

EXCLUSIF. Orange : Stéphane Richard sort de son silence

ENTRETIEN. Condamné dans l'affaire Tapie, le PDG doit quitter le géant des télécoms. Juges, État actionnaire, numérisation à marche forcée... Il balance.

En près de onze années passées à la tête d'[Orange](#), [Stéphane Richard](#), qui a essuyé bien des tempêtes et des crises, comme la récente panne des numéros d'urgence en [France](#) cet été, a aussi acquis une stature internationale. Il a noué des liens d'amitié avec le président sénégalais [Macky Sall](#), dîné avec le créateur de [Facebook](#) Mark Zuckerberg ou été reçu par Bill Gates dans sa maison de Seattle. Mais cette fois, le moment est venu, pour lui, de raccrocher. C'est au *Point* que cet ami des présidents, nommé à la tête de l'opérateur par Nicolas Sarkozy, confirmé par François Hollande en 2013, puis par Emmanuel Macron en 2018, livre son interview testament, sans langue de bois sur les blocages de la France. [Condamné, dans l'affaire Tapie, à un an de prison avec sursis pour complicité de détournement de fonds publics le 24 novembre](#) (décision de la cour d'appel qui fait l'objet d'un pourvoi en cassation), Stéphane Richard a présenté au conseil d'administration sa démission, effective au plus tard fin janvier 2022. Nous le rencontrons au lendemain de cette annonce. Barbe de trois jours, traits tirés, mais toujours capable d'humour, le tout juste sexagénaire a reçu des centaines de messages de la part de – salariés, mais aussi de – dirigeants d'opérateurs, qui lui ont témoigné « *leur stupeur et leur amitié* ». D'une salle du Bridge, le tout nouveau siège social d'Orange, à Issy-les-Moulineaux, il explique avoir eu « *un des jobs les moins bien payés du CAC 40, mais sans doute le plus passionnant* ».

Le Point : Quel est votre sentiment par rapport à la décision de la cour d'appel ?

Stéphane Richard : Un mélange d'incompréhension et de colère. Incompréhension devant le revirement opéré après la relaxe de la première instance alors que le dossier n'a pas bougé d'un iota. Incompréhension devant une construction juridique baroque, qui laisse pantois tous les observateurs avisés. Colère car je ne peux m'empêcher de comparer le traitement qui m'est réservé avec celui de la ministre que j'ai servie à l'époque [Stéphane Richard était directeur de cabinet de Christine Lagarde, alors ministre de l'Économie, de 2007 à 2009, qui, elle, a été condamnée pour simple « négligence », NDLR] et qui a assumé l'entièreté de la décision.

Et vos autres sources d'incompréhension ?

Le décalage – même si c'est à mon avantage – entre la sévérité de l'incrimination et la légèreté de la peine. Selon le jugement, j'ai commis des actes graves mais ils ne sont sanctionnés que par un an de prison avec sursis... On ne peut s'empêcher de voir cette décision comme un acte politique et corporatiste, destiné à sauver les meubles d'une instruction à charge qui a duré plus de six ans. Il est certain aussi que cette affaire cumulait plusieurs sujets irritants pour les juges de l'appel : le recours à un arbitrage privé pour régler un contentieux complexe, l'ombre de Nicolas Sarkozy et la personnalité de Bernard Tapie, objet d'une détestation particulière dans les milieux judiciaires.

Il vous fallait vraiment démissionner ?

Je savais la règle fixée par l'État, je n'ai pas été pris en traître. Je n'ai voulu en aucun cas rentrer dans un bras de fer avec le principal actionnaire de l'entreprise. Il est évident que si Orange avait été une entreprise purement privée, les choses ne se seraient sans doute pas passées ainsi. Je voulais

néanmoins qu'on me laisse quelques semaines pour prendre congé des équipes ; par ailleurs, ce délai sera mis à profit par la gouvernance du groupe pour trouver mes successeurs. Je suis reconnaissant envers l'Agence des participations de l'État, qui a fait preuve de bienveillance à mon endroit.

Vous partez donc au plus tard le 31 janvier...

Oui. Je tiens à souligner qu'aucun accompagnement financier n'est prévu : ni indemnités ni retraite chapeau. Je n'ai même pas droit au chômage en tant qu'ex-mandataire social... Je suis bien conscient qu'il y a des situations plus dramatiques, mais, si elles se confirment, je trouverai les conditions de ce départ peu reconnaissantes de l'engagement qui a été le mien au cours de ces années à la tête du groupe.

Vous avez un avis sur votre successeur idéal ?

Forcément... Mais je ne l'exprimerai que devant le conseil d'administration, si on me le demande. J'insisterai sur le fait que pour être un bon patron d'Orange, selon moi, il faut comprendre l'histoire, la réalité humaine et sociale de l'entreprise. Certains, dans le passé, n'y ont pas porté attention et cela a provoqué de très gros dégâts. En outre, il faut avoir du courage et de l'énergie car il faut continuer à transformer ce groupe. J'ai fait ma part, mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. J'ai fait des paris, certains ont échoué, d'autres ont été des succès.

On vous sait gré d'avoir apaisé socialement – l'entreprise, mais on vous reproche souvent un certain immobilisme dans la gestion du groupe...

Réparer humainement Orange, vu l'état dans lequel je l'ai trouvée, est un accomplissement dont je suis fier. Au-delà, je rejette avec force le procès en immobilisme que l'on me fait parfois. Beaucoup a été accompli. Nous avons investi massivement dans nos infrastructures et préparé l'avenir. Nous avons géré sérieusement les finances du groupe, qui est aujourd'hui plus solide qu'il y a dix ans. Et nous avons pris des positions sur des territoires de croissance comme le marché africain, la cybersécurité ou encore la banque. Ils sont autant d'atouts pour l'avenir. Le problème est que certains font semblant d'oublier la réalité des marges de manœuvre financière et stratégique de l'entreprise et lui demandent tout et n'importe quoi. Comme d'investir des milliards pour la fibre et les réseaux mobiles tout en partant à l'assaut de Google sur les services Internet, ou d'Amazon sur le Cloud, par exemple. Il n'y a qu'en France qu'on voudrait faire mener à un opérateur des télécoms tous les combats que la digitalisation du monde impose.

Est-ce un avantage ou un inconvénient d'être possédé à hauteur de 23 % par l'État ?

Cela a des avantages mais aussi, incontestablement, des limites. L'État est un actionnaire stable, ce qui rassure salariés et clients. Cela évite d'avoir un actionnaire rapace qui ne songe qu'à maximiser ses dividendes et favorise donc l'investissement. Et, dans la gestion des crises, avoir l'État dans son capital, c'est un avantage... Après, oui, il y a certaines limites... D'abord, l'État actionnaire entretient une forme d'aversion au risque. Il n'est jamais proactif et regarde les projets qu'on lui présente d'abord sous l'angle des risques. Cela pèse incontestablement sur les initiatives stratégiques.

À quoi pensez-vous ?

À la consolidation du secteur des télécoms en France, par exemple... Nous sommes un des rares pays de notre taille dans lequel elle ne s'est pas produite. Si le rachat de Bouygues Telecom par Orange a échoué en 2016, c'est en grande partie à cause de l'État, qui a formulé des exigences déraisonnables.

Pour quelles raisons ?

Que Bouygues devienne actionnaire d'Orange a été vécu par certains comme une erreur politique. On ne peut pas me reprocher l'échec de ce projet, j'ai mouillé ma chemise, travaillant des jours et des nuits pour que cela aboutisse ! Il en est de même pour les fusions avec des opérateurs étrangers, que

l'on me reproche de ne pas avoir réalisées... J'ai eu plusieurs fois l'occasion d'aller voir l'État pour proposer des schémas de rapprochement, notamment avec Deutsche Telekom. Je me suis toujours heurté à un grand scepticisme. La crainte de l'éloignement du centre de décision, d'une forme de dilution de l'entreprise, a été plus forte que l'intérêt de participer à la création d'un grand groupe Européen. Cela signifie sans doute que tant que l'État sera dans la position de décideur ultime chez Orange, il n'y aura pas de bouleversement stratégique majeur.

Vous avez donc été empêché par l'État...

L'État a été souvent le champion des injonctions contradictoires, attentif à l'effort d'investissement en France, au maintien de prix le plus bas possible, tout en insistant sur les confrontations avec les Gafam, l'innovation et la paix sociale...

Certains soulignent que, sous votre « règne », Orange n'a pas proposé d'innovation radicale...

Il me semble que la fibre et la convergence sont des innovations majeures. Nous avons, en outre, créé un leader européen dans la cybersécurité. Et Orange Bank, en dépit des critiques récurrentes dont elle est l'objet, compte aujourd'hui plus de 2 millions de clients. Bien sûr, certaines initiatives n'ont pas été couronnées de succès. Je n'aurais peut-être pas dû lancer l'enceinte connectée Djingo, avec nos partenaires allemands. Mais aucun opérateur télécoms dans le monde n'a réussi à percer sur les enceintes connectées, même Apple a échoué. Elles sont la chasse gardée de Google ou Amazon. Et puis, Djingo nous a quand même apporté un logiciel de reconnaissance vocale que l'on utilise dans la box et la télécommande d'Orange, à la satisfaction de plusieurs millions d'utilisateurs.

On vous a aussi accusé d'acheter la paix sociale...

Quand je suis arrivé à sa tête, en début 2011, l'entreprise était dans une situation sociale catastrophique [la crise des suicides de France Télécom, NDLR]. Alors oui, j'ai essayé de la réparer, et je crois que j'y suis parvenu. En tout cas, c'est souvent un mérite que l'on veut bien m'accorder. Les salariés ont réappris à vivre ensemble et à aller dans la même direction, j'en suis fier. Mais cet apaisement social ne nous a pas empêchés d'avoir des résultats solides sur le marché Français. Quand je suis arrivé, on perdait des parts de marché sur le fixe. On a réussi à inverser la tendance. Nous avons pu obtenir ces résultats tout en continuant à transformer notre modèle en France. Nous avons baissé de 30 % nos effectifs dans le pays en dix ans, sans heurt.

Le secteur des télécoms français est un monde bien particulier... Comment avez-vous trouvé votre place face à vos concurrents, trois milliardaires propriétaires de leur groupe ?

J'ai eu des hauts et des bas, de vraies engueulades et, en même temps, de beaux moments de vie et d'amitié avec les trois : Xavier Niel [créateur de Free, NDLR], Patrick Drahi [propriétaire de SFR, NDLR], Martin Bouygues. Ils sont très différents. J'ai de l'estime pour le parcours de Xavier Niel, un formidable entrepreneur. Martin Bouygues est un homme déterminé et attaché à ses valeurs. Quant à Patrick Drahi, j'admire son ambition sans limite doublée d'un grand sens des réalités opérationnelles. Avec les trois, j'ai toujours été dans une posture d'ouverture d'esprit et de dialogue. J'étais le seul qui pouvait parler à chacun des trois autres !

À quoi pourrait ressembler le portrait-robot du futur patron d'Orange ? Un étranger, une femme, un ingénieur... ?

Je pense qu'il faut déjà trouver une personnalité qui ait envie de venir, qui soit motivée par le challenge qui l'attend et lucide sur les contraintes pesant sur l'entreprise. Celle-ci est internationale, il faut donc être parfaitement à l'aise partout, en Europe, aux États-Unis, en Asie, en Afrique, en Chine... Je pense qu'il faut aussi une personne qui ne soit pas allergique à la technologie. Mais je ne crois pas qu'être diplômé d'X-Télécoms soit forcément nécessaire pour être patron d'Orange ! C'est une façon bien française d'aborder le sujet. Personne ne se demande si le boss de Vodafone ou celui de Deutsche Telekom a un diplôme d'ingénieur... Quant à l'idée que le must serait d'avoir un

étranger à la tête d'Orange, parce qu'il serait forcément meilleur qu'un Français ou une Française, je trouve cela détestable. Il y a assez de grands talents dans notre pays.

Orange ne serait pas attractive pour un dirigeant ?

Je connais beaucoup de personnes qui ont été approchées récemment et qui ont décliné poliment. Pourquoi ? Déjà, parce que cela aurait consisté pour eux à diviser leur salaire par 3, 4 ou 5, selon les cas. Le PDG d'Orange est moins bien payé que le patron du plus petit opérateur d'Europe du Nord ! Même si l'État est sans doute prêt à faire des efforts pour le recrutement d'un patron non français et à proposer un salaire supérieur à celui de 1,5 million d'euros, toutes primes comprises, auquel j'avais droit en tant que Français dans une entreprise dont l'État est actionnaire... Enfin, la présence de l'État actionnaire est une incongruité pour la plupart des managers, qui sont dans des groupes de télécoms privés.

La faiblesse du cours en Bourse d'Orange fragilise le groupe, qui devient opéable...

Tout le secteur européen des télécoms fait l'objet d'un désamour profond des marchés financiers. D'ailleurs, Orange performe plutôt un peu mieux que la plupart de ses pairs européens. À l'exception notable de Deutsche Telekom, en raison de ses activités aux États-Unis, tout le monde est logé à la même enseigne. On ne peut pas me faire le reproche du cours de Bourse. Par ailleurs, la structure du capital protège Orange contre le risque d'une offre inamicale.

Faut-il démanteler les Big Tech, qui récupèrent une partie de la valeur ajoutée des opérateurs ?

Incontestablement, les Gafam ont profité des investissements colossaux faits par les opérateurs pour construire les infrastructures du monde digital. Il ne serait pas illogique que l'on trouve un modèle économique ou une régulation qui les oblige à contribuer à notre effort d'investissement. Ce que j'observe, c'est qu'il a fallu quelques semaines à la Commission européenne pour autoriser, il y a plusieurs années, le rachat de WhatsApp par Facebook, alors que les tentatives de consolidation dans les télécoms ont été un chemin de croix, souvent conclu par un échec ou une interdiction.

Quelle va être votre vie après votre départ d'Orange ?

Je ne sais pas, c'est trop tôt. Il faut que je fasse mon deuil et que je réfléchisse à mon avenir. J'ai envie de repartir pour une nouvelle aventure professionnelle, dans les télécoms ou ailleurs. À 60 ans, j'ai de l'expérience et une motivation intacte pour relever de nouveaux défis. Cela pourrait se réaliser dans un environnement international.

Vous êtes protestant pratiquant. La religion aide-t-elle, en cas de coup dur ?

Certainement. C'est vrai que quand on est au milieu d'une tempête, aller au temple le dimanche est un moment de paix et de sérénité, cela aide à relativiser. Dans un autre registre, jouer du piano est pour moi un élément d'équilibre essentiel.

Qu'aimez-vous jouer ?

Majoritairement Bach, dont la rigueur et l'harmonie m'apportent apaisement et sérénité. J'aime aussi Chopin ou Beethoven, qui conjuguent exigence et romantisme.

Le piano, c'est mieux que la réalité virtuelle, ou le métavers de Facebook ?

Pour moi, certainement. Et cela dure depuis des siècles... §