



- 12 novembre 2013 -

**Intervenante : Clara Gaymard**  
**Vice-Présidente de GE International**  
**et Présidente & CEO de GE France**

**Thème : Confiance et leadership,**  
**valeurs complémentaires ou opposées?**

Madame la Présidente et grand témoin de ce soir,  
Monsieur le Ministre,  
Mon Général,  
Monsieur le Directeur Général,  
Maître,  
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,  
Chers Amis,  
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à notre cinquième dîner-débat de l'année du cercle Humania qui est lui-même dans sa neuvième saison et a connu l'année 2013 avec notamment le deuxième Grand prix du cercle intitulé « le DRH devenu Président », remis en l'auditorium de TF1. Une initiative qui valorise la fonction de DRH comme poste stratégique pour nos entreprises ou organisations privées ou publiques. Notre lauréate 2013 est Françoise Descheemaeker, Présidente de Safran Human Resources, Inc, avec ses 9000 collaborateurs expatriés, en Amérique du Nord, au Mexique et au Canada. Vous la retrouvez lors des entretiens du « 3 pages » Les Echos du 10 octobre dernier avec les lauréats Innovation RH & RSE, respectivement STEF et SODEXO, dossier Les Echos que vous avez dans votre chemise Apec d'accueil.



Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Autre information : Vous avez pu remarquer que nous avons toujours deux partenaires prestigieux pour 2013 : l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres avec Bertrand Hébert, directeur-général adjoint, Anne Dufresne, directeur de la communication et Patrick Rissel, DRH, sans oublier la partie émérite des collaborateurs des services aux cadres avec Valérie Fenaux, pour la quatrième année et Kurt Salmon avec Claude Bodeau, Associé en charge des Ressources Humaines & Management et la partie non moins émérite de l'équipe RH & Management et ce, pour la cinquième année.

Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent aujourd'hui ou contribueront demain à dynamiser ces partenariats comme les années précédentes, éléments clés pour faire vivre le cercle.

Voilà, la page de la réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce quarante huitième dîner-débat et pour la première fois, une dirigeante d'un des plus grands industriels et financiers de la planète, bien connu dans l'énergie, la santé, les transports et la finance et pour son slogan : « ne pas seulement imaginer le futur, mais le mettre en marche ». Bienvenu à Madame Clara Gaymard.



Selon les us et coutumes du cercle, je vais me faire un doux plaisir de vous la présenter !!! dans quelques instants.

Pour mémoire, Madame la Présidente, votre intervention est attendue sur le thème : « Confiance et leadership, valeurs complémentaires ou opposées ? » Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui nous questionne quant à cette phrase d'accroche librement proposée pour votre intervention.

Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre intervention sera suivie de nombreuses questions notamment sur l'actualité économique française, européenne et mondiale, sur notre modèle social dans le contexte de la compétitivité mondiale et sur le « Capital » Humain, comme on dit aujourd'hui, qui sont à l'ordre du jour prégnant, en France.

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Clara Gaymard, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes née un 27 janvier, galanterie oblige, je ne nommerai pas l'année, dans une ville qui tire son nom d'un peuple gaulois et est un dérivé du latin Civitas Parisiorum (la Cité des Parisii), désignation qui l'a emporté, pour mémoire, sur Lutetia. Vous avez tous trouvé que c'est la ville de Paris.

Fille du professeur Jérôme Lejeune, médecin généticien et membre de l'Institut et d'une mère danoise, vous effectuez vos études secondaires à l'Ecole Sainte-Marie des Invalides, merveilleux petit collège, à l'ambiance familiale et infiniment sympathique, situé dans un cadre extraordinaire qui plus est.

Vous rejoindrez Paris I Panthéon-Sorbonne pour obtenir vos licences respectivement en droit et en histoire, prémices du diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris où vous avez eu comme professeur Dominique de Villepin. Vous appréciez chez lui, « le plaisir de jouer les mentors, de former les esprits » et de faire parti de



son petit groupe de cheveau-légers. Ce brillant cursus ne sera qu'un tremplin pour présenter et réussir le concours d'administrateur de la Ville de Paris à 22 ans. C'est le sésame pour commencer votre carrière professionnelle au sein du cabinet de Jacques Chirac, alors Maire de Paris.

Deux ans plus tard, vous intégrez l'ENA, promotion Diderot, où vous serez sur les mêmes bancs que Christian Charpy et Augustin de Romanet sans oublier que cette enceinte vous a permis de rencontrer votre mari et de le dépasser au classement en étant 15<sup>ème</sup> !! Vous vous décidez de vous marier en trois jours. C'est chose faite le jour de la sortie. « On était dans l'amphi le matin, à la mairie l'après-midi et à l'église le lendemain ». Vous fondez une famille et la souhaiterez nombreuse. Vos vœux seront amplement exaucés en ayant huit enfants en treize ans, je devrais dire même neuf enfants..... avec 6 filles et trois garçons.

La Cour des comptes vous permet d'être auditeur avant d'être promue conseillère référendaire.

Puis viendra le départ pour l'Egypte où vous serez adjoint au chef des services d'expansion économique au Caire.

Suivront d'autres postes au sein du ministère de l'économie et des finances notamment à la direction des relations économiques extérieures. A 35 ans, Colette Codaccioni, ministre de la solidarité entre les générations du gouvernement Juppé, vous appelle comme directeur de cabinet.

Nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux, la présidence de l'Agence française pour les investissements internationaux sera l'aboutissement de la « Carlos Ghosn », surnom que vous donne le monde asiatique.

Après vingt années passées dans la fonction publique, c'est la rencontre en 2006 avec Jeff Immelt, président-directeur général de GE qui vous confie la présidence de la France. Pour mémoire, sachez que l'origine de l'entreprise remonte à Thomas A. Edison qui créa « Edison Electric Light Company » en 1878. GE est né en 1892 de la

fusion entre « Edison General Electric Company » et Thomson-Houston Electric Company au Connecticut. C'est la seule entreprise inscrite aujourd'hui à l'indice Dow Jones Industrial depuis la création de l'indice en 1896.

Votre implantation dans l'hexagone date de 1971, votre chiffre d'affaires dépasse les 7,8 milliards dont plus des deux tiers proviennent de l'industrie avec 11 000 collaborateurs dont 1000 chercheurs.

En octobre 2008, vous dirigerez la région Europe du Nord-Ouest qui précèdera la vice-présidence de GE international tout en conservant la France. Vous voilà aux manettes d'un groupe où c'est « l'imagination en action » et dans lequel votre approche stratégique des relations de l'entreprise avec le secteur public se révèle une réussite. En somme, une organisation qui vous va très bien.

J'ajouterai votre élection à la présidence de la Chambre de Commerce Américaine en France – Amcham France- en ce début d'année et je ne pourrai oublier votre œuvre pour la recherche dans les maladies génétiques et mentales en tant que fondatrice de la Fondation Jérôme Lejeune.

Clara Gaymard, voilà un parcours époustouflant d'une première de classe en porcelaine incassable et qui fait parti des femmes d'affaires la plus influente du monde en étant la 30<sup>ème</sup> selon le classement de Fortune. Votre auditoire a besoin de votre talentueux magister, de votre ton résolu ainsi que de votre sens de la pédagogie pour décliner le thème de la soirée : « Confiance et leadership, valeurs complémentaires ou opposées ? »

Plus que jamais le leadership est au cœur des préoccupations de toutes les organisations. Comment faire en sorte qu'une action collective soit performante alors que les contextes économique, social, technologique et sociétal sont troublés et incertains ?

La question de la conduite des personnes est présente depuis l'aube de l'humanité même si sa déclinaison dans le monde de l'entreprise et



des institutions de travail est très récente, trop récente sans doute pour ne pas être invité à beaucoup de modestie dans le domaine. Mais quelle est la part de confiance qu'il faut mettre pour asseoir son autorité ?

Le leadership n'est pas hors-sol. Le leadership est-il seulement un problème d'entreprise, de politique, de choix organisationnel, associé à un ensemble de compétences, de pratiques ou d'attitudes personnelles plus ou moins ésotériques ?

La confiance s'oppose-t-elle au savoir et au talent d'entraîneur d'équipe ?

Si le leadership est un problème d'entreprise, un problème du comité exécutif (ou comité de direction), trouvera-t-il sa raison et sa pratique par la confiance qu'il doit apporter à tous les niveaux de l'entreprise ?

Et, je terminerai par cette phrase que vous devez bien connaître :

"Nous avons toujours pensé que former des leaders forts était un impératif stratégique. Quand la conjoncture est favorable, le leadership peut être considéré comme allant de soi. Quand les temps sont durs, vous appréciez les gens hors du commun." Signé, Jeff Immelt, Président-directeur général de GE.

Ces questions et bien d'autres encore que l'auditoire vous posera, nous les attendons expliquées à votre façon, c'est-à-dire simple, directe et avec franchise, en rappelant une de vos dernières fougades : « Ce pays – la France -, je l'ai dans les tripes, je veux le servir ».

En somme, ces interrogations, Clara Gaymard seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 93 DRH que vous avez devant vous ce soir et qui représentent plus de 2 millions de salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : l'enthousiasme associé à une forme de modernité et de tradition. Votre sang-froid impressionne même dans les moments les plus durs

Quelle image a-t-on de vous : Fondue de gadgets high-tech et de littérature classique, de bons principes et de pragmatisme

Dans votre journée de travail, quelle est la tâche la plus agréable ? : Les réunions de brainstorming avec mes équipes et j'espère, la soirée que vous nous consacrez !

Ce que vous recherchez chez les autres : l'esprit d'équipe et la loyauté, comptez sur nous !

Votre meilleur souvenir : votre premier gros contrat quand vous avez rejoint GE en 2006 et l'acquisition de Convertteam en 2011 devenu GE Power Conversion.

La technologie qui vous fascine : la nanotechnologie, l'infiniment petit qui change l'horizon des possibles

Celle que vous détestez : Non pas la technologie mais certains usages car « la science est cumulative, mais la sagesse ne l'est pas. » selon la formule de votre père.

Votre tenue habituelle : Quand vous ne portez pas des kabigs bretons, ou des chaussures Gaymard, le magasin de famille à Bourg-Saint-Maurice, ce sont des talons aiguilles qui allonge votre silhouette de collégienne que vous surveillez : « On veut tous être Claudia Schiffer et Einstein en même temps » dites-vous ?

L'autre métier que vous auriez aimé exercer : Astronaute

Vos prochaines vacances : En route dans votre camion allemand de dix places, chantant Brassens à tue-tête sur les routes de Savoie.

Vos week-ends de prédilection : Sillonner les routes environnantes autour de Villaret, une ancienne ferme savoyarde au dessus de Bourg-Saint-Maurice.

Votre moyen de transport urbain : le vélo, « c'est un bon moyen pour arriver à l'heure à ses rendez-vous tout en gardant la forme et le sourire », dites-vous ? En cas de pépin, le chauffeur n'est jamais loin pour prendre le relais ! Le dimanche matin, les rollers sont prisés.

Votre idée de la gestion : « La vie de famille c'est comme une PME, on apprend la réconciliation et à mettre en valeur l'entourage. »

Anecdote sur votre famille et vos responsabilités internationales ? Un jour, racontez-vous, un nouveau job qui nécessitait pas mal de déplacements, vous est proposé. Vous avez dit à votre patron : certains ont le G20, moi, j'ai mon G12. Je te donne la réponse dans deux jours. Vous avez organisé un dîner tous ensemble avec votre mère, et vous leur avez posé la question. Chacun a donné son opinion. Je n'aurai pas dit oui sans leur accord !

Qu'est-ce que vous aimeriez que l'on dise de vous : « Elle nous a poussés, aidés, permis de grandir en même temps que l'entreprise »

Clara Gaymard, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités !!

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire en cultivant une certaine authenticité avec l'autre, en prenant des risques, en refusant l'absconce et la soumission sans vivre dans l'illusion du fusionnel.

Nous allons profiter de votre leitmotiv pour l'animation active et vivante de la thématique de cette soirée : « *pousser, aider et permettre de grandir en même temps que l'entreprise* » et tout cela en sachant que « le moteur de votre action, c'est l'admiration. »



Nous nous sommes préparés à cette endogamie.

Clara Gaymard, en vous écoutant, nous récolterons la substantifique moelle de votre contribution oratoire qui sera le prodrome de notre satisfaction.

Merci, Madame la Présidente, pour votre participation.

Et merci à tous et à chacun de vos questions à venir qui agrémenteront la qualité du débat.

Merci de votre attention pour ce moment et bonne soirée grâce à vous tous.

**Ghislain Missonnier**  
**Président du Cercle Humania**

P .S : Il est repris dans ce mot d'accueil des phrases de livres ou articles retraçant la vie de notre grand témoin

