



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mardi 12 novembre 2013**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Confiance et leadership,
valeurs complémentaires ou opposées ?

Intervenant :

Clara Gaymard,
Vice-Présidente de GE International
et Présidente & CEO de General Electric France

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec**, **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Clara Gaymard**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **cinquième année** et de l'**Apec**, pour

la **quatrième année**. Le cercle Humania entre dans sa neuvième année d'expérience et d'existence.

Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet et/ou sur l'actualité sociale puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Bertrand Hébert**, Directeur général-adjoint de l'Apec qui va nous parler de ses dernières actualités et introduire le débat.

A vous, Bertrand Hébert et ce, sous vos applaudissements.

Monsieur le Ministre, Madame, Monsieur,

Je vous prie de bien vouloir excuser l'absence de Jean-Marie Marx qui a été retenu par un sujet qui vous concerne quelque peu car vous le savez il préside la commission quadripartite sur le compte personnel formation qui engage un certain nombre de décisions lourdes, qui doit se traduire dans quelques semaines par un projet de lois qui vous concernera directement.

Un mot sur l'actualité de l'Apec : je veux rappeler notre application dans le service public de l'emploi et pour redire notre satisfaction de constater que 50 % des gens qui s'adressent à l'Apec sont des cadres en activité, c'est essentiel pour nous car cela traduit la compréhension de cette population spécifique, créatrice de richesses, porteuse de valeurs ajoutées, a totalement intégré la nécessité d'anticiper son évolution de carrière et donc de gérer sa carrière.

Le deuxième sujet que je voulais aborder ce soir est la transparence du marché. Vous savez que l'Apec diffuse des offres d'emploi, - aujourd'hui nous sommes dans un marché extrêmement concurrentiel, qu'il soit public ou privé -, l'Apec peut se targuer d'être dans une part de marché qui pèse 45 % de ce marché total sachant que les deuxième et troisième sont très très loin derrière. C'est important pour nous car je vous rappelle accessoirement que vous cotisez pour cela, et qu'en tant que cotisant vous en attendez un certain nombre de résultats et d'efficacité voire d'efficience.

Je souhaite préciser aussi un effort particulier que nous souhaitons. Cela porte sur la qualité de ces offres que nous diffusons justement pour améliorer encore cette dimension de transparence du marché qui peut paraître essentielle. Il ne s'agit pas de diffuser de l'offre pour diffuser de l'offre, il faut qu'elle soit lisible, compréhensible et que les cadres ou les non-cadres, qui souhaitent évoluer, puissent se positionner en toute connaissance de causes. Nous portons un effort particulier sur ce sujet.

Je veux rappeler notre implication en continuation de l'effort que nous fournissons, financée par la puissance publique. L'effort que nous faisons dans cette continuation pour le compte des entreprises, le fait de fournir une ingénierie de formation, de fournir sur un certain nombre de thèmes particuliers autour des solutions RH, du recrutement, de la mobilité interne et externe, mais aussi un certain nombre d'études ad hoc que nous pouvons proposer à des entreprises qui souhaitent apprendre plus de leur modèle ou de leur environnement. Je remercie en particulier Valérie Fenaux qui représente l'ensemble du département du service aux entreprises d'être présente ici ce soir.

Sur le plan de la conjoncture, c'est un sujet sensible, vous le savez, juste un mot. Nos études confirment donc les tendances que nous avons annoncé en tout début d'année, à savoir si nous comparons l'année actuelle avec l'année précédente, une baisse de 10 % des recrutements de cadres. Nous ne sommes pas dans une situation merveilleuse. Cela étant, nous finirons quand même l'année autour de 170 000 recrutements de cadres versus dans les bonnes années 210 / 220 000. C'est important de le savoir. Sachez qu'en tendancier, ce marché tend à croître plus lentement que dans les années précédentes, mais il continue de croître, c'est un signal positif et important et n'y voyez aucune connotation politique. Je vous rappelle d'ailleurs que la seule année dans l'histoire de l'après-guerre où nous avons perdu des emplois cadres en France était l'année 1993 ! C'est l'unique année où nous avons été en solde négatif.

Enfin, dernier point, vous, DRH, qui êtes tous impliqués sur ce sujet, la question de l'insertion des jeunes qui est un sujet majeur. Sujet qui doit être intimement et personnellement porté par la collectivité et par chacun d'entre nous. Nos études récentes montrent que la difficulté est grande pour les diplômés issus de l'enseignement supérieur d'accéder à l'emploi. Le taux d'insertion a baissé significativement d'une année sur l'autre d'environ 7 points. C'est quelque chose d'important à prendre en compte dans nos réflexions, par rapport à l'avenir de nos jeunes dans ce pays et ailleurs. Aujourd'hui, le taux d'insertion des jeunes, diplômés de l'enseignement supérieur depuis un an, se situe à 64 %. La durée moyenne de recherche d'emplois se situe autour de deux mois. Cela ne paraît pas énorme dit comme cela mais n'oubliez pas ceux qui au-delà de la durée moyenne restent sur le carreau.

Je pense que nous attendons tous avec impatience qu'un certain nombre d'indicateurs économiques se mettent un peu plus au vert et espérons que ces jeunes diplômés sur lesquels nous avons décidé, plus exactement les administrateurs à savoir les organisations patronales et syndicales qui administrent l'Apec, en bénéficient. Nous nous impliquons fortement sur cette population des jeunes, nous souhaitons les accompagner fortement, dans cette insertion professionnelle et avec vous je l'espère.

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite une bonne soirée.

Ghislain Missonnier :

Je passe la parole à Nicolas Thomazo, Directeur Général Administrations Publiques Centrales et Agences d'Etat chez Sodexo qui a reçu le prix Innovation RSE/Humania 2013

Merci Ghislain,

Nous avons été effectivement honoré de recevoir lors de la soirée Humania le prix RSE. Je dirige la filiale de Sodexo qui s'occupe des relations et des contrats avec les administrations centrales de l'Etat et surtout avec le ministre de la justice et l'administration pénitentiaire.

Nous sommes présents depuis 25 ans dans une trentaine de prisons avec lesquelles nous réalisons beaucoup de services. Pas seulement de la restauration, mais aussi du transport de détenus, de l'apprentissage ou de la formation de détenus, nous leur trouvons du travail, et le programme que nous avons développé depuis maintenant trois ans a pour objectif de trouver du travail pour les détenus qui sortent de prisons.

Afin d'éviter la récidive, il faut que les gens qui sortent de prisons trouvent un travail à l'issue de leur peine. On a ainsi développé tout un réseau de conseillers « relations entreprises » qui sont chargés, grâce à leur connaissance des détenus car ils travaillent dans le milieu pénitentiaire, de faire un véritable travail de recrutement et de trouver des postes pour ces personnes à l'extérieur. Ce système nous permet à petite échelle de trouver 200/250 postes pour des personnes détenues.

On travaille beaucoup avec des petites entreprises mais aussi avec des grandes. Ghislain je souhaite vous remercier car à l'issue de la soirée Humania j'ai été contacté par une entreprise et j'ai rencontré un DRH qui souhaitait évoquer un partenariat avec nous pour qu'on l'aide à trouver des solutions pour recruter un certain nombre de personnes anciennement détenues.

Si chacun réussit à faire ce type d'effort, je crois qu'on arrivera à faire baisser le taux de récidive. Merci de votre attention.

**Intervention de Clara Gaymard, Vice-Présidente de GE International et
Présidente & CEO de GE France**

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,

Bonsoir à toutes et à tous et merci pour l'invitation.

Cher Monsieur Missonnier, je découvre avec stupeur et un peu avec horreur ce que j'ai pu dire et découvrir, que quelqu'un que je n'avais pas encore vu de visu en savait autant sur moi, voire qu'il en connaissait presque plus que moi sur moi-même.

Je ne sais pas trop ce que je vais vous raconter car vous avez tout dit. J'ai choisi ce soir d'évoquer le thème de la confiance en commençant par une anecdote. Je venais d'entrer chez General Electric, 300 000 salariés dans le monde, 150 milliards de dollars de chiffre d'affaire, c'est une entreprise qui essaye de répondre aux problèmes et aux besoins finaux de la planète et qui a à cœur d'être une entreprise technologique qui répond non seulement aux besoins d'aujourd'hui mais qui essaye d'inventer les solutions pour demain. Quelques mois après mon recrutement, j'ai la chance d'être sélectionnée pour une formation aux Etats-Unis pendant trois semaines. J'arrive là-bas dans un endroit magnifique et commence la première journée de formation sur le thème de la confiance. La confiance en soi, à l'américaine, the self-confidence, et puis aussi la confiance en l'autre. L'idée était de parler à son voisin et de dire en quelques minutes qui vous êtes et c'est le voisin qui vous présente à la salle.

Les américaines et les américains nous expliquent que la valeur fondamentale pour eux est l'argent. Cela me surprend un peu mais je me dis qu'il y a quelque chose à apprendre. La matinée se passe fort bien. Je me dis que c'est une entreprise qui essaye de nous intégrer et de nous faire travailler sur la question de la confiance. Et puis vient le moment de la pause. Moi, bonne élève, je vais voir un groupe qui discute, et puis quelqu'un dit quelque chose et tout le monde éclate de rire, moi évidemment je n'ai rien compris. Un gentil voisin m'explique qu'il faisait référence à un show télévisé, puis arrive une deuxième remarque amusante que je ne comprends pas non plus. Mon gentil voisin m'explique une deuxième fois l'amusante remarque culturelle. Et arrive la troisième plaisanterie et là j'ai envie de participer, j'ai envie de leur montrer que je les ai trouvé sympathique, qu'ils ont essayé de

m'intégrer dans leur groupe, et je décide de rire sauf que moi je me sens misérable, en totale imposture car je n'ai rien compris.

Pourquoi, je prends cet exemple ? Car, on a toutes et tous vécu ce moment-là ou l'entreprise, ou ceux qui vous accueillent sont persuadés de bien faire pour vous accueillir, pour que vous vous sentiez en confiance et bien, en réalité, on est dans le mensonge le plus absolu et vous-même êtes dans une confusion totale. Eux ont le sentiment d'avoir fait tout ce qu'il fallait alors que vous vous demandez comment transmettre quelque chose aux gens et dans une ville inconnue ?

Je prends cette anecdote car on m'a demandé de parler de la question de la confiance. Pourquoi la confiance ? Pour plusieurs raisons ! La première est que nous vivons dans un monde où la certitude est que travailler est de plus en plus incertain. De plus en plus incertain, car nous sommes de plus en plus nombreux, car les risques sont de plus en plus nombreux, car les opportunités sont de plus en plus nombreuses, car le monde est de plus en plus incertain et que le monde va de plus en plus vite, nous devons nous adapter et savoir réagir.

Nous, dirigeants d'entreprise, nous DRH, savons-nous former des cadres à autre chose qu'à éviter les risques, qu'à les analyser ? Comment réagissons-nous face à quelque chose qui n'était pas envisageable et qui intervient ? Comment réagissons-nous quand une catastrophe se produit ? Comment assurer la cohésion ? Ça, c'est la première chose. Le monde est de plus en plus incertain, heureusement il n'y a pas que des catastrophes, il y a beaucoup de choses positives.

L'autre raison est que j'ai été contacté par un réseau de femmes qui s'appellent « Financi'elles », je ne sais pas si certaines des femmes présentes, ce soir, en font parties, et on m'a demandé avec deux autres femmes d'être la marraine de ce réseau. La première enquête, qui a été faite par Financi'elles, était de démontrer que, même s'il y a peu de femmes dans le monde de la finance, les carrières des femmes étaient très correctes même si les femmes étaient moins présentes dans les fonctions de direction. A la suite de ce travail tout à fait remarquable, je leur ai demandé pourquoi elles ne travaillaient pas sur le sujet de la confiance. Elles ont donc fait une enquête sur ce sujet et il y a eu 50 % de taux de réponse. Il y a eu beaucoup de réponses mais il y en a une qui nous a accrochées. La première question était : L'entreprise vous donne-t-elle confiance en vous ? Réponse des hommes, 30 %, réponse des femmes : 20 %. La deuxième question posée aux hommes était : L'entreprise donne-t-elle confiance aux femmes ? Réponse des hommes : 80 %. Avec l'idée que l'entreprise est possédée par les femmes, le réseau des femmes ...les pauvres mecs ... bref, pour eux, l'entreprise fait tout pour promouvoir les femmes. Et moi dans tout cela ? Et puis la même question posée aux femmes : l'entreprise donne-t-elle confiance aux hommes, réponse : 80 %.

Le constat de tout cela est que lui a super confiance en lui, l'entreprise fait tout pour lui donner confiance en lui. La confiance doit être je pense un des mots-clés de votre métier de DRH, et que la chose la plus malhonnête, la moins bien partagée est la moins bien comprise. Que se passe-t-il aujourd'hui ? Nous sommes dans une société de défiance. C'est bien de regarder la politique et de vouloir la critiquer mais il faut aller plus loin. Je souhaite aussi développer un point qui me semble très important sur ce sujet-là.

Comment s'est créée cette défiance ? Il y a eu une sorte de pacte moral passé entre les entreprises et les salariés dans les années 60-70. On vous disait, si tu travailles pour cette entreprise, tu seras payé, tu pourras grandir dans l'entreprise et monter les échelons, il y aura une confiance réciproque dans l'entreprise.

Dans les années 70, les salariés acceptent que l'entreprise soit de plus en plus productive, ce qui implique qu'elle gagnera des parts de marché, elle va croître. Mais, il y a eu une rupture lorsque la compétitivité entraîne du chômage. Les salariés ont eu le sentiment que le pacte est rompu. Comment répond le management à cela ? Comment l'entreprise y répond ? Il répond par une méfiance. Si le salarié n'a pas confiance, je n'aurai pas confiance en lui non plus, et je vais alors mettre en place des process, des procédures de vérification, des reportings, tous les trucs en « ing » que vous connaissez !

Je vais reprendre l'exemple que donnait la patronne de France Télécom, Delphine Ernotte, lors de ce groupe de travail, avec l'exemple des calls center. Dans ces calls center, on mesure l'efficacité des appels qui sont donnés avec des gens qui sont fatigués, des gens sous pression car il faut qu'ils raccrochent vite etc... Delphine Ernotte raconte qu'ils ont décidé de fonctionner différemment car ils se sont rendu compte que le patron du call center ne connaissait pas ses salariés car il passait son temps à être derrière sa glace, à contrôler pour remonter ses statistiques à l'étage supérieur. La nouvelle expérience est alors d'écouter les salariés et de mettre en place une nouvelle mesure, le taux de rappel. Si le client ne rappelle pas c'est qu'il a obtenu satisfaction. La productivité de ce call center a totalement changé, son ambiance aussi.

J'ai pris cet exemple pour lancer le débat, je souhaitais poser la problématique de la question de la confiance afin de comprendre avec vos questions-réponses quels sont les raisons et les mots d'ordre de la confiance.

Je pense enfin que le rôle du DRH aujourd'hui est des plus importants. On dit souvent qu'il faut que les patrons des entreprises soient des DRH. Vous êtes vous-mêmes des patrons des ressources humaines.

Car quand il fait beau et que le ciel est bleu, chacun va vaquer à ses occupations, certains vont discuter entre eux, si vous ne m'écoutez pas, ce n'est pas grave mais en revanche quand la tempête arrive, la responsabilité de chacun est énorme. Le comportement des dirigeants va déterminer la façon dont les salariés vont réagir. Si

le capitaine panique, tout le monde panique. Si au contraire, le management sait garder le cap et l'ambition nécessaire alors le bateau arrivera à bon port. C'est de votre responsabilité, vous les dirigeants d'entreprise, vous les DRH de créer cette confiance, sinon nos entreprises n'ont pas d'avenir.

Voilà le sujet que je voulais vous présenter.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier : Quel plaisir d'avoir parmi nous, ce soir, **Francis MER**, ancien ministre et Président d'Honneur de **SAFRAN**

Ma chère Clara, j'ai écouté avec intérêt. J'ai une question sur le thème que vous avez évoqué à l'intérieur d'une superbe entreprise comme vous l'avez dit ayant la capacité de développer des stratégies d'alliance aux quatre coins du monde, donc avec des cultures différentes. Ma question, en prenant le problème du côté français avec la grande difficulté que l'on voit à faire confiance aux autres car on a peur de se retrouver dans une situation fragile par rapport à ses supérieurs, est de savoir si vous pouvez résumer facilement la différence de comportement entre GE Etats-Unis et GE Europe sur ce même thème de la confiance dans l'entreprise et du leadership qui en découle ?

Clara Gaymard, Vice-Présidente de **GE International** et Présidente & CEO de **General Electric France**

Quand on me demande ce que cela fait d'être française dans un truc américain, j'ai le sentiment d'avoir de la chance car les français sont extrêmement ingénieux et très attachés à l'entreprise. Ce n'est pas pour rien d'ailleurs que General Electric s'est implanté en France. Vous le savez mieux que moi, Francis, on a fait un partenariat avec Air France sur le moteur le plus vendu au monde. Et ils ont fait la même chose en radiologie, avec d'autres moteurs qui transforment l'énergie en puissance mécanique ou le contraire, des compresseurs et turbines et ... La technologie, le savoir-faire, la compétence existent en France, et GE a aussi apporté sa propre technologie en apportant plus de puissance à ces technologies. Il y a eu une

accélération de la collectivisation du process et des étapes industrielles. Je suis toujours frappée de voir que les pays adorent adorer ce qu'ils ne sont pas !

Nous sommes tout le contraire d'être cartésien ou rationnel, c'est peut-être pour cela que nous sommes inondés de recommandations, de lois qui se rajoutent à d'autres lois que nous ne respectons pas. En revanche, la culture américaine est une culture pratique et méthodique, ce que nous avons parfois oublié. La culture de GE est une culture qui permet de vivre sa propre culture. D'ailleurs, quand on est autour de la table et qu'on se présente, on ne dit pas de quel pays on est ou l'âge qu'on a, on raconte depuis combien de temps on est chez GE, après tout on fait partie d'une grande famille. Jamais, jamais, chez GE, vous n'aurez un mail de quelqu'un à qui vous avez posé une question sans avoir une réponse. On est ami ! Il y a une culture de l'entraide. Il y a une sorte de toile d'araignée, de solidarité informelle qui est extrêmement importante.

Cela m'amène à un élément de réponse sur la question de la confiance. Très souvent, quand on regarde comment fonctionnent les entreprises, quand il y a un problème, nous avons une double approche. La première est l'organigramme. Faut-il changer l'organisation, faut-il changer les personnes ? La deuxième approche est le process, faut-il changer le process ? Y a-t-il une défaillance quelque part ? En vérité, on oublie très souvent une troisième dimension qui est à mon sens la plus importante : les réseaux informels. Dans un monde où il y a de plus en plus de mouvements ou de nouveaux, quelqu'un qui est clé dans un dispositif n'est pas forcément celui qui décide, il peut être l'expert, ou celui qui connaît tout le monde...

Ces réseaux informels sont une matière forte, beaucoup plus puissante ou plus réparatrice que l'organigramme ou le process avec un point qui est difficile à mesurer. Nous avons l'habitude en France d'avoir une organisation très hiérarchisée. En réalité, nous sommes dans un monde de plus en plus déstructuré. Le pouvoir appartient à celui qui sait le partager, et qui sait construire ensemble, et comment nous entreprises, et vous DRH savez-vous inventer, provoquer, stimuler et créer les salariés dont nous avons cruellement besoin dans nos entreprises ? C'est toute la question sur laquelle nous vous sollicitons tous les jours, nous vous interrogeons pour savoir comment faire pour avoir quelqu'un qui invente le travail de demain. Moi, je préfère pouvoir dire non dix fois à un collaborateur que dire oui systématiquement à mes collaborateurs car cela voudra dire que mon collaborateur est inventif, créatif.

Hervé Dufoix, directeur des ressources humaines de l' **AFPA**

Bonsoir Madame. Je souhaite connaître votre avis sur la perte d'un A concernant la note d'une agence comme Standard & Poors. Les investisseurs vont-ils continuer à faire confiance à la France ? Ma question est : quels sont les points qui font qu'on a toujours confiance en la France et quel rôle spécifique pour l'entreprise ?

Olivier Jaskulké, responsable du département diversité et sourcing de **Orange**

Bonsoir, ma question est plus concrète. Dans une société gênée, et attachée aux pragmatiques mesures de l'activité, comment GE réussit-il à faire perdurer le capital confiance entre des équipes managées de manière différente ?

Clara Gaymard, Vice-Présidente de **GE International** et Présidente & CEO de **General Electric France**

Concernant Standard & Poors et le déclassé de la France. Bien sûr, ce n'est pas une bonne nouvelle, je ne suis pas sûre que cela soit tragique mais ce qui est plus embêtant est notre situation globale. Moi, je vous propose trois mesures et vous en faites ce que vous voulez. La première est que la France a des fondamentaux en intrinsèque. La France est un pays de ressources, de valeurs et de qualité. Nous savons encore former nos ingénieurs. On parle beaucoup de l'exode des jeunes français à l'étranger. Ils trouvent tous du travail, ce n'est pas le cas de tous les étrangers, les français sont très bien cotés car ils sont bien formés, qu'ils ont une capacité d'analyse, de développement qui est très appréciée.

Puis, il y a en France, non pas des pôles de compétitivité mais des centrales d'excellence ; les transports, le secteur médical, l'énergie. Nous avons des champions mondiaux dans la banque, dans l'assurance, dans toutes les grandes catégories de l'économie. Nous avons aussi de grands pôles de recherche, des universités, nous avons bien sûr des points de satisfaction. Le premier aspect est que le pays a des ressources.

Le deuxième aspect est que nous avons parfois un peu l'impression d'être un lapin sifflé comme un rôti, c'est-à-dire que l'esprit d'entreprendre est très présent en France. Nous n'avons jamais eu autant de créations d'entreprises ou d'auto-entrepreneurs et la jeunesse souhaite entreprendre. Il y a un dynamisme mais quand vous avez 3.7 % de déficit public et 11 % de chômeurs, il n'y a pas besoin de faire une grande école pour se dire que cela va mal et c'est cela que les français voient.

Le troisième aspect que je voudrai souligner, est que nous sommes à un moment très particulier de notre histoire, c'est ma conviction personnelle que vous n'êtes absolument pas obligé de partager. Je vais la partager ce soir et j'espère que l'avenir me donnera raison.

Toutes les technologies pour consommer l'énergie sont là mais elles sont immatures. Prenez l'éolien, le solaire, les nanotechnologies, la robotique, l'imprimante 3D ... tout cela va révolutionner notre quotidien, notre façon de se chauffer, de se soigner, de

consommer. Quand l'électricité est apparue, on s'est rendu compte qu'on pouvait travailler plus tard dans les entreprises, l'électricité a tout transformé au départ, c'est pareil pour internet. Cela a d'abord été un endroit libre pour rechercher des informations, puis des réseaux sociaux et maintenant le digital est en train de rentrer dans l'économie traditionnelle. Prenez comme exemple les voitures qui vont toutes seules se garer, il en existe de multiples autres. C'est une source de croissance qui aujourd'hui est inépuisable. Sauf qu'on ne sait pas encore très bien comment cela va marcher ? Mais toutes ces nouvelles technologies vont devenir matures dans les prochaines années. Et si on arrive à résoudre nos problèmes de déficit, si on arrive à réformer, il n'y a aucune raison pour que la France ne se redresse pas. Dans ces grands secteurs que sont le transport, l'énergie et la santé, c'est la connexion de trois alcôves qui fait que cela marche. Les entreprises, les centres de recherche qui doivent innover, inventer les technologies de demain, le régulateur qui doit mettre en place les règles et les consommateurs. On a la chance en France d'avoir des consommateurs qui aiment la technologie. Faites ces connexions-là et oui la France continuera à être attractive.

Le capital confiance chez General Electric est mesuré tous les deux ans. On fait une enquête auprès de tous les salariés, on leur pose toute une série de questions sur leur environnement, au-dessus de 70 % on est content, en-dessous de 70 % de satisfaction, nous ne sommes pas contents. Cette année, on s'est rendu compte que l'enquête avait montré un taux de satisfaction plus élevé qu'en 2009. On était globalement content sauf sur quelques points. On leur avait demandé s'ils avaient le sentiment que c'était plus simple de travailler ? Pensez-vous qu'on a une approche plus simple vis-à-vis du client ? Pensez-vous que les process vous donnent la possibilité d'agir ? On a alors lancé plusieurs initiatives, d'abord la simplification. Dans un monde qui avance très vite, il y a ce qui est utile et ce qui est nécessaire. La différence est notable. Dans un monde qui va vite, la première responsabilité des entreprises est de responsabiliser les gens, que les gens reprennent le risque, c'est le concept. C'est la capacité de décider. Redonner à la personne qui doit prendre la décision, la décision. Vous les DRH êtes des facilitateurs ! Vous ne devez en aucun cas être des bloqueurs sauf dans certains cas. Quand vous restaurez cette simplicité dans le processus de décision, bien sûr on doit respecter certains process mais des décisions sont alors prises. Pour redonner confiance aux gens aujourd'hui, c'est de simplifier leur travail, et de les responsabiliser à nouveau. Voilà un des éléments de réponse.

Jean-Louis Pailhoux, Past-directeur des ressources humaines de **Cargill** aux USA

Bonsoir, j'ai aussi eu la chance de pouvoir travailler aux Etats-Unis et ce qui m'a souvent étonné quand on parlait de leadership est leur centre de valeurs. J'ai trouvé qu'un certain nombre d'entreprises notamment anglo-saxonnes communiquait beaucoup plus autour du socle de valeurs, de ce qui fait l'ADN de l'entreprise et je

trouve que parfois nos dirigeants sont en retrait par rapport à cela. Je voudrai savoir, Madame, comment vous avez pu gérer cela, pu mettre de la communication, de la fluidité dans votre management dans cette filiale française d'une entreprise américaine ?

Christine Goubet-Milhaud, directeur des ressources humaines de **ERDF**

Bonsoir, vous évoquiez tout à l'heure la question du leadership et des réseaux sociaux qui peuvent échapper à un DRH effectivement. Ma question est la suivante : en partant du manager de proximité au dirigeant comment abordez-vous l'accompagnement du management, quid de la concertation et de la co-construction ?

Pierre-Marie Argouarc'h, directeur des ressources humaines groupe de **FDJ – La Française des Jeux**

Bonsoir Madame, j'ai aimé tout à l'heure quand vous avez parlé du capitaine du bateau, en plus je suis breton et j'aime bien la mer. On suit le capitaine quand on parle de confiance, et quand on pense à la confiance, on pense à l'exemplarité. Dans votre entreprise, dans la famille, dans les élites de la nation, si on ne pense pas d'abord à l'exemplarité, ne tombons-nous pas dans la défiance ? Ce problème existe dans toutes les institutions, plus on aura de dirigeants ou de managers exemplaires, plus les collaborateurs les suivront au bout du monde, qu'en pensez-vous ?

Clara Gaymard, Vice-Présidente de **GE International** et Présidente & CEO de **General Electric France**

Vous avez tout à fait raison, sur l'exemple tout à l'heure des entreprises américaines. Oui, c'est vrai. C'est quelque chose qui m'a beaucoup frappée quand je suis rentré chez General Electric, en plus, je venais de l'administration. Effectivement il y a zéro management dans l'administration ! Je me rappelle la première fois que je suis arrivée chez GE, au premier séminaire avec tous les patrons européens, on a commencé par une journée de ski, bon aujourd'hui on n'en fait plus car on contrôle les coûts ! Mais après, on a dîné, on a chanté et on a commencé à travailler que le lendemain !

Arrivant de l'administration, cela me paraissait incroyable. Je me suis rendu compte qu'en réalité on avait juste appris à se connaître. On ne fait rien gratuitement mais on se fait quand même évaluer sur la façon dont on se comportait car quelqu'un m'a fait remarquer que j'avais dansé et chanté hier lors de la journée de ski. Moi qui me croyais initialement dans une soirée sympathique, on est quand même évalué. Je

plaisante mais tout cela pour dire que oui, le management et les valeurs ont de l'importance.

Chez GE, contrairement à ce qu'on croit, les entreprises américaines ne sont pas des entreprises bourrées de concept, ou alors le concept est là pour libérer et permettre cette capacité de jugement. Quand vous regardez les évaluations de nos cadres, ce ne sont que des évaluations comme vous dites « soft ». C'est la capacité d'expertise, d'entraînement des équipes. Il y en a une qui a été rajoutée en 2010, c'est l'imagination et le courage. Les valeurs sont extrêmement importantes et je pense que c'est la seule vraie façon de permettre aux personnalités de s'exprimer et je voudrais rajouter un mot sur la diversité. Vous pouvez entraîner un groupe d'individus dans une culture d'entreprise que si vous intégrez la diversité, la diversité des approches, des passés de chacun... Au fond ce ne sont que ces valeurs, qui sont des valeurs refuges qui sont des valeurs de référence qui permettent de faire en sorte que l'ensemble des salariés du groupe marche ensemble dans la même direction et je pense que c'est un point très important.

Sur la concertation, oui, vous avez raison. Je pense que la concertation est très importante mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse. On peut travailler sur le bien-être ensemble, sur la façon d'améliorer l'organisation du travail ...mais il y a quand même des choses qui sont de la responsabilité des dirigeants. Il ne faut pas mélanger les genres, il faut que chacun joue son rôle. On ne doit pas être dans la confusion des rôles, il faut assumer ses responsabilités, il y a la responsabilité patronale, syndicale, du DRH et je pense que, autant on peut faire de la co-construction et d'avoir des moments où on réfléchit ensemble, mais cela reste des moments à part, ou on sait qu'on réfléchit ensemble, et puis après la vie d'entreprise continue. Il faut que l'entreprise tourne avec des règles du jeu claires pour tous et des responsabilités de chacun claires pour tous.

Je vais vous donner un exemple qui m'a été racontée hier matin à propos d'un très grand groupe international d'origine suisse. Lors d'une réunion avec le board, il y a quelqu'un qui lève la main et qui pose une question en lui disant de façon un peu brutale : cette activité doit être pour vous extrêmement stratégique pour que vous la souteniez depuis tant d'années alors qu'on est déficitaire ! Le patron se trouve alors devant tout le monde à défendre sa position car c'est lui qui a pris la décision de choisir cette activité et de la défendre. Ce qui est intéressant, c'est que c'est le patron lui-même qui me l'a raconté en me disant, un jour j'ai été confronté à cela, j'ai dû défendre mon point de vue et sa question a été pertinente. Combien de patrons sont capables de cela ? Sans avoir ce sentiment de fragilité, sans se dire quel est ce connard ? Il n'y en a pas tant que cela !

Ce sont de très grands patrons, voilà pour la concertation.

Concernant le développement des managers, leur exemplarité et la confiance, bien sûr vous avez raison. On disait tout à l'heure que quand on est dans la tempête ou

dans le brouillard, le comportement prend une importance d'autant plus grande. Je vais prendre un exemple qui n'a rien avoir avec le monde de l'entreprise, et je vais partager avec vous une expérience tout à fait personnelle maintenant que vous savez tout de ma vie grâce à Monsieur Missonnier.

On a vécu en Egypte et il se trouve qu'un de nos enfants - mon mari était retourné en France pour épouser sa « deuxième épouse » qui est la politique, peut être que c'est la première d'ailleurs ! - était très malade et il a fallu le rapatrier. Je pars à l'aéroport avec mes enfants dont l'aîné qui avait quatre ans et arrive un médecin qui devait prendre en charge mon enfant. A cet instant, mon fils fait une crise et j'ai vu le moment où mon fils allait partir ! A ce moment-là, j'avais une seule envie c'était d'hurler et je n'ai pas hurlé car il y avait les enfants. En me disant si j'hurle c'est la fin. C'est la seule chose qui m'a retenue. Vous savez cette panique qui vous prend en vous disant qu'est-ce que je fais. Heureusement, tout s'est bien passé. Pourquoi je vous cite cet exemple ? Car la responsabilité que nous avons tous dans cette salle est notre comportement. De notre comportement naît le comportement de tous ceux qui nous entourent. Vous avez raison, ce n'est pas ce qu'on dit qui est important mais la façon dont on agit, dont on parle aux autres, dont on prend les décisions, dont on collabore. Ce sont tous les gestes de la vie quotidienne dans notre métier. Notre vie personnelle est la meilleure éducatrice de notre vie professionnelle à mon sens. Donc, oui, même si vous ne voulez pas l'être, vous êtes un exemple pour les autres. Il ne faut pas l'oublier, les gens parlent de ce que vous faites. Les gens vous observent, même s'ils ne parlent pas.

Marie Vézy, SVP human resources professional services user business group de **Schneider Electric**

Bonsoir, je vous remercie pour votre témoignage car ce sont les témoignages personnels qui nous aident à grandir. J'ai une question sur les conditions qui créent la confiance. Il faut que les gens se mélangent, créer de la diversité, mais si on bouge trop vite, on n'arrive pas à créer cette continuité, ce temps qui est nécessaire à créer cette relation de confiance. Comment peut-on s'arranger de ce paradoxe de l'accélération, de cette capacité de faire bouger les gens et en même temps se raccrocher à des exemples qui vont faire que passer ? Qu'en pensez-vous ? Que va-t-il rester ?

Philippe Tournier, directeur des ressources humaines groupe de **COLAS**

Bonsoir, on parlait à notre table de l'exemplarité du management chez General Electric. Vous êtes l'exemple ou l'archétype de l'entreprise qui a beaucoup progressé par croissance externe, qui dit donc par absorption de sociétés diverses et variées avec des cultures et des styles de management différents. La question qui nous intéresse est de savoir si vous avez des recettes, des recommandations pour les

entreprises qui sont souvent confrontées à cette problématique d'intégration de culture locale ?

Armand Mennechet, directeur des ressources humaines du groupe **BERRI**

Les Etats-Unis sont une société auto-publicitaire et la France une société plus critique. Je vous ai trouvé plus auto-publicitaire, tant mieux. Avez-vous déjà douté de l'intégrité du modèle de GE ?

Clara Gaymard, Vice-Présidente de GE International et Présidente & CEO de General Electric France

D'abord, je pense que quelqu'un qui souhaite faire une carrière exclusivement personnelle n'a pas beaucoup de chances de faire une carrière chez GE. Quelqu'un d'ambitieux, bien sûr, grimpera quelques échelons mais il ne sera jamais un modèle.

Et quand on y réfléchit, on se rend compte que dans les situations difficiles, vous n'osez pas déstabiliser le pilier sur lequel vous êtes. Je le dis souvent. Lorsque nous avons fait une réorganisation chez GE, le meilleur des meilleurs est celui qui est capable de se remettre en cause. En revanche, la très grande difficulté dans le management est ce que nous appelons chez GE le « stretch », c'est-à-dire comment réussir à faire grandir les gens en leur demandant de faire quelque chose de plus par rapport à ce qu'ils peuvent déjà faire.

Vous avez plusieurs paramètres, vous avez le changement de métier, le changement géographique, le changement d'équipe, de fonction, de métier, si vous faites les trois en même temps, il me semble que c'est un peu difficile. Voilà la façon dont on essaye de faire bouger et de faire grandir les gens chez GE.

Concernant la question du management et de l'administration, je ne me rappelle pas du moindre mot sur le management ! Vous avez un système de classement et vous n'avez pas la moindre idée où vous allez sortir. Je suis sorti à la cour des comptes. C'est une très belle institution mais c'est une maison qui contrôle des comptes. C'est une maison où on ne voit jamais personne, on ne voit que des nombres ! Ce que je veux dire par là, c'est qu'il n'y a pas de cours de management à l'ENA, je ne pense pas à ma connaissance qu'il y en ait.

Concernant les recettes, un des dirigeants de GE avait écrit que chez GE on promeut les 10 % qui sont les meilleurs et on renvoie les 10 % les pires, il l'a écrit mais il ne l'a jamais fait !

Sur la question de l'intégration, je vais faire une seule réponse car cela demanderait en réalité tout un cours. La stratégie de GE est de les faire tous. Quand on rachète

une entreprise, cela fait un peu comme une armée qui débarque mais tout de suite on met les principaux repères qui sont essentiels à la culture de l'entreprise et les process aussi. L'important est de le faire vite pour ne pas trop perturber le business. Voilà ce que je pouvais dire sur la croissance externe.

Le modèle de GE est quelqu'un qui doute tout le temps. Je pense que GE est une entreprise qui doute tout le temps, qui se remet en cause en permanence, elle est tout le temps en train de se dire avons-nous bien fait ? Aurait-on pu faire différemment ? Une des qualités de GE, c'est qu'en interne, nous nous remettons en cause tout le temps. Nous n'avons aucune certitude mais nous avons de l'ambition. Nous sommes étonnés de voir la quantité d'esprits critiques à l'intérieur de GE pour se remettre en cause et construire l'avenir. Alors, oui, bien sûr, on a tous douté à un moment donné, non pas du modèle de GE mais d'une organisation mise en place, d'une façon d'exécuter quelque chose. Heureusement que nous doutons et que nous remettons en cause certaines actions que nous avons faites.

Enfin, je souhaitais terminer par un mot. Dans le portrait que vous avez fait de moi, tout à l'heure, Monsieur Missonnier, vous avez dit que mon moteur était l'indignation, non mon moteur est l'admiration. Je suis tous les jours émerveillée par ce que l'intelligence humaine est capable de faire notamment dans le secteur technologique. C'est pour cela que je suis résolument optimiste pour notre pays. La capacité qu'a l'homme de trouver des solutions me fascine.

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.

Ce soir, le DRH choisi est une DRH d'un grand groupe français, leader mondial, mais aussi pas n'importe quelle DRH puis que c'est **Odile de Damas**, directrice des ressources humaines de **TOTAL Marketing Services**.

Alors, Clara Gaymard qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui poser, que vous avez souvent eu envie de soutenir. Merci de votre question que vous allez énoncer ce soir à Odile de Damas.

J'ai deux questions si vous le permettez dont une qui est très indiscreète. Pensez-vous que Christophe de Margerie acceptera de prendre la succession de Jeffrey Immelt à la tête de General Electric ? J'aime beaucoup Christophe de Margerie et je trouve que c'est un des patrons les plus charismatiques que nous ayons.

Ma deuxième question est banale, voire bateau mais je sais que votre réponse ne le sera pas. Vous êtes une femme importante dans un groupe qui est fait d'ingénieurs, qui est très masculin, comment vivez-vous cela ?

Je sais que Christophe de Margerie essaye d'imprégner la présence de femmes dans le groupe. Pensez-vous que cela a changé et que cela change le groupe lui-même ?

Odile de Damas, directrice des ressources humaines de **TOTAL Marketing Services**.

Merci, Monsieur le Président pour cette désignation !! et pour le résultat de ce tirage au sort (Rires).

Concernant la première question, cela ne dépend pas de moi mais je ne le souhaite pas ! (Rires).

Plus sérieusement, oui cela a changé, pendant de longues années, on était souvent la seule à table, la seule à une réunion. Cela a duré longtemps. On a fini par s'y habituer. Puis, il y a six ans à peu près, on a dit ça suffit. Il y a des groupes de travail qui ont été lancés globalement dans le groupe pour comprendre pourquoi ? et pour proposer des plans d'action.

On a vraiment progressé dans ce groupe de cent mille personnes. Il y a 10 ans pour le groupe de dirigeants qui était composé de 300 personnes, il y avait trois femmes. Aujourd'hui, il y en a plus de cinquante.

Comment me sens-je aujourd'hui ? Mieux ! J'ai moins l'impression d'être regardé en permanence comme un animal un peu particulier mais il y a encore du travail à faire. Je pense que cela change le groupe. Le groupe prend des positions différentes grâce à des parcours différents, à des réflexions différentes qui les ont fait arriver là. Du coup, cela crée un changement comportemental des autres.

Tout un travail a été fait dans le recrutement, maintenant il reste à travailler sur le management intermédiaire.

Ghislain Missonnier

Un grand merci à notre grand témoin, Clara Gaymard, pour son intervention de ce soir autour du thème : Confiance et leadership, valeurs complémentaires ou opposées ? (Applaudissements)et à Odile de Damas qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements. (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont l'Apec avec Bertrand Hébert et Claude Bodeau pour Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir. J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernières informations : Nous aurons notre prochain dîner-débat, le mardi 17 décembre, avec Noël Pasquier, sur le thème « de la performance de l'artiste à celle de l'entreprise ? » Nous vivrons un happening, une création "live" d'une de ses œuvres durant la soirée.

Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Clara Gaynard. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour la remercier. (Applaudissements)

Merci à tous de votre participation active.
Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bonsoir à toutes & à tous et au 17 décembre 2013.

Compte rendu du débat :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*