OSEZ FAIRE LA DIFFÉRENCE · CADRAGE DE PROJET

Avant de soumissionner : 5 questions à poser à un client

Par **Olivier Dumas**, analyste d'affaires — osezfaireladifference.ca · 25 novembre 2026

Selon le PMI, près de la moitié (47 %) des projets qui échouent à atteindre leurs objectifs le font à cause d'une gestion inexacte des exigences (1). La cause est donc souvent dans la demande plus que dans la technique. Voici cinq questions qu'on pose presque toujours trop tard, et qui font apparaître les trous avant de chiffrer.

Question à poser	Ce qu'elle révèle	Réponse qui doit vous alerter	Fondement reconnu
1. Si ce projet réussit parfaitement, qu'est-ce qui sera différent lundi matin ?	Le résultat réel attendu, au-delà de la livraison	« On sera en ligne » ou « ça fera plus moderne »	IIBA : besoin (Need) et valeur (Value) (2) ; PMI : domaine Measurement (3)
2. Qu'est-ce que vous ne voulez surtout pas payer, faire ou changer ?	Les limites que personne n'écrit et que chacun suppose	Aucune limite exprimée : tout est « inclus » dans sa tête	IIBA : contexte (Context) (2) ; PMI : domaine Planning (3)
3. Qui va perdre quelque chose si ça réussit ?	Les personnes touchées qui résisteront : habitudes, pouvoir, revenus	« Tout le monde est d'accord », sans que personne n'ait été consulté	IIBA : partie prenante (Stakeholder), toute personne liée au changement, pas seulement les décideurs (2) ; PMI : domaine Stakeholder (3)
4. Qui s'en occupera le jour 91, quand le fournisseur sera parti ?	Qui entretient, met le contenu à jour et répond aux clients, et à quel coût récurrent	Personne n'est nommé : « le fournisseur s'en occupera »	PMI : domaine Delivery, livrer des résultats qui apportent de la valeur (3) ; IIBA : valeur (2)
5. Qu'est-ce que vous tenez pour vrai sans l'avoir vérifié ?	Les hypothèses fragiles : les clients l'utiliseront-ils, le budget sera-t-il là ?	« Évidemment que les clients vont l'utiliser »	PMI : domaine Uncertainty (3) ; Klein : imaginer l'échec d'avance fait mieux repérer les causes (4)

Pourquoi ces questions

Selon mon expérience, presque tous les projets qui déraillent ont un point commun : des parties prenantes, impliquées ou touchées, n'ont pas été identifiées, consultées et associées à la réalisation et à la livraison. Tôt ou tard, elles se manifestent sous forme de risques, d'enjeux et de contraintes qu'on n'a pas vus venir. Les identifier dès le départ est essentiel.

Olivier, analyste d'affaires

Que faire du résultat

• **Cinq réponses nettes :** le projet est prêt à être chiffré.
• **Une ou deux réponses floues :** chiffrer en le disant, avec les hypothèses écrites dans la soumission.
• **Trois réponses floues ou plus :** le prix reposerait sur des suppositions. Mieux vaut faire clarifier le besoin d'abord, souvent en une heure.

Le budget et le délai restent à demander : ils viennent après ces cinq questions, pas avant. Cette fiche peut être utilisée et adaptée librement.

Références

Les questions sont formulées par Osez faire la différence. Les références indiquent le concept reconnu auquel chacune se rattache.

1. PMI, *Pulse of the Profession* (série « The High Cost of Low Performance », 2013) : « nearly half (47 percent) of unsuccessful projects fail to meet goals due to inaccurate requirements management ». Chiffre ancien, qui ne concerne que les projets qui échouent. pmi.org
2. IIBA, *The Business Analysis Standard*, section 2.2 : modèle de concepts BACCM (Change, Need, Solution, Stakeholder, Value, Context). iiba.org
3. PMI, *Project Performance Domains* (2021) : huit domaines de performance, dont Stakeholder, Planning, Delivery, Measurement et Uncertainty. pmi.org
4. Gary Klein, « Performing a Project Premortem », *Harvard Business Review*, septembre 2007. Klein cite une étude de 1989 (Mitchell, Russo et Pennington) selon laquelle imaginer l'événement déjà survenu améliore de 30 % la capacité à en trouver les causes.

Préparée par Olivier, analyste d'affaires, **Osez faire la différence**, cadrage de projet : osezfaireladifference.ca · 25 novembre 2026
Fiche partagée par Outils PME Québec (outils-pme-quebec.ca) et le Hub du Travailleur Autonome (travailautonome.ca).