

Les Acteurs du projet : Alliés ou Opposants ?

01

Les bases théoriques

La **carte des partenaires** permet de **visualiser les positions des populations concernées par le projet** par rapport au changement et plus largement au projet.

La carte pointe **les alliés** sur lesquels il est possible de s'appuyer et **les opposants** qu'il faudra convaincre.

Elle aide à **construire une stratégie** pour chaque catégorie d'acteurs.

Elle se construit à un moment donné, par rapport à une situation précise et permet :

- d'appréhender les attitudes des acteurs face aux changements, au projet, aux messages relayés, etc. ;
- de saisir les évolutions de perception (lorsqu'elle est répétée à plusieurs reprises) ;
- d'évaluer des actions menées ;
- de recadrer les actions de conduite du changement.

02 Le guide pratique

1. Lister les catégories de personnes concernées par votre projet

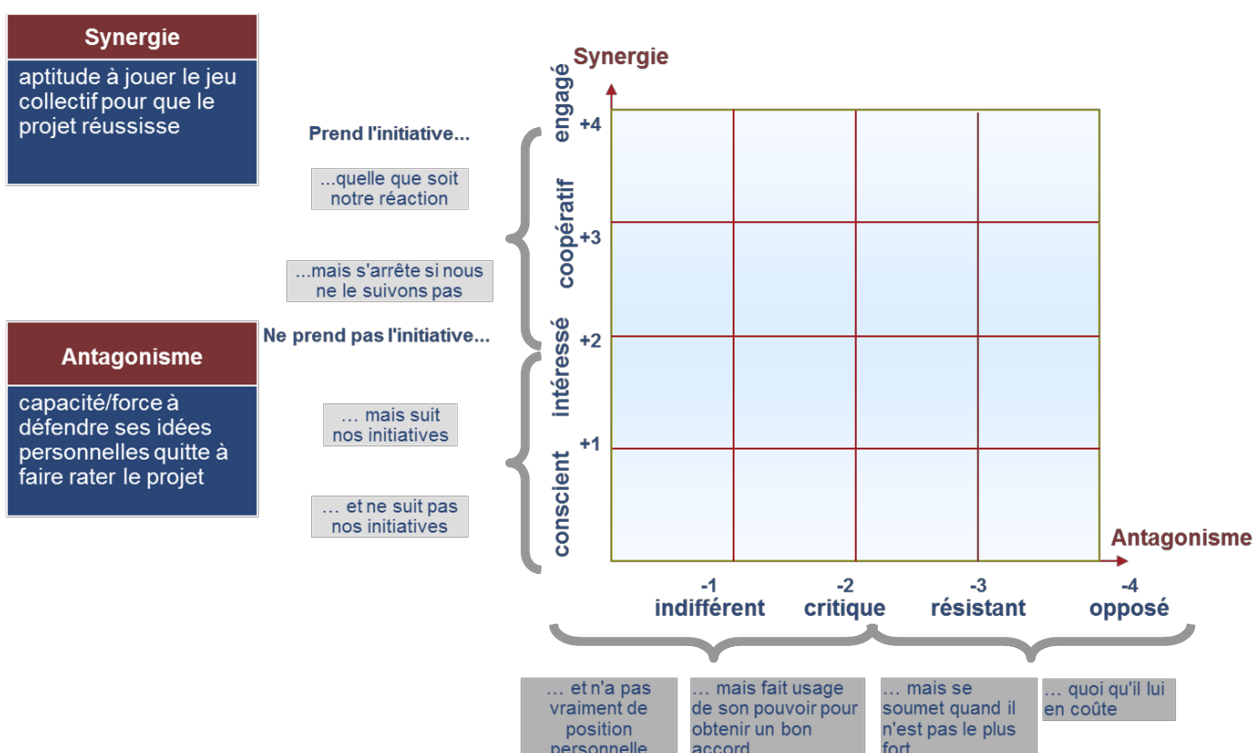
2. Recueillir les points de vue des acteurs :

- Soit en réalisant une série d'entretiens (au moins 2 personnes par catégorie de personnel) ;
- Soit en interviewant une personne ressource.

Il est donc utile de construire une grille de questions pertinentes qui permettront de positionner la personne interviewée. Les questions doivent permettre de comprendre leur avis sur le projet, sur l'outil, sur les messages relayés, les actions menées, etc.

3. Positionner les catégories d'acteurs sur la grille synergie - antagonisme

Il s'agit de tracer le positionnement « moyen » de la catégorie d'acteurs et en aucun cas de positionner les individus nominalement.



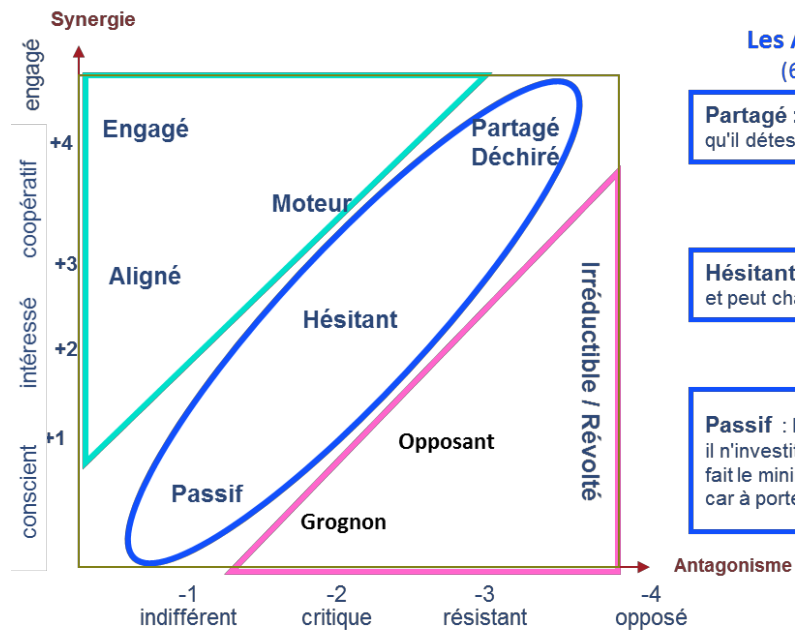
Les Dynamiques

(10 à 20 %)

Engagé : Épouse la cause et la soutient quoi qu'il en coûte. Très fonceur et dangereux car ne vous prévient pas des difficultés

Moteur : Il soutient tout en faisant preuve d'esprit critique : idéal

Aligné : Agit et coopère sans se poser de questions



Les Attentistes

(60 à 80%)

Partagé : Il aime autant qu'il déteste

Hésitant : Il hésite encore et peut changer

Passif : Ni pour, ni contre, il n'investit pas d'énergie et fait le minimum. Épuisant car à porter à bout de bras

Les Réfractaires

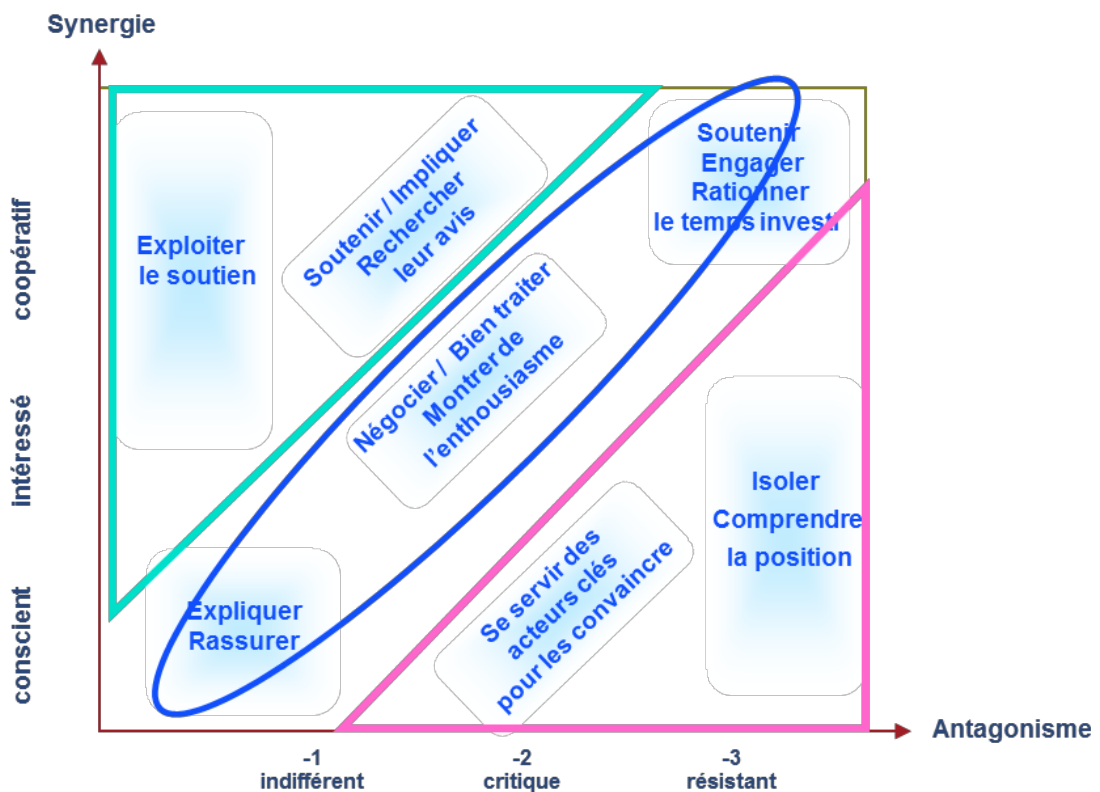
(10 à 20%)

Grognon : Il s'oppose plus verbalement qu'en action. Le rouspéteur de service.

Opposant : Il cherche le rapport de force et ne cède que face à un pouvoir plus fort

Irréductible / Révolté : Il préfère casser que plier

4. Établir votre stratégie d'interaction, d'influence et de communication au regard de votre grille coopération – autonomie / esprit critique



TYPE	CARACTÉRISTIQUES	QUE FAIRE AVEC EUX ?
LES PASSIFS	<ul style="list-style-type: none"> • 50 à 80 % - au début ; • N'aiment pas le changement car cela demande de l'énergie ; • Pas de bruit ; attentisme ; indifférence ; • S'informent pour que cela ne dérape pas ; • Sensibles aux rapports de force, tendance à suivre les plus forts ; • Confiance ni aux opposants ni aux promoteurs du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enjeu : augmenter leur synergie ; • Eviter le « participatif » ; • Dire ce qu'il y a à faire ; • Les informer en recourant aux « voisins » plus qu'aux réunions collectives d'infos ; • Les consulter pour les convaincre que cela se passe dans les règles et que les « porteurs du projet » sont légitimes.
LES GROGNONS	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre variable ; • Plus d'antagonisme que de synergie ; • Mais cela reste faible ; • Opposition plus verbale que réelle, par principe plutôt qu'en action ; • En fait, « passifs rouspéteurs », peu sensibles aux arguments ; • Rôle récurrent (« les habitués du sarcasme »). 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur accorder peu d'attention ; • Inutile d'argumenter : leurs résistances sont souvent dues à autre chose qu'au projet ; • Utile de les écouter : car ils disent souvent tout haut, ce qui se dit tout bas.
LES OPPOSANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Peu nombreux ; • Sensibles aux rapports de force ; • Ne se contentent pas de faire amender le projet, ne cherchent pas l'accord ; • Cherchent à faire basculer « les hésitants » ; • Sont très présents sur le terrain ; • Tendent à interpréter les ouvertures comme des signes de faiblesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas leur consacrer trop d'énergie ; • Mais être attentif à leur évolution ; • Les soumettre et les isoler des hésitants ; • Attention : tout accord pris avec un opposant sera dénoncé dès lors que le rapport de force se sera inversé.
LES RÉVOLTES / IRRÉDUCTIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Très peu nombreux ; • Manifestent beaucoup d'énergie contre le projet en vue de le faire échouer ; • Dimension idéologique forte ; • Peu sensibles aux rapports de force, ils ont l'énergie d'aller jusqu'au bout même (et surtout) si le rapport de force est en leur défaveur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les isoler ; • Ne pas négocier avec eux ; • Faire sentir aux autres la fermeté de votre position (ils ont souvent peu d'alliés) ; • Attention : tout le temps et l'énergie qui leur sont consacrés renforcent leur légitimité.
LES HÉSITANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Les plus nombreux après les passifs ; • Ils développent une certaine énergie, ils sont impliqués ; • Mais volatiles (influçables) ; • Ils sont le miroir de toutes les interrogations ; • Ce sont les rois de la négociation et donc les alliés-cibles du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur accorder le plus d'attention ; si leur antagonisme devient supérieur à leur synergie, ils font échouer le projet ; • Les alimenter intensément : informations, arguments... ; • Ecouter leurs conditions et 'négocier' leur implication ; • Méthodes participatives qui leur permettent d'exprimer leurs réserves et leur font sentir qu'ils sont écoutés.
LES ENGAGÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Peu nombreux ; • On les appelle « soldats », « militants ». Ils sont la force du projet ; • ils adhèrent sans retenue (c'est leur défaut, aussi) et s'engagent activement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire augmenter rapidement leur nombre ; • Les alimenter, les soutenir, les valoriser ; • Utiles pour remonter le moral des autres ; • Méthodes participatives peu intéressantes : préfèrent des orientations claires et franches, être managés par objectifs et délais ; • Une difficulté : tendance à être extrémistes et à refuser tout compromis.
LE TRIANGLE D'OR	<ul style="list-style-type: none"> • Peu nombreux mais essentiels ; • Acteurs rêvés de tout projet : suffisamment d'engagement dans le projet et de recul pour être des partenaires efficaces et clairvoyants ; • Capables d'initiatives, seuls. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leur confier les principales responsabilités ; • Ils sont capables de se mobiliser et se débrouiller seuls ; • Peuvent être très convaincants pour les hésitants ; • Méthodes participatives : doivent pouvoir exprimer leurs idées.

<p>LES PARTAGÉS / DECHIRÉS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Peu nombreux mais influents (souvent personnes haut placées) ; • 100 % pour et 100 % contre ; • Ils pensent qu'il faudrait prendre la question d'une toute autre façon ; • Tendance au comportement cyclothymique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessitent le coaching le plus individualisé afin d'éviter que leur synergie ne baisse ; • Les rassurer sur la pertinence du projet et l'importance de leur rôle ; • Leur consacrer un temps proportionnel à leur pouvoir d'influence ; • Si utile faire intervenir quelqu'un de plus haut placé pour les ramener, rassurer... • Enjeu : diminuer leur antagonisme pour les faire rejoindre le triangle d'or.
---------------------------------------	---	--

03 Pour approfondir

- <http://www.orygin.fr/coaching-management/carte-des-partenaires/>
- <http://www.wikimanagement.net/fr/14-mesurer-ladhesion-la-carte-des-partenaires.php>