

MANAGEMENT.

Le PDG d'Arianespace défend une nouvelle politique industrielle qui semble porter ses fruits, au risque d'altérer le climat social de l'entreprise.



Stéphane Israël

Un patron sur orbite

Propulsé il y a trois ans à la tête d'Arianespace, Stéphane Israël doit mettre sous pression le lanceur européen pour faire face à la rude concurrence de l'américain SpaceX.

EN CE VENDREDI 22 avril, Stéphane Israël s'active dans la chaleur moite de la base spatiale guyanaise de Kourou, d'où doit décoller dans la soirée une fusée Soyouz embarquant trois satellites de l'Agence spatiale européenne (ASE) et du Centre national d'études spatiales (Cnes) : visite du pas de tir avec les clients tôt le matin, présentation de la mission, tournée des différentes équipes, supervision du briefing technique avant le remplissage des réservoirs... Un événement banal pour le personnel d'Arianespace, qui réalise cette opération à un rythme mensuel, mais que son président refuse d'inscrire dans sa routine. « Chaque tir procure une forte dose d'adrénaline et de stress. Un lancement reste une addition d'opérations extrê-

mement compliquées. Le succès n'est jamais acquis », explique Stéphane Israël, le patron d'Arianespace, quelques minutes avant le décollage. Dès l'après-midi, les faits lui donnent raison : pour cause de vents violents en altitude puis de panne technique, l'opérateur devra reporter par trois fois le tir de la fusée. Et quand l'engin décolle enfin, trois jours plus tard, la cohorte de clients, partenaires industriels ainsi que médias invités pour l'occasion est déjà repartie en Europe sans

avoir assisté au spectacle. Comment ce jeune quadra est-il parvenu à se hisser à la tête du premier lanceur mondial d'engins spatiaux ? Enarque, normalien – section littéraire –, il n'a pas la culture d'ingénieur dans le sang. Papa avocat et maman psychanalyste, il grandit confortablement à Paris dans les souvenirs de la guerre de 39-45 que lui racontent ses deux grands-pères résistants. Admis à Normal sup, il rédige même un mémoire sur « Les normaliens durant la Seconde Guerre mondiale ».

Repères

1971 Naissance à Paris

1991 Admis à l'ENS (filiale littéraire)

1999 Intègre l'ENA

2001 Auditeur à la Cour des comptes

2007 Conseiller du président d'EADS, Louis Gallois

2012-2013 Directeur de

cabinet d'Arnaud Montebourg au ministère du Redressement productif

Depuis 2013 Président d'Arianespace

Une nomination très contestée

Comme souvent, ce n'est pas la famille ni les cours suivis sur les bancs de l'université qui façonnent un homme, mais plutôt ses rencontres. Pour Stéphane Israël, deux hommes vont le guider au sommet. D'abord, Laurent Fabius qui, au début des années 2000, repère le jeune ➤

➤ homme parmi les militants socialistes et en fait sa nouvelle plume. C'est encore Fabius qui le recommande à Louis Gallois, quelques années plus tard. Le PDG d'EADS devenu Airbus consent à lui infliger « un an au piquet » (comprendre, en faire son conseiller économique au siège) suivi d'un séjour « à la mine » (au contrôle de gestion). « Puis il m'a donné la chance de ma vie en me sortant de ma zone de confort au siège social. Sans ces quatre années passées dans la division espace d'Airbus, aux Mureaux puis à Toulouse, je ne serais pas là où je suis aujourd'hui », reconnaît-il volontiers. C'est pendant ces années auprès du « vieux sage » Gallois que l'« élève » Israël peaufine et affiche ses convictions industrialistes chaque fois qu'il en a l'occasion : un article coécrit avec son mentor dans la revue *Commentaire*, une note pour le think tank Terra Nova publiée début 2010, véritable plaidoyer en faveur d'une nouvelle poli-

« La charge de travail s'est accrue, ce qui pèse sur le climat social, dénonce un salarié de l'entreprise.

tique industrielle... Des prises de position qui le font repérer par le défenseur du made in France, Arnaud Montebourg. Il le nomme directeur de cabinet dès son arrivée au ministère du Redressement productif. A Bercy, il endosse alors le rôle du sage technocrate chargé de gérer les dérapages de la bête politique qu'est Arnaud Montebourg. Autant le ministre est tout fougue et emphase, autant son dircab donne dans le calme et l'*understatement*. Un mariage de la carpe et du lapin qui éclate onze mois plus tard sur le dossier ArcelorMittal. Si Montebourg s'en sépare brutalement, il lui offre en guise de cadeau de départ une carte de visite prestigieuse, Arianespace.

C'est peu dire que son arrivée chez le lanceur européen est alors glaciale. « Les salariés s'interrogeaient sur la capacité d'un profil, perçu comme littéraire et politique, à comprendre notre métier », se souvient le directeur commercial, Jacques Breton. Mais, à Arianespace comme ailleurs, un dirigeant se choisit aussi en fonction du contexte. « Il a apporté une vision politique à un moment où Arianespace devait prendre des décisions qui ne relevaient pas seulement de la technique », pointe un dirigeant du Cnes.

« Exigeant », « stimulant », « travailleur »... mais aussi « très angoissé par le challenge qu'il s'est lancé », « trop impatient », « très politique » : voilà le portrait du jeune patron dressé en interne. « Observant les choses d'un œil neuf, il a soulevé des questions qu'on ne cessait de se poser depuis dix ans dans la maison », reconnaît Luce Fabreguettes, directrice des missions à Arianespace. « Il devrait éviter de promettre à ses interlocuteurs une réponse dans la semaine et laisser le temps aux ingénieurs de mûrir des dossiers dont il ne perçoit pas les complications techniques », attaque un cadre de l'entreprise.

Baisser les coûts pour faire face au rival californien

En attendant, tant ses qualités que ses défauts lui ont été en tout cas très vite utiles. A peine est-il arrivé à la tête d'Arianespace que l'ASE lui enjoint de donner la priorité au lancement d'un satellite Galileo, quitte à reporter celui opéré par Eutelsat pour le Qatar. Difficile de dire non au gros bailleur de fonds et client d'Arianespace qu'est l'ASE. Mais le Qatar, avec sa puissance géopolitique, fait également pression. « C'était un événement majeur pour ce pays. Tous les médias locaux étaient mobilisés et le report allait être perçu comme insul-

Le défi SpaceX

Après cinq tentatives infructueuses, SpaceX a réussi pour la première fois, le 9 avril dernier, à faire revenir sans casse le premier étage de sa fusée Falcon 9 sur une barge flottant dans l'océan Atlantique, et ce après avoir propulsé la capsule de fret Dragon vers la Station spatiale internationale (ISS).



ELON MUSK, directeur de SpaceX, envisage la commercialisation d'une fusée réutilisable.

J. SULLIVAN/GETTY IMAGES

Un double succès pour la société d'Elon Musk, qui a confirmé en conférence de presse sa volonté de réutiliser cette même fusée d'ici à quelques mois, dans le cadre d'un lancement commercial, après vérifications techniques. Le coût de fabrication d'une Falcon 9 s'élevant à 60 millions de dollars, SpaceX validerait ainsi plus vite que prévu son modèle économique low cost fondé sur une fusée réutilisable, capa-

ble de décoller et d'amerrir n'importe où. Face au nouveau succès de son concurrent, qui mène une guerre tant sur le terrain des prix que sur celui de l'innovation, Arianespace joue la carte de la fiabilité. « C'est compliqué dans notre métier d'innover en permanence, de lancer des fusées à un rythme effréné, et de ne jamais échouer », tacle Stéphane Israël, le patron d'Arianespace. © F.B.



ESA-CNES-ARIANESPACE

LANCEMENT de Soyuz VS 14 opéré avec succès par l'équipe d'Arianespace le 25 avril 2016, à Kourou, en Guyane.

tant », raconte Michel de Rosen, président d'Eutelsat Communications. « J'avais un peu l'impression qu'on voulait me bizuter », se souvient Stéphane Israël, qui décide finalement de maintenir le calendrier initial. Motif ? Le lanceur européen, dont le chiffre d'affaires provient aux deux tiers des clients privés, doit préserver sa réputation auprès de ces derniers. D'autant que la concurrence étrangère s'est entre-temps considérablement durcie avec l'arrivée tonitruante sur la scène mondiale de SpaceX, le lanceur américain monté de toutes pièces en une dizaine d'années seulement par le milliardaire

Elon Musk, également patron de Tesla. En 2013, la guerre des prix lancée par SpaceX plombe les comptes de l'entreprise : le chiffre d'affaires chute à 989 millions d'euros mais, surtout, le résultat net bascule dans le rouge (-9,8 millions d'euros). Pas d'autre issue pour Arianespace : abaisser les coûts et gagner en compétitivité.

Il organise immédiatement avec ses fournisseurs et ses actionnaires une contre-attaque tarifaire assortie d'un plan d'économies drastique. Suppression d'un comité de direction « pléthorique » et régime sec en interne. Les déplacements professionnels pour la préparation

des tirs en Guyane sont revus à la baisse. Le jour, tout le monde voyage désormais en seconde classe. Une pilule difficile à avaler pour les techniciens qui touchaient de belles primes à cette occasion. Alors même que le nombre de tirs augmente, Stéphane Israël maintient la pression sur les effectifs. « Sans renouvellement des départs en retraite, la charge de travail s'est accrue avec les risques psychosociaux et les arrêts maladie.

Des résultats préjudiciables aux conditions de travail

Tout cela a pesé sur le climat social », dénonce un salarié. Pour calmer le jeu, le président d'Arianespace a certes lancé un audit social qui a révélé une surcharge de travail, notamment dans les services chargés de la préparation des vols en Guyane, mais la pression sur les effectifs reste intacte. Par ailleurs, il a soutenu la création par ses deux fournisseurs de la coentreprise Airbus-Safran Launchers (ASL), vouée à racheter les 34 % du capital d'Arianespace que détient le Cnes. En faisant d'ASL son actionnaire majoritaire et son fournisseur principal pour la fusée Ariane et les satellites, Arianespace sécurise son environnement et sa gouvernance pour mieux contrer SpaceX.

Deux ans plus tard, les efforts commencent à porter leurs fruits : le chiffre d'affaires a rebondi en 2015 à 1 433 millions d'euros pour un résultat positif de 4 millions. Reste que les fonds propres demeurent anémiques et qu'Arianespace dépend encore lourdement des subsides de l'ASE (105 millions d'euros versés en 2015). Stéphane Israël sait combien ses résultats sont fragiles et que son siège est éjectable en cas de pépin. A quel autre destin pourrait-il alors prétendre ? « Je ne suis pas l'homme d'un seul livre, pas l'homme d'une seule passion », répond-il, énigmatique. © FRÉDÉRIC BRILLET