

Secrétaire général : l'homme de confiance

MARIE-SOPHIE RAMSPACHER - LES ECHOS | LE 20/10/2014



Alors que Jean-Yves Battesti et Olivier Bourges prennent leurs fonctions de secrétaire général - respectivement de DCNS et de PSA -, le poste recouvre des réalités différentes : conseiller occulte pour les uns, facilitateur pour les autres.

A l'Elysée et dans les ministères, le secrétaire général est un homme puissant - rarement une femme. Les entreprises ne ménagent pas toutes une place à cette fonction, mais lorsqu'elle existe, elle est stratégique. « *Le secrétaire général simplifie la vie du président qui lui délègue certains "direct reports" (achats, supply chain, etc.) et lui sous-traite certaines affaires* », décrit Emeric Lepoutre, responsable de la practice board et gouvernance d'Eric Salmon & Partners. A contrario, lorsque le grand patron supprime la fonction, cela trahit sa soif de contrôle : en prenant les commandes d'Accor en 2013, Sébastien Bazin a éliminé le secrétaire général, privilégiant des relations directes avec chaque patron de marque et chaque fonction support. « *La complexification constante de l'environnement réglementaire, de la compliance et de la gouvernance a redonné du poids et du lustre à une fonction qui s'était assoupie* », estime Caroline Golenko, associée chez CTPartners. C'est en effet dans les secteurs d'activités complexes, ultraréglementés tels que les télécoms, la pharmacie, l'énergie et les technologies sensibles que la fonction se fait incontournable. Si un tiers des entreprises du SBF 120 n'ont pas encore de secrétaire général, « *elles changeront d'avis, car c'est un facteur d'efficience* », selon Emeric Lepoutre.

Un conseiller éclairé

De fait, les profils choisis pour ce fauteuil sont exceptionnels. Olivier Henrard, le secrétaire général de SFR, en charge des dossiers réglementaires, des questions juridiques et des affaires publiques est un ancien conseiller de Nicolas Sarkozy. L'énarque a succédé l'an dernier à Philippe Logak, appelé par l'opérateur en 2010 pour créer le poste. Lui-même X-Mines, ancien avocat, Philippe Logak a été choisi par Jean-Bernard Lévy (qui prendra bientôt la tête d'EDF) pour redessiner les contours d'une fonction, un temps supprimée chez Thales. « *Les énarques sont de bons conseillers, car ils sont dotés d'un sens politique aigu. Lorsqu'ils sont passés par l'entreprise, ils excellent dans ce rôle de métronome* », éclaire Emeric Lepoutre. Le profil des hommes de loi est également récurrent. Frédéric Crépin, le secrétaire général de Vivendi, est une ancienne peinture des barreaux de Paris et de New York. Son périmètre est

toutefois arrêté au secrétariat du conseil et à la direction juridique, à l'instar de son homologue de Bouygues. « *La fonction prend des contours divers et variés. Parfois, le rôle de directeur administratif et financier prédomine, d'autres s'attachent au renforcement de la gouvernance. Tout dépend de l'activité, de l'organisation interne et des enjeux en cours* », confirme Alain Chaigneau, secrétaire général de GDF Suez, dont le périmètre est large (compliance, éthique, direction juridique, immobilier, logistique, sécurité etc.).

Une mission régalienn

Chez PSA, Olivier Bourges, qui a lui aussi écopé d'un vaste champ (juridique, relations institutionnelles, immobilier, audit, contrôle interne, risques), doit son poste à sa proximité avec Carlos Tavares, côtoyé chez Renault-Nissan, et à ses connexions avec Bercy. « *Dans ces entreprises, une grande part de leurs responsabilités consiste à faire la jonction avec l'Etat* », souligne Caroline Golenko. Alors que Dongfeng et l'Etat français sont récemment entrés au capital de PSA, Carlos Tavares attend de cet ancien de l'Agence des participations de l'Etat un sans-faute avec les nouveaux actionnaires. Autre exemple, celui de Jacques Le Pape, arrivé chez Air France-KLM comme secrétaire général. Rien ne le prédestinait à endosser cette fonction nouvellement créée - impliquée récemment dans la gestion de la grève - si ce n'est sa proximité avec le PDG, Alexandre de Juniac, et son entregent avec les ministères. « *Le secrétaire général est avant tout l'homme de confiance du président, il intervient aussi en tant que conseil avec une approche transverse* », remarque Emeric Lepoutre. « *Le secrétaire général recueille les secrets d'un groupe* », confirme Alain Chaigneau. « *Sa fonction est régalienn. Il fixe le cadre dans lequel l'entreprise est managée, veille à l'éthique, à la discipline. Son lien avec les membres du conseil et l'Etat lui confère une certaine autorité.* »

Un pied dans les affaires

Parfois, son action est aussi opérationnelle que celle d'un patron de pays, notamment lorsqu'il s'agit de sécuriser l'action du groupe : « *Chez SFR, je négociais directement avec des clients. Aujourd'hui, pour Thales, la gestion de projets à l'international implique d'appréhender les enjeux opérationnels et d'embrasser la stratégie du groupe* », précise Philippe Logak, qui confirme qu'aucun portefeuille ne se compare. « *Pour ma part, la mission de coordination et de fluidification de l'organisation prédomine.* » De fait, chez Bouygues Telecom, Didier Casas, le secrétaire général, occupe parallèlement le poste de porte-parole. Une double casquette rarissime. « *Homme de l'ombre, il n'a pas vocation à s'exposer parce qu'il traite de sujets confidentiels* », insiste Emeric Lepoutre. Reste que ce rôle de facilitateur n'a pas encore convaincu tous les états-majors. Ni Alstom, ni Schneider Electric, ni Renault, ni Kering n'ont de secrétaire général.●

Marie-Sophie Ramspacher

sur web, mobile et tablette

-50%*