

La fonction de Secrétaire général.e : plaque tournante de la gouvernance

*Parole à **Pierre Oberson**, à la tête du secrétariat du CA, des affaires juridiques et réglementaires, de la communication, des affaires publiques, de la gestion des risques et des participations du **groupe E**, avocat de formation et intervenant à notre atelier des Secrétaires de CA de l'**ACAD**. Il insiste sur la fonction de Secrétaire en tant que clé de voûte permettant à l'organe suprême de mieux décider et communiquer.*

Un rôle charnière et triangulaire

Pour Pierre Oberson, la première spécificité réside dans la **relation triangulaire** qu'il orchestre entre la présidence, la direction générale (DG) et le secrétariat ; un vaisseau à trois postes de pilotage qu'il faut maintenir en parfait alignement stratégique et informationnel. Cette proximité permet d'anticiper les besoins du CA, de fluidifier la préparation des séances et de désamorcer les divergences dès l'amont.

Cinq visages complémentaires

Le praticien décline ensuite la fonction en **cinq rôles imbriqués** :

1. **Conseiller·ère** : garant·e d'analyses sûres, de conseils intelligibles et d'un regard indépendant dans l'intérêt du groupe.
2. **Facilitateur·rice** : « huile dans les rouages », déchargeant président et DG de tâches transférables et harmonisant les flux d'information.
3. **Gardien·ne** du temple : veille à la conformité, à l'éthique et à la prévention des risques pénaux ou réputationnels.
4. **Soutien** : centre de coût assumé, mais créateur de plus-value par des solutions pragmatiques et créatives.
5. **Leader / animateur·rice** : moteur des processus du CA, ambassadeur·rice auprès des parties prenantes internes et externes.

Les qualités requises

Pour endosser ces habits multiples, plusieurs compétences cardinales s'imposent :

- **Expertise juridique et réglementaire** pour sécuriser chaque décision.
- **Capacité de synthèse** et esprit pédagogique, afin de transformer une matière technique en messages intelligibles par des administrateurs souvent non-spécialistes.
- **Vision transversale** : Groupe E fédère a de nombreuses participations – immobilières, industrielles, énergétiques – et le.la Secrétaire doit conserver la vue d'ensemble sans perdre le sens du détail.
- **Sens politique et diplomatie** pour naviguer entre les intérêts parfois divergents du CA, de la DG, des régulateurs et des médias.
- **Indépendance d'esprit** : « dire non » lorsqu'une option expose le groupe à un risque démesuré, tout en proposant des alternatives créatrices de valeur.

Des enjeux en mutation rapide

1. **Complexité organisationnelle** : la multiplication des participations impose une gouvernance homogène, des règlements d'organisation cohérents et un reporting fiable. Pierre Oberson insiste sur le rôle du·de la Secrétaire dans la diffusion de bonnes pratiques et dans l'accompagnement des présidents de filiales.
2. **Pression réglementaire** : entre législation énergétique, normes ESG ou nouvelles attentes des autorités de surveillance, la fonction exige une veille juridique permanente et une capacité d'adaptation rapide.
3. **Gestion des risques** : cyber-menaces, volatilité des marchés de l'énergie, évolutions climatiques ; le secrétariat coordonne cartes de risques et plans de mitigation, tout en assurant une information claire au CA.
4. **Transparence et réputation** : dans un environnement médiatique instantané, le·la Secrétaire général.e s'érige en « voix de la raison », vérifiant la cohérence des messages externes et préservant la crédibilité de l'entreprise.
5. **Digitalisation** : la dématérialisation des dossiers de CA améliore la traçabilité mais soulève des défis de sécurité ; le·la Secrétaire pilote ces chantiers technologiques.

Conclusion

« Être Secrétaire général.e, c'est avant tout conjuguer la rigueur à un faisceau de qualités très concrètes, notamment : **anticipation** pour éclairer le CA avant que les enjeux n'émergent, **organisation** méthodique d'informations toujours plus abondantes, **discrétion absolue** qui protège la confiance, **précision** dans chaque note ou procès-verbal, **vérification** permanente des faits et des risques, **polyvalence et vue d'ensemble** pour relier métiers, participations et parties prenantes, enfin **curiosité** indispensable à la veille réglementaire et technologique. En réunissant cet éventail de compétences, le·la Secrétaire général·e devient le nœud solide qui articule et potentialise le travail du Conseil d'administration, l'aidant à déployer toute sa valeur ajoutée dans l'intérêt de l'entreprise et de l'ensemble des parties prenantes, transformant ainsi la complexité en valeur durable.