



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mardi 19 mai x2015**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
Les enjeux industriels français, vus d'un français de l'étranger ?

Intervenant :

Christophe de Maistre,
Président de Siemens 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** représenté par **Bertrand Hébert**, Directeur-général adjoint, **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 **Christophe de Maistre**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de l'**Apec**, pour la **cinquième année** et de celui de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **sixième année**. Le cercle Humania entre dans sa dixième 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 de l'enseignement supérieur et/ou sur l'actualité sociale et sociétale 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.

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

Je vais commencer par être un peu protocolaire !!!

Monsieur le Président,
Monsieur le Directeur général,
Mon Général,
Mon colonel
Madame, Monsieur les DRH

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes très heureux au nom de l'APEC de vous accueillir ce soir avec notre partenaire Kurt Salmon et d'être pour la cinquième année consécutive partenaire du cercle Humania. Je voudrais dire quelques mots rapides sur l'APEC en introduction de cette soirée.

Je vais donner quelques chiffres : ce sont 33 000 entreprises qui sont clientes de l'APEC, cela représente 43 % des entreprises qui recrutent des cadres aujourd'hui diffusant leurs offres via apec.fr. Je pense que c'est un point important. Il y a 15 000 prestations de conseil personnalisé, de rendez-vous d'entreprises, matinales autour du CEP, conseil en évolution professionnelle qui préoccupe beaucoup d'entreprises, ateliers qui sont dispensés et organisés pour le compte des entreprises et des cadres.

Je souhaitais aussi commenter notre dernière note de conjoncture. Si les prévisions de croissance économique à la hausse se confirment aujourd'hui, cela ne se traduit pas pour nous dans l'intention d'embauche de cadres dans le secteur privé. C'est important de le préciser. Une entreprise sur deux qui a l'intention de recruter au moins un cadre au deuxième trimestre est une proportion totalement stable par rapport à l'année précédente. Il n'y a pas d'impact ou de modification de cette croissance dont on nous parle sur le marché de l'emploi des cadres en particulier. Nous constatons que la prudence reste de mise chez les recruteurs.

Pour autant, dans un certain nombre de secteurs clés tels que l'ingénierie, la R&D, l'informatique et les banques et assurances, on constate une amélioration de la conjoncture qui se traduit par une augmentation des recrutements. Notons aussi que ce sont essentiellement les départs en retraite ou les turn-over qui justifient les recrutements selon les dires des entreprises et que ce sont les fonctions commerciales qui représentent le volume le plus important de ces mêmes recrutements.

Je vous donne rendez-vous au 9 juillet prochain pour notre prochaine communication sur les tendances de ce marché pour actualiser ces prévisions et pour vous donner une vision claire de ces sujets et ce, lors du prochain dîner-débat du cercle !!

Je conclurai sur un dernier point : notre trophée sur l'égalité professionnelle que nous organisons depuis un certain temps. Je rassure Ghislain, nous ne sommes pas dans le concurrentiel. Ce trophée d'égalité professionnel récompense des initiatives qui sont prises par des collaborateurs d'entreprises qui sont prises autour de ce thème. Cette année, quatre prix seront décernés, le prix pour les actions favorisant la mixité de carrière et la création de réseau, un prix qui portera sur la communication et la sensibilisation auprès des publics internes et externes sur ce thème d'égalité professionnelle, un troisième prix qui va viser des actions qui vont améliorer l'organisation du travail et l'équilibre de vie personnel et professionnel et enfin nous aurons un prix coup de cœur.

Nous sommes dans la dernière ligne droite et vous pouvez encore retirer les dossiers sur notre site apec.fr. Je vous invite à les consulter et vous souhaite une excellente soirée avec le président Christophe de Maistre. Merci.



Ghislain Missonnier : Pour ma part, je suis très fier que l'APEC, ses collaborateurs ainsi que son directeur-général, Jean-Marie Marx, accompagnent le Cercle Humania depuis cinq bonnes années.

Ghislain Missonnier :

Je passe la parole à **Christophe de Maistre, Président de Siemens France** et ce, sous vos applaudissements.

Intervention de Christophe de Maistre, Président de Siemens France

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs,
Chers Amis,

Bonsoir à toutes et à tous,

Merci de votre présence, j'y suis toujours sensible.
J'apprécie échanger avec des dirigeants d'entreprises, et en particulier avec des DRH pour des raisons évidentes.

Merci beaucoup Ghislain pour l'invitation, je suis très touché. Merci Ghislain d'avoir ainsi dévoilé toute ma vie, je n'ai plus rien à raconter. Je suis assez intimidé et pour tout vous dire, la meilleure période de management que j'ai eue dans toute ma vie fut celle où je fus managé par une femme et qui avait la fonction de DRH monde. J'avais alors la direction des pays du sud européen et à chaque fois que j'allais la chercher au Bourget, j'avais le droit à 45 minutes de speech où il y a avait une batterie de questions à la seconde, il fallait y répondre vite et de manière pertinente sinon cela l'agaçait. En tant que RH, elle passait en revue les collaborateurs, et en quelques caractéristiques, elle arrivait à trouver le profil de quelqu'un très rapidement et cela me faisait très peur. Les RH ont cette faculté de trouver les faiblesses et les forces de quelqu'un en un temps absolument record. C'était pire que votre présentation.

Je me suis dit de ne pas trop en dire, de ne pas trop boire ce soir !! Je suis face à votre public d'experts un peu intimidé. Le sujet qui a été choisi est : les enjeux

industriels français vus par un français de l'étranger. Suis-je légitime ? Je suis revenu en France depuis maintenant quatre ans, j'ai fait une très grande partie de ma carrière à l'étranger, j'ai pu suivre mon père à l'étranger qui fut un industriel engagé. J'ai pu voir de vrais sites industriels américains et coréens, j'appréciais beaucoup et j'ai eu la chance de pouvoir faire de même, cela doit être un atavisme familial.

Je vais être direct et non politiquement correct et vous faire une description du secteur industriel tel que je le vois en France. Je suis revenu en France depuis quatre ans avec une envie assez forte. J'en avais assez d'entendre une description très négative de la France, finalement ce fut ma motivation, couplée avec une certaine pression familiale. Si on regarde objectivement les chiffres, on assiste à un déclin industriel français sur la scène internationale et sur le plan européen depuis dix ans. Le Royaume-Uni nous a doublé, on a eu une dégringolade forte. En 20 ans, on est passé de 24 % à 11.8 % de la part de l'industrie dans notre PIB. Vous avez eu une perte gigantesque, ce qui se traduit en termes d'emploi, on a perdu, entre 2001 et 2012, 771 000 emplois. Ce n'est pas rien.

Le solde commercial français qui était positif jusqu'en 2005 a basculé dans le négatif autour de moins 59 milliards. Nous sommes dans un cycle d'importation important et si je caricature un peu, nous allons devenir une sorte de Disneyland géant ! Nous avons un retard fort tant sur le plan industriel que sur le plan de la formation, l'Allemagne détient 150 000 robots alors que nous en avons 35 000, 440 000 apprentis en France contre 1.6 million en Allemagne, cela fait une grosse différence et cela se voit en termes de taux d'emploi des jeunes.

Si vous regardez les différences en termes de formation, 36 % des ouvriers sont formés en France contre 60 % des cadres, vous avez donc une surreprésentation des cadres. C'est un rapport de un à deux, c'est un paradoxe français, et qui pose un certain nombre de questions. La France n'est pas particulièrement en retard en termes de R&D, on a un taux de 1.42, si vous tenez compte de l'investissement public, on est à 2.2 en 2013, ce qui est légèrement supérieur à la moyenne européenne de 1.9. Nous avons encore et cela est une chance des ressources d'investissement, on a de la création d'entreprises, on a un tissu d'entrepreneurs riche. Mais quel est le problème alors ?

Je vais essayer de battre en brèche un certain nombre de stéréotypes en France. Dans le cadre de la ré industrialisation, quand on voit l'influence des entreprises étrangères, européennes, américaines ou chinoises en France, on a 20 000 sociétés à capitaux étrangers en France, elles emploient deux millions de personnes, un quart du secteur en termes d'employés, ce n'est pas rien. Elles contribuent à 29 % du chiffre d'affaire de l'industrie française et elles assurent 34 % des importations ainsi que 29 % de la R&D. Si je regarde cela au niveau de Siemens France, nous sommes 6 400 et prochainement 7 200 employés, nous générons deux milliards de chiffre d'affaire, nous sommes présents dans un grand nombre de secteurs tels que le

transport ferroviaire, l'imagerie médicale, l'industrie, l'interconnexion électrique, les bâtiments du futur, nous sommes certainement le meilleur thermomètre de ce qui se passe en France, car nous arrivons à anticiper et savons quand l'activité va repartir grâce aux différents indicateurs de tel ou tel marché.

Après ce constat assez dur et assez sévère, je dois le reconnaître, quels sont pour moi les chemins qu'il faudrait suivre pour entamer vraiment une ré industrialisation qui me semble nécessaire ? Je vais m'appuyer sur deux-trois exemples qui me semblent pertinents. Je vais vous parler des modèles qui ont marché. Le bon exemple que nous suivons tout le temps est celui d'Airbus. C'est un modèle de développement industriel à suivre pour créer un champion européen dont nous aurons besoin. En 1969, il y a un projet d'avion de 226 places qui est commencé par l'aérospatial et par Deutsch Airbus. Ils ont créé ensemble un partenariat basé sur des complémentarités nationales avec un centre production spécialisé dans chaque pays pour gagner en économies. Pour l'époque, cela était assez visionnaire et la domination américaine était énorme voire exclusive. Ils ont réussi à passer outre un certain nombre de contraintes nationales pour créer un groupe. En 1972, ils ouvrent l'entreprise aux anglais, aux espagnols leur confiant des missions. Aujourd'hui, Airbus c'est soixante milliards de chiffre d'affaire, c'est un groupe qui œuvre dans l'aéronautique, l'espace et la défense, avec un portefeuille équilibré et qui exporte pour vingt milliards d'euros. Il travaille avec plus de 9 300 partenaires industriels et qui achète pour douze milliards d'euros, qui emploie 54 000 employés dont 37 % sont basés en France. C'est donc une réussite intéressante et compétitive. Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est qu'il faut : garder un fort ancrage européen, d'avoir une organisation multi-spécialisée, il faut gagner en surface de marché, de normes et de créer le champion européen dont on a besoin.

L'industrie, ce n'est pas que de la fabrication, c'est la même chose pour Atos. Atos est un intervenant très important dans le domaine de l'IT. Il a été créé suite à une fusion de sociétés. En 2011, sur le marché de l'IT, vous n'aviez aucune organisation européenne digne de ce nom-là. Alors que la domination était américaine, les deux champions européens, les plus petits de l'époque, soit Siemens et Atos, ont mis en commun leurs forces et ont signé un deal sur six ans. L'ensemble des activités de Siemens Informatique sont passées du jour au lendemain d'un employeur Siemens à un employeur Atos, soit 30 000 personnes. Atos est passé de la septième à la troisième place européenne derrière les incontournables IBM et HP. Quelle fut la contrepartie ? Atos a repris les 30 000 employés, Siemens a pris 15 % du capital d'Atos, il est devenu l'investisseur longue durée le plus stable chez Atos. Ils ont signé un deal de 5,5 milliards et l'ensemble de l'informatique de Siemens est géré jusqu'en 2017 par Atos de manière exclusive. Cela a été combiné avec des projets d'investissement s'élevant à 150 millions.

La complémentarité géographique a permis de créer en Europe un groupe européen crédible.

A contrario, qu'est ce qui n'a pas marché et n'a pas abouti ? Dans le domaine industriel, l'aventure Areva/Siemens n'a pas marché, Siemens en avait 32 %. Cela est lié à la première décision du gouvernement allemand Schroeder de sortir du nucléaire. On a eu une divergence de stratégie qui a conduit à la séparation des deux. Siemens voulant monter à 50 % de l'entreprise mais cela a été refusé. Les groupes ont dû se séparer, en 2009, une occasion ratée et on voit le résultat actuellement.

Alstom est un autre exemple d'échec et cela à deux reprises. Il y a eu une première tentative en 2005 puis une deuxième en 2014 de créer deux champions européens dans l'énergie pour l'un et dans le transport ferroviaire et la signalisation pour l'autre. Siemens avait proposé une offre compétitive, qui était assez équilibrée et qui permettait de ménager les susceptibilités des uns et des autres en spécialisant les différents sites. Bien que notre offre fût supérieure en termes de création de valeur et d'emplois, elle n'a pas été retenue. A mon sens, il y a un besoin de renouveler les bases de la coopération européenne car les futurs champions européens ou mondiaux ont besoin d'une base solide dans un territoire donné. Les consolidations vont se poursuivre à un rythme accéléré notamment dans le domaine du ferroviaire, des télécommunications, de l'énergie.

Un des points d'écueil qu'ont les entreprises européennes est que la fusion entre elles est quasiment impossible. Si vous voulez fusionner deux entreprises de taille convenable en Europe, vous vous heurtez à la concurrence européenne et à la Commission européenne qui elle ne regarde pas le marché européen mais chaque pays. Vous avez un paradoxe européen car les institutions européennes telles qu'elles existent ne sont pas dans cette logique-là, celle de créer des champions européens dont nous avons besoin. Un des points central de ces réussites est l'homme. Dans ces projets, ce sont les hommes qui ont permis leurs réussites. Si Airbus existe, on peut dire que c'est grâce à Monsieur Lagardère qui avait une vision et une ambition et qui a su à la transposer et à la rendre possible.

Les réformes nécessaires de mon point de vue pour la France pour gagner en compétitivité sont l'innovation, c'est une chance pour la France qui n'est pas assez reconnue. Il faut un endroit phare en France qui puisse incarner l'innovation. Je suis assez bluffé par les Etats-Unis et la Silicon Valley, celle-ci n'est pas du tout représentative de l'industrie américaine, qui est en déliquescence mais ils ont un endroit où ils concentrent tout leur savoir qui est devenu ultra-dominant. En France, nous avons du potentiel. Je pense que Paris est très attirant, il suffit de mettre en commun ce qu'il faut.

Dans le champ social, c'est le plus compliqué, il y a le coût du travail. Concernant le besoin de promouvoir un CDI new-look, il y a une complexité à rendre le contrat plus simple, plus flexible avec des droits progressifs de formation, des indemnités en cas de rupture. Il faut que ce soit des éléments gravés et clairs afin que l'employeur connaisse le coût de son investissement. Il y a aussi d'un point de vue des étrangers un vrai souci quant à la pénalisation du droit du travail. C'est un cas unique en France, j'admire les DRH qui jonglent avec le droit du travail. Il y a une lourdeur administrative considérable qui me semble inégalée en Europe. Par exemple, pour un investisseur étranger, c'est incompréhensible. La simplification du droit de travail doit s'accélérer ainsi que le dialogue social. Nous avons un dialogue social qui est coûteux et insuffisamment efficace.

Regardez le nombre de conventions collectives en France, sept cents contre cinq en Allemagne. Cela vous démontre la difficulté pour un groupe comme le nôtre par exemple d'égaliser et de trouver des systèmes pour un modèle équitable. Comme nous sommes en permanence benchmarkés, nous sommes aussi handicapés de manière très forte dans les domaines en question.

La France est quand même très forte dans le luxe et dans le domaine de l'high Tech. Il y a une chance à saisir avec les technologies 4.0, c'est une sorte de quatrième révolution industrielle après les automatismes créés en 1972. L'internet des machines existe, les communications entre elles et leurs optimisations existent et permettent des avancées très importantes. C'est une chance et si la France arrive à la saisir, elle arrivera à relocaliser une grande partie des emplois qu'elle a perdus.

Un dernier point me semble important, ce sont les grands projets d'infrastructures. Le néo-colbertisme est une tendance très puissante en France. Nous avons un vrai souci car nous avons l'habitude de servir en premier les entreprises à label français. C'est la différence entre droit du sang et droit du sol. Siemens qui est une entreprise à 85 - 90 % de valeur ajoutée française ne sera pas considérée comme tel. C'est un problème important car cela se fait au détriment de la valeur ajoutée créée en France.

Il y a une sorte de porosité entre les milieux gouvernants et les grands industriels français qui ont créé une sorte de rente de situation qui conduit à des aberrations que vous devriez combattre. Quand vous prenez un transport tel que le métro, sachez que vous payez 30 % plus cher que nos voisins européens. Cela est porté par des normes qui protègent les marchés, tout cela est payé par le contribuable français même si la fabrication se passe en Slovaquie ou ailleurs. Il y a un véritable challenge, cette volonté de donner à quelques grands groupes français des positions a conduit à un protectionnisme qui les a découragés à exporter de manière efficace, on ne leur a pas donné la vérité en matière de compétitivité. Cela a nui au développement des filières, on a une sorte d'écosystème qui s'auto-suffit ou vous avez en France des standards différents par rapport au reste de l'Europe.

Pour faire simple, pour un français de l'étranger, mon rôle est de me battre tous les jours contre mes premiers compétiteurs qui sont mes amis anglais, espagnols pour attirer l'investissement en France. Il y a beaucoup de potentiel et ce qui nous sauve, ce sont les DRH et je le pense car vous êtes la pierre angulaire entre les lourdeurs administratives qui nous sont imposées et le talent français.

Dans un environnement défavorable pour ne pas dire plus, c'est grâce au French Flair que nous arrivons à créer. Je vais terminer par une citation de que j'aime bien de Charles Darwin : «*It is not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the ones most responsive to change*».

Je pense que les français sont une espèce très particulière et très unique et arrivent à survivre et à rester créatifs malgré des contraintes très importantes dans un environnement parfois néfaste et contre-productif.

Le problème pour les investisseurs étrangers en France est le droit social et non son coût qui est, lui, compensé par la productivité. Si nous n'arrivons pas à changer cette pesanteur, nous devrions attendre un grand réformateur qui arrive selon mes calculs tous les cinquante ans !!

La seule conclusion de cela est que la France dans le champ industriel n'est pas rentrée dans la mondialisation, elle en a peur et à force elle prend le risque de se transformer en un très beau musée, certes très beau, mais qui risque de ne pas survivre très longtemps.

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, Président du cercle **Humania**

Pour débiter les premières questions de ce soir, sachez que nous allons essayer de les prendre par série de trois si possible.

Sibylle Quéré-Becker, Directeur du développement social d'Axa

Merci beaucoup pour votre intervention. J'ai deux questions à vous poser. La première concerne l'interventionnisme des pouvoirs publics français dont vous avez beaucoup parlé. Je voulais savoir ce qu'il en était concernant l'action des pouvoirs

publics en Allemagne et la façon dont ils servent leurs industries. La deuxième question est la suivante : comment se fait-il que les entreprises allemandes ont su gérer leurs mutations et savent être agiles par rapport aux transformations qu'elles ont à mettre en œuvre.

Christophe de Maistre, Président de Siemens France

En Allemagne, c'est amusant, les pouvoirs publics ne s'occupent pas du tout de tout ce qui concerne la partie économique. Ils ne s'en occupent pas, ils restent dans leurs rôles, très cantonnés dans leurs rôles de régulateurs. Ils donnent les grandes lignes. Vous avez une organisation très décentralisée liée au fédéralisme qui fait que vous avez une proximité en termes de choix. Pour faire simple, tout n'est pas dans les grandes villes, notamment dans une grande ville. Tout est décentralisé avec une connaissance des acteurs locaux qui favorisent la bonne gestion. Les pouvoirs publics ne rentrent pas dans les décisions stratégiques. Ils ne sont pas structurants, ils n'interviennent pas dans les projets d'infrastructures, dans le choix des acteurs, ils n'ont aucun colbertisme. Je vous rappelle que cela est lié à l'histoire de l'Allemagne. Au lendemain de la guerre, les américains ont voulu supprimer ces grands trusts et cette puissance allemande, et en faisant cela, ils ont donné un avantage compétitif important, avec des connexions, avec un système associé à un tissu de banques très régionales. Contrairement à la France et son système très centralisé, en Allemagne, il est très décentralisé. La puissance publique n'a pas du tout la même fonction et n'est surtout pas du tout construite de la même manière. Dans le domaine du dialogue social, c'est une longue histoire. Les lois que l'on vante tant en Allemagne datent de beaucoup bien plus longtemps car cela remonte à Bismarck en 1860. Elles ont été introduites à l'époque pour donner un vrai contre-pouvoir.

Cela se traduit concrètement comment ? Par exemple au conseil de surveillance de Siemens, vous avez 50 % de représentants des salariés et 50 % de représentants des grandes entreprises. Vous avez véritablement une cogestion. Cogestion qui est plus simple à manager en Allemagne car vous avez deux grands syndicats, un pour le domaine des services, le DGB VerDi et le deuxième qui est le IG Metall. Les syndicalistes sont très bien formés économiquement, ils sont très compétents et je peux vous dire que c'est un exercice de style pas évident. Vous avez une culture différente avec des syndicalistes formés et qui ont une véritable compréhension de l'entreprise. Ils sont finalement de ce fait là très proches des entrepreneurs.

Je vais vous donner une anecdote qui m'a beaucoup frappé. C'est au moment de la grande crise de 2008 qui a conduit à un effondrement de l'exportation allemande avec une situation de crise gigantesque. Comment les allemands ont-ils géré la situation ? Madame Merkel a convoqué dans son bureau à Berlin l'ensemble des grands entrepreneurs allemands, les grandes corporations et les syndicats. Ils se sont mis

d'accord sur les mesures à prendre. Cela a été mis en œuvre en deux semaines. Il y a eu une compréhension des syndicalistes très rapide et exceptionnelle. Tout le monde a réduit son temps d'activité avec une diminution des salaires conséquente avec l'objectif de préserver le plus possible d'emplois. C'est une décision qui a été prise en présence d'Angela Merkel qui a juste favorisé la mise en commun. Imaginez cela en France. Le deuxième exemple qui me vient en tête pour illustrer la différence de mentalités entre les français et les autres est celui de la Suisse qui a connu une réévaluation de sa monnaie d'une manière fulgurante. Tous nos amis suisses sont passés en une semaine avec des contrats à 45h payés pareil. Il y a une rapidité et une compréhension mutuelle des enjeux qui est tout à fait incroyable. Le principe même d'acquis social n'existe pas. Il y a une compréhension des enjeux de l'entreprise mais cela ne veut pas dire qu'ils soient accessibles.

Négocier avec les allemands n'est pas facile, les syndicats allemands sont très durs s'ils ne sont pas persuadés, si vous n'êtes pas convainçants. Il y a une véritable cogestion qui date de plusieurs années et qui est bien vécue. Il y a des contre-pouvoirs, il n'y a pas de réussites individuelles mais une réussite de groupe.

Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania

Pourriez-vous nous décrire votre expérience de management en Chine ? Le management en Chine existe-il ?

Christophe de Maistre, Président de Siemens France

Voilà une question bien compliquée. Le management en Chine est bien compliqué car nos amis chinois ne fonctionnent pas de la même façon que les européens. Ils n'ont pas une logique cartésienne mais une logique de relationnel. Ils ne sont pas loyaux à une entreprise mais à des hommes. Ils fonctionnent différemment.

Ils ont la volonté de réussir, de s'en sortir. Il y aussi l'arrivée au management de femmes, vous avez 60 % des diplômés ingénieurs qui sont des femmes, messieurs, profitez des dernières lueurs, je pense que l'avenir sera féminin, il sera très rose. On sera gouverné par les femmes. C'est la chance des pays émergents qui se développent. Le management en Chine est assez directif, si je schématise, celui qui sort du cadre est foutu dehors. C'est assez simple sinon vous avez des risques importants que l'aspect affectif des affaires des uns et des autres prenne le dessus sur le rationnel.

Je vais vous donner un exemple qui m'a frappé sans donner de nom. Il y a un chinois qui a fait Polytechnique en France, à chaque fois qu'il m'invitait à dîner à Pékin, il me parlait d'un projet business avec Siemens. Pour un chinois, si vous êtes amis, vous

devez faire des affaires ensembles. Ce qui est antinomique pour un européen ou un français. Ici, vous devez éviter cela pour ne pas faire de conflits d'intérêts. En Chine, c'est exactement l'opposé. Tous les jours en Chine, vous vous dites comment ma jeune équipe va essayer de m'entourlouper. C'est un jeu car ils sont d'une créativité exponentielle. Je pourrais écrire un bouquin. Ils sont très affectueux, vous les gouvernez comme des enfants, vous leur donnez un cadre très précis en disant que les affaires européennes se passent comme cela, et s'ils sortent de la feuille de route, c'est la porte immédiatement. A partir du moment où on a une politique très claire, cela se passe très bien. Vous avez une population très jeune, moins marquée par les années terribles, qui parlent anglais. Voilà le type de management, encore une fois tout est différent et tous les repères que vous aviez disparaissent, ici tous les codes sont inversés pour les chinois.

Je vais vous donner un deuxième exemple, si vous visitez un temple chinois, vous remarquerez que vous avez un escalier biscornu, car pour un chinois, ce qui est droit est tordu. Si vous êtes droit, vous n'êtes pas assez souple, flexible, donc forcément le mauvais, en revanche si vous vous faufilez de manière souple et intelligente, donc vous êtes tordu, vous êtes alors quelqu'un d'intelligent ou qui réussira. L'ensemble des repères qui vous ont été inculqués sont ici inversés. Cela conduit parfois à des qui pro quo gigantesques. Il faut donc faire répéter. Vous êtes donc dans un schéma de management de type time-consuming car il faut leur expliquer trois fois les choses pour qu'ils ne fassent pas l'inverse.

Jean-Louis Pailhoux, Directeur des ressources humaines de Canon France

Je voulais revenir sur votre expérience internationale, en quoi cette expérience à l'internationale se traduit-elle en termes de management ? En quoi vos années à l'étranger vous ont fait acquérir un type de management français un peu différent ? Quelles sont vos spécificités ?

Christophe de Maistre, Président de Siemens France

Je suis mal placé pour voir la différence. Ce qui m'a frappé est qu'il n'y a pas d'exception française dans une entreprise internationale. Vous ne pouvez pas vous cacher derrière le misérabilisme. Vous êtes obligé de rentrer dans une certaine normalité et de gérer vos spécificités localement.

J'essaye de changer l'image de la France. Quand j'envoie des jeunes talents français à l'étranger, je reçois des remerciements de mes homologues américains. Nous avons donc des talents reconnus et un décalage très fort entre les capacités françaises et la réalité. C'est là où on voit que nous sommes dans un système paralysant qui empêche la liberté à cause de toutes ces règles. C'est pour cela que les jeunes français réussissent de manière prodigieuse. En moyenne, beaucoup

mieux que d'autres. Il y a un conservatisme en France, nous sommes en permanence bloqués et j'essaye de libérer le plus possible.

Dans un grand groupe, c'est rarement simple mais plus facile quand vous êtes en croissance. Ici, en France, dès que vous faites une petite restructuration, il faut faire un plan social, j'ai donc tout le temps l'impression d'être en plan social. C'est incroyable, on en parle six mois avant, on l'exécute six mois après. On attend le prochain. C'est horrible et difficile de motiver les managers car le système nous écrase avec des règles contre-productives, en voulant protéger, on crée l'effet inverse.

Isabelle Michel-Magyar, Vice President employee engagement & diversity de **Schneider Electric**

Vous disiez que les entreprises sont d'abord des hommes. On a tendance rapidement à se plaindre du politique, mais finalement, en France a-t-on de vrais capitaines d'industrie ? Ont-ils de vraies visions industrielles ?

Christophe de Maistre, Président de **Siemens France**

C'est compliqué, ce qui me frappe est leurs attitudes différentes quand ils sont en France et quand ils sont à l'étranger. Ils n'ont pas le même discours, c'est un discours bicéphale.

En France, la nomenclatura partage le même discours, il y a une communion de pensées alors qu'en Allemagne, ils essaient de ne pas avoir les mêmes profils. En France, ils sont obligés d'avoir une proximité avec l'Etat car ce dernier est très présent. Cela nuit car l'Etat se retrouve juge et partie. Il se crée alors une confusion des genres car il y a une passerelle des fonctionnaires entre le privé et le public. Cela me semble dommageable.

Finalement, on n'a pas la vérité entre un Etat intransigeant qui garde uniquement la vision de ses intérêts propres et la gouvernance du modèle avec les acteurs industriels responsables. Vous avez une sorte de no man's land qui n'est pas très clair et cela nuit. On voit ces grands capitaines d'industrie à l'étranger réussir à développer leurs entreprises et plus aux ordres du gouvernement quand ils sont en France. C'est ce côté bicéphale qui me semble mauvais, hérité d'une culture colbertiste. On peut s'affranchir du modèle colbertiste si on en a vraiment le désir mais je ne suis pas sûr qu'on en ait tous le désir.

Jean-Guillaume Bouchaud de la Forestie, Directeur des ressources humaines de **Royal Bank of Scotland**

Merci Monsieur. La plupart d'entre nous sommes dans des grands groupes, donc je pense que nous partageons votre avis. Ma question est la suivante : vous avez dit que votre préoccupation est de parler au nom de Siemens France quand il y a à côté Siemens Allemagne ou Siemens Angleterre, quelles sont les zones de partage sur un angle social entre vos homologues ? Faites-vous des allocations en ressources selon les crédits, les coûts sociaux, selon la facilité de négociation, selon une vision d'arbitrage entre les politiques et les industriels ? Vos homologues ont-ils des discussions selon un mode RH, humain pour savoir s'il vaut mieux investir en Allemagne ou en France et quels sont les critères pour vous pour dire que la France est un pays à vocation industrielle, ou il faut investir humainement ?

Christophe de Maistre, Président de **Siemens France**

Déjà, les critères pour investir sont pris en compte selon un business plan. On regarde les compétences, les coûts, on prend peu en compte le paysage social, ce n'est pas le point le plus important. Il est inclus dans les coûts. Cela ne rentre pas directement en ligne de compte. Encore une fois, ce qui sauve la France et les investissements est la grande qualité des ingénieurs français. Cela est reconnu notamment dans le domaine de l'IT. Vous avez des ressources incroyables en France que nous cherchons à sécuriser. Un des facteurs est la recherche de compétences. L'aspect social est peu important. Quand vous avez peu de différenciation technique et dans un milieu de management surabondant et il peut être compliqué de justifier un investissement. On a la solution de mettre des services partagés dans des pays tiers, on le fait beaucoup en Europe, en Tchéquie et au Portugal, pour diminuer les coûts. On utilise ces artifices pour éviter de trop subir les coûts importants. Il y a un certain nombre de mises en commun. C'est une obligation importante car le coût d'un portugais est inférieur d'un facteur deux. Il n'est pas négligeable.

Armand Mennechet, Directeur des ressources humaines du Groupe **Berri**

J'ai une question très technique. Quelles sont les ruptures de technologie et de concept que vous pressentez dans les dix prochaines années ?

Christophe de Maistre, Président de Siemens France

Combien d'heures me donnez-vous ? (rires) On commence par le médical, par l'automatisme ? L'élément différenciant est la digitalisation. Par exemple, il y a un million de capteurs sur un train et toutes ces données ne sont pas pour l'instant utilisées. On n'utilise aujourd'hui que les données réactives telles que la vitesse, la température ou les données de freinage. Demain, du fait de la diminution du coût de stockage ou de saisie, on va être capable de rassembler l'ensemble de ces données, de les analyser, de faire de la maintenance prédictive et d'aller voir la SNCF par exemple et leur garantir l'utilisation de leurs trains à hauteur de 99.99 % et vous me payez tant. Ce ne sera plus la vente d'un train mais la vente d'un service. Cela change tout. On va passer d'un vendeur d'équipement à un vendeur de solutions. C'est fondamental. Vous le voyez déjà dans les smartphones. Cela va tout révolutionner, c'est un défi essentiel pour nous chez Siemens.

Prenez l'exemple du médical en France, vous vendiez des IRM pour un scanner dont la machine coûte trois millions d'euros, l'hôpital avait un amortissement sur X années. Demain, vous allez voir l'hôpital en lui garantissant tant de patients par jour. Vous vendrez un service. Ils ne s'occuperont plus de la maintenance et l'ensemble de la chaîne de valeurs est complètement renversée. C'est juste pour une entreprise comme la nôtre une révolution incroyable. Ce n'était pas possible avant à cause du traitement des données. Je pense aussi qu'on sous-estime l'outil mathématique. Ce sera la compétence critique des formations de demain. La modélisation va prendre une place considérable. Et la France est encore en avance en mathématique et j'espère qu'on va la garder car cela est et sera de plus en plus essentiel. On l'utilise déjà dans l'IT. D'ailleurs quand vous regardez le monde des fusions dans l'IT, vous remarquerez que beaucoup de cibles sont françaises ou d'origine française.

Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania

Et quid de l'apprentissage ? L'Allemagne est un exemple dans ce domaine. Quid de Siemens dans l'application de cette doctrine et de cet engouement ? Comment faites- le vous vivre ?

Christophe de Maistre, Président de Siemens France

Il y a un effort particulier qui est porté sur l'apprentissage depuis de nombreuses années en France. C'est quelque chose de très important car c'est un modèle qui a réussi. Je pense que l'apprentissage a une mauvaise perception de la part des parents qui voient cela comme une voie de garage alors que c'est une véritable passerelle. On devrait favoriser ces passerelles pour un plus grand nombre.

Le vrai benchmark en la matière est la Suisse et non l'Allemagne, elle a un taux de chômage pour les jeunes encore plus faible que l'Allemagne. Ils ont un fort taux de parrainage, un ADN particulier très important. En France, tout le monde veut travailler dans une grande entreprise pour avoir un grand nom sur leur CV, alors qu'en Allemagne, ils travaillent dans les PME et créent la leur. C'est une courbe d'apprentissage différente. Je crois plus à un effort d'éducation de la part des parents qu'à la contrainte des taxes.

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 la DRH d'un très grand groupe, très connu, mais aussi pas n'importe quel DRH puis que c'est **Elizabeth Sfez**, Directrice des ressources humaines France d'Allianz.

Alors, Christophe de Maistre qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Elizabeth Sfez, Directrice des ressources humaines France d'Allianz.

Christophe de Maistre, Président de Siemens France

Sur les dix prochaines années, comment voyez-vous l'évolution du métier de DRH ? Quelles sont les grandes tendances auxquelles je dois m'attendre et auxquelles je dois préparer ma DRH ?

Elizabeth Sfez, Directrice des ressources humaines France d'Allianz

Vous parliez tout à l'heure de digitalisation qui va modifier beaucoup de choses. Pour moi, la vraie révolution est la partie de droit social qu'il faut alléger si on veut accompagner les opérationnels. Il faut qu'on soit aidé, il faut faire un peu de lobbying pour rendre le travail plus flexible. Le vrai challenge est la flexibilité, l'adaptabilité et la digitalisation.

Un grand merci à notre grand témoin, Christophe de Maistre, pour son intervention de ce soir autour du thème : **Les enjeux industriels français, vus d'un français de l'étranger ?** (Applaudissements)

.....et à Elizabeth Sfez qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

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

Dernières informations : Nous aurons notre prochain dîner-débat le 9 juillet avec Nicolas de Tavernost, Président du directoire du Groupe M6 sur le thème : les medias face à la digitalisation ?

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

Merci à tous de votre participation active.

Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bon retour à toutes & à tous et au 9 juillet 2015.

Compte rendu du débat - le plus précis possible :

***Aymar Missonnier
Cercle Humania***