

Le 23 mai dernier, le Club Les Echos en partenariat avec Kurt Salmon recevait Clara Gaymard, Présidente et Directrice Générale de General Electric France autour du thème « L'industrie en marche vers une nouvelle révolution ».

Le portrait de Clara Gaymard est impressionnant : Diplômée de l'ENA, elle a fréquenté les cabinets ministériels et les hautes sphères de l'Administration française à la Cour des Comptes puis à Bercy, où elle a développé sa fibre internationale. Son investissement dans les organismes professionnels et notamment à la Chambre de Commerce américaine en France, qu'elle préside aujourd'hui, confirme son orientation résolument tournée vers l'étranger. Forte de cette expérience, elle entre chez GE France en 2006 où elle acquiert toujours plus de responsabilités pour devenir Présidente et CEO. En quelques chiffres, GE réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 8 milliards d'euros dont 5 milliards à l'export ; le groupe français compte près de 20 000 salariés en France dont 8 500 dans l'industrie.



Grâce à l'ensemble de ses activités et les relations qu'elle y a fondées, Clara Gaymard est considérée comme l'une des femmes d'affaires les plus influentes du monde selon le classement international de FORBES.

« Les mutations actuelles de l'économie sont les leviers d'une nouvelle croissance »

Lorsque Clara Gaymard s'exprime sur les mutations de l'économie mondiale, elle explique cette évolution au regard de trois tendances fortes. D'une part, elle souligne la transition d'une économie de la production et de la consommation à une économie de la connaissance. Ce n'est plus le fait de maîtriser seul une technique qui permet de créer de la valeur ajoutée mais plutôt le fait de partager l'information et d'avoir la légitimité pour le faire. Pour preuve, le succès

des entreprises telles que Google, Facebook ou Twitter qui voient leur croissance exploser alors que leur business modèle ne comporte qu'une part marginale de données détenues en propre. Même si cette tendance n'exclut pas encore le concept de propriété intellectuelle qui reste fondamental dans de nombreux secteurs, l'économie de la connaissance constitue un vivier de croissance considérable.



D'autre part, le monde passe d'une économie de la consommation à une économie de l'usage. Cette tendance est portée par un changement d'attitude du consommateur qui se place de plus en plus en tant qu'utilisateur plutôt que possesseur. Cette nouvelle psychologie est encore plus forte auprès de la nouvelle génération qui n'a pas le même rapport à la propriété que leurs parents. Clara Gaymard illustre cette tendance par deux exemples : l'information qui se partage librement et gratuitement sur Internet et le modèle de développement de la voiture électrique proposé par Bolloré basé sur un usage partagé d'un parc de véhicules mis à disposition des utilisateurs. La troisième et dernière tendance relevée par Clara Gaymard concerne la fin de l'économie de l'abondance qui laisse place à une économie de la rareté. Cette rareté s'exprime d'abord vis-à-vis de la planète dont les ressources sont limitées. Elle s'exprime également du point de vue des ressources financières qui sont plus complexes à acquérir avec la crise que nous connaissons depuis 5 ans.

Ces évolutions risquent de créer désarroi, incompréhension et même parfois exclusion mais elles constituent également des gisements de croissance très forts. De nouveaux enjeux vont naître comme par exemple les nouveaux modes de gestion de la distribution d'énergie. Le concept de smart grid, de compteur intelligent et les banques de données qui en sont issues en sont une bonne illustration : à terme, on produira ainsi moins d'électricité pour un niveau de service équivalent.

« Certains pays émergents sont plus en avance que nous pour répondre aux défis des mutations économiques »

Clara Gaymard est confiante dans la capacité d'adaptation des pays émergents. Certains d'entre eux sont même en avance. Leur modèle de développement s'est construit dans le contexte actuel en tenant compte de ses nouvelles contraintes et de ses opportunités. A titre d'exemple, GE a imaginé un produit pour répondre au problème d'accès aux soins médicaux dans les favelas au Brésil. Dans ces zones très pauvres et très densément peuplées, l'espace disponible pour la construction de nouveaux hôpitaux est très rare et les établissements aujourd'hui en place sont parfois très éloignés. GE a ainsi conçu une valise portable permettant d'identifier 45 pathologies. En liaison directe avec un hôpital, cette technologie sophistiquée, simple et peu coûteuse permet de réaliser un diagnostic complet dans des zones peu accessibles.

« Les vagues technologiques devant nous sont immenses »

La question de l'emploi au sein de cette nouvelle économie est une inquiétude légitime. En effet, nous vivons aujourd'hui une période de transition au cours de laquelle les grandes entreprises internationales baissent leur nombre de métiers notamment à cause d'une compétition qui fait rage. Néanmoins, en contrepartie, de nouveaux emplois apparaissent. Dans le domaine de la fabrication de matériel d'imagerie médicale, GE innove en créant des nouveaux business modèles sur la base de nouvelles technologies. Par exemple, grâce au cloud computing, GE propose aujourd'hui de fournir gratuitement des machines d'une valeur de plus de 500 k€ en se rémunérant sur la base du tirage de chacune des images qui sont stockées sur ses serveurs pour la somme de 2€. Des opérateurs sont ainsi chargés de répondre à ces demandes ponctuelles.

Clara Gaymard est d'autant plus optimiste que les technologies les plus révolutionnaires sont encore en phase de développement et les vagues de nouvelles technologies à venir sont immenses. Elle reprend l'exemple de la voiture électrique dont les business modèles ne sont pas encore définis mais laissent déjà entrevoir de grandes opportunités. Pour sa part, GE essaie de mettre en place une stratégie de R&D qui réponde à ces défis. Les pôles de recherche sont repartis dans le monde et l'organisation fait en sorte qu'un même produit soit développé en partenariat avec les équipes de différents pays. A ce titre, la France représente un pôle important avec environ 1 000 personnes dédiées. Le crédit d'impôt recherche est un avantage considérable dans ce domaine. La France a acquis une expertise dans l'imagerie médicale, l'énergie et les transports (notamment grâce au partenariat avec Safran pour les moteurs d'avion).

« L'UE n'est plus le naïf du village global »

Concernant la situation de l'Union Européenne (UE), Clara Gaymard estime qu'elle ressort renforcée de la crise. Avec des économies disparates et un respect des règles plus ou moins strict selon les pays, l'€uro a résisté et s'est consolidé pendant la crise. Néanmoins, l'Europe reste encore marquée par de fortes différences. Clara Gaymard distingue 3 grands groupes de pays :

- D'une part les pays du Nord de l'Europe qui sont portés par l'exploitation du pétrole ;
- D'autre part, l'Allemagne qui s'appuie sur un modèle tourné vers l'exportation ;
- Et enfin, l'Europe du Sud (notamment Italie et Espagne) qui sont en train de « digérer » les réformes structurelles qui ont été prises dans des



délais très courts par leurs gouvernements. Au regard de l'actualité, Clara Gaymard a été amenée à s'exprimer sur le partenariat souhaité par le Président Obama entre l'UE et les Etats-Unis. Cette alliance du monde occidental face à la concurrence asiatique est une grande opportunité pour les deux parties. Bien que les négociations s'annoncent compliquées, elle reste convaincue qu'elles aboutiront sur une solution profitable à tous.

Toujours sur le thème de la relation de l'UE avec le monde, Clara Gaymard se félicite de la nouvelle position que semble avoir adopté la Commission avec une approche plus large de l'environnement, pas seulement centrée sur la protection du consommateur européen. L'attitude de Bruxelles vis-à-vis du conflit des panneaux solaires importés de Chine semble en être l'illustration ; l'époque durant laquelle l'UE était le « naïf du village global » semble ainsi être révolue. Bien qu'elle garde une position de principe opposée au protectionnisme, Clara Gaymard pense néanmoins qu'il est légitime de prendre des mesures pour construire une véritable politique industrielle européenne.

En conclusion, Clara Gaymard insiste sur la notion de confiance qu'il faut restaurer. Elle cite ainsi Roosevelt : « Ne me demandez pas ce que l'Etat peut faire pour vous mais plutôt ce que vous pouvez faire pour l'Etat ».

Stéphane Bouvet - Associé
stephane.bouvet@kurtsalmon.com

Guillaume Kosman - Consultant
guillaume.kosman@kurtsalmon.com