

Entretien avec

## Mme Clara Gaymard

Co-fondatrice de Raise, présidente et CEO de General Electric France de 2006 à 2016, Clara Gaymard a auparavant occupé différentes fonctions au sein de la haute administration, notamment celle de présidente de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux. Elle a été également présidente du *Women's Forum* de 2015 à 2018.

### « La vie active, c'est tenter de mettre en acte ce que l'on est »

*À rebours d'une conception strictement économique de la « vie active », réduite à la seule participation au marché du travail, Clara Gaymard en propose une lecture profondément incarnée et exigeante. À partir d'un parcours qui traverse l'État, l'entreprise et l'engagement entrepreneurial, elle défend une conception de l'activité comme mise en mouvement de soi, fondée sur le désir, l'apprentissage et la responsabilité. Dans un contexte marqué par les interrogations des jeunes générations sur le sens du travail, elle invite à déplacer le regard : la vie active ne se reçoit pas, elle se construit — dans l'action, dans l'attention aux autres et dans la capacité à s'inscrire dans quelque chose de plus grand que soi.*

---

**Pouvoirs Locaux :** *L'expression de « vie active » est aujourd'hui souvent réduite à une simple participation au marché du travail. Pourtant, votre parcours traverse l'État, l'entreprise, l'investissement et la transmission. Que signifie, pour vous, être « actif » dans sa vie ?*

**Clara Gaymard :** J'ai coutume de dire qu'il n'y a pas de vie facile, mais que l'on peut rendre sa vie intéressante. On peut choisir de regarder les obstacles, les difficultés, les efforts, les peines, les injustices. Mais c'est aussi une manière de s'empêcher d'avancer.

À l'inverse, la vie est pleine d'opportunités. C'est comme pour apprendre à nager : si l'on ne saute pas dans l'eau, on n'apprendra jamais. C'est cela, la vie.

La vie consiste à se dire que l'on peut toujours apprendre, et même désapprendre. Comme le dit

souvent mon associé : ne pas oser, c'est déjà perdre. Il vaut mieux avancer dans le désordre que piétiner dans l'ordre.

Au fond, pour moi, la vie active consiste à mettre en mouvement son désir intérieur. C'est mettre en mouvement ce que l'on porte en soi. Que l'on soit croyant, athée ou non, nous sommes sur terre pour un temps très court. Ce temps est un matériau qui nous est donné, et nous sommes responsables de ce que nous en faisons.

Bien sûr, nous ne naissons pas tous dans les mêmes conditions. Certains naissent avec de l'argent sans amour, d'autres avec de l'amour sans argent, d'autres sans les deux. Les situations sont profondément inégales. Mais, malgré cela, nous avons devant nous une forme de page blanche — et cette page blanche, nous l'écrivons chaque jour.

La vie active, c'est tenter de mettre en acte ce que l'on est – et, en retour, cela nous aide à devenir ce que l'on est. C'est aussi une manière de se respecter : considérer que l'on n'est pas là uniquement pour revendiquer des droits, mais pour être acteur de son temps.

Ce que je trouve dommage aujourd'hui, c'est que l'on laisse croire aux jeunes que de grands rouages politico-économiques dirigent le monde. Cela est en partie vrai. Mais, à l'endroit où nous sommes, à l'instant où nous sommes, nous disposons d'une capacité d'agir considérable.

Si l'on ne fait que regarder ce qui nous empêche, on finit par perdre du temps.

**Pouvoirs Locaux :** *On entend souvent, notamment chez les jeunes, une quête de sens dans le travail. Comment comprenez-vous cette recherche ?*

**Clara Gaymard :** On entend en effet cette idée : « je cherche du sens ». Bien sûr. Mais, en réalité, le sens, on le met soi-même.

Quelque soit le métier que j'exerce, femme de ménage, comptable, avocat etc je peux le trouver pénible, ou je peux lui donner un sens : rendre un lieu beau et propre, et que les personnes qui y entrent s'y sentent bien, ou savoir que la précision et l'exactitude des chiffres ou des textes est indispensable à la prise de décision...

*Ainsi, pour rendre sa vie intéressante, il faut à la fois la mettre au service de quelque chose de plus grand que soi et, dans le même temps, savoir s'occuper du minuscule.*

Mettre du sens relève donc d'une démarche personnelle : tous les métiers en ont potentiellement. La véritable question est la suivante : quelle intention y met-on ? Lorsque des jeunes me disent : « cela ne donne pas de sens à ma vie », j'ai envie de leur

répondre : quel sens souhaitez-vous donner à votre vie ?

Et, à cet âge, on ne le sait pas nécessairement. Moi-même, à 20 ans, je ne le savais pas. J'avais simplement le désir de travailler pour quelque chose de plus grand que moi : servir l'État, servir mon pays. C'était, pour moi, une manière d'exprimer une forme de gratitude. J'ai eu la chance d'aller à l'école, gratuitement. Dans de nombreux pays, des femmes n'ont pas accès à l'éducation. J'ai reçu cela. Et pouvoir, à mon niveau, contribuer à quelque chose qui me dépasse donnait du sens à mon engagement.

**Pouvoirs Locaux :** *Vous insistez sur l'importance de l'action concrète. Comment penser le rapport au temps dans une trajectoire professionnelle ?*

**Clara Gaymard :** Lorsque l'on est jeune, on cherche à se projeter, souvent à long terme. Mais ce qui importe réellement, c'est de bien accomplir ce que l'on a à faire aujourd'hui.

Je dis souvent aux femmes qui m'interrogent sur mon parcours – notamment sur la manière dont j'ai pu mener une carrière professionnelle tout en élevant neuf enfants – que je ne pense qu'à l'heure d'après : l'instant présent, puis le suivant.

Je me souviens que, lorsque j'attendais mon troisième enfant, alors que mon aîné n'avait pas deux ans, je me suis demandé comment j'allais faire. Puis je me suis dit que cela ne servait à rien d'anticiper ainsi. J'ai donc avancé jour après jour.

Lorsque l'horizon paraît trop vaste, trop difficile, il faut se fixer des échéances plus proches. C'est comme le 100 mètres haies : on ne réussit que si l'on franchit une haie après l'autre. Si l'on pense à la dixième haie dès la première, on est certain d'échouer.

Ainsi, pour rendre sa vie intéressante, il faut à la fois la mettre au service de quelque chose de plus grand que soi et, dans le même temps, savoir s'occuper du minuscule.

**Pouvoirs Locaux :** *Vous évoquez l'importance de « s'occuper du minuscule ». Que recouvre, pour vous, cette expression ?*

**Clara Gaymard :** C'est une expression que j'aime beaucoup, en effet. Le minuscule, c'est le détail, le soin apporté, l'attention, cette considération de l'autre. Chacun, là où il est, peut porter cette attention au minuscule. C'est cela qui donne du sens à la relation, à ce que l'on fait, à ce à quoi l'on travaille. En réalité le soi disant minuscule est ce qui rend nos vies majuscules.

On dit souvent que le climat de travail est aujourd'hui dégradé. C'est vrai pour certains endroits. Mais je crois qu'il ne faut pas se tromper. Il y a, tous les jours, des moments de grâce. Bien sûr, il y a des moments difficiles. Mais il y a aussi des sourires, des échanges, des situations où l'on trouve collectivement une solution à un problème qui paraissait insoluble.

Il y a des moments où, dans une réunion, on parvient à s'accorder sur la nature d'un problème, même si l'on n'est pas encore d'accord sur la solution. Ces moments sont éphémères, mais ils existent – et l'on peut s'appuyer sur eux.

**Pouvoirs Locaux :** *On observe aujourd'hui, notamment chez les jeunes générations, une volonté de distinguer fortement vie personnelle et vie professionnelle. Comment interprétez-vous cette évolution ?*

**Clara Gaymard :** Je ne suis pas certaine que ce soit exactement cela. Je pense plutôt qu'il s'agit d'une génération qui a vu ses parents ou ses grands-parents travailler énormément, parfois au détriment de leur vie familiale, avec des divorces, des déséquilibres. Il y a donc une forme de réaction, une volonté de ne pas se laisser enfermer dans un engrenage.

Il existe, bien sûr, des entreprises où l'ambiance est mauvaise. Mais, très honnêtement, je n'ai jamais vu une entreprise durablement performante avec un climat social dégradé.

Je participais récemment à un échange avec un dirigeant qui expliquait qu'il avait analysé la performance de ses différentes unités en croisant trois dimensions : la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale.

Les entités qui étaient défaillantes sur le plan social et environnemental n'obtenaient pas de bons résultats économiques. À l'inverse, celles qui combinaient performance sociale et performance environnementale étaient aussi les plus performantes économiquement.

Un dirigeant a donc tout intérêt à ce que ses collaborateurs soient engagés, motivés, heureux de venir travailler. Une entreprise n'existe que par les personnes qui la composent. Si l'on se trouve dans une entreprise où le dirigeant se comporte mal, il faut en changer. Mais, dans la majorité des cas, les entreprises sont dirigées par des personnes engagées, conscientes de ces enjeux.

Bien sûr, il y a de l'exigence. Bien sûr, il y a de l'effort. Mais les jeunes font du sport : ils savent ce que signifie l'effort. Ils acceptent l'effort dès lors qu'il a du sens. C'est exactement la même chose dans l'entreprise.



Clara Gaymard

Crédit : SIPA J. Knaub

**Pouvoirs Locaux :** *Vous avez connu des environnements exigeants, y compris dans l'administration. Comment avez-vous traversé les situations difficiles ?*

**Clara Gaymard :** Lorsque je suis entrée dans l'administration, j'ai profondément aimé servir mon pays. Et j'ai aussi rencontré des responsables qui étaient difficiles. J'ai connu des situations injustes, des humiliations. Mais je ne me suis pas arrêtée à cela. Car, si je m'étais arrêtée, ils auraient gagné deux fois : d'abord en ayant été injustes, ensuite en m'empêchant d'avancer.

J'ai donc continué, en quelque sorte, comme si cela ne m'atteignait pas. La culture de l'indignation peut être utile. Mais, une fois que l'on s'est indigné, il faut se poser la question : qu'est-ce que je fais ?

Si l'indignation conduit à se mobiliser, à agir, elle est utile. Si elle sert uniquement à se plaindre, elle ne mène à rien. Quand on a 20 ans aujourd'hui, on vit dans un pays en paix, avec des libertés considérables. Bien sûr, il existe des inquiétudes, des crises. Mais cela a toujours été le cas. Moi-même, à 19 ans, au moment de la guerre entre l'Irak et l'Iran, je me suis demandé s'il était utile de poursuivre mes études. J'avais peur, comme les jeunes ont peur aujourd'hui.

Le monde est instable. Si l'on ne regarde que cela, on ne fait rien. Mais nous n'avons qu'une vie – et cette vie nous appartient.

**Pouvoirs Locaux :** *Vous évoquez souvent l'admiration comme moteur. Est-elle encore possible aujourd'hui ?*

**Clara Gaymard :** L'admiration est un moteur fondamental. Elle commence par l'admiration de la vie elle-même, de la nature, de la complexité du vivant. Ensuite, on peut admirer des personnes, sans pour autant adhérer à tout ce qu'elles sont. On peut admirer une œuvre, une trajectoire, un engagement.

L'admiration, la curiosité, le désir d'apprendre sont des moteurs puissants. Moi, à 66 ans, j'ai toujours autant envie d'apprendre.

Et il y aura toujours des portes qui se ferment. Mais il y en aura d'autres. On peut rester devant une porte fermée en demandant qu'on nous ouvre. Ou bien décider d'aller voir ailleurs.

Dans ma vie, je n'ai pas toujours obtenu ce que je voulais. Mais j'ai reçu autre chose. Et, souvent, cette autre chose s'est révélée meilleure, même si je ne le comprenais pas sur le moment. Les échecs sont importants : ils permettent de se confronter à soi-même, à ce que l'on veut réellement.

Quand on a 20 ans, on ne sait pas forcément qui l'on veut être. Et ce n'est pas grave – c'est même une richesse. On peut changer de voie à 22 ans, à 25 ans, à 30 ans, à 40 ans. Rien n'est figé.

**Pouvoirs Locaux :** *Vous avez évolué dans des environnements différents, notamment anglo-saxons. Quels enseignements en avez-vous tirés, en particulier en matière de management ?*

**Clara Gaymard :** J'ai appris deux choses importantes dans le monde anglo-saxon.

La première concerne le rapport à la vie personnelle. Dans la culture française, on ne parle pas de sa vie privée au travail – et je trouve cela dommage. Aujourd'hui, beaucoup de personnes sont aidants, ont des parents malades, des enfants en bas âge. Le fait de le dire permet de mieux comprendre les comportements, d'être plus tolérant et d'organiser différemment le travail.

Je me souviens que, lorsque je suis arrivée dans une entreprise américaine, un dirigeant très

important s'est absenté pour assister à la remise de diplôme de son fils. Il l'a dit clairement – et cela donne le ton. Reconnaître l'importance des événements personnels est essentiel. Cela évite les malentendus, les absences dissimulées, les tensions inutiles.

Aujourd'hui, lorsqu'un collaborateur me dit qu'il doit partir à 11 heures pour emmener son enfant chez le pédiatre, cela me paraît normal. Je sais qu'il travaille bien, qu'il est engagé – et je le lui dis. Cette transparence est préférable à des arrangements cachés, qui finissent par créer de la défiance.

La seconde chose, c'est que l'on peut être exigeant et bienveillant à la fois. On peut attendre beaucoup de ses collaborateurs, tout en tenant compte de leur réalité personnelle.

**Pouvoirs Locaux :** *Vous avez également connu l'administration publique. Ce type d'environnement vous semble-t-il compatible avec ces évolutions ?*

**Clara Gaymard :** Je ne suis pas certaine qu'il faille opposer de manière trop simple ces différents mondes. Il existe des administrations très différentes. Et, au sein même de l'administration, il y a des marges de manœuvre. Je me souviens que, lorsque j'étais chef de bureau, j'avais trois assistantes aux situations très différentes : l'une avait 18 ans, une autre était mère de quatre enfants, la troisième en avait deux.

Leurs contraintes n'étaient pas les mêmes. J'ai donc décidé d'organiser différemment leurs horaires, en fonction de leurs situations personnelles. L'une venait très tôt et repartait tôt pour s'occuper de ses enfants. Une autre arrivait plus tard et travaillait en soirée. La troisième conservait des horaires plus classiques. J'y ai gagné en amplitude de travail – et elles y ont gagné en qualité de vie. Lorsque j'en ai parlé à la direction des ressources humaines, on m'a répondu : « Je ne veux pas le savoir. » Mais cela fonctionnait.

Il s'agit, au fond, de faire preuve de bon sens. D'éviter de placer les collaborateurs dans des contradictions permanentes. On projette beaucoup sur les dirigeants. Mais, dans la plupart des cas, ce sont des personnes comme les autres, qui peuvent entendre les difficultés – à condition qu'elles soient exprimées clairement.

**Pouvoirs Locaux :** *Si vous aviez aujourd'hui 20 ans, referiez-vous les mêmes choix ?*

**Clara Gaymard :** Je ne sais pas si je commencerais de la même manière. Mais je sais qu'à 20 ans, j'avais envie de comprendre le monde. Les finances publiques, l'économie, la géopolitique m'intéressaient. J'avais envie de servir quelque chose de plus grand que moi. L'administration me permettait cela : participer, à mon niveau, au bien commun. Mais, avec le temps, je me suis rendu compte que l'on peut aussi servir le bien commun dans l'entreprise. Les formes d'engagement sont multiples.

**Pouvoirs Locaux :** *Lorsque vous regardez votre parcours aujourd'hui, avez-vous le sentiment d'avoir construit une carrière ou une forme de vie ?*

**Clara Gaymard :** Je ne me suis jamais posé la question en ces termes. J'ai essayé de faire ce que j'aimais, et de travailler avec des personnes que je respectais.

J'ai connu des échecs, beaucoup d'échecs. On cite souvent Churchill : le succès, c'est aller d'échec en échec avec enthousiasme. Cela me parle beaucoup.

Je n'ai pas suivi une trajectoire linéaire. J'ai tâtonné. J'ai toujours été animée par trois choses : la famille, les voyages et le désir d'apprendre.

Et j'ai aussi toujours ressenti une forme de reconnaissance – l'envie de rendre ce que j'avais reçu. Je pense que c'est ce qui manque aujourd'hui : la conscience de la chance que nous avons. Nous vivons dans un pays en paix, avec des libertés, un accès à l'éducation, à la culture, au sport. Bien sûr, tout n'est pas parfait. Mais les opportunités sont considérables.

Cela ne rend pas la vie facile. Il n'y a pas de vie facile. Mais on peut rendre sa vie intéressante.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURENCE LEMOUZY