

GOUVERNANCE

[ACCUEIL](#) [DIRECTIONS GENERALES](#) [GOUVERNANCE](#)

Stéphane Richard : « Un coach est un luxe justifié »

Par [Marie-Sophie RAMSPACHER](#) | 31/03/2014

Reconduit à son poste mercredi après avoir traversé une période de turbulences (bouleversement du secteur télécoms, convocation chez le juge...) Stéphane Richard, pdg d'Orange, confie aux "Echos Business" avoir apprécié la présence d'un aiguillon personnel à ses côtés.

En zone de turbulences, comment parvient-on à conserver recul et sang-froid ?

Les points d'équilibre personnels sont capitaux. Pour ma part, les contacts avec mes homologues étrangers, patrons d'opérateurs asiatiques et européens, permettent de relativiser. Ainsi, en Allemagne, le président de Deutsche Telekom vit un scénario identique au mien : l'éventuelle perte de leadership sur son marché. Il l'aborde avec un fatalisme qui m'inspire : en effet, cette course a-t-elle un sens ?

Avez-vous des modèles ou mentors ?

Malheureusement non... Un coach, en revanche, m'accompagne depuis quinze ans, quelqu'un qui entre dans mon intimité car un dirigeant ne se coupe pas en rondelles. C'est un luxe mais justifié, pour ne jamais décanter une décision seul et aiguïser la dynamique collective. Le comex a également recours à un coach en période de crise. C'est une pratique répandue dans le CAC 40 mais dont on ne parle pas.

Maintenant que vous êtes reconduit à votre poste, que changerez-vous ?

Je m'attacherai à être moins opérationnel – ce qui est mon tempérament – à déléguer afin de me projeter sur le long terme et réfléchir au destin d'Orange d'ici à 2020, sans toutefois perdre le contact avec les salariés. Je serai attentif au phénomène de cour, au confort des habitudes, qui isolent.

Le management s'apprend-il ?

Pas en cabinet ministériel, une zone de non-management, où les équipes surdiplômées sont totalement négligées ! Le management s'acquiert en cours de route, grâce aux échecs et dans le rôle du pourvoyeur de mauvaises nouvelles. On apprend aussi beaucoup du comex avec le feedback des membres.

La mobilité des salariés restant l'un des principaux freins à l'évolution des carrières, comment évangéliser les nouveaux ?

Notre passé est lourd sur le sujet puisque la mobilité organisée et obligatoire fut l'un des déclencheurs de la crise de 2010. Sur les centres appels et les métiers techniques, elle est difficile, d'autant qu'en période de réduction d'effectifs – les départs massifs à la retraite ne seront pas tous remplacés – mécaniquement cela restreint les possibilités. Par ailleurs, l'histoire de l'entreprise est particulière : avec deux tiers des effectifs fonctionnaires, des verrous bloquent les mobilités, les concrétiser implique de modifier les classifications des postes, voire d'envisager un accompagnement financier, bref la rigidité du système exige du cas par cas.

Cette rigidité persistante peut-elle expliquer les récents suicides ?

Les résultats du dernier baromètre social, fin 2013, confirment l'apaisement global et indiquent que la majorité des salariés ont confiance dans la stratégie de l'entreprise. Pour autant, ces suicides rappellent qu'il faut renforcer nos dispositifs de prévention.

En 2009, vous aviez promis un management participatif : in fine, est-ce réaliste ?

A mon sens, le bilan est positif car lorsque la parole est donnée, les salariés se prêtent à l'exercice ; pour le plan Conquêtes 2015, nous avons reçu 3.000 contributions. Une stratégie participative associe les équipes mais sans être un processus de codéfinition ou de codécision. Le succès des blogs est un autre signal encourageant : lorsque je poste un billet, je reçois des milliers de réactions.

Pour avoir su restaurer ce dialogue, on vous accole l'étiquette de « super-DRH », est-ce un compliment ou une offense ?

C'est ma marque de fabrique à condition que le reste de mon bilan ne soit pas éludé.

Votre vision de la conduite du changement : un quitte ou double ?

Lorsqu'il s'agit d'entraîner 165.000 salariés, tout est forcément plus directif, et lorsque les évolutions sont édictées par diktat ou oukase, cela conduit au désastre. Le changement est anxiogène, au management de dire où il va, de montrer les pistes. Quelques règles de communication et beaucoup de formation permettent d'adoucir les étapes.

Cette année Orange accueille mille alternants supplémentaires sur les métiers du très haut débit, ce qui porte à 6.000 le nombre total d'apprentis. Ce rajeunissement va-t-il impacter votre management ?

La tradition d'accueil des apprentis est forte chez Orange, pour autant je n'édicterai pas de doctrine spécifique, au contraire, si l'on souhaite tirer parti au maximum de la mixité des générations : ces jeunes vont être pris en main par des salariés qui pourraient être leurs parents compte tenu de notre moyenne d'âge à 47 ans.

