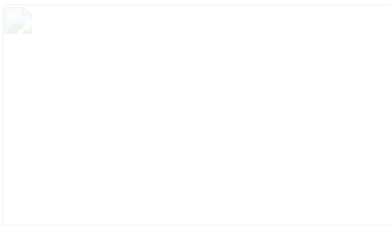
Les profils techniques issus de l'industrie, les spécialistes des projets complexes sont évincés au fil du temps. Entre 2012 et

2014, ils disparaissent quasiment du Conseil d’administration. Leur place est désormais occupée par des experts en réduction des coûts, des directeurs financiers, d’anciens banquiers. L’arrivée de JimcNerney en 2005 marque la montée en puissance d’anciens collaborateurs du groupe General Electric.

Entre 2012 et 2016, le Conseil d’administration de Boeing se politise un peu plus. Plusieurs anciens hauts responsables rejoignent ses rangs un ex-secrétaire à la Défense, un ancien représentant des États-Unis à l’ONU, deux ambassadeurs, un ancien assistant à la Maison Blanche... Des figures influentes, républicaines comme démocrates, se succèdent au CA.

Abonnez-vous dès aujourd’hui !

Chaque lundi, recevez gratuitement des informations utiles pour votre carrière et tout ce qui concerne la vie de l’entreprise (stratégie, RH marketing, finance...).



Présence des militaires

La présence des militaires (anciens militaires ou militaires à la retraite) se renforce aussi. De 1997 à 2020 on identifie successivement un ancien « Marines », un ancien général ayant travaillé au secrétariat d’État à la défense, un général retraité des marines, un vice-amiral et un amiral à la retraite. Par ailleurs, plusieurs militaires ont exercé des fonctions au sein de l’OTAN. Cet aspect est toujours présent en 2024.

Ce virage confirme une tendance déjà amorcée : Boeing renforce ses liens avec les sphères du pouvoir, au moment même où il s’éloigne de ses racines industrielles. Le Conseil devient moins un organe de pilotage technique qu’un levier stratégique et politique.

Focus sur l’efficacité financière

Dans le même temps, Boeing taille dans ses effectifs : 231 000 salariés en 1997, 141 000 en 2020. Le ton est donné : priorité à l’efficacité financière, au détriment des compétences techniques et écologiques, reléguées au second plan.

Ce virage intervient pourtant à un moment clé pour le groupe. Le programme 787 « Dreamliner » est lancé avec son lot d’innovations : matériaux composites, nouveaux moteurs, nouveaux modes de collaboration avec les sous-traitants. Des

projets de cette envergure nécessitent un pilotage éclairé. Mais paradoxalement, alors que la technologie prend de l'ampleur, le Conseil d'administration se vide de ses experts techniques.

Le même scénario se reproduit avec le 737 Max. Officiellement, l'appareil n'est qu'une mise à jour d'un modèle existant.

Officieusement, les ingénieurs tirent la sonnette d'alarme : les choix techniques sont risqués, un nouvel avion serait plus sûr. Mais leurs avertissements restent lettre morte. Faute de relais au sein du CA, ils ne sont pas entendus.

France 24 2025.

Un CA trop homogène pour débattre

À force de privilégier les profils issus de la finance ou des milieux politiques, Boeing s'est privé de diversité de pensée. Moins de débats, moins de confrontations d'idées. Or, c'est souvent dans ces frictions que naissent les bonnes décisions. Dans le cas du 737 Max, le manque de dialogue a permis à des failles de sécurité de passer sous les radars.

Pire encore, une enquête du Sénat américain suggère que la proximité du groupe avec certains décideurs politiques aurait facilité une certification accélérée de l'appareil. In fine, cela pourrait paradoxalement ne pas avoir servi l'entreprise dont la réputation est ternie depuis des catastrophes aériennes ayant provoqué des morts. Dans les faits, les causalités sont sûrement plus complexes et cette proximité est un des facteurs qui peut expliquer mais il serait excessif d'en faire le seul facteur.

Pendant les déboires des programmes Dreamliner et MAX, plusieurs actionnaires tentent de tirer la sonnette d'alarme. La ville de Livonia (Michigan), ainsi que les géants de la gestion d'actifs Vanguard et BlackRock, demandent des comptes. Livonia dénonce un manque de transparence sur le programme 787.

Vanguard, de son côté, interpelle la direction sur la sécurité du 737 Max et s’interroge sur l’implication réelle du Conseil d’administration.

Administrateurs accusés

Ces pressions aboutissent à une action en justice : les membres du CA sont accusés de ne pas avoir exercé leur devoir de surveillance, notamment sur les questions de sécurité. Le dossier se solde par un accord à l’amiable. Boeing accepte de verser 225 millions de dollars... non pas directement, mais via ses assureurs.

En clair : les administrateurs condamnés échappent à toute responsabilité financière personnelle. Début 2025, un autre accord a mis fin aux poursuites pénales ouvertes après les deux crashes du 737 Max en 2018 et 2019. L’entreprise évite ainsi un procès public potentiellement explosif, au prix d’un règlement négocié avec le gouvernement américain.

Ironie de l’histoire : lors du développement du Dreamliner, les dirigeants de Boeing avaient reconnu le rôle crucial des ingénieurs dans la coordination avec les sous-traitants. Mais cette prise de conscience n’a pas résisté à la logique financière qui s’est installée au sommet. Chez Boeing, ce n’est pas une crise technologique qui a précipité la chute du 737 Max, mais une crise de gouvernance. Une entreprise qui conçoit des avions sans écouter ses ingénieurs prend le risque, un jour, de ne plus savoir les faire voler.

🔑 [stratégie](#) [transport aérien](#) [Boeing](#) [Boeing 737 Max](#) [« Entreprise\(s\) »](#)
[PDG \(président du conseil d'administration\)](#) [gouvernement d'entreprise](#)

Events

[More events](#)

Jobs

[Vice-Chancellor's Research Fellow](#)

[PhD Scholarship](#)

[Office Manager](#)

[Head of School of Communication](#)

[Professor – Director Northern Institute](#)

[More jobs](#)

[Editorial Policies](#)
[Community standards](#)
[Republishing guidelines](#)
[Analytics](#)
[Our feeds](#)
[Get newsletter](#)

[Who we are](#)
[Our charter](#)
[Partners and funders](#)
[Resource for media](#)
[Contact us](#)
[Consent preferences](#)