

Chief of Staff, la nouvelle clé de voûte des entreprises ?

Un partenariat gagnant pour
les profils à haut potentiel,
les dirigeants et les entreprises

Introduction

Introduite dans la hiérarchie militaire américaine au 19^{ème} siècle et codifiée par la création du poste de *Chief of Staff of the Commander in Chief* durant la Seconde Guerre Mondiale, la fonction de *Chief of Staff* fait son apparition officielle dans le monde politique en 1953, à l'initiative du président Eisenhower¹. Véritable institution, le *White House Chief of Staff* désigne depuis lors le leader de l'administration présidentielle américaine. En charge de l'agenda du Président des États-Unis, il le conseille également en matière de politique intérieure. Désormais largement répandue au sein de l'administration américaine, la fonction de Chief of Staff connaît également un succès croissant au sein du secteur privé américain depuis une vingtaine d'années.

Plus récemment importée en France, elle fait écho à une longue tradition militaire et politique, à mi-chemin entre l'ancien officier d'ordonnance et les fonctions de chef et de directeur de cabinet politique qui sont les figures archétypales et structurantes, autour desquelles s'organisent la majorité des cabinets politiques français. Ce sont aussi les métiers dont la fonction de Chief of Staff en entreprise se rapproche le plus, à ceci près que celui-ci concentre entre ses mains les attributions des deux fonctions. Comme le directeur de cabinet, le Chief of Staff accomplit souvent un travail de fond, de conseil et de suivi des dossiers stratégiques.

En parallèle de cette dimension technique, la fonction concentre des missions plus opérationnelles et logistiques, comparables à celles d'un chef de cabinet. Véritable facilitateur de la vie du CEO, le Chief of Staff a pour objectif l'optimisation du « temps de cerveau » du dirigeant en prenant en charge des responsabilités majeures telles que le tri et la priorisation des enjeux, la communication interne et externe ou encore la préparation des rendez-vous.

De plus en plus structurée à mesure qu'elle se généralise au sein des entreprises françaises, la fonction de Chief of Staff traverse encore une période que l'on pourrait qualifier d'expérimentale, au cours de laquelle les dirigeants comme les Chief of Staff eux-mêmes continuent d'esquisser ses contours pour l'adapter aux besoins des entreprises.

Quels sont les principaux ressorts et enjeux de cette fonction clé ?

Dans cette étude inédite, nous verrons ainsi que le métier de Chief of Staff est une fonction en plein essor, en cours d'institutionnalisation dans les entreprises françaises, puis nous mettrons en évidence que si le Chief of Staff est toujours un prolongement du dirigeant, il s'agit d'un métier polymorphe qui arbore des contours fluctuants en fonction des entreprises et des besoins rencontrés par les dirigeants. Enfin, nous constaterons que les perspectives de carrière des Chief of Staff varient, entre tremplin et objectif de carrière en soi.

¹ *Chief of Staff: 25 years of managing the Presidency*, Samuel Kernell ; Samuel L. Popkin, 2022

Sommaire

1	Une fonction en plein essor	4
1.1	Un métier bien établi aux États-Unis	5
1.2	Une institutionnalisation en marche dans les entreprises françaises	9
2	Un prolongement multiforme du dirigeant	14
2.1	Des parcours qui favorisent une rapide mise en action au service du dirigeant et de l'entreprise	15
2.2	Si les attributions varient selon la relation construite avec le dirigeant et ses besoins, des idéaux-types se détachent	18
	Devenir Chief of Staff	24
	Interview croisée de Grégoire Kopp, Fondateur de GRK Impact&Comms, et Yahya Fallah, co-fondateur de Seven	
3	Une fonction tremplin, parfois un objectif de carrière en soi	26
3.1	Une fonction exigeante et particulièrement formatrice	27
3.2	Un accès aux rouages internes qui ouvre la voie à des postes de direction	29
3.3	Un objectif de carrière en soi pour des profils seniors	33

1

**UNE FONCTION
EN PLEIN ESSOR**

1.1 Un métier bien établi aux États-Unis

Une fonction très institutionnalisée dans les grandes organisations publiques et privées

Des start-ups de la Silicon Valley aux plus grandes organisations, le succès rencontré par la fonction de Chief of Staff aux États-Unis s'explique notamment par le modèle de gouvernance des entreprises américaines, où le CEO est également le président du conseil d'administration². Au regard de l'amplitude de ses missions, le recrutement d'un bras droit s'impose dès lors comme une nécessité pour le dirigeant désireux de pouvoir se focaliser pleinement sur la dimension exécutive de sa fonction.

Actuellement, environ 4 700 Chiefs of Staff sont en activité aux États-Unis, parmi lesquels 68 % d'hommes et 32 % de femmes³. Leur présence au sein des entreprises est étroitement corrélée à la taille de ces dernières puisque les trois quarts d'entre eux travaillent au sein de sociétés de plus de 1000 salariés, contre seulement 2 % dans les entreprises dénombrant moins de 50 salariés. Par ailleurs les Chiefs of Staff sont particulièrement bien représentés dans le secteur public et l'administration où travaillent 60 % d'entre eux contre 27 % dans le secteur privé.

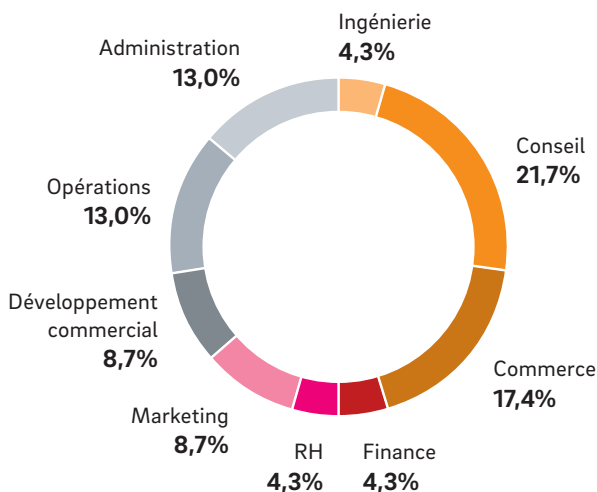
Alors que les entreprises du Fortune 500 embauchent un Chief of Staff sur cinq, les secteurs au sein desquels les Chiefs of Staff sont les plus présents sont la technologie (12 %), les organisations gouvernementales (10 %), la finance (10 %), l'éducation (9 %) et la santé (8 %)⁴. Particulièrement significative, l'évolution à la baisse du taux de chômage de la profession permet de rendre compte d'une augmentation de la demande de

recrutement en faveur de ces professionnels au cours de la dernière décennie : ils étaient seulement 1,72 % à ne pas occuper d'emploi en 2019 contre 4,37 % en 2010⁵.

Des parcours orientés Sales et Ops

Les Chiefs of Staff américains présentent une forte diversité de parcours professionnels. Si les anciens consultants sont fortement représentés (21,7 %), la voie commerciale se distingue notablement avec 17,4 % de profils Sales, suivie de 13% de profils Ops⁶. Ces chiffres tendent à mettre en évidence la valorisation des soft skills dans le recrutement des Chiefs of Staff outre-Atlantique⁷. → A

A | Les domaines d'expertise des Chiefs of Staff américains avant d'occuper leurs postes actuels



Source : The 2020 Chief of Staff Survey Results, Koan, 2020.

2 <https://www.lecho.be/entreprises/general/le-chief-of-staff-nouveau-bras-droit-du-ceo-belge/10395190.html>

3, 4, 5 *Chief of staff demographics and statistics in the US*, Zippa

6, 7 *The 2020 Chief of Staff Survey Results*, Koan, 2020.

Des profils seniors, qui changent souvent d'employeur et passent aisément du public au privé

Les profils seniors sont très répandus parmi les Chiefs of Staff américains : 9 sur 10 ont plus de 40 ans et leur âge moyen est de 52 ans⁸. Le parcours universitaire de ces Chiefs of Staff tranche avec leur niveau de responsabilité puisque seulement 63 % d'entre eux détiennent un bachelors et qu'ils ne sont qu'un sur cinq à être diplômés d'un master⁹.

La profession se caractérise également par une forte volatilité : près de la moitié des Chiefs of Staff ne restent en poste qu'entre un et deux ans et ils sont 16 % à quitter leur poste avant la fin de la première année. Seuls 17 % d'entre eux occupent leur poste pour une période supérieure à trois ans¹⁰. Cette situation s'explique en partie par la forte perméabilité entre le secteur public et le secteur privé, et l'offre de postes qui en découle. En effet, à l'inverse de la France, où la fonction de directeur de cabinet est très spécifique à la sphère publique, il n'existe pas de réelle distinction entre la nature des fonctions exercées par un Chief of Staff travaillant dans l'administration et un Chief of Staff exerçant au sein du secteur privé aux États-Unis¹¹.

Des responsabilités multiples qui dépendent de l'organisation et des besoins du dirigeant

Extrêmement polymorphe, la fonction de Chief of Staff revêt des réalités différentes en fonction de la nature de l'organisation et des besoins du dirigeant. L'adaptabilité est donc le maître mot. Sarah Sefton, Chief of Staff chez SnapLogic, résume la situation en ces termes : « *Si vous avez besoin d'une to-do list précise et d'un poste taillé sur mesure, la fonction de Chief of Staff n'est sans doute pas pour vous car la flexibilité et la capacité à se projeter dans n'importe quelle problématique sont indispensables.*¹² »

8, 9, 10 *Chief of staff demographics and statistics in the US*, Zippa.

11, 12, 13 *The 2020 Chief of Staff Survey Results*, Koan, 2020.

« Si vous avez besoin d'une to-do list précise et d'un poste taillé sur mesure, la fonction de Chief of Staff n'est sans doute pas pour vous car la flexibilité et la capacité à se projeter dans n'importe quelle problématique sont indispensables. »

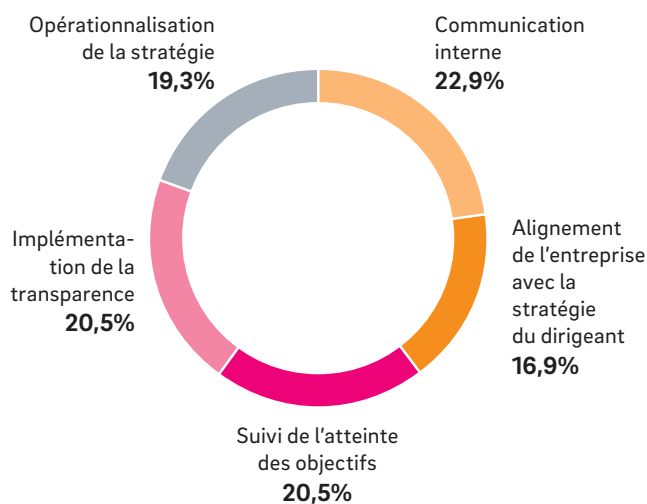
Sarah Sefton, Chief of Staff chez SnapLogic

En dépit de cette forte diversité inhérente au métier de Chief of Staff, il existe un socle commun de missions. Ainsi, selon un sondage conduit par Koan, les responsabilités les plus répandues sont la communication interne (22,9 %), le soutien à l'atteinte des objectifs (20,5 %) et l'implémentation de la transparence au sein de l'organisation (20,5 %). → **B**

Les missions principales des Chiefs of Staff américains s'articulent donc essentiellement autour de l'optimisation du temps, de l'amélioration de la circulation de l'information et de celle de l'efficacité des processus décisionnels. Cette prédominance de la mise en œuvre de la stratégie sur la conception de la stratégie en tant que telle est attestée par 64 % des Chiefs of Staff américains¹³.

Selon Patrick Aylward, vice-président et Chief of Staff chez Horizon Blue Cross Blue Shield of New Jersey, le Chief of Staff est un « *contrôleur aérien* » au service du dirigeant et de l'équipe de direction. Il est la courroie de transmission entre l'équipe de direction et l'ensemble de l'organisation. C'est également un sparring partner

B | Les missions des Chiefs of Staff américains



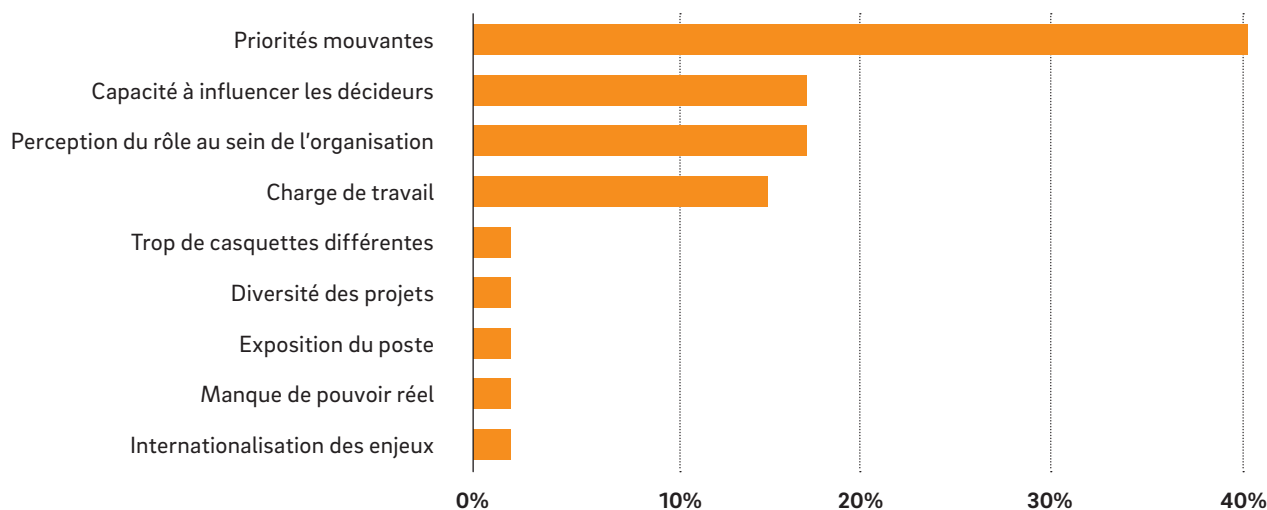
doublé d'un confident, qui doit être capable de se muer en diseur de vérité lorsque le dirigeant requiert un point de vue objectif et honnête¹⁴.

Cependant, tous les dirigeants d'entreprise n'ont pas besoin d'un Chief of Staff et le rôle n'est pas adapté à toutes les cultures d'entreprise.

Ancienne directrice du personnel à la Maison Blanche, Liza Wright a identifié trois signaux d'alerte susceptibles d'attirer l'attention d'un CEO sur la nécessité d'embaucher un Chief of Staff : une préoccupation au sujet de la productivité, une mauvaise circulation de l'information entraînant un retard décisionnel et trop de temps consacré aux allers-retours et au suivi. Selon elle : «*Si le dirigeant éprouve ces zones d'insatisfaction, recruter un Chief of Staff pourrait bien être la meilleure solution*». → C

14 *The Case for a Chief of Staff*, Dan Ciampa, Harvard Business Review.






C | Les principaux défis rencontrés par les Chiefs of Staff américains



Source : *The 2020 Chief of Staff Survey Results*, Koan, 2020.

Carte d'identité comparative des Chiefs of Staff États-Unis vs France

En France, une fonction plus féminisée, occupée par des profils plus jeunes et plus diplômés

	<u>ÉTATS-UNIS</u>	<u>FRANCE</u>
 Nombre de Chiefs of Staff tous secteurs confondus	4 700	800
 % d'hommes	68%	56%
 % de femmes	32%	44%
 Âge des Chiefs of Staff	90% ont de plus de 40 ans	78% ont moins de 40 ans
 % ayant un niveau d'études Master	20%	97%

1.2 Une institutionnalisation en marche dans les entreprises françaises

Une fonction en voie de développement

En France, la fonction de Chief of Staff se caractérise encore par une forte hétérogénéité, et la représentation de la fonction varie considérablement en fonction des secteurs d'activité. Ainsi, c'est dans la Tech qu'on retrouve le pourcentage le plus élevé de Chief of Staff : 35 % d'entre eux y exercent actuellement. La finance et les assurances viennent ensuite (18 %) suivie de l'industrie (17 %). → D

La dénomination de ce poste peut varier suivant les cultures organisationnelles : Chief of Staff, directeur de cabinet ou encore chargé de mission auprès du CEO, mais ces termes recouvrent des fonctions très similaires, regroupées sous le vocable Chief of Staff dans cette étude.

15 *Le Club Chief of Staff*, Scrapping LinkedIn, Roland Berger 2022.

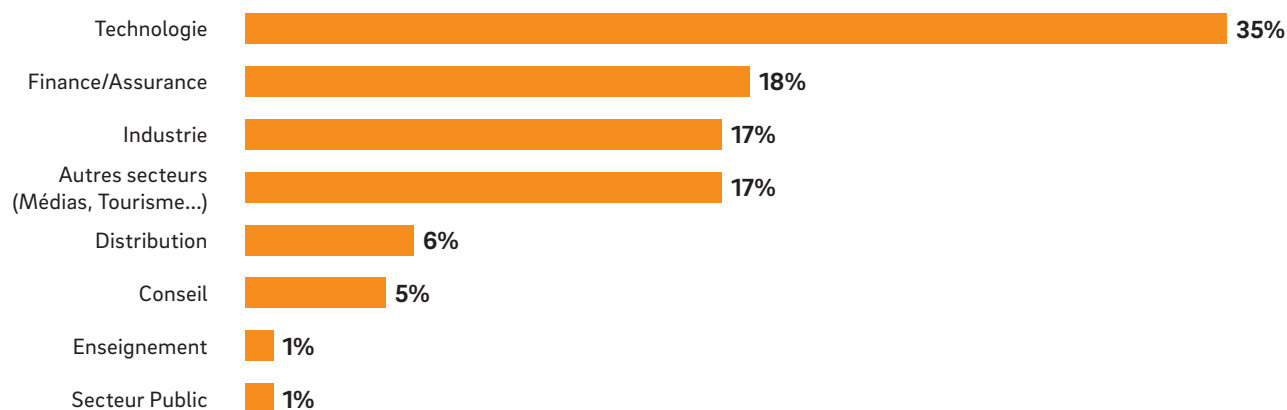
Que ce soit dans les organisations historiques comme celles du CAC 40 ou plus agiles comme celles du Next40, les grandes entreprises reconnaissent l'utilité des Chiefs of Staff : dans chacune de ces deux catégories d'entreprises, le taux de recours à un Chief of Staff est de 67 %. A l'échelon inférieur, on observe toutefois une disparité : si 45% des dirigeants des entreprises du SBF120 ont recours à un Chief of Staff, ils ne sont que 34% à faire appel à eux dans le Next120¹⁵.

« Les CEOs sont sur-sollicités, alors qu'ils n'ont pas besoin d'intervenir sur au moins un tiers des sujets qui leur sont soumis. »

Xavier Monty, Chief of Staff chez Swile

D | Les secteurs d'activité des Chiefs of Staff

(% de répondants)



Source : *Le Club Chief of Staff*, web survey, Roland Berger 2022.

Ceci peut s'expliquer par l'évolution du rôle dévolu par la société aux dirigeants d'entreprise : ces derniers tendent à se muer en véritables leaders d'opinion, ce qui renforce leur exposition médiatique, augmentant le temps qu'ils consacrent à leur communication. C'est notamment dans ce contexte d'exigences renforcées que la fonction de Chief of Staff a émergé en France.

Actuellement Chief of Staff au sein de la licorne Swile, Xavier Monty atteste du rôle clé joué par le Chief of Staff dans l'optimisation du temps du CEO : « *Les CEOs sont sur-sollicités, alors qu'ils n'ont pas besoin d'intervenir sur au moins un tiers des sujets qui leur sont soumis* ». Face à cette situation le rôle du Chief of Staff est selon lui d'aider le CEO à « *connecter sa vision avec l'exécution et lui permettre de sanctuariser son temps* ».

Son opinion est partagée par un autre Chief of Staff issu des services financiers : il explique que l'optimisation du temps du CEO se traduit notamment par le filtrage des informations qui parviennent à ce dernier. L'objectif

est selon lui de « *tuer les fausses bonnes idées* » afin de permettre au dirigeant de se concentrer sur les sujets réellement impactants.

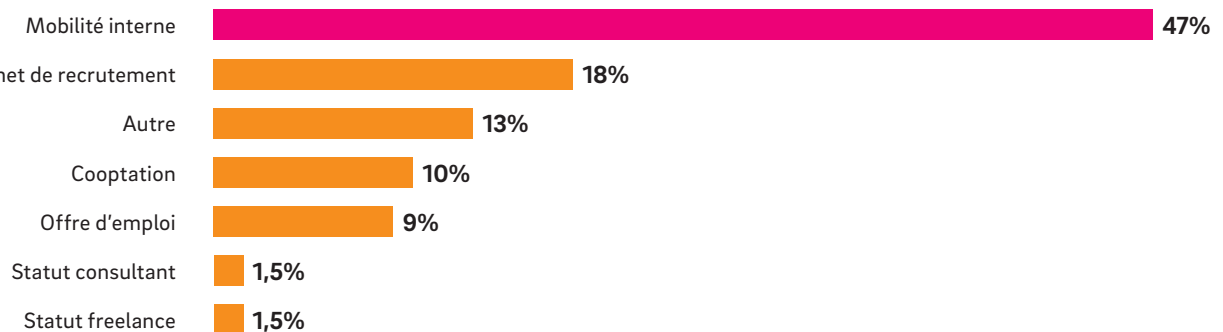
Mona Rousefid, Chief of Staff chez Believe, confirme également l'importance de cette responsabilité : « *Mon rôle est d'alerter l'exécutif de la bonne manière sur les sujets importants. Si j'ai créé un sentiment d'urgence alors qu'il n'y en a pas, c'est que j'ai commis une erreur. En revanche, si je le sensibilise en amont pour qu'il/elle soit prêt(e) et dans les meilleures dispositions possibles le moment venu c'est que j'ai bien effectué mon travail* ».

L'obtention d'un poste de Chief of Staff est souvent la conséquence d'une mobilité interne, et s'inscrit dans une progression

Du fait de la notoriété encore faible de la profession de Chief of Staff au sein des entreprises françaises, l'accès à cette fonction est souvent le fait d'une mobilité interne. → E

E | Voie d'obtention du poste de Chief of Staff

(% de répondants)



« Le métier de Chief of Staff est une transition idéale après le conseil, car c'est un juste milieu entre rôle opérationnel et sujets stratégiques sans avoir encore à assumer la responsabilité d'une partie des P&L. »

Paul Tourrolier, Chief of Staff chez Skello

Près de la moitié des Chief of Staff interrogés dans notre enquête ont ainsi saisi cette opportunité alors qu'ils étaient déjà en poste dans leur entreprise. L'exemple de Julien Chorlet, Chief of Staff chez Bouygues Construction, est très illustratif de cette dynamique de promotion interne. Ce dernier a d'abord occupé les postes de secrétaire général puis de responsable et directeur M&A au sein de l'entreprise, et c'est finalement à la faveur d'un changement de direction au sein de Bouygues Construction qu'il est devenu Chief of Staff, en s'appuyant sur sa connaissance de la stratégie et des fusions acquisitions ainsi que sur son réseau parmi les exécutifs de l'entreprise.

Cette prédominance de la mobilité interne comme porte d'entrée vers la fonction de Chief of Staff explique en partie la relative opacité qui entoure la fonction : environ la moitié des Chiefs of Staff n'avaient jamais entendu parler de cette profession avant de l'exercer¹⁶.

Bérengère O, COO chez Big Mamma et ancienne Chief of Staff du groupe ACCOR, s'était quant à elle vu proposer la fonction de Chief of Staff à la suite d'une candidature spontanée. Elle évoque ainsi un poste « *confidentiel* » pour lequel aucune annonce n'avait été publiée, les informations circulant essentiellement en interne, parmi quelques initiés.

Pour d'autres Chiefs of Staff, enfin, c'est un regard tourné vers l'extérieur qui est à l'origine de l'éclosion de leur vocation. C'est le cas de Paul Tourrolier, devenu Chief of Staff auprès du CEO de la start-up Skello, après six ans passés au sein d'un cabinet de conseil, dont une année à San Francisco lors de laquelle il a découvert le métier de Chief of Staff. Il a alors été séduit par cette profession : « *le métier de Chief of Staff est une transition idéale après le conseil, car c'est un juste milieu entre rôle opérationnel et sujets stratégiques sans avoir encore à assumer la responsabilité d'une partie des P&L.* »

La structure des entreprises influe sur le périmètre accordé aux Chiefs of Staff

Si les Chiefs of Staff sont la chasse gardée des CEOs dans les organisations du Next40, ils sont beaucoup plus nombreux parmi les entreprises du CAC 40, au sein desquelles il est fréquent que plusieurs membres du Comex emploient un Chief of Staff pour les épauler dans leurs missions. Patrick Simion, ancien responsable affaires publiques devenu Chief of Staff chez BNP Paribas Asset Management explique ainsi que les business managers qu'il coordonne « *sont un peu comme les Chiefs of Staff des membres du Comex* ». Hervé Méteyer, Chief of Staff auprès du Directeur Exécutif du groupe Finance d'EDF partage ce constat : « *Tous les membres du comité exécutif d'EDF ont des Chiefs of Staff avec des différences sensibles dans l'étendue des responsabilités des uns et des autres.* »

¹⁶ *Le Club Chief of Staff*, web survey, Roland Berger 2022.

Pourcentage de dirigeants accompagnés par un Chief of Staff



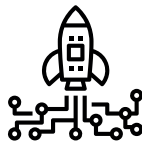
Entreprises
traditionnelles

CAC 40

67%

SBF 120

45%



Entreprises
de croissance

Next40

67%

Next120

34%

Au sein des scale-ups du Next40/FT120, le Chief of Staff est souvent recruté pour aider le dirigeant à faire face aux enjeux soulevés par l'accélération du développement de l'entreprise, dans un contexte de croissance des effectifs, de développement de nouveaux produits ou de conquête de nouveaux marchés. Son rôle pourra ainsi consister à accompagner la structuration de directions métier, de recruter et faire monter en compétence les talents, et plus largement d'instaurer un modèle de gouvernance adapté à la croissance de l'entreprise.

Pour ce faire, le Chief of Staff devra se muer en un véritable couteau suisse, capable à la fois de coordonner les équipes, de gérer des projets et d'assurer la direction opérationnelle de l'entreprise. Maxime Jullien, Chief of Staff chez Doctolib a ainsi accompagné une large partie de la structuration de l'organisation, passée de 800 à 2 800 employés depuis son arrivée. Il explique : « *lorsque je suis arrivé, on était en train de faire croître et de structurer les équipes marketing. J'ai accompagné la phase passionnante de structuration de ces équipes, qu'il s'agisse de leur recrutement, de leur organisation ou de la construction d'un modèle de gouvernance destiné à les rendre opérationnelles* ».

De son côté, Guillaume Linet, devenu Chief of Staff chez Spendesk après avoir débuté sa carrière comme consultant chez Roland Berger, définit son rôle comme étant celui d'un « *suppléant* » du CEO. Il considère en effet qu'au sein d'une startup, l'accompagnement opérationnel au quotidien est essentiel et doit se traduire par un réel partage des priorités avec le dirigeant, de la construction de l'équipe, en passant par le staffing jusqu'à la mise en place d'un rythme opérationnel. Selon lui, le succès opérationnel de la startup est totalement corrélé à celui du Chief of Staff. Guillaume Linet résume : « *l'objectif est de maximiser l'impact de l'équipe dirigeante* ».

« Je suis une gare de triage destinée à faire gagner du temps au CEO mais aussi à le protéger en évitant qu'il soit exposé en première ligne aux sujets les plus polémiques. »

Jérôme Narbonne, Chief of Staff chez Groupama

Dans les entreprises du CAC 40, la fonction de Chief of Staff s'apparente davantage à celle d'un conseiller interne et d'un stratège, en mesure d'aider le dirigeant à naviguer dans les méandres de l'organisation et à anticiper les problèmes. Le Chief of Staff doit alors se muer en une véritable vigie, capable d'identifier et de signaler les nids-de-poule à côté desquels les dirigeants peuvent passer, surtout lorsqu'ils sont nouveaux dans l'entreprise. Ainsi, Jérôme Narbonne, Chief of Staff chez Groupama, considère son rôle comme celui d'une « gare de triage destinée à faire gagner du temps au CEO mais aussi à le protéger en évitant qu'il soit exposé en première ligne aux sujets les plus polémiques ».

Au sein de ces grandes entreprises, le rôle du Chief of Staff va parfois même encore plus loin et peut se traduire par un véritable rôle d'influence qui nécessite une connaissance fine du réseau de l'organisation et le tissage de relations de confiance avec l'ensemble des dirigeants de l'entreprise. Selon Julien Chorlet, Chief of Staff chez Bouygues, il s'agit ainsi de « déminer » le terrain pour le CEO à travers « une gestion des interfaces et l'alignement des positions entre le CEO, les membres du COMEX, et les top dirigeants ».

Le rôle du Chief of Staff dans ces organisations peut enfin revêtir une dimension de gestion de projets ad-hoc jugés stratégiques, comme en témoigne Xavier Girre, directeur exécutif Finance d'EDF : « Mon directeur de cabinet contribue d'une part à la fluidité de fonctionnement de la Direction et d'autre part au pilotage direct de projets transverses ou sensibles ».

Le Chief of Staff peut aussi bien être soliste, qu'à la tête d'un CEO Office

Près de la moitié d'entre eux (48 %) ¹⁷ disposent d'une équipe, habituellement appelée CEO Office, et souvent composée de deux à quatre membres.

Dans cette configuration, le Chief of Staff est plus impliqué dans les décisions stratégiques et dirige habituellement le CEO office. Cette équipe, qui comprend souvent un Executive assistant, peut rassembler des profils aussi divers que des communicants, des business managers, des business analyst voire des ingénieurs. Un ou plusieurs profils juniors ad hoc viennent parfois compléter l'équipe.

Depuis quelques mois, Paul Tourrolier, Chief of Staff chez Skello, assure ainsi la gestion d'un CEO office de trois personnes. Un de ses membres s'occupe des projets transverses, l'autre de la rythmique et de la communication, tandis que le dernier occupe une fonction de New Ventures Manager, et accompagne le lancement des nouveaux marchés, dont l'International. Spécifique au CEO Office de Skello, l'inclusion de cette dimension internationale a pour objectif « d'extraire le développement international du business as usual afin d'être en mesure d'y accorder plus de temps et d'énergie ».

¹⁷ Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

2

UN PROLONGEMENT MULTIFORME DU DIRIGEANT

Polymorphe par nature, la fonction de Chief of Staff varie en fonction de la taille des entreprises, de leur nature et des besoins des dirigeants. S'il existe un socle de missions communes à la grande majorité des Chiefs of Staff français, il est possible de distinguer trois grands types de profils parmi ces professionnels.

2.1 Des parcours qui favorisent une rapide mise en action au service du dirigeant et de l'entreprise

Des parcours académiques et professionnels qui font la part belle à l'acquisition de *hard skills*...

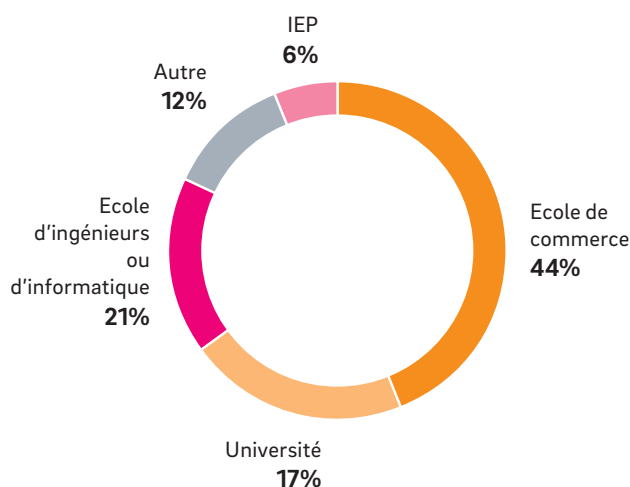
La plupart des Chiefs of Staff français ont suivi des parcours académiques et professionnels qui favorisent l'acquisition de *hard skills*. → F

67 % d'entre eux ont entre 25 et 35 ans et sont issus d'écoles de commerce (44 %) ou d'ingénieurs (21 %). Parallèlement, la fonction s'adresse également à une autre catégorie de professionnels plus expérimentés : 33 % des Chiefs of Staff interrogés ont plus de 35 ans. → G

Quant à la spécialisation professionnelle des Chiefs of Staff, le conseil est le domaine d'origine le plus représenté et concerne plus de 30 % d'entre eux. Le secteur de la finance est une autre rampe de lancement vers le métier de Chief of Staff dont sont issus 19 % des interrogés. Ceci s'explique par le fait que la fonction de Chief of Staff est perçue comme un tremplin de la stratégie vers l'opérationnel. → H

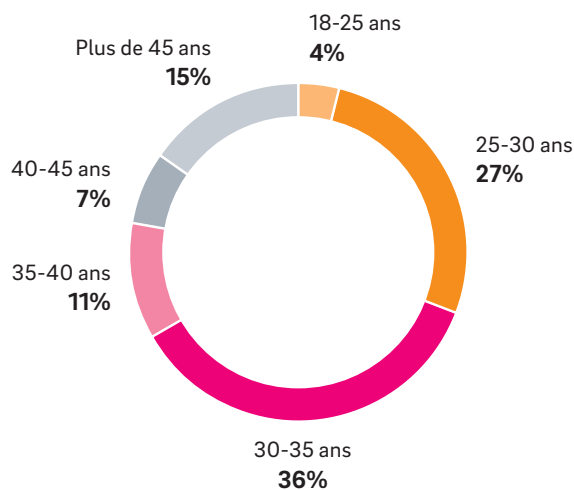
F | Formation académique des Chiefs of Staff

(% de répondants)



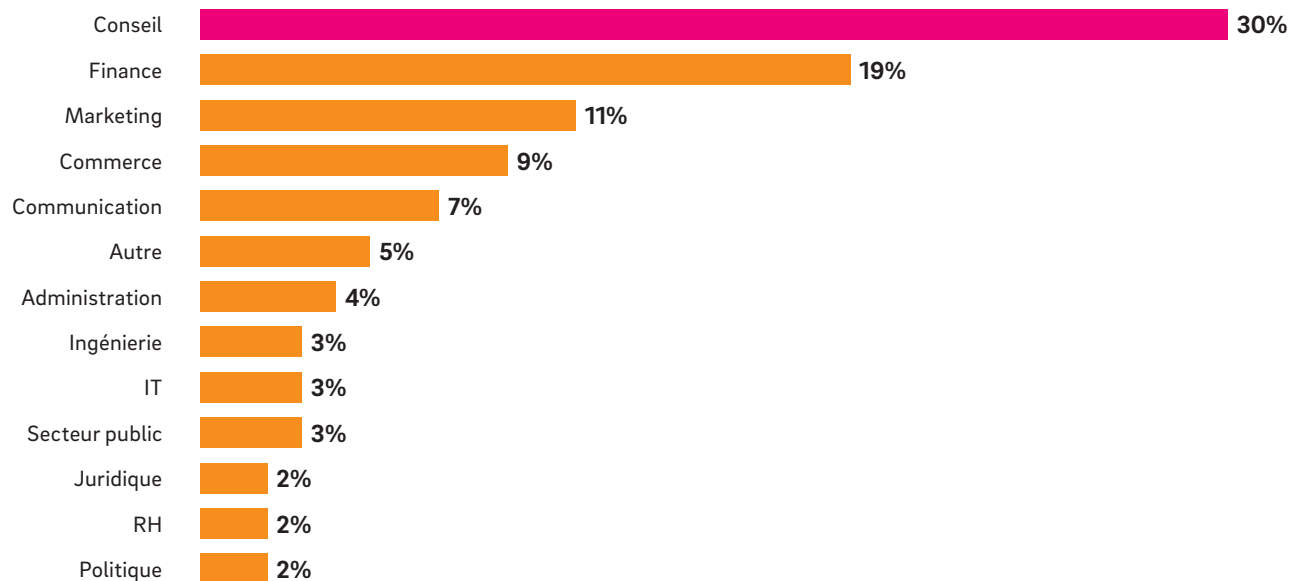
G | Tranches d'âge des Chiefs of Staff

(% de répondants)



H | Spécialisations professionnelles d'origine des Chiefs of Staff

(% de répondants)



Source : *Le Club Chief of Staff*, web survey, Roland Berger 2022.

Les compétences acquises dans les cabinets de conseil sont particulièrement valorisées dans la profession de Chief of Staff. Au premier rang, on retrouve les capacités d'analyse et de synthèse, la capacité d'adaptation, et par extension celle à se plonger rapidement dans des sujets nouveaux afin d'être en mesure de formuler des recommandations stratégiques pertinentes.

L'aptitude à vulgariser des sujets parfois complexes, qu'il s'agisse de finance, de réglementation ou de technologie est également régulièrement mise à profit dans ces métiers. On peut également évoquer la capacité à mener des projets avec des interlocuteurs très divers en sachant passer la main quand il le faut. → |

Ainsi, un ancien consultant devenu Chief of Staff dans une entreprise du luxe compare sa fonction à du conseil en interne : « *Être Chief of Staff, c'est l'art de prendre la bonne décision. Mon métier incorpore une dimension de conseiller interne. Je fais des propositions, des recommandations, je propose des analyses. Une partie de ma valeur ajoutée est là* ».

... qui laissent progressivement la place aux *soft skills* requises pour réussir

Dans les entreprises de croissance en particulier, les Chief of Staff commencent généralement par mettre à profit leurs *hard skills* lors de la phase de démarrage de l'entreprise. L'acquisition et la mise à profit de *soft skills*

I | Les cinq qualités primordiales pour réussir au poste de Chief of Staff

(% de répondants)



Source : *Le Club Chief of Staff*, web survey, Roland Berger 2022.

devient primordiale à mesure que l'organisation se développe et que l'entreprise change d'échelle, ce qui permet aux Chiefs of Staff de passer la main aux responsables des directions métiers au fur et à mesure de leur structuration. Cette dynamique se rencontre essentiellement au sein des startups, qui connaissent une croissance rapide.

Guillaume Linet, Chief of Staff chez Spendesk estime ainsi que : «*La réussite dans la profession de Chief of Staff repose à 100 % sur les soft skills, à savoir la malléabilité, le sens de la diplomatie, l'empathie et une grande capacité à créer des relations avec autrui*».

Un Chief of Staff du secteur du conseil évoque quant à lui «*une acquisition de précieuses compétences dans le cadre de ces fonctions : capacité à la transversalité, coordination, communication, synthèse, sujets RH*».

Si la proportion de profils issus du secteur public n'est pas la plus importante, ces profils sont néanmoins bien représentés, notamment lorsqu'ils sont issus des cabinets ministériels. C'est le cas de Jérôme Narbonne, Chief of Staff chez Groupama après être passé par le cabinet de l'ancien Premier Ministre Bernard Cazeneuve, qui partage ce constat : «*lors de rendez-vous annuels où se retrouvent les CEO des plus grands groupes, à l'image des rencontres d'Aix en Provence du Cercle des Economistes, j'ai souvent l'impression de me retrouver en cabinet ministériel tant je retrouve parmi les Chiefs of Staff des anciens collègues passés par les cabinets*». Ces profils se démarquent par leur aptitude à traiter avec des interlocuteurs très seniors, ce qui est particulièrement apprécié dans les entreprises du CAC 40, comme en atteste Julien Vincensini, Chief of Staff du CFO de CMA CGM : «*Gérer sereinement l'interaction avec des interlocuteurs beaucoup plus seniors que soi-même, très exigeants, est indispensable. A titre personnel, ma formation initiale à la Direction Générale du Trésor m'a été très utile*».

2.2 Si les attributions varient selon la relation construite avec le dirigeant et ses besoins, des idéaux-types se détachent

La création d'une relation de confiance avec le dirigeant comme fondement indispensable à la réussite des Chiefs of Staff

Du fait du caractère unique des besoins d'un dirigeant et de la structure d'une entreprise, il n'existe pas de fiche de poste uniforme qui pourrait décrire les attributions d'un Chief of Staff. On pourrait même affirmer qu'il existe autant de fiches de poste que de places de Chiefs of Staff.

Mona Rousefid, Chief of Staff chez Believe après plusieurs années passées chez Facebook, confirme cette incertitude inhérente au métier de Chief of Staff qui consiste à *«jongler entre 100 sujets autour desquels l'on doit effectuer une gymnastique intellectuelle constante»*. Elle explique : *«Il m'est déjà arrivé de commencer mes journées en aidant une célébrité après une mise en relation par l'exécutif avec lequel je travaillais, puis d'enchaîner sur une session de brainstorming de trois heures pour la mise en place d'une nouvelle stratégie avant de passer à une discussion sur l'organisation de la soirée de fin d'année, et de finir ma journée avec la gestion d'une urgence. C'est sportif mais c'est cela qui rend ce poste si enrichissant»*.

Il existe néanmoins un prérequis indispensable : la création d'une relation de confiance entre le Chief of Staff et son dirigeant. Estelle Brachlianoff, directrice générale de Véolia confirme : *«Il faut beaucoup de confiance mutuelle entre un CEO et son Chief of Staff, car il fait partie des personnes qui savent le plus de choses dans l'entreprise. Le Chief of Staff doit avoir une grande capacité à gérer la pression, être polyvalent et avoir beaucoup de réactivité, autant de qualités indispensables pour mener à bien ses missions. La présence de ma directrice de cabinet à mes côtés me permet d'être rassurée au quotidien, rien n'est laissé au hasard.»*

« La présence de ma directrice de cabinet à mes côtés me permet d'être rassurée au quotidien, rien n'est laissé au hasard. Par son énergie, son efficacité, son relationnel et son réseau, elle est une facilitatrice précieuse. »

Estelle Brachlianoff, Directrice générale de Véolia

Par son énergie, son efficacité, son relationnel et son réseau, elle est une facilitatrice précieuse».

La fonction de Chief of Staff présente bien souvent la particularité d'être axée sur la facilitation de la vie quotidienne du dirigeant et induit donc une certaine part de proximité. La gestion harmonieuse de cette proximité implique l'existence d'une véritable complicité professionnelle entre les deux parties. *«La relation entre un CEO et son Chief of Staff est celle d'un véritable couple professionnel : le dirigeant vous choisit autant que vous le choisissez. En définitive, le secret de l'efficacité du binôme réside dans la qualité de la relation interpersonnelle»* résume ainsi Stéphanie CAU, Chief of Staff chez Bureau Véritas.

Malgré le fait que le destin d'un Chief of Staff soit souvent lié à la personne du dirigeant qu'il épaula, le départ de ce dernier ne se traduit pas forcément par la fin de ses propres fonctions. Nous avons ainsi échangé avec des Chiefs of Staff qui ont survécu à un changement de

« La relation entre un CEO et son Chief of Staff est celle d'un véritable couple professionnel : le dirigeant vous choisit autant que vous le choisissez. En définitive, le secret de l'efficacité du binôme réside dans la qualité de la relation interpersonnelle. »

Stéphanie Cau, Chief of Staff chez Bureau Véritas

dirigeant. Là encore, la constitution d'un lien professionnel fort est la condition sine qua non de toute réussite dans la fonction de Chief of Staff. Constat expérimenté par Mattéo Maestracci, Chief of Staff d'Antoine de Saint Affrique, PDG de Danone, lors du changement de CEO : *« Lors de ma première discussion avec le nouveau PDG, Antoine de Saint Affrique, je lui ai expliqué que je souhaitais que nous puissions fonctionner en totale confiance. J'étais lié au précédent PDG (Emmanuel Faber) mais il a été possible d'ouvrir un nouveau chapitre dans des conditions de réussite adéquates. Donc on a fait un pari tous les deux ».*

Ainsi, dès le début d'une nouvelle relation entre un Chief of Staff et son dirigeant, il est indispensable que chacun des membres du duo pose clairement ses conditions afin de délimiter le poste avec le plus de soin possible et de poser ainsi le cadre de cette relation.

La franchise et la ténacité sont deux qualités déterminantes dans l'établissement de ce lien de confiance. 48 %¹⁸ des Chiefs of Staff interrogés ont désigné la ténacité comme étant l'une des qualités indispensables à leur réussite. Cet attachement opiniâtre dont fait preuve le Chief of Staff dans la défense de ses convictions, d'une décision ou d'un projet, y compris dans ses interactions avec le dirigeant, est un marqueur fort de la réussite à ce poste.

Cet impératif de confiance prend également tout son sens à la lueur de l'amplitude des missions confiées à la majorité des Chiefs of Staff, qu'on peut segmenter en trois catégories :

1. LA GESTION DU QUOTIDIEN

Fonction première du Chief of Staff, la gestion d'un quotidien rythmé par des échéances régulières est au centre de la profession de Chief of Staff incluant des missions aussi variées que la préparation et la participation aux réunions du COMEX, la rédaction de notes stratégiques, la préparation des rendez-vous ou encore l'écriture des discours.

2. LE SOUTIEN À LA STRATÉGIE

Fonction essentielle du Chief of Staff, le soutien stratégique consiste à trier et déminer en amont les sujets qui arrivent sur le bureau du CEO afin de lui permettre d'optimiser son temps. Cet accompagnement stratégique englobe également l'instruction et la synthétisation rapide des dossiers ainsi que la préparation des COMEX.

3. LA FLUIDIFICATION

Fonction non moins capitale du Chief of Staff, elle se caractérise par la création de liens avec les autres membres du COMEX, la prise en compte du climat au sein de l'entreprise, la compréhension des forces en jeu, et la facilitation de la collaboration entre équipes, notamment lors des projets transverses.

¹⁸ *Le Club Chief of Staff*, web survey, Roland Berger 2022.

« Ma transition du statut d'Executive Assistant à celui de Chief of Staff n'a pas eu beaucoup d'impact sur mes missions. En revanche, cela a eu une forte influence sur la manière de me percevoir de nos collaborateurs américains qui font une différence importante entre l'Executive Assistant, qu'ils considèrent comme une assistante de bureau, et le Chief of Staff qui a un rôle stratégique dans l'entreprise. »

Roxanne Crossley, Chief of Staff chez Scality

Trois idéaux-types qui se distinguent et peuvent se cumuler

Au-delà de ce socle de missions communes à la majorité des Chiefs of Staff, trois principaux idéaux-types se distinguent, et peuvent parfois se cumuler en fonction des besoins du dirigeant et de l'entreprise.

1. L'EXECUTIVE ASSISTANT

Véritable bras droit du CEO, l'Executive Assistant s'occupe majoritairement de la gestion des tâches administratives du quotidien. Historiquement, les organisations avaient établi une limite nette entre Executive Assistant et Chief of Staff, mais la frontière est aujourd'hui parfois ténue. Dans les entreprises de taille importante, il arrive que l'Executive Assistant soit intégré au sein d'un *CEO office* avec le Chief of Staff comme manager principal. La relation construite dans ce cadre, avec une connaissance élargie des enjeux attachés au CEO, peut conduire à une montée en grade vers un poste de Chief of Staff. Cependant, dans environ la moitié des cas, la fonction de Chief of Staff intègre les spécificités de l'Executive Assistant, en recoupant une part importante des tâches liées à l'organisation du quotidien propres au CEO (gestion de l'agenda, organisation des déplacements, préparation des compte-rendu) et d'interface avec ses divers interlocuteurs.

Cette fonction d'Executive Assistant, Julie Tedde, actuelle Chief of Staff de la dirigeante de Veolia, Estelle Brachlianoff, l'a d'abord occupée au sein du cabinet de l'ancien CEO Antoine Frérot. Son récit est particulièrement illustratif de la porosité de la frontière entre les professions d'Executive Assistant et de Chief of Staff : « Mes missions ont vite dépassé les attributions d'une assistante. Il y a eu des périodes de vacances entre deux Chiefs of Staff lors desquelles j'ai pris le relais, ce qui m'a permis de découvrir le métier ». Mais si Julie Tedde exerçait déjà la fonction de Chief of Staff de manière informelle, c'est sa nomination officielle en tant que directrice de

cabinet d'Antoine Frérot qui lui a permis de véritablement s'affranchir de l'étiquette d'Executive Assistant et de rejoindre le CODIR puis de devenir secrétaire du COMEX. Cette formalisation de son poste de Chief of Staff prendra sa pleine mesure lors de sa prise de poste auprès d'Estelle Brachlianoff, à la faveur d'un changement de gouvernance. *« Mes missions ont évolué en rejoignant Estelle Brachlianoff. Je me suis notamment délestée de l'agenda. J'ai désormais vraiment le temps de traiter et déminer les sujets avant de les lui transmettre ».*

De son côté, Roxanne Crossley, devenue Chief of Staff chez Scalify après avoir occupé la fonction d'Executive Assistant insiste également sur l'importance de la formalisation du passage d'Executive Assistant à CEO au sein de l'entreprise : *« Ma transition du statut d'Executive Assistant à celui de Chief of Staff n'a pas eu beaucoup d'impact sur mes missions. En revanche, cela a eu une forte influence sur la manière de me percevoir de nos collaborateurs américains qui font une différence importante entre l'Executive Assistant, qu'ils considèrent comme une assistante de bureau, et le Chief of Staff qui a un rôle stratégique dans l'entreprise ».*

2. LE COMMUNICANT

Se définissant par son rôle de catalyseur d'informations, le communicant est garant de la bonne transmission de la vision du CEO au sein de l'organisation et de son opérationnalisation en interne. Mais cette bonne transmission de l'information doit s'effectuer dans les deux sens, avec une remontée fluide des informations au CEO. Nicolas de Tavernost, président du directoire du Groupe M6, souligne son importance : *« Le bénéfice de ce rôle [...] est aussi de rester en contact avec la jeune génération et de bénéficier d'informations internes, souvent très utiles, et souvent filtrées dans une organisation plus traditionnelle ».*

Pour Xavier Monty, devenu Chief of Staff chez Swile après avoir dirigé la communication de Talentsoft : *« Le principal objectif du Chief of Staff est de connecter la vision du dirigeant à l'exécution. Pour cela, il doit organiser la descente de la vision et également la remontée de l'information. C'est comme ça qu'on réussit à réaliser une histoire d'entreprise exceptionnelle ».*

En externe, le Chief of Staff peut également jouer un rôle d'ambassadeur du dirigeant, avec la participation à des événements publics et l'organisation de rendez-vous pertinents avec d'autres acteurs sociaux, économiques ou politiques. C'est le cas de Xavier Monty : *« J'élabore un masterplan organisé à l'année avec des gens d'intérêt à rencontrer. Cela participe à l'animation du CEO office ».*

« Le principal objectif du Chief of Staff est de connecter la vision du dirigeant à l'exécution. Pour cela, il doit organiser la descente de la vision et également la remontée de l'information. C'est comme ça qu'on réussit à réaliser une histoire d'entreprise exceptionnelle. »

Xavier Monty, Chief of Staff chez Swile

« Cette double casquette de Chief of Staff et de directeur des affaires publiques est intéressante car cela permet de conserver un œil public, extérieur au milieu de l'assurance, ce qui est bénéfique pour la fonction. »

Jérôme Narbonne, Chief of Staff chez Groupama

Cette attribution colore la fonction d'une dimension plus politique. Dans ce cas de figure, la profession de Chief of Staff tend à se rapprocher des affaires publiques. Ainsi, une connaissance précise du mode de fonctionnement des institutions et une analyse poussée des enjeux nationaux et internationaux peut s'avérer nécessaire. Ce type de profil demeure cependant minoritaire et seul un tiers des Chiefs of Staff interrogés affirment remplir ce rôle, souvent en parallèle de leurs autres prérogatives.

Jérôme Narbonne, Chief of Staff chez Groupama, est dans ce cas de figure. Ancien conseiller parlementaire du Premier Ministre Bernard Cazeneuve, il est ensuite devenu responsable des affaires publiques d'un des plus gros acteurs de l'assurance où les habitudes contractées dans le secteur public lui ont permis de se faire remarquer : « J'ai suggéré au CEO du groupe d'organiser des rendez-vous avec des décideurs publics. En amont de ces rencontres, je lui proposais des dossiers préparatoires similaires à ceux que je réalisais lorsque je travaillais en cabinet ministériel. Le CEO a été séduit et m'a demandé

d'élargir cette pratique à l'ensemble de ses rendez-vous. C'est notamment grâce à cela qu'après trois mois au sein des affaires publiques du groupe, il m'a demandé si j'acceptais d'endosser parallèlement la casquette de Chief of Staff. Cette double casquette de Chief of Staff et de directeur des affaires publiques est intéressante car « cela permet de conserver un œil public, extérieur au milieu de l'assurance, ce qui est bénéfique pour la fonction ».

3. LE SPARRING PARTNER

Soutien indispensable à la conception de la stratégie, le sparring partner se caractérise par son aptitude à challenger les propositions du CEO, que ce soit dans son domaine de prédilection ou tout autre. Stéphanie Cau, Chief of Staff chez Bureau Véritas explique : « *Le CEO est l'exportateur d'énergie et importateur de stress. Il doit donc pouvoir lui-même se reposer sur un partenaire à la fois bienveillant, objectif, aux intérêts alignés, qui lui délivre des messages sincères et sans concessions. C'est la raison pour laquelle environ 20 % de mon temps est consacré à l'écoute active du dirigeant – c'est-à-dire créer les conditions de la discussion, relancer le processus de réflexion et challenger la conclusion. Ma fonction est assimilable à celle d'un partenaire d'entraînement « sparring partner » dans le sport : je lui renvoie les balles en permanence plus ou moins fortes, plus ou moins faciles à attraper afin de l'aider à affûter son analyse et faire émerger des conclusions* ».

Didier Michaud-Daniel, CEO de Bureau Véritas, rejoint la vision de sa Chief of Staff quant à la nécessité de travailler en tandem : « *Le Chief of Staff est mon miroir qui écoute et renvoie une appréciation de mes réflexions. C'est quelqu'un qui accompagne le dirigeant dans l'essentiel de ses obligations – réunions, visites, voyages – afin d'être au cœur du système de management de l'entreprise* ».

Pour Julien Chorlet, Chief of Staff chez Bouygues Construction, cette fonction de sparring partner requiert des compétences aussi diverses que la flexibilité,

l'adaptabilité mais aussi une capacité d'influence à travers la sélection des sujets présentés au dirigeant. «*Il faut être habile pour déminer un sujet en interne sur lequel le PDG a envie de s'orienter*» explique-t-il. Cette caractéristique du Chief of Staff se rencontre davantage chez les profils seniors dotés d'une expérience professionnelle et humaine importante.

Mais ce rôle de conseiller généraliste ne saurait résumer à lui seul le rôle de sparring partner qui nécessite également une forte expertise de la part du Chief of Staff, afin que ce dernier soit en mesure de prendre le relais du dirigeant dans le pilotage de projets stratégiques. 78 % des Chiefs of Staff interrogés¹⁹ se retrouvent dans cette catégorie de chef de projet ad hoc, qui requiert une aptitude à comprendre rapidement des enjeux complexes afin de pouvoir formuler des recommandations actionnables par le dirigeant. Ancien Chief of Staff chez Lydia, Gabriel Bensoussan insiste sur l'importance de la gestion de projets stratégiques dans son quotidien d'alors : «*Je vois trois missions principales dans le métier de Chief of Staff : la coordination du travail au COMEX, la communication à la fois interne et externe et la gestion de projets ad hoc qui ne rentrent pas dans le cadre des attributions spécifiques d'un dirigeant en particulier. Je consacrais en moyenne un jour par semaine aux deux premières missions et trois jours à la gestion de projets*».

Devenue Chief of Staff de Lumapps après des expériences au sein de start up, Johanna Nussbaumer insiste elle aussi sur l'importance de ce soutien technique apporté au dirigeant : «*Il faut être capable de gérer des bouts de projets, de monter rapidement en compétence sur des sujets que l'on connaît mal et d'émettre des avis et des recommandations derrière*».

« Le poste donne une vision de tout ce qui n'est pas le pur business. Une bonne vision dans tout ce qui est le périmètre d'un secrétaire général (...). Cela me permet de comprendre le fonctionnement de n'importe quelle boîte en m'imprégnant de tous les sujets régaliens. »

Jérôme Narbonne, Chief of Staff chez Groupama

Chez les profils seniors, la fonction de Chief of Staff peut même se rapprocher de celle de Secrétaire général, généraliste multi-spécialiste, dont le rôle est de coordonner les différentes fonctions support de l'entreprise. Ce rapprochement entre les deux fonctions est détaillé par Patrick Simion, Chief of Staff de BNP Paribas : «*Le poste donne une vision de tout ce qui n'est pas le pur business, à l'image du périmètre d'un secrétaire général (...). Cela me permet de comprendre le fonctionnement de n'importe quelle entreprise en m'imprégnant de tous les sujets régaliens*».

Le Chief of Staff d'un acteur majeur du secteur du luxe nuance cependant le parallèle : «*La fonction de secrétaire général est très plastique et elle englobe souvent des missions plus techniques et juridiques que celle de Chief of Staff. De plus, le secrétaire général a une existence fonctionnelle beaucoup plus identifiée qu'un Chief of Staff. On peut résumer la différence ainsi : le Chief of Staff est plus transverse et moins chef que le secrétaire général*».

19 *Le Club Chief of Staff*, web survey, Roland Berger 2022.

Devenir Chief of Staff

Interview croisée de Grégoire Kopp, fondateur de GRK Impact&Comms, et Yahya Fallah, co-fondateur de Seven

COMMENT EXPLIQUEZ-VOUS LE DÉVELOPPEMENT RÉCENT DU MÉTIER DE CHIEF OF STAFF ?

Grégoire Kopp : Quand j'ai rejoint OVHcloud en 2017, j'étais un des rares Chief of Staff de la Tech française. Je représentais très souvent Octave Klabo lors de rendez-vous externes, et me retrouvais donc avec tous les patrons de la French Tech, qui se demandaient quel était mon rôle, puisque je n'étais pas Octave ! J'expliquais alors la fonction de Chief of Staff et son apport principal : « *doubler le temps de cerveau disponible du CEO* » et la plupart était très intéressés.

De l'autre côté, les fonds d'investissements eux aussi poussaient pour que les CEO des entreprises dans lesquelles ils investissaient « s'équipent » d'un Chief of Staff. On avait un vrai retard par rapport aux entreprises US à ce moment-là, et il était urgent de le combler pour la compétitivité de notre entreprise. C'est Jean de la Rochebrochard de Kima qui le premier m'a dit que je devrais monter une formation pour que plein d'autres personnes puissent exercer mon job, et que lui avait de nombreux CEO à équiper.

En 2021, voyant que le métier n'avait toujours pas été vraiment « démocratisé » en France, j'en ai parlé à Yahya, dont l'entreprise SEVEN est spécialisée dans la formation, il a tout de suite vu le potentiel de ce métier et on a créé BeCoS ensemble, la première formation dédiée aux Chiefs of Staff.

Yahya Fallah : C'est un poste qui répond à la nouvelle organisation des entreprises qui doivent être plus légères et flexibles pour faire face aux changements rapides des secteurs où elles se trouvent (notamment les startups). Les équipes sont souvent plus autonomes et le Chief of Staff permet ainsi de catalyser la portée et l'influence du dirigeant qu'il représente.

Le temps qui est économisé par le dirigeant, grâce à son Chief of Staff, lui permet de rester concentré sur l'essentiel, là où il crée un maximum de valeur. Dans mon cas, Hedi Mestiri, mon Chief of Staff chez Seven, m'a permis de continuer à mener de nombreux projets de front. Sa polyvalence combinée

au fait qu'il est au courant de tous nos projets, me permet de m'appuyer sur lui en fonction des besoins, sans jamais ralentir. Il complète, compense, catalyse.

QUELS SONT LES ATTRAITS DE LA FONCTION ?

YF : En premier lieu le fait d'être en première loge avec le dirigeant. C'est une explosion d'apprentissage pour peu qu'on s'en donne les moyens. Au-delà de l'apprentissage de « *hard skills* » en fonction de missions (finance, communication, etc.), il y a une forte montée en puissance côté *soft skills* de façon pour le coup quasi systématique : prises des décisions rapide, gestion de la pression et de l'incertitude, « *problem solver* » et bien d'autres. Le Chief of Staff va mécaniquement développer les compétences détenues par le dirigeant qu'il représente. D'où l'intérêt d'être avec un dirigeant dont nous sommes complémentaires, donc différent, pour paraphraser Antoine de Saint-Exupéry : « *Si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis* ».

GK : C'est une fonction qui permet d'appréhender toutes les complexités d'une entreprise, souvent en forte croissance, au plus près du CEO. Son essor récent correspond bien à l'évolution des besoins des dirigeants, qui doivent à la fois anticiper, prévoir, mais aussi adapter, expliquer, dans un monde mouvant et aux opportunités de communication multiples. En fonction des dirigeants et du niveau de développement de l'entreprise, le Chief of Staff n'effectuera pas le même travail, cette fonction peut donc correspondre à des profils assez variés selon les cas. Existe-t-il une meilleure position pour être impactant et ensuite prendre un job à responsabilité ou monter sa propre entreprise ?

QUELS SONT VOS CONSEILS POUR RÉUSSIR, QUE CE SOIT DANS UNE STARTUP OU UNE GRANDE ENTREPRISE ?

GK : Faire preuve d'écoute, d'empathie et travailler, beaucoup travailler... Dans ce job, on doit être perçu comme un

facilitateur, et non un filtre. On doit comprendre vite des enjeux complexes, aussi bien sur le fond que sur la forme et les aspects interpersonnels. Enfin, on doit être capable de tisser un lien de confiance très fort avec la/le CEO, pour que celui-ci soit parfaitement à l'aise avec votre rôle.

YF : Sur la base des nombreuses interviews que nous avons menées pour créer la formation BeCoS, avec des personnes en France, Europe, États-Unis et Moyen-Orient, la capacité d'écoute et le sens de la coopération sont les deux piliers essentiels.

QUELS SONT LES DOMAINES DANS LESQUELS LES CHIEFS OF STAFF SONT LE PLUS DEMANDEURS DE FORMATIONS ?

YF : C'est une question que nous avons posé à l'ensemble des participants des 3 sessions qui ont eu lieu en un an, depuis que nous avons lancé la formation BeCoS. Le Top 3 des demandes aujourd'hui est le suivant :

1. Négociation/Influence : Que ce soit dans sa capacité à mener des échanges avec des parties prenantes externes à l'organisation (clients, partenaires, presse) ou interne (des salariés, d'autres dirigeants ou membre de Comex), le Chief of Staff doit réussir à créer des relations de coopération dans la durée et défendre les intérêts de son dirigeant et de la société. A un certain niveau, il faut être capable de mener des négociations complexes, résoudre des conflits en ayant toujours en vue la création de valeur à long terme.

2. Communication interne et externe : 2 missions spécifiques mais très répandues chez les Chiefs of Staff. Ici, même lorsque vous êtes dans une organisation où il y a des services de communication internes et/ou externes dédiés, le Chief of Staff doit à minima avoir une capacité à comprendre les enjeux et les fonctionnements des communicants, car il sera dans tous les cas sollicité pour développer les idées de son dirigeant. Et s'il n'y a pas de service dédié, il y a de fortes chances que ça soit pour le Chief of Staff.

3. Finance/Valorisation de sociétés : Au-delà de « *Hard Skills* » finance ici pour les Chief of Staff qui vont avoir cette casquette dans certaines organisations, il s'agit aussi de comprendre les enjeux du fait que vous êtes avec l'ensemble des C-Level et que vous préparez et/ou participez aux Comex. Avoir une fine connaissance des principes de la finance devient un prérequis pour être pertinent, voir force de proposition. Si votre entreprise fonctionne sur une série de levées pour se financer, c'est essentiel.

COMMENT VOYEZ-VOUS CE MÉTIER ÉVOLUER ?

GK : À mon sens ce métier va s'installer durablement dans les états-majors des entreprises. De la même manière qu'ils constituent leur Comex, les CEO se doteront de Chief of Staff (qui d'ailleurs peuvent faire partie intégrale du Comex). Par sa généralisation, on verra aussi encore plus de profils différents embrasser cette fonction, offrant des opportunités à des profils plus juniors dans de petites structures, et à des profils beaucoup plus expérimentés dans des entreprises déjà conséquentes.

YF : D'une certaine manière, il y a toujours eu des Chiefs of Staff dans les entreprises, simplement sous d'autres noms ou sans même que ce soit reconnu. Aujourd'hui, le Chief of Staff est reconnu dans le paysage et cela restera ainsi pour longtemps. Aux États-Unis, nous voyons des Chiefs of Staff « Star » faire ce métier pendant des années, parfois toute leur carrière. Je pense que nous allons évoluer vers cela en Europe : commencer en tant que Chief of Staff junior (assistant++) pour évoluer vers un poste de Chief of Staff qui va co-diriger une entreprise avec les dirigeants qu'il représente. On verra ainsi des entreprises qui viendront chercher des Chiefs of Staff reconnus de la même manière qu'on débauche un CEO, un CTO, ou un COO.

Grégoire Kopp : Avocat de formation, Grégoire Kopp a occupé des postes de direction à la croisée des nouvelles technologies, de la politique et de la communication (cabinets ministériels, Uber France, OVHcloud, Olympique de Marseille, UFC-Que Choisir). Il dirige désormais GRK Impact&Comms, boutique de conseil stratégique aux dirigeants et personnalités s'agissant de leurs problématiques de croissance, d'influence, de communication et de crise.

Yahya Fallah : Yahya Fallah a co-fondé Seven, cabinet de formations agréé, dont l'expertise en ingénierie pédagogique et animation est reconnue. Il est enseignant à l'ESSEC et membre de la faculté du CNAM Paris. Il assure par ailleurs des investissements dans des start-up en tant que Business Angel.

3

**UNE FONCTION TREMPLIN,
PARFOIS UN OBJECTIF
DE CARRIÈRE EN SOI**

La plupart des Chefs of Staff envisagent leur profession comme une étape de leur parcours professionnel, susceptible de leur permettre d'acquérir un maximum de compétences en un minimum de temps et donc, d'accélérer leur carrière. Mais il existe également une autre catégorie de Chief of Staff aux profils généralement plus seniors et exerçant leur métier au sein d'entreprises d'envergure qui conçoivent leur profession comme un véritable objectif de carrière.

3.1 Une fonction exigeante et particulièrement formatrice

Les défis rencontrés dans la fonction de Chief of Staff

La profession de Chief of Staff confronte ceux qui l'exercent à de nombreux défis, notamment en raison de l'incertitude qui pèse sur les épaules de ces professionnels. → J

En premier lieu, ce dernier doit être capable d'accepter un fort niveau d'inconnu concernant les sujets à traiter (cité par 56 % des répondants), la charge de travail (citée par 49 % des répondants), et il doit être capable de se

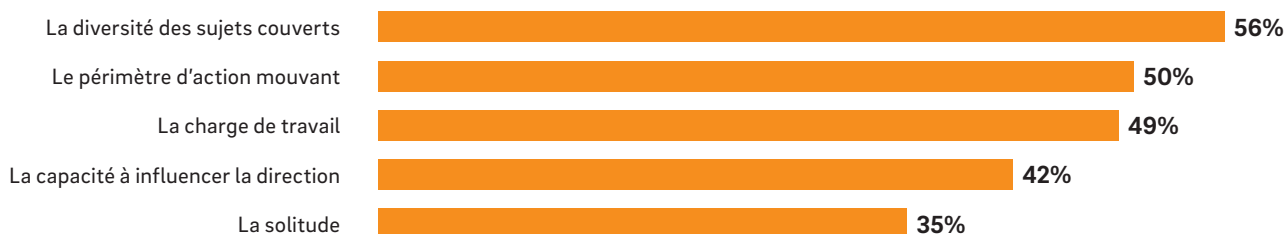
réinventer en permanence. Maxime Jullien, Chief of Staff chez Doctolib atteste de cette exigence : «*Le périmètre d'action est large, les missions et interlocuteurs changent beaucoup, on doit se réinventer au quotidien : c'est une discipline énergivore. Cela peut être un véritable inconfort pour certains. C'est important d'en être conscient et d'y être préparé*».

Autre difficulté inhérente au métier de Chief of Staff : du fait de son rôle de vecteur de l'information au sein de l'entreprise, le Chief of Staff doit savoir transmettre les informations lui remontant au dirigeant avec une sincérité totale, y compris lorsqu'elles ne sont pas agréables à entendre, afin de lui permettre de prendre des décisions éclairées. La capacité à influencer la direction dans ces circonstances est ainsi mentionnée par 42 % des répondants parmi les principaux défis à relever.

Le Chief of Staff doit également être capable de trouver sa juste place dans des organisations parfois complexes et très hiérarchisées comme c'est souvent le cas dans les entreprises du CAC 40. Cela nécessite de sa part d'être capable de comprendre rapidement les enjeux et le fonctionnement d'une nouvelle structure qu'il rejoint mais aussi de délimiter clairement son domaine

J | Les cinq défis majeurs rencontrés par les Chefs of Staff

(% de répondants)



d'intervention afin que celui-ci soit bien compris par les directions métiers. Il s'agit ici d'un défi mentionné par 34 % des répondants à notre enquête.

Ce travail, qui nécessite bien souvent de mettre de l'huile dans les rouages, peut prendre des formes surprenantes, comme en atteste Julien Chorlet, Chief of Staff chez Bouygues Construction : *« Dans le cadre d'un Comex dédié au nouveau plan stratégique, mon équipe et moi avons imaginé un dispositif plutôt disruptif. En effet, certains dirigeants venaient présenter les conclusions de leurs travaux au Comex et nous avons donc décidé d'enlever toutes les tables et de disposer les chaises en forme de U pour maximiser l'écoute. À peine arrivé sur place, un des membres du Comex a commencé à démontrer son mécontentement vis-à-vis de cette nouvelle disposition et s'est mis à tirer la seule table disponible qui servait de support au présentateur avec un bruit invraisemblable sous le regard ébahi des autres personnes sur place. On se serait cru dans la scène de l'entretien de recrutement dans Men in Black ! Blague à part, il a fallu détendre l'atmosphère, remobiliser les personnes présentes et redonner du dynamisme à la séance, cela fait également partie des taches surprenantes du métier ».*

Ce travail de pédagogie est particulièrement important lorsque le poste de Chief of Staff est une création au sein de l'entreprise car il conditionne l'adhésion du personnel à la fonction et donc l'efficacité de l'action conduite par le Chief of Staff. Cette acceptation peut, on l'a vu, passer par la formalisation d'une fonction auparavant exercée de manière plus informelle auprès d'un dirigeant.

Dans le même ordre d'idée, Johanna Nussbaumer, Chief of Staff chez LumApps, insiste sur la nécessité d'être humble et décrit la fonction de Chief of Staff comme *« un métier d'équilibriste dans lequel il faut veiller à n'empiéter ni sur les compétences du CEO, ni sur celles des*

« Il faut à la fois être capable de rentrer dans un board et présenter des points stratégiques tout en étant prêt à devoir faire le café pour les membres du board. »

Roxanne Crossley, Chief of Staff chez Scalify

opérationnels afin de préserver la confiance ». Afin de ne froisser personne, il faut donc être capable d'accepter de s'effacer et de passer le témoin sur les projets transverses que l'on a lancés, même lorsqu'ils sont passionnants. *« Lorsqu'on commence à travailler sur un sujet opérationnel et qu'on intègre une équipe, il est essentiel de veiller à gérer les sensibilités de chacun. Il faut poser un cadre en précisant à la fois la raison et la durée de son intervention sur le projet. Il est primordial de faire sentir qu'on n'est là que pour mettre de l'huile dans les rouages et non pour prendre la place des opérationnels qui demeurent les spécialistes »* poursuit-elle ainsi.

Pour Roxanne Crossley, Chief of Staff chez Scalify, cette humilité peut également prendre des formes inattendues : *« il faut à la fois être capable de rentrer dans un board et présenter des points stratégiques tout en étant prêt à devoir faire le café pour les membres du board ».*

Les Chiefs of Staff doivent donc être prêts à accepter la part d'ombre et de solitude inhérents à leur poste, en assumant la frustration corollaire du statut de conseiller qui oriente les décisions mais dispose rarement du pouvoir de décision final. Cette solitude est ainsi soulignée par 35 % des répondants à notre enquête.

« Si le métier de Chief of Staff est à durée limitée, c'est également parce que l'intérêt du dirigeant est de bénéficier d'un regard neuf et complémentaire sur les différents sujets. »

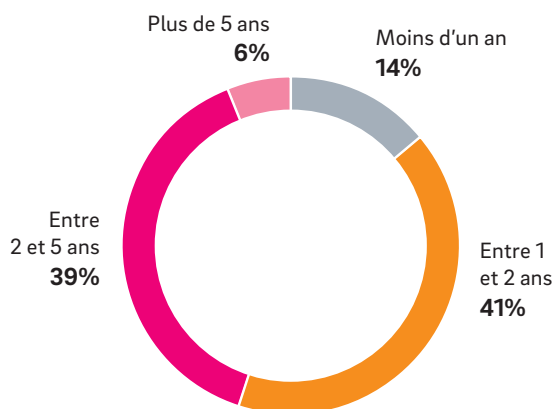
Justine Guers, Chief of Staff chez Elaïa

Un métier exigeant, perçu comme une étape par la majorité des Chiefs of Staff

Ces nombreux défis expliquent le fait que cette fonction soit perçue par une majorité des Chiefs of Staff comme une profession tremplin permettant d'accumuler rapidement un niveau de connaissance des problématiques régaliennes d'une entreprise qu'ils mettraient des années à acquérir par ailleurs. Cette conception de la profession comme accélérateur de carrière explique en partie l'important turnover qui la caractérise : 55 % des Chiefs of Staff déclarent ne pas vouloir occuper ce poste plus de deux ans tandis que 39 % d'entre eux entendent changer de profession après 5 ans d'exercice de la fonction. → K

Mais cette acception de la fonction de Chief of Staff n'est pas la seule raison pour laquelle le métier est souvent considéré comme une étape. Ainsi, Justine Guers, Chief of Staff chez Elaïa après avoir occupé la même fonction chez Lumapps considère que « si le métier de Chief of Staff est à durée limitée, c'est également parce que l'intérêt du dirigeant est de bénéficier d'un regard neuf et complémentaire sur les différents sujets ». Selon cette

K | Durée en poste envisagée par les Chiefs of Staff (% de répondants)



Source : Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

dernière : « Il est nécessaire de passer dès le début un accord avec le dirigeant sur le nombre d'années que l'on souhaite rester et sur les compétences que l'on souhaite acquérir. Il faut ensuite organiser des points réguliers pour évaluer son avancement. L'idée est de créer un rapport gagnant-gagnant qui bénéficie au leader comme au Chief of Staff ».

3.2 Un accès aux rouages internes qui ouvre la voie à des postes de direction

La fonction donne accès à des personnalités et à des cercles de décision inespérés en regard du niveau d'expérience de la majorité des Chiefs of Staff

Ainsi, la fonction de Chief of Staff présente l'avantage de permettre à des profils, souvent jeunes, d'accéder à des sphères décisionnelles auxquelles ils n'auraient pas accès en regard de leur niveau d'expérience s'ils

occupaient un autre poste. Les Chiefs of Staff expérimentent ainsi une véritable immersion dans les arcanes du pouvoir des organisations et jouissent d'une vision panoramique du fonctionnement de leur entreprise.

Cette accélération de carrière se traduit dans les statistiques : 42 % des Chief of Staff interrogés sont membres du Comex de leur entreprise.

Béregère O, COO de Big Mamma France et ancienne Chief of Staff au sein du groupe Accor, témoigne de cette dimension : *« Ce qui est incroyable c'est d'avoir les yeux ouverts sur un univers où vous êtes dans l'ombre mais où vous assistez à une somme de sujets et de réunions auxquels normalement vous ne devriez pas assister avant l'âge de quarante ans. C'est une immersion totale à la tête d'une structure, à un âge très jeune ».*

Au-delà de l'extraordinaire vision en interne que confère la profession, c'est également le formidable accélérateur de networking qui est recherché. En effet, l'association à la figure de représentation qu'est le CEO permet une ouverture privilégiée vers d'autres instances caractérisées par leur diversité et leur importance statutaire.

Tristan Lemoine, Chief of Staff chez M6, reconnaît cet avantage qui apporte un intérêt non négligeable à la profession : *« L'un des avantages que j'apprécie tout particulièrement dans ma fonction de Chief of Staff au sein du Groupe M6, c'est de pouvoir participer au petit-déjeuner informel des invités de la matinale de RTL. Il s'agit généralement d'une personnalité qui fait l'actualité, souvent des responsables politiques. C'est un moment privilégié et passionnant que de pouvoir écouter un ministre sur l'actualité autour d'un café à 7h du matin ».*

« C'est un moment privilégié et passionnant que de pouvoir écouter un ministre sur l'actualité autour d'un café à 7h du matin. »

Tristan Lemoine, Chief of Staff chez M6

Cet apport, essentiel pour accéder à des postes de direction par la suite, nous est confirmé par un Chief of Staff d'une entreprise de la Tech : *« Ce rôle permet de gagner en efficacité, de développer ses compétences de leadership en étant proches de leaders, et bien entendu le networking. Car bien souvent, les opportunités professionnelles se créent sur base de rencontres et d'échanges ».*

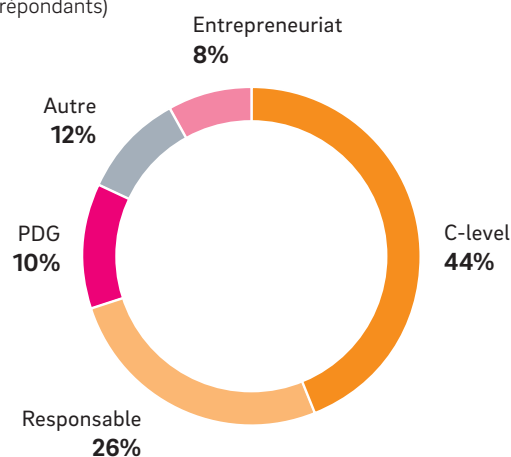
Ce double accès (interne et externe) est un remarquable catalyseur d'apprentissage et d'exposition, qui permet un éclaircissement accéléré du projet professionnel et la préparation au poste de dirigeant de demain.

La compréhension des problématiques propres à toutes les fonctions régaliennes de l'entreprise ouvre donc la voie à des postes C-level : il s'agit d'un véritable *« Dry run de CEO »* pour Guillaume Linet, Chief of staff chez Spendsesk, *« meilleur MBA possible »* pour Xavier Monty Chief of Staff chez Swile²⁰ : les expressions ne manquent pas pour caractériser la dimension extrêmement formatrice de la fonction. Pour 44 % des Chiefs of Staff interrogés, un grade C-level serait ainsi visé à la sortie de leur poste actuel. → L

20 « Chief of staff c'est quoi ce métier à la mode », les échos, 8 mars 2022

L | Niveau hiérarchique visé après le poste de Chief of Staff

(% de répondants)



Source : Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

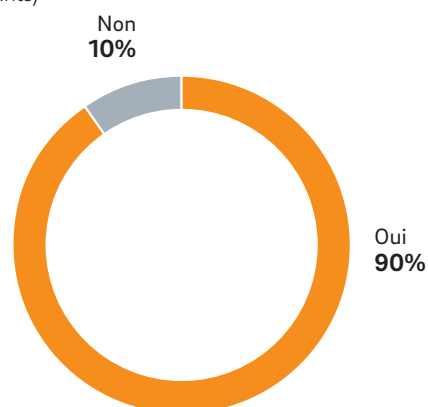
Béregère O témoigne ainsi de l'importance de son expérience de Chief of Staff, dans l'appréhension de sa profession actuelle : « *Quand elle est vécue en début de parcours, Cette expérience donne de la solidité car on a vu comment un dirigeant senior se comportait dans telle ou telle situation, comment il réagissait, et cela aide aujourd'hui quand on exerce soi-même un poste de dirigeant. Le poste de Chief of Staff nous guide* ».

C'est notamment au regard de ces différents facteurs que 90 % des Chiefs of Staff interrogés²¹ considèrent que leur fonction représente un véritable tremplin dans leur carrière. → M

Dans la majorité des cas, cette évolution se fait en interne. En effet, la connaissance précise et exhaustive des rouages de l'organisation acquise dans l'exercice de ce

M | Le métier de Chief of Staff est-il un tremplin pour votre carrière ?

(% de répondants)



Source : Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

poste exigeant permet ensuite de prendre en charge des directions métier, voire même des business unit.

Les débouchés externes sont plus rares et concernent plus des changements de secteur que de fonction

Certains Chiefs of Staff décident de quitter leur entreprise pour occuper un poste de direction, l'objectif étant souvent de prendre la direction de la stratégie, des opérations ou de la communication, du fait de la connaissance fine acquise dans ces domaines. Une nouvelle entreprise donne ainsi l'opportunité de tracer son propre chemin, indépendamment du devenir du CEO.

C'est notamment le choix qu'a effectué Béregère O, en devenant COO chez Big Mamma. Elle explique : « *Le métier de Chief of Staff est idéal pour effectuer une*

21 Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

« Le métier de Chief of Staff est idéal pour effectuer une transition vers un nouveau secteur d'activité car il se situe à l'intersection de tous les départements de l'entreprise. »

Bérengère O, COO de Big Mamma France et ancienne Chief of Staff au sein du groupe Accor

transition vers un nouveau secteur d'activité car il se situe à l'intersection de tous les départements de l'entreprise. Il permet de prendre le temps de comprendre un nouveau secteur et d'accumuler des connaissances. Mais il faut garder à l'esprit qu'il s'agit d'un poste non spécialisé et que c'est à soi de se positionner et de poser des jalons pour pouvoir évoluer».

C'est aussi parfois l'occasion de créer sa propre entreprise. Renforcées par une expérience professionnelle qui prodigue une vision exhaustive des enjeux de la gestion d'une entreprise, les volontés d'entreprendre peuvent être réelles après un poste de Chief of Staff.

C'est ce qu'exprime Justine Guers, Chief of Staff chez Elaïa : *« La fonction de Chief of Staff est un métier qui permet à la fois de rester très opérationnel sur des sujets ciblés et de développer une hauteur de vue que l'on n'a pas dans un métier classique. Cette dimension est très intéressante pour quelqu'un qui envisagerait plus tard de diriger une équipe ou de diriger voire de créer son entreprise. Cela permet de développer une vision des compétences qu'il est nécessaire d'acquérir pour devenir un bon leader ».*

La voie est royale mais les Chiefs of Staff manquent d'accompagnement dans leurs parcours de carrière en interne

Si la fonction est considérée par nombre de Chiefs of Staff comme un tremplin, ils déplorent également son absence d'inscription dans des parcours de carrière. Ce flou autour des débouchés internes de la profession de Chief of Staff s'explique tant par le manque de notoriété de cette profession relativement neuve au sein des entreprises que par son hétérogénéité car très liée aux besoins spécifiques des différents dirigeants. Ainsi, un Chief of Staff au profil junior exerçant un rôle se rapprochant d'un Executive Assistant n'a pas les mêmes perspectives qu'un Chief of Staff senior au profil hyperspécialisé qui dispose de l'expérience technique nécessaire pour accéder aux plus hautes fonctions.

De plus, la profession souffre d'un manque d'accompagnement interne et de formations dédiées.

Josephine Bédier, ancienne Chief of Staff de Maud Bailly, CEO chez Accor, témoigne de cette réalité : *« Malgré l'exposition dans l'entreprise des Chiefs of Staff, la transition vers le rôle suivant n'est pas toujours évidente. Grâce à notre rôle de bras droit et de conseil stratégique auprès d'un dirigeant nous avons développé une palette de compétences variées, mais en tant que généraliste c'est parfois difficile de faire le choix de se spécialiser sur un sujet pour la suite ».*

Certaines entreprises ont toutefois pris conscience de l'importance d'ouvrir des débouchés à leurs Chiefs of staff. Ainsi, Julien Vincensini, Chief of Staff de l'Executive Vice President and Chief Financial Officer de CMA CGM, confirme cette volonté de formation des dirigeants futurs dans l'entreprise : *« J'ai eu la chance d'avoir un responsable qui m'a donné la visibilité nécessaire pour contribuer à des projets transverses et transformants. De façon générale, CMA CGM est une organisation très agile, qui en suscite beaucoup ».*

3.3 Un objectif de carrière en soi pour des profils seniors

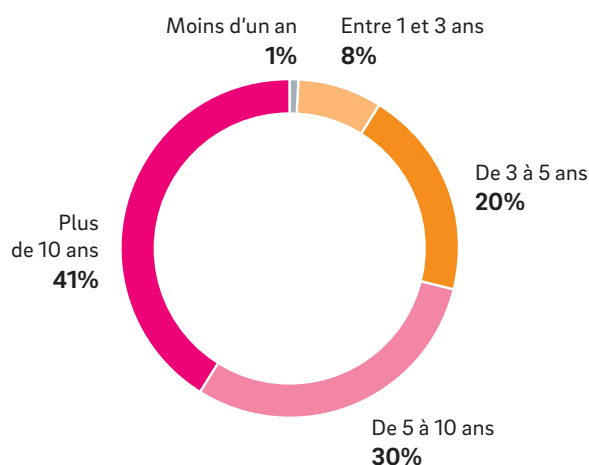
Selon un template de description du métier de Chief of Staff, le candidat idéal à ce métier doit disposer au minimum de sept ans d'expérience professionnelle « dans un rôle de gestion d'entreprise, avec un accent particulier porté sur le conseil de la direction et la collaboration inter-départementale²² ». Si cette exigence d'expérience et d'ancienneté ne concerne pas toutes les catégories de Chiefs of Staff, notre enquête tend à mettre en évidence l'appétence d'un nombre important de CEO pour des profils très seniors. En effet, parmi les Chiefs of Staff interrogés, 41 % d'entre eux ont plus de 10 ans d'expérience professionnelle, et 20 % d'entre eux sont même âgés de plus de 40 ans. → N

À l'inverse des Chiefs of Staff fraîchement émoulus des cabinets de conseil ou des cabinets politiques, qui perçoivent davantage cette profession comme un tremplin pour leur future carrière, ces Chiefs of Staff plus expérimentés conçoivent parfois leur fonction comme une étape majeure de leur carrière. C'est le cas de Stéphanie Cau, Chief of Staff chez Bureau Véritas depuis huit ans, qui décrit les attraits de son métier : « Avoir la chance d'être dans le cockpit est une expérience incroyablement riche professionnellement et personnellement. Cela permet d'avoir une vision à 360° tous les jours. En effet, le CEO et le Chief of Staff sont, dans certaines organisations, les personnes qui connaissent le mieux l'entreprise et son écosystème de parties prenantes dans sa globalité. En tant que Chief of Staff on peut ressentir cette décharge d'adrénaline et la charge mentale liées à la gestion d'un groupe international et l'exercice du pouvoir sans pour autant porter cette lourde responsabilité inhérente à la fonction de CEO ».

22 What Does A Chief Of Staff Do? – Chief of Staff Career Path, Skills, Training, and More For 2022, Ashley Bell

N | Expérience professionnelle des Chiefs of Staff

(% de répondants)



Source : Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

« En tant que Chief of Staff on peut ressentir cette décharge d'adrénaline et la charge mentale liées à la gestion d'un groupe international et l'exercice du pouvoir sans pour autant porter cette lourde responsabilité inhérente à la fonction de CEO. »

Stéphanie Cau, Chief of Staff chez Bureau Véritas

La séniorité est un gage de confiance pour le dirigeant

Souvent repérés puis recrutés en interne, au terme d'un passage parfois long à la tête d'une direction de l'entreprise, ces Chiefs of Staff au profil senior sont avant tout choisis pour leur connaissance très approfondie de leur organisation. Ils mettent également à profit leur spécialisation dans un domaine clé acquise au cours de leur parcours professionnel, afin d'apporter au dirigeant un éclairage singulier sur les dossiers concernés par leur domaine d'expertise. Patrick Simion, Chief of Staff chez BNP Paribas, considère ainsi qu'il est très utile d'avoir un domaine de légitimité avant d'accéder à la fonction de Chief of Staff : *« Le poste de Chief of Staff est souvent décrit comme un bon point d'entrée au sein d'une entreprise. Je pense qu'il est préférable d'y accéder après un premier poste, en maîtrisant une compétence spécifique ainsi qu'en ayant acquis une connaissance préalable de l'entreprise ou a minima du secteur si on vient de l'extérieur ».*

Citons également l'exemple d'un Chief of Staff du secteur des services financiers ayant obtenu ce poste après un parcours très riche à la tête de différents postes clés, passant notamment par la direction des ressources humaines et celle de la communication. Il explique avoir été recruté dans un contexte de *« résériorisation des rôles clés de l'organisation »*. Selon lui, l'idée du CEO était de rétablir de la stabilité au siège dans le contexte difficile de l'après-Covid, en sélectionnant un Chief of Staff *« qui connaissait très bien la maison ainsi que l'ensemble de ses acteurs, et doté d'un caractère suffisamment rond pour mettre de l'huile dans les rouages »*. Autre implication de la forte confiance que lui accorde son CEO, il explique être régulièrement amené à prendre des décisions sans même avoir besoin de consulter le dirigeant. Son objectif principal est que le dirigeant soit toujours en confiance, *« même lorsqu'il n'a pas eu le temps de préparer une réunion »*.

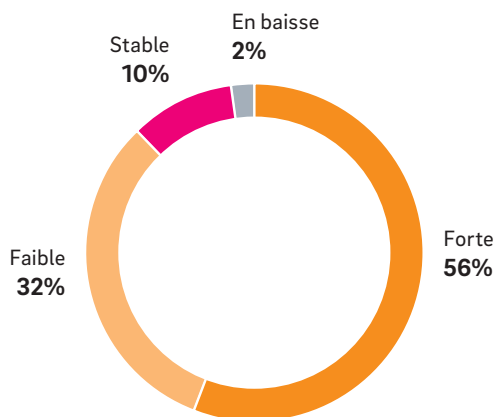
Cette symbiose professionnelle permise par la séniorité à ce poste est parfaitement illustrée au travers d'une anecdote narrée par Stéphanie Cau, Chief of Staff de Bureau Veritas : *« Il y a quelques années, dans le cadre de nos visites régulières dans les différents pays de nos grandes opérations, nous allons au Brésil avec Didier. Ce sont des visites qui s'organisent plusieurs mois à l'avance pour préparer les présentations internes, les visites terrain, les rencontres avec les clients. Nous visitons le musée du Football à Sao Paulo, sport cher au cœur des Brésiliens et bâtiment dont nous avons fait le contrôle technique. A la fin de la visite, le patron de l'Amérique Latine nous demande à Didier et moi et nous asseoir dans les gradins car l'équipe a un cadeau pour nous : Un maillot de l'équipe de foot du Brésil – le numéro 10 pour Didier et le numéro 11 pour moi. Il nous explique qu'au football, le numéro 10 est le meneur de jeu, un joueur, généralement au milieu de terrain, chargé de diriger le jeu de son équipe et que le numéro 11 est le deuxième attaquant, il évolue en général en soutien - son jeu consiste à tourner autour de l'avant-centre pour jouer le 2ème ballon et alimenter en ballons l'avant-centre. C'était à la fois très touchant et particulièrement intéressant sur l'image que les équipes ont de notre tandem ».*

Conclusion

En plein essor, la fonction de Chief of Staff ne cesse de faire des émules au sein des entreprises françaises à mesure que le métier s'institutionnalise et que sa réputation croît auprès de jeunes profils aux backgrounds académiques et professionnels recherchés, en quête d'une expérience susceptible d'agir comme un tremplin et de propulser leur carrière. Parallèlement, à mesure que leurs homologues sont de plus en plus nombreux à recourir aux services de Chiefs of Staff, la sensibilisation des CEO à cette profession aux contours fluctuants s'intensifie et nombre d'entre eux décident de franchir le pas en recrutant un bras droit qu'ils conçoivent souvent comme leur meilleur allié. Enfin, pour les entreprises, la généralisation de la profession de Chief of Staff constitue une garantie d'efficacité, tant du point de vue de l'organisation que pour la croissance. → 0

0 | Croissance du nombre de Chiefs of Staff dans les prochaines années

(% de répondants)



Source : Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

Il établit toutefois une distinction entre les profils juniors et les profils seniors : « Je considère qu'il y a un effet de mode autour de la fonction de Chief of Staff au sein des startups et des scale up un peu similaire à celui qu'il y a pu y avoir autour du nouveau métier de Sales Ops il y a quelques années. Autant je pense que le profil de Chief of Staff senior doté d'une vision à 360° et d'un haut niveau de séniorité que l'on rencontre dans les grandes entreprises a de l'avenir, autant je pense que le profil bras droit junior, plus fréquent dans les startups, a vocation à disparaître car sa valeur ajoutée est plus faible ».

Ces observations sont corroborées par les informations que nous avons collectées auprès des Chiefs of Staff. Si 78 % d'entre eux considèrent le recours à un Chief of Staff comme essentiel, 22 % n'en sont pas convaincus²³. Certains estiment ainsi que la nécessité de recruter un Chief of Staff est intimement liée à la taille de l'entreprise. D'autres affirment que les missions traditionnellement attribuées à un Chief of Staff peuvent être efficacement réparties au sein des équipes sans qu'il ne soit nécessaire de créer un poste supplémentaire.

Il s'agit en définitive d'un choix personnel du CEO qui dépend de sa stratégie managériale ainsi que de sa personnalité. On peut ici citer Didier Michaud-Daniel, CEO de Bureau Veritas, pour qui « Le Chief of Staff c'est pour moi d'abord une personne à haut potentiel intellectuel et émotionnel. C'est une personne généraliste capable de comprendre les enjeux business dans leur pluralité et surtout capable de comprendre et d'analyser parfaitement les situations et les conséquences des décisions. C'est mon miroir qui écoute et renvoie une appréciation de mes réflexions. C'est quelqu'un qui accompagne le dirigeant dans l'essentiel de ses obligations – réunions, visites, voyages – afin d'être au cœur du système de management de

23 Le Club Chief of Staff, web survey, Roland Berger 2022.

l'entreprise. C'est également pour moi une personne essentielle au bon fonctionnement de mon équipe de Comex qui a un tropisme humain fort pour créer du lien et de la confiance avec les membres du groupe – C'est souvent le relai entre mon équipe et moi, le liant aussi parfois».

Avec l'amplitude du succès rencontré par la fonction de Chief of Staff au cours des dernières années, il apparaît indispensable que la profession poursuive sa structuration afin que l'enthousiasme qu'elle suscite se pérennise, que ce soit via des parcours de carrière en interne ou des formations. Joséphine Bédier, ancienne Chief of Staff du groupe Accor estime ainsi que : *« l'une des solutions pourrait être la création d'un Graduate Program avec les RH ou encore de créer une learning expedition au sein de l'entreprise afin d'accompagner ces profils généralistes à transitionner au mieux vers leur prochain poste ».*

Les Chiefs of Staff ayant répondu à notre enquête confirment ce besoin de formation. À la question de savoir quels seraient les sujets sur lesquels ils souhaiteraient être formés, la diversité des réponses obtenues auprès des Chief of Staff que nous avons interrogé reflète la variété de leurs profils. Tandis qu'une large part d'entre eux évoquent un besoin de formation axé sur l'acquisition de hard skills, autour de la structuration de l'entreprise (71 %), de la stratégie (64 %), ou de la communication interne (50 %), d'autres privilégieraient un renforcement de leurs soft skills à travers une formation à l'influence et au lobbying (63 %).

Dans un contexte de nouveaux modèles de leadership post Covid intégrant la digitalisation, la consolidation mondiale, et l'intégration des nouvelles générations de cadres, le rôle et les compétences des Chiefs of Staff vont-ils évoluer ?

Si un point d'interrogation pèse encore sur la pérennité de la fonction dans les startups, la structuration en cours du statut de Chief of Staff , le développement de réseaux pour ces professionnels, et la création de formations ad hoc permettront vraisemblablement à la profession d'attirer un nombre croissant de profils à haut potentiel et de s'implanter durablement dans les entreprises françaises afin de répondre à ces nouvelles exigences.

Méthodologie

Afin d'obtenir un panorama exhaustif de la fonction de Chief of Staff en France, cette étude s'est fondée sur des sources quantitatives et qualitatives :

1. ENQUÊTE EN LIGNE

Enquête en ligne menée en Novembre 2022 auprès de notre base de données représentative de la population des Chiefs of Staff en activité et alumni en France.

2. SCRAPING LINKEDIN

Analyse de 1 700 profils LinkedIn se définissant comme Chiefs of Staff en France, avec retraitement manuel des profils ne rentrant pas dans le périmètre de l'étude.

3. ENTRETIENS QUALITATIFS

Entretiens qualitatifs avec 25 Chiefs of Staff en activité et alumni en France, exerçant ou ayant exercé pour moitié dans les entreprises du CAC 40/SBF 120 et pour moitié dans celles du Next40/FT120.

Auteurs

ROLAND BERGER

Laurent Benarousse

Managing Partner

laurent.benarousse@rolandberger.com

Anne Corteggiano

Head of External Affairs and Engagement

anne.corteggiano@rolandberger.com

Nicolas Teisseyre

Senior Partner

nicolas.teisseyre@rolandberger.com

Didier Bréchemier

Senior Partner

didier.brechemier@rolandberger.com

Mathieu Michelin

Content Manager

mathieu.michelin@rolandberger.com

CONTACT PRESSE

Antoine Barbier

Chargé de communication

antoine.barbier@rolandberger.com

Décembre 2022

Les auteurs accueillent vos questions, commentaires ou suggestions

www.rolandberger.com

Cette publication a été préparée à titre indicatif seulement. Le lecteur ne doit pas prendre de décision au regard des informations qu'elle contient sans avoir reçu un avis professionnel spécifique. Roland Berger GmbH ne peut être tenu responsable des dommages résultant de l'utilisation des informations contenues dans cette publication.

INSTITUT CHOISEUL

Paul Gadel

Directeur des Opérations et des Études

paul.gadel@choiseul.info

REMERCIEMENTS

Merci à tous les dirigeants et Chiefs of Staff cités dans notre étude.

À PROPOS DE ROLAND BERGER

Roland Berger est le seul cabinet de conseil de direction générale d'origine européenne qui ait une présence forte à l'international. En tant que société indépendante, détenue exclusivement par nos associés, nous disposons de 51 bureaux sur tous les grands marchés. Nos 3000 employés offrent une approche unique, combinant analyse et empathie. Animés par nos valeurs d'entrepreneuriat et d'excellence, nous sommes convaincus, chez Roland Berger, que le monde a besoin d'un nouveau paradigme durable, qui prenne en compte l'ensemble du cycle de valeur. Grâce à des équipes diversifiées, avec des compétences pour tous les secteurs d'activité et toutes les fonctions, nous sommes en mesure d'apporter la meilleure expertise possible pour relever les profonds défis d'aujourd'hui et de demain.

À PROPOS DE L'INSTITUT CHOISEUL

L'Institut Choiseul est un think and do tank indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des évènements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

