



ORANGE CHRISTEL HEYDEMANN IMPOSE SON STYLE À LA TÊTE DE L'OPÉRATEUR PAGE 25

MÉDIAS et PUBLICITÉ

Christel Heydemann impose déjà son style à la direction générale d'Orange

Moins d'un mois après sa prise de fonction, les premiers changements voient le jour.

ELSA BEMBARON [@elsabembaron](#)

TÉLÉCOMS Pour Christel Heydemann, directrice générale d'Orange, qui a pris ses fonctions le 4 avril, c'est le temps des premières. Mardi matin, première présentation de résultats trimestriels. Un débit de mitraillette et un message. Elle ne découvre pas le groupe : même si cela fait à peine un mois qu'elle occupe son poste, elle a siégé pendant cinq ans au conseil administration.

Ce qui ne l'a pas empêchée de mener tambour battant rencontres et entretiens avec les salariés et membres du comité exécutif. «*La bonne nouvelle est que je n'ai pas eu de surprise.*» constate-t-elle, soulignant «*le fort attachement des salariés à l'entreprise, l'engagement et la volonté de construire un projet.*»

Ces rencontres ont été pour beaucoup l'occasion de commencer à cerner le caractère de la nouvelle patronne. Le mot qui revient le plus souvent pour la décrire ? «*Très*». Très organisée, dynamique, rapide, intelligente, énergique, enthousiaste, technique «*et surtout ne lui dites pas qu'elle est*

cash. Elle déteste ce mot, dites directe», recommande son entourage. «*Elle dit les choses sans ambages ni périphrase. C'est un changement de style*», relève Pierre Jacobs, directeur Orange grand ouest. La rupture avec le ton diplomatique de son prédécesseur Stéphane Richard est nette. Christel Heydemann va droit au but, quitte à prendre le risque de surprendre des interlocuteurs, habitués à un ton plus policé. Elle a gardé de l'industrie lourde dont elle est issue son franc-parler et une certaine gouaille qui la rendent sympathique.

Fait marquant, plus personne ne lui reproche un manque de légitimité ou de ne pas venir de l'univers des télécoms, comme ce fut le cas au moment de l'annonce de sa nomination. Polytechnicienne, ancienne directrice générale de Schneider Electric Europe, elle a déjà convaincu ses interlocuteurs. Elle a sans contestation réussi son arrivée à la tête de l'opérateur historique. Les premiers contacts avec des salariés sur le terrain se sont déroulés dans une ambiance détendue. «*On s'attend à la voir en bottes sur un chan-*

tier», s'amuse un observateur. «*Elle est accessible, se déplace avec un entourage très restreint*», ajoute un autre. «*Personne n'arrive à ce type de poste par hasard. Elle fait bien son travail. C'est une patronne*», salue Loïc Cariou, représentant SUD, qui redoute pourtant une absence de changement dans la stratégie de l'entreprise.

Christel Heydemann ne dit pas autre chose, en expliquant s'atteler à «*écrire une nouvelle page de l'histoire d'Orange*». Pas à tourner la page. Elle a posé des jalons, évoquant à plusieurs reprises la nécessité de remonter les prix, en axant la stratégie sur la valeur, de placer les clients au cœur des préoccupations, ou encore «*de positionner Orange en leader de son industrie*». Néanmoins, la prudence reste de rigueur pour celle qui succède à Stéphane Richard. Il a présidé à la destinée de l'opérateur pendant douze ans, signant un record de longévité.

« Elle est à l'écoute »

De plus, la définition de la stratégie ne dépend pas uniquement de

Christel Heydemann. En effet, sa prise de poste est aussi marquée par la dissociation des fonctions de directeur général et de président. Or le successeur de Stéphane Richard à la présidence du conseil d'administration, Jacques Aschenbroich ne prendra ses fonctions qu'après le vote de l'assemblée générale des actionnaires, le 19 mai.

L'association des salariés actionnaires du groupe (AASGO), représentant 10 % du capital, a fait savoir qu'elle voterait en faveur de cette résolution, aux côtés de l'État. Ils représentent déjà 40 % des droits de vote. D'ici là, celui qui est encore président de l'équipementier automobile Valeo multiplie les rencontres pour se familiariser avec Orange. « *Christel Heydemann et Jacques Aschenbroich ont des styles très différents. Elle est à l'écoute. Il cherche la confirmation de ses certitudes* », tranche un de ses interlocuteurs, convaincu que le futur président devra se livrer à une opération séduction. La nécessité d'une définition précise des rôles de chacun est aussi évoquée.

Sur le papier, la frontière est nette. À Christel Heydemann la direction opérationnelle et à Jacques Aschenbroich la stratégie, « *la compétence et la connaissance du fonctionnement d'un conseil d'administration* ». Charge à chacun de s'en tenir à ses prérogatives. Ce qui implique aussi que le comité de direction d'Orange s'attelle à l'opérationnel et laisse la définition de la stratégie au conseil d'administration. Un véritable défi pour l'entreprise, alors que quasi chaque métier réfléchit à des cessions d'activités, quitte à en oublier les produits et services. « *Tout à sa recherche de valeur, Orange en a oublié de chercher la croissance* », tranche un observateur.

Directeurs sous pression

Les premières évolutions attendues concernent le comité exécutif du groupe. « *Évidemment, il y aura des changements dans les prochains*

mois ou années », lance Christel Heydemann. Alors qui, des douze directeurs généraux, quittera l'entreprise? Les spéculations vont bon train, avec de fortes attentes de la part des quadras et jeunes quinquagénaires, rêvant d'un renouvellement des générations dans le top management et d'une féminisation. Aliette Mousnier Lompre, directrice générale par intérim d'Orange Business Services (OBS), Michael Trabbia, chargé de l'innovation, Jean-François Fallacher, directeur général Orange Espagne, ou encore Pierre Jacobs, illustrent cette génération. Aucune réponse ne devrait leur être apportée avant la date fatidique du 19 mai. Après, tout est possible.

D'aucuns parient sur un renouvellement des trois quarts du comex. C'est peu dire que la nervosité est palpable au sein du comité, les uns annonçant leur départ à leur équipe avant de le démentir, les autres jurant fidélité à leur nouvelle patronne. Celle-ci a mandaté le cabinet de recrutement Spencer Stuart pour mener une série d'entretiens avec ses directeurs généraux. « *Il leur a notamment été demandé de recommander d'autres membres et de dire lesquels les recommanderaient*, relate un proche, avant de s'amuser : *ils ont tous plébiscité le nom de Nicolas Guérin*. » Le secrétaire général du groupe apparaît comme la figure consensuelle et appréciée de cette assemblée.

Christel Heydemann a déjà demandé au top management d'Orange de travailler main dans la main. Une façon d'appeler à la fin « *des querelles de cours de récréation* ». Elle attend de ses interlocuteurs le même niveau de franchise qu'elle et entend bien faire appliquer à la lettre ses décisions. ■



Christel Heydemann ne découvre pas le groupe Orange, elle a siégé cinq ans à son conseil d'administration.

JEAN-CHRISTOPHE
MARMARA/LE FIGARO