

Dreamliner, leçons d'un cauchemar

L'ANALYSE

DOMINIQUE GALLOIS
SERVICE ÉCONOMIE

En quelques années, l'industrie aéronautique aura fourni aux écoles de gestion et aux experts industriels les cas d'étude les plus divers concernant l'organisation et la production de grands projets complexes et sophistiqués. Bien involontairement parfois...

À l'A380 d'Airbus d'ouvrir le bal. En 2006, des problèmes de câblage de l'avion furent la conséquence de l'absence de coordination entre l'usine allemande de Hambourg et les autres sites – le tout sur fond de défiance franco-allemande. En 2008, c'était au tour de l'avion de transport militaire européen – l'A400M –, d'être pénalisé, notamment au niveau de sa motorisation, par la règle européenne du « juste retour ». Celle-ci établit que les retombées industrielles dans un pays doivent être proportionnelles au poids de ses commandes... et non de ses compétences.

Outre-Atlantique, Boeing a aussi vu son rêve vivre au cauchemar. À la suite d'incidents en série de son 787 « Dreamliner » – batterie en feu, fuite de carburant, pare-brise fissuré, problèmes de freinage et d'équipements électriques –, l'avionneur a stoppé la livraison de ses appareils, et ceux en service sont restés cloués au sol dans l'attente des conclusions des autorités de sécurité américaines.

Trop d'innovation, de précipitation et d'externalisation de la production (outsourcing). C'est cette formule des « trois T » qui est avancée pour expliquer les difficultés ici rencontrées. Le Dreamliner, en effet, est composé à plus de 50% de matériaux composites – un 777, en 1995, n'en contenait que 12%. Aussi, Boeing a confié la fabrication de 70% des composants majeurs du Dreamliner à cinquante partenaires installés dans le monde entier en leur donnant des délais de livraison très courts. Or, traditionnellement, la firme de Chicago s'occupait de cette tâche.

Boeing a-t-il atteint la limite de l'externalisation ? « La question ne concerne pas tant l'importance de la part sous-traitée que le niveau de risque délégué ; tout est une question de curseur », dit Stéphane Alberne, « managing partner » du cabinet Archery Strategy

Consulting. « Il faut s'assurer que les sous-traitants ont les capacités techniques et industrielles et qu'ils savent piloter des ensembles d'envergure », ajoute l'expert. Boeing est certainement allé trop loin dans son externalisation et s'en est rendu compte en reprenant le contrôle de certaines activités-clés. »

Les difficultés sont dues à la trop grande rapidité de la mutation du secteur aéronautique, « qui fait à marche forcée ce que l'automobile a fait sur une période plus longue », selon Guillaume Rochard, responsable de l'activité aéronautique du cabinet d'audit PwC.

Traditionnellement, les sous-traitants recevaient des constructeurs les plans des éléments à fabriquer. Depuis une décennie, les avionneurs demandent à leurs partenaires de prendre en charge la conception détaillée de certains sous-ensembles et de les mettre au point dans un court délai. « Cette volonté continue d'améliorer les performances et de procéder à des rup-

Trop d'innovation, de précipitation et d'externalisation de la production. C'est cette formule des « trois T » qui est avancée pour expliquer les difficultés rencontrées

tures technologiques dans des délais très serrés ne permet pas à tous les sous-traitants d'amener au niveau de maturité souhaitable l'ensemble des innovations », déplore Christophe Stylemans, spécialiste en stratégie opérationnelle chez PwC. D'où les problèmes sur certaines pièces, faute de tests suffisants. Quel niveau de risque est-on prêt à prendre pour choisir entre deux technologies aux degrés de maturation différents ? Et « il ne faut pas oublier les clients : est-ce que telle ou telle évolution répond à leurs besoins ? », s'interroge M. Rochard.

Pour lui, comme pour M. Stylemans, « si les grands avionneurs prennent conscience d'être allés trop loin sur les programmes récents, rien ne dit qu'ils feront machine arrière dans l'externalisation. Ils pourraient en revanche avancer avec plus de prudence sur les programmes futurs ». ■

LE LIVRE

Un revirement historique en 2012

Comme tous les ans en janvier, les correspondants et la rédaction du *Monde* offrent un panorama complet des événements économiques, sociaux et environnementaux qui ont touché 180 pays de la planète en 2012.

Ce tour du monde met en évidence la divergence croissante entre les pays européens d'une part, englués dans le retour d'une récession aggravée par l'effet des plans d'austérité, les États-Unis et certains pays émergents d'autre part, qui ont su, en maintenant un niveau de dépenses publiques ou de souplesse monétaire élevé, prendre le relais d'un secteur privé à la peine pour alimenter une amorce de reprise économique, encore fragile.

Le constat de l'échec de l'austérité, rejetée dans les urnes américaines et françaises comme par la rue en Grèce, en Italie et en Espagne, a réorienté à partir de l'été les politiques des dirigeants européens, même s'ils peinent à l'admettre. À Bruxelles comme à Berlin, on a dû reconnaître que les objectifs d'équilibre budgétaire ne pouvaient être tenus tant qu'entreprises et ménages seront plus occupés à se désendetter qu'à investir ou consommer, que renoncer à une partie des créances sur les pays d'Europe du Sud était peut-être préférable à leur basculement dans la misère et l'instabilité politique.

Le symbole de ce revirement tient sans doute dans la petite phrase de Mario Draghi, le président de la Banque centrale européenne (BCE), jetée le 26 juillet 2012 à Londres : « La BCE est prête à faire tout ce qui est nécessaire pour préserver l'euro » et, après un silence, « et croyez-moi, ce sera suffisant ». La BCE peut enfin jouer ouvertement son rôle de prêteur en dernier ressort, à l'instar de la Réserve fédérale américaine ou de la Banque d'Angleterre, pour prêter aux États comme aux banquiers



défaillants – ces derniers passant sous une surveillance plus vigilante d'autorités de régulation dotées d'outils plus musclés. Cette phrase a, pour l'instant, suffi à éloigner le spectre d'un triomphe de la spéculation financière contre la monnaie unique, et donnera peut-être une marge de manœuvre face à l'explosion du chômage et de la pauvreté qui va secouer l'Europe en 2013.

De grands enjeux négligés

Préoccupés par ce retour de flamme de la crise, les dirigeants ont continué, en 2012, à négliger les enjeux planétaires de plus long terme : le climat, la dégradation de la biodiversité et des ressources naturelles, la pauvreté et les inégalités sociales. Aucun accord international d'envergure n'a pu être trouvé, en juin 2012, à Rio pour relancer la lutte contre le réchauffement climatique ; aucun grand Etat ne s'est clairement lancé dans une stratégie de transition énergétique ; au contraire, la découverte de gisements pétroliers ou gaziers, conventionnels ou non, a relancé l'espoir d'une courte vue de « pouvoir continuer comme avant ».

Pourtant, çà et là, dans des pays d'Amérique latine, d'Asie du Sud-Est, d'Afrique de l'Est ou d'Europe du Nord, des politiques publiques prennent en compte ces enjeux pour proposer des modes de développement alternatifs. Des initiatives encore rares. ■

ANTOINETTE REVERCHON

« Le Bilan du Monde – Économie & Environnement », édition 2013, 220 pages, 9,95 euros, en vente en kiosque, en ligne (<http://boutique.lemonde.fr>) ou par correspondance (Le Monde, 80, boulevard Auguste-Blanqui, 75013 Paris).

Les économistes ne disent rien de l'entreprise ? Écoutons les sociologues et les historiens

Michel Villette

Centre Maurice Halbwachs
(ENS-EHESS-CNRS)

Dans un article paru en décembre 2012 dans la *Harvard Business Review*, Ronald Coase, Prix Nobel d'économie 1991, reproche à ses jeunes collègues économistes de faire tourner des modèles trop abstraits et d'ignorer la pratique des affaires et la marche des entreprises. « L'économie, telle qu'elle est présentée dans les manuels et enseignée, n'a pas grand-chose à voir avec la gestion des affaires, et encore moins avec l'entrepreneuriat », écrit-il.

Certes, mais cet irréalisme n'est source d'erreur que pour les économistes qui ne lisent que les travaux de leurs collègues, et pour les hommes politiques et les journalistes qui s'imaginent que les économistes sont les seuls experts autorisés de l'entreprise et des affaires.

Si l'on se place dans la perspective plus large des sciences sociales, on ne peut plus dire, comme Jean-Marc Vittori, éditeur de *Echos* (4 décembre 2012), commentant Coase, « qu'il y a peu de travaux académiques utiles sur les justifications de la rémunération des dirigeants, les conditions de l'innovation efficace, l'entrepreneuriat, ou l'éclatement des chaînes de valeur ».

Les économistes étudient théoriquement un marché abstrait – le seul qu'il soit possible de mettre complètement en équations – et cette spécialité ardue, mais néanmoins utile et intéressante, requiert le travail à plein temps de passionnés. Ces économistes sont devenus des virtuoses de la modélisation pour tenter de construire une représentation globale et cohérente de la marche des entreprises et des affaires.

Pourtant, ce qui est vrai dans le cadre très contrôlé d'un exercice académique

ne l'est pas dans le monde réel. Une place de marché ou une entreprise ne sont pas composées d'individus anonymes qui s'échangent des biens selon un mécanisme automatique. On y trouve des personnes, des institutions, des organisations, des dispositifs matériels auxquels des disciplines plus empiriques, plus éprises d'esprit de finesse, de culture et d'histoire s'intéressent depuis longtemps.

L'unité des sciences sociales (dont l'économie n'est qu'une branche) fut célébrée en son temps par Fernand Braudel (l'histoire économique, sociologie économique, anthropologie économique, recherche en gestion, et la traditionnelle économie politique).

Utiles antidotes

Si l'économie n'était pas conçue comme une science hégémonique et exclusive, ces disciplines seraient des antidotes utiles contre un excès d'économisme.

Les journalistes pourraient tempérer le recours abusif aux économistes et s'adresser aux sociologues, aux historiens, aux chercheurs en gestion pour dire ce qui se passe sur les marchés et dans les entreprises. On échapperait au ridicule d'un face-à-face entre, d'un côté, les certitudes d'économistes médiatiques et, de l'autre, une population qui n'a pas confiance dans ce qu'ils disent. On cesserait de considérer que seuls les économistes « experts » et les « décideurs » ont quelque chose à dire sur la marche des affaires ou à prescrire en guise de solutions immédiatement applicables.

Chacun son métier. N'était-ce pas le conseil d'Adam Smith pour assurer la richesse des nations ? ■

MICHEL VILLETTE est sociologue et auteur, avec Catherine Vuillemer, de « Portrait de l'homme d'affaires en prédateur » (La Découverte, Poche, 2005).

Christophe Boucher

Economiste, université de Lorraine

Finalement, la perte, en 2012, du triple A français chez deux agences de notation – Standard & Poor's et Moody's – n'aura pas eu les conséquences attendues sur la dette publique de la France. Paris continue en effet d'emprunter à des taux très légèrement négatifs pour des prêts à court terme. Le rendement des obligations à dix ans de l'État français a ainsi touché ses plus bas historiques en passant au-dessous des 2%.

On peut se féliciter que la France parvienne à des taux nominaux si faibles, qui réduisent le coût du service de sa dette, même si ce niveau reflète aussi, en partie, les inquiétudes sur la pérennité de la zone euro, la dette française servant alors de valeur refuge.

Pour les épargnants et les assureurs, en revanche, il est difficile d'accumuler des réserves alors qu'en même temps les politiques prudentielles des régulateurs les incitent à détenir encore davantage de ces titres publics considérés peu risqués, mais dont le rendement nominal est devenu proche de zéro...

Surtout, compte tenu du niveau de l'inflation attendu dans les mois qui viennent, environ 2% selon l'Organisation de coopération et de développement économiques en rythme annualisé, l'État français devrait profiter de taux d'intérêt réels négatifs (taux d'intérêt nominaux auxquels on soustrait l'inflation sur la période considérée).

Or, ces taux d'intérêt réels négatifs réduisent ou liquident les dettes existantes. Ils signifient également que les épargnants perdent du pouvoir d'achat quand ils placent leur argent, et que les emprunteurs sont ainsi... subventionnés en termes réels. Ils sont donc l'équivalent d'un impôt, c'est-à-dire un transfert des créanciers (les épargnants) aux emprunteurs, aujourd'hui l'État.

Cette forme de réduction des déficits passe toutefois presque inaperçue par rapport aux coupes budgétaires et aux hausses d'impôts qui sont, d'un point de vue politique, beaucoup plus difficiles à faire passer auprès des opinions publiques. Des taux d'intérêt inférieurs à l'inflation constituent ainsi un impôt discret, voire invisible, qui conduit, d'une certaine façon, à une douce euthanasie des épargnants individuels et institutionnels.

Discrètement, l'euthanasie des rentiers a déjà commencé

Des taux d'intérêt réels négatifs réduisent certes la dette des États, mais entraînent, pour les épargnants, une perte de pouvoir d'achat

Pour certains économistes, ce phénomène, qui concerne aussi bien d'autres pays que la France, tels l'Allemagne et les États-Unis, constitue une « répression financière » équivalente à la situation de l'après-seconde guerre mondiale.

Afin de purger leurs dettes à la sortie de la guerre, les États n'avaient alors pas hésité à régler

CHRISTOPHE BOUCHER

est professeur à l'université de Lorraine. Ses travaux portent sur la macroéconomie financière, la construction de portefeuilles, l'instabilité financière et les mesures de risque. Il a reçu le prix European Economic Association du meilleur jeune économiste en 2006 et celui du meilleur jeune chercheur en économie de la Fondation Banque de France en 2010. Il est aussi consultant auprès d'institutions financières.

sévèrement la sphère financière (contrôle des capitaux, interdiction de rémunérer certains avoirs ou de détenir certains actifs, plafonnement des taux d'intérêt) et à maintenir des taux d'intérêt bas par l'intermédiaire des banques centrales.

La nouvelle répression financière pratiquée aujourd'hui est toutefois beaucoup plus insidieuse que celle observée entre 1945 et 1980, car elle est en large partie... involontaire.

Certes, cette façon d'agir permet de créer des marchés captifs d'épargne et, pour les banques centrales, de maintenir des taux d'intérêt durablement bas. Mais c'est parce que les titres publics sont restés des placements très sûrs pendant de nombreuses années que les régulateurs, qui veulent renforcer la résilience des banques aux crises de liquidité et réduire les positions risquées des assureurs, ont imposé des nouvelles règles prudentielles favorables au recyclage des dettes publiques. Il s'agit des normes Bâle 3 pour les ratios de liquidité des banques et Solvabilité 2 pour les assureurs européens.

Par ailleurs, les politiques monétaires non conventionnelles expansionnistes des banques centrales, aujourd'hui indépendantes du pouvoir politique par statut, cherchent avant tout à relancer la croissance et réduire le chômage, ainsi qu'à assurer la stabilité du système financier.

Pour le ministre de Louis XIV, Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), l'art de l'imposition consiste à plumer l'oie pour obtenir le plus possible de plumes avec le moins possible de cris. En ce sens, la nouvelle répression financière, aujourd'hui dictée par des préoccupations de gestion du risque financier, pourrait rapidement devenir un instrument à part entière des gouvernements pour réduire la dette publique. ■