



1 EN UNE PHRASE

La gestion des risques liste les événements incertains qui menacent le projet, les note par criticité (probabilité × impact), puis décide pour chacun une réponse : éviter, réduire, transférer ou accepter.

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Le projet comporte des inconnues dont la réalisation aurait un coût réel (délai, argent, qualité).
- ✓ Vous devez prioriser : trop de menaces possibles, pas assez de temps pour toutes les traiter.
- ✓ Le commanditaire veut savoir ce qui pourrait mal tourner et ce que vous prévoyez en face.
- ✓ Au démarrage, puis à chaque jalon : un risque oublié coûte toujours plus cher tard que tôt.

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Tâche triviale et maîtrisée : formaliser un registre serait de la paperasse pour rien.
- ✗ Pour traiter un problème déjà survenu : ce n'est plus un risque, c'est un incident à gérer.
- ✗ Comme alibi : remplir une matrice sans décider de réponse ni nommer de responsable.

3 PAS À PAS

- 1 **Identifier les risques.** Listez les événements incertains qui pourraient nuire au projet. Formulez chacun comme une cause et un effet : « si X arrive, alors le projet subit Y ». Une ligne par risque.
- 2 **Évaluer probabilité et impact.** Notez chaque risque de 1 à 5 sur deux axes : sa probabilité (chance qu'il survienne) et son impact (gravité s'il survient). Appuyez-vous sur des faits, pas sur l'intuition.
- 3 **Calculer la criticité et hiérarchiser.** Criticité = probabilité × impact, de 1 à 25. Placez chaque risque dans la matrice et triez du plus élevé au plus faible. Le rouge passe avant l'ambre, l'ambre avant le vert.
- 4 **Choisir une réponse pour chacun.** Quatre options : éviter (supprimer la cause), réduire (baisser proba ou impact), transférer (assurance, sous-traitance), accepter (vivre avec, avec ou sans réserve). Plus c'est rouge, plus on agit.
- 5 **Définir parade et responsable.** Pour les risques traités, écrivez l'action concrète, qui la porte et pour quand. Un risque sans propriétaire ni date reste un vœu pieux qui ne se déclenchera jamais.
- 6 **Suivre et réviser.** Tenez le registre vivant : revoyez les notes à chaque jalon, fermez les risques disparus, ajoutez les nouveaux. Une matrice figée vieillit aussi vite que le projet avance.

ASTUCE

Le réflexe d'expert : avant de réagir, regardez la case du risque sur la matrice. Sur le rouge, on agit tout de suite et on nomme un responsable ; sur le vert, on accepte et on surveille de loin. Réévaluez à chaque jalon : un risque accepté peut virer au rouge.

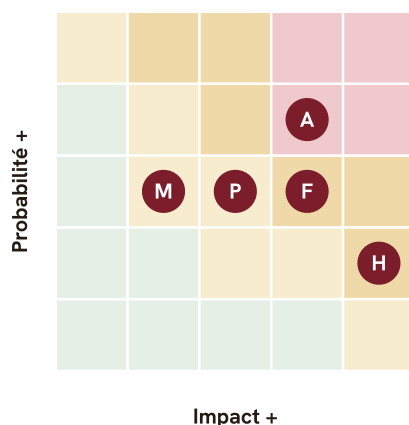
4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Le food-truck candidate à un festival de 3 jours. L'équipe liste cinq risques et les place sur la matrice de criticité (probabilité 1-5 × impact 1-5).

Affluence sous-estimée (rupture de stock)	$P4 \times I4 = 16$ (rouge) : Réduire
Panne du frigo en pleine chaleur	$P3 \times I4 = 12$ (ambre foncé) : Transférer
Contrôle d'hygiène défavorable	$P2 \times I5 = 10$ (ambre foncé) : Réduire
Retard du fournisseur de pain	$P3 \times I3 = 9$ (ambre) : Accepter avec réserve
Météo pluvieuse sur le festival	$P3 \times I2 = 6$ (ambre) : Accepter

Trié par criticité, le classement bouscule l'intuition. La panne de frigo fait le plus peur, mais c'est l'affluence sous-estimée (16, rouge) qu'on traite en premier : on Réduit en doublant le stock des best-sellers et en prévoyant un réassort à mi-journée. Le frigo (12) se Transfère via location avec contrat de dépannage 2 h. L'hygiène (10) se Réduit par une check-list HACCP. Le pain (9) s'Accepte avec réserve : un boulanger de secours en contact. La météo (6) s'Accepte : on encaissera la baisse de fréquentation sans rien dépenser, la parade coûterait plus que le risque. Accepter n'est pas ignorer, c'est décider de ne pas payer. On agit sur le rouge d'abord, pas sur ce qui fait le plus peur.

5 LE SCHÉMA



Risques

- A · Affluence sous-estimée (16)
- F · Panne de frigo (12)
- H · Contrôle d'hygiène (10)
- P · Retard fournisseur pain (9)
- M · Météo pluvieuse (6)

On traite du rouge vers le vert.

Matrice de criticité 5x5 : probabilité (axe vertical 1-5) × impact (axe horizontal 1-5). Zones colorées par criticité : vert ≤ 4 , ambre ≤ 9 , ambre foncé ≤ 15 , rouge > 15 . Sur le food-truck : affluence ($P4 \times I4 = 16$, rouge), frigo ($P3 \times I4 = 12$), hygiène ($P2 \times I5 = 10$), pain ($P3 \times I3 = 9$), météo ($P3 \times I2 = 6$). On traite de la case rouge vers la case verte.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Confondre probabilité et impact : un événement très grave mais rarissime ne mérite pas la même énergie qu'un tracas fréquent et coûteux.
- S'attaquer d'abord à ce qui fait peur plutôt qu'au plus critique : l'émotion n'est pas la criticité, c'est la matrice qui tranche.
- Tout noter en rouge, ou tout en vert : sans contraste, la matrice ne hiérarchise plus rien et ne sert plus à décider.
- Évaluer sans décider : une note sans réponse, parade ni responsable est un constat, pas une gestion du risque.

7 À RETENIR

À RETENIR

- Criticité = probabilité × impact : c'est elle, pas la peur, qui fixe l'ordre de traitement.
- On agit du rouge vers le vert : le plus critique d'abord, le reste ensuite.
- Quatre réponses possibles : éviter, réduire, transférer, accepter.
- Un risque sans parade, responsable ni date n'est pas géré : c'est juste écrit.

8 REPÈRES

La gestion des risques formalisée naît dans l'industrie et la défense au milieu du XXe siècle ; la matrice probabilité × impact est aujourd'hui un standard du PMBOK (PMI) et de la norme ISO 31000 sur le management du risque.

9 LA GESTION DES RISQUES ET SES VOISINS, DU PRÉVENTIF AU CORRECTIF

Outil	Ce qu'il apporte
Matrice de criticité	Hiérarchise les risques par probabilité × impact pour décider où agir en priorité.
Registre des risques	Le tableau de suivi vivant : risque, note, réponse, parade, responsable, statut.
Plan de contingence	Le plan B activé SI un risque se réalise : que fait-on, qui décide, à partir de quel seuil.
Gestion des problèmes	Traite l'incident déjà survenu ; le risque, lui, ne s'est pas (encore) produit.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- Matrice 3×3 : plus rapide pour un petit projet ou un atelier express, au prix d'un tri moins fin.
- Risques positifs (opportunités) : mêmes axes, réponses miroir : exploiter, améliorer, partager, accepter.
- Diagramme de Pareto des risques : concentrer l'effort sur les 20 % de risques qui portent 80 % de l'exposition.
- Analyse de Monte-Carlo : simuler des milliers de scénarios pour chiffrer l'incertitude globale sur délai et budget.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Quelle différence entre un risque et un problème ?

Un risque est un événement futur et incertain : il peut arriver, ou pas. Un problème est un risque qui s'est réalisé, ou une difficulté déjà présente. On gère un risque par anticipation (parade, plan B) ; on traite un problème en réaction (résolution, escalade). La frontière est simple : si c'est déjà arrivé, ce n'est plus un risque, c'est un problème.

Comment choisir entre réduire, transférer, éviter et accepter ?

Suivez la criticité. Un risque rouge à forte probabilité : on réduit (baisser la proba ou l'impact) ou on évite (supprimer la cause). Un risque grave qu'on ne peut pas réduire à moindre coût : on transfère (assurance, sous-traitance). Un risque faible ou peu probable : on accepte, avec une réserve (un plan B prêt) si l'impact reste sérieux. Le coût de la parade doit toujours rester inférieur au coût du risque.

Faut-il traiter tous les risques ?

Non, et c'est même une erreur de vouloir tout traiter. La matrice sert justement à choisir : on concentre l'énergie sur le rouge et l'ambre foncé. Le vert s'accepte et se surveille de loin. Vouloir neutraliser chaque risque épuise l'équipe et le budget sur des menaces qui n'arriveront probablement jamais. Mieux vaut bien traiter trois risques critiques que mal en couvrir vingt.

À quelle fréquence revoir la matrice des risques ?

À chaque jalon du projet au minimum, et dès qu'un changement notable survient (nouveau fournisseur, glissement de délai, contexte modifié). Un risque évolue : sa probabilité ou son impact bouge avec le projet. Un registre revu une seule fois au démarrage est périmé au premier imprévu. La gestion des risques est une boucle, pas une formalité d'ouverture.

LE GABARIT À REMPLIR

Pour chaque risque, notez probabilité et impact de 1 à 5, calculez la criticité ($P \times I$), choisissez la réponse, puis écrivez la parade et son responsable. Triez du plus critique au plus faible.

Risque (cause, effet)	$P \times I$ = criticité	Réponse	Parade	Responsable

Traitez les lignes dans l'ordre de criticité décroissante : la case rouge d'abord, la verte en dernier.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Piloter la qualité du projet.
- Le réseau PERT et le chemin critique.
- Cartographier les parties prenantes.