

## La direction en binôme avec un COO

**Pendant longtemps on l'a appelé Directeur général adjoint. Aujourd'hui le COO ou Chief Operating Officer fait son apparition dans les organigrammes des sociétés, de la PME au groupe international. Quelles sont ses fonctions ? Qu'apporte-t-il à l'entreprise ? Quelles sont les conditions de réussite de son intégration ? Le cabinet de recrutement ExecAvenue fait le point sur la question.**

C'est à l'initiative du Directeur général ou CEO (Chief Executive Officer), ou plus souvent à celle du conseil d'administration, que le recrutement d'un COO est décidé. Leurs motivations ? Alléger une charge de travail accrue en raison de la croissance de l'entreprise, renforcer l'équipe de management afin de franchir un nouveau cap de développement ou rationaliser des méthodes de travail.

### **Un véritable numéro 2**

Directement lié au profil du CEO, celui du COO n'est jamais le même d'une société à l'autre. Si l'un maîtrise les technologies ou la finance, l'autre membre du binôme aura des savoir-faire marketing ou tournés vers l'international. Mais dans tous les cas, le COO est un homme de terrain et sa qualité de leadership est essentielle auprès des équipes. Interlocuteur immédiat du CEO, le nouveau COO coupe le dirigeant historique des salariés. La réussite de son intégration repose donc sur sa capacité à instaurer une saine communication à la fois en amont et vis-à-vis des troupes dont il faut gérer la frustration de ne plus communiquer directement avec leur leader habituel.

### **Un homme de l'intérieur**

Au COO les décisions opérationnelles, tandis que la vision stratégique à long terme reste l'apanage du Directeur général. Celui-ci conserve l'arbitrage des décisions importantes : il est en lien avec le marché, s'occupe des fusions et acquisitions, et assume les relations extérieures. Quant au COO, il agit à l'intérieur, au plus près des troupes. Il crée des passerelles entre la R&D et les commerciaux, met en place une implantation à l'étranger, gère les contacts entre les partenaires ou dynamise les relations clients. Il concrétise les décisions prises en commun avec le CEO. Son obligation de résultat ? Un accroissement conséquent du chiffre d'affaires grâce à une restructuration sur le terrain.

### **Une solution pour l'entreprise**

PME innovante ou grand groupe international, les besoins d'une direction à deux têtes se font sentir dans un certain nombre de situations : conquérir de nouveaux territoires, accompagner un fort développement -ou pallier l'absence de montée en puissance.

Exemple : pourquoi le Business Plan n'est-il toujours pas réalisé ? Problème de management humain ou de positionnement ? Les difficultés sont-elles d'ordre stratégique, financier, marketing, logistique ? Au COO de redresser le cap en réorganisant les circuits de production, les méthodes d'organisation, en motivant les ressources humaines.

### **Les conditions de réussite du COO**

Comment trouver la pièce manquante au puzzle de l'organigramme ? A ExecAvenue, les chargés de recrutement interviennent très en amont afin de dresser la carte des différents talents qui composent le comité exécutif de l'entreprise. Des audits avec le dirigeant et le comité de direction permettent de comprendre la culture de la société, son mode opératoire et les attentes des administrateurs. Quelle nouvelle stratégie doit-elle être mise en œuvre ?

Attention, la venue d'un COO n'est pas un remède miracle. Il convient d'alerter le comité de direction sur des problèmes structurels importants. Au dirigeant d'avoir l'intelligence de la situation. Il peut arriver que celui-ci laisse sa place de CEO pour devenir lui-même COO, ce qui suppose un ego bien maîtrisé. Au bout du compte, il s'agit pour le Chief Operational Officer de gagner la confiance aussi bien des équipes que du Directeur général afin de pouvoir mener à bien les restructurations nécessaires.

*« L'ego est souvent une raison de l'échec dans beaucoup d'entreprises ! »*

Thierry Mercier

*« Le rôle d'ExecAvenue ? S'assurer que la greffe COO prenne bien. Un suivi de l'équipe dirigeante a lieu dans les mois qui suivent l'intégration du numéro 2. »*

Anita Poupard

*« La fonction de COO peut être une sorte de 'fourre-tout', sauf si elle se construit à partir de zéro. »*

Yannis Mercier