

Cercle Humania : « confiance et leadership, valeurs complémentaires ou opposées ? »

Le 12 novembre dernier, le Cercle Humania, sous l'égide de l'Apec et de Kurt Salmon, invitait Clara Gaymard, vice présidente de GE International, présidente & CEO de GE France. Le thème de la soirée portait sur la place de la confiance dans le management et l'affirmation du leadership.

Personnalité remarquable, Clara Gaymard a dirigé sa trajectoire en s'accommodant de contrastes qui paraissent inconciliables à la plupart d'entre nous. Elle figure parmi les dirigeants les plus influents du monde, selon le classement Forbes, et mène en parallèle sa vie de mère de famille auprès de ses 9 enfants. Elle a forgé sa réussite en assurant successivement des postes à responsabilités, dans le monde politique (Directrice de cabinet de la Ministre de la solidarité en 1995), dans des entreprises françaises publiques ainsi que chez GE, société emblématique de la culture américaine et de son dynamisme économique.

Forte de son impressionnante expérience, elle a livré à l'auditoire de DRH réunis pour l'écouter (88 DRH représentant près de 1,9 million de salariés), son intime conviction sur le management et le leadership.

L'équipe de Kurt Salmon présente, était constituée, pour la circonstance, de Claude Bodeau, Associé, Philippe Renard, Senior Business Advisor, Yves Synold, Directeur, et Laurent Friedmann, Senior Manager.

D'emblée le caractère affirmé, indépendant et non conformiste de Clara Gaymard s'impose. Dédaignant le pupitre derrière lequel les intervenants officient habituellement, elle s'exprimera debout au milieu de la salle, libre dans ses mouvements et dans son expression, se tournant alternativement vers les différentes tables s'adressant ainsi à l'auditoire en général, et à chacun en particulier.

« Notre Monde se fait de plus en plus incertain tant pour ses risques que pour ses opportunités » constate-t-elle. Dans ce contexte caractérisé par son imprévisibilité, on attend des managers qu'ils sachent agir efficacement et rapidement. Pour ce faire, ils doivent, d'une part, disposer d'une véritable marge d'autonomie, et, d'autre part, être encouragés à utiliser leur libre arbitre. C'est ainsi qu'ils seront à même de relever les défis qui sont posés chaque jour à l'entreprise, c'est ainsi qu'ils pourront puiser dans leur créativité et contribuer à sa performance. Les chefs d'entreprise (et les DRH sont des chefs d'entreprise, nous rappelle Clara Gaymard) ont la responsabilité de créer et

d'entretenir les conditions qui permettront aux managers de conduire leur mission. Ces conditions apparaissent limpides à l'auditoire, elles tiennent en deux mots : confiance et leadership.

L'établissement d'une relation de confiance dans l'entreprise est, selon les propos de notre intervenante, une condition sine qua none de sa performance. Elle est le lien entre les managers et les managés, les entreprises et les clients, les dirigeants et les actionnaires. S'appuyant sur la richesse de son expérience, elle illustre ses propos avec des anecdotes puisées tout au long de son parcours et notamment sur les 10 dernières années passées au sein de GE.

La confiance doit, selon la vice présidente de GE International, s'entendre selon plusieurs registres. **Faire confiance** est donc l'incontournable condition qui permettra aux managers de tenir leur rôle, de faire leurs choix et d'assumer leurs responsabilités.



Cercle Humania 12/11/2013 avec Clara Gaymard
sous l'égide de l'Apec & Kurt Salmon

Pour les chefs d'entreprise, l'enjeu de la confiance ne s'arrête pas là, ils doivent aussi **donner confiance** en s'obligeant à une parfaite exemplarité et en exprimant clairement la ligne directrice de l'entreprise. Clara Gaymard nous emmène ainsi à la question du leadership. Elle nous démontre à quel point confiance et leadership sont liés. Elle utilise le terme «d'empowerment», difficile à traduire en français et très utilisé dans la culture anglo-saxonne, qui exprime l'idée qu'en donnant aux managers l'espace et la confiance, on leur transmet le pouvoir d'exercer leur fonction.

La confiance est nécessaire au leadership et le leadership est nécessaire pour que la confiance puisse s'installer. « Nous n'avons pas d'avenir si nous ne sommes pas capables de restaurer la confiance » dira-t-elle en guise de conclusion.

La traditionnelle séquence des questions-réponses a permis à Clara Gaymard de s'exprimer sur différentes thématiques. L'auditoire a notamment fait appel à la vision internationale que lui confère sa carrière. A la question sur les écarts culturels entre les Etats-Unis et la France, elle bat en brèche les éventuels complexes d'infériorité des français et montre la plus value de faire coexister les deux cultures.

Sur la situation économique en générale et la situation de la France en particulier, elle fait le constat que si nous disposons de secteurs d'excellence et de solides fondamentaux, nous pêchons par la faiblesse de notre

tissu d'ETI. Clara Gaymard rappelle que nous sommes à un moment très particulier de notre histoire : nous avons connu d'importants changements liés aux mutations technologiques dont la plupart ne sont pas encore matures.

Elle est convaincue que ces changements vont encore s'accélérer et que nous devons encore nous préparer à accompagner les évolutions de nos sociétés. La France sera-t-elle au rendez-vous de ces nouvelles transformations ? La posture résolument optimiste de notre intervenante, nous fait comprendre qu'elle en a l'intime conviction.

Sur des sujets plus directement liés à GE et à sa fonction, interrogée sur la mobilité et les évolutions de carrière, Clara Gaymard parle de la pratique du « stretch » au sein de GE qui consiste à « faire grandir » l'individu au-delà de ce qu'il croit initialement possible pour lui-même. Elle évoquera aussi l'importance de la diversité qui est une des valeurs fondamentales de l'entreprise.

Elle insiste à nouveau sur l'exemplarité des dirigeants qui est le socle de leur crédibilité y compris vis-à-vis des partenaires sociaux.

En guise de conclusion, Clara Gaymard nous parle de son moteur personnel qui est « l'admiration ». Une valeur positive qui pousse vers le haut comme nous avons pu le constater tout au long de cette soirée qui lui était consacrée.



Claude Bodeau

Associé
claude.bodeau@kurtsalmon.com

Laurent Friedmann

Senior Manager
06 21 54 16 22
laurent.friedmann@kurtsalmon.com

Gilbert David

Associé
gilbert.david@kurtsalmon.com