

VOLUME 01

01

Le métier de Chief of Staff.

THE CHIEF OF STAFF ROLE · FIELD GUIDE

FORMAT

Guide de référence

AUDIENCE

Tous niveaux

PAGES

10

SOMMAIRE

Ce que ce guide contient.

01	Définition et démarcations	03
	DEFINING THE ROLE AND WHAT IT ISN'T	
02	Les trois archétypes	04
	THE THREE COS ARCHETYPES	
03	Mission, périmètre, mandat	05
	MISSION, SCOPE, MANDATE	
04	Une semaine, vue de l'intérieur	06
	A TYPICAL WEEK	
05	Relations & posture	07
	STAKEHOLDER MAP AND STANCE	
06	Quand le rôle fonctionne	08
	SIGNALS OF VALUE CREATED	
07	Pièges et signaux d'alerte	09
	TRAPS AND WARNING SIGNS	

NOTE DE L'AUTEUR

Ce guide a été écrit après près de dix ans dans ce rôle, dans différentes organisations : ETI familiale, grand groupe, etc. Il n'y a pas un métier de Chief of Staff, il y en a plusieurs, qui dépendent du contexte, de l'exécutif avec qui l'on travaille, et du moment de l'organisation.

Ce métier ne s'apprend pas dans les livres. Mais on peut éviter quelques erreurs avant d'entrer.

SECTION 01 / DEFINITION

Définir le rôle, et ce qu'il n'est pas.

Un Chief of Staff démultiplie la capacité d'un dirigeant : son temps, sa pensée, son exécution. Ce n'est ni un assistant, ni un directeur opérationnel, ni un consultant interne, même si le rôle emprunte à chacun.

LE RÔLE, EN UNE PHRASE / ONE-LINER

Le Chief of Staff est la personne de confiance qui aide un dirigeant à faire ce qu'il devrait faire, et en orchestrant ce que les autres doivent faire à sa place.

LES TROIS LEVIERS / THREE LEVERS

Temps : protéger l'agenda, prioriser, dire non pour le dirigeant.

Pensée : structurer les décisions, contester, préparer les arbitrages.

Exécution : piloter les chantiers transverses que personne d'autre ne tient.

CE QUE LE RÔLE N'EST PAS / COMMON CONFUSIONS

CONFONDU AVEC

DIFFÉRENCE-CLÉ

Assistant·e exécutif·ve	Le CoS porte des décisions, pas seulement l'agenda. Il s'appuie sur l'EA, qui reste indispensable.
COO / DG adjoint	Pas d'autorité hiérarchique propre. Le CoS opère par influence et délégation explicite.
Consultant interne	Le CoS est dans la salle quand la décision se prend, pas seulement quand on l'analyse.
Directeur stratégie	Le CoS pense la stratégie ET la met en mouvement quotidiennement. C'est un rôle d'exécution autant que d'analyse.
Bras droit informel	Le rôle est explicite, mandaté, et visible de toute l'équipe de direction.

DÉFINITION OPÉRATIONNELLE

« Le CoS prend en charge tout sujet stratégique sans propriétaire évident, jusqu'à ce qu'il en trouve un. »

SECTION 02 / THREE ARCHETYPES

Pas un métier, trois.

Selon le dirigeant, le moment de l'entreprise et la culture, le rôle peut prendre trois formes très différentes. La majorité des Chief of Staff combinent les trois, mais une dominante existe toujours. La connaître évite 80 % des malentendus à la prise de poste.

α

Le Stratège / The Strategist

Centre de gravité : structurer la pensée du dirigeant. Préparer board, comex, plans à 3 ans. Animer la planification.

Heures passées sur : notes de décision, modélisations, lectures de marché, one-on-ones avec exécutifs.

EX : COS DE CEO EN SÉRIE B/C

β

L'Opérateur / The Operator

Centre de gravité : faire fonctionner la machine de direction. Cadences, rituels, OKR, prise de décision.

Heures passées sur : rituels comex, dashboards, débottlenecking, suivi de chantiers transverses.

EX : SCALE-UP POST-100 PERSONNES

γ

Le Confident / The Confidant

Centre de gravité : voix indépendante auprès du dirigeant. Sparring partner, lecteur des signaux faibles, garde-fou.

Heures passées sur : conversations 1:1, gestion politique, sujets sensibles, RH de direction.

EX : ETI FAMILIALE, GRAND GROUPE

COMMENT LIRE VOTRE DOMINANTE / READING YOUR DOMINANT ARCHETYPE

Sur les 10 derniers jours, listez vos 5 livrables les plus consommateurs de temps.

Rattachez chacun à α (analyse), β (orchestration) ou γ (relation).

La couleur dominante est votre archetype réel. Comparez-la à votre archetype déclaré dans votre fiche de poste.

L'écart entre les deux est la première source de friction à traiter avec votre dirigeant.

SECTION 03 / MISSION, SCOPE, MANDATE

Mission, périmètre, mandat.

LE TRIANGLE D'ANCRAGE

Les trois sommets se définissent ensemble avec le dirigeant. Tant que les trois ne sont pas posés noir sur blanc, le rôle dérive.

Why **Mission**

What **Périmètre**

How **Mandat**

LES TROIS SOMMETS / THE THREE VERTICES

Mission

WHY · POURQUOI VOUS ÊTES LÀ

La transformation que vous portez sur 12 mois. Ex. : « mettre en place la machine de gouvernance d'une organisation passée de 80 à 250 personnes ».

Périmètre

WHAT · SUR QUOI VOUS TRAVAILLEZ

La liste explicite des sujets dans et hors de votre charge. Le hors-périmètre est plus important que le périmètre : il vous protège.

Mandat

HOW · COMMENT VOUS OPÉREZ

Ce que vous pouvez décider, recommander, ou seulement instruire. À qui parler au nom du dirigeant. Quel niveau d'engagement sur le calendrier, le budget, les ressources.

SECTION 04 / INSIDE A WEEK

Une semaine, vue de l'intérieur.

Cadre de référence : CoS de CEO en scale-up, dominante β (Opérateur). Les contenus changent, mais la structure du temps est constante. Bloc matinal protégé pour la réflexion, mardi/jeudi rituels d'équipe, vendredi écriture et préparation de la semaine suivante.

Lundi

STRATEGIC

Cadrer la semaine

8h–9h : revue agenda CEO + arbitrages. 10h : top-5 de la semaine envoyé. 14h : 1:1 CEO (30 min, structuré).

L'OBJECTIF / OUTCOME

CEO arrive au mardi avec ses 5 décisions de semaine pré-cadrées. Pas de surprise dans l'agenda.

Mardi

OPERATIONS

Comex et orchestration

9h–11h : comex hebdo (vous animez ou co-animez). 11h–13h : traque des décisions différées de la semaine passée. PM : 1:1 avec un membre comex.

L'OBJECTIF / OUTCOME

Toutes les décisions du comex écrites, owners assignés, dates fixées. Aucun sujet « en suspens ».

Mercredi

PROJECT

Chantier transverse

Journée bloquée sur LE sujet sans propriétaire du trimestre : ex. refonte de l'onboarding, préparation board, M&A early-stage.

L'OBJECTIF / OUTCOME

Avancer un livrable d'un cran (note → V1 lue par CEO, V1 → décision). Aucun appel non-essentiel.

Jeudi

INTELLIGENCE

Signal et tissu social

3 à 5 cafés/1:1 « diagonaux » : managers N-2, leaders informels, équipes terrain. Vous écoutez 80 %.

L'OBJECTIF / OUTCOME

3 observations remontent au CEO le vendredi sous forme de note. Vous repérez ce qu'il ne voit pas.

Vendredi

SYNTHESIS

Écrire et préparer

Matin : note hebdo au comex (1 page). PM : préparation matérielle du lundi (decks, mémos). Fin de journée : 1:1 de clôture avec CEO.

L'OBJECTIF / OUTCOME

Tout le monde commence la semaine suivante avec le même contexte. Le CEO part en weekend l'esprit clair.

HEURISTIQUE DE RÉPARTITION / TIME SPLIT HEURISTIC

35 %

CHANTIER TRANSVERSE

25 %

RITUELS & COMEX

20 %

CEO DIRECT

20 %

SIGNAL & 1:1

SECTION 05 / STAKEHOLDERS

Relations & posture.

Le rôle se joue à l'intersection de quatre relations. La qualité de chacune est la mesure du succès. Aucune n'est plus importante que les autres, mais une seule peut suffire à faire échouer le poste.

i. Le dirigeant / The principal

La relation primordiale. Vous devez pouvoir le contredire dans une pièce vide, et le servir loyalement dans toutes les autres. Le test : pouvez-vous lui dire que sa dernière décision était mauvaise ?

CADENCE

1:1 hebdomadaire structuré · point quotidien 15 min · accès non filtré.

ii. Le comex / The leadership team

Ils doivent vous voir comme un allié neutre, pas comme un porte-voix du CEO. Si vous êtes perçu·e comme un canal de surveillance, le rôle meurt. Investissez les 1:1 sans agenda dès la première semaine.

CADENCE

1:1 mensuel minimum avec chaque membre · présence active aux comex.

iii. L'EA / les équipes de support

L'Executive Assistant est votre partenaire le plus important au quotidien. Définissez ensemble qui fait quoi sur l'agenda, les voyages, les emails. Ne réécrivez jamais leur travail : amplifiez-le.

CADENCE

Stand-up quotidien 10 min · revue agenda hebdo conjointe.

iv. Le terrain / The org at large

Trois à cinq « capteurs » à des niveaux et fonctions différents, que vous écoutez régulièrement. Pas pour les manipuler, mais pour entendre ce que le dirigeant n'entend plus. C'est votre couche de signal faible.

CADENCE

Café mensuel par capteur · présence aux rituels d'équipes éloignées.

SECTION 06 / VALUE CREATED

Quand le rôle fonctionne.

Le métier n'a pas d'indicateur direct. La valeur est indirecte, lente, et collective. Voici les six signaux que les CoS confirmés utilisent pour mesurer leur impact.

01 Le temps du dirigeant se reconcentre sur ses 3 priorités.

Mesure : % d'heures agenda alignées avec les 3 OKR personnels du dirigeant. Cible : passer de 35–45 % à 60–70 % en 6 mois.

02 Les décisions du comex sont prises plus vite et tenues plus loin.

Mesure : délai moyen entre identification d'un sujet et décision actée. Décisions revisitées en boucle : tend vers zéro.

03 Les chantiers transverses avancent sans rallyer le CEO chaque semaine.

Mesure : nombre de sujets « sans propriétaire », vous en absorbez puis vous en redistribuez.

04 L'information circule. Le comex sait ce que les autres font.

Mesure : vos rituels (note hebdo, comex, off-sites) sont attendus, pas subis. Test : si vous annulez, qui demande où elle est ?

05 Le dirigeant vous appelle pour les sujets sensibles, avant les autres.

Mesure non-quantifiable. Test : vous êtes dans la pièce quand on lit la lettre de démission d'un membre comex.

06 Vous êtes remplaçable sur l'opérationnel. Indispensable sur le jugement.

Mesure : tout ce que vous faites a une documentation. Mais personne d'autre n'a votre lecture du contexte.

Le bon Chief of Staff est celui dont on ne sait plus dire ce qu'il fait, mais sans qui rien ne se passerait pareil.

SECTION 07 / WARNING SIGNS

Pièges & signaux d'alerte.

Sept pièges récurrents observés. Si vous en cochez deux, agissez. Trois : ouvrez une conversation avec votre dirigeant. Quatre ou plus : c'est probablement le moment de partir.

➤ LE RÔLE SE CONSTRUIT

- Vous dites non à des sujets, et le dirigeant valide.
- Vous êtes mentionné·e dans des décisions où vous n'étiez pas physiquement.
- Le comex vous sollicite directement sans passer par le CEO.
- Vous avez écrit votre lettre de mandat et elle est connue.
- Vous êtes en train de former votre successeur·e (officieusement).

↘ LE RÔLE S'EFFRITE

- Vous êtes devenu·e principalement un·e organisateur·rice de réunions.
- Le dirigeant vous court-circuite régulièrement.
- On vous parle uniquement quand il faut faire passer un message au CEO.
- Vous travaillez 60h+ par semaine sans cause identifiable.
- Vous n'avez pas dit non à un sujet ce mois-ci.
- Vos chantiers de fond stagnent depuis plus de 6 semaines.
- Vous êtes invisible aux yeux du board.

LES TROIS MYTHES À DÉCONSTRUIRE / THREE MYTHS TO BUST

« C'est un tremplin vers le COO. »

Parfois. Souvent, c'est un tremplin vers autre chose. Product, Strategy, Founder. Ne choisissez pas le rôle si vous n'aimez pas la transversalité.

« Le CoS est partout, tout le temps. »

Faux. Le bon CoS choisit ses combats. Présent sur 4–5 sujets de fond, pas sur 20.

« Il faut une expérience comparable au dirigeant. »

Non. Il faut être capable de penser avec lui : l'humilité et la curiosité priment sur la séniorité.

SORTIE DU RÔLE

La durée médiane sur un poste de CoS est de 22 mois. Au-delà de 3 ans, la valeur marginale baisse fortement. Préparez votre sortie dès le mois 18 : vers une fonction line, vers un autre CoS, ou vers le départ.

TROIS SORTIES TYPIQUES

- VP/Directeur d'une fonction (Ops, Product, BizDev).
- CoS d'un dirigeant plus senior (board member, group CEO).
- Fondateur·rice / opérateur dans un fonds.

ANNEXE BIBLIOGRAPHIQUE

Sources & Lectures recommandées

INSPIRATIONS DIRECTES

Tyler Parris, *Chief of Staff*, pour la typologie initiale du rôle. Dan Ciampa, articles HBR (2017, 2020) sur l'évolution de la fonction.

CADRES EMPRUNTÉS

« Force multiplier », expression issue du vocabulaire militaire, reprise par Adam Grant.

Les trois archétypes (Stratège, Opérateur, Confident) sont une synthèse personnelle, inspirée des taxonomies CSA (Chief of Staff Association).

Le « triangle mission, périmètre, mandat » est une formulation personnelle, dérivée du *contract canvas* coaching.

LECTURES RECOMMANDÉES

Andy Grove, *High Output Management*, chap. sur le rôle d'amplification managériale.

Peter Drucker, *The Effective Executive*, sur le temps comme ressource rare.

HBR, *The Case for a Chief of Staff*, Dan Ciampa, 2020.

Tyler Parris, *Chief of Staff: The Strategic Partner Who Will Revolutionize Your Organization*.