# États-Unis

# Boeing face à une grève de 53 jours, sur fond de déboires industriels et financiers

*Catherine SAUVIAT*



Le groupe Boeing vient de renouveler sa convention collective d'entreprise avec son principal syndical représentatif, l'International Association of Machinists (IAM), sous la pression d'une grève qui a duré 53 jours. D'importantes concessions ont été obtenues à cette occasion par la base syndicale, après des années de disette salariale et alors que le groupe, soumis à la pression de la concurrence et des marchés financiers, est en proie à une succession de déboires industriels majeurs, qui ont non seulement entaché sa réputation mais l'ont plongé dans une situation financière critique.

The Boeing group has just renewed its company-level collective agreement with its main representative union, the International Association of Machinists (IAM), under pressure from a strike that lasted 53 days. Significant concessions have been won by union members, after years of wage stagnation, as the group, under pressure from the competition and financial markets, falls prey to a succession of major industrial setbacks which have not only stained its reputation but also plunged it into a critical financial situation.

*Catherine Sauviat est chercheure associée à l'Ires.*

Boeing, un groupe qui construit des avions commerciaux et de combat, des fusées, des missiles, des vaisseaux spatiaux, des drones et l'avion présidentiel (Air Force One), a pendant longtemps été une entreprise iconique, symbole de la puissance de l'industrie manufacturière étasunienne et d'une culture d'ingénieurs fondée sur la sécurité et la qualité de ses produits. Mais d'importantes transformations dans l'organisation productive de l'entreprise sous la pression de la concurrence et des marchés financiers l'ont conduite dans les années 2000 à des défaillances industrielles majeures dans la conception de ses avions commerciaux, entraînant la mort de plusieurs centaines de voyageurs lors de deux crashs aériens survenus à cinq mois d'intervalle, en Indonésie en 2018 puis en Éthiopie en 2019. D'autres incidents techniques se sont par ailleurs produits au cours des années qui ont suivi. Cette succession d'événements tragiques a entaché non seulement la réputation et l'image de marque de Boeing mais a aussi ralenti le rythme de sa production, ce qui a eu des répercussions sur sa situation financière rendue à un état critique.

C'est dans ce contexte qu'est survenu le déclenchement d'une grève par le principal syndicat représentatif de l'entreprise, l'International Association of Machinists and Aerospace Workers (IAM), après le rejet par une majorité de ses membres du protocole d'accord d'une nouvelle convention collective d'entreprise. Celle-ci faisait suite à huit années consécutives de compression salariale, qui avait vu l'élimination, en 2014, du régime complémentaire de retraite de l'entreprise sous la menace d'une délocalisation.

La grève aura duré au total 53 jours, soit plus de sept semaines, et s'inscrit comme le plus long conflit social de l'année 2024. Ce n'est qu'au terme du troisième protocole d'accord soumis au vote des membres syndiqués concernés qu'elle a pris fin, les deux premiers ayant été rejetés à une large majorité. L'arrêt de la production provoqué par cette grève a aggravé la situation financière très problématique du groupe depuis quelques années, sur un marché mondial de l'aviation commerciale que se disputent Airbus et Boeing dans le cadre d'un duopole, et dont dépend principalement Boeing[1].

## Un groupe au passé glorieux, mais criblé de graves problèmes industriels et financiers depuis la fin des années 2010

Boeing a été fondé en 1916 et l'entreprise a d'abord développé des avions de combat pour l'armée de l'air américaine. Elle est très orientée vers le militaire à ses débuts jusqu'aux années 1930 et dépend alors largement du gouvernement américain. Pendant la seconde guerre mondiale, Boeing fournit la majorité des bombardiers utilisés par l'armée américaine. En 1958, le groupe conçoit son premier avion commercial, le 707, auquel succède le 727 deux ans après, qui sera l'avion le plus vendu dans le monde. Avec le 737 puis l'arrivée du long courrier 747 à la fin des années 1960, Boeing émerge dans les années 1970 comme un groupe solide et innovant et consolide sa position dominante sur le marché de l'aviation commerciale aux côtés de deux autres géants

1. L'activité de production et de vente d'avions commerciaux est assurée par sa division Boeing Commercial Airplanes (BCA), qui emploie environ 48 000 salariés, principalement dans ses usines situées dans l'État de Washington et de Caroline du Sud. Cette activité représente habituellement la part la plus importante du chiffre d'affaires de Boeing (43,6 % en 2023), voir *The Boeing Company 2023 Annual Report*, https://investors.boeing.com/investors/reports/.

américains du secteur, McDonnell Douglas et Lockheed Martin.

La création du consortium européen Airbus Industrie en décembre 1970 va changer la donne. Grâce à la conception de produits innovants (l'A300 puis l'A320), ce dernier gagne une part croissante du marché mondial de l'aviation commerciale, qui atteint 20 % à la fin des années 1980. L'introduction de nouveaux long-courriers[2] (A330 et A340) dans les années 1990 consolide sa position sur le marché mondial, avec 30 % de parts du marché en 1995. Boeing déclenche alors une guerre des prix qui se soldera par le retrait de Lockheed Martin de ce marché et son recentrage sur le militaire ainsi que par l'absorption de McDonnell Douglas en 1997. Boeing emploie alors 231 000 salariés. En 2000, Airbus atteint 50 % du marché mondial de l'aviation commerciale qu'il se partage désormais avec Boeing, notamment sur le créneau des avions long-courriers (Forgeard, Pochet, 2005). Ce duopole est stabilisé à l'époque par les gouvernements américain et européens qui demandent à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) l'interdiction des subventions publiques afin d'éviter l'arrivée de nouveaux entrants d'autres pays.

Jusque dans les années 2000, Boeing reste un groupe intégré verticalement. Soumis à la pression des marchés financiers et à la recherche d'une réduction des coûts, il procède à l'externalisation de nombreuses activités de fabrication pour se concentrer sur la conception et l'assemblage des avions en phase finale ainsi que sur l'intégration des sous-systèmes et moteurs d'avions[3]. C'est dans ce contexte qu'il conçoit un nouvel appareil, le 787 Dreamliner, dont le fuselage et la fabrication des ailes sont externalisés dès le milieu des années 2000[4] et dont l'assemblage final, initialement réalisé à l'usine d'Everett dans l'État de Washington, berceau historique du groupe, est délocalisé à partir de 2021 dans une usine sans présence syndicale de Caroline du Sud, acquise par le groupe à la fin des années 2000. Le développement de ce modèle connaît un véritable désastre (dépassement important des coûts, retard de trois ans dans sa mise en service intervenue en 2011, etc.). Par la suite, le groupe accumule les déboires et les défaillances techniques avec l'apparition d'un nouveau modèle, le 737 Max, qui fait ses débuts en 2016 et deviendra de loin le plus populaire de ses avions commerciaux, représentant les trois quarts des avions en commande chez l'avionneur. Mais cet avion va être à l'origine d'une succession d'accidents aériens intervenus peu de temps après son décollage alors qu'il vient d'être certifié en mars 2017 par la Federal Aviation Administration (FAA), l'autorité fédérale de surveillance de l'aviation civile, et qu'il est commercialisé deux mois plus tard. Les crashs survenus le 29 octobre 2018 en Indonésie et le 10 mars 2019 en Éthiopie causent la mort de 346 personnes à cause d'un mauvais fonctionnement des capteurs que les pilotes maîtrisent mal, faute de formation. Alors que le groupe se remet tout juste de cet épisode tragique et de la pandémie de Covid-19 qui ont conduit à l'immobilisation au sol pendant 20 mois du 737 Max et ralenti le rythme de sa production, la survenance de l'arrachage

2. Les long-courriers ont en général une capacité de 200 à 350 passagers et assurent les vols intercontinentaux.

3. Le groupe traite avec plus de 11 000 fournisseurs et sous-traitants de taille très hétérogène qui produisent les quelque 2,5 millions de pièces composant un avion, selon le rapport annuel 2023 de l'avionneur.

4. La fabrication des sections du fuselage et des éléments des ailes du 787 sont délocalisées dans des pays au coût élevé de main-d'œuvre (Japon, Corée du Sud, Italie) et à Wichita, au Kansas.

d'une porte de sécurité en plein vol d'un Boeing 737 Max de la compagnie Alaska Airlines à Portland en janvier 2024, suivie deux mois après par la perte d'une roue au décollage du même avion à San Francisco, remettent en cause le redressement de l'entreprise et son engagement à améliorer la sécurité et la qualité de ses avions. L'accumulation de ces incidents est le résultat des tendances à l'œuvre depuis maintenant plusieurs décennies au sein du secteur aéronautique, la financiarisation et l'externalisation (Serfati, Sauviat, 2018) : faire tenir le plus grand nombre possible de passagers dans un espace limité et standardiser la production externalisée à des sous-traitants en ont été les conséquences, survenues dans un contexte d'affaiblissement du contrôle des autorités fédérales de régulation.

À la suite de ces événements, un rapport de la commission sur le Transport et l'Infrastructure de la Chambre des représentants conclut en septembre 2020 à l'existence de défaillances techniques du 737 Max, à un manque de transparence du management, à des erreurs de jugement et constate une pression à la production orchestrée par Boeing qui est alors concurrencé par le nouveau modèle d'Airbus, l'A320neo. Le rapport met aussi en cause la qualité du processus de certification mené par la FAA, accusée de conflits d'intérêt avec l'avionneur qui ont compromis sa mission première d'assurer la sécurité des voyageurs. Il faut dire à sa décharge que la FAA s'appuie fortement sur les pouvoirs délégués, faute d'être en capacité de mettre à disposition des ressources appropriées en main-d'œuvre pour superviser efficacement des organisations aussi complexes. C'est en particulier le cas du programme ODA (Organization Designation Authorization), dont la réalisation de certaines fonctions d'essai, d'évaluation et de certification est confiée à des unités spécialisées de sociétés telles que Boeing (Elias, 2024).

Depuis, Boeing a été placé sous la surveillance étroite de l'autorité de régulation, qui a décidé de plafonner la production des 737 Max à 38 appareils par mois, contre une cadence habituelle de 50. Après un audit de six semaines à la suite de l'accident survenu en janvier 2024, la FAA pointe « des problèmes de non-conformité dans le contrôle des processus de fabrication, la manipulation et le stockage des pièces ainsi que le contrôle des produits[5] ». L'entreprise a dû présenter à l'autorité de régulation fin mai 2024 un plan d'action visant à résoudre l'ensemble des problèmes auxquels elle se trouve confrontée (défauts de production, défaillance des contrôles qualité) afin d'y mettre un terme. Celui-ci repose sur la surveillance d'indicateurs de performance et une série d'actions à mettre en œuvre qui visent le renforcement de la sécurité et de la qualité, de la formation des salariés[6], du contrôle de ses fournisseurs et la simplification des systèmes de gestion de la qualité. Par ailleurs, Boeing connaît aussi des déboires dans ses activités liées à la défense, dont il envisage de se séparer pour réduire son endettement[7].

Compte tenu du ralentissement de sa production dû à des raisons réglementaires, à des défauts de production puis à la grève

5. Selon le United State Senate Permanent Subcommittee on Investigations du 24 septembre 2024 intitulé « New details of Boeing's safety failures and pressure to prioritize profits » : https://bit.ly/3WFjOf7.

6. Le groupe a connu un exode de ses ouvriers les plus expérimentés pendant la pandémie de Covid-19 et près de la moitié des 33 000 membres de l'IAM ont aujourd'hui moins de 6 ans d'expérience dans le métier.

7. L'avionneur engrange des pertes dans cette activité depuis des années.

déclenchée par l'IAM en septembre 2024 (arrêt pendant un mois et demi des chaînes d'assemblage du 737 Max, voir *infra*), Boeing est dans une situation financière périlleuse. Il n'a dégagé aucun profit depuis 2018 et la succession d'accidents aériens lui a coûté une vingtaine de milliards de dollars. Le groupe accuse une perte nette de 11,8 milliards de dollars, soit 11,3 milliards d'euros sur l'année 2024. Sa valorisation boursière a chuté de plus de 40 % depuis le début de l'année et le prix de l'action Boeing est actuellement à moins de la moitié de ce qu'il était en 2019. Son endettement atteint 58 milliards de dollars (56 milliards d'euros) et l'agence de notation Moody's a dégradé la note sur cette dette en raison des mauvaises performances de sa division d'avions commerciaux, renchérissant ainsi le coût auquel l'entreprise emprunte sur les marchés financiers. Le groupe doit de surcroît faire face à celui occasionné par la grève, et sa trésorerie au 3e trimestre 2024 est devenue négative (-2 milliards de dollars).

Dans ce contexte, Boeing annonce en octobre 2024 la réduction de 10 % de ses effectifs, qui s'élèvent à 172 000 au plan mondial, dont 140 000 aux États-Unis et 66 000 dans le seul État de Washington[8]. Il procède par ailleurs à une augmentation de capital à hauteur de 19 milliards de dollars, et obtient un prêt bancaire de 10 milliards de dollars pour répondre à ses besoins de liquidités et couvrir ses coûts fixes croissants. Cette situation conduit alors certains observateurs à s'interroger sur la possibilité d'une mise en faillite de l'entreprise, lourdement endettée.

## Un cas d'école des effets délétères de la financiarisation

Les ennuis de Boeing ont commencé après la fusion avec McDonnell Douglas (MDD) en 1997, un sous-traitant aéronautique spécialisé dans le militaire. Le directeur général (DG) de MDD devient DG de Boeing et va modifier la culture d'entreprise du groupe, sous l'influence de Jack Welch, le patron de General Electric, un équipementier qui fabrique les moteurs et autres composants pour Boeing. Pour ce dirigeant, le prix de l'action est le principal indicateur de succès d'une entreprise. Cette attention accrue à sa valorisation est évidemment renforcée par l'importance grandissante des modes de rémunération des plus hauts dirigeants d'entreprise liés au cours de l'action, les *stock-options* notamment, qui sont introduites chez Boeing dès 1998 (Duggan, 2021). Cette fusion produit chez Boeing un choc des cultures. L'avionneur a en effet fondé la sienne sur l'ingénierie et l'investissement dans de nouveaux modèles alors que MDD se concentrait sur la réduction des coûts par l'externalisation de certaines activités, ainsi sorties des actifs du bilan et par la recherche privilégiée de performances financières et de valorisation de l'action (Mukunda, 2014).

À la suite de cette fusion, l'entreprise déménage en 2001 son siège social de Seattle (capitale de l'État de Washington) à Chicago (capitale de l'Illinois), loin de ses usines, un symbole de sa transition d'une entreprise manufacturière à une entreprise guidée par les performances financières. Boeing déménage à nouveau son siège en 2022 de Chicago à la capitale des États-Unis, Washington DC (District de

8. L'une à Renton, qui produit le 737 Max et l'autre à Everett, où sont assemblés le 767 et le 777. Le groupe possède également trois usines autour de St Louis dans le Missouri qui produisent du matériel militaire sous contrats de long terme avec le gouvernement fédéral.

Columbia), pour privilégier ses contacts avec le Pentagone et exercer son *lobbying* auprès du Congrès et de la Maison Blanche, le groupe ayant toujours entretenu des liens étroits avec le gouvernement américain.

La mise en œuvre de son programme 787 ou Dreamliner s'accompagne d'une externalisation de près de 70 % de sa production, une proportion bien supérieure à celle d'Airbus (Sakinç, 2016) et d'une hiérarchisation de ses centaines de sous-traitants partout dans le monde. L'entreprise perd alors le contrôle de la production du 787 et l'exécution de ce programme donne lieu à de nombreux déboires (retards de livraison, manque de savoir-faire des sous-traitants, technologies non maîtrisées, manque d'expérience dans la gestion des ressources humaines, etc.) (Marsal, 2023). C'est le premier avion largement fabriqué à l'extérieur de l'entreprise, par des sous-traitants.

L'idéologie de la « *shareholder value* » (« valeur actionnariale), qui se traduit par la domination exclusive des critères financiers, s'impose à partir des années 1990. Elle va de pair avec la manipulation des cours de bourse : le rachat d'actions permet de faire monter leur cours en réduisant le nombre de titres en circulation, et de *booster* par la même occasion les rémunérations des dirigeants. Chez Boeing, à partir des années 2000, les différentes directions entreprennent une externalisation massive des activités visant à la recherche obsessionnelle d'une réduction des coûts au détriment des exigences de qualité et de sécurité des produits. L'entreprise commence à procéder systématiquement au rachat de ses propres actions à partir de 1997 mais le montant de ces opérations décolle véritablement vers le milieu des années 2010 (graphique 1). De même, le montant des dividendes distribués à ses actionnaires, qui relèvent d'une posture plus traditionnelle et plus ancienne, connaît une augmentation à partir du milieu des années 2000, qui s'amplifie au cours de la décennie suivante (Sakinç, 2016).

À la suite de la crise économique et financière de 2009, Boeing met fin au rachat d'actions pendant quatre ans mais continue néanmoins de verser des dividendes. De 2013 à 2019, le groupe distribue pour 20,8 milliards de dollars à ses actionnaires sous la forme de dividendes, mais plus du double sous la forme du rachat d'actions (43,5 milliards de dollars), opérations qu'il renouvelle alors de façon accrue (graphique 1).

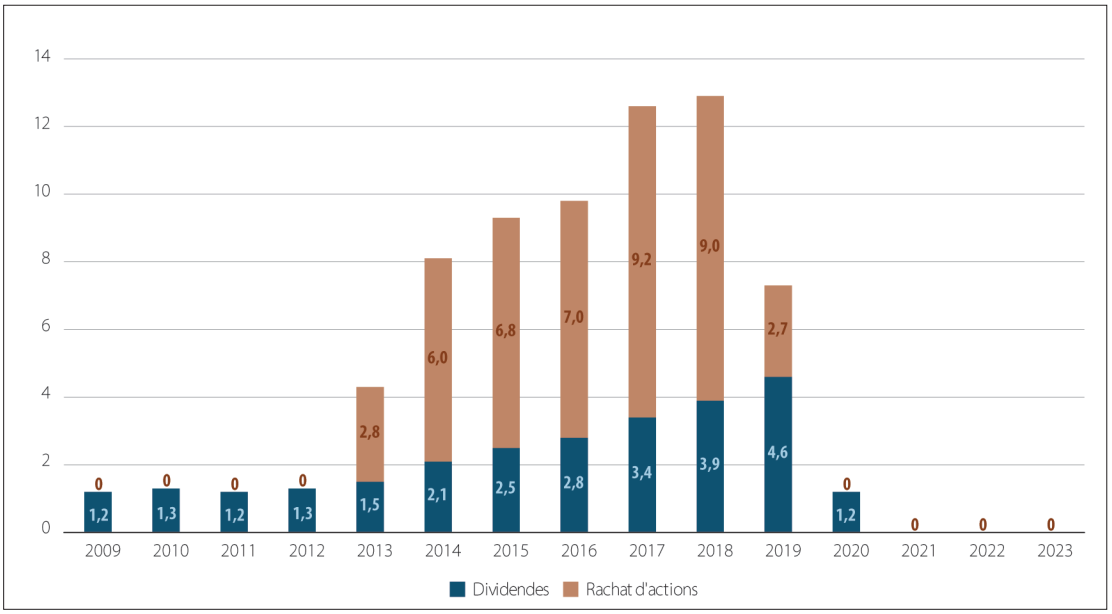
Entre 2013 et 2019, Boeing distribue ainsi plus de 64 milliards de dollars au total à ses actionnaires alors que les investissements du groupe ne s'élèvent qu'à 23 milliards de dollars sur la période[9]. Cette stratégie de restitution du cash à ses actionnaires est particulièrement prononcée chez Boeing par rapport aux grandes entreprises qui composent l'indice boursier des 500 premières sociétés cotées du secteur aéronautique et de la Défense à la bourse de New York (S&P 500 Aerospace and Defense) de même que par rapport aux entreprises de l'indice boursier des 500 premières sociétés cotées tous secteurs confondus (S&P 500) de 2017 à 2019 (graphique 2).

Mais les deux crashs aériens d'octobre 2018 et de mars 2019 mettent fin (provisoirement) à la poursuite de cette stratégie. Ils entraînent la suspension par le groupe des opérations de rachat d'actions à partir d'avril 2019 et du paiement des dividendes un an après, le 20 mars 2020 (graphique 1).

9. Selon les rapports annuels de Boeing.

## Graphique 1 - **Rémunération des actionnaires de Boeing (2009-2023)**

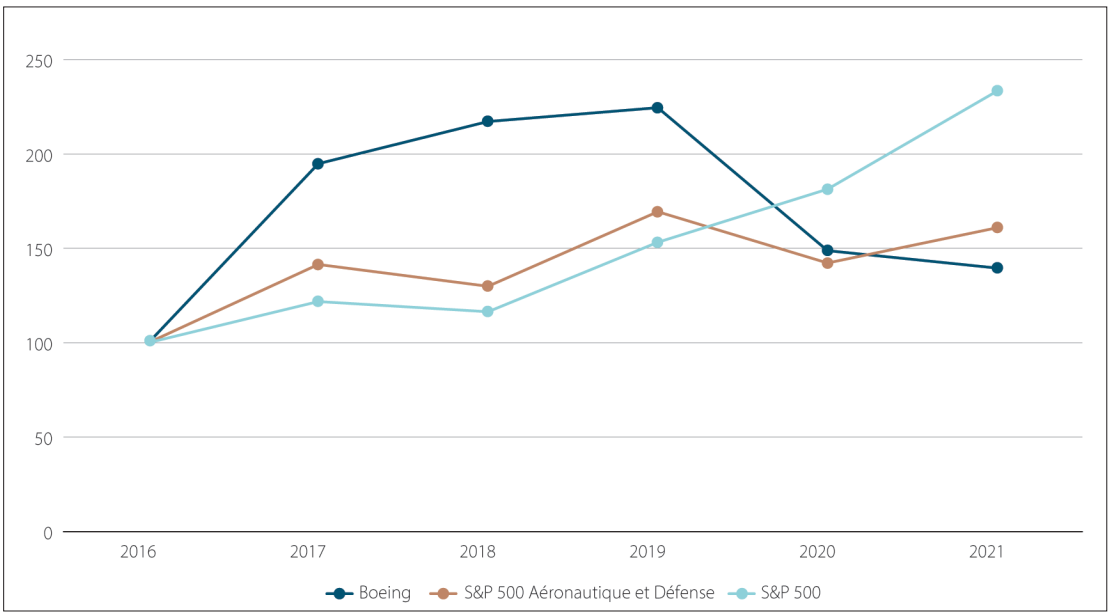
*En milliards de dollars*




Source : Rapports annuels de Boeing ; Lazonick, Sakinç (2019).

## Graphique 2 - **Comparaison du rendement total cumulé des actionnaires sur cinq ans, au 31 décembre (2016-2021)**

*Base 100 = 2016*




Source : *The Boeing Company 2021 Annual Report* : https://bit.ly/3QhPt2Z.

Ce renversement de situation pénalise les actionnaires de Boeing à partir de 2020 par rapport à ceux des entreprises du S&P 500 et du S&P 500 aéronautique (graphique 2).

Cette financiarisation de l'entreprise est aussi le résultat de changements intervenus dans la composition du conseil d'administration de l'avionneur. Les ingénieurs qui formaient 54 % des administrateurs en 1997 n'en représentent plus que 23 % en 2020 alors que parallèlement s'affirme une montée en puissance de profils d'administrateurs issus de la gestion et de la finance (61,5 % en 2020 contre 23 % en 1997) et plus politiques également (Marsal, 2023).

Cette stratégie a des conséquences sur la sortie en 2017 de son nouveau modèle, le 737 Max. Boeing fait croire avec succès à la FAA qu'il ne s'agit là que d'une version dérivée du 737 NG (Next Generation), son précédent modèle. Son but est d'éviter les exigences de certification et de formation des pilotes prévues lors de l'introduction d'un nouveau modèle et l'incorporation d'un nouveau logiciel de contrôle de vol, le Maneuvering Characteristics Augmentation System (MCAS). Celle-ci occasionnerait en effet un coût supplémentaire lié à l'immobilisation au sol des pilotes pour les nombreuses heures de simulateur de vol alors que Boeing doit affronter la concurrence d'Airbus qui vient de lancer une nouvelle famille d'avions moins énergivores. Mais en réalité, le 737 Max est assez sensiblement modifié par rapport au 737 NG. L'introduction de nouveaux moteurs, plus encombrants et plus lourds, altèrent l'aérodynamisme de l'avion et exige pour éviter un décrochage de l'appareil l'incorporation de ce nouveau logiciel (MCAS) (Marsal, 2023). Dans ce contexte, l'entreprise annonce un plan de réduction des coûts qui se solde par 1 500 licenciements.

Ainsi, la financiarisation de Boeing, un groupe emblématique de la puissance de l'industrie manufacturière étasunienne et de sa capacité d'innovation, a clairement contribué à son déclin. Désormais, la viabilité de l'organisation productive du groupe, de son fonctionnement et de son ingénierie est soumise au feu des critiques et est scrutée non seulement par la FAA mais également par plusieurs commissions d'enquête du Congrès depuis 2020[10]. Un protocole d'accord entre Boeing et le ministère de la Justice est par ailleurs en cours, le groupe risquant des poursuites pénales pour avoir violé un accord en 2021 concernant les crashs du 737 Max.

## Une négociation conflictuelle après huit années de disette salariale

La dernière convention collective de Boeing, adoptée en 2014 pour une durée de 8 ans et appliquée à partir de 2016, a expiré le 12 septembre 2024[11]. Elle couvre près de 32 300 machinistes syndiqués appartenant à deux sections locales de l'IAM (encadré 1), dont 31 000 rattachés au District Lodge 751 dans l'État de Washington, le berceau

10. House Transportation and Infrastructure Committee, Senate Commerce, Science, and Transportation Committee et Senate Committee on Homeland Security and Governmental Affairs.

11. La convention collective avait en fait été adoptée en 2008 après 58 jours de grève. Prévue initialement pour une durée de 4 ans, elle avait été rouverte en 2011 puis à nouveau en 2013 pour être finalement prolongée en 2014 pour une durée de 8 ans (2016-2024), sous la menace d'une délocalisation, suscitant de nombreuses controverses à l'intérieur de l'IAM. Cette prolongation avait notamment divisé la direction internationale du syndicat et celle de sa section locale (District 751), à cause d'importantes concessions accordées en matière d'assurance santé et de retraite complémentaire d'entreprise et de la mise en place d'un système à double échelle des salaires. Après cela, la constitution de l'IAM a été modifiée, de sorte que ses dirigeants ne puissent pas négocier des extensions de conventions collectives sans l'accord de la base.

historique de l'avionneur et 1 300 au District W24 à Gresham dans l'Oregon. L'enjeu pour le syndicat est alors de revenir sur les concessions accordées il y a 10 ans sous la menace d'une délocalisation de la production de ses avions commerciaux dans un autre État que celui de Washington, et d'obtenir plus de pouvoir sur les décisions concernant le contrôle de la sécurité et de la qualité des avions.

Plusieurs déboires et des décisions malheureuses d'internationalisation et d'externalisation[12] de la production de son 787 ont provoqué des pertes de compétences, des retards de production, des défauts de qualité dans les pièces détachées, etc. Ils conduisent à la nomination en août 2024 d'un nouveau DG, Kelly Ortberg, qui choisit de déménager à proximité des usines du groupe plutôt que de son siège.

## Encadré 1 - **La présence syndicale chez Boeing**

L'International Association of Machinists (IAM), un syndicat présent non seulement dans l'aéronautique mais aussi dans le secteur de la défense, de l'énergie, du transport ferroviaire et du transport aérien, est affilié à l'American Federation of Labor – Congress of International Organizations (AFL-CIO), et compte 544 492 membres au plan national. Il est implanté chez Boeing où il représente 21 % de la main-d'œuvre ouvrière.

Deux autres syndicats y sont aussi présents. La Society of Professional Engineering Employees in Aerospace (SPEEA), affiliée à l'International Federation of Professional and Technical Engineers (IFTPE), représente 10 % de la main-d'œuvre de l'avionneur (plus de 24 000 ingénieurs et techniciens). Il s'agit d'un syndicat de cols blancs fondé par des ingénieurs de Boeing en 1946. Son siège social est situé près de Seattle et il est présent au plan national dans quatre États (Washington, Californie, Utah et Oregon). Enfin, le syndicat de l'automobile, United Automobile, Aerospace and Agricultural Workers of America (UAW), est aussi présent chez Boeing et y représente 1 % de sa main-d'œuvre ouvrière[1].

Les trois syndicats représentent au total 58 000 membres et négocient des conventions collectives séparées, avec des durées et des dates d'expiration distinctes. Les deux sections locales de l'IAM concernées représentent près de 33 000 mécaniciens chez Boeing, localisés principalement dans l'État de Washington, terre d'accueil de la plupart des avions commerciaux construits par la compagnie, et l'Oregon. En 2017, l'IAM a tenté de s'implanter dans l'usine Boeing de Caroline du Sud qui comptait alors 3 000 ouvriers. Cette tentative a échoué à cause de l'opposition farouche de la gouverneure de l'État à l'époque, Nikki Haley, qui est intervenue publiquement contre le syndicat. En récompense, cette dernière a obtenu un siège au conseil d'administration de Boeing en 2019 (Duggan, 2021).

1. *The Boeing Company 2023 Annual Report*, https://investors.boeing.com/investors/reports/.

12. L'avionneur s'est ainsi séparé de son activité de fabrication des aérostructures en 2005, qui était alors une de ses divisions, basée au Kansas et l'activité la moins rentable. Elle a été vendue à un fonds de *private equity* canadien (Onex) qui a abouti à la création de Spirit AeroSystems, devenu l'un des premiers fournisseurs aéronautiques au monde (environ 20 000 salariés). Boeing a fini par décider en 2024 de réinternaliser cette activité en acquérant ce sous-traitant, qui fabrique le corps et les ailes du 737 Max (fuselage) et les sections avant des 787 mais qui ne dégage que des pertes depuis 2020.

Aux termes de négociations qui commencent en mars 2024, les mécaniciens et ouvriers syndiqués de Boeing rejettent le protocole d'accord obtenu le 8 septembre 2024 entre la direction de l'avionneur et la direction locale de l'IAM et votent la grève à une quasi-unanimité (respectivement 95 et 96 %)[13]. Les machinistes commencent la grève le 13 septembre tandis que les ingénieurs et techniciens, membres du SPEEA, sont tenus contractuellement de continuer à travailler pendant cette grève. Il est prévu que les grévistes reçoivent 250 dollars par semaine, soit 240 euros, du syndicat avec le risque de perdre leur couverture santé à partir d'octobre 2024 s'ils ne prennent pas de couverture volontaire entièrement à leur charge dans ce cas.

Le protocole d'accord rejeté par la base syndicale prévoit alors une hausse de salaire de 25 % sur les quatre ans de durée du contrat (dont 11 % à la signature puis 4, 4 et 6 % les trois années suivantes) et une prime de 3 000 dollars (2 881 euros) à la signature mais l'élimination d'une prime annuelle de performance d'environ 4 %. Or les demandes salariales initiales sont importantes après des années de disette et d'inflation[14], laquelle a été particulièrement forte dans la région de Seattle, même si les membres syndiqués bénéficient d'une clause d'indexation des salaires dans leur contrat : 40 % de hausse des salaires sur trois ans, restauration du régime de retraite à prestations définies éliminé en 2014 en faveur d'un régime à cotisations définies (401k ou plan d'épargne salariale, encadré 2), réduction des heures supplémentaires obligatoires[15] et garantie que le prochain avion de la compagnie sera construit autour de Puget Sound, dans l'État de Washington au Nord-Ouest des États-Unis s'il est lancé au cours des quatre ans de validité du contrat.

La crainte d'une délocalisation dans d'autres États du pays comme en Caroline du Sud[16] ou dans d'autres pays comme le Mexique alimente alors cette dernière

13. Le seuil de 66 %, nécessaire pour se mettre en grève, a donc été amplement franchi. Depuis 1948, les machinistes de Boeing ont utilisé à sept reprises l'arme de la grève dans la négociation collective. Ils ne s'étaient pas mis en grève depuis 2008.

14. Pendant huit ans, soit de 2016 à 2024, les augmentations de salaire horaire conventionnelles ont été plafonnées à 4 % alors que l'inflation sur la même période est estimée en cumulé à 46 %. Seattle est aussi la terre d'accueil d'entreprises de la tech comme Microsoft et Amazon, ce qui a fait fortement monter les prix de l'immobilier dans la région. Un machiniste chez Boeing gagne actuellement 75 000 dollars, soit 72 006 euros par an en moyenne contre un salaire annuel médian chez Microsoft de 200 000 euros, soit 192 015 euros. Mais le salaire de départ pour un nouvel embauché (21 dollars, soit 20 euros de l'heure) dans l'offre de la direction de Boeing est similaire à celui offert par une chaîne locale de *fast food*, Dick's Drive-In, et est inférieur à celui d'Amazon (22 dollars).

15. La limite actuelle autorise 112 heures supplémentaires par trimestre (contre 128 en 2018) pendant 19 jours consécutifs, ce qui fait, en moyenne, 9 heures supplémentaires par semaine. Elle resterait inchangée mais avec l'interdiction de travail obligatoire deux weekends de suite et la limitation à 2 heures supplémentaires le weekend.

16. Boeing en 2020 avait pris la décision de consolider la production du 787 Dreamliner dans une usine sans présence syndicale en Caroline du Sud, un État de droit au travail (doté d'une législation qui pénalise les finances du syndicat représentatif en autorisant les salariés qu'il représente dans l'entreprise à ne pas payer une partie de leur cotisation syndicale) et sans risque de grève. Déjà en 2011, l'IAM avait attaqué l'entreprise devant le National Labor Relations Board (NLRB), l'agence chargée de l'application du droit du travail, l'accusant d'avoir délocalisé l'assemblage du 787 Dreamliner en représailles contre les ouvriers syndiqués du site de Puget Sound trop enclins à se mettre en grève. Le NLRB avait donné raison au syndicat, mais le renouvellement de la convention collective pour une durée de quatre ans (2012-2016) avait mis fin à ce conflit, l'IAM ayant retiré sa plainte après que l'engagement de l'entreprise de continuer à produire le 737 Max à Renton, dans l'État de Washington, garantissant une sécurité d'emploi de long terme aux salariés du site. L'État de Washington avait alors accordé 8,7 milliards de dollars (8,4 milliards d'euros) d'incitations fiscales à l'avionneur pour y sécuriser son activité d'assemblage du 777X. La présence de Boeing en Caroline du Sud remonte toutefois à 2008, quand l'entreprise fut obligée de racheter les usines d'un sous-traitant pour l'assemblage de son 787. Ces deux usines, dont l'IAM représentait les ouvriers, avaient voté pour décertifier le syndicat en 2009, c'est-à-dire pour lui ôter sa représentativité, un mois avant que Boeing ait choisi ces usines pour y assembler son 787.

## Encadré 2 - **Régime complémentaire de retraite et plan d'épargne salariale dans le secteur privé**

Après la seconde guerre mondiale, les syndicats peuvent négocier des régimes de retraite à prestations définies dans les grandes entreprises de l'industrie manufacturière, qui viennent compléter le régime public de retraite de la Sécurité sociale mis en place en 1935. Ces régimes professionnels, proposés de façon volontaire aux salariés désignés par les employeurs (qui comprennent généralement les ouvriers payés à l'heure) et financés essentiellement par des cotisations patronales, viennent récompenser les années de service effectuées par ces derniers dans l'entreprise. Ils sont censés leur offrir une sécurité économique au moment de la retraite, fonction du nombre d'années d'ancienneté et du montant du salaire : ils ne sont toutefois pas sécurisés en cas de faillite de l'entreprise. En 1974, le Congrès adopte la loi ERISA (Employee Retirement Income Security Act) qui protège les droits à la retraite des salariés du secteur privé en créant la Pension Benefit Guaranty Corporation (PBGC), une caisse de réassurance publique pour ce type de régimes de retraite.

Mais le nombre de ces régimes de retraite et de salariés couverts commence à décliner dans les années 1980, alors que les entreprises abandonnent progressivement un modèle d'emploi fondé sur la fidélisation de la main-d'œuvre au profit d'un nouveau modèle reposant au contraire sur sa mobilité et sa flexibilité. Ces années sont en revanche marquées par l'essor des plans d'épargne salariale (notamment les plans appelés 401k) ou régimes à cotisations définies, qui viennent se substituer aux régimes traditionnels de retraite à prestations définies. Contrairement à ces derniers, ils n'engagent aucunement l'entreprise ni ne garantissent un montant de retraite. Ils reposent principalement sur les contributions des salariés, qui sont abondées de façon discrétionnaire par l'entreprise pour ensuite être placées sur les marchés financiers avec tous les risques afférents à ce type de placements. De 33 % en 1975, la part des participants à un régime de retraite à prestations définies dans le secteur privé tombe à 7 % en 2000 puis à 6 % en 2022. En revanche, celle des participants à un plan d'épargne salariale (principalement des plans 401k) passe de 26 à 80 % sur la période[1].

Chez Boeing, ce régime complémentaire de retraite à prestations définies devient l'objet de nombreux conflits entre la direction et les syndicats à partir des années 2000. En 2014, lors du renouvellement de la convention collective d'entreprise, les membres du syndicat des machinistes acceptent le gel, à partir de 2016, des contributions de l'employeur à ce régime pour les salariés en poste, et son élimination pour les nouveaux embauchés.

1. D'après *Private Pension Plan Bulletin – Historical Tables*, US Department of Labor, https://bit.ly/3CwdWOu.

revendication. L'IAM réclame également un siège au conseil d'administration de l'entreprise. Les négociations reprennent fin septembre sous l'égide d'un médiateur fédéral avec de nouvelles propositions de la direction de Boeing, non soumises au vote

de la base syndiquée[17] mais sont rompues début octobre, les deux parties s'accusant mutuellement de ne pas négocier de bonne foi.

Le 19 octobre, une nouvelle proposition est avancée, qui prévoit une augmentation du salaire horaire de 35 % sur quatre ans, des améliorations du plan d'épargne salarial, une prime à la signature de 7 000 dollars (6 724 euros) ainsi que la restauration des primes annuelles. Après 40 jours de grève, 64 % des machinistes rejettent de nouveau cette proposition, et les négociations restent dans l'impasse. L'un des principaux points de blocage est la non-restauration du régime de retraite d'entreprise à prestations définies, au coût nettement plus élevé pour l'entreprise que le plan d'épargne salariale (encadré 2). Des analystes de la Bank of America estiment que la restauration d'une telle mesure coûterait à Boeing entre 300 et 400 millions de dollars (entre 288 et 384 millions d'euros) de plus par an, ce qui la rend très improbable. Mais en attendant, les usines qui assemblent les avions 737, 767 et 777 restent à l'arrêt, avec des conséquences en cascade sur le réseau de sous-traitants de Boeing[18].

Après sept semaines de grève, un troisième protocole d'accord est trouvé entre la direction de Boeing et celle des deux sections locales de l'IAM fin octobre et est soumis au vote de la base syndiquée début novembre 2024. Il prévoit une augmentation de salaire horaire de 38 % sur quatre ans (13 % la première année, puis 9, 9 et 7 % les trois années suivantes), une prime de 12 000 dollars à la ratification du contrat, la restauration des primes annuelles et un abondement amélioré de l'entreprise au plan d'épargne salariale. Il engage également l'entreprise à ce que le prochain nouvel avion, attendu pour 2035, soit construit dans ses usines avec présence syndicale de la région de Seattle. Le dirigeant de l'IAM - District 751, Jon Holden, élu au poste de président de cette section locale depuis 2014, appuie fortement cette proposition. Il argue que la revalorisation salariale proposée est exceptionnelle, que l'avionneur ne restaurera pas le régime de retraite à prestations définies et il enjoint la base syndiquée d'accepter le nouveau compromis. Ce troisième protocole d'accord est finalement adopté à une majorité de votes le 4 novembre 2024 (59 % des votants) après 53 jours de grève. La nouvelle convention collective inclut aussi des congés familiaux et restaure la prime annuelle qui avait été éliminée lors de la première proposition en septembre. Mais elle ne restaure pas le régime de retraite complémentaire d'entreprise à prestations définies. De même, la demande de l'IAM de siéger au conseil d'administration de l'entreprise exprimée dès le début des négociations en mars 2024 n'est pas retenue.

## Conclusion

La pression à conclure l'accord avec l'IAM était importante et a mobilisé la Maison Blanche et l'administration Biden. La ministre du Travail, Julie Su, s'est déplacée à trois reprises à Seattle, pour faciliter les discussions entre les parties prenantes. Boeing est en effet un acteur critique de l'industrie aéronautique étasunienne, qui travaille avec de nombreux fournisseurs mis à mal par la grève. Il est aussi le premier groupe exportateur du pays, notamment à

17. Notamment une hausse de 30 % du salaire horaire sur quatre ans et une prime de 6 000 dollars à la signature.

18. Son sous-traitant de rang 1, Spirit AeroSystems, annonce la mise en chômage technique de 700 salariés.

destination de la Chine[19]. Il était par conséquent impensable qu'une solution ne puisse être trouvée pour cette entreprise « *too big to fail* ».

Pour autant, la base syndiquée a résisté afin d'obtenir davantage et n'a pas hésité à rejeter par deux fois le protocole d'accord négocié par leur direction, une première dans l'histoire de ce syndicat. Cette attitude s'explique en partie par la frustration des membres syndiqués après plusieurs années d'augmentations salariales bridées et d'un pouvoir d'achat rogné par l'inflation, frustration partagée par les salariés de nombreux secteurs. En effet, plusieurs protocoles d'accords négociés par les directions syndicales pour renouveler les conventions collectives d'entreprise ont récemment été rejetés par la base syndiquée, à l'image de ce qui s'est passé chez Boeing (AT&T, Textron, Alaska Airlines, Southwest Airlines[20]). Cette résistance accrue, favorisée par un marché du travail tendu, a sans doute été galvanisée par les succès syndicaux récents : celui de l'United Auto Workers (UAW) obtenu à l'automne 2023 auprès des Big Three[21] de l'automobile (25 % d'augmentation du salaire horaire sur les quatre ans et demi du contrat), à la suite d'une stratégie gréviste minutieusement orchestrée par la direction du syndicat (Sauviat, 2024) ; ou encore celui plus récent de l'International Longshoremen's Association (ILA), le syndicat des dockers de la côte Est et des États du golfe du Mexique, qui a obtenu en octobre 2024 une augmentation de 62 % du salaire horaire sur les six ans du contrat, après seulement trois jours de grève.

Mais les enjeux pour le nouveau DG de Boeing, Kelly Ortberg, un ingénieur de formation, sont multiples. Au-delà du rétablissement de la paix sociale dans l'entreprise et de l'arrêt de la grève dont le coût a été estimé à plus de 10 milliards de dollars, il lui faut aussi être capable de rétablir une culture de sécurité et de responsabilité, qui a manifestement fait défaut ces dernières années, et qui exige d'avoir une main-d'œuvre correctement formée. Et ce d'autant que la FAA vient de décider de prolonger et de renforcer la surveillance de l'entreprise après le nouveau crash d'un Boeing 737-800 survenu le 29 décembre 2024 en Corée du Sud, qui a tué 179 personnes, et qui a fait chuter le cours de l'action Boeing. Il lui faut surtout assainir la situation financière du groupe, résorber le retard accumulé en honorant les commandes d'avions dont les livraisons ont été suspendues pendant près de deux ans et enfin, trouver les moyens de remettre Boeing sur la voie d'un constructeur aéronautique compétitif, en capacité d'assembler et de vendre de nouveaux avions techniquement sûrs et innovants face à la concurrence.

19. Les compagnies aériennes chinoises comptent en effet pour environ un quart des commandes de Boeing. Or la guerre commerciale inaugurée par Joe Biden et le renforcement des droits de douane annoncé par Donald Trump pourrait avoir des conséquences non négligeables pour l'avionneur, d'autant que la Chine est en train de développer son propre avion commercial, le C919, mis en service en 2021 et destiné à terme à concurrencer l'Airbus A320 et le Boeing 737.

20. L. Weber, S. Terlep, « Unions defy their leadership with more "no" votes on contracts », *The Wall Street Journal*, October 13, 2024.

21. General Motors, Ford et Fiat-Chrysler Automobiles.

## Sources :


- Duggan M. C. (2021), « Boeing hijacked by shareholders and execs! », *Dollars & Sense*, July/August, https://dollarsandsense.org/archives/2021/0721duggan.html.
- Elias B. (2024), « Federal aviation administration oversight of Boeing », *In Focus*, IFI2843, Congressional Research Service, December 5, https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF12843/2.
- Forgeard N., Pochet F. (2005), « Une brève histoire d'Airbus », *La Jaune et la Rouge*, n° 607, septembre, https://bit.ly/4aI3aSa.
- Lazonick W., Sakinç M. E. (2019), « Make passengers safer? Boeing just made shareholders richer », *The American Prospect*, May 31, https://bit.ly/3Chenwg.
- Marsal C. (2023), « Gouvernance cognitive et gestion des risques : Boeing et ses projets hautement innovants », *Revue Organisations & Territoires,* vol. 32, n° 2, p. 73-96, https://doi.org/10.1522/revueot.v32n2.1601.
- Mukunda G. (2014), « The Price of Wall Street's Power », *Harvard Business Review*, June, https://hbr.org/2014/06/the-price-of-wall-streets-power.
- Sakinç M. E. (2016), *Innovation or Financialization? The Evolution of the Systems-Integration Business Model at Airbus and Boeing*, Thèse de doctorat en économie, Université de Bordeaux, https://bit.ly/40E1EeT.
- Sauviat C. (2024), « États-Unis : Haro sur le Sud : la nouvelle direction de l'UAW tente d'engranger les fruits de sa victoire contractuelle de 2023 », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 187, septembre, p. 49-64, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/09/C187_4.pdf.
- Serfati C., Sauviat C. (2018), *L'impact des chaînes mondiales d'approvisionnement sur l'emploi et les systèmes productifs. Une comparaison France-Brésil dans les industries aéronautiques et automobiles*, Rapport n° 1-2018, Ires, remis au département de la recherche du BIT, janvier, https://bit.ly/36J0EKH.
- Presse économique et financière : *The Financial Times, The New York Times, The Washington Post, The Wall Street Journal.*