

Executive Paper No. 2 FR

# Executive Paper No. 2

## **Entre génie et effondrement bureaucratique : Le chef de projet « 2e »**

Juillet 2026

### Résumé exécutif

Dans les projets complexes, il existe des personnes qui saisissent les liens de manière exceptionnellement rapide, connectent des informations disparates et identifient des solutions qui restent d'abord cachées aux autres. Certaines d'entre elles présentent également des traits marqués de TDAH (Trouble du Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité) ou ont un diagnostic de TDAH.

Pour les entreprises, il ne s'agit pas d'une simple question de bien-être. C'est une question de performance, de gestion des risques, de fidélisation des talents et d'utilisation responsable de capacités exceptionnelles.

**Temps de lecture :** env. 10 minutes

**Public cible :**

Direction générale, directeurs de projet et de département, responsables de la transformation



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

## Sommaire

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Entre génie et effondrement bureaucratique : Le chef de projet « 2e » ..... | 1  |
| 1. L'anatomie du chef de projet « 2e » .....                                | 4  |
| 2. L'illusion dangereuse : « Les autres me bloquent » .....                 | 6  |
| 3. Le paradoxe : catalyseur et source potentielle de chaos .....            | 8  |
| 4. Introspection : Est-ce que c'est moi ? .....                             | 10 |
| 5. Le levier entrepreneurial : De l'éducation à l'habilitation.....         | 12 |
| La perspective du ROI.....                                                  | 14 |
| 6. Conclusion .....                                                         | 15 |
| Invitation .....                                                            | 16 |
| Références.....                                                             | 17 |



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

Lorsqu'un haut potentiel cognitif et un trouble du neurodéveloppement coexistent, la littérature spécialisée parle souvent de « double exceptionnalité » (ou « 2e », de l'anglais \*Twice Exceptionality\*). Ce terme n'est pas un diagnostic médical et ne décrit pas un type de personnalité uniforme. Il décrit plutôt un champ de tension : des capacités exceptionnelles peuvent coexister avec des difficultés marquées en matière d'attention, d'auto-organisation, de priorisation ou de gestion des tâches. Une intelligence élevée peut compenser partiellement ces difficultés et les masquer pendant longtemps, mais elle ne les élimine pas automatiquement. [1, 2]

Dans la gestion de projet, cela peut donner lieu à un profil de performance paradoxal : une personne résout un problème stratégique sur lequel d'autres travaillent depuis des semaines, pour échouer peu après sur une mise à jour de statut, un suivi du temps ou la maintenance cohérente d'un outil de projet.

Ce n'est ni de la paresse ni une preuve de manque de professionnalisme. Cela peut être l'expression d'un profil de forces et de facteurs de stress très inégal. Les études sur les adultes atteints de TDAH montrent, en moyenne, des difficultés dans divers domaines des fonctions exécutives. Celles-ci incluent, entre autres, la planification, la mémoire de travail, l'inhibition, la priorisation et la gestion des tâches orientée vers un but. Dans le même temps, certaines personnes concernées rapportent des épisodes d'hyperfocalisation, une énergie élevée, une pensée divergente, de la créativité et des solutions peu conventionnelles. Ces forces ne se manifestent pas chez tous les individus et ne sont pas une conséquence automatique du TDAH. [3–8]

Ce document n'est donc pas un guide de diagnostic. Il aborde une question entrepreneuriale :

---

*Comment le travail peut-il être organisé de manière à ce qu'une compétence exceptionnelle en résolution de problèmes devienne efficace, sans que la personne concernée ne se perde durablement dans la routine, la bureaucratie et la surcharge personnelle ?*

---

## **1. L'anatomie du chef de projet « 2e »**

Dans la gestion de projet, une haute capacité cognitive ne se manifeste pas nécessairement par des titres universitaires ou une documentation sans faille. Elle peut aussi se révéler dans la capacité d'une personne à assimiler rapidement de grandes quantités d'informations, à relier des signaux contradictoires et à considérer un projet comme un système cohérent.

La recherche ne prouve pas l'existence d'un « cerveau 2e » uniforme qui fonctionnerait fondamentalement plus vite, de manière plus associative ou plus systémique que les autres. Elle montre cependant que de hautes capacités cognitives et le TDAH peuvent coexister, et que cela peut entraîner des profils de performance très inégaux. [1, 2]

En pratique, cela peut se présenter ainsi :

Un chef de projet comprend en quelques minutes pourquoi un programme n'avance pas malgré une planification formellement correcte. Un chef de projet combine des risques techniques, politiques et économiques en une hypothèse viable, tandis que d'autres examinent encore les sujets de manière isolée.

La même personne peut simultanément avoir des difficultés à :

1. rédiger un e-mail de statut complet et sans erreurs,
2. respecter les obligations de documentation récurrentes,
3. maintenir plusieurs systèmes administratifs en parallèle,
4. mener à bien de manière cohérente des tâches sans urgence immédiate,
5. ou se retirer à temps d'une phase de travail intense.



Les méta-analyses sur le TDAH montrent que de telles difficultés peuvent être liées aux fonctions exécutives. Cependant, elles ne se manifestent pas de la même manière chez chaque individu et peuvent être partiellement compensées par l'expérience, les routines, le soutien ou de hautes capacités cognitives. [3, 4, 9]

Ceux qui se concentrent exclusivement sur la cohérence formelle peuvent donc négliger un potentiel considérable. Inversement, ceux qui ne voient que les résultats exceptionnels peuvent négliger le coût nécessaire pour produire ces résultats au sein d'un système inadapté.

## **2. L'illusion dangereuse : « Les autres me bloquent »**

Une personne qui identifie très tôt une solution potentielle dans un projet chaotique peut percevoir les discussions d'équipe comme inutilement lentes.

Cela peut conduire à la conviction :

**« Les autres ne comprennent tout simplement pas. »**

Ou, plus durement :

**« Les autres ne veulent pas comprendre. »**

Souvent, cependant, le problème ne réside pas dans un manque de volonté. Les étapes de réflexion intermédiaires par lesquelles une personne est arrivée à sa solution sont simplement invisibles pour les autres. Ce qui semble déjà évident pour le résolveur de problèmes rapide peut encore être une hypothèse non prouvée pour l'équipe. Les autres n'ont ni pondéré les mêmes informations ni établi les mêmes connexions.

La véritable tâche de leadership ne commence donc pas par la trouvaille de la solution. Elle commence par sa traduction.

Cela implique de :

1. rendre les hypothèses visibles,
2. expliquer les étapes intermédiaires de réflexion sautées,
3. permettre les contre-arguments,
4. examiner conjointement les conséquences,
5. et donner à l'équipe le temps de développer une compréhension commune.



La recherche sur les modèles mentaux partagés dans les équipes montre qu'une compréhension commune des tâches, des rôles et des contextes est corrélée positivement avec la coordination et la performance de l'équipe. [15]

La compétence centrale du chef de projet rapide devient ainsi le **\*\*ralentissement contrôlé\*\***.

Cela ne signifie pas penser plus lentement. Cela signifie ne pas confondre sa propre vitesse de pensée avec la vitesse de décision de l'ensemble du système.

Il ne s'agit pas seulement d'avoir raison.

Il s'agit de rendre une solution suffisamment assimilable pour que d'autres puissent l'examiner, la soutenir et la mettre en œuvre.

### **3. Le paradoxe : catalyseur et source potentielle de chaos**

Un tel profil peut être à la fois un important moteur de valeur et un défi organisationnel pour une entreprise.

#### **Dans les situations complexes et urgentes**

Certains adultes atteints de TDAH rapportent qu'ils peuvent se concentrer de manière particulièrement intense sur des tâches nouvelles, exigeantes ou fortement guidées par l'intérêt. L'hyperfocalisation (*hyperfocus*) désigne une concentration soutenue et très forte sur une tâche. Elle peut permettre une productivité exceptionnelle, mais elle peut aussi conduire à ce que d'autres tâches, priorités, besoins physiques ou temps de récupération soient ignorés. [5]

Des études qualitatives décrivent les adultes réussissant avec un TDAH comme présentant, entre autres, une dynamique cognitive, de l'énergie, une pensée divergente, du courage, de la résilience et la capacité d'adopter des perspectives inhabituelles. La recherche sur la créativité présente un tableau nuancé : bien que plusieurs études révèlent des capacités ou des réalisations créatives, une supériorité créative générale de toutes les personnes atteintes de TDAH ne peut en être déduite. [6–8]

Pour les organisations de projet, cela signifie :

Certains de ces individus peuvent être particulièrement précieux là où :

1. les procédures existantes ne fonctionnent plus,
2. des informations contradictoires doivent être rassemblées,
3. de nouvelles voies de solution sont requises,
4. il existe une forte incertitude,
5. ou un projet doit être sorti d'une situation d'impasse.

Ils ne sont donc pas automatiquement « imbattables en temps de crise ». Mais certaines situations complexes ou urgentes peuvent activer leurs forces existantes plus efficacement qu'un travail de routine uniforme.



### **Dans les phases stables et administratives**

La même personne peut être en danger si son travail quotidien consiste principalement en processus récurrents, rapports détaillés au minute près et exigences administratives parallèles.

Les conséquences possibles incluent :

1. la procrastination sur des tâches importantes mais peu stimulantes,
2. une documentation incomplète,
3. un nombre croissant de petits problèmes non résolus,
4. un effort élevé pour compenser,
5. de longues heures de travail,
6. de la honte face à des erreurs apparemment « simples »,
7. et finalement l'épuisement.

Les études sur les adultes actifs avec un TDAH décrivent des charges de travail accrues, des difficultés d'organisation des tâches et un risque pertinent de stress et de charge psychologique liée au travail. Dans le même temps, de nombreuses personnes concernées développent leurs propres stratégies de compensation, qui peuvent sembler réussies en apparence pendant longtemps, mais qui consomment une énergie considérable en interne. [8–12]

Dans les entreprises, de telles personnes sont donc souvent perçues alternativement comme des « génies difficiles », des « pompiers » ou des « sources de chaos ».

Ces attributions sont réductrices.

Elles décrivent un comportement visible, mais pas l'interaction entre l'individu, la tâche et le cadre organisationnel.

## 4. Introspection : Est-ce que c'est moi ?

La liste de contrôle suivante n'est pas un test de diagnostic. Des points individuels peuvent avoir de nombreuses causes et se produire également chez des personnes sans TDAH.

Elle est simplement un miroir pour votre propre style de travail.

1. Vous vous ennuyez dans les phases de projet stables et devenez particulièrement vigilant lorsqu'une situation devient complexe, urgente ou non résolue.
2. En réunion, vous voyez souvent très tôt une solution potentielle et vous vous impatientez lorsque l'équipe discute longuement de questions qui vous semblent déjà résolues.
3. Les tâches administratives telles que le suivi du temps, les rapports de statut, les notes de frais ou la maintenance des outils semblent disproportionnellement épuisantes.
4. Vous pouvez garder des architectures de projet complexes en tête, mais vous négligez les fautes de frappe, les directives de mise en forme ou des détails apparemment simples.
5. Vous connaissez des phases de concentration très intense où vous ignorez largement le temps, les pauses et d'autres engagements.
6. Après de telles phases, vous avez du mal à maintenir un niveau d'énergie stable.
7. Vous développez vos propres systèmes, aides ou contournements pour faire face aux exigences organisationnelles quotidiennes.

Si plusieurs de ces points s'appliquent fortement, il vaut la peine de ne pas seulement remettre en question votre propre discipline, mais d'examiner de plus près votre propre organisation du travail.

### Approches pratiques pour le quotidien

#### Gestion de l'énergie plutôt que gestion exclusive du temps

Toutes les heures ne sont pas également productives. Les tâches exigeantes d'analyse, de stratégie ou de résolution de problèmes devraient être planifiées, dans la mesure du possible, dans des phases où la concentration et l'énergie sont réellement disponibles.

Après des phases intenses d'hyperfocalisation, une récupération consciemment planifiée est nécessaire. L'hyperfocalisation permanente n'est pas un modèle de performance durable.

### **Tampons de communication**

Une solution n'a pas besoin d'être énoncée au moment même où elle vous vient à l'esprit.

Il peut être utile de :

1. noter d'abord l'hypothèse,
2. rendre visibles les étapes intermédiaires de réflexion sautées,
3. anticiper les contre-arguments,
4. et seulement ensuite entrer en discussion avec l'équipe.

Cela transforme une longueur d'avance mentale en une réalisation de leadership assimilable.

### **Sortir les structures de sa tête**

Les tâches, rendez-vous, hypothèses et décisions ne doivent pas être conservés exclusivement en mémoire.

Les adultes atteints de TDAH rapportent, entre autres, des stratégies utiles telles que des rappels numériques, des systèmes de classement réduits, des processus simplifiés, des routines claires et une conception consciente de leur environnement de travail. [9]

### **Organiser autour des forces**

L'objectif n'est pas de déléguer toutes les tâches que vous n'aimez pas.

Il s'agit d'examiner :

1. Quelles tâches doivent réellement être effectuées par cette personne spécifique ?
2. Quelles tâches peuvent être standardisées ou automatisées ?
3. Où des modèles clairs et des routines fixes suffisent-ils ?
4. Qu'est-ce qui peut être judicieusement délégué ?
5. Et pour quelles tâches cette personne génère-t-elle la plus grande valeur entrepreneuriale ?

Le soutien ne doit pas être compris comme un traitement de faveur ou un échec personnel. C'est une forme de conception professionnelle du travail.

## 5. Le levier entrepreneurial : De l'éducation à l'habilitation

Les entreprises ne perdent des personnes performantes pas seulement en raison d'un manque de compétence.

Elles les perdent aussi lorsque le profil de tâche, l'environnement de travail et le style de travail personnel ne correspondent pas durablement.

Les études sur l'adéquation entre la personne et le poste (\*person-job fit\*) montrent des corrélations avec la satisfaction au travail, la rétention, la charge et la performance. Pour les employés présentant des traits marqués de TDAH, la marge de manœuvre et le soutien social semblent être particulièrement pertinents pour la charge psychologique. [11, 14]

Pour parler en images, certaines organisations essaient de faire rouler une voiture de Formule 1 en utilisant un processus de voiture de fonction.

Le problème n'est ni la voiture ni le processus.

Le problème est que les deux ne correspondent pas.

### Le modèle en tandem

Une solution organisationnelle possible est un tandem de deux rôles complémentaires :

1. un chef de projet fort sur le plan stratégique et créatif,
2. et une force fortement structurante.

Ce deuxième rôle peut être rempli, par exemple, par :

1. un PMO Senior,
2. un co-chef de projet,
3. un assistant de projet,
4. un \*Chief of Staff\*,
5. ou une autre fonction de coordination expérimentée.

Le chef de projet axé sur la stratégie se concentre principalement sur :

1. les parties prenantes et les dynamiques politiques,
2. les crises et les décisions critiques,
3. la stratégie et l'architecture du projet,
4. l'identification des risques,
5. la connexion de différentes perspectives spécialisées,
6. et la résolution de problèmes particulièrement complexes.

Le rôle structurant reprend ou assure en particulier :

1. le suivi du calendrier et des mesures,
2. la documentation,
3. la maintenance des outils,
4. les procès-verbaux et les registres de décisions,
5. les exigences formelles de qualité,
6. les délais,
7. les voies d'escalade,
8. et la transposition des pensées stratégiques en structures de projet robustes.

Ce modèle en tandem n'est pas encore une norme scientifiquement validée spécifiquement pour les chefs de projet « 2e ». C'est une dérivation pratique organisationnelle de la recherche sur la conception du travail, les stratégies de compensation, l'adéquation personne-poste et les structures d'équipe complémentaires. [9, 13–15]

Le point crucial est que le deuxième rôle ne doit pas être compris comme un « service de nettoyage » pour un chef de projet peu fiable.

Les deux rôles portent une responsabilité.

L'un crée l'orientation, les options et l'élan.

L'autre veille à ce que les décisions, les connaissances et l'engagement restent dans le système.

## La perspective du ROI

Un tel tandem peut sembler initialement plus coûteux qu'une fonction unique de gestion de projet.

On ne peut pas affirmer de manière universelle si cela en vaut la peine économiquement. Le bénéfice devrait être évalué à l'aide de métriques spécifiques, par exemple :

1. les retards de projet évités,
2. moins de retravail,
3. une identification plus précoce des risques,
4. une communication plus stable avec les parties prenantes,
5. un taux de rotation plus faible,
6. moins d'absences pour maladie,
7. une meilleure qualité de documentation,
8. une dépendance réduite vis-à-vis des détenteurs individuels de connaissances,
9. et une mise en œuvre plus rapide des décisions critiques.

Les études montrent que le TDAH dans le contexte professionnel peut être associé à des restrictions pertinentes de la performance et de la productivité au travail. Dans le même temps, la recherche sur les interventions d'entreprise spécifiques est encore limitée. Par conséquent, un tandem ne doit pas être vendu comme une recette universelle, mais traité comme une hypothèse organisationnelle testable. [10, 13]

La question entrepreneuriale n'est pas :

**« Pourquoi cette personne hautement rémunérée ne peut-elle pas gérer sa propre administration ? »**

Elle est :

---

*« Quelle répartition du travail génère le plus grand bénéfice global pour l'entreprise tout en réduisant simultanément les risques évitables ? »*

---

## 6. Conclusion

Pour utiliser une image, les personnes hautement douées avec des traits de TDAH sont les zèbres du monde de la gestion de projet. Non pas parce qu'elles sont fondamentalement plus brillantes, plus créatives ou plus performantes que les autres. Mais parce que leurs capacités et leurs difficultés peuvent survenir dans une combinaison qui est insuffisamment capturée par les normes d'évaluation classiques.

Ceux qui essaient de standardiser complètement ces individus peuvent affaiblir exactement les caractéristiques pour lesquelles ils ont été initialement embauchés ou nommés à des projets critiques.

Inversement, ceux qui excusent chaque faiblesse organisationnelle par le génie mettent le projet en danger et surchargent l'environnement.

La solution ne réside pas dans la romantisation.

Elle réside dans une organisation du travail réaliste :

1. déployer les forces de manière ciblée,
2. nommer ouvertement les limites,
3. distribuer clairement les responsabilités,
4. rendre les processus de pensée traduisibles,
5. sécuriser la fiabilité administrative,
6. et prendre au sérieux la surcharge avant que la personne ne s'effondre.

---

*Pour les entreprises sur des marchés volatils, il ne s'agit pas d'une simple question de bien-être.*

*C'est une question de performance, de gestion des risques, de fidélisation des talents et de traitement responsable des capacités exceptionnelles.*

---

Les entreprises peuvent continuer à essayer de rendre les profils inégaux uniformes par plus de pression.

Ou elles peuvent concevoir des systèmes qui portent la différence de manière productive.



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

## Invitation

Si vous vous reconnaissez dans ces schémas – en tant que chef de projet ou en tant que leader qui rencontre de tels profils dans son équipe – parlons-en.

Chaque projet, chaque personne et chaque organisation est différent.

Lors d'un échange direct, nous clarifions si le problème réel réside dans la personne, la tâche, la répartition des rôles ou le cadre organisationnel – et quel chemin vers une solution pourrait avoir du sens dans les conditions spécifiques.



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

*Philip Collette, MBA*

*Mindfulness-based Systemic Coach (DGSF)*

*Chemin de Collefrat  
83111 Ampus  
France*

*ask@blacksheep.coach*

*FR: +33 6 21 65 11 36*

*DE: +49 151 140 11 281*





**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

## Références

- [1] Rommelse, N., van der Kruijs, M., Damhuis, J., Hoek, I., Smeets, S., Antshel, K. M., Hoogeveen, L. & Faraone, S. V. (2016). An evidenced-based perspective on the validity of attention-deficit/hyperactivity disorder in the context of high intelligence. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 71, 21–47. DOI: 10.1016/j.neubiorev.2016.08.032.
- [2] Antshel, K. M., Faraone, S. V., Stallone, K., Nave, A., Kaufmann, F. A., Doyle, A., Fried, R., Seidman, L. & Biederman, J. (2007). Is attention deficit hyperactivity disorder a valid diagnosis in the presence of high IQ? Results from the MGH Longitudinal Family Studies of ADHD. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 48(7), 687–694. DOI: 10.1111/j.1469-7610.2007.01735.x.
- [3] Boonstra, A. M., Oosterlaan, J., Sergeant, J. A. & Buitelaar, J. K. (2005). Executive functioning in adult ADHD: A meta-analytic review. *Psychological Medicine*, 35(8), 1097–1108. DOI: 10.1017/S003329170500499X.
- [4] Willcutt, E. G., Doyle, A. E., Nigg, J. T., Faraone, S. V. & Pennington, B. F. (2005). Validity of the executive function theory of attention-deficit/hyperactivity disorder: A meta-analytic review. *Biological Psychiatry*, 57(11), 1336–1346. DOI: 10.1016/j.biopsych.2005.02.006.
- [5] Hupfeld, K. E., Abagis, T. R. & Shah, P. (2019). Living “in the zone”: Hyperfocus in adult ADHD. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 11(2), 191–208. DOI: 10.1007/s12402-018-0272-y.
- [6] Hoogman, M., Stolte, M., Baas, M. & Kroesbergen, E. (2020). Creativity and ADHD: A review of behavioral studies, the effect of psychostimulants and neural underpinnings. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 119, 66–85. DOI: 10.1016/j.neubiorev.2020.09.029.
- [7] Sedgwick, J. A., Merwood, A. & Asherson, P. (2019). The positive aspects of attention deficit hyperactivity disorder: A qualitative investigation of successful adults with ADHD. *ADHD Attention Deficit and Hyperactivity Disorders*, 11(3), 241–253. DOI: 10.1007/s12402-018-0277-6.
- [8] Bjerrum, M. B., Pedersen, P. U. & Larsen, P. (2017). Living with symptoms of attention deficit hyperactivity disorder in adulthood: A systematic review of qualitative evidence. *JBISIRIR-2017-003357*.
- [9] Canela, C., Buadze, A., Dube, A., Eich, D. & Liebreinz, M. (2017). Skills and compensation strategies in adult ADHD – A qualitative study. *PLOS ONE*, 12(9), e0184964. DOI: 10.1371/journal.pone.0184964.
- [10] de Graaf, R., Kessler, R. C., Fayyad, J., ten Have, M., Alonso, J., Angermeyer, M., Borges, G., Demyttenaere, K., Gasquet, I., de Girolamo, G., Haro, J. M., Jin, R., Karam, E. G., Ormel, J. & Posada-Villa, J. (2008). The prevalence and effects of adult attention-deficit/hyperactivity disorder on the performance of workers: Results from the WHO World Mental Health Survey Initiative. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(12), 835–842. DOI: 10.1136/oem.2007.038448.



**BLACKSHEEP.COACH**

You are unique

- [11] Nagata, M., Nagata, T., Inoue, A., Mori, K. & Matsuda, S. (2019). Effect modification by attention deficit hyperactivity disorder symptoms on the association of psychosocial work environments with psychological distress and work engagement. *Frontiers in Psychiatry*, 10, 166. DOI: 10.3389/fpsyt.2019.00166.
- [12] Oscarsson, M., Nelson, M., Rozental, A., Ginsberg, Y., Carlbring, P. & Jönsson, F. (2022). Stress and work-related mental illness among working adults with ADHD: A qualitative study. *BMC Psychiatry*, 22, 751. DOI: 10.1186/s12888-022-04409-w.
- [13] Lauder, K., McDowall, A. & Tenenbaum, H. R. (2022). A systematic review of interventions to support adults with ADHD at work – Implications from the paucity of context-specific research for theory and practice. *Frontiers in Psychology*, 13, 893469. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.893469.
- [14] Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x.
- [15] Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283. DOI: 10.1037/0021-9010.85.2.273.