

Guillaume APPÉRÉ

Préface d'**Angeles Garcia-Poveda**
Présidente du conseil d'administration de Legrand

Postface de **Catherine Poletti**
Cofondatrice et présidente d'UTMB Group

AVANCER

Petites et grandes histoires
du secrétaire général en entreprise



**DEBATS
PUBLICS**

AVANCER

Petites et grandes histoires
du secrétaire général en entreprise

Guillaume Appéré

Préface d'Angeles Garcia-Poveda

Présidente du conseil d'administration de Legrand

Postface de Catherine Poletti

Fondatrice et présidente d'UTMB Group

AVANCER

Petites et grandes histoires
du secrétaire général en entreprise

***«Quand les grimpeurs observèrent de loin
les premières pentes de l'Everest,
tout était obstacle. C'est en avançant
qu'ils trouvèrent des passages.»***

*Alain, Les Vertus théologiques,
Propos du 26 novembre 1921*

PRÉFACE

Par **Angeles Garcia-Poveda,**
Présidente de Legrand SA

Je n'ai jamais été secrétaire générale moi-même. Ma carrière m'a menée vers le conseil, les ressources humaines, le management et les conseils d'administration, mais jamais dans ce rôle aux contours mouvants. Cela ne m'a pas empêchée, au fil des années, d'observer combien la présence – ou l'absence – d'un secrétaire général a un impact considérable dans la vie de certaines entreprises. Il s'agit d'un rôle extrêmement central, mais paradoxalement mal connu : il n'existe pas de définition unique de ce poste aux titres multiples. On croit parfois saisir la fonction en la comparant à sa version dans le secteur public – le secrétaire général d'un ministère ou de l'Élysée ; mais dans l'entreprise, elle ne se laisse jamais enfermer dans un organigramme. Elle n'existe que comme la résultante de trois

forces qui la façonnent : l'individu qui l'exerce, le patron auquel il se rattache et la structure complexe qui rend son intervention nécessaire.

Tout d'abord, il y a l'individu. C'est la personne qui fait le poste et non l'inverse. Dans certains groupes, le SG incarne une forme de puissance opérationnelle ; dans d'autres, il occupe un espace d'influence sans responsabilité directe. Tout dépend de sa capacité à se positionner, à comprendre les lignes de tension, à tisser des liens solides de confiance et d'influence avec celles et ceux qui détiennent les leviers – patrons de *business units*, responsables des comptes de résultat, directions fonctionnelles...

Ensuite, il y a le patron : la fonction s'écrit toujours « en creux » du directeur général. Le SG naît précisément là où le CEO a besoin de traduire une intention stratégique en mouvement opérationnel. La façon dont un dirigeant positionne son SG et la liberté et l'autonomie qu'il ou elle lui octroie sont absolument décisives pour son succès.

Enfin, il y a l'organisation. Les organisations matricielles, de plus en plus répandues, adorent les SG. Plus l'entreprise se complexifie en multipliant les lignes de métier, les géographies et les systèmes de décision, plus le besoin de coordination transverse se manifeste. J'ai vu des structures changer de centre de gravité selon les cycles : le pouvoir peut osciller selon les périodes entre le siège et les géographies, par exemple. Dans ce mouvement perpétuel, le SG est souvent la personne qui sait maintenir de la cohérence. Le CEO reste évidemment le chef d'orchestre, mais s'appuyer sur un SG peut lui permettre de démultiplier son impact et de mettre sa partition en musique plus efficacement.

C'est pourquoi le secrétaire général exerce avant tout un rôle d'influence, bien plus qu'un rôle de gestion hiérarchique. Dans certaines organisations, il gère des équipes importantes ; dans d'autres, il n'en a presque pas. Mais, partout, il détient la responsabilité implicite d'être un catalyseur : faire avancer des sujets qui ne lui

appartiennent pas, porter des projets transversaux, traduire une idée en trajectoire concrète. Il ne commande pas : il relie. Il ne tranche pas toujours : il fluidifie. Pour cela, une posture particulière est requise, qui combine autorité naturelle, humilité, sens du service, curiosité, pragmatisme et agilité.

Ce qui distingue les SG qui réussissent, c'est d'abord une discipline simple mais exigeante : dire ce qu'ils font et faire ce qu'ils disent. Le SG doit incarner un esprit de service des fonctions et des entités du groupe. Il doit être identifié comme un apporteur de solutions, pas comme un empêqueur de tourner en rond. Dans toutes les entreprises où j'ai vu ce rôle s'installer durablement, j'ai retrouvé cette combinaison de transparence, de finesse, et (qualité rare mais décisive) de sens de l'humour, qui ouvre tant de portes sur le terrain.

Et pourtant, la fonction n'a pas toujours bonne presse. On l'a vue caricaturée en *consigliere* du

CEO, en œil de Moscou, en ministre sans portefeuille, ou en figure floue dont la transversalité serait le signe d'un manque de responsabilités réelles. Dans les organisations où la fonction est récente, le SG démarre souvent avec un déficit de confiance. Il doit prouver son utilité avant d'être reconnu. Et c'est encore plus vrai lorsqu'il vient de l'extérieur : il entre dans une maison dont il doit apprendre les codes et les véritables circuits de décision.

Mais le point le plus important est sans doute celui-ci : plus le poste est flou, plus il faut être clair sur les objectifs. La performance d'un directeur financier peut se mesurer à un bilan ou un compte de résultat, celle d'un directeur commercial à un chiffre d'affaires. Celle qui relève du SG n'a pas toujours d'indicateurs évidents. Afin de compenser l'indétermination constitutive de la fonction, il ou elle doit donc créer sa propre clarté : définir des indicateurs mesurables, rendre visibles ses contributions, expliciter son

impact aux yeux du CEO, de ses pairs et de toute l'organisation.

Pourquoi alors certaines entreprises (comme Legrand) n'ont-elles pas de SG ? Parce que ce sont l'organisation et sa culture qui dictent les besoins. Dans mon expérience, le rôle du SG apparaît souvent quand il faut réduire la taille du réseau de reports directs au CEO, gérer des projets de transformation complexes qui viennent se rajouter à un agenda stratégique déjà chargé ou créer un autre canal de décision. Dans certains groupes industriels, nous préférons parfois un COO fort, qui a la main sur les opérations. Dans d'autres environnements (Orange, Publicis), la dimension fonctionnelle et la transversalité justifient pleinement l'existence d'un SG. Il n'y a pas de formule universelle : seulement des réponses adaptées à un contexte.

Pourtant, une tendance semble indiscutable : le nombre d'entreprises dotées d'un SG augmente.

La complexité croissante rend cette fonction plus pertinente, en Europe comme ailleurs car on demande désormais aux entreprises de remplir des missions multiples, qui dépassent largement les systèmes nerveux traditionnels. Dans les années 1980, une grande entreprise reposait sur quelques piliers fonctionnels comme la finance, les RH, l'IT. Puis sont arrivés la RSE, la compliance, le digital, maintenant l'IA, l'industrie 4.0... Les organisations deviennent plus riches, mais aussi plus lourdes. Chaque nouvelle couche ajoute un nouveau besoin de coordination transversale nécessaire pour garantir la cohérence de l'ensemble.

Dans un monde où les entreprises sont sommées de faire toujours plus et plus vite, cette fonction est, à mon sens, appelée à prendre encore plus d'importance. Le SG est façonné par la réalité : il naît là où l'organisation devient trop complexe pour être dirigée en silos. Il se déploie là où les sujets ne trouvent plus d'ancrage naturel. Il s'impose là où la complexité doit être

PRÉFACE

clarifiée. Au fond, le SG est celui qui fait circuler l'énergie là où elle se perd, qui permet aux idées de ne pas mourir dans les couloirs, qui garantit que les bonnes intentions deviennent des actes.

Bonne lecture !

INTRODUCTION

L'idée qu'on se fait de l'entreprise et de ses postes clés est souvent approximative. Dans le débat public et politique, on observe une forme d'incompréhension mutuelle entre le public et le privé. Quand on est étudiant ou qu'on débute sa carrière professionnelle, on a parfois une image erronée ou floue de la réalité concrète des firmes. Pour les salariés eux-mêmes, la structure et les enjeux de l'ensemble du groupe sont parfois biaisés par la perspective qu'on en a depuis son expertise propre, son champ de spécialité, son parcours. Rares sont les postes qui donnent une vision périphérique sur les enjeux transversaux des entreprises, *a fortiori* lorsque celles-ci atteignent une certaine taille critique, en étendant leur activité sur plusieurs continents et plusieurs secteurs commerciaux.

Mon second constat est qu'il existe, comme dans la seconde loi de la thermodynamique, un principe d'entropie spécifique aux organisations humaines de grande taille. Si l'on perçoit facilement les éléments extérieurs auxquels une entreprise doit faire face pour demeurer en croissance – la concurrence, la régulation, les coûts, le recrutement, la stratégie, l'innovation technologique, les acquisitions... –, on a plus rarement conscience des lourdeurs qui peuvent venir de l'intérieur même de celle-ci, et s'amplifier à mesure que la taille de la structure augmente : le poids des « *process* », les mystères de la gouvernance, la force des habitudes, qui crée des biais et met des bornes à l'inventivité, ou encore la mauvaise communication interne entre des directions qui s'apparentent souvent à des « silos ».

J'ai voulu écrire ce livre pour éclaircir une fonction aussi cruciale que méconnue : celle qui, au sein de l'entreprise, a précisément pour mission de créer de la transversalité et de dépasser les rigidités structurelles pour *faire avancer* les choses.