

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, UN POSTE STRATÉGIQUE ET D'INFLUENCE, MÊME DANS L'OMBRE

Quelques nominations récentes ont mis les projecteurs sur ce poste souvent resté dans l'ombre et pourtant stratégique et d'influence au sein de l'entreprise. Comment les RH peuvent aider au positionnement du secrétaire général auprès du dirigeant ?



**Blandine
CORDIER-PALASSE**

Présidente Fondatrice
BCP Executive Search

Sous l'impact de la mondialisation et de la transformation digitale, le rôle du secrétaire général redevient important. Traditionnellement, le secrétaire général était l'homme du président. Aujourd'hui, face à la complexification des organisations, les entreprises qui ont à nouveau choisi d'avoir un secrétaire général font de ce poste un pivot, même s'il est à géométrie variable selon les organisations.

Très proche du président ou dirigeant, à la fois conseiller stratégique, politique et chef d'orchestre, il assure la coordination entre nombre de fonctions opérationnelles et support, avec une vision stratégique, organisationnelle, managériale, ce qui montre bien tout le challenge de ce poste. Parfois homme ou femme de l'ombre mais toujours diplomate et fin négociateur, ce profil d'exception est un atout de poids pour aider l'entreprise à gagner en agilité, en fluidité afin de réussir sa transformation organisationnelle et numérique.

Dans certains secteurs d'activité - technologiques ou réglementés - on voit fréquemment des énarques ou hauts fonctionnaires à ces postes. Laurent Vallée, secrétaire général de Carrefour, est en charge des directions juridique, développement durable, affaires publiques, audit et de la Fondation Carrefour. Nous constatons que des profils comme le sien, qui combinent ENA et école de commerce, au parcours alternant service public et entreprises privées, sont très demandés.

Également facteur de recrutement, la complexification croissante de l'environnement réglementaire international et de la gouvernance

Les pressions de la gouvernance et la forte croissance des exigences en termes d'éthique et de compliance entraînent un intérêt croissant pour ce poste.

Le besoin accru pour les dirigeants d'entreprise d'avoir un conseiller de confiance pour gérer la gouvernance, faire le lien entre le conseil et la direction, accompagner le développement international requiert des profils plus juridiques. Ainsi Anne-Sophie Le Lay, ex directeur juridique de Renault, vient d'être nommée secrétaire générale d'Air France.

La fulgurante évolution de la culture de la compliance, du risk management – et in fine du risque d'image et de réputation – requiert à la fois multi-expertise et multi-expériences afin d'être capable d'instaurer une solide coordination au sein de l'entreprise. Isabelle Simon, secrétaire générale de Thalès, a été avocate au barreau de New York et Paris puis banquier conseil chez Goldman Sachs. Diplômée de Sciences Po, HEC et Harvard, elle illustre cette tendance.

Le rôle des RH dans le positionnement de la fonction de secrétaire général auprès du dirigeant

Le RH connaît la culture, l'organisation, les enjeux de son entreprise et sera donc moteur pour déterminer le profil adapté et valider le périmètre de missions du futur secrétaire général. En effet, selon la taille de l'entreprise, le périmètre d'activité peut varier fortement. Ainsi, dans des ETI on voit des secrétaires généraux qui sont également DAF ou DJ, ce qui rend leur fonction à la fois plus passionnante et plus efficiente puisqu'il est à même de juger les risques et les actions à entreprendre pour sécuriser le développement de l'entreprise.

Dans les grands groupes, créer ou redimensionner le poste de secrétaire général dépend de facteurs tant exogènes que liés à la culture et l'ambition de l'entreprise : là encore, si nous, recruteurs, pouvons avoir un rôle de conseil, c'est auprès des maîtres du sujet que sont le dirigeant et son DRH. ●