

Économie & entreprises

SOMMAIRE >>> DOSSIER P. 13-14 >>> CHRONIQUE : Après la crise, de Paul Champsaur P. 15

>>> COMPRENDRE : La taxe sur les transactions financières P. 16 >>> PATRIMOINE : De nouveaux tarifs bancaires P. 16

ENTRETIEN >>> Clara Gaymard, présidente de General Electric (GE) France (1)

« Pour exercer l'autorité, il faut exprimer une vision, un rythme »



COMMENTAIRE

Guillaume Goubert

Un nouveau cycle

Aujourd'hui, à Écully, sur les hauteurs de Lyon, plusieurs centaines de dirigeants d'entreprise seront réunis à l'occasion des 9^{es} Entretiens de Valpré, afin de réfléchir autour du thème : « Autorité, obéissance. Jusqu'où ? » Le moment est bon pour poser cette vaste question : en la matière, on est peut-être à l'orée d'un nouveau cycle. Deux grandes vagues ont marqué les dernières décennies. L'esprit libertaire symbolisé par Mai 68 et, dix ans plus tard, avec l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher, l'affirmation libérale de l'intérêt individuel primant sur l'intérêt collectif. Aussi différents soient-ils à bien des égards, ces deux courants se sont rejoints pour rendre beaucoup plus difficile l'exercice de l'autorité. En termes crus : je n'obéis que si je le veux bien et que j'y trouve mon intérêt.

Ce déchainement, si l'on ose dire, du libre arbitre a produit d'extraordinaires résultats en termes de créativité sociale et économique. Mais il a aussi conduit à des formes très dangereuses de désagrégation du « vivre-ensemble ». Il suffit de citer en exemple les émeutes dans les banlieues ou les folies financières révélées par la crise de 2008. L'autorité et l'obéissance sont donc aujourd'hui à réinventer.

Pour leur donner un sens contemporain, il peut être bon de revenir à la source des mots. Autorité a la même racine qu'auteur, c'est-à-dire responsable d'une œuvre. L'autorité n'est pas une fin en soi, elle doit être au service d'un projet partagé. À son origine latine, obéir signifie littéralement « prêter l'oreille ». Il s'agit donc d'abord d'écouter, de s'écouter réciproquement.



Clara Gaymard : « Il m'est arrivé plusieurs fois, après avoir écouté tout le monde, de prendre une décision à laquelle mon équipe était opposée. »

Les 9^{es} Entretiens de Valpré, aujourd'hui à Lyon, auront pour thème : « Autorité, obéissance. Jusqu'où ? » La présidente de General Electric France sera l'une des intervenantes



avez-vous le sentiment de devoir souvent exercer votre autorité ?

CLARA GAYMARD : Cela dépend de ce que l'on appelle autorité. Si l'autorité veut dire donner une direction, fixer un cap, déterminer une vision et l'expliquer, oui. Si c'est donner des ordres, non. Je parlerai davantage de leadership. Le rôle d'un chef

d'entreprise, c'est deux choses. D'abord, conduire le changement. Ensuite, recruter et promouvoir les meilleurs, en s'entourant de personnes qui, justement par leur différence, permettent à l'entreprise de croître. Il y a au fond deux façons d'exercer l'autorité. La première est d'utiliser les gens uniquement pour leurs compétences, l'autre est de collaborer avec eux pour leurs talents. Le fait d'être dans une entreprise d'origine américaine, cela change-t-il les choses ?

Oui. D'abord parce que l'on respecte des processus réguliers, ce qui veut dire que l'on exerce l'autorité de la façon la plus neutre et la plus objective possible. Nous avons des rendez-vous toute l'année avec nos collaborateurs pour fixer leurs objectifs, leurs ambitions, évaluer ce qui a été fait, ce qu'il faut adapter. Cela aide à avoir une vraie rigueur dans l'exercice de l'autorité. Par ailleurs, la culture américaine est de toujours pousser les personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes. Je dis souvent que j'ai l'impression de connaître le meilleur des deux mondes. Les Français sont extrêmement créatifs. Les Américains sont très vigilants dans l'exécution. Et puis, chez GE, on n'a jamais peur de voir grand, on se donne la capacité d'être ambitieux.

Vous dites que l'autorité, ce n'est pas de donner des ordres. Mais il y a bien des moments où vous devez arbitrer et imposer une décision ?

Cela se passe rarement de cette manière. Lorsque l'on travaille sur un sujet, il peut y avoir différents points de vue. Si vous posez successivement les bonnes questions, la plupart du temps, les points de vue se révèlent complémentaires et non pas antinomiques. J'aime beaucoup faire un rapprochement avec ce que me disait mon père, Jérôme Lejeune, qui était chercheur : quand tu cherches à comprendre quelque chose et que tu ne parviens pas à trouver la solution, tourne autour et change de porte.

Il n'y a jamais qu'une seule approche. Même s'il peut y avoir de nombreux malentendus, parce qu'un mot ne dit pas la même chose selon la langue. Le mot valeur en français a un sens moral. En anglais, il s'agit des richesses. Passer beaucoup de temps avec ses équipes, écouter, essayer de comprendre, c'est aussi un élément du management. **Vous est-il arrivé de prendre des décisions contre l'avis de vos collaborateurs ?**

Il m'est arrivé plusieurs fois, après avoir écouté tout le monde, de prendre une décision à laquelle mon équipe était opposée. À ce moment-là, la seule ressource dont vous disposez est de leur dire : vous n'êtes pas d'accord avec ce que je pense, mais si vous avez confiance en moi, vous me suivez. Et c'est là que la relation de confiance que vous avez créée avec vous >>>

(Lire la suite page 14.)

ENTRETIEN >>> « Pour exercer l'autorité, il faut exprimer une vision, un rythme »

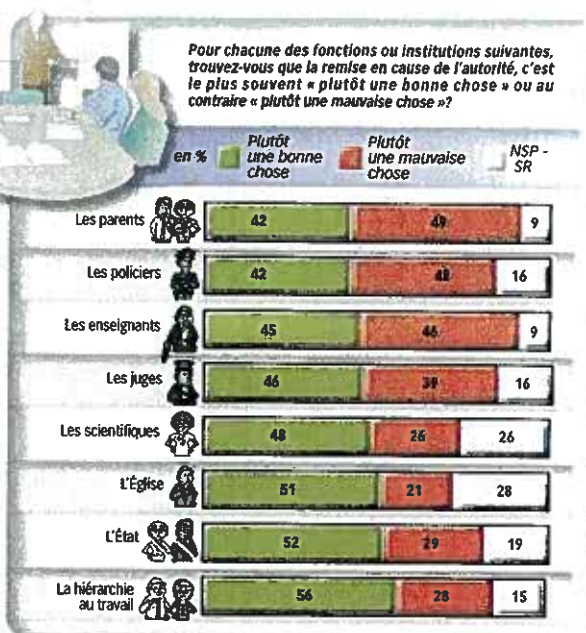
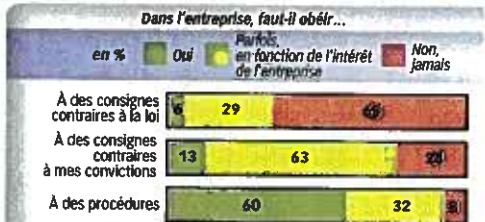
(Suite de la page 13.)
 >>> collaborateurs fait qu'ils vous suivent même s'ils pensent que votre choix est risqué. Ensuite, il vaut mieux que la suite des événements prouve que vous aviez raison!
Observez-vous un comportement différent chez vos collaborateurs les plus jeunes. Sont-ils moins dévoués à l'entreprise ?

Je pense que les jeunes ont un *afectio societatis* complètement différent de celui de leurs prédécesseurs. La génération d'avant attendait un bon salaire, une perspective de carrière, des avantages annexes, une forme de reconnaissance qui était d'ordre économique. La jeune génération a d'abord besoin de se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise. Ils ont besoin d'être fiers de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Et ils sont soucieux que les employeurs les reconnaissent tels qu'ils sont.

« Dire que l'on n'est pas d'accord, affirmer une position contraire, c'est important. Il faut savoir oser. »

Exercer l'autorité, est-ce naturel ou quelque chose qui s'apprend ?
 Les deux. On apprend beaucoup de ses erreurs. Pour exercer l'autorité, il faut imprimer une vision, un rythme, mais aussi disposer d'une empathie naturelle. Il faut aimer les gens. Ce que j'apprends dans ma vie familiale, le fait d'avoir des enfants, m'aide également beaucoup dans ma vie professionnelle. La réciprocité est vraie. Que ce soit en termes d'autorité et de capacité d'écoute.
Vous avez connu la haute fonction publique, qu'est-ce qu'il y a de différent ?
 Tout. Ce n'est pas le même monde. Dans l'administration, il y a un rapport à l'obéissance plus strict, car c'est le politique qui parle. On fait des notes qui montent dans la pyramide, mais il n'y a pas vraiment de politique des ressources humaines. La fonction publique sait recruter des gens de grands talents, mais reste peu performante en termes de management et d'autorité.
Le fait de désobéir peut-il être utile à l'entreprise ?
 Tout dépend là encore de ce que l'on met sous le terme d'obéissance. Dire que l'on n'est pas d'accord, affirmer une position contraire, c'est important. Il faut savoir

Ce qu'en disent les salariés



Sondage réalisé pour les Entretiens de Valpré, à partir du panel Enov du 15 au 29 juillet 2010, auprès d'un échantillon de 500 actifs ayant un emploi et dont la représentativité a été assurée par la méthode des quotas.

oser, ce qui n'est pas forcément dans notre culture. Le talent d'un patron est aussi de savoir écouter ceux qui ont des positions différentes. La crise financière a d'ailleurs montré combien il est important pour une entreprise de savoir se préparer aux risques, en évaluant toutes les hypothèses. Mais si la décision prise n'est pas celle que vous aviez choisie, là il faut obéir et faire en sorte qu'elle soit le mieux exécutée possible.
Qu'elle est l'autorité qui s'impose aux chefs d'entreprise ? Les actionnaires ? Le bien commun ?
 C'est d'abord le bien de l'entreprise, la performance. Un bon chef d'entreprise peut ou doit savoir résister à ses actionnaires et leur démontrer que sa stratégie est la bonne.

RECUEILLI PAR
 JEAN-CLAUDE BOURBON
 et GUILLAUME GOUBERT
 (1) Vice-présidente de GE International en charge des grands comptes publics et des villes.

Les écoles de commerce sensibilisent leurs étudiants... à la désobéissance

Les rapports changent au sein des entreprises. Les notions d'autorité aussi

LYON
 De notre correspondant régional

La farce tient du rituel. À chaque rentrée, les enseignants de l'école supérieure de commerce et de management (Esdes) prennent un malin plaisir à dispenser aux étudiants fraîchement arrivés un cours hors de leur portée. Bombardés de vidéos et d'articles, ils devaient, cette année, produire un résumé. Dans l'amphi, compliqués, deux étudiants de deuxième année étaient installés incognito. « Leur rôle, contester l'autorité du professeur et se faire exclure avant que les deuxièmes années n'arrivent et mettent le chaos », résume Renaud Gaultier, responsable pédagogique de l'école rattachée à l'université catholique de Lyon. Sauf que cette année, « ils étaient à deux doigts de se faire lyncher, s'amuse-t-il. Les premières années n'ont pas voulu les suivre dans leur rébellion, bien au contraire. » Qui a parlé de crise de l'autorité ?

À l'École de management de Lyon (EM Lyon), lors des rencontres avec les entreprises, pas un étudiant n'oublie de nouer sa cravate. « Les étudiants ont plus la volonté d'être les serveurs zélés d'un système auquel ils se résignent, estime Bernard Laurent, professeur d'économie. Ils subissent leur environnement avec beaucoup de fatalité, car tout les y pousse. Nous tentons de leur expliquer qu'ils ont le droit et le devoir de faire part de leurs convictions. » Expérience à l'appui.

Ainsi, pour évoquer l'autorité, l'EM Lyon s'appuie sur l'expérience de Milgram, récemment vulgarisée à la télévision sous le titre « Le jeu de la mort ». L'épreuve consiste à envoyer des décharges électriques à un partenaire en cas de mauvaise réponse, sous les injonctions d'un tiers. « Cette expérience fondatrice est très marquante, témoigne Thierry Nadisic, enseignant-chercheur en comportement organisationnel. Elle les initie à l'idée qu'une éthique personnelle peut entrer en confrontation avec

La question centrale est celle du leadership chez des étudiants qui se voient déjà manager des dizaines de personnes. « Il faut mériter son poste », résume Kevin Creusy, étudiant en 5^e année à l'Esdes, en option « Développer et entreprendre ». Pour lui, l'autorité à l'ancienne a peu de sens « dans un pays qui ne fabrique plus des chemises à 1 € ». D'ailleurs, « l'entreprise verticale ne fait pas rêver les jeunes, poursuit-il. Autour de moi, les étudiants espèrent plutôt de travailler dans des entreprises qui valorisent le capital intel-

« L'autorité ? Le mot lui-même n'est plus employé dans l'enseignement supérieur. Comme a disparu une certaine manière d'être autoritaire, hiérarchique. »

lectuel et humain, comme Google. » Son idéal managérial : « Se mettre à l'écoute, prendre en compte les projets du groupe et des individus, pour atteindre un consensus. » Une approche de l'autorité caractéristique des jeunes nés après 1980, produits de cette « génération Y » qu'étudie Thierry Nadisic. « Ils ont grandi avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont transformé leur mode de relations avec les autres, explique-t-il. L'une des conséquences de ces technologies est qu'elles structurent les relations sociales de façon diffuse, favorisant une mise en réseau court-circuitant la voie hiérarchique. » À écouter le chercheur, les cadres dirigeants apprécient d'ailleurs de comprendre ce nouveau rapport à l'autorité, et à construire leur légitimité. Ce qu'ils font en formation continue, en retournant sur les bancs de l'école.

« On ne forme pas des dominants », souligne pour sa part Renaud Gaultier, pour qui la pédagogie doit au contraire « insister sur la construction d'une confiance en soi assise sur des compétences. Nous développons une autorité par expertise, qui s'appuie sur des aptitudes relationnelles. »

BÉNÉVENT TOSSERI

REPÈRES

General Electric en France

La filiale française du géant américain emploie environ 9000 personnes. Elle est présente dans plusieurs métiers.
 ■ **À Saint-Nazaire (Loire-Atlantique)**, Famat, la filiale commune de GE et de Safran, fabrique des pièces de moteur d'avion de très grande dimension. Elle se présente comme le leader mondial sur son secteur.
 ■ **À Belfort (Territoire de Belfort)**, GE Energy produit des turbines à gaz de moyenne et grande puissance. Le groupe être affirme comme le seul à fabriquer en France ces produits.
 ■ **Au Creusot (Saône-et-Loire)**, GE Oil & Gaz construit des compresseurs pour l'industrie pétrolière.
 ■ **À Buc (Yvelines)** GE Healthca... des systèmes d'imagerie médicale. Le site se présente comme un pôle d'excellence mondial, notamment pour appareils de mammographie.
 ■ **Au travers de GE Capital**, le groupe est présent dans les services aux entreprises : affacturage, location longue durée de flottes automobiles, financement de biens et équipement.
 ■ **Avec NBC Universal**, GE est également présent dans l'univers télévisuel avec plusieurs chaînes diffusées sur le câble et le satellite comme 13ème rue, CNBC ou encore Sci Fi.