

MAD50 - Chief of staff : qui sont ces éminences grises au service des CEO ?

Les « chiefs of staff » ont le vent en poupe depuis quelque temps. Cette fonction aux contours encore flous est éminemment stratégique puisqu'il s'agit d'un rôle de bras droit des dirigeants. Homme ou femme à tout faire, débrouillard, vivacité intellectuelle... Comment devient-on le deuxième cerveau d'un dirigeant ? Quelles compétences faut-il développer ou aiguiser ? Lumière sur ces génies de l'ombre devenus indispensables à la réussite de nombreuses startups.

Temps de lecture : minute

29 septembre 2023

Importé des États-Unis, le rôle de Chief of Staff (CoS) est aujourd'hui en vogue dans l'écosystème français : sur LinkedIn, on compte 1.500 chiefs of staff, dont 1.200 en Ile-de-France (données février 2023). Une fourchette considérée comme basse puisque ce décompte occulte les fonctions connexes telles que « directeurs de cabinets », « attaché de direction », « secrétaire général » ou « bras droit ».

Chief of staff, le nouveau métier star dans l'écosystème français

« En France, on observe un intérêt croissant pour cette fonction depuis deux trois ans environ. Pas seulement dans les startups ou scale-ups car les grands groupes, comme Etam ou Accor, en sont maintenant dotés », explique Pascaline Bertaux, cofondatrice de Pakomdab.

Si la fiche de poste diffère d'une entreprise à une autre, son positionnement s'affine peu à peu : « *Il y a d'abord une dynamique de verticalité : faire en sorte que la stratégie du dirigeant se décline au niveau opérationnel. D'un point de vue plus transverse, le chief of staff assure les rouages entre les différents départements afin de limiter les silos. Au quotidien, c'est aussi, et surtout, le miroir du dirigeant pour l'aider dans ses prises de décision. Pour cela, la communication est fondamentale : il est la voix et l'oreille du CEO auprès des acteurs externes et internes* », décrit Pascaline Bertaux.

Exempt de positionnement hiérarchique et d'équipe, le CoS est seul à bord pour faire avancer les sujets stratégiques. C'est donc un rôle d'influence exigeant une vision panoramique de l'entreprise et une agilité intellectuelle pour agglomérer un grand nombre d'informations sur une diversité de thèmes (marketing, RH, tech....).

[Découvrez la liste des chiefs of staff à suivre en 2023.](#)

Un rôle multifacette en fonction de la typologie d'entreprise

Selon l'entreprise, sa taille, sa maturité et ses problématiques (LBO, levées de fonds, réorganisation...), les prérogatives du CoS divergent. Rafael Mari, chief of staff chez Swan et ex-CoS du directeur général AC EMEA South au sein de PPG Industries, est intervenu dans différentes structures : « *Dans une startup, les attentes sont en lien avec le business development dans l'optique d'accélérer les levées de fonds et défendre un produit. Dans une scale-up, le spectre est plus large avec la mise en place des organes de décision, la définition des objectifs, la prise en charge de nombreux sujets RH et la structuration de processus pour garantir la croissance... Au sein des grands groupes, je suis davantage*

intervenir sur du pilotage de projets transversaux. » .

Compétences : quelle est l'arme secrète du chief of staff ?

« Spécialiste de rien et généraliste de tout », résume Pascaline Bertaux. En effet, véritable couteau suisse et électron libre, le chief of staff doit rapidement décrypter ce qui se passe dans les différentes fonctions sans se perdre dans les détails. Une gymnastique intellectuelle rendue possible grâce à la maîtrise d'un panel de soft skills : la débrouillardise, un esprit entrepreneurial, l'adaptabilité, l'intelligence relationnelle... Rafael Mari a identifié trois compétences phares qui lui ont permis de relever les défis de la fonction : « L'esprit analytique est indispensable pour comprendre rapidement les chiffres et les reportings afin de prendre les bonnes décisions. Il faut aussi être très bon communicant pour nouer des relations pérennes avec les équipes et comprendre ce qu'elles font : une clé pour capter le bon niveau d'information. Sans oublier la curiosité dans la mesure où l'on est amené à gérer une multitude de sujets. ».

Devenir chief of staff : le parcours type n'existe pas... ou presque

« Il n'y a pas de parcours standard, mais il existe des points communs », souligne Pascaline Bertaux. En effet, 80 % des CoS ont fait une grande école et parmi eux, au moins 70 % sortent des trois premières à savoir HEC, ESSEC ou ESCP. Pourquoi ? « En complément des profils Grandes Écoles de Commerce qui dominent cette fonction, on retrouve certains profils type Science Po quand la fonction demande beaucoup d'external affairs ou de lobbying et donc un rôle plus politique que business. ».

Côté expériences professionnelles : « Il y a autant de CoS que de DG, que de taille d'entreprise, que de situation. Ainsi, certains occupent un rôle de

CoS en sortie d'école dans une très jeune startup, quand nous retrouvons des CoS avec plus de 20 d'expérience auprès de PDG de grands groupes ou de licornes. Le profil type dans l'écosystème étant 8/12 ans d'expérience, issu du conseil type Bain ou BCG, passé par un VC ou venant d'une fonction type head ops. »

Comment choisir son chief of staff ?

Au-delà des compétences et du parcours, un autre aspect, plus subtil voire intangible, s'avère fondamental pour dégoter la perle rare : la connexion entre le CEO et le CoS.

Comment garantir l'alchimie entre les deux personnalités ? « *Il faut s'intéresser d'abord au CEO en passant du temps avec lui pour comprendre les qualités qu'il recherche, les comportements rédhibitoires d'un salarié, ses valeurs...* », explique Pascaline Bertaux. En complément, Rafael Mari recommande d'échanger avec le CoS sortant - si possible - pour appréhender le degré de compatibilité. Chez Pakomdab, on insiste aussi beaucoup sur le fait de bien comprendre le moment dans lequel se trouve l'entreprise (hyper croissance, passage d'une PME à une ETI, redressement...) et sa culture.

[Découvrez la liste des chefs of staff à suivre en 2023.](#)