Le COO avec Claude : 22 skills pour piloter vos opérations

Les 22 skills Claude pour piloter les opérations comme un COO : diagnostic de capacité et de marges, workflows, organisation cible, pôle pilote, indicateurs.

BLYX-AGENCY.COM · 5 NOVEMBRE 2026 · PAR PIERRE CORDELIER

Dans une PME, les opérations tiennent souvent à quelques personnes qui savent où ça coince. Le dirigeant sent que du temps se perd, que certaines activités rapportent moins qu'elles ne coûtent, mais personne n'a mesuré. Un directeur des opérations (COO) fait ce travail : il mesure, il tranche, il organise. Les salaires bruts relevés pour ce poste en France vont de 70 000 à 105 000 € par an, avant charges, variable et frais.

Ce guide organise cette démarche en 22 skills pour Claude. Une skill est un dossier avec un fichier d'instructions que Claude lit quand la demande s'y prête. Chacune fait une tâche précise : auditer la capacité, cartographier les marges d'un pôle, nommer les goulots, dessiner l'organisation cible, cadrer un pôle pilote, suivre les indicateurs.

À la fin, vous disposez de quatre livrables : une base de capacité propre, une liste de pôles prioritaires, un modèle opérationnel cible et une charte pilote qu'un dirigeant peut signer. Claude prépare, structure et calcule. Vous décidez.

Ce que Claude fait, ce qui reste à vous

Une skill ne remplace pas vos chiffres. Sans temps passé, effectifs et marges réellement mesurés, Claude produit un cadre bien présenté, pas un diagnostic. La règle de ce guide : chaque skill demande ses données et s'arrête quand elles manquent.

Claude fait seul	Vous gardez
Structurer les données, calculer les écarts, classer	Fournir des chiffres mesurés, pas estimés de tête
Rédiger les cartes de workflows, les grilles, les chartes	Valider chaque livrable avant qu'il circule
Proposer une structure de pôles et des droits de décision	Décider qui porte quoi, et l'annoncer à l'équipe
Signaler les risques et les écarts de suivi	Arbitrer, et assumer le choix devant la direction

Avant de commencer

Trois préparatifs, une heure en tout.

1. **Choisissez un périmètre.** Un seul pôle de test ou toute l'entreprise, mais jamais "à peu près tout". Une question guide l'ensemble, par exemple : où attend-on le plus ?
2. **Rassemblez les données de départ.** Organigramme, temps passé par tâche (même approximatif, à condition de le dire), nombre de personnes par pôle, délais, marge par activité si vous l'avez.

3. **Anonymisez.** N'écrivez dans une skill ni nom de client, ni salaire nominatif, ni marge détaillée. Anthropic précise que les skills ne sont pas couvertes par la rétention zéro des données : leurs contenus suivent la politique standard de conservation. Utilisez des codes (client A, pôle 2) et gardez la table de correspondance chez vous.

Le modèle d'une skill

Une skill est un dossier contenant un fichier `SKILL.md`. Il commence par deux champs obligatoires, `name` et `description`, suivis des instructions en Markdown. Le nom n'accepte que des minuscules, des chiffres et des tirets, et ne doit pas contenir le mot "claude" ni "anthropic". La description dit ce que fait la skill et quand l'utiliser : c'est elle que Claude compare à votre demande.

Voici un exemple complet, la skill 4. Copiez-le comme gabarit pour les autres.

```
---
name: nommer-goulots
description: Identifie les goulots d'étranglement d'un pôle à
partir de la base de capacité. À utiliser quand l'audit de capacité
est fait et qu'il faut savoir ce qui limite le débit.
---

# Nommer les goulots

## Données nécessaires
La base de capacité (sortie de la skill 1) : par pôle, la charge de
travail et le nombre de personnes disponibles. Si elle manque, le
dire et s'arrêter.

## Étapes
1. Repérer la ressource (personne, outil, étape) dont la charge
dépasse la capacité.
```

```
2. Vérifier que ce n'est pas un effet d'une étape en amont : une
file d'attente qui grossit ailleurs.
3. Lister ce qui peut être fait sans investir pour mieux
l'exploiter.
4. Noter ce qu'il faudrait faire passer au second plan pour la
servir.
5. Annoncer le goulot suivant, celui qui apparaîtra une fois celui-
ci levé.

## Règles
- Ne jamais inventer un chiffre : écrire "donnée manquante".
- Distinguer ce qui est mesuré de ce qui est estimé.
- Terminer par un tableau : goulot, preuve, action sans
investissement, goulot suivant.
```

Ce raisonnement vient de la théorie des contraintes : identifier ce qui limite la sortie du système, l'exploiter sans investir, aligner le reste sur son rythme, ne l'élargir par un investissement que si nécessaire, puis recommencer. Le goulot est la ressource qui limite le débit global.

Phase 1, Diagnostic : les skills 1 à 6

Objectif : savoir où va le temps, où se fait la marge et ce qui bloque.

N°	Skill	Ce qu'elle fait	Ce qu'elle produit
1	`auditer-capacite`	Compare la charge de travail aux personnes disponibles, pôle par pôle	La base de capacité
2	`cartographier-temps`	Répartit le temps par tâche et par rôle	Une carte des temps
3	`cartographier-`	Rapproche chaque pôle de ce qu'il rapporte et de ce qu'il	Une marge par pô avec le niveau de

N°	Skill	Ce qu'elle fait	Ce qu'elle produit
	marges	coûte	fiabilité
4	`nommer-goulots`	Désigne ce qui limite le débit	Un tableau des goulots
5	`classer-priorites`	Classe les goulots selon l'effet sur la marge et l'effort	Une liste ordonnée
6	`synthese-diagnostic`	Résume les cinq premières en deux pages	Un diagnostic lisible par la direction

Prompt pour lancer la phase, à coller dans une conversation où les skills sont installées :

```
Contexte : je dirige [entreprise, secteur, effectif]. Périmètre : [pôle ou entreprise entière].
Objectif : faire le diagnostic de capacité et de marges, avec les skills 1 à 6.
Données : je joins [organigramme, temps par tâche, effectifs, marges par activité].
Règles : une skill après l'autre, en me montrant le résultat avant de passer à la suivante. Si une donnée manque ou paraît incohérente, me le dire au lieu de la deviner. Distinguer ce qui est mesuré de ce qui est estimé.
```

Un point de méthode sur la marge par pôle : aucune norme ne la définit de façon unique. Fixez-la avec Claude dès la skill 3 (ce qu'on compte dans les coûts d'un pôle, ce qu'on répartit entre pôles) et écrivez-le dans la skill, pour que chaque calcul ultérieur suive la même règle.

Phase 2, Découverte : les skills 7 à 10

Objectif : descendre au niveau du travail réel.

N°	Skill	Ce qu'elle fait	Ce qu'elle produit
7	`lire-cahiers-des-charges`	Extrait des documents de mission ce qui a été promis et à quel rythme	Une fiche par mission
8	`recenser-workflows`	Décrit chaque flux de travail : étapes, outils, personnes, délais	Une carte des workflows
9	`chiffrer-fuites`	Chiffre les pertes : ressaisies, attentes, reprises, erreurs	Un tableau des fuites en heures et en euros
10	`tester-preparation-equipe`	Pose les questions qui disent si l'équipe est prête à changer	Un score par pôle, sourcé par les réponses

Pour la skill 8, procédez ainsi pour chaque pôle : un entretien de vingt minutes avec la personne qui fait le travail, pas son responsable. Demandez à Claude de vous poser les questions une par une.

```
Je vais décrire un workflow de mon pôle [nom]. Interviewe-moi une question à la fois : déclencheur, étapes dans l'ordre, outils utilisés, personnes impliquées, délai de chaque étape, ce qui revient en arrière. Ne passe à la suite qu'après ma réponse. À la fin, restitue le workflow en tableau et signale ce que tu as dû supposer.
```

Le chiffrage de la skill 9 reste un potentiel : c'est une estimation à partir de données, pas un gain garanti. Écrivez-le en tête du tableau.

Phase 3, Conception : les skills 11 à 15

Objectif : dessiner l'organisation cible avant de toucher à quoi que ce soit.

N°	Skill	Ce qu'elle fait	Ce qu'elle produit
11	`structure-poles-cible`	Propose le découpage en pôles qui supprime les goulots	Un schéma de pôles et ses variantes
12	`droits-de-decision`	Fixe, pour chaque décision courante, qui décide, qui exécute, qui est consulté, qui est informé	Une matrice des décisions
13	`organiser-passations`	Décrit ce qui passe d'un pôle à l'autre : quoi, quand, avec quel document	Une fiche de passation par interface
14	`definir-roles-poles`	Écrit la mission et les limites de chaque responsable de pôle	Une fiche de rôle
15	`modele-operationnel-cible`	Assemble les quatre précédentes	Le modèle opérationnel cible

Une règle pour la skill 12 : sur une même décision, séparez celui qui approuve de celui qui exécute. Une personne qui valide presque to devient elle-même un goulot, et le dirigeant est souvent la premièr

Demandez toujours deux variantes pour la skill 11, avec leurs avantages et inconvénients. Choisir entre deux options est plus simple et plus sûr que valider la seule proposée.

Phase 4, Déploiement : les skills 16 à 19

Objectif : tester sur un seul pôle avant de généraliser.

N°	Skill	Ce qu'elle fait	Ce qu'elle produit
16	`cadrer-pole-pilote`	Choisit le pôle pilote, son périmètre, sa durée, son équipe	Une note de cadrage
17	`criteres-de-marge`	Fixe les seuils qui disent si le pilote réussit ou s'arrête	Des critères écrits avant le démarrage
18	`registre-des-risques`	Liste les risques, leur effet, un responsable, une parade	Un registre à relire chaque semaine
19	`charte-pilote`	Réunit les trois précédentes en un document court	La charte pilote, à signer

Le bon pôle pilote réunit trois qualités : un goulot net, un responsable volontaire, un effet visible en quelques semaines. Évitez le pôle le plus critique de l'entreprise.

Écrivez les critères de la skill 17 avant de lancer le pilote, jamais après. Un critère fixé après coup finit toujours par donner raison à celui qui l'écrit.

Phase 5, Pilotage : les skills 20 à 22

Objectif : garder le cap une fois le pilote lancé.

N°	Skill	Ce qu'elle fait	Ce qu'elle produit
20	`caler-les-revues`	Fixe le rythme, l'ordre du jour et les participants des revues	Un calendrier de revues
21	`suivre-indicateurs`	Compare chaque indicateur à sa cible et signale les écarts	Un tableau de bord commenté
22	`recit-direction`	Rédige le point pour la direction : ce qui a changé, ce qui coince, la décision demandée	Une note d'une page

Trois à cinq indicateurs suffisent par pôle. Au-delà, personne ne les lit. Pour chacun, écrivez dans la skill 21 sa définition, sa source et celui qui le met à jour.

Installer les skills

Dans Claude (claude.ai). Créez un ZIP par skill, avec le dossier de la skill à la racine de l'archive. Allez dans Customize, Skills, bouton Add, puis activez-la. L'exécution de code doit être activée dans votre compte. Le fichier s'appelle `SKILL.md` dans la documentation de la plateforme, `skill.md` dans l'aide de claude.ai : si l'import échoue, essayez l'autre écriture. Une skill personnalisée est individuelle : chaque membre de l'équipe la téléverse lui-même, et un administrateur ne

peut pas la gérer de façon centralisée d'après la documentation.
Vérifiez avant de promettre un déploiement d'équipe sur un plan Team.

Dans Claude Code. Placez le dossier dans `~/.claude/skills/<nom>/SKILL.md` (pour tous vos projets) ou `.claude/skills/<nom>/SKILL.md` (pour un projet, partageable avec l'équipe).

Le coût de 22 skills au démarrage reste faible : seules leurs descriptions (environ 100 tokens chacune, soit environ 2 200 au total) sont toujours chargées. Le corps d'une skill n'entre dans la conversation que lorsqu'elle est déclenchée.

Fabriquer et tester vos skills

La méthode d'Anthropic : faites d'abord la tâche avec Claude, sans skill. Notez ce que vous avez dû répéter (les règles, l'ordre des étapes, les tableaux), puis demandez à Claude de le transformer en skill.

```
Nous venons de faire ensemble [la tâche]. Transforme ce que j'ai dû
te répéter en skill : un nom en minuscules et tirets, une
description de moins de 200 caractères à la troisième personne qui
dit ce que fait la skill et quand l'utiliser, des étapes
numérotées, les données nécessaires, les règles. Retire tout ce que
tu sais déjà sans qu'on te le dise. Montre-moi le fichier avant de
l'enregistrer.
```

Puis, pour chaque skill :

1. Testez-la sur trois cas réels avant de passer à la suivante.
2. Comparez avec la même tâche sans skill, pour voir ce qu'elle apporte.

3. Relisez le nom et la description. Avec 22 skills, deux descriptions qui se recouvrent font choisir la mauvaise : la phrase "à utiliser quand..." doit les distinguer nettement.
4. Gardez chaque `SKILL.md` sous 500 lignes. Mettez les gros tableaux dans un fichier annexe.

Une skill ne peut pas en appeler une autre de façon explicite. Vous les enchaînez dans votre demande ("avec les skills 1 à 6, dans l'ordre"), comme dans le prompt de la phase 1.

Quel modèle choisir

Le post parle de Claude Fable 5.1, sorti le 1er septembre 2026 : 1 million de tokens de contexte, skills prises en charge. Son prix API est de 10 $ par million de tokens en entrée et 50 $ en sortie, contre 4 $ et 20 $ pour Claude Opus 5.5, soit environ 2,5 fois plus. Anthropic recommande de partir d'Opus 5.5 pour la plupart des charges et de réserver Fable 5.1 aux raisonnements exigeants et aux tâches longues.

Testez donc une même skill sur les deux et gardez le moins cher qui donne un résultat que vous validez. Une base de capacité bien alimentée ne demande pas forcément le modèle le plus puissant.

Les pièges à éviter

- **Des chiffres inventés.** Chaque skill de ce guide exige ses données et doit écrire "donnée manquante" quand elles n'y sont pas. Vérifiez que c'est le cas.

- **Des skills d'origine inconnue.** Anthropic met en garde : relisez tous les fichiers, scripts compris, avant d'installer une skill que vous n'avez pas écrite.
- **Une organisation dessinée sans les équipes.** Les skills 7 à 10 servent à écouter ceux qui font le travail. Une organisation cible imposée sans eux ne tient pas.
- **Un pilote sans critère de sortie.** Sans la skill 17, un pilote n'est jamais arrêté.
- **Vouloir tout lancer d'un coup.** Une phase à la fois, un livrable validé avant de passer à la suivante.

Ce que ce guide ne fait pas

Il ne remplace pas la mesure. Le temps passé par tâche, les marges par activité, la charge réelle de chaque poste se relèvent sur le terrain, auprès des équipes, et se vérifient. C'est le travail de fond d'un cadrage : cartographier les postes, mesurer le temps, chiffrer où l'IA ou un meilleur outil rapporte, puis décider avec le dirigeant par quoi commencer.

Pour aller plus loin

- Les skills en général : Le guide des Skills Claude
- Un autre jeu de skills, pour les décks de comité : 25 skills Claude pour des decks de stratégie
- Un skill plus léger, pour lire vos chiffres de la semaine : Claude COO

Source. Ce que la page dit des skills (structure, règles de nom et de description, chargement, installation, conservation des données) vient de la documentation Anthropic : Agent Skills, bonnes pratiques d'écriture, Skills dans Claude Code et Créer des skills personnalisées. Le modèle et ses prix : page de Claude Fable 5.1. La théorie des contraintes : RSM France. Les salaires : Journal du Net, données Glassdoor 2026 et relevés de plusieurs sites d'emploi. Les 22 skills et les prompts sont les nôtres.
