

Analyse de Risques PMP

Sophie Lavoie, PMP

9 juillet 2025

Table des matières

1 Introduction

Ce projet vise à migrer 85% de notre infrastructure IT vers le cloud Azure sur 24 mois, avec un budget de 15.2M\$ et l'implication de 12 équipes techniques. Cette analyse suit les standards PMP du PMI.

Méthodologie PMP : Cette analyse utilise les processus 11.1 à 11.7 du PMBOK Guide et respecte les standards ISO 31000 pour la gestion des risques.

2 Matrice de Risque PMP

TABLE 1 – Matrice de Risque PMP - Impact × Probabilité

| Impact/Probabilité | Très Faible | Faible | Moyen | Élevé | Très Élevé |
|--------------------|-------------|--------|-------|-------|------------|
| Très Élevé (0.8) | 0.08 | 0.24 | 0.40 | 0.56 | 0.72 |
| Élevé (0.4) | 0.04 | 0.12 | 0.20 | 0.28 | 0.36 |
| Moyen (0.2) | 0.02 | 0.06 | 0.10 | 0.14 | 0.18 |
| Faible (0.1) | 0.01 | 0.03 | 0.05 | 0.07 | 0.09 |
| Très Faible (0.05) | 0.005 | 0.015 | 0.025 | 0.035 | 0.045 |

Légende PMP Risk Scoring

| | |
|----------|--|
| 0.5+ | Critique: Action immédiate requise |
| 0.3-0.5 | Élevé: Surveillance active et plans de mitigation |
| 0.1-0.3 | Moyen: Surveillance régulière |
| 0.05-0.1 | Faible: Surveillance périodique |
| <0.05 | Très Faible: Surveillance minimale |

Seuils de Tolérance Dollarama :

- **Risques Critiques (>0.5) :** Escalade immédiate au sponsor
- **Risques Élevés (0.3-0.5) :** Réunion hebdomadaire de mitigation
- **Risques Moyens (0.1-0.3) :** Surveillance bi-mensuelle
- **Risques Faibles (<0.1) :** Revue trimestrielle

3 Registre des Risques PMP

3.1 Contexte du Projet

Projet de migration cloud critique pour la transformation digitale de Dollarama. Budget : 15.2M\$, durée : 24 mois, 12 équipes impliquées, 1,600 points de vente affectés.

3.2 Analyse Détaillée des Risques

TABLE 2: Registre des Risques - Analyse PMP

| ID | Description du Risque | Prob. | Impact | Score | Stratégie de Réponse |
|------|--|-------|--------|-------|---|
| R001 | Indisponibilité prolongée pendant migration | 0.5 | 0.8 | 0.24 | ATTÉNUER: Migration par lots avec rollback automatique |
| R002 | Dépassement budgétaire complexité sous-estimée | 0.7 | 0.4 | 0.20 | ATTÉNUER: Réserve 15% + suivi hebdomadaire |
| R003 | Résistance changement équipes techniques | 0.9 | 0.2 | 0.14 | ATTÉNUER: Formation intensive + champions |
| R004 | Problèmes performance applications cloud | 0.7 | 0.4 | 0.20 | ATTÉNUER: Tests charge + optimisation |
| R005 | Faible sécurité migration données | 0.1 | 0.8 | 0.08 | TRANSFÉRER: Assurance cyber + audit tiers |
| R006 | Retard fournisseur cloud | 0.5 | 0.4 | 0.12 | ATTÉNUER: Clauses pénalités + plan B |
| R007 | Perte données critiques migration | 0.1 | 0.8 | 0.08 | ÉVITER: Triple backup + tests restauration |
| R008 | Manque compétences cloud équipe IT | 0.9 | 0.2 | 0.14 | ATTÉNUER: Certification Azure + consultants |
| R009 | Opportunité économies optimisation | 0.7 | 0.4 | 0.24 | EXPLOITER: Analyse proactive + renégociation |
| R010 | Changement réglementaire stockage cloud | 0.5 | 0.4 | 0.08 | ACCEPTER: Surveillance légale + conformité |

4 Tableau de Bord des Risques

| TABLEAU DE BORD RISQUES PMP | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------------|
| Critiques 0 | Élevés 4 | Moyens 4 | Faibles 2 | Opportunités 1 |

ALERTES ACTUELLES :

- 4 risques élevés nécessitent une attention soutenue
- Budget de contingence à 85% d'utilisation
- 3 plans de mitigation en retard sur l'échéancier
- 1 opportunité non exploitée identifiée

5 Analyse Quantitative

TABLE 3 – Analyse Quantitative des Risques - Métriques PMP

| Métrique | Valeur | Seuil | Status |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|---------|
| Exposition totale au risque | \$3,200,000 | \$2,500,000 | DÉPASSÉ |
| Réserve de contingence requise | \$3,800,000 | \$2,500,000 | DÉPASSÉ |
| Probabilité de succès du projet | 3,200,000% | 80% | DÉPASSÉ |
| Délai probable (P80) | 3,200,000 mois | 2,500,000 mois | DÉPASSÉ |

TABLE 4 – Impact Financier des Risques Principaux

| Élément | Année 0 | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 | Année 5 |
|---------------------------------|---------|--------------|-------------|------------|------------|------------|
| Scénario de Base | \$0 | \$15,200,000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| R001 - Indisponibilité (24%) | \$0 | \$0 | \$1,200,000 | \$0 | \$0 | \$0 |
| R002 - Dépassement budget (20%) | \$0 | \$2,800,000 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| R004 - Performance (20%) | \$0 | \$0 | \$800,000 | \$400,000 | \$0 | \$0 |
| R009 - Opportunité (24%) | \$0 | -\$600,000 | -\$800,000 | -\$800,000 | -\$800,000 | -\$800,000 |
| Exposition Totale | \$0 | \$17,400,000 | \$1,200,000 | -\$400,000 | -\$800,000 | -\$800,000 |

6 Analyse SWOT

TABLE 5 – Analyse SWOT - Contexte des Risques

| FACTEURS INTERNES | |
|--|---|
| FORCES (Strengths) | FAIBLESSES (Weaknesses) |
| Forces Internes : <ul style="list-style-type: none"> — Équipe IT expérimentée (15 ans moyenne) — Infrastructure réseau robuste — Support exécutif fort et engagé — Budget approuvé et disponible | Faiblesses Internes : <ul style="list-style-type: none"> — Manque d'expertise cloud native — Systèmes legacy complexes et interdépendants — Résistance culturelle au changement — Documentation technique incomplète |
| FACTEURS EXTERNES | |
| OPPORTUNITÉS (Opportunities) | MENACES (Threats) |
| Opportunités Externes : <ul style="list-style-type: none"> — Économies d'échelle cloud significatives — Nouvelles fonctionnalités Azure disponibles — Amélioration drastique de la sécurité — Flexibilité et scalabilité illimitées | Menaces Externes : <ul style="list-style-type: none"> — Changements réglementaires imprévisibles — Cyberattaques de plus en plus sophistiquées — Dépendance critique à un fournisseur unique — Volatilité et augmentation des prix cloud |

7 Plans de Réponse aux Risques

Stratégie: **ATTÉNUER:** Stratégie d'atténuation proactive avec rollback automatique

Actions:

- Migration par lots de 50 magasins maximum
- Tests de basculement automatique avant chaque lot
- Équipe de rollback disponible 24/7 pendant migrations
- Monitoring en temps réel des performances critiques
- Communication proactive avec tous les magasins

Responsable: Marc Dubois, Architecte Cloud Senior

Échéance: Plan actif jusqu'à completion migration (Décembre 2026)

Stratégie: **ATTÉNUER:** Contrôle strict des coûts avec contingence robuste

Actions:

- Réserve de contingence de 15% (\$2.3M) préapprouvée
- Suivi budgétaire hebdomadaire avec reporting exécutif
- Approbation obligatoire pour tout dépassement >50K\$
- Renégociation proactive des contrats si nécessaire
- Priorisation dynamique des fonctionnalités critiques

Responsable: Louise Martin, Contrôleur Financier

Échéance: Surveillance continue pendant toute la durée du projet

Stratégie: **EXPLOITER:** Maximisation proactive des bénéfices inattendus

Actions:

- Analyse mensuelle détaillée des coûts cloud
- Implémentation d'optimisation automatique des ressources
- Renégociation trimestrielle des tarifs avec Microsoft
- Déploiement stratégique de Reserved Instances
- Partage des économies réalisées avec les départements

Responsable: Sarah Thompson, Gestionnaire Cloud

Échéance: Révision trimestrielle des opportunités avec comité directeur

8 Processus de Surveillance

Fréquence de Surveillance :

- **Risques Critiques** : Surveillance quotidienne avec rapport
- **Risques Élevés** : Revue hebdomadaire avec actions
- **Risques Moyens** : Revue bi-mensuelle avec tendances
- **Risques Faibles** : Revue mensuelle avec statut global

Mécanismes d'Escalade :

1. **Niveau 1** : Chef de projet (résolution < 24h)
2. **Niveau 2** : Sponsor projet (résolution < 72h)
3. **Niveau 3** : Comité directeur (résolution < 1 semaine)
4. **Niveau 4** : Comité exécutif (décision stratégique)

9 Recommandations

Basé sur cette analyse PMP complète, le projet présente un profil de risque **MOYEN** avec des opportunités substantielles. Les 4 risques élevés identifiés ont des plans de mitigation solides et un financement de contingence approprié.

Actions Prioritaires :

1. Activation immédiate des plans de mitigation pour R001, R002, R003 et R004
2. Augmentation de la réserve de contingence à 18% (\$2.7M)
3. Mise en place d'un centre de commande 24/7 pendant la migration
4. Formation accélérée des équipes sur Azure (certification obligatoire)
5. Signature d'un contrat d'assurance cyber-risques spécialisé

DÉCISION REQUISE : Approbation du budget de contingence supplémentaire (\$400K) avant le démarrage de la phase de migration critique en Mars 2025.

Probabilité de Succès du Projet : 87% (dans les paramètres de coût et délai approuvés)