

RESPONSABLE DE TOUT, CHEF DE PERSONNE

LE GUIDE DU CHEF DE PROJET EN MANAGEMENT TRANSVERSAL

THIBAULT BAHEUX

EXTRAIT GRATUIT : L'INTRODUCTION

INTRODUCTION

Bienvenue !

Lundi, 8 h 45. Claire sort du bureau de Nadia, la directrice générale adjointe.

Claire a 38 ans. Elle est cheffe de projet à la direction de la transformation d'un groupe de distribution de 4 000 salariés. Et elle vient d'hériter de « Boussole, la nouvelle façon de travailler au siège ». Le programme tient en trois lignes : regrouper dans un seul bâtiment les 1 200 personnes du siège, aujourd'hui réparties sur trois sites. Passer au travail hybride, avec deux jours de télétravail par semaine et des bureaux partagés. Créer un accueil unique pour les services support. Neuf mois, six directions impliquées, un déménagement à la rentrée. Avec, en prime, une phrase de Nadia qui résonne encore : *« Tu as toute ma confiance. »*

Claire est fière. Un peu grisée, même.

Dans l'ascenseur, elle parcourt la liste des contributeurs. Quatorze noms. Aucun ne lui est rattaché. Huit managers différents signeront leurs entretiens annuels. Six feuilles de route fixeront leurs priorités. Et pour la moitié d'entre eux, Boussole veut dire une chose très simple : perdre leur bureau. Mais quand le projet prendra du retard, c'est elle, et elle seule, qui devra s'expliquer devant le comité de pilotage, le COPIL.

Quand les portes s'ouvrent, la fierté a laissé un peu de place à une petite boule au ventre.

Responsable de tout. Chef de personne.

Ça vous parle ?

Vous êtes peut-être chef de projet dans une direction métier, une DSI ou une ESN (une entreprise de services du numérique). Ou PMO (celui qui suit tout un portefeuille de projets), responsable de programme ou de transformation. Vous avez le titre. Vous n'avez pas l'autorité.

Ou alors vous êtes Karine.

Deux étages plus bas, Karine dirige la comptabilité fournisseurs depuis huit ans. Un matin, Laurence, la directrice administrative et financière, l'arrête dans le couloir : elle pilotera le projet « zéro papier ». Dématérialiser les factures, numériser quinze ans d'archives avant le déménagement. En plus de son poste, bien sûr. Personne ne lui a donné de méthode, ni de temps en plus. Ses contributeurs étaient hier ses collègues, et sa boîte mail ne s'est pas vidée pour autant.

Si vous êtes Karine, ce livre est aussi pour vous. Surtout pour vous, même : vous avez encore moins d'autorité, et encore moins de temps. Vous la retrouverez à la fin de chaque chapitre.

Rassurez-vous, vous n'êtes pas un cas isolé. Ce mode de travail est devenu la norme[1]. Et il est difficile par nature.

Faites le compte. En France, 8 % des salariés seulement se disent engagés au travail[2]. Autrement dit, sur dix contributeurs qu'on vous « prête », moins d'un arrive motivé. Les autres viennent parce qu'on le leur a demandé, un œil sur les urgences de leur service. Près de 75 % des équipes transverses

échouent sur au moins trois critères sur cinq : budget, délai, spécifications, attentes du client, alignement avec la stratégie[3]. Et la première cause d'échec, citée par 39 % des organisations[4], n'est ni technique ni budgétaire. C'est un changement de priorités. Une priorité qui change ailleurs, chez quelqu'un qui ne vous a pas prévenu.

Votre travail n'est donc pas de trouver des gens motivés. C'est de rendre votre projet motivant pour des gens qui ne le sont pas au départ.

Maintenant, la bonne nouvelle.

On envie souvent le manager hiérarchique : il décide, on exécute. Mais l'autorité fait obéir. Elle ne fait pas s'engager. Les gens font ce qu'on leur demande, au niveau demandé. Pas plus.

L'engagement vient d'ailleurs. De votre expertise, de votre fiabilité, de la relation que vous avez construite. Les chercheurs l'ont montré : ce pouvoir personnel engage les autres bien plus que le pouvoir lié au poste[5]. Il vous manque le levier qui fait obéir, mais vous avez accès à tous ceux qui font s'engager. Ils ne s'improvisent pas. Ils se travaillent, avec des méthodes précises.

C'est la promesse de ce livre.

Un guide de terrain, d'abord. Chaque idée se traduit tout de suite en action : des étapes, une grille, un mail à copier-coller, une conversation écrite mot pour mot.

Pas un cours de psycho, ensuite. Derrière chaque conseil, il y a de la recherche sérieuse. Mais je la laisse en coulisses, et je ne vous en donne que ce qui vous sert lundi matin.

Et surtout pas un manuel de manipulation. Les techniques d'influence sont puissantes. Utilisées pour tromper, elles se retournent toujours contre vous, parce que votre réputation est votre seul capital. Ma règle est simple : **n'utilisez jamais une technique que vous ne pourriez pas expliquer ouvertement à la personne concernée.**

Ce que vous apprendrez dans ce livre

Le livre suit la vie du projet Boussole, du lancement au déménagement, en quatre parties.

La partie 1, « Comprendre avant d'agir », pose le diagnostic.

- Au chapitre 1, « Pourquoi personne ne vous suit (et pourquoi ce n'est pas personnel) », vous découvrirez le calcul silencieux de vos contributeurs, ce que votre projet menace chez eux, et vos propres réflexes qui aggravent la situation.
- Au chapitre 2, « Pas de galon ? Faites-vous reconnaître autrement », vous obtiendrez un mandat écrit plutôt qu'une simple « confiance » orale, un sponsor qui s'implique vraiment, et le temps de vos contributeurs, négocié avec leurs managers.

La partie 2, « Embarquer les autres », est le cœur de la méthode.

- Au chapitre 3, « Arrêtez de demander, commencez à proposer », vous saurez trouver ce qui compte pour chacun, et le lui offrir sans budget.

- Au chapitre 4, « De “ton projet” à “notre projet” », vous transformerez une liste de contributeurs prêtés en une équipe qui tient ses engagements.
- Au chapitre 5, « “On en reparle la prochaine fois” : faire enfin décider », vous sortirez de chaque réunion avec des décisions écrites, attribuées et datées.

La partie 3, « Tenir quand ça se complique », vous prépare aux jours difficiles.

- Au chapitre 6, « Quand ça résiste (et ça va résister) », vous recadrerez un récalcitrant sans abîmer la relation, vous dénouerez un conflit entre deux contributeurs et, si rien ne marche, vous escaladerez proprement.
- Au chapitre 7, « Votre sponsor, votre COPIL et les jours de tempête », vous apprendrez à influencer vers le haut, à répondre à un directeur qui escalade contre vous, et à vous relever d’un COPIL où votre sponsor vous désavoue.

La partie 4, « Aller plus loin, et durer », élargit le terrain.

- Au chapitre 8, « Loin des yeux, loin du projet ? », vous adapterez tout cela à la distance, aux filiales étrangères et aux prestataires.
- Au chapitre 9, « Tenir la distance sans vous épuiser », vous apprendrez à protéger votre énergie et à rendre votre propre travail visible.

Enfin, la conclusion, « Et maintenant, à vous de jouer », fait le bilan du projet Boussole, y compris ce qui n’a pas marché, et vous laisse les dix règles d’or du manager sans autorité.

Vous verrez Claire réussir, mais aussi se tromper. Trois fois dans ce livre, ça tourne mal. À chaque fois, je vous raconte ce qui s'est passé, où ça a coincé, et ce qu'il aurait fallu faire.

Comment utiliser ce livre ?

J'ai pensé ce livre comme un guide pratique. Pas pour prendre la poussière sur une étagère : pour être annoté, corné, et ouvert sur votre bureau la veille d'un COPIL difficile.

Je serai parfois direct. Un brin provocant, même. Pas pour vous faire la leçon : pour vous faire réagir.

Chaque chapitre se lit d'une traite, comme une histoire : celle de Claire, et sans doute un peu la vôtre. Les outils ne coupent pas la lecture. Vous retrouverez toujours les mêmes repères :

- **Et si vous êtes Karine ?** : à la fin du récit, la même idée vue par quelqu'un qui pilote un projet en plus de son poste au quotidien.
- **Ce qu'il faut retenir** : l'essentiel du chapitre, en quelques lignes.
- **Boîte à outils** : tous les outils du chapitre, prêts à copier-coller. Mails (objet compris), scripts de conversation mot pour mot, fiches à remplir. Les éléments entre crochets sont à remplacer : [Prénom], [date].
- **Checklist d'action** : sept ou huit choses à faire, avec un moment précis pour les faire.

En annexe, vous trouverez un mémo d'une page à afficher au-dessus de votre bureau, des fiches par rôle et une petite bibliothèque pour aller plus loin.

Tu ou vous ? Dans les scripts, j'ai fait un choix réaliste : on se tutoie entre pairs, on vouvoie les directeurs, même quand eux vous tutoient. Adaptez à la culture de votre entreprise.

Deux façons de lire ce livre. La lecture complète, dans l'ordre, suit le projet Boussole du lancement au déménagement. La lecture d'urgence, elle, vous envoie droit au problème de la semaine :

Votre situation	Allez directement à
Un contributeur ne livre pas, et vous ne savez pas pourquoi	Chapitre 1, puis chapitre 6
Vous démarrez un projet transverse	Chapitre 2
On vous a confié un projet en plus de votre poste	Chapitre 2, puis chapitre 9
Un expert indispensable n'a « pas le temps »	Chapitre 3
Votre équipe projet n'en est pas une	Chapitre 4
Vos réunions ne débouchent sur aucune décision	Chapitre 5
Deux contributeurs se renvoient la balle	Chapitre 6
Un directeur escalade contre vous, ou votre sponsor a disparu	Chapitre 7
Vos contributeurs sont à distance, à l'étranger ou chez un prestataire	Chapitre 8
Vous êtes à bout	Chapitre 9

Et voici les principaux personnages du projet Boussole. Vous reconnaîtrez sans doute quelques visages.

Personnage	Son rôle	Ce qu'il représente
Claire, 38 ans	Cheffe de projet à la direction de la transformation	Vous
Nadia	Directrice générale adjointe, sponsor du projet	Le sponsor confiant… et absent
Marc	Responsable des infrastructures à la DSI, sollicité par six projets	L'expert indispensable et débordé
Sophie	Responsable du service client, le premier service à déménager	Le manager qui protège ses équipes
Éric	Directeur commercial : « Les bureaux partagés, on a déjà essayé en 2019 »	Le sceptique
Julien	Contrôleur de gestion, chargé de l'étude d'occupation des bureaux	Celui qui dit oui à tout
Bernard	Responsable du pôle litiges, 25 ans de maison, des mètres d'archives papier	L'opposant que tout le monde évite
Patrick	Directeur des moyens généraux, qui voit le projet empiéter sur son territoire	L'opposant politique
Valérie	DRH adjointe : télétravail, consultation du CSE	L'alliée exigeante
Karine	Responsable de la comptabilité fournisseurs, cheffe de projet « zéro papier » en plus de son poste	L'autre lecteur

D'autres personnages apparaîtront en cours de route. Un encadré « Qui est qui » les présente au début des parties 3 et 4.

À propos de l'auteur

Je m'appelle Thibault Baheux.

Depuis dix-huit ans, je mène des projets et je manage des équipes. J'ai commencé en tant que contributeur technique, puis je suis devenu chef de projet IT jusqu'à sur des projets complexes de plusieurs millions d'euros, longtemps du côté des ESN, en tant que prestataire. J'ai géré jusqu'à 70 personnes en même temps. Je suis également certifié PRINCE2, PSM I, PSPO I, CompTIA Project+ et Lean Six Sigma Black Belt.

Je vous dois un aveu : mes projets les plus difficiles sont ceux où je n'avais autorité sur personne. Et les erreurs que je décris dans ce livre, je les ai presque toutes commises. C'est d'ailleurs ce qui m'a donné envie de créer mon site reussirsesprojets.com : pour apprendre et m'améliorer en gestion de projet, et aussi pour transmettre.

Aujourd'hui, je suis passé côté client. Je suis responsable d'un pôle infrastructure IT de quinze personnes. Au quotidien, je suis sponsor de projets, j'arbitre les priorités de tout un portefeuille, et je porte la gouvernance de mon équipe et de la DSI.

J'ai donc été des deux côtés de la table. J'ai couru après les gens. Aujourd'hui, c'est moi qu'on vient voir pour trancher. Et je vais vous confier un secret. Les chefs de projet qui obtiennent mon arbitrage le plus vite ne sont ni les plus brillants, ni les plus gradés. Ce sont ceux qui arrivent avec trois choses : le

problème en une phrase, deux options, et leur recommandation. Vous verrez cette règle revenir souvent dans ce livre.

En 2022, j'ai publié *Délégation Efficace* chez GERESO. Déléguer, c'est confier du travail à des gens qui dépendent de vous. Ici, c'est l'inverse : c'est vous qui dépendez d'eux.

Allez, on y va. Et on commence par le commencement : comprendre pourquoi, au départ, personne ne vous suit.

Notes

1. Gallup (B. Rigoni et B. Nelson, « The Matrix: Teams Are Gaining Greater Power in Companies », Gallup Business Journal, 2016) : 84 % des salariés américains travaillent, à des degrés divers, en organisation matricielle.

2. Gallup, State of the Global Workplace, rapport 2026 (données 2025), résultats pour la France.

3. Behnam Tabrizi, « 75% of Cross-Functional Teams Are Dysfunctional », Harvard Business Review, 23 juin 2015 (95 équipes transverses étudiées dans 25 entreprises).

4. Project Management Institute, Pulse of the Profession 2018 : le changement des priorités de l'organisation est la première cause d'échec des projets citée par les répondants (39 %).

5. Gary Yukl et Cecilia Falbe, « Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations », Journal of Applied Psychology, 1991.

La suite dans le livre

Vous venez de lire l'introduction de *Responsable de tout, chef de personne*. Voici ce qui vous attend.

1. Pourquoi personne ne vous suit (et pourquoi ce n'est pas personnel)
2. Pas de galon ? Faites-vous reconnaître autrement
3. Arrêtez de demander, commencez à proposer
4. De « ton projet » à « notre projet »
5. « On en reparle la prochaine fois » : faire enfin décider
6. Quand ça résiste (et ça va résister)
7. Votre sponsor, votre COPIL et les jours de tempête
8. Loin des yeux, loin du projet ?
9. Tenir la distance sans vous épuiser

Acheter le broché **Acheter sur Kindle**

Retrouvez mes autres livres sur reussirsesprojets.com/livres.

© Thibault Baheux. Extrait offert, tous droits réservés.