



Chief of Staff, la fabrique des dirigeantes et dirigeants

Comment anticiper l'après Chief of Staff pour
tirer le meilleur parti de cette fonction clé ?

Chief of Staff, la fabrique des dirigeantes et dirigeants

Comment anticiper l'après Chief of Staff pour tirer le meilleur parti de cette fonction clé ?

La fonction de Chief of Staff revêt une importance capitale, tant pour le dirigeant qu'il seconde que pour l'organisation qu'il sert.

Notre précédente étude "*Chief of Staff, la nouvelle clé de voûte des organisations*" avait notamment mis en lumière un des attraits majeurs de cette fonction : 90% des Chiefs of Staff la considèrent comme un accélérateur de carrière. Cela s'explique en partie grâce à la proximité importante qu'elle offre avec le dirigeant, la posture centrale d'observation au sein de l'organisation, et aux compétences qu'elle permet ainsi d'acquérir en un temps record.

Cette fonction ouvre en effet un champ des possibles extrêmement large, mais la voie est loin d'être toute tracée, ce qui fait de la question de l'après un sujet de préoccupation majeur pour les Chiefs of Staff en poste.

De multiples interrogations surviennent alors : quand quitter cette fonction si unique ? Faut-il privilégier une mobilité interne ou bien quitter l'entreprise ? Pour quel type de poste ? Quel niveau de responsabilités ? Comment s'y préparer au mieux ? Quel rôle peut jouer le dirigeant dans le cadre de la recherche puis de la transition ? Quand et comment communiquer sa sortie ? Comment assurer une transition fluide vers le poste d'après ?

Cette étude explore ainsi les clés du succès dans le processus de transition vers le poste suivant, allant de l'identification de ce dernier à l'adoption de la posture adéquate après la prise de fonction. Il s'agit ainsi de mettre en lumière les défis souvent complexes de cette transition, qui font davantage écho à des rencontres, des opportunités et des appétences qu'à un parcours tracé à l'avance. En nous appuyant sur une enquête quantitative auprès d'anciens Chiefs of Staff ainsi que des entretiens qualitatifs, nous vous proposons un panorama des défis et opportunités liés à la transition des Chiefs of Staff vers l'après.

4

1 Prendre part à une formation en accéléré pour devenir dirigeant

- 1.1 De par la multiplicité des casquettes et le positionnement central
- 1.2 De par l'intimité de la décision dans laquelle le Chief of Staff se trouve
- 1.3 Une fonction qui présente pourtant des défis notables

14

2 Préparer l'après dès sa prise de fonction

- 2.1 Maximiser le networking interne et externe
- 2.2 Orienter sa fiche de poste en fonction de ses appétences
- 2.3 Endosser une mission ad hoc

22

3 Soigner son départ pour capitaliser sur l'effet tremplin

- 3.1 Soigner son départ et recruter son successeur
- 3.2 Les opportunités et défis de l'évolution professionnelle
- 3.3 Un champ des possibles infini

35

Conclusion

36

Méthodologie

37

Auteurs

1

**Prendre part à
une formation en
accéléré pour
devenir dirigeant**

1.1 | De par la multiplicité des casquettes et le positionnement central

Pour 92% des Chiefs of Staff interrogés dans notre enquête en ligne, la fonction de Chief of Staff va bien au-delà d'une simple expérience professionnelle : elle offre une opportunité unique d'acquérir des compétences essentielles à l'accélération de la carrière. ► **A**

La capacité d'analyse et de synthèse, l'adaptabilité et la faculté à rentrer rapidement dans de nouveaux sujets pour formuler des recommandations stratégiques pertinentes sont des qualités indispensables à l'exercice réussi de la fonction de Chief of Staff. Etant mises en œuvre au quotidien, elles préparent les Chiefs of Staff à occuper des responsabilités plus élevées.

Alexandra Boulin-Jacquet, ex-Chief of Staff du CEO de Doctolib, souligne qu'il n'existe pas de gabarit pour ce poste, et que son périmètre doit être adapté aux compétences de chaque Chief of Staff et aux besoins spécifiques du dirigeant et de l'entreprise, qu'il s'agisse de nécessités opérationnelles immédiates ou d'ambitions à long terme. Parmi les missions communes à tous les Chiefs of Staff, on peut toutefois citer la fluidification des échanges au sein de l'entreprise. En tissant des liens avec leurs collaborateurs, qu'ils soient eux-mêmes Chiefs of Staff, opérationnels, ou membres du COMEX, en évaluant le climat dans l'organisation et en saisissant les enjeux d'une décision, échéance ou d'un projet, ils facilitent la collaboration. A cet effet, une communication percutante et la capacité à mener à bien des projets impliquant une diversité d'interlocuteurs sont des compétences hautement prisées. En définitive, *"être Chief of Staff, c'est un peu comme apprendre une nouvelle langue, celle du C-level"*, pour Alexandra Boulin-Jacquet. Et c'est justement cet apprentissage de terrain, au contact des dirigeants, qui constitue la meilleure voie d'accès à des fonctions de direction.

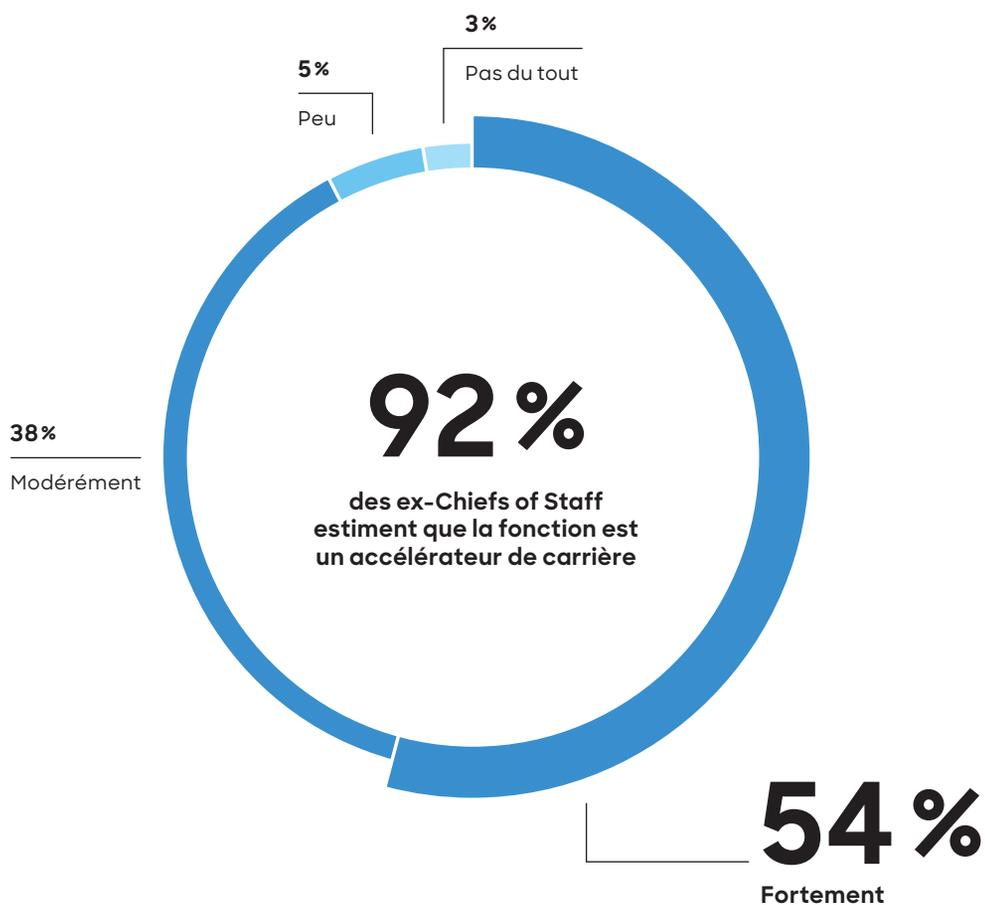
● ● "Être Chief of Staff, c'est un peu comme apprendre une nouvelle langue, celle du C-level."

Alexandra Boulin-Jacquet

Ex-Chief of Staff du CEO de Doctolib

Guillaume Borie, ancien Chief of Staff du PDG d'AXA et actuel Directeur Général d'AXA France, insiste sur l'importance de la discrétion et de la transparence dans ce contexte. Pour lui, le rôle du Chief of Staff est d'être un médiateur de l'information, œuvrant à simplifier les échanges entre les différents acteurs. Il souligne que cette capacité à anticiper, organiser et transmettre le bon niveau d'information est crucial pour alléger la pression qui pèse sur le dirigeant et maintenir la confiance de l'ensemble des parties prenantes. En résumant la description du poste qui lui avait été faite, il met en avant l'importance fondamentale de la discrétion et de la confidentialité : *"Tout savoir, tout entendre, ne rien dire, sauf à moi."* Il souligne également que le Chief of Staff agit en tant que facilitateur pour l'entourage du dirigeant, anticipant ses besoins et contribuant à structurer son action. Ceci engendre un niveau d'exposition significatif, nécessitant la construction d'un lien de confiance solide avec le dirigeant. Sa propre expérience chez AXA, au cours de laquelle il a vécu un changement de direction, témoigne de l'importance de cette fonction dans les moments de transition stratégique de l'entreprise.

A Dans quelle mesure estimez-vous que votre passage au poste de Chief of Staff a accéléré votre carrière professionnelle ?



● ● "Le rôle du Chief of Staff est d'être un médiateur de l'information, œuvrant à simplifier les échanges entre les différents acteurs."

Guillaume Borie

Ex-Chief of Staff du PDG d'AXA et actuel
Directeur Général d'AXA France

1.2 | De par l'intimité de la décision dans laquelle le Chief of Staff se trouve

Les Chiefs of Staff jouent un rôle important lors des réunions du comité de direction ou exécutif de l'entreprise. Selon notre enquête, la totalité des Chiefs of Staff assistent à ces instances, 50% d'entre eux y siégeant en leur nom, influant ainsi directement sur la prise de décisions stratégiques.

Ils jouent ainsi un rôle clé dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, en étroite collaboration avec les dirigeants. Dans la lignée de ces responsabilités, leur mission implique également la rédaction de documents stratégiques ou la priorisation des rendez-vous des dirigeants. Ils sont également chargés d'optimiser le temps et les ressources des dirigeants, tout en les poussant à repousser leurs limites en renvoyant constamment la balle sur des sujets stratégiques, faisant ainsi d'eux des partenaires essentiels dans la prise de décision.

À ce titre, la fonction offre un accès à des informations et des cercles de décision privilégiés, renforçant

ainsi leur valeur en tant que conseillers stratégiques de premier plan.

C'est dans ce contexte professionnel exigeant que s'inscrit le témoignage d'**Anne-Christelle Casano**, qui a occupé le poste de Chief of Staff chez McDonald's France. Elle partage : *"Ce qui m'a plu, c'est la possibilité d'être dans l'intimité de la décision"*. Son expérience chez McDonald's France illustre cette proximité : son poste l'a rapidement menée dans l'intimité des décisions stratégiques de cette multinationale. Elle fut ainsi exposée à des enjeux décisifs à seulement 26 ans, que ce soit en animant la communication du groupe pour son dirigeant ou lorsqu'elle fut choisie pour réfléchir à l'évolution du célèbre logo aux arches dorées. *"C'est un métier de l'ombre dans lequel on est paradoxalement très exposé"*, explique-t-elle. Pour demeurer dans l'intimité de la décision après avoir quitté le poste de Chief of Staff, elle souligne l'importance de développer des compétences clés pour préparer sa spécialisation. Aujourd'hui DRH en charge de la Transformation chez L'Oréal, elle est au cœur du processus de décision pour l'apprentissage continu au sein de l'entreprise.

● ● "C'est un métier de l'ombre dans lequel on est paradoxalement très exposé."

Anne-Christelle Casano

Ex-Chief of Staff du CEO chez McDonald's
France

● ● **"C'est une expérience unique, elle offre la chance de suivre les pas, et le quotidien, du CEO d'un groupe international : c'est-à-dire d'être au cœur des grandes décisions, de vivre les joies des belles réussites, mais aussi les moments compliqués."**

Bruno Rodrigues

Ex-Chief of Staff du CEO de CANAL+

Bruno Rodrigues, ancien Chief of Staff du CEO de CANAL+, partage ce constat : *"C'est une expérience unique"*, confie-t-il, *"elle offre la chance de suivre les pas, et le quotidien, du CEO d'un groupe international : c'est-à-dire d'être au cœur des grandes décisions, de vivre les joies des belles réussites, mais aussi les moments compliqués"*. Lorsque Maxime Saada lui propose de devenir son Chief of Staff, Bruno, alors membre de l'équipe Stratégie du géant français des médias, saisit rapidement l'opportunité. Il reconnaît l'unique chance de partager le quotidien d'un poste rare à atteindre dans un groupe tel que CANAL+. Interrogé sur son rôle au quotidien, Bruno le compare à celui des cachets démultipliant les capacités intellectuelles dans le film *"Limitless"* : assister son CEO pour accomplir un volume de travail intense équivalent à 20-30 heures de travail dans une journée de seulement 12 heures.

Il ajoute que *"travailler trois ans aux côtés de son CEO en vaut en réalité au moins trois fois plus dans la vie réelle"*. Mais c'est également une relation personnelle

singulière qui émerge entre le CEO et son Chief of Staff. Ce n'est pas sans émotion que Bruno se remémore une soirée de Noël passée malade en solitaire en plein Covid. En solitaire ? Pas tout à fait : le Chairman & CEO du groupe CANAL+ se déplace en personne chez lui le 24 décembre au soir pour lui apporter un dîner digne de ce nom.

Cette proximité explique le fait que la fonction est bien souvent à l'origine d'aspirations à occuper des postes de direction. En étant au cœur des décisions stratégiques et en collaborant étroitement avec les hauts responsables de l'entreprise, les Chiefs of Staff développent une compréhension globale des enjeux du leadership. Cette expérience s'avère également précieuse pour ceux qui envisagent de créer leur propre entreprise, offrant des compétences universelles communes à tout manager et entrepreneur, même en cas de réorientation professionnelle complète. ► **B**

**Travailler trois ans
aux côtés de son
CEO en vaut en
réalité au moins
trois fois plus dans
la vie réelle.**

Cette influence est d'ailleurs confirmée par notre enquête, dans laquelle 65% des répondants indiquent que l'exercice de la fonction a créé ou conforté une vocation à diriger. Ces résultats illustrent bien la dimension formatrice de la fonction, qui expose à des domaines et des niveaux de responsabilité qui sont habituellement inaccessibles pour des profils avec ce niveau d'expérience.

Emmanuelle Baillet, Chief of Staff au sein du groupe Mantu, souligne également que cette vocation émerge notamment de l'intimité avec les décisions stratégiques : *"Ce qui a été très intéressant pour ma construction, ce sont les échanges post-projet, lorsque le CEO me débriefe et m'explique le comment et le pourquoi de ses choix"*. Cette capacité à gagner en perspective est essentielle pour aspirer à des postes de direction dans le futur.

Thomas Le Morvan, ex-Chief of Staff du CEO adjoint chez Orange, explique quant à lui que cette fonction l'a conduit à relativiser l'impact des chiffres par rapport aux enjeux globaux de l'entreprise. S'il considère que son rôle l'a amené parfois à être le "fusible du stress" de son environnement, il en retire un enseignement primordial : prendre du recul est nécessaire, au risque de se noyer sous le stress de ses interlocuteurs. Aujourd'hui, à la tête des "Solutions Collaboratives" chez Orange Business Services, il continue d'appliquer ces enseignements pour prioriser et discerner les véritables enjeux.

1.3 | Une fonction qui présente pourtant des défis notables

Si la fonction de Chief of Staff est une formidable opportunité de carrière, elle présente des défis significatifs et souvent sous-estimés, au premier rang desquels un niveau élevé d'incertitude quant au périmètre des mis-

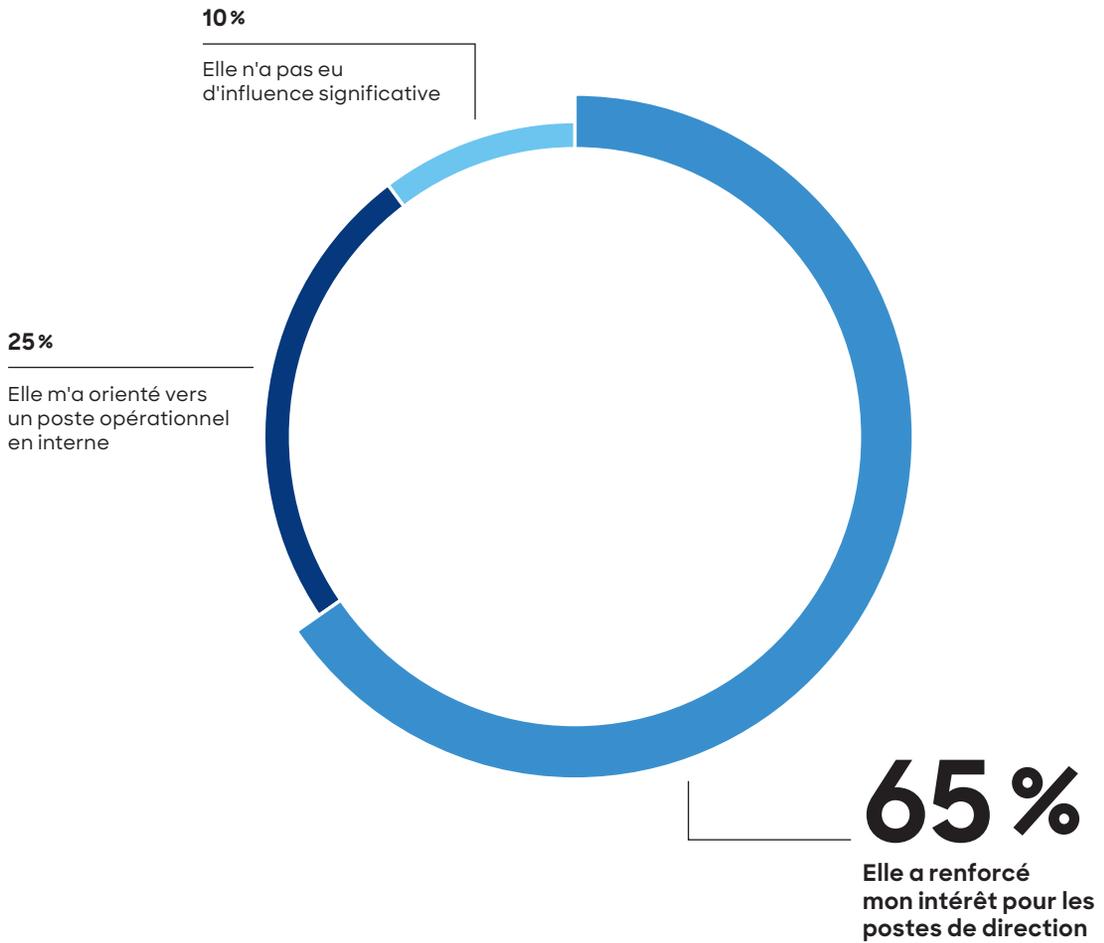


sions, dont les contours fluctuent en permanence, et une forte charge de travail.

Pour **Sylvie Galliaerde**, ex-Chief of Staff du Ministère de la Santé et de la Famille, le sentiment d'aborder de très nombreux sujets sans en être responsable peut être une source de frustration : *"Si j'ai beaucoup appris en tant que Chief of Staff j'ai aussi été assez déçue : le rôle de couteau-suisse fait que l'on fait tout mais rien à la fois"*, dit-elle.

Jeanne Houssin, ex-Chief of Staff de la Directrice Générale de Sodexo souligne en ce sens que les Chiefs of Staff sont parfois perçus comme trop généralistes et éloignés de la réalité des opérations de l'entreprise. Ceci peut complexifier l'acquisition de sa légitimité dans des secteurs où le terrain est primordial, comme la restauration dans son cas, surtout si l'expérience se limite au siège. Elle ne regrettera jamais d'avoir suivi le

B Comment votre expérience de Chief of Staff a-t-elle influencé votre choix de poursuite de carrière ?



conseil avisé de sa CEO, qui l'a encouragée à quitter les quartiers généraux de l'entreprise et à "mettre la main à la pâte" après son mandat de Chief of Staff.

Les Chiefs of Staff doivent également être en mesure de mener à bien des projets dans des domaines très différents, sans toujours disposer d'une fiche de poste clairement définie. La moitié des ex-Chiefs of Staff interrogés (49%) citent ainsi l'agilité intellectuelle comme première qualité requise pour réussir à ce poste, impliquant des compétences de hiérarchisation des tâches pour maintenir un niveau de productivité élevé, ainsi que la capacité à faire face à l'incertitude et à s'adapter à un environnement professionnel en évolution constante.

Cette polyvalence peut rendre le rôle à la fois enrichissant et exigeant, nécessitant une grande capacité d'adaptation, soit une capacité à jongler avec diverses responsabilités sans perdre de vue les objectifs essentiels, un atout réel dans l'optique d'occuper des postes décisionnaires dans "l'après Chief of Staff".

L'un des défis majeurs pour les Chiefs of Staff en poste réside ensuite dans l'établissement de leur légitimité au sein de l'organisation. Souvent perçus comme les porte-parole de la direction par les collaborateurs, ces professionnels peuvent faire face à un manque de reconnaissance et de légitimité, notamment parce qu'ils ne sont pas directement responsables des sujets qu'ils traitent. Certains vont même jusqu'à rapporter avoir été omis de l'organigramme, ce qu'ils perçoivent comme un manque de compréhension de leur fonction, parfois mal appréhendée au sein des organisations. Certains craignent que leur fonction se résume à celle d'un "super généraliste" sans réelle responsabilité, du fait de la difficulté d'en définir des contours précis. Mais c'est également aux Chiefs of Staff de façonner leur poste à leur image et de se faire une place dans les organisations.

D'autres Chiefs of Staff voient les choses différemment, à l'instar d'**Alexandra Boulin-Jacquet**, pour qui la fonction est paradoxalement gratifiante. Bien qu'elle n'implique que rarement d'être responsable d'un sujet précis, elle permet d'avoir un impact réel sur l'essor de son entreprise via son dirigeant, et d'être au cœur des interactions entre les différentes parties prenantes.

Il est important de souligner que la fonction comporte également des risques, comme celui lié au départ de son dirigeant. **Coranne Bechlem**, ex-Chief of Staff du CEO de SAP, souligne l'importance d'avoir ce paramètre en tête avant l'acceptation du poste. Elle ajoute avec perspicacité : *"Le risque en vaut pourtant la chandelle dans la plupart des cas. Il faut simplement être capable de le mesurer et de rentabiliser son expérience si elle vient à être interrompue"*. Nombreux sont donc les ex-Chiefs of Staff à corroborer l'existence de dynamiques humaines complexes, notamment en fonction de leur relation avec le dirigeant. En outre, des imprévus tels



Certains craignent que leur fonction se résume à celle d'un "super généraliste" en charge de tout, responsable de rien.

que le départ soudain et non remplacé du dirigeant peuvent mettre fin abruptement aux fonctions du Chief of Staff, soulignant la forte dépendance de ce poste à l'égard de celui du CEO.

D'autres Chiefs of Staff, à l'instar de **Mattéo Maestracci** qui accompagne le CEO de Danone, ont conservé leur poste lors d'un renouvellement de dirigeant. Il se rappelle les doutes qui l'ont assailli lors du changement de dirigeant : "Je me suis demandé si j'avais la même énergie, la même volonté et le même attachement pour l'entreprise dans ce nouveau contexte". Mais il était avant tout animé par le désir de s'impliquer dans l'aventure de Danone, une entreprise centenaire ayant surmonté de multiples épreuves. Lorsque le nouveau CEO lui a proposé de poursuivre l'aventure à ses côtés en tant que Chief of Staff, Mattéo a donc accepté, motivé par la relation de confiance qui commençait à se tisser avec ce dernier : "J'ai accepté car je sentais une affinité et une relation interpersonnelle qui pourrait devenir forte", ajoute-t-il. Il témoigne toutefois de la difficulté de cette tâche : "J'ai dû me jeter dans un bain d'eau bouillante et préparer le plan d'intégration du nouveau dirigeant".

● ● "J'ai dû me jeter dans un bain d'eau bouillante et préparer le plan d'intégration du nouveau dirigeant - parallèlement à mon propre plan d'intégration"

Mattéo Maestracci

Chief of Staff du CEO de Danone

Les conseils des ex-Chiefs of Staff



- 1. Communiquer clairement sur ses missions et son rôle en interne**
- 2. Prioriser ses différentes missions pour rentrer en profondeur dans les sujets qui le nécessitent**
- 3. Ne pas parler à la place de son CEO : il faut le challenger sans le court-circuiter**
- 4. Dire la vérité, même si elle est désagréable, comme premier signe de loyauté**
- 5. Echanger avec la communauté des Chiefs of Staff pour ne pas souffrir de l'isolement du poste ou d'un manque de reconnaissance**

2

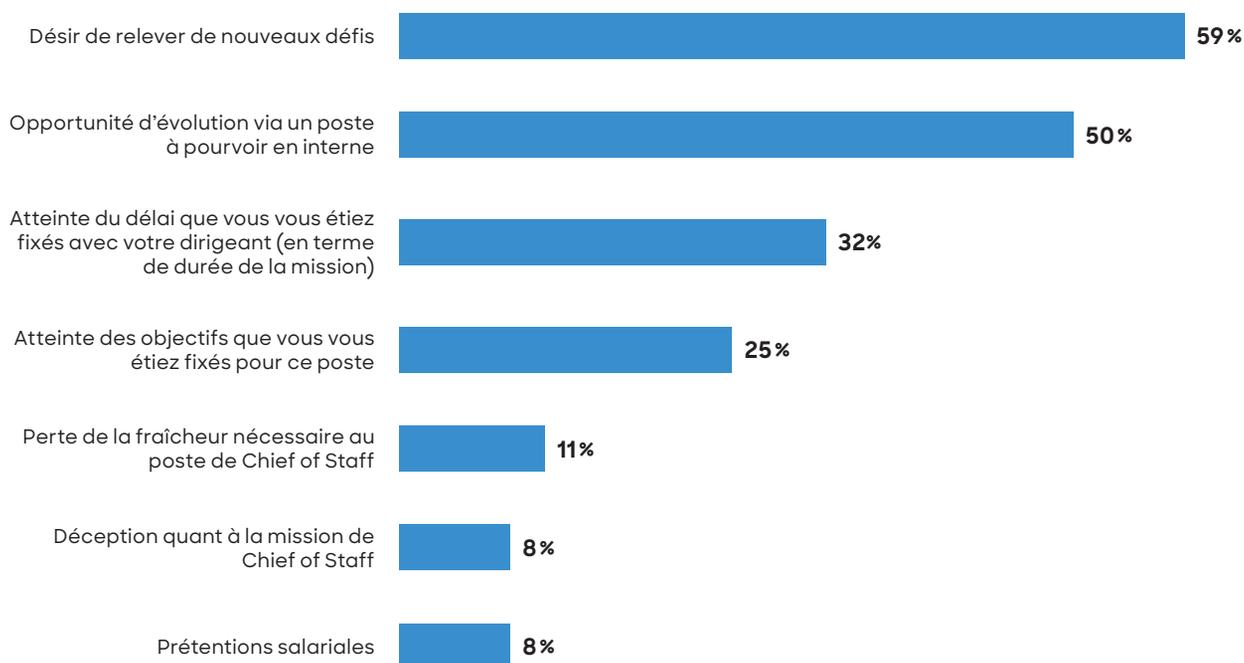
**Préparer l'après dès
sa prise de fonction**

Les motivations présidant à la transition des Chiefs of Staff vers un nouveau défi professionnel sont multiples, soulignant à la fois le caractère tremplin et "à durée limitée" de cette fonction clé. Les ex-Chiefs of Staff interrogés citent ainsi le souhait de relever de nouveaux défis (59%) comme source de motivation première de cette évolution professionnelle, leur fonction éveillant

souvent en eux une soif de progression. Ils évoquent ensuite les opportunités d'évolution en interne (50%) qui sont nombreuses. Les deux autres motivations les plus fréquemment citées sont l'atteinte de la durée de mission dont les Chiefs of Staff avaient convenu avec leur dirigeant (32%) et l'atteinte des objectifs qu'ils s'étaient eux-mêmes fixés (25%). ► C

C Quels ont été les moteurs de votre souhait de quitter votre poste de Chief of Staff ?

Plusieurs réponses possibles



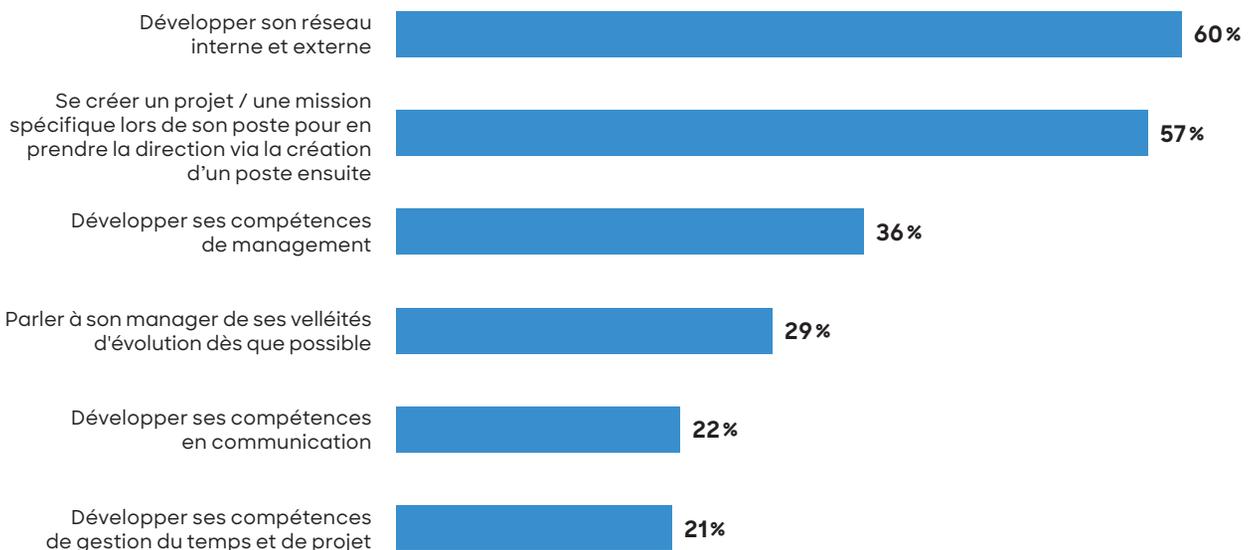
Nous avons également interrogé les ex-Chiefs of Staff sur les conseils qu'ils donneraient à leurs homologues encore en poste pour réussir leur transition vers de nouvelles fonctions. Parmi les réponses obtenues, fruit de leur expérience des enjeux de cette transition, deux recommandations émergent particulièrement : ils sont 60% à recommander en premier lieu de développer son réseau, et 57% d'entre eux recommandent également de se créer un projet ou une mission spécifique au cours de leur mandat.

Viennent ensuite le développement des compétences en management, mentionné par 36% des répondants, et le fait d'évoquer son départ avec son dirigeant le plus tôt possible, cité par 29% des répondants. ► **D**

Nous allons donc analyser en détail les enjeux de développement du réseau aussi bien en interne qu'en externe, puis la nécessité d'orienter sa fiche de poste en fonction de ses appétences, qui peut même déboucher sur la prise en charge de missions ad-hoc.

D Quels conseils donneriez-vous aux Chiefs of Staff en poste pour franchir un cap professionnel ?

Plusieurs réponses possibles



2.1 | Maximiser le networking interne et externe

La dimension de catalyseur pour le développement professionnel se manifeste notamment au travers de l'opportunité d'étendre son réseau. **Charles-Edouard Castaigne**, ex-Chief of Staff du directeur de la stratégie du groupe Sanofi, souligne ainsi l'importance du networking pour orienter à sa guise la suite de sa carrière : *"J'ai appris l'importance de networker afin de développer mon réseau - interne et externe - dans l'évolution de ma carrière. Le rôle de Chief of Staff permet de se connecter à de nombreuses personnes et il faut savoir en tirer profit pour assurer la transition vers des postes de direction"*.

Accompagnant un nouveau Chief Strategy Officer, Charles-Edouard Castaigne a vite saisi l'importance stratégique du networking. En participant à de nombreux événements, il a réalisé que l'extension de son réseau était essentielle pour mener à bien ses missions, souvent en interaction avec divers interlocuteurs. Il a également compris l'intérêt de partager ouvertement ses aspirations professionnelles, ce qui a constitué un avantage certain lorsqu'une opportunité intéressante s'est présentée. En changeant de département et en enrichissant ses connaissances sectorielles, il a consolidé cette compétence, transformant ainsi sa vision de l'évolution professionnelle. Il se rappelle notamment deux rencontres significatives : des leaders du secteur lors d'une tournée des pubs à San Francisco lors d'une conférence sur les biotechnologies, et un dirigeant d'une startup lors d'un événement d'entreprise au ski. Les enseignements tirés de l'expérience de Charles-Edouard quant à l'importance du réseautage pour les Chiefs of Staff résonnent fortement avec les observations des équipes du cabinet Korn Ferry, qui affirment : *"Il y a très peu de marché pour ce type de profil ; c'est surtout une question de réseau"*. Grâce au réseau déve-

● ● "Après mon mandat de Chief of Staff, mon ancien dirigeant est devenu un mentor dans l'évolution de mon parcours."

Xavier Guell

Ex-Chief of Staff du DRH Groupe chez AXA

loppé pendant son mandat de Chief of Staff et à la nature transverse de son positionnement, ces profils disposent d'atouts solides pour réussir leur transition.

Et quand il s'agit de tourner cette page professionnelle, le rôle du dirigeant s'avère souvent crucial dans la transition. Selon notre enquête, deux Chiefs of Staff sur trois estiment que leur ancien dirigeant a joué un rôle majeur dans l'obtention de leur nouveau poste. Il arrive par exemple que le dirigeant et son Chief of Staff se mettent d'accord dès la prise de poste sur la durée du mandat de ce dernier, et que le dirigeant s'engage à favoriser la transition du Chief of Staff en interne. Cela peut aussi se produire en cours de mandat, auquel cas le dirigeant peut également jouer le rôle d'évangéliste en interne.

Il est donc essentiel de cultiver une relation de confiance à long terme avec son dirigeant. C'est ce que met en avant **Xavier Guell**, ex-Chief of Staff du DRH Groupe chez AXA : *"Après mon mandat de Chief of Staff, mon ancien dirigeant est devenu un mentor dans l'évolution de mon parcours. Il a non seulement joué un rôle déterminant dans la transition vers mon poste suivant, mais il est aussi resté un conseiller clé dans les différents choix qui ont façonné ma carrière"*. Après quatre ans

passés chez AXA, implicitement rattaché au département RH, Xavier se voit en effet proposer le poste de Chief of Staff du DRH Groupe. Lorsqu'il reçoit une proposition pour rejoindre AXA XL, division du groupe dédiée à l'assurance IARD des grandes entreprises, Xavier a une nouvelle fois un réflexe qui montre le rôle que joue encore son "mentor", huit ans après la fin de leur collaboration directe : l'appeler pour recueillir ses précieux conseils.

Dans une perspective d'évolution, il est toutefois essentiel pour un Chief of Staff de maintenir une certaine autonomie vis-à-vis de son dirigeant, car dans un tiers des cas ces derniers ne souhaitent pas s'impliquer dans la suite de la carrière de leur bras droit, principalement par souci de les autonomiser. Les Chiefs of Staff doivent donc prendre conscience que leur positionnement leur confère une légitimité suffisante pour développer par eux-mêmes des relations privilégiées avec les parties prenantes clés dans leur évolution professionnelle.

2.2 | Orienter sa fiche de poste en fonction de ses appétences

La fonction de Chief of Staff peut parfois tendre vers un rôle de couteau suisse au sein de l'organisation, jonglant avec diverses responsabilités et embrassant un processus continu de test et d'apprentissage.

Il est toutefois essentiel de façonner le poste à sa main et de se concentrer sur les sujets pour lesquels on a la plus forte appétence. Dans un environnement de croissance, le Chief of Staff ne doit pas se limiter à assister le CEO, mais participer activement à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Victoire de Villepin, Chief Communications Officer, Chief of Staff du CEO de ContentSquare explique ainsi que

● ● "Le Chief of Staff est souvent une porte d'entrée pour les externes à l'entreprise mais aussi une fenêtre vers l'extérieur pour les internes."

Pakomdab

dans le cadre du fort développement de son entreprise, elle a eu de multiples occasions d'assurer l'intérim de fonctions C-level pendant plusieurs mois avant de transmettre le relai, ce qui lui a permis d'adapter sa fiche de poste de Chief of Staff à plusieurs reprises.

Avant de rejoindre Wivoo en tant que Chief of Staff, **Adrien Vasse** a quant à lui pris le temps de mener des recherches approfondies. Il a consulté de nombreux autres Chiefs of Staff et a tiré une leçon importante de ces échanges : cette fonction doit lui offrir l'opportunité de définir et de préparer son parcours professionnel à venir. Dès les premiers entretiens de recrutement, Adrien avait indiqué à ses nouveaux dirigeants que le poste nouvellement créé pour lui servirait de transition vers un rôle de C-level. En étant transparent sur ses compétences et ses axes d'amélioration avec ses supérieurs, Adrien a proactivement choisi des missions qui ne lui étaient pas forcément destinées, comme la gestion de la trésorerie pendant une période économique difficile. Six mois plus tard, il a pris la tête d'une équipe opérationnelle et financière, démontrant ainsi sa capacité à assimiler progressivement les responsabilités d'un C-level tout en restant Chief of Staff.

Les expériences de ce type illustrent une recherche constante d'évolution professionnelle : les Chiefs of Staff saisissent l'opportunité d'intégrer des entreprises en

plein essor et défient les attentes conventionnelles. Et c'est grâce à la légitimité acquise au fil du temps que ces professionnels se saisissent de missions stratégiques.

Certains Chiefs of Staff adoptent quant à eux une perspective proactive quant à leur évolution professionnelle dès le début de leur mandat. **Anne-Christelle Casano** met ainsi l'accent sur l'importance d'avoir une vision précise des compétences à développer, qu'il s'agisse de leadership, de gestion stratégique, de communication ou même de développement personnel. Ceci implique une réflexion précoce sur les objectifs de carrière qui permet de saisir les opportunités offertes par la croissance de son entreprise, de maximiser son impact et de faire des pas de géant en termes d'évolution professionnelle.

Dans la lignée des observations d'**Anne-Christelle Casano** sur l'importance d'une vision claire et honnête des compétences à développer pour les Chiefs of Staff, **Bérengère O.**, ancienne Chief of Staff du CEO d'Accor, souligne l'impact qu'a eu une vision précise de son parcours dès sa prise de poste chez Accor. Cette approche lui a permis d'orienter ses missions avec succès et de faciliter sa transition vers son poste suivant. Elle met toutefois en garde contre le risque d'être perçu comme un "super généraliste" si l'on ne se spécialise pas rapidement, soulignant ainsi la nécessité de focaliser ses missions pour éviter cette perception.

À ce titre, le cas des Chiefs of Staff issus du secteur public est particulièrement intéressant, leur expérience des milieux institutionnels et leur aptitude à traiter avec des interlocuteurs de haut niveau étant très appréciée dans les grandes entreprises, notamment pour occuper des postes de responsables des affaires publiques. **Julie Lavet** témoigne ainsi de son parcours qui l'a conduite dans plusieurs ministères avant de rejoindre l'entreprise Apple en tant que responsable des "Government Affairs",



dans lequel elle met quotidiennement à profit sa fine connaissance des arcanes de l'administration et du milieu politique français, particulièrement utiles pour son entreprise, dont le prisme culturel demeure très nord-américain.

2.3 | Endosser une mission ad hoc

La plupart des Chiefs of Staff le confirment : l'une des méthodes les plus efficaces pour préparer la transition après cette fonction est de se voir confier une responsabilité ad hoc en parallèle du rôle de Chief of Staff. Lorsqu'elle est confiée, la mission ad hoc offre une opportunité stratégique pour les Chiefs of Staff. Elle leur permet de se défaire de cette étiquette de "super généraliste" qui leur colle parfois à la peau. En prenant en charge une mission spécifique pour l'organisation, ils démontrent leur capacité à se spécialiser et à fournir

● ● "Le poste est souvent un tremplin vers des fonctions opérationnelles. Le danger pour un Chief of Staff est de rester trop longtemps en poste : plus c'est long, moins il sera crédible sur le plan opérationnel."

Korn Ferry

des résultats concrets, renforçant ainsi leur légitimité au sein de l'organisation en montrant leur valeur ajoutée dans des domaines spécifiques, tout en maintenant la vision d'ensemble et le rôle de soutien stratégique auprès du leadership.

Cette approche permet non seulement de développer de nouvelles compétences et de consolider son expertise dans un domaine particulier, mais aussi de se positionner sur un poste qui se libère en interne ou pour la création d'un poste dédié par la suite, si toutefois la mission réalisée convient au Chief of Staff. Dans ce cas, la dimension très polyvalente du poste est un atout dans le sens où elle permet d'affiner ses aptitudes, qu'il s'agisse de management ou de la prise en charge de sujets opérationnels. Les Chiefs of Staff peuvent ainsi non seulement élargir leur champ d'action et leur influence au sein de l'organisation, mais aussi se préparer activement à leur prochaine étape.

Florence Gomez, Chief of Staff du CEO du groupe Carrefour, souligne ainsi que : *"le poste de Chief of Staff, c'est d'abord une super porte d'entrée pour accéder ensuite à des fonctions opérationnelles dans l'entreprise"*. A cet effet, elle a pris en charge l'application

mobile Carrefour, ce qui lui apporte un double ancrage, d'une part du côté de son dirigeant, et d'une autre via cette mission opérationnelle qui lui permet d'acquérir une fine connaissance du terrain.

Pour **Madeleine Bourgoïn**, ex-Chief of Staff du Vice-président de VMware, il est crucial de considérer sa fonction comme une mission spécifique. Elle souligne l'importance de choisir une mission relativement courte, compte tenu du rythme intense et des délais serrés associés au rôle de Chief of Staff. Au lieu de chercher à se légitimer en essayant de tout faire, elle recommande de se concentrer sur quelques batailles stratégiques. **Xavier Tessier**, ex-Chief of Staff du Président de l'Autorité des Marchés Financiers, recommande quant à lui de toujours garder un sujet opérationnel sous sa responsabilité, de comprendre les dossiers par soi-même afin de s'appropriier pleinement les enjeux, plutôt que de jongler avec trop de sujets à la fois. C'est après avoir fait appel à un coach qu'il a acquis la certitude d'avoir acquis suffisamment d'expertise sur les sujets qu'il traitait, ce qui l'a finalement conduit à diriger une filiale d'investissement pour les Fonds Souverains au sein de la Caisse des Dépôts.

● ● "Le poste de Chief of Staff, c'est d'abord une porte d'entrée pour accéder ensuite à des fonctions opérationnelles dans l'entreprise."

Florence Gomez

Chief of Staff du CEO du groupe Carrefour

Les conseils des ex-Chiefs of Staff



- 1. Construire "l'après Chief of Staff" le plus rapidement possible, voire même avant la prise de poste**
- 2. Ne rater aucune occasion de développer son réseau interne comme externe, tout en gardant en tête que ce sont les compétences techniques qui font la différence dans le succès des missions**
- 3. Se spécialiser au cours de son mandat de Chief of Staff pour développer sa légitimité et éviter d'être perçu comme trop généraliste**
- 4. Avoir une vision très claire et honnête des compétences que l'on souhaite développer dans son poste de Chief of Staff**
- 5. Comprendre les "trous dans la raquette" de son profil pour les combler lors du choix du poste suivant**
- 6. Quitter son poste lorsque les tâches deviennent répétitives et la progression stagne**
- 7. Pour les Chiefs of Staff du public allant se diriger dans le privé : ne pas oublier que l'objectif d'une entreprise est de créer de la richesse, sans se renier politiquement pour autant**

3

**Soigner son départ
pour capitaliser sur
l'effet tremplin**

3.1 | Soigner son départ et recruter son successeur

La première étape, essentielle dans le processus de transition d'un Chief of Staff est de réfléchir aux modalités de l'annonce de son départ. Cette phase, bien que nécessaire, peut s'avérer délicate en interne.

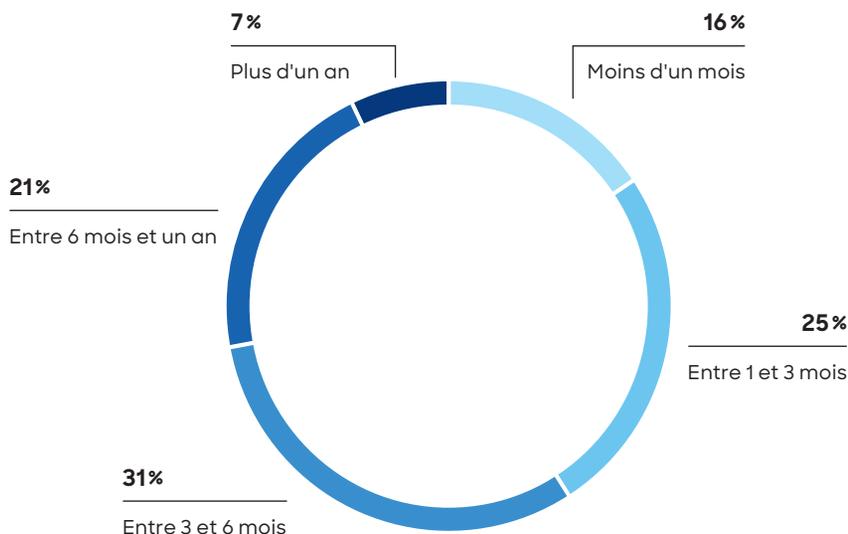
Selon notre enquête, 59% des Chiefs of Staff anticipent leur évolution en annonçant leur volonté d'évoluer vers de nouvelles responsabilités à leur dirigeant au moins six mois avant leur départ effectif. ► **E**

La gestion des réactions lors de cette annonce peut, dans certains cas, représenter l'un des défis majeurs auxquels sont confrontés les Chiefs of Staff. **Coranne Bechlem** témoigne ainsi des questionnements exprimés à partir du moment où elle a commencé à évoquer ses

souhaits d'évolution vers d'autres responsabilités. La continuité de la relation avec le dirigeant est bien évidemment un enjeu majeur à cette occasion. Il est donc essentiel de bien communiquer en interne pour valoriser son expérience unique de Chief of Staff, en mettant en avant sa capacité d'adaptation et son esprit intrapreneurial. Cela souligne également la nécessité de bien accompagner ces profils jeunes et prometteurs à l'occasion de transitions professionnelles aussi structurantes.

Pour **Adrien Vasse**, ex-Chief of Staff du CEO de Wivoo, la communication autour de cette annonce revêt également une grande importance dans les transitions en interne : un an à peine après sa prise de poste, Adrien se trouvait déjà si proche de son futur poste de COO qu'il est compréhensible que la communication

E Combien de temps avant votre départ avez-vous parlé à votre manager de votre envie de changer de poste ?



Un ex-Chief of Staff sur deux a indiqué avoir été chargé du recrutement de son successeur.

autour de sa prise de fonction soit passée au second plan. Cette communication est d'autant plus importante lorsque la transition... n'en est pas vraiment une !

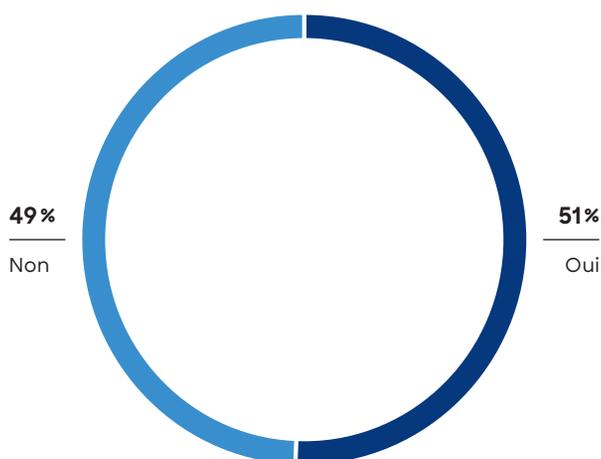
Ce constat est partagé par **Madeleine Bourgoïn**, ex-Chief of Staff du Vice-Président Sales & Services chez VMware. Elle confirme que cette transition implique effectivement une préparation minutieuse et une communication proactive avec son supérieur hiérarchique. Dès le début de son mandat en tant que Chief of Staff, Madeleine a fixé une date butoir pour la poursuite de son parcours professionnel. Après 18 mois, elle a informé son manager de sa volonté de rechercher de nouvelles opportunités. Selon elle, aborder le sujet au moins six mois avant de changer de fonction permet de mieux choisir son futur poste et facilite ainsi une transition en douceur.

Après l'annonce de son départ, vient l'étape clé du recrutement de son successeur. Selon notre enquête, un ex-Chief of Staff sur deux a indiqué avoir eu l'oppo-

tunité de prendre en charge le recrutement de son successeur, soulignant ainsi leur rôle clé dans leur propre succession au sein des organisations. Cette importance de la cooptation, notamment par un Chief of Staff sortant, s'explique par la confiance accordée à ces derniers dans le choix des futurs titulaires de ce poste clé, du fait de leur connaissance approfondie du rôle, de ses exigences et de la relation privilégiée qu'ils entretiennent avec le dirigeant : connaissant la personnalité et les exigences de ce dernier sur le bout des doigts, ils sont les mieux placés pour recommander des profils en parfaite adéquation avec leur dirigeant. Enfin, ils sont également tout indiqués pour assurer une transmission efficace des compétences essentielles. ► **F**

Pour les dirigeants, la sélection du successeur revêt une dimension stratégique, chacun recherchant un Chief of Staff en mesure de comprendre très rapidement ses attentes et les enjeux de l'organisation.

F Avez-vous, en tant que Chief of Staff, été chargé de recruter votre successeur ?



●● "C'est tranquilisant de savoir que le bon successeur a été trouvé."

Benjamin Boiron

Ex-Chief of Staff du Chief Executive Officer du groupe M6

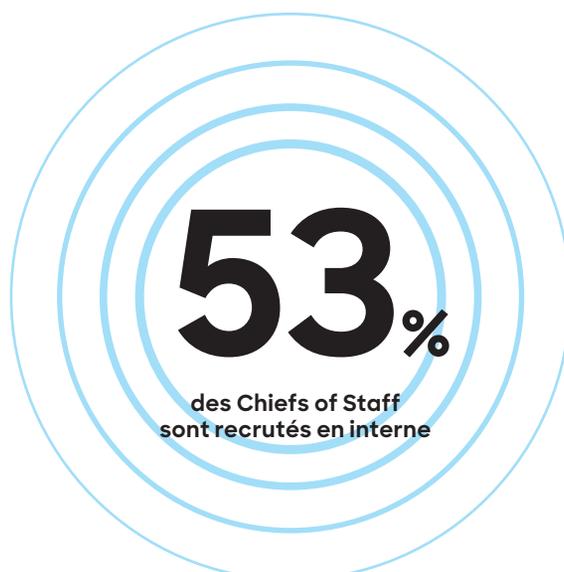
Benjamin Boiron, ex-Chief of Staff du Chief Executive Officer du groupe M6, évoque ainsi avoir saisi une superbe opportunité en interne après deux années en tant que Chief of Staff pour prendre la direction de la Communication et du Marketing du Groupe. Avant d'intégrer son nouveau poste, il a tenu à remplir la dernière mission de son mandat : recruter son successeur, une tâche qu'il n'a pas pris à la légère. *"Pas question de se précipiter,"* dit-il, *"je préfère attendre d'être pleinement satisfait des candidats pour les soumettre à mon manager."* Convaincu de pouvoir partir tranquillement, Benjamin propose deux profils finement sélectionnés en qui il a pleine confiance, ayant ainsi le sentiment du devoir accompli et d'avoir clôturé sereinement ce chapitre. De plus, cette phase offre l'opportunité de faire le bilan sur les années passées et de se tourner sereinement vers l'avenir : *"C'est tranquilisant de savoir que le bon successeur a été trouvé. Ça permet également de se tourner vers l'avenir, vers son prochain poste. C'est aussi l'occasion de faire le bilan sur deux années intenses pour pouvoir mieux les valoriser."*

Le sourcing peut se faire en interne ou en externe, chaque voie présentant des avantages distincts. 53% des répondants à notre enquête en ligne ont ainsi annoncé que leur successeur avait été recruté en interne, reflétant une répartition équilibrée. Elle révèle

une stratégie de recrutement diversifiée, où les entreprises considèrent à la fois les candidats internes, déjà familiarisés avec la culture et les opérations de l'entreprise, et les candidats externes, qui apportent souvent de nouvelles perspectives et expériences. ► G

En optant pour un recrutement en interne, l'entreprise bénéficie d'atouts certains : la disponibilité immédiate d'un professionnel déjà familiarisé avec la structure, la culture et les équipes internes, et bien souvent immédiatement opérationnel. Cette approche réduit notamment les risques liés à l'intégration dans l'entreprise.

Cette transition peut aussi être l'occasion pour les CEO de s'entourer d'un Chief of Staff au profil autonome et expérimenté, maîtrisant parfaitement les arcanes de son organisation. Avec près de vingt ans d'expérience dans le groupe, dont cinq passés en tant que directeur de la communication du groupe, **Emmanuel Touzeau** était déjà bien ancré dans l'écosystème AXA lorsqu'il est devenu Chief of Staff. Il a ainsi capitalisé sur sa cré-



●● "Onboarder son successeur est une mission à part entière du mandat de Chief of Staff."

Benjamin Boiron

Ex-Chief of Staff du Chief Executive Officer du groupe M6

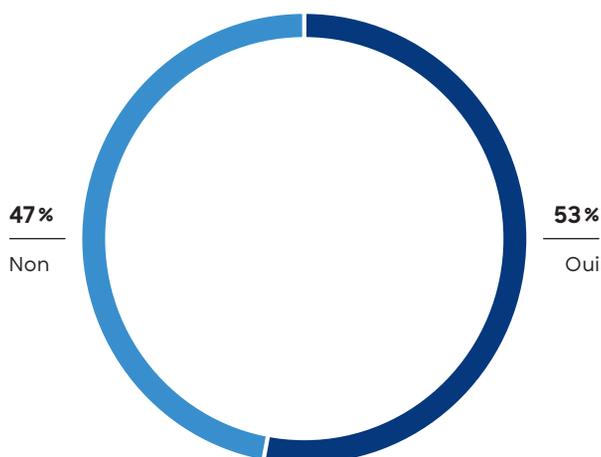
dibilité interne et son expertise dans les relations aux investisseurs.

Le recrutement en externe permet quant à lui d'attirer des talents à haut potentiel, intéressés par cette opportunité de donner un coup d'accélérateur à leur carrière en apprenant auprès d'un dirigeant qui est souvent une source d'inspiration. Ces profils, qui sont majoritairement issus de spécialisations professionnelles porteuses comme le conseil (30%), et la finance (19%), y voient ainsi un moyen de poursuivre leur progression professionnelle prometteuse. C'est un choix qui peut s'avérer gagnant-gagnant, car il donne l'occasion aux dirigeants d'insuffler du sang neuf dans leur réflexion.

Vient enfin la phase d'onboarding, qui est sans doute encore plus essentielle que pour une fonction plus traditionnelle, du fait de l'importance de la confiance pour réussir à ce poste, de la position centrale occupée et de la diversité des profils qui la rejoignent. Dans tous les cas, la présentation rapide du nouveau Chief of Staff à ses interlocuteurs habituels est essentielle pour assurer une transition fluide et assurer la continuité des opérations. **Benjamin Boiron** le confirme : "onboarder son successeur est une mission à part entière de mon mandat de Chief of Staff.", qui durera deux mois pleins dans son cas. Si un book de

passation des existe au sein du groupe de média français pour lequel il travaille, enrichis par les Chiefs of Staff successifs, il souligne que les échanges informels occupent également une place prépondérante.

G Votre successeur a-t-il été recruté en interne ?



3.2 | Les opportunités et défis de l'évolution professionnelle

Et quand arrive le moment de franchir le pas, les deux options qui s'offrent aux Chiefs of Staff eux-mêmes sont similaires : la mobilité interne et la mobilité externe.

La première est plébiscitée par deux tiers des professionnels interrogés dans le cadre de notre étude, ce qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs : la connaissance approfondie des rouages de leur organisation, la proximité développée avec le top management voire avec le CEO, et dans certains cas le fait d'avoir pris en

charge de manière autonome des missions stratégiques pour l'entreprise, dont ils conservent la charge une fois la transition effectuée. ► **H**

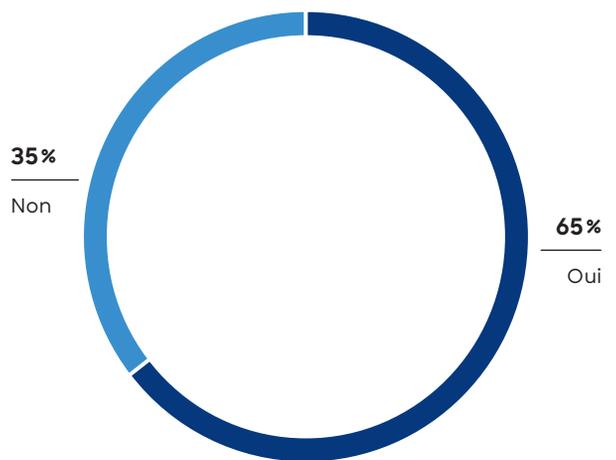
Dans ce cas, la mobilité interne peut aussi être l'occasion d'ajouter une corde à son arc professionnel et surtout de capitaliser sur son expérience de Chief of Staff pour franchir un important palier professionnel. **Jeanne Houssin**, ex-Chief of Staff du CEO de Sodexo a ainsi considéré la transition après son mandat de Chief of Staff comme une opportunité de revenir au siège de l'entreprise, cette fois-ci avec une légitimité renforcée. En tant que responsable de la stratégie pour la filiale française d'un groupe de restauration, elle avait été confrontée à des défis majeurs, notamment la transformation de 2 000 employés de la restauration d'entreprise vers celle des hôpitaux pendant une crise sanitaire. Cette expérience a enrichi sa compréhension des processus de décision au sein de l'entreprise, renforçant ainsi sa crédibilité lorsqu'elle a été promue à la direction de la communication chez Sodexo.

Emmanuel Touzeau illustre également la trajectoire ascendante qu'offre le poste de Chief of Staff, notamment pour les profils expérimentés. En seulement 18 mois, il a saisi une opportunité pour devenir Chief Talent & Learning Officer, soulignant ainsi la visibilité et les opportunités offertes par le rôle de Chief of Staff, quel que soit le niveau de séniorité.

La réussite de la transition vers le poste suivant est un enjeu majeur pour les Chiefs of Staff. Cette transition peut être particulièrement difficile : en effet, deux tiers d'entre eux ont qualifié leur transition d'a minima stimulante, voire comme véritablement déstabilisante, nécessitant un investissement personnel conséquent. ► **I**

Cette évolution présente de nombreux défis : savoir couper le cordon avec son ancien poste, accepter de s'éloigner du cœur du pouvoir au sein de l'entreprise, se défaire du sentiment d'illégitimité, se faire accepter par

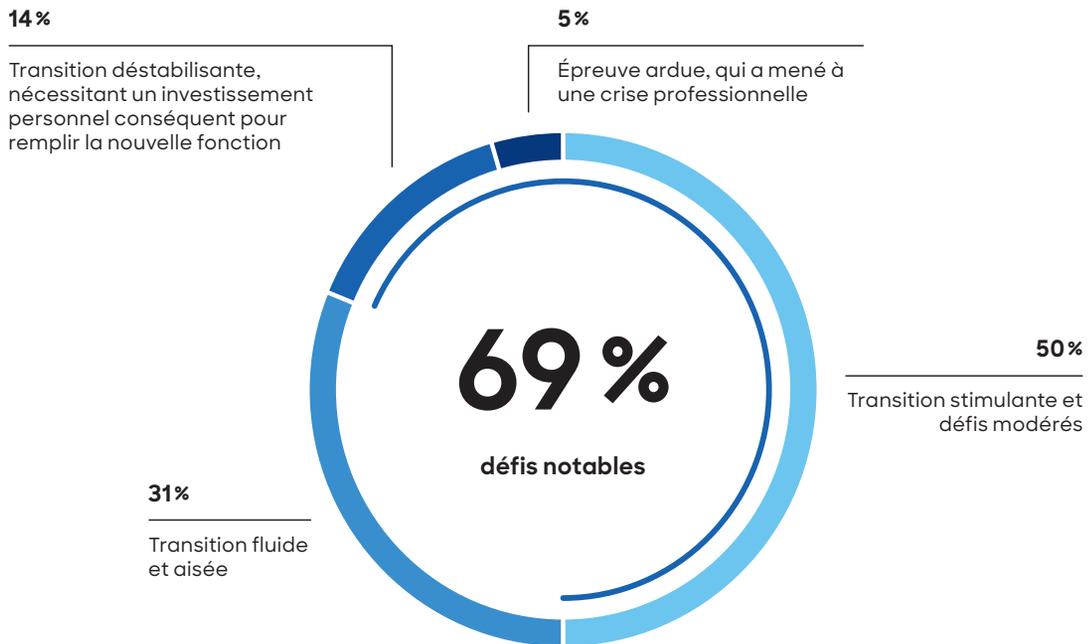
H Après avoir quitté votre poste de Chief of Staff, avez-vous évolué au sein de la même entreprise ?



ses nouvelles équipes, ou encore comprendre les enjeux spécifiques de la transition du public vers le privé. Les missions propres aux postes de direction sont également porteuses de défis majeurs : en premier lieu, le management d'une équipe parfois pléthorique alors que les Chiefs of Staff n'ont habituellement pas plus d'une personne sous leur responsabilité. La gestion d'un P&L et l'occupation d'un poste opérationnel sont quant à elles accompagnées d'une hausse conséquente des responsabilités qui pèsent sur les épaules de ceux qui occupent ces fonctions.

Le premier d'entre eux est sans doute de savoir couper les liens avec son ancien poste afin de se concentrer pleinement sur les missions clés du nouveau rôle. C'est ce que met en avant **Madeleine Bourgoïn**, qui rappelle l'importance de ne pas céder à la tentation de s'immiscer dans des sujets qui ne rentrent pas dans le péri-

I De manière générale, quelle a été la mesure de la complexité que vous avez éprouvée lors de votre passage à un poste autre que celui de Chief of Staff ?



mètre du nouveau poste, quand bien même ils seraient stratégiques pour l'entreprise. Elle préconise de se concentrer plutôt sur les priorités clés pour réussir dans sa nouvelle mission, et souligne l'importance d'une communication interne de redirection des sollicitations vers le successeur afin de l'aider à s'approprier pleinement son nouveau rôle.

Le corollaire de la fin de cette relation privilégiée

avec le dirigeant est l'éloignement du cœur des projets centraux de l'entreprise et des informations stratégiques. Cette démarche s'avère essentielle pour gagner la confiance du nouveau supérieur hiérarchique et pour assumer pleinement les responsabilités du poste. Cette prise de distance avec le cœur du réacteur peut toutefois engendrer une forme de spleen.

Bruno Rodrigues souligne lui aussi la nécessité d'accep-

ter de s'éloigner du cœur des projets centraux de l'entreprise et des informations stratégiques. Dans son cas, cela lui a permis de se tourner sereinement vers son nouveau poste et gagner la confiance de son nouveau N+1 : être légitimement maître de ses sujets et s'impliquer pleinement dans sa nouvelle aventure en tant que Head of Digital Contents & Digital Sport.

Le passage du secteur public au secteur privé peut également être un défi de taille, nécessitant une adaptation rapide et une grande polyvalence. Cette transition délicate est soulignée par **Julie Lavet**, qui témoigne des défis liés aux différences culturelles et aux spécificités du cadre politique français. Son expérience en tant que Chief of Staff lui a permis de développer une capacité d'adaptation et une résilience qui se sont révélées précieuses dans son nouvel environnement, renforçant ainsi l'idée que cette transition nécessite une adaptation particulière pour surmonter les défis rencontrés.

Dans des secteurs où les opérations sont essentielles, il est souvent nécessaire de quitter le poste de Chief of Staff pour continuer à progresser. Toutefois, s'affirmer dans les équipes opérationnelles peut représenter un défi en raison de préjugés liés au profil, à la jeunesse ou même au manque de compétences perçus. Une des difficultés majeures rencontrées lors de la transition vers le rôle de Chief of Staff est ainsi le sentiment d'illégitimité, tant le caractère généraliste du poste peut donner l'impression de ne pas être un expert dans un domaine spécifique. Le management représente également un défi de taille, car les ex-Chiefs of Staff peuvent se retrouver à diriger 10 voire 20 personnes du jour au lendemain. Et contrairement à leur fonction précédente, il n'y a pas de filet de sécurité, les décisions qu'ils prennent ont dorénavant des conséquences directes sur le devenir de leur entreprise.

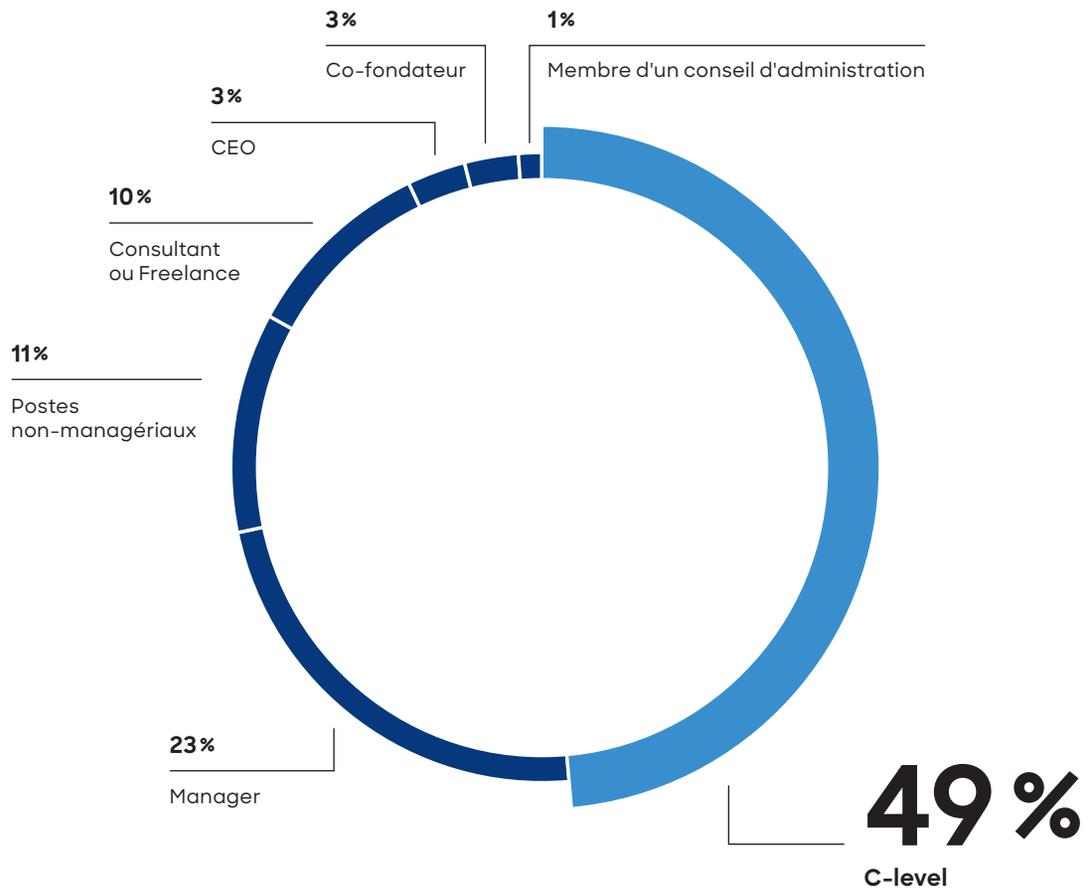
3.3 | Un champ des possibles infini

L'analyse de la répartition des postes occupés par la suite par les Chiefs of Staff confirme quant à elle l'effet d'accélération de carrière de la fonction.

Que ce soit en interne ou en externe, la moitié d'entre eux ont décroché un poste de C-level immédiatement après leur dernière expérience de Chief of Staff. C'est deux fois plus que ceux qui obtiennent un poste de Manager (23%), et quatre fois plus que ceux qui poursuivent leur carrière par un poste n'impliquant pas de responsabilités managériales (11%). Il est intéressant de noter que 10% d'entre eux poursuivent par un poste de consultant ou de freelance, des métiers qui requièrent des compétences finalement assez proches de celles demandées aux Chiefs of Staff : aptitude à s'approprier rapidement des sujets complexes, flexibilité, ou encore forte capacité de travail. Viennent ensuite les postes de CEO et de fondateur d'entreprise à parts égales (3%). Dans le premier cas, la marche est très haute et dans le cas de l'entrepreneuriat, il est fréquent que les ex-Chiefs of Staff souhaitent consolider leur expérience avant de monter leur entreprise. ► J

Un Chief of Staff sur deux décroche un poste de C-level dès la fin de ses fonctions.

J Niveau hiérarchique occupé après le poste de Chief of Staff

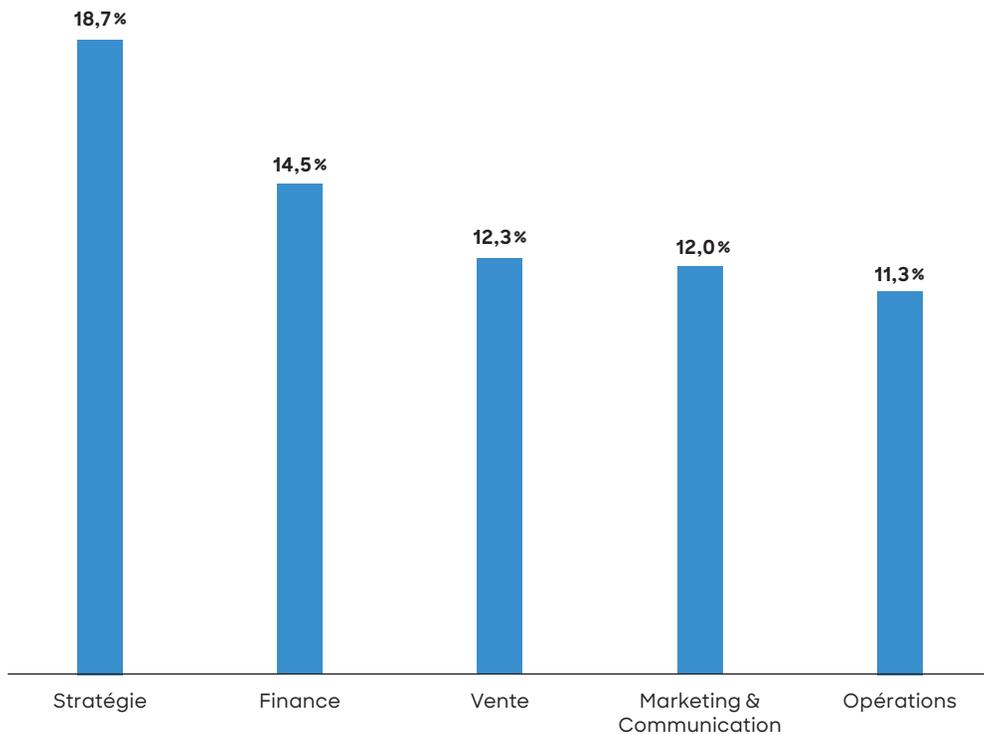


Source : Analyse LinkedIn

L'analyse des départements d'entreprise dans lesquels les Chiefs of Staff poursuivent leur carrière est également éclairante, car elle reflète parfaitement les multiples composantes de cette fonction protéiforme. C'est le département Stratégie qui arrive en tête, attestant de l'importance cruciale de la dimension "sparring partner" pour les dirigeants. Vient ensuite la Finance, les Chiefs of Staff traitant souvent de ces enjeux notamment dans le cadre de fusions ou d'acquisitions. Le dé-

partement Commercial et celui du Marketing et de la Communication arrivent ensuite à égalité, ces dimensions occupant également une place importante dans les responsabilités des Chiefs of Staff. Les opérations complètent ce top 5, signe de l'aptitude des Chiefs of Staff à structurer une activité ou à lancer une filiale. ► **K** En poussant l'analyse à un niveau encore plus granulaire, le constat se confirme : les cinq fonctions les plus fréquemment occupées par les ex-Chiefs of Staff juste

K Le top 5 des départements d'entreprise dans lesquels les Chiefs of Staff poursuivent leur carrière

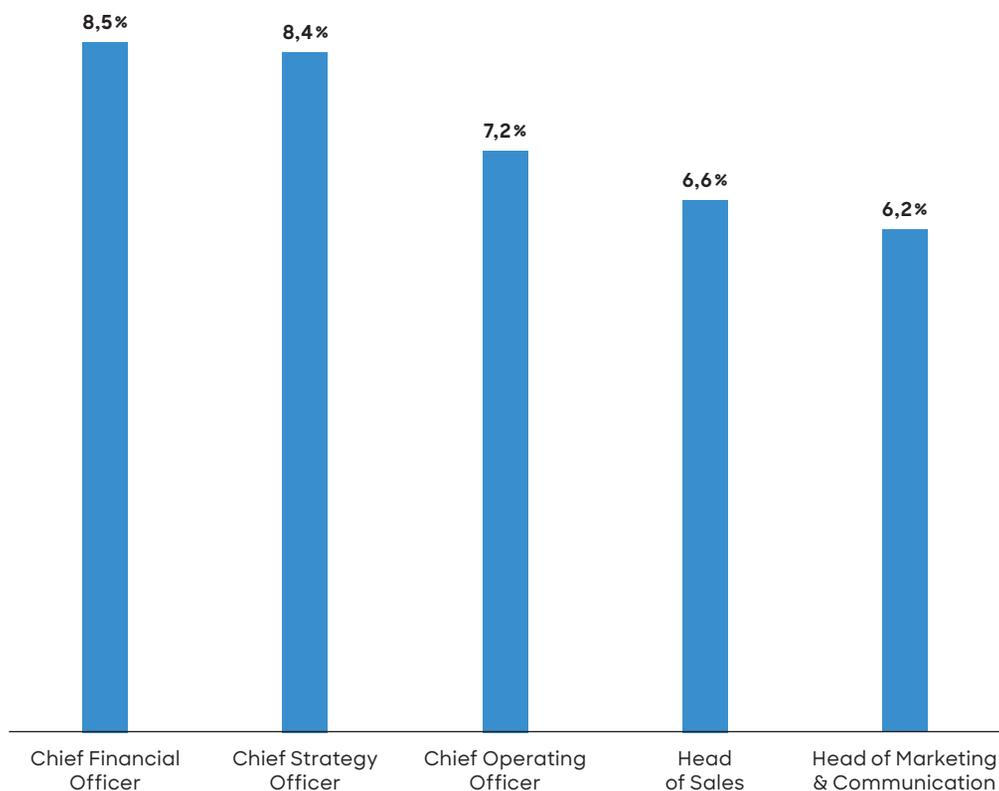


Source : Analyse LinkedIn

après leur dernier poste de Chief of Staff sont toutes de niveau C-level, et totalisent 37% de l'ensemble des postes décrochés à ce moment-là. Mieux encore, les départements de ces fonctions sont les mêmes que ceux du top 5 ci-dessus, bien que dans un ordre différent. Cela vient donc corroborer notre analyse : le métier

de Chief of Staff est d'une part un MBA de terrain dans le sens où il permet aux profils à fort potentiel de faire leurs armes dans une grande majorité des départements régaliens d'une entreprise, et d'une autre un tremplin inégalé vers des fonctions de direction. ► L

L Le top 5 des fonctions occupées post Chief of Staff



Source : Analyse LinkedIn

**La fonction de
Chief of Staff est
un tremplin inégalé
vers des fonctions
de direction.**

Les conseils des ex-Chiefs of Staff



- 1. Accepter de ne plus avoir un accès privilégié à toutes les informations de l'entreprise et rester concentré sur ses nouveaux sujets**
- 2. Trouver le bon équilibre entre se désengager des fonctions de Chief of Staff sans renier son lien privilégié avec le CEO**
- 3. Ne pas hésiter à contacter ses anciens managers tout au long de l'évolution de sa carrière professionnelle**
- 4. Compléter son parcours avec un poste davantage opérationnel afin de faciliter la transition vers des métiers moins théoriques**
- 5. Faire bénéficier à sa nouvelle équipe les apprentissages de son mandat de Chief of Staff**
- 6. Lors du choix du successeur, avoir une sélectivité élevée et ne pas se précipiter : décevoir son CEO sur cette dernière mission laisserait un goût amer à son mandat**
- 7. Ne pas hésiter à choisir un profil jeune lorsque les missions du poste le permettent pour apporter un regard neuf**

Conclusion

Force est de constater que la perception des Chiefs of Staff que nous avons interrogés sur les atouts majeurs de leur fonction est juste : il s'agit bel et bien du meilleur accélérateur de carrière qui existe.

Du fait de l'accès privilégié aux fonctions régaliennes d'une entreprise qu'elle offre, cette fonction clé fait naître des vocations à diriger chez 2/3 des Chiefs of Staff.

Elle présente toutefois des défis significatifs du fait de ses contours mouvants, qui peuvent conduire à ce que les Chiefs of Staff soient identifiés à des « super généralistes », en charge de tout mais responsable de rien. Elle requiert agilité intellectuelle et une aptitude à bien se positionner par rapport à son dirigeant, notamment en cas de départ de ce dernier.

Pour 60% des Chiefs of Staff, la fonction présente de formidables opportunités de networking en interne comme en externe, ce qui permet en retour d'ouvrir de multiples portes. Elle donne aussi l'occasion d'endosser une mission ad hoc en parallèle afin de se spécialiser et donc de se positionner pour l'après.

Il est ensuite essentiel d'anticiper au maximum sa sortie pour profiter au mieux des multiples opportunités qui s'ensuivent. Le dirigeant peut être un soutien de poids à cette occasion, ce qui explique que 72 % des Chiefs of Staff annoncent ainsi leur volonté d'évolution professionnelle au moins six mois avant leur départ effectif. Ils sont bien souvent chargés de recruter leur successeur, étant les mieux placés pour proposer des profils correspondant à la personnalité de leur dirigeant.

Les successeurs sont sourcés à part égale en interne et en externe. Dans le premier cas, la disponibilité immédiate d'un profil déjà familiarisé avec l'organisation permet d'assurer une forme de continuité. Le re-

crutement en externe permet quant à lui d'intégrer des profils à haut potentiel tout en apportant un œil neuf au dirigeant. Dans les deux cas, l'onboarding du successeur est une mission à part entière du mandat des Chiefs of Staff.

La fonction est avant tout un tremplin interne : 2/3 d'entre eux choisissent de poursuivre leur carrière au sein de leur organisation, dont ils ont acquis une fine connaissance du fait de leur proximité avec les dirigeants. A ce titre, le fait d'avoir pris en charge des missions stratégiques au cours de leur mandat leur apporte une légitimité supplémentaire.

Il ne faut toutefois pas éluder le fait que la transition présente de sérieux défis pour 69% des Chiefs of Staff. Les nouveaux enjeux propres aux postes les révèlent particulièrement : le management, la gestion d'un P&L, ou encore l'occupation d'un poste opérationnel qui peut engendrer un sentiment d'illégitimité.

L'analyse de leur poursuite de carrière confirme la prédominance de ces postes de direction : 1 Chief of Staff sur 2 décroche un poste de C-level dans la foulée, dans des départements qui reflètent les composantes majoritaires de cette fonction clé de voûte : la Stratégie, la Finance, le Marketing et la Communication, et les Opérations.

Reste maintenant à imaginer des voies d'accompagnement de ces profils à haut potentiel pour structurer leur ascension professionnelle : communautés internes, formations en externe, mentorat par des ex-Chiefs of Staff ayant réussi à franchir la marche...là encore, le champ des possibles est ouvert !

Méthodologie

ENTRETIENS

Plus de 20 études de cas menées auprès d'ex-Chiefs of Staff afin de collecter leur retour d'expérience ainsi que leurs conseils concernant la transition avec le poste d'après, 2024

WEB SURVEY

Enquête en ligne menée auprès de 200 ex-Chiefs of Staff, 2024

ANALYSE LINKEDIN

Analyse des parcours de carrière de 1200 ex- Chiefs of Staff en France, 2024

Auteurs

AUTEURS

ROLAND BERGER

Anne Corteggiano

Directrice des Affaires Extérieures et de l'Engagement
anne.corteggiano@rolandberger.com

Laurent Benarousse

Managing Partner
laurent.benarousse@rolandberger.com

Didier Brechemier

Partner
didier.brechemier@rolandberger.com

Alexandre Charpentier

Principal
alexandre.charpentier@rolandberger.com

Ali El Abassy

Data Analyst
ali.elabbassy@rolandberger.com

Joseph Macaigne

Junior Consultant
joseph.macaigne@rolandberger.com

Mathieu Michelin

Content Manager
mathieu.michelin@rolandberger.com

CONTACT PRESSE

Aïna Pagès

ap@iconic.fr

INSTITUT CHOISEUL

Pascal Lorot

Président
pascal.lorot@choiseul.info

Paul Gadel

Directeur des Études
paul.gadel@choiseul.info

Emmanuel de la Pintièrre

Chargé de Développement et d'Études
emmanuel.delapintiere@choiseul.info

05.2024

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.

© 2024 ROLAND BERGER GMBH. TOUS DROITS RÉSERVÉS.

ROLAND BERGER est l'un des leaders mondiaux du conseil en stratégie, proposant un large éventail de services qui s'adressent à de nombreuses industries et fonctions commerciales. Roland Berger a été fondé en 1967 et son siège social est situé à Munich. Réputé pour son expertise en matière de transformation, d'innovation et d'amélioration de la performance, le cabinet s'est fixé pour objectif d'intégrer le développement durable dans tous ses projets. En 2023, le chiffre d'affaires de Roland Berger s'élevait à plus d'un milliard d'euros.

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.



Éditeur

Roland Berger

14-16, Rue des Capucines

75002 Paris

France

+33 1 53 67 03 20