

## « Chief *Entrepreneurship* Officer »

Par Giles Daoust, Entrepreneur et écrivain

Depuis qu'existe le titre de CEO, beaucoup de gens se demandent ce qu'il signifie exactement. « Chief Executive Officer » bien sûr... mais **quels sont précisément les rôles et les tâches d'un CEO ?** Cette question est une source de tracas pour beaucoup de dirigeants, qui du coup **se sentent obligés d'être omniprésents, de s'occuper de tout, et donc parfois de tomber dans le micro-management.**

### Quels sont précisément les rôles et les tâches d'un CEO ?

D'une manière générale, le CEO est le **responsable final d'une entreprise**, que ce soit au niveau global ou au niveau d'un pays (dans les entreprises multinationales, les appellations divergent en fonction des traditions de la maison mère : CEO, Country Manager, Managing Director, etc.) Le CEO **définit la stratégie et pilote l'équipe de direction.** Mais que fait-il précisément au quotidien ? Ce n'est pas toujours clair, même pour les équipes qui ne sont pas en contact quotidien avec lui.

A mon sens, modifier légèrement la signification de l'acronyme CEO permet de mieux concevoir son rôle : **j'aime beaucoup l'appellation « Chief *Entrepreneurship* Officer ».** En effet, si on le résume à son essence, le rôle du CEO est d'être le **moteur de l'esprit d'entreprendre** dans l'entreprise : définir la stratégie, fixer les grands objectifs, promouvoir l'innovation, sélectionner les projets dans lesquels on investira (et dire non aux autres), sélectionner les membres de l'équipe de direction, les orienter et les faire évoluer (et parfois savoir s'en séparer), et être le garant de la culture d'entreprise.

### J'aime beaucoup l'appellation « Chief *Entrepreneurship* Officer », moteur de l'esprit d'entreprendre.

Vous allez peut-être me dire que cette définition fonctionne moins bien pour les **Country Managers** d'entreprise multinationales, puisque la maison mère leur imposent certaines stratégies, objectifs, projets, et sa culture d'entreprise. En réalité cela n'altère en rien mon raisonnement. En effet, ne nous faisons pas d'illusions, **aucun dirigeant n'est totalement libre** : ils fonctionnent tous dans un cadre imposé. Même le CEO fondateur ou actionnaire principal est limité par la législation, les caractéristiques de son secteur, sa capacité de financement, les personnes qui composent son équipe, les volontés des actionnaires... et ses propres compétences. Les contraintes imposées par la maison mère au Country Manager ne l'empêchent donc en rien d'exprimer sa capacité d'innovation ou sa personnalité. On en revient toujours à la même notion, celle d'***entrepreneurship* dans un cadre imposé**, quel qu'il soit.

### A quel point le CEO doit-il s'impliquer dans le fonctionnement « day-to-day » de l'entreprise ?

Autre question : **à quel point le CEO doit-il s'impliquer dans le fonctionnement « day-to-day » de l'entreprise ?** Bien évidemment cela dépend de la taille, du secteur, et de toute une série d'autres facteurs. Le CEO est certes le responsable *final* du fonctionnement de l'entreprise, mais il lui appartient de **mettre en place un système, une organisation et une équipe, qui permettent à l'entreprise de tourner même si lui n'est pas en permanence immergé dans l'opérationnel.** Il ne s'agit donc pas de tout faire soi-même, mais d'anticiper, planifier, déléguer et donc bien s'entourer.

**Dans certains cas, le CEO mettra en place un COO (Chief Operating Officer),** dont le rôle est de faire tourner les opérations de l'entreprise, c'est-à-dire son fonctionnement « day to day ». Cette fonction n'existe pas partout, et elle peut prendre de multiples incarnations : soit le périmètre du COO sera limité à certains départements, zones ou domaines de compétences, soit il sera étendu à toute l'entreprise (auquel cas CEO et COO travaillent réellement main dans la main). **Dans toutes les entreprises où il n'y a pas de COO, le CEO est de facto également COO.**

Dans certains cas, le CEO mettra en place un COO (Chief Operating Officer).

En ce qui concerne la stratégie, il est évident que le COO et l'équipe de direction devraient être impliqués dans la définition de celle-ci : il appartient au CEO de mettre en place **le bon équilibre de « top down » et de « bottom up »** dans sa prise de décision. Et son Conseil d'Administration aura également un rôle crucial à jouer pour l'alimenter en idées, le challenger et parfois le réfréner dans ses élans entrepreneuriaux.

Cette définition plus « entrepreneuriale » de l'acronyme CEO me semble aussi plus **en phase avec le monde d'aujourd'hui**, et certainement de demain, qui va être révolutionné de nombreuses manières, notamment face à **l'intelligence artificielle** et aux **défis environnementaux**.

**Pour s'inspirer, notre Chief Entrepreneurship Officer doit se former en permanence.** Lire, rencontrer des gens, assister à des conférences, etc. On parle parfois de développement personnel mais il s'agit plutôt de développer ses idées, sa conscience et sa perception d'un monde qui change de plus en plus vite. Le CEO doit donc faire évoluer en permanence son propre point de vue, pour faire évoluer l'entreprise ensuite. Sinon, un jour, elle appartiendra au passé.

A mes yeux, quel que soit leur titre, les dirigeants d'entreprises gagneraient beaucoup à faire évoluer leur organisation pour pouvoir exercer pleinement ce rôle de Chief Entrepreneurship Officer. **Et se tourner résolument vers... l'avenir.**

Dans un monde qui change, le CEO doit se tourner résolument vers l'avenir.