

1 EN UNE PHRASE

La cartographie place chaque acteur du projet sur deux axes, son pouvoir d'aider ou de bloquer et son intérêt pour le résultat ; le croisement donne quatre quadrants, chacun dictant une stratégie d'engagement.

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Au cadrage : recenser qui finance, qui autorise, qui sert, qui consomme.
- ✓ Quand un acteur puissant et distant (mairie, contrôle) risque d'être négligé.
- ✓ Avant de bâtir le plan de communication : qui informer, à quelle dose.
- ✓ Quand un blocage surgit : relire la carte pour viser le bon levier.

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Projet minuscule à un seul acteur : la carte n'apporte rien.
- ✗ Pour répartir des responsabilités sur des livrables : c'est le rôle du RACI.
- ✗ Si vous traitez la carte comme un classement figé : elle se révisé sans cesse.

3 PAS À PAS

- 1 **Lister tous les acteurs.** Recensez sans filtre tout qui pèse sur le projet ou subit son résultat : financeurs, autorités, équipe, fournisseurs, clients, voisinage, relais d'opinion. Un acteur oublié est un risque non vu.
- 2 **Noter le pouvoir de chacun.** Pouvoir = capacité à aider ou à BLOQUER le projet. C'est l'axe qui décide. Tranchez haut ou bas : peut-il, à lui seul, accélérer ou arrêter le projet ?
- 3 **Noter l'intérêt de chacun.** Intérêt = à quel point l'acteur se sent concerné par le résultat. Haut ou bas. Attention : un acteur peut être très puissant tout en se montrant indifférent.
- 4 **Placer chaque acteur dans son quadrant.** Croisez les deux axes sur la matrice. Le quadrant n'est pas un avis, il se déduit du couple (pouvoir, intérêt). Pouvoir haut + intérêt haut = en haut à droite, et ainsi de suite.
- 5 **Déduire la stratégie d'engagement.** Gérer de près les puissants concernés, garder satisfaits les puissants distants, tenir informés les concernés sans levier, surveiller le reste. Chaque quadrant = une dose d'énergie.
- 6 **Réviser la carte régulièrement.** Un acteur peut changer de case : un voisin tranquille qui porte plainte gagne d'un coup pouvoir et intérêt. Relisez la carte à chaque jalon ou événement marquant.

ASTUCE

Avant de placer un acteur, posez la seule question qui tranche le pouvoir : « Peut-il, à lui seul, arrêter mon projet ? » Si oui, il est dans le haut, quel que soit l'intérêt qu'il affiche. C'est ce réflexe qui sauve des puissants distants qu'on aurait classés en surveillance.

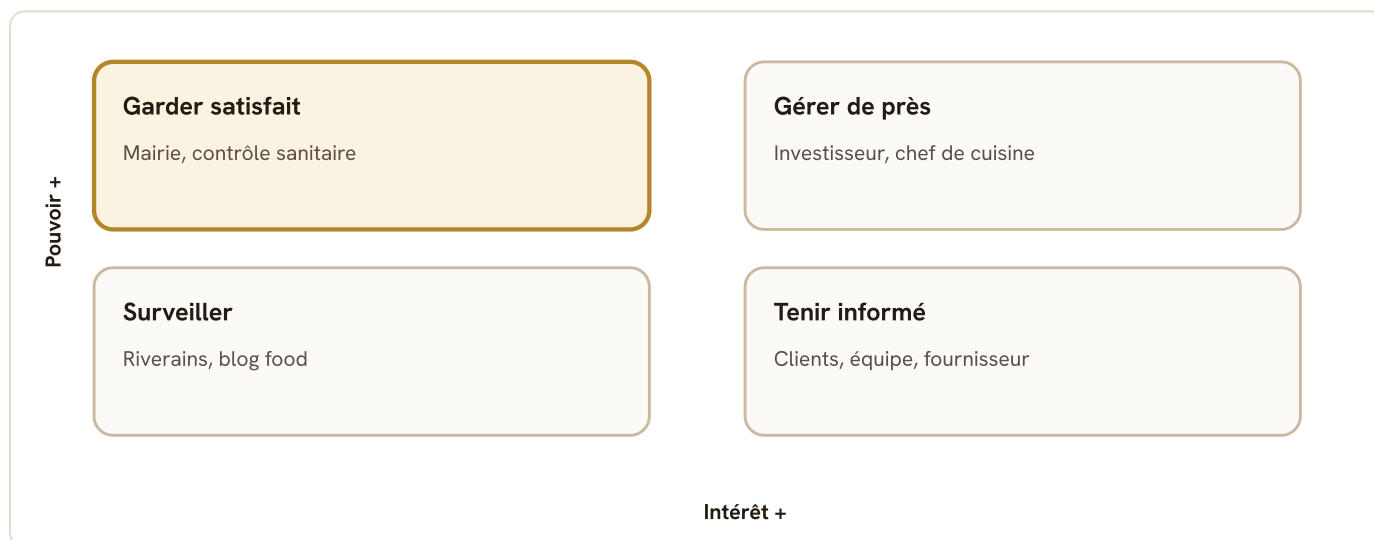
4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Le food-truck se lance : le festival d'été, puis les marchés. Avant de courir partout, on cartographie neuf acteurs sur pouvoir et intérêt pour savoir où mettre l'énergie.

Investisseur (apporte 30 000 €)	Pouvoir haut, intérêt haut : Gérer de près
Chef de cuisine (recette signature)	Pouvoir haut, intérêt haut : Gérer de près
Mairie (service des emplacements)	Pouvoir haut, intérêt bas : Garder satisfait
Contrôle sanitaire (DDPP)	Pouvoir haut, intérêt bas : Garder satisfait
Clients, équipe, fournisseur denrées	Pouvoir bas, intérêt haut : Tenir informé
Riverains + blog food local	Pouvoir bas, intérêt bas : Surveiller

Deux acteurs commandent le projet : l'investisseur (il peut couper les 30 000 €) et le chef (savoir-faire rare). On les embarque dans les arbitrages. Le piège est ailleurs : la mairie et le contrôle sanitaire ont l'air indifférents, mais l'une attribue l'emplacement, l'autre l'agrément. Sans eux, pas d'ouverture : on les garde satisfaits, dossier carré déposé en avance, jamais de surprise. Clients, équipe et fournisseur sont concernés mais sans levier : on les tient informés sans sur-investir. Riverains et blog food restent en surveillance : effort minimal, mais un œil, car une plainte de riverain remonterait à la mairie et lui donnerait, d'un coup, du pouvoir sur vous.

5 LE SCHÉMA



Matrice pouvoir x intérêt du food-truck. Haut-droite Gérer de près : investisseur, chef. Haut-gauche Garder satisfait : mairie, contrôle sanitaire. Bas-droite Tenir informé : clients, équipe, fournisseur. Bas-gauche Surveiller sans effort : riverains, blog food.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Soigner les sympathiques et demandeurs et négliger les puissants distants : l'organisateur ou le contrôle sanitaire peuvent tout arrêter sans avoir l'air concernés.
- Confondre intérêt et pouvoir : un client bruyant a un avis fort, mais aucun levier de décision. S'épuiser à le contenter, c'est de l'énergie perdue.
- Sur-investir un acteur substituable : traiter le fournisseur en partenaire stratégique alors qu'un autre grossiste existe à côté.
- Croire la carte figée : un voisin tranquille qui porte plainte change de quadrant. Sans révision, vous pilotez avec une carte périmée.

7 À RETENIR

À RETENIR

- Le pouvoir est l'axe qui décide : on classe d'abord par capacité à aider ou bloquer.
- Puissant + distant = le quadrant piège : à garder satisfait, jamais à négliger.
- Intérêt fort sans pouvoir : on informe et on écoute, sans sur-investir.
- La carte n'est jamais figée : un acteur peut changer de case en un événement.

8 REPÈRES

Grille proposée par Aubrey Mendelow en 1981 (conférence sur les systèmes d'information, Cambridge), popularisée ensuite par Gardner puis Johnson & Scholes. Elle reste l'outil de référence de l'analyse des parties prenantes.

9 TROIS OUTILS DU FACTEUR HUMAIN, SOUVENT CONFONDUS, EN RÉALITÉ COMPLÉMENTAIRES

Outil	Ce qu'il apporte
Cartographie (Mendelow)	Classe les acteurs par pouvoir et intérêt pour décider comment engager chacun.
Matrice RACI	Répartit les responsabilités sur chaque livrable : qui fait, qui valide, qui consulter, qui informer.
Plan de communication	Découle de la carte : pour chaque acteur, quel message, par quel canal, à quelle fréquence.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- Trois niveaux par axe (bas, moyen, haut) plutôt que binaire, pour nuancer une carte riche en acteurs.
- Carte d'engagement : on ajoute la posture actuelle de l'acteur (opposant, neutre, soutien) et la posture visée.
- Salience model (Mitchell) : trois critères, pouvoir, légitimité, urgence, pour des projets très politiques.
- Carte dynamique : on flèche les déplacements attendus d'acteurs au fil des phases du projet.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Quelle différence avec un RACI ?

La cartographie répond à « comment engager chaque acteur » en le classant par pouvoir et intérêt : c'est une lecture des rapports de force, faite au cadrage. Le RACI répond à « qui est responsable de quoi » en répartissant des rôles (Réalise, Approuve, Consulté, Informé) sur chaque livrable. La carte vient d'abord, le RACI ensuite, une fois les livrables connus.

Pourquoi le pouvoir prime-t-il sur l'intérêt ?

Parce que c'est l'axe qui décide du sort du projet. Un acteur puissant mais indifférent peut le bloquer à lui seul, même s'il ne se manifeste jamais : la mairie, le contrôle sanitaire. À l'inverse, un acteur très demandeur mais sans levier ne peut ni l'arrêter ni le sauver. Les deux erreurs les plus coûteuses sont sur l'axe pouvoir : négliger un puissant, ou s'épuiser sur un faible.

Combien d'acteurs faut-il cartographier ?

Tous ceux qui pèsent sur le projet ou subissent son résultat, sans filtre au départ : c'est l'étape où l'on évite les oublis. En pratique, une carte lisible compte cinq à quinze acteurs. Au-delà, regroupez ceux qui partagent le même quadrant et la même stratégie (par exemple « les clients ») plutôt que de les lister un par un.

Faut-il montrer la carte aux acteurs concernés ?

Non. La cartographie est un outil de pilotage interne, parfois sensible : personne n'aime se découvrir en « surveiller ». Gardez-la pour l'équipe projet. Ce qui se partage, c'est ce qui en découle, le plan de communication et les sollicitations adaptées à chacun, pas le classement brut.

LE GABARIT À REMPLIR

Pour chaque acteur, tranchez pouvoir et intérêt (haut ou bas), déduisez le quadrant, puis notez le geste concret que commande sa stratégie.

Acteur	Pouvoir (H/B)	Intérêt (H/B)	Quadrant	Geste d'engagement

Avant l'intérêt, tranchez le pouvoir avec : « Peut-il à lui seul bloquer le projet ? »

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le plan de communication : informer chacun à la bonne dose.
- La matrice RACI : qui est responsable de quoi.
- La note de cadrage : poser le projet avant de le lancer.