

LA GESTION DES RISQUES POUR LES CHEFS DE PROJET

IDENTIFIER, ÉVALUER ET PILOTER LES RISQUES DE VOS PROJETS, PROGRAMMES ET PORTEFEUILLES

THIBAULT BAHEUX

EXTRAIT GRATUIT : L'INTRODUCTION

INTRODUCTION

Bienvenue !

Jeudi 12 mars, 16 h 40. Salle du conseil, au siège de Calorys, à Lyon.

Le comité de pilotage, le COPIL, touche à sa fin. Philippe, le directeur des opérations et sponsor du projet, jette déjà un coup d'œil à son téléphone. Il reste un dernier point à l'ordre du jour : l'avancement de l'intégrateur.

Maxime, le chef de projet de Nexalis, l'ESN qui déploie le nouveau logiciel, projette une slide. Il parle vite, d'une voix égale, comme s'il annonçait la météo. La reprise des données est plus complexe que prévu. Sur les 38 000 articles à transférer, 12 % des nomenclatures, ces listes de pièces qui composent chaque produit, sont incohérentes. Il faut les corriger une par une, avec les usines.

« *Nous estimons le décalage à six semaines.* »

Silence.

Philippe relève la tête et pose son téléphone.

« *Six semaines. Et on l'apprend aujourd'hui ?* »

Tous les regards se tournent vers Antoine.

Antoine a 36 ans. Il est chef de projet à la DSI de Calorys, un fabricant de pompes à chaleur et de chaudières de 2 400 salariés. Depuis septembre, il pilote Orion. Sur le papier, le projet tient en deux lignes. Remplacer le vieil ERP de l'entreprise, ce logiciel de gestion qui fait tourner les

commandes, les stocks, les achats, la production et la facturation. Et équiper les trois usines d'un MES, le logiciel qui pilote les lignes de production. Budget : 4,2 millions d'euros. Une seule fenêtre pour basculer : les trois semaines d'août où les usines sont fermées. Les lignes redémarrent le lundi 24 août. Pas le 25.

Il sent le rouge lui monter aux joues. Il s'entend dire qu'il va « *analyser l'impact et revenir vers vous très vite* ». Une phrase creuse, il le sait. Philippe aussi.

Le soir, chez lui, les enfants couchés, Antoine ouvre un fichier qu'il n'a pas rouvert depuis six mois : le registre des risques d'Orion. Il l'a construit en septembre, lors d'un bel atelier d'une matinée, au lancement du projet. Quarante-sept lignes. Des couleurs partout. Il l'avait envoyé à toute l'équipe avec un petit mot : « *Voici notre cartographie des risques, merci à tous pour votre participation.* » Il se souvient même d'avoir été fier.

Il fait défiler.

Ligne 12 : « Retard de la reprise des données ». Probabilité : 2. Impact : 3. Couleur : jaune. Propriétaire : « l'intégrateur ». Dernière mise à jour : 15 septembre.

Le risque était là. Noir sur blanc. Depuis six mois.

Antoine referme son ordinateur. Une phrase lui tourne dans la tête, celle qu'on entend à la machine à café le lendemain de chaque catastrophe :

« On l'avait pourtant vu venir. »

Ça vous parle ?

Vous êtes peut-être chef de projet dans une DSI, une direction métier, une ESN ou un bureau d'études. Ou PMO, celui qui suit tout un portefeuille de projets. Ou responsable de programme. Ou alors on vous a confié un projet en plus de votre poste, avec une méthode à trouver vous-même et pas une heure de plus dans la semaine.

Et ce registre des risques rempli au lancement, vous l'avez sans doute, vous aussi. Un tableau Excel, quelque part dans un dossier partagé. Rempli avec soin, présenté au premier COPIL, puis oublié. Il ne vous a jamais alerté de rien. Et le jour où un problème a éclaté, vous avez découvert, un peu gêné, qu'il y figurait déjà.

Si vous pilotez un projet en plus de votre poste, je ne vous oublie pas. Dans ce livre, ce lecteur-là s'appelle Camille. Elle dirige le magasin de pièces détachées de l'usine de Vienne, et sa directrice vient de lui confier, en plus de son poste, le déménagement du magasin dans un bâtiment neuf : trois mois, cinq magasiniers, aucune méthode. Un petit projet a des risques, lui aussi. Mais celui qui le pilote n'a ni le temps ni l'équipe pour un atelier de deux heures : il lui faut une version qui tienne en dix minutes. Vous retrouverez Camille à la fin de chaque chapitre, avec cette version express.

Rassurez-vous, vous n'êtes pas un cas isolé. Loin de là.

Collectivement, on est mauvais

Je vais être franc. En dix-huit ans de projets, j'ai croisé un paquet de chefs de projet. Des juniors, des seniors, des certifiés, des autodidactes, des prestataires et des internes. Et

sur la gestion des risques, la conclusion est sans appel : collectivement, on est mauvais.

Et je ne m'exclus pas du lot, bien au contraire. Pendant des années, j'ai fait exactement ce qu'a fait Antoine. Un beau registre au lancement, présenté fièrement au premier COPIL. Et plus jamais rouvert.

Pas parce qu'on est incompétents. Parce que personne ne nous l'a vraiment appris. On a vu passer une matrice en formation, on a rempli un modèle Excel au lancement, on a coché la case. La plupart des chefs de projet que je rencontre seraient bien en peine d'expliquer la différence entre un risque et un problème, de dire qui est le propriétaire d'un risque, ou de calculer une réserve. Ce n'est pas un reproche. C'est un constat.

Les chiffres le confirment. Dans l'enquête Wellingtone de 2026, environ un chef de projet sur cinq déclare ne pas pratiquer régulièrement la gestion des risques, et quatre sur dix ne la pratiquent pas de façon systématique[1]. Le même rapport la classe pourtant parmi les pratiques qui apportent le plus de valeur, et parmi les plus faciles à mettre en place. Un outil rentable, simple, et qu'on n'utilise pas. Avouez que c'est étrange.

Le registre du lancement, lui, ne suffit pas, même bien fait. Une équipe de chercheurs américains a passé au crible les registres de risques de onze grands projets de transport. Résultat : plus de la moitié des risques sont apparus en cours de route, pas au démarrage[2]. Autrement dit, le bel atelier de septembre ne voit,

au mieux, que la moitié du sujet. L'autre moitié arrive pendant le projet. Et si personne ne la guette, elle vous trouvera avant que vous ne la trouviez.

Le prix de cette négligence, enfin, se mesure. Le PMI, la grande association internationale des chefs de projet, a interrogé environ 10 000 professionnels en 2024. Il a calculé un score net de réussite des projets, un peu comme une note de satisfaction : la part des projets jugés réussis, moins la part des projets jugés en échec. Les projets dont on suit les risques obtiennent un score de 41. Ceux dont on ne les suit pas, 14[3]. Près de trois fois moins.

Et sur les très grands projets, c'est pire. Bent Flyvbjerg, professeur à Oxford, a constitué une base de quelque 16 000 projets dans 136 pays. Seuls 8,5 % tiennent à la fois leur budget et leurs délais. Et à peine 0,5 % tiennent budget, délais et bénéfices attendus[4]. Un sur deux cents.

La bonne nouvelle

Maintenant, la bonne nouvelle. Elle se résume en trois points.

D'abord, la gestion des risques n'a rien de sorcier. Le processus compte six étapes. Le vocabulaire se maîtrise en une soirée. Les outils de base tiennent sur une page. Ce qui manque à la plupart d'entre nous, ce n'est pas l'intelligence. C'est une méthode claire, apprise une bonne fois pour toutes.

Ensuite, faire vivre ce processus ne prend pas des heures. Trente minutes par semaine suffisent, à condition de savoir quoi faire de ces trente minutes. Le registre n'est pas un

document qu'on remplit. C'est une conversation qu'on tient, chaque semaine, avec son équipe.

Enfin, il existe un endroit où l'on sait détecter les problèmes tôt, depuis plus de cinquante ans. Un endroit où l'on arrête tout au premier signal suspect, où l'on cherche la cause plutôt que le coupable, où l'on rend l'erreur physiquement impossible. Cet endroit, c'est l'usine. Le lean et le Six Sigma, ces méthodes nées dans l'industrie automobile pour chasser le gaspillage et les défauts, ont industrialisé ce que le monde du projet fait encore à la main. Antoine va le découvrir, un peu par hasard, dans l'usine de Châteauroux, grâce à Odile, la responsable de l'amélioration continue. Et ça va changer sa façon de travailler.

D'où la promesse de ce livre. À la dernière page, vous saurez faire trois choses.

- Gérer les risques dans les règles. Les identifier, les évaluer, choisir la bonne parade et les suivre, comme le décrivent le PMBOK, PRINCE2 et l'ISO 31000, sans avoir à lire ces pavés.
- Faire vivre votre registre en trente minutes par semaine. Repérer les signaux faibles, alerter votre sponsor à temps, rendre certaines erreurs impossibles, avec les outils que l'usine a rodés.
- Changer d'échelle. Porter les risques d'un projet jusqu'au programme et au portefeuille.

En un mot : ne plus jamais découvrir un problème en plein COPIL.

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

Un vrai apprentissage, ensuite. Si vous préparez une certification, PMP ou PRINCE2, vous trouverez le vocabulaire officiel entre parenthèses et, en annexe, les passerelles entre ce livre et les référentiels. Mais ce n'est pas un manuel d'examen. C'est le livre que j'aurais aimé lire avant mon premier projet difficile.

Et surtout, pas un livre de pessimiste. Parler des risques, ce n'est pas voir le verre à moitié vide. C'est vérifier qu'il n'est pas fêlé avant de le remplir. Ma règle est simple : **un risque dont on parle tôt est une option. Un risque qu'on découvre tard est une crise.**

Ce que vous apprendrez dans ce livre

Le livre suit la vie du projet Orion, de ce COPIL de mars jusqu'au redémarrage des usines fin août, puis au-delà. Il est construit en trois parties.

La partie 1, « Les fondamentaux : apprendre la gestion des risques », vous apprend le processus complet, une étape après l'autre, tel que le décrivent les référentiels. Pourquoi le registre du lancement ne protège de rien (chapitre 1). Le vocabulaire, les rôles et les règles du jeu (chapitre 2). Puis identifier (chapitre 3), évaluer (chapitre 4), répondre (chapitre 5), surveiller et alerter son sponsor (chapitre 6).

La partie 2, « Faire vivre la gestion des risques : le lean et le Six Sigma », vous emmène à l'usine. La revue de trente minutes par semaine (chapitre 7). Les détrompeurs qui rendent certaines erreurs impossibles (chapitre 8). Les signaux faibles,

pour voir un projet déraper avant que les chiffres ne le crient (chapitre 9). Et la crise, quand le risque se réalise malgré tout (chapitre 10).

La partie 3, « Changer d'échelle », élargit le regard aux risques qui naissent entre les projets d'un programme (chapitre 11), puis à l'arbitrage d'un portefeuille, jusqu'à savoir arrêter un projet (chapitre 12). La conclusion fait le bilan d'Orion, y compris ce qui n'a pas marché, et vous laisse un plan pour vos trente premiers jours.

Vous verrez Antoine réussir, mais aussi se tromper. Plusieurs fois dans ce livre, ça tourne mal, dont trois revers sérieux. 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 d'Antoine, et sans doute un peu la vôtre. Les outils ne coupent pas la lecture. Vous retrouverez toujours les mêmes repères :

- **Et sur un petit projet ?** : à la fin du récit, la même idée en version express, vue par Camille, qui pilote un projet de trois mois en plus de son poste.

- **Retour à Orion** : où en est le projet, et ce que le chapitre change pour Antoine.
- **Ce qu'il faut retenir** : l'essentiel du chapitre, en quelques lignes.
- **Boîte à outils** : tous les outils du chapitre, prêts à l'emploi. Grilles, modèles, ordres du jour minutés, mails (objet compris), scripts de conversation mot pour mot. 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 lexique pour retrouver n'importe quel outil, la bibliothèque des ouvrages cités, un mémo d'une page à afficher au-dessus de votre bureau, et les passerelles entre ce livre et les référentiels (PMBOK, PRINCE2, ISO 31000).

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, vous apprend le métier pas à pas : c'est celle que je vous recommande si vous n'avez jamais été formé, ou si vous l'avez été il y a longtemps. La lecture d'urgence, elle, vous envoie droit au problème de la semaine :

Votre situation	Allez directement à
Vous démarrez un projet et voulez bien faire dès le départ	Chapitres 2 et 3

Vous ne savez plus si c'est un risque, un problème ou une hypothèse	Chapitre 2
Votre registre a été fait au lancement et n'a plus bougé	Chapitre 1, puis chapitre 7
Tous vos risques sont « jaunes » et ça ne fait peur à personne	Chapitre 4
Vous devez chiffrer une réserve ou défendre une date	Chapitre 4
Vos actions de réduction des risques ne sont jamais faites	Chapitres 5 et 7
Votre sponsor ne veut pas entendre parler de rouge	Chapitres 6 et 9
Une bascule, une mise en production ou un déménagement approche	Chapitre 8
Vous sentez que quelque chose cloche, sans pouvoir le prouver	Chapitre 9
C'est la crise, maintenant	Chapitre 10
Vous pilotez un programme ou un portefeuille	Chapitres 11 et 12
Vous pilotez un petit projet, en plus de votre poste	La rubrique « Et sur un petit projet ? » de chaque chapitre

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

Personnage	Son rôle	Ce qu'il représente
Antoine, 36 ans	Chef de projet à la DSI, pilote d'Orion	Vous
Odile, 58 ans	Responsable de l'amélioration continue à l'usine de Châteauroux	La sensei, celle qui transmet la méthode
Philippe	Directeur des opérations, sponsor d'Orion	Le sponsor qui préfère le vert
Catherine	Directrice administrative et financière	La gardienne du budget
Gérard, 63 ans	Seul à connaître l'ancien ERP, à la retraite fin juin	L'homme-clé
Yanis, 27 ans	Développeur, chargé de reprendre le savoir de Gérard	Celui qui voit, et n'ose pas dire
Maxime	Chef de projet de l'intégrateur	Le reporting toujours vert
Inès	Responsable supply chain, cheffe des utilisateurs clés	L'alliée lucide
Jean-Marc	Directeur de l'usine de Valenciennes	Le sceptique
Camille, 34 ans	Responsable du magasin de pièces détachées de Vienne, cheffe de projet « Magasin B » en plus de son poste	L'autre lecteur

D'autres personnages apparaîtront en cours de route, notamment dans la partie 3, quand Orion deviendra l'une des pièces d'un ensemble plus vaste.

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 comme service delivery manager, puis je suis devenu chef de projet IT 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 certifié PRINCE2, PSM I, PSPO I, CompTIA Project+ et Lean Six Sigma Black Belt.

Je vous dois un aveu : j'ai été Antoine. J'ai découvert des problèmes en plein COPIL alors qu'ils dormaient dans mon registre depuis des mois. Et c'est en me formant au Lean Six Sigma que j'ai compris ce qui me manquait : pas un meilleur tableau, mais une autre façon de regarder. C'est aussi ce qui m'a donné envie de créer reussirsesprojets.com : pour apprendre, et 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 été celui qui annonce six semaines de retard au COPIL. Et aujourd'hui, c'est à moi qu'on les annonce. Je vais vous confier un secret : ce qui me met en colère, ce n'est jamais le retard. C'est de l'apprendre trop tard pour y faire quoi que ce soit. Les chefs de projet qui gagnent ma confiance ne sont pas ceux qui n'ont jamais de mauvaise nouvelle. Ce sont ceux qui viennent me voir tôt, 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. Puis *Responsable de tout, chef de personne*, consacré à l'autre grande difficulté du chef de projet : obtenir l'engagement de gens qui ne dépendent pas de vous. Si l'escalade vers votre sponsor ou l'aide d'un expert débordé vous posent problème, c'est là que vous trouverez les scripts. Ce livre-ci ouvre une série de livres consacrés à la gestion des risques, chacun écrit pour ceux qui les portent : chefs de projet, managers, DSI, RSSI, dirigeants.

Allez, on y va. Et on commence par le commencement : comprendre pourquoi, malgré toutes nos bonnes intentions, on découvre les problèmes trop tard.

Notes

1. Wellingtone, The State of Project Management 2026 (10e édition), 2026 : un cinquième des chefs de projet ne pratique pas régulièrement la gestion des risques, et 60 % la pratiquent « la plupart du temps ou toujours ».

2. Ashkan Erfani, Qiang Ma, Qingbin Cui et Gregory Baecher, « Ex Post Project Risk Assessment: Method and Empirical Study », Journal of Construction Engineering and Management, 149(2), 2023.

3. Project Management Institute, Maximizing Project Success, 2024 (environ 10 000 répondants, 19 pays) : Net Project Success Score de 41 pour les projets avec suivi des risques, contre 14 sans suivi.

4. Bent Flyvbjerg et Dan Gardner, How Big Things Get Done, Currency, 2023.

La suite dans le livre

Vous venez de lire l'introduction de *La gestion des risques pour les chefs de projet*. Voici ce qui vous attend.

1. Pourquoi on découvre les problèmes trop tard
2. Poser le cadre : le vocabulaire, les rôles et les règles du jeu
3. Identifier les risques
4. Analyser et évaluer les risques
5. Répondre aux risques
6. Surveiller, communiquer et escalader
7. Le registre vivant : 30 minutes par semaine
8. Prévenir : l'AMDEC et les détrompeurs
9. Détecter : signaux faibles, cartes de contrôle et andon
10. Quand le risque se réalise : crise, cause racine et retour d'expérience
11. Les risques d'un programme
12. Les risques d'un portefeuille

Acheter le broché **Acheter sur Kindle**

Retrouvez mes autres livres sur reussirsesprojets.com/livres.

© Thibault Baheux. Extrait offert, tous droits réservés.