



Baromètre de la fonction Chief of Staff

Une analyse internationale des pratiques,
enjeux et évolutions du rôle

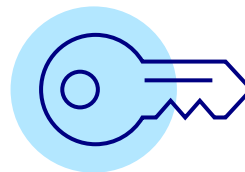
Le Chief of Staff : un rôle en expansion mondiale, avec un potentiel encore sous exploité en France

Comprendre un poste clé des Directions Générales, qui s'impose et se transforme selon les pays et les secteurs



Pourquoi ce benchmark ?

- Le rôle de Chief of Staff s'impose aujourd'hui comme un maillon stratégique des directions générales, notamment dans les grands groupes. Gardien du temps du décideur et catalyseur de réflexion, il permet d'améliorer la qualité de la décision au sein d'environnements toujours plus complexes
- Originaire des États-Unis, le modèle connaît une accélération rapide en Europe au cours de ces dernières années
- Pour cette édition 2026 du baromètre de la fonction Chief of Staff, Roland Berger et LinkedIn ont conduit un benchmark sur 10 pays afin de :
 - Mettre en perspective l'approche française en étudiant la manière dont le rôle de Chief of Staff est structuré dans les différents pays
 - Mesurer la diffusion du rôle de Chief of Staff et les écarts de maturité entre pays et secteurs (taux d'adoption, niveau d'expérience des profils)
 - Identifier les facteurs structurants (taille d'entreprise, secteur, gouvernance) qui influencent la séniorité, le rattachement hiérarchique et la reconnaissance du rôle
 - Évaluer le potentiel du Chief of Staff comme tremplin vers les fonctions de direction et analyser les trajectoires de carrière post-mandat



Les questions clefs

- Les États-Unis conservent-ils une avance structurelle dans la reconnaissance et la valorisation du rôle ?
 - Quels sont les pays les plus moteurs en la matière ?
- Le rôle de Chief of Staff tend-il vers une uniformisation mondiale ou reste-t-il façonné par les contextes culturels ?
 - Quel équilibre entre standardisation du modèle américain et adaptation aux spécificités organisationnelles locales ?
- Existe-t-il un véritable "modèle français" du Chief of Staff ?
- Quels facteurs structurants – taille d'entreprise, secteur, gouvernance – influencent la séniorité, et le rattachement hiérarchique du poste ?
- Le rôle de Chief of Staff constitue-t-il un tremplin stratégique vers le Comex ou est-il un poste d'accompagnement temporaire ?

La France a adopté le rôle de Chief of Staff plus tôt que ses pairs, développant un modèle distinctif : plus jeune, plus institutionnel et plus proche du CEO

Executive summary

Un rôle en forte expansion, désormais ancré dans le paysage managérial français

Pénétration & maturité de la fonction

- La France se positionne au 2e rang mondial derrière les États-Unis, grâce à une décennie de croissance soutenue portée par la structuration progressive du rôle dans les grandes organisations
- La dynamique récente reste solide, désormais alignée sur celle des marchés matures comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, signalant une entrée en phase de stabilisation
- Avec plus de 4 800 Chiefs of Staff et le deuxième taux de pénétration le plus élevé au monde après les États-Unis, la France constitue un marché bien établi et en forte croissance (+144 % au cours de la dernière décennie)

4 800+ Chief of Staff recensés en France
2e rang Mondial en terme de pénétration après les États-Unis
+144 % de croissance sur 10 ans

Un profil français distinctif, plus jeune et plus institutionnel qu'à l'international

Séniorité & rattachement

- Les Chief of Staff français présentent une séniorité inférieure à la moyenne internationale, traduisant une vision du rôle comme tremplin en début de carrière executive plutôt que comme fonction senior établie
- Le rattachement est majoritairement centré sur le CEO, signe d'un rôle encore perçu comme une extension personnelle de la direction générale, avec peu de diffusion vers les autres C-levels contrairement au modèle américain
- Les compétences valorisées reflètent un profil plus institutionnel (stratégie, affaires publiques, influence) que ses homologues anglo-saxons davantage tournés vers l'exécution opérationnelle

58 % rattachés au CEO
9,8 ans d'expériences (vs. 10,7 aux États-Unis)

Une adoption tirée par les grands groupes

Dynamique sectorielle

- Près de 9 entreprises du CAC 40 sur 10 disposent désormais d'un Chief of Staff, l'un des taux les plus élevés au monde – la France devance même le S&P 500 (66 %) sur ce segment des très grandes capitalisations
- Plus d'un Chief of Staff français sur deux exerce dans une entreprise de plus de 1 000 salariés, signe que le rôle répond avant tout au besoin de coordination des organisations complexes
- Cette concentration au sommet reste néanmoins le signe d'une diffusion encore inégale dans le tissu d'entreprises intermédiaires, qui constitue la prochaine frontière d'adoption

90 % du CAC 40 dotés d'un Chief of Staff
51 % des Chief of Staff dans des entreprises de 1 000+ salariés

Un tremplin vers la direction générale, mais une marche encore à franchir vers le Comex

Exit & longévité

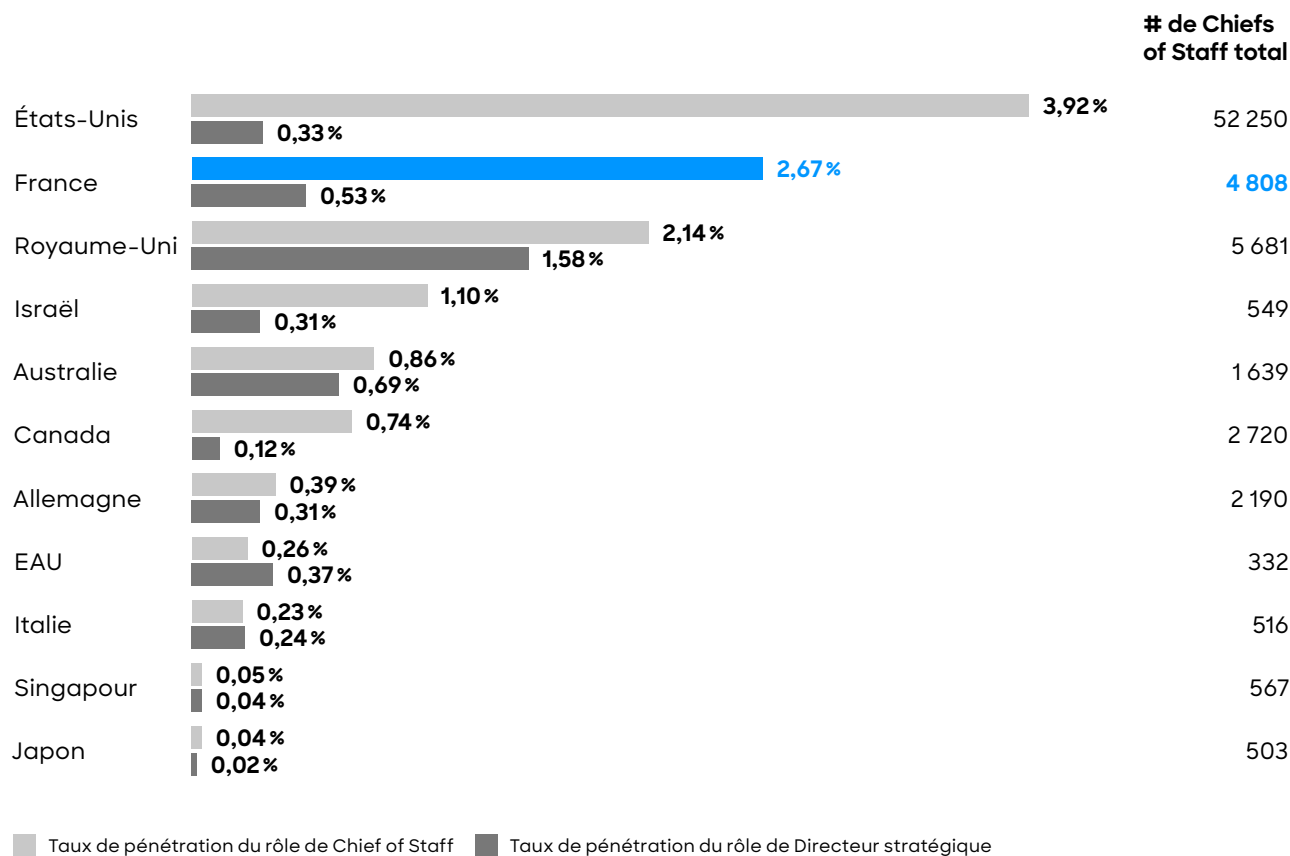
- Près de 8 Chiefs of Staff français sur 10 accèdent à des postes de direction après leur mandat (GM, COO, CEO, Directeur), confirmant la valeur du rôle comme accélérateur de carrière executive
- En revanche, seul 1 Chief of Staff français sur 5 atteint le Comex – deux fois moins que ses homologues américains. Le passage par une étape intermédiaire reste nécessaire pour intégrer l'instance dirigeante
- Les trajectoires de sortie sont diversifiées : direction opérationnelle, mobilité interne à l'international au sein du groupe, fonctions institutionnelles – reflet de la portabilité des compétences du Chief of Staff et de la variété des voies d'accès au sommet

78 % accèdent à des postes de direction
20 % atteignent le Comex (vs. 45 % aux États-Unis)

La France se distingue par un taux de pénétration de la fonction Chief of Staff important et se classe au deuxième rang mondial derrière les Etats-Unis

- Globalement, forte maturité des pays anglo-saxons, dominés par les États-Unis et le Royaume-Uni – 3 groupes se dégagent :
 - Niveaux élevés de pénétration aux États-Unis, en France et au Royaume-Uni – des places financières interconnectées et une forte mobilité inter-entreprises entre ces marchés ont favorisé la diffusion rapide et la popularisation du rôle
 - Ancrage profond du rôle aux États-Unis qui domine le classement
 - Forte accélération en France, cependant encore loin derrière les États-Unis : il faudrait 2 250 Chief of Staff supplémentaires pour atteindre un taux d'adoption équivalent à iso-nombre d'entreprises
- Adoption également importante en Israël, en Australie, en Allemagne et au Canada
 - En Israël, la densité du tissu de start-ups et la présence d'expatriés ayant importé la fonction depuis les États-Unis ont contribué à sa diffusion rapide
- Faible pénétration dans le reste de l'Europe, à Singapour et aux EAU
 - En Allemagne, le modèle du Mittelstand – fondé sur des structures familiales stables, une faible rotation managériale et une culture de décision plus verticale – freine encore la pénétration du rôle transversal du Chief of Staff
- En France, le taux de pénétration du poste de Chief of Staff est cinq fois supérieur à celui de Directeur Stratégique, témoignant de son ancrage profond dans le paysage des entreprises

Proportion de Chiefs of Staff recensés par entreprise et nombre total dans le pays Taux de pénétration du rôle de Chief of Staff et de Directeur stratégique par pays, 2025 [%]



Note : Calcul basé sur le nombre de Chief of Staff rapporté au nombre d'entreprises actives avec des employés dans les pays, en excluant les entreprises de moins de 10 salariés

Source : Analyse Roland Berger, U.S. Census Bureau, INSEE, UK Office for National Statistics, Destatis – Unternehmensregister, Statistique Canada, ISTAT, Australian Bureau of Statistics, Israel Central Bureau of Statistics, SingStat, UAE National Economic Register, Statistics Bureau of Japan (dernière année disponible pour l'ensemble des pays), Roland Berger

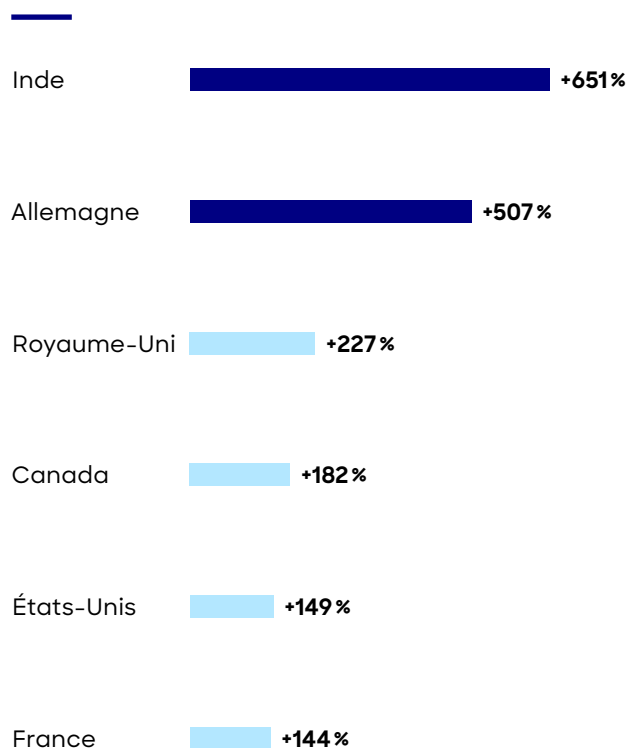
Le rôle de Chief of Staff atteint sa maturité dans les marchés pionniers, l'Inde et l'Allemagne prennent le relais de la croissance

Zoom France – Une décennie de forte croissance suivie d'une entrée en maturité

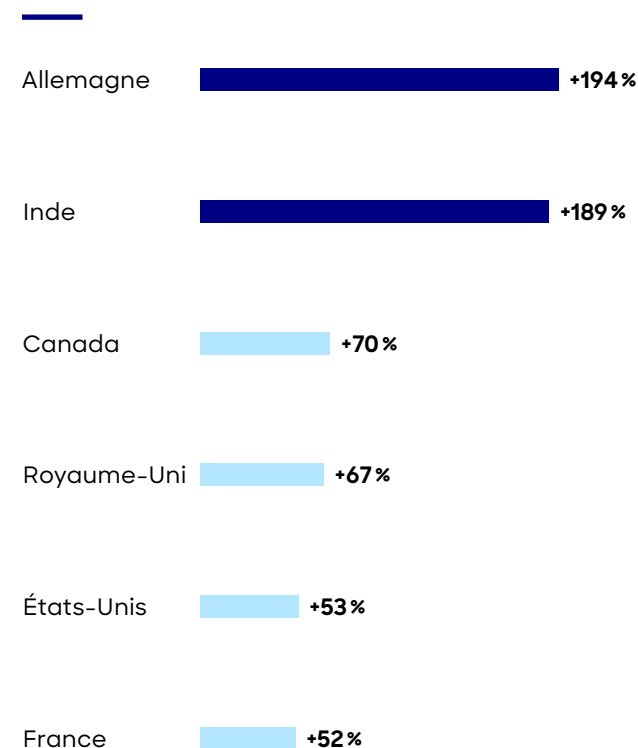
- Une adoption rapide et soutenue sur le long terme
 - +144 % de croissance sur 10 ans (2015–2025)
 - Une trajectoire alignée avec les grands marchés matures, notamment les États-Unis (+149 %)
 - Une phase d'accélération marquée entre 2019 et 2023, correspondant à une structuration rapide du rôle au sein des organisations françaises
- Une dynamique récente encore solide, mais en stabilisation
 - +52 % sur 5 ans (2020–2025), un rythme quasiment identique à celui des États-Unis (+53 %)
 - La France s'inscrit ainsi pleinement dans le groupe des marchés matures à croissance soutenue
 - À titre de comparaison, certains marchés en rattrapage affichent des croissances bien plus élevées (Allemagne +193,5 %, Inde +189 %), traduisant une adoption plus récente
- Le rôle de Chief of Staff a connu une forte expansion en France au cours de la dernière décennie, portée par la structuration progressive de la fonction

Croissance du nombre de postes de Chief of Staff par pays

Sur temps long, 2015-25



Sur temps cours, 2020-25



■ Marché en rattrapage avec une croissance exponentielle ■ marché mature avec une croissance soutenue

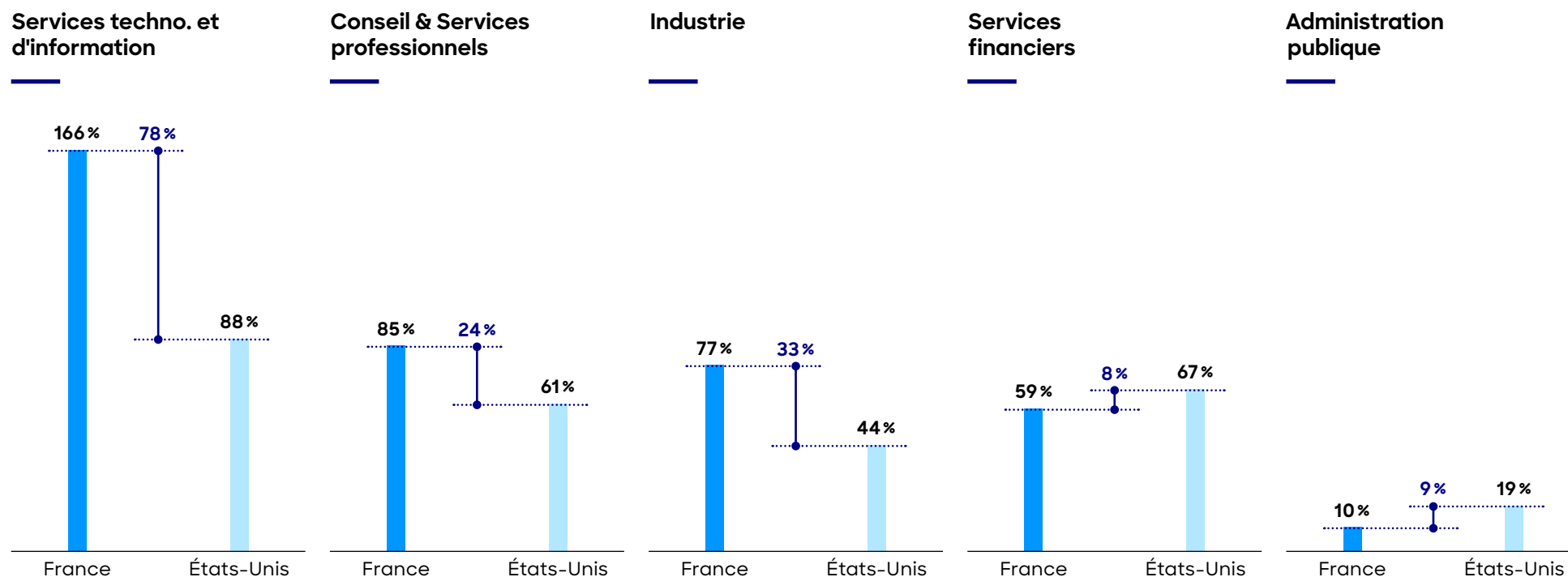
Source : Analyse LinkedIn basé sur l'Economic Graph (cartographie des emplois et compétences de LinkedIn), Roland Berger

La croissance du nombre de Chiefs of Staff provient principalement du secteur privé, notamment la tech (+166% sur 5 ans)

Le rôle de Chief of Staff s'est fortement concentré dans un petit nombre de secteurs stratégiques. Ces secteurs constituent la base principale d'emploi des Chiefs of Staff. Dans l'ensemble, il a connu une forte expansion au cours des 5 dernières années, la croissance la plus rapide étant concentrée dans les Services professionnels et la Technologie. Les marchés matures comme les États-Unis poursuivent leur croissance, mais à un rythme moins soutenu que par le passé.

Croissance sectorielle des Chiefs of Staff

France et États-Unis, 2020-2025¹

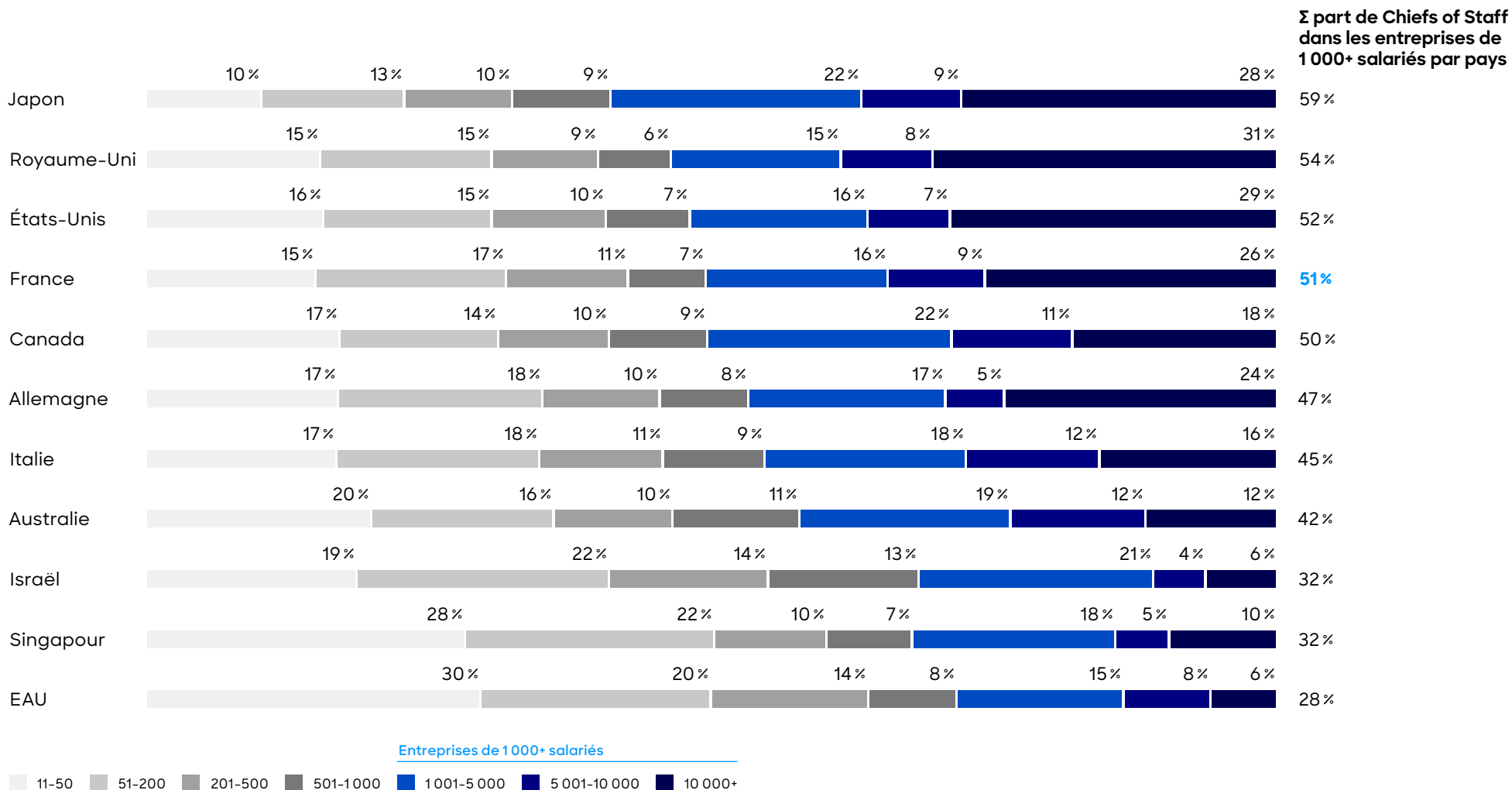


¹ 2025 inclut les données disponibles uniquement jusqu'à fin novembre

Source : Analyse LinkedIn basé sur l'Economic Graph (cartographie des emplois et compétences de LinkedIn), Roland Berger

En France, plus d'un Chief of Staff sur deux (51%) exerce dans une entreprise de plus de 1 000 salariés, reflet d'un besoin de coordination concentré dans les grandes organisations

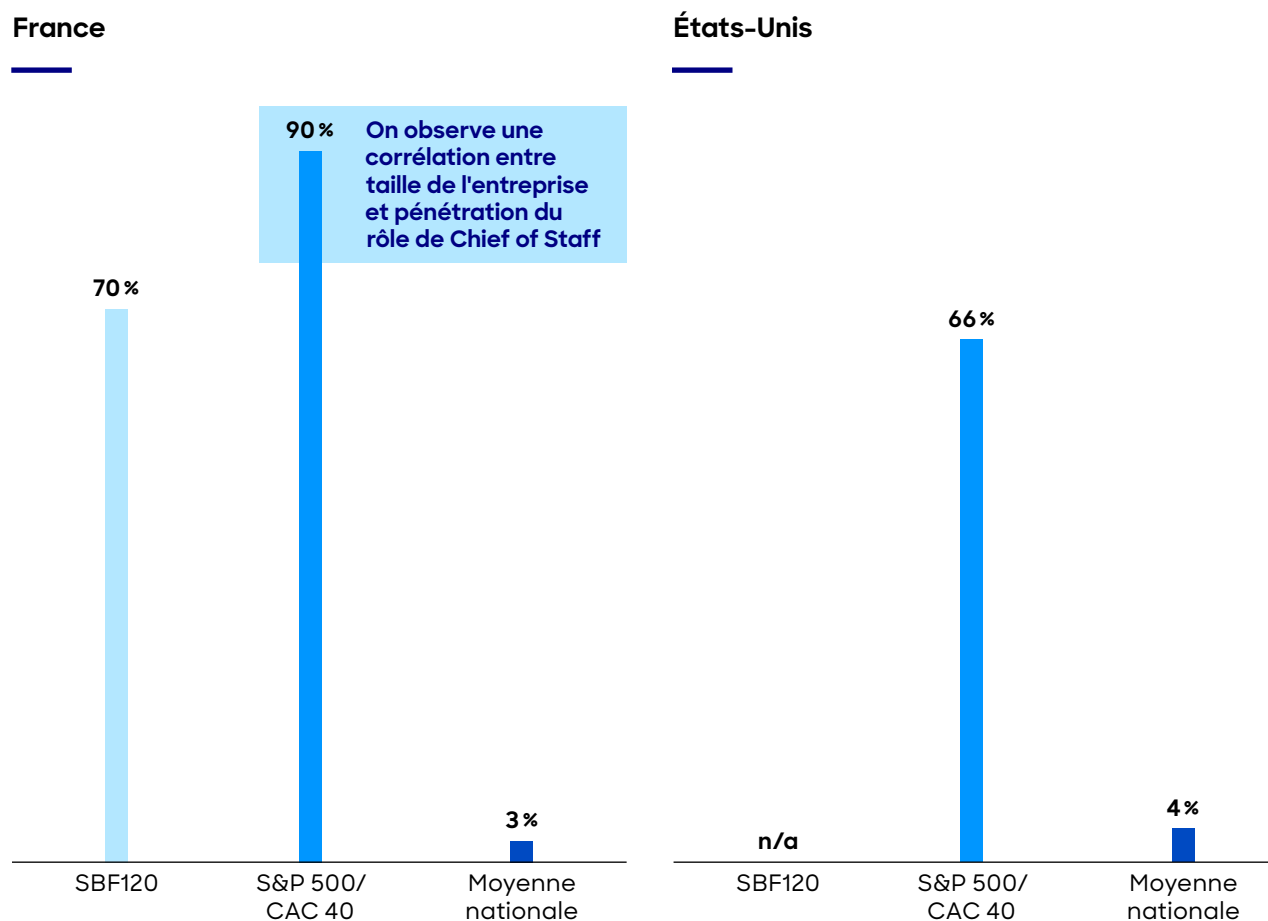
Analyse de la répartition des Chiefs of Staff selon la taille des entreprises par pays, 2025



Près de 9 entreprises du CAC 40 sur 10 ont un Chief of Staff, signe d'une fonction devenue structurante au sommet des grandes organisations, en particulier en France

- Le taux de pénétration du Chief of Staff progresse fortement avec la taille de l'entreprise : de 3 % en moyenne nationale en France, il atteint 70 % au sein du SBF 120 et 90 % au sein du CAC 40
- Au sommet des grandes capitalisations, la France devance les États-Unis : 90 % des entreprises du CAC 40 disposent d'un Chief of Staff, contre 66 % pour le S&P 500
- Cette corrélation entre taille et adoption confirme que le rôle s'impose d'abord là où la complexité organisationnelle et le besoin de coordination au plus près du dirigeant sont les plus élevés
- La quasi-généralisation de la fonction dans le CAC 40 illustre l'entrée de la France dans le cercle des marchés les plus matures sur ce rôle

Comparaison du taux de pénétration du rôle de Chief of Staff – États-Unis vs. France



En France, 58% des Chiefs of Staff sont rattachés au CEO, tandis qu'aux Etats-Unis, le rôle est plus largement répandu au sein du Top Management

Un rôle fortement institutionnalisé aux États-Unis

Le Chief of Staff y est clairement identifié comme une fonction stratégique distincte de l'Executive Assistant

Un rattachement majoritairement centré sur le CEO en France

Près de 6 Chief of Staff sur 10 sont rattachés directement au CEO, signe d'un rôle encore largement perçu comme une extension personnelle de la direction générale

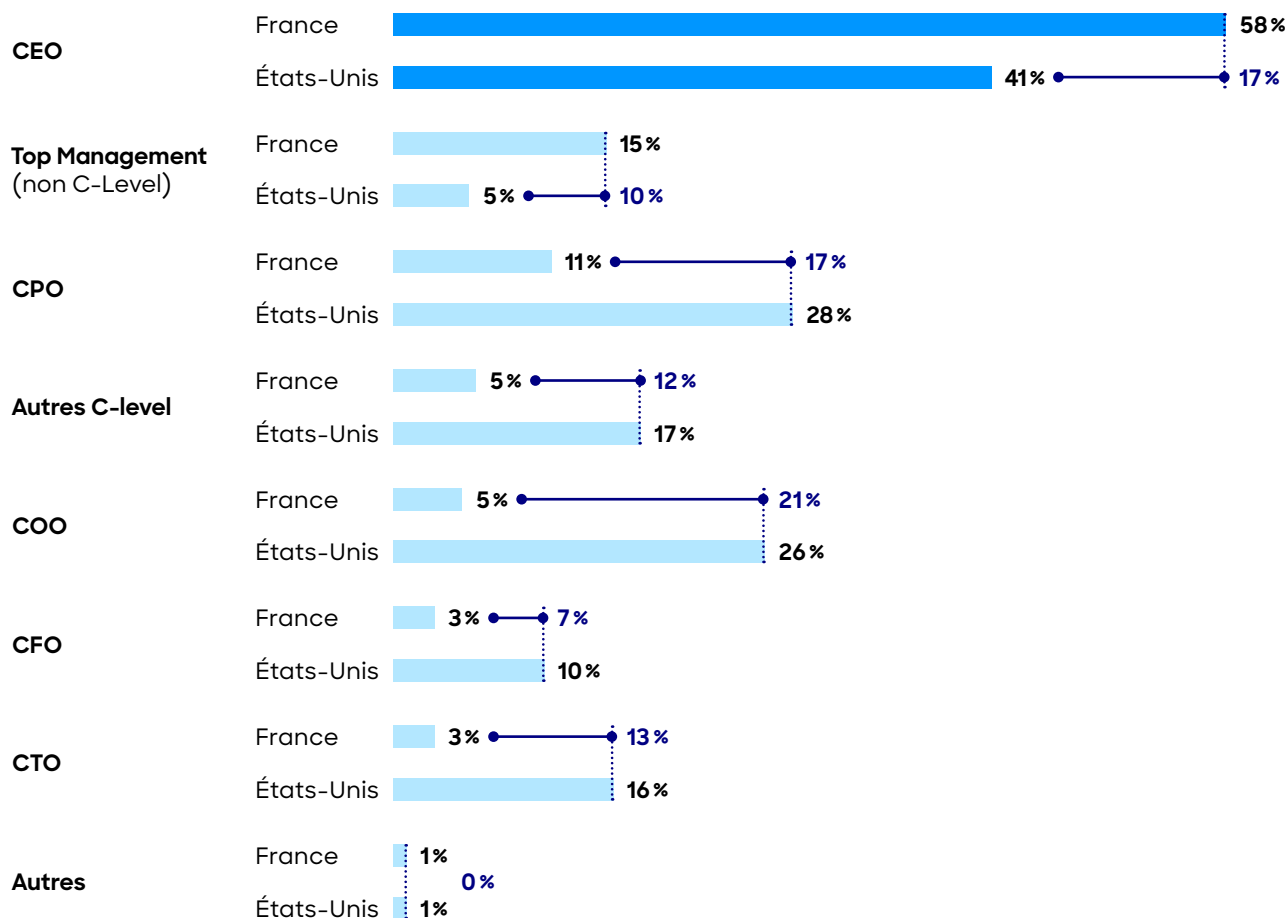
Une diversité de configurations beaucoup plus marquée aux États-Unis

Le modèle américain se caractérise par des rattachements multiples (CFO, COO, CPO, CTO), traduisant un poste plus largement diffusé, structuré et intégré aux fonctions corporate clés

Des organisations françaises plus intermédiaires et dispersées

La part plus élevée de rattachements hors C-level ou à des strates intermédiaires en France reflète des organisations plus horizontales

Analyse de la répartition des Chiefs of Staff par rattachement hiérarchique France et États-Unis, 2025

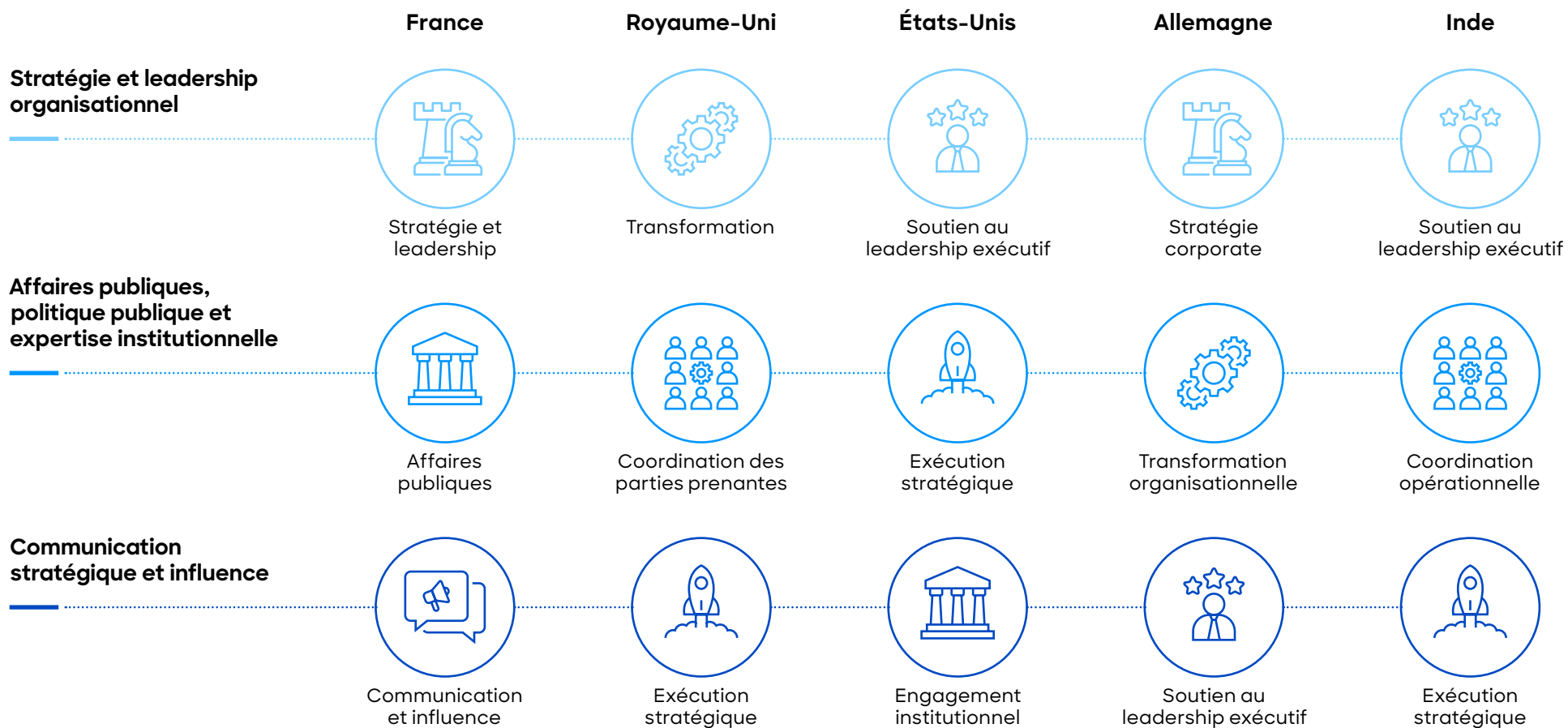


Note : % exprimés sur le total des rattachements indiqués, une large partie des Chiefs of Staff n'ayant pas précisé leur rattachement

Source : Roland Berger

Contrairement à ses homologues internationaux davantage tournés vers l'exécution, le Chief of Staff français se distingue par un profil plus institutionnel

Comparaisons des compétences clés du Chief of Staff par pays



En France, les compétences clés du Chief of Staff sont tournées vers le management de l'humain et s'avèrent d'autant plus précieuses à l'ère de l'IA

Compétences clés du Chief of Staff en France

Stratégie et leadership organisationnel

- Pilotage de la stratégie et arbitrage des priorités au plus près de la direction
- Coordination transversale des équipes et gestion du changement
- Animation des instances de gouvernance et du comité de direction



Affaires publiques, politique publique et expertise institutionnelle

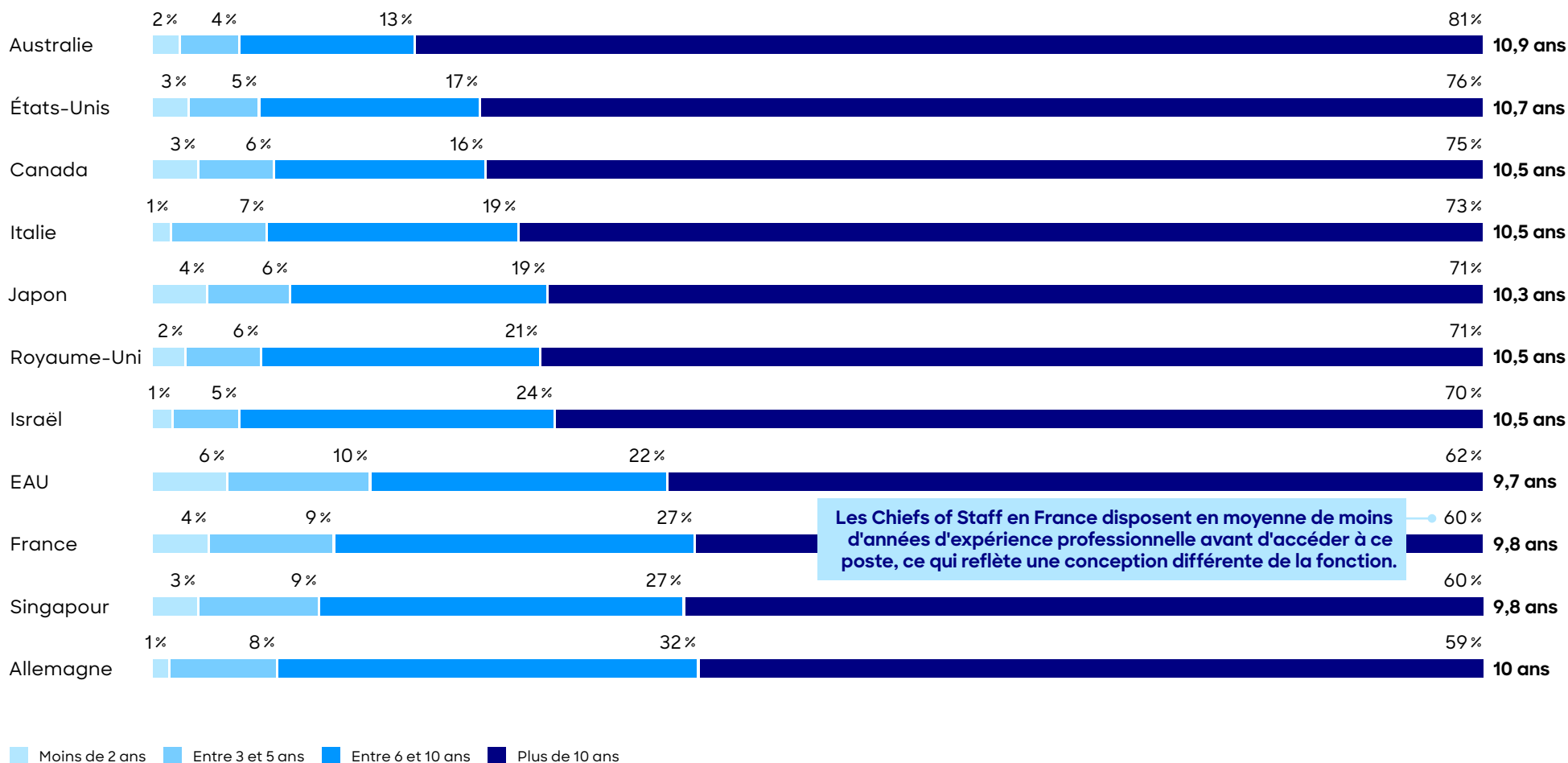
- Gestion des relations avec les parties prenantes institutionnelles et politiques
- Veille, analyse et influence sur les politiques publiques et enjeux réglementaires
- Maîtrise des relations internationales et de la diplomatie institutionnelle

Communication stratégique et influence

- Conception et pilotage de la communication de direction
- Gestion des relations publiques et de l'image institutionnelle
- Prise de parole en contexte sensible et alignement des messages internes et externes

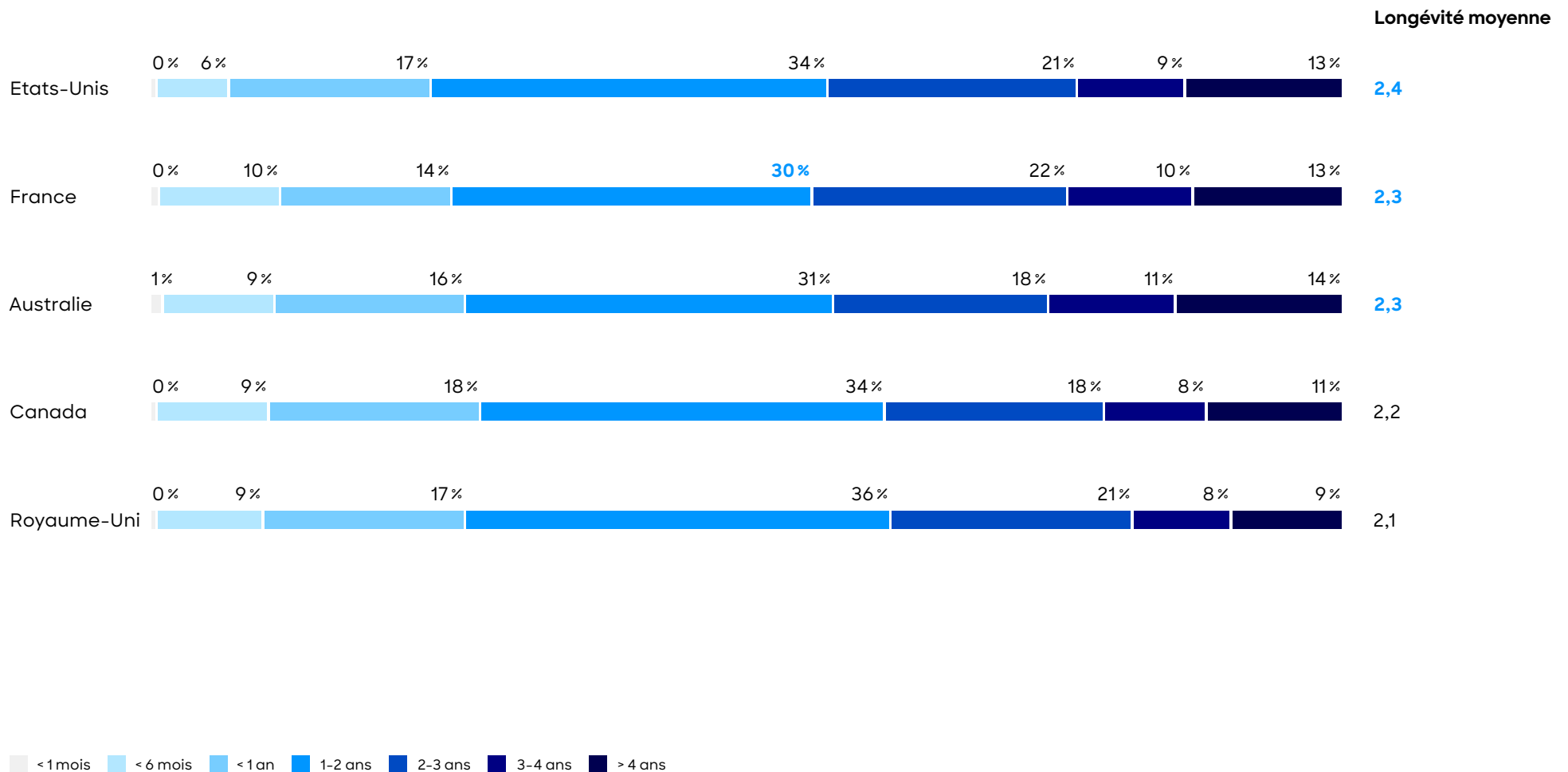
En France, les Chiefs of Staff sont perçus comme un tremplin (60 % ont moins de 10 ans d'expérience, contre 76 % aux États-Unis)

Répartition des Chiefs of Staff par séniorité par pays, 2025 [# années d'expérience professionnelle]



La longévité en poste des Chiefs of Staff est de 2,3 ans en moyenne en France, en ligne avec les standards internationaux

Analyse de la longévité moyenne en poste des Chiefs of Staff par pays [années]¹

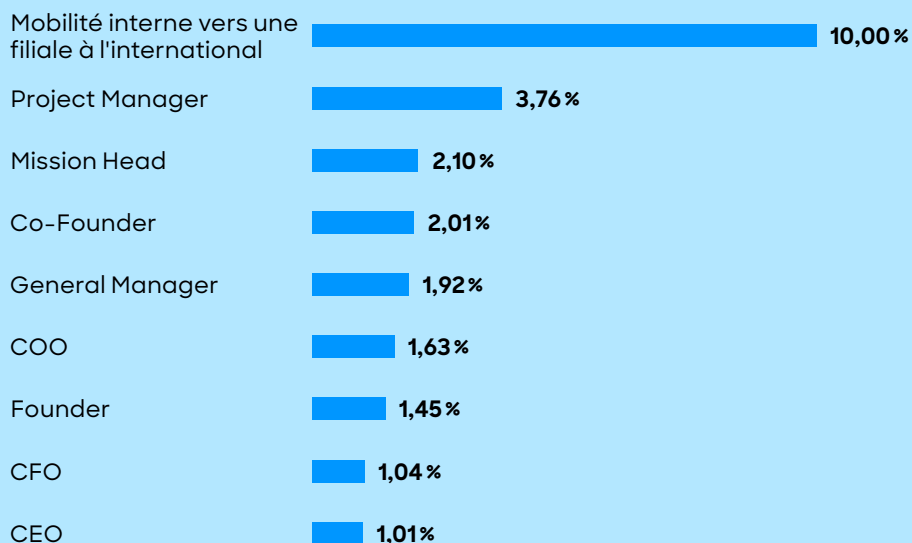


¹ Sur la base d'un échantillon de 7 107 profils LinkedIn de Chief of Staff ayant quitté leurs postes dans les pays listés ci-dessus, excluant les profils militaires

Tremplin universel vers la direction (CEO, COO, GM), le Chief of Staff ouvre aussi en France une mobilité interne vers des postes opérationnels à l'international

Analyse des exits de Chiefs of Staff – Top des fonctions occupées post-mandat de Chief of Staff

France



- Les principales sorties en France s'orientent vers la direction d'entreprise (GM/COO/CEO), mais aussi vers des rôles institutionnels ou proches du secteur public (Mission Head, Bureau Chief)
- La mobilité de Chief of Staff vers Chief of Staff est également élevée (~10 %), reflétant un fort mouvement horizontal entre organisations

Comparaison internationale

Focus Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les Chiefs of Staff s'orientent massivement vers des postes de COO, ainsi que vers des rôles de Managing Director, de CEO et des fonctions de direction opérationnelle (Head/Director of Operations). Comparé aux autres marchés, le Royaume-Uni est celui dont la structure de sortie est la plus proche du rôle de COO.

Focus États-Unis

Aux États-Unis, les Chiefs of Staff s'orientent fortement vers des fonctions exécutives senior en opérations : le poste de COO est la principale destination, suivi des parcours de Director of Operations et de Program Management. Il existe également une trajectoire claire vers l'entrepreneuriat et le leadership senior.

Focus Allemagne

Outre-Rhin, les sorties sont dominées par des trajectoires de leadership corporate et de croissance : Project Manager et des fonctions de direction en business development. L'entrepreneuriat reste présent (Founder, Co-Founder); on observe également une composante finance et investissement (Head of Finance, CFO, Investment Manager).

Focus Inde

L'Inde se caractérise par des sorties vers des rôles de Founder et Co-Founder et vers des fonctions orientées produit (Product Manager, Director of Product Management), aux côtés des destinations exécutives classiques (COO, CEO, Head of Strategy). Cela suggère que le rôle de Chief of Staff est fortement lié à la montée en puissance des start-ups et à la croissance, agissant comme tremplin vers l'entrepreneuriat.

En France, 78 % des Chiefs of Staff s'orientent vers des postes de Direction mais seulement 20 % rejoignent le Comex

Analyse des exits de Chief of Staff – Top des fonctions occupées post mandat de Chief of Staff¹

Part de Chiefs of Staff avec plus de 5 ans d'exp.

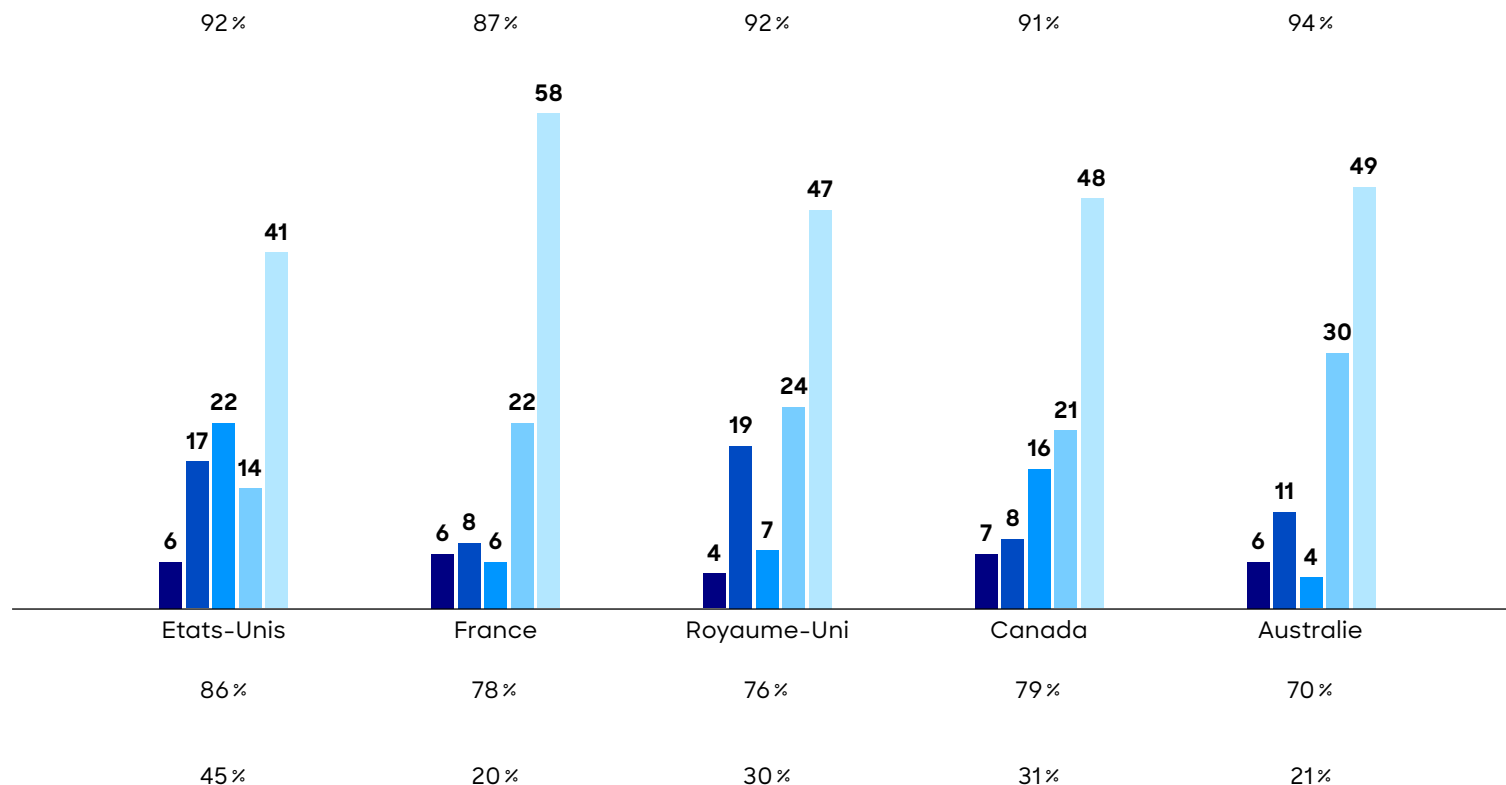
Caveat : environ 40 % des postes suivant la fonction de Chief of Staff de l'étude ne sont pas rattachables à ces catégories²

Part de Chiefs of Staff occupant des postes de direction

Part de Chiefs of Staff devenant membre du Comex

Comex

■ CEO ■ C-level ■ Vice-président ■ Manager ■ Directeur



¹ Sur la base d'un échantillon de 7107 profils LinkedIn de Chief of Staff ayant quitté leurs postes dans les pays listés ci-dessus, excluant les profils militaires; ² Excluant les postes dont les fonctions ne sont pas rattachables à l'une des catégories ci-dessous (47 % des postes en Australie, 40 % des postes au Canada, 52 % des postes en France, 40 % des postes au Royaume-Uni, 31 % aux Etats-Unis, sur l'échantillon)

Une fonction mondialisée portée par des réalités organisationnelles et culturelles encore très nationales

Analyse comparative des points communs et des divergences du rôle des Chiefs of Staff entre les pays



Ce qui est commun à tous les pays

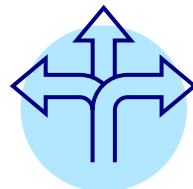
Les secteurs : les services technologiques et financiers sont les deux secteurs dominants dans l'ensemble des géographies étudiées, sans exception. Les cycles d'innovation majeurs qui ont traversé ces secteurs ont accéléré le besoin de coordination stratégique au plus près des dirigeants.

La taille des entreprises : celle-ci est corrélée positivement au taux de pénétration du rôle dans tous les pays, plus l'organisation est grande et complexe, plus le Chief of Staff est présent. Cette corrélation est constante et significative.

Accélérateur de carrière : le Chief of Staff est systématiquement un tremplin vers des fonctions de direction dans l'ensemble des géographies. Partout, la grande majorité des anciens Chiefs of Staff accèdent à des postes de GM, COO ou CEO.

La longévité : converge autour de 2 à 2,5 ans partout, suggérant un cycle naturel du mandat de Chief of Staff indépendant des contextes culturels. Le rôle est structurellement temporaire, conçu comme une étape plutôt qu'une fonction pérenne.

Le modèle : les marchés pionniers, États-Unis en tête, servent de modèle de référence et influencent les marchés en rattrapage via la mobilité internationale des profils et la diffusion des pratiques managériales.



Ce qui diverge le plus fortement

Le rattachement hiérarchique : près de 6 Chiefs of Staff sur 10 sont rattachés directement au CEO en France. Aux États-Unis, le rôle est diffusé à l'ensemble du top management, avec des rattachements multiples au COO, CPO, CTO et CFO, traduisant une fonction plus intégrée aux rouages corporate.

Le profil de compétences : le Chief of Staff français se distingue par un profil plus institutionnel, avec une forte composante affaires publiques et communication stratégique. Ses homologues britanniques et américains sont davantage orientés vers la transformation organisationnelle et l'exécution stratégique.

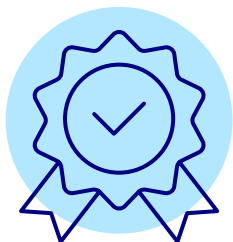
La séniorité : le rôle s'est démocratisé rapidement en France et s'est ouvert à des profils plus jeunes, contrairement aux autres pays où les Chiefs of Staff sont plus expérimentés.

L'accès au Comex : près de la moitié des Chiefs of Staff américains atteignent le Comex post-mandat, contre seulement 20% en France. Cet écart reflète des structures de gouvernance différentes, mais aussi une culture de promotion interne plus linéaire en France.

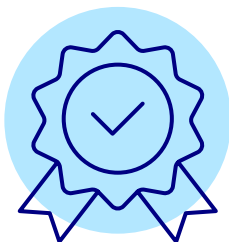
Le rythme de croissance sectorielle : si la tech et la finance dominent partout, la France se distingue par une accélération sans équivalent – la tech française a vu ses effectifs de Chiefs of Staff croître de +166% sur cinq ans, plus du double du rythme américain (+78%). Signe d'un écosystème en structuration rapide qui rattrape encore son retard d'adoption.

Les Chiefs of Staff en France : une fonction en plein essor qui doit encore gagner en maturité

Un modèle hybride et agile, reflet d'une gouvernance moderne, qui doit encore gagner en reconnaissance statutaire



À l'échelle internationale, le Chief of Staff s'impose comme un levier de gouvernance à forte valeur ajoutée, mais dont la maturité varie fortement selon les modèles nationaux. Si les trajectoires diffèrent en matière de pénétration, de séniorité, ou de rattachement hiérarchique, une constante demeure : partout dans le monde, le mandat de Chief of Staff est court, exigeant, et conçu comme un poste d'impact, souvent au cœur des décisions structurantes. Là où les organisations l'ont pleinement intégré – au premier rang desquelles les États-Unis – le Chief of Staff est expérimenté, directement rattaché au CEO et reconnu comme un véritable bras droit, participant activement à la structuration de la trajectoire stratégique de l'entreprise.



La France se distingue par une adoption rapide et massive de cette fonction, portée par ses grands groupes et par un modèle singulier hérité du directeur de cabinet, figure emblématique du secteur public dont l'empreinte reste particulièrement forte sur le marché français. Avec près de 90 % des entreprises du CAC 40 dotées d'un Chief of Staff, elle figure désormais parmi les marchés les plus avancés au monde. Ce succès quantitatif masque toutefois des fragilités structurelles : une séniorité encore insuffisante des profils, un positionnement hiérarchique moins central et une reconnaissance statutaire en retrait par rapport aux standards anglo-saxons. Si le rôle constitue un accélérateur de carrière, il peine encore à s'imposer comme un passage naturel vers le Comex.



L'enjeu pour la France est désormais clair : transformer une adoption rapide en un modèle de gouvernance pleinement mature. En renforçant la séniorité, la légitimité et le positionnement stratégique du Chief of Staff, les entreprises peuvent faire de cette fonction bien plus qu'un rôle de coordination ou de transition. Elles peuvent en faire un pilier durable de la gouvernance et un vivier structuré de dirigeants capables d'opérer au plus près du CEO, dans la complexité et l'incertitude. Le Chief of Staff n'est plus une innovation organisationnelle : il est un révélateur du degré de maturité stratégique des entreprises. Il appartient aux acteurs français d'en tirer parti et d'adapter leurs pratiques en conséquence.

Contacts

Laurent Benarousse

Managing Partner France & Maroc
+33 1 70 39 41 20
laurent.benarousse@rolandberger.com

Amélie Grain

Project Manager
+33 1 70 92 89 06
amelie.grain@rolandberger.com

Pierre Rybicki

Senior Consultant
+33 1 70 39 41 36
pierre.rybicki@rolandberger.com

Anne Corteggiano

Directrice des Affaires Extérieures & Engagement
+33 1 53 67 03 57
anne.corteggiano@rolandberger.com

Thomas Boucher

Senior Consultant
+33 1 70 39 41 29
thomas.boucher@rolandberger.com

About us

ROLAND BERGER is the only leading global strategy consultancy of European origin. The firm combines deep industry expertise with broad experience across core management functions and transformation programs. Founded in 1967 and headquartered in Munich, Roland Berger supports companies worldwide in shaping and executing complex transformations – from strategic repositioning and performance improvement to the development and application of data-driven, AI-enabled solutions. Roland Berger is working towards achieving its company-wide net-zero emission reduction targets by 2040, validated by the Science Based Targets initiative. The firm's progress is documented in its annual ESG report. In 2025, Roland Berger generated revenues of over EUR 1 billion.

We welcome your questions, comments and suggestions

ROLANDBERGER.COM

Publisher

Roland Berger France SAS

16 rue des Capucines
75002 Paris
France
+33 1 53 67 03 20



This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2026 ROLAND BERGER GMBH.
ALL RIGHTS RESERVED.