



1 EN UNE PHRASE

La matrice RACI croise les activités du projet (lignes) avec les rôles (colonnes) et place dans chaque case une lettre : R réalise, A répond du résultat, C est consulté avant, I est informé après.

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Plusieurs personnes interviennent et le « qui décide quoi » reste flou.
- ✓ Une activité retombe entre deux chaises ou, au contraire, tout le monde s'en mêle.
- ✓ Vous démarrez une équipe ou un projet et devez poser les responsabilités au clair.
- ✓ Le commanditaire et l'équipe n'ont pas la même idée de qui valide quoi.

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Très petite équipe (2-3 personnes) où chacun voit déjà clairement son périmètre.
- ✗ Liste d'activités encore floue : clarifiez le découpage (WBS) avant de répartir.
- ✗ Tâches purement individuelles, sans interface entre rôles : la matrice n'apporte rien.

3 PAS À PAS

- 1 **Lister les activités en lignes.** Reprenez les livrables ou grandes activités du projet, une par ligne. Restez au bon grain : ni trop fin (chaque micro-tâche), ni trop gros (« faire le projet »).
- 2 **Lister les rôles en colonnes.** Une colonne par rôle, pas par personne : « chef de projet », « commanditaire », « cuisinier ». Un rôle peut couvrir plusieurs personnes, une personne tenir plusieurs rôles.
- 3 **Placer un seul A par ligne.** Pour chaque activité, désignez d'abord l'unique A : la personne qui répond du résultat et tranche. Jamais zéro (personne ne décide), jamais deux (responsabilité diluée).
- 4 **Placer le ou les R, puis les C et I.** Qui fait le travail (R) ? Souvent le A fait aussi : on note alors A+R. Puis qui doit donner son avis avant (C), et qui doit juste être prévenu après (I).
- 5 **Relire en ligne et en colonne.** En ligne : un A et au moins un R partout. En colonne : un rôle saturé de A est un goulot, une colonne pleine de C alourdit, une colonne vide interroge sa présence.

ASTUCE

Remplissez d'abord toute la colonne des A, ligne par ligne, avant les R, C et I. C'est le réflexe qui évite l'essentiel des erreurs : sans décideur unique sur une ligne, le reste ne sert à rien. Validez-la avec le commanditaire : c'est là que les malentendus se révèlent.

4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Lancement du food-truck pour la saison des festivals. Cinq activités croisées avec quatre rôles : Chef de projet (CdP), Commanditaire (le gérant qui finance), Cuisinier, Comptable. On cherche, pour chaque activité, l'unique A et le reste.

Louer le camion CdP = R · Commanditaire = A · Comptable = C

Obtenir les licences CdP = A+R · Commanditaire = I · Comptable = C

Recruter l'équipe CdP = A+R · Cuisinier = C · Commanditaire = I

Définir le menu Cuisinier = A+R · CdP = C · Commanditaire = I

Boucler le budget Comptable = R · Commanditaire = A · CdP = C

Chaque ligne a exactement un A : aucune activité ne flotte sans décideur. Sur « louer le camion », le commanditaire répond de la dépense (A), le chef de projet exécute (R), le comptable est consulté (C) : trois rôles, une seule personne qui tranche. Sur « définir le menu », le cuisinier est A+R car c'est son métier ; le chef de projet n'est que consulté. Lire la colonne « Commanditaire » est instructif : il est A sur l'argent (camion, budget) mais seulement I sur l'opérationnel (licences, recrutement, menu) : il décide ce qu'il finance et délègue le reste. Avec deux A sur une ligne, le jour d'un désaccord, personne ne tranche et l'activité s'enlise.

5 LE SCHÉMA

Activité	CdP	Comm.	Cuis.	Compt.
Louer le camion	R	A	.	C
Définir le menu	C	I	A+R	.
Boucler le budget	C	A	.	R

Réalisé : A. Répond (ou peut-être pas), C. Commanditaire, I. Informé

Matrice RACI du food-truck : activités en lignes, rôles en colonnes, une lettre par case. Extrait : « Louer le camion » donne Commanditaire = A, CdP = R, Comptable = C. Un seul A par ligne, surligné.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Mettre deux A sur une ligne : au premier désaccord, plus personne ne tranche et l'activité s'enlise. Un seul A, toujours.
- Oublier le A : une ligne sans A est une activité sans responsable ; elle tombe entre les chaises jusqu'à ce qu'il soit trop tard.
- Confondre A et R : le R fait le travail, le A en répond et valide. Le A peut faire aussi (A+R), mais l'inverse n'existe pas seul.
- Tout passer en C : consulter tout le monde sur tout paralyse. Réservez le C aux avis qui changent vraiment la décision.

7 À RETENIR

À RETENIR

- Un seul A par ligne : jamais zéro (personne ne décide), jamais deux (personne ne tranche).
- Au moins un R par ligne : sinon l'activité est décidée mais personne ne la fait.
- R fait, A répond, C donne son avis avant, I est prévenu après. A+R si même personne.
- Lisez aussi en colonne : un rôle saturé de A est un goulot d'étranglement.

8 REPÈRES

Formalisée dans les années 1970 autour des démarches qualité et d'organisation, la matrice de responsabilités est reprise par le PMBOK (PMI) sous le nom de RAM ; le RACI en est la forme la plus répandue.

9 LE RACI ET SES VARIANTES, DU PLUS SIMPLE AU PLUS NUANCÉ

Outil	Ce qu'il apporte
RACI	Quatre rôles : Responsible, Accountable, Consulted, Informed. Le standard, suffisant dans la plupart des projets.
RASCI	Ajoute un S (Support) : ceux qui aident le R sans en répondre. Utile quand la réalisation est collective.
RACI-VS	Ajoute V (Verify) et S (Sign-off) : sépare le contrôle et la signature finale, pour les environnements très normés.
Organigramme (RBS)	Montre la hiérarchie des rôles, pas le qui-fait-quoi par activité : le RACI complète, il ne remplace pas.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- RASCI : un S (Support) pour distinguer ceux qui aident le R de ceux qui en répondent (A).
- RACI-VS : sépare la vérification (V) et la signature finale (S) du simple « approuve » (A).
- DACI : orienté décision (Driver, Approver, Contributors, Informed), courant dans les équipes produit.
- Cas limite : un rôle externe (mairie, fournisseur) entre dans la matrice, souvent en C ou en I, jamais en A.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Quelle différence entre A et R ?

Le R (Responsible) fait le travail ; le A (Accountable) en répond et le valide. Le A est celui qu'on va voir si le résultat est mauvais : il a le dernier mot et tranche les arbitrages. Très souvent, la même personne fait et répond : on note alors A+R dans la case. Mais on peut être R sans être A (j'exécute, un autre valide), jamais A sans qu'il existe un R quelque part : quelqu'un doit faire.

Pourquoi un seul A par ligne, jamais deux ?

Parce que le A est le décideur final. Avec deux A, le jour d'un désaccord, aucun des deux n'a autorité sur l'autre : la décision se bloque ou remonte sans fin. Avec zéro A, personne ne se sent responsable et l'activité dérive. Un seul A par ligne, c'est la garantie qu'il existe toujours une personne, et une seule, vers qui se tourner pour trancher.

Rôle ou personne dans les colonnes ?

Des rôles. Mettez « commanditaire », « chef de projet », « cuisinier », pas « Marie » ou « Karim ». Un rôle peut être tenu par plusieurs personnes, et une personne peut cumuler plusieurs rôles. Raisonner en rôles rend la matrice réutilisable et la protège des changements d'équipe : si Marie part, son rôle reste, on lui assigne un nouveau titulaire.

À quel niveau de détail découper les activités ?

Au niveau des livrables ou des grandes activités, pas des micro-tâches. Une ligne « définir le menu » suffit ; inutile d'éclater en « choisir les plats », « fixer les prix », « tester les recettes ». Si votre matrice dépasse une quinzaine de lignes, vous êtes sans doute trop fin : regroupez. Le bon grain est celui où la répartition des rôles change vraiment d'une ligne à l'autre.

LE GABARIT À REMPLIR

Listez vos activités en lignes et vos rôles en colonnes, puis remplissez chaque case avec R, A, C, I (ou A+R). Commencez par la colonne des A : un seul par ligne.

Activité	Rôle 1	Rôle 2	Rôle 3	Rôle 4

Relisez chaque ligne : exactement un A et au moins un R. Relisez chaque colonne : pas de rôle saturé de A.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Cartographier les parties prenantes du projet.
- La WBS : découper le projet en activités.
- Le plan de communication : qui informer, quand.