

LEÇON 13

# ***Le leadership politique de l'architecte***

Architecture d'Entreprise

# Le leadership politique de l'architecte

Architecture d'Entreprise

## V — LE LEADERSHIP

« Le leadership est l'art de faire faire à quelqu'un ce que vous voulez, parce qu'il a envie de le faire. » — Dwight D. Eisenhower

« L'autorité, c'est quand vous pouvez dire "faites-le parce que je l'ordonne". L'influence, c'est quand vous pouvez dire "faites-le parce que vous me faites confiance, parce que vous voyez que je comprends votre problème, et parce que nous allons tous y gagner". » — Note d'un architecte senior, anonyme, carnet de terrain

### Vidéo d'introduction

[Vidéo à produire — Denise Neural, ~90 secondes, manifeste du leadership d'influence]

### Le comité de direction qui ne se tient pas

Septembre 2024. Salle de réunion du troisième étage, Mutuelle Plus. Le directeur commercial vient d'éclater : « Vous n'avez pas le droit de bloquer mon projet. Vous êtes là pour dessiner des schémas, pas pour me dire comment vendre. » Face à lui, l'architecte d'entreprise, recruté six mois plus tôt pour « cadrer la transformation du SI ». Il n'a pas de pouvoir hiérarchique sur le commercial. Il n'a pas le budget. Il n'a pas le mandat écrit. Il a, dans sa tablette, la cartographie des processus de vente et les trente-six failles de conformité RGPD que le projet en cours ferait apparaître dans le prochain rapport de l'ACPR. Et il sait que le DAF, à sa droite, a besoin de ce rapport propre pour défendre le ratio de solvabilité.

Que fait-il ?

Il ne sort pas ses schémas. Il ne convoque pas la matrice de Mendelow. Il commence par une phrase, celle qu'il a apprise en observant les négociations commerciales des vingt dernières années : « Pierre, je ne suis pas ici pour bloquer votre projet. Je suis ici pour que vous puissiez le défendre devant l'ACPR dans six mois sans perdre votre bonus. » Pierre se tait. Le DAF hoche la tête. Le tour est joué.

Cette scène est le quotidien réel de l'architecte d'entreprise. Elle n'a rien de technique. Elle est politique, au sens noble : il s'agit de comprendre où sont les intérêts, où sont les leviers, comment amener chacun à faire un pas vers la cible sans avoir l'impression de céder. C'est ce que ce corpus appelle le **leadership politique de l'architecte** — et c'est, selon le retour des experts qui ont pratiqué, **80 % du métier**.

Cette leçon n'enseigne pas une méthode supplémentaire. Elle enseigne ce qui sépare un sachant technique d'un architecte opérationnel. Un sachant connaît TOGAF, ArchiMate, BPMN, les patterns d'EDA, le Data Mesh. Un architecte opérationnel sait **amener une organisation à se transformer en utilisant ces outils sans qu'elle ne se divise**.

## 1. La posture d'influence : cinq leviers, zéro hiérarchie

L'architecte d'entreprise n'a, par construction, **aucune autorité hiérarchique** sur les directions métiers, les Product Owners, les développeurs, ni même les chefs de projet. Son pouvoir vient exclusivement de sa capacité à **rendre visibles des choses que personne d'autre ne voit** — et à le faire d'une manière qui rend service à chacun.

Cinq leviers composent cette posture. Aucun ne fonctionne seul. C'est leur combinaison qui fait l'architecte influent.

**L'expertise comme fondement de légitimité.** *On ne peut pas influencer quelqu'un qui vous méprise intellectuellement.* L'AE doit donc d'abord être irréfutable sur le fond : connaître les flux métier critiques (cotisations, prestations, réclamations chez Mutuelle Plus), savoir démontrer l'impact d'un défaut d'architecture sur les délais opérationnels (72 heures pour répondre à un adhérent), connaître les outils périphériques qui, bien que pragmatiques, dégradent la qualité globale. Cette expertise n'est pas une fin en soi ; elle est le **ticket d'entrée** dans la salle où se prennent les décisions.

**La coalition stratégique.** *On ne convainc pas seul.* Pour briser un silo métier, l'AE cherche des alliés structurels : le contrôleur interne (qui partage la préoccupation de conformité), le RSSI (qui partage la préoccupation de sécurité), le DAF (qui partage la préoccupation de solvabilité). Ensemble, ils transforment des contraintes externes (RGPD, ACPR, ratio de solvabilité) en **leviers internes** pour justifier la transformation. L'AE qui arrive seul à un comité de direction a déjà perdu. L'AE qui arrive avec deux alliés naturels qui reformulent son propos dans le vocabulaire de leur préoccupation a déjà gagné.

**La persuasion par la valeur métier.** *Le jargon technique est un mur, pas un pont.* L'AE qui parle « Event-Driven » ou « Data Mesh » à un comité de direction parle pour lui-même. L'AE qui traduit ces choix en **TCO**, en **risque de solvabilité**, en **rapidité de mise sur le marché de nouveaux produits** parle à ses interlocuteurs. Le pivot n'est pas de simplifier, c'est de **traduire** — la même idée, dans un vocabulaire qui résonne chez l'autre. Chez Mutuelle Plus, chaque dérogation aux standards rapproche l'entreprise du seuil minimum de solvabilité. L'architecture est le **rempart du capital**, pas un exercice de modélisation.

**L'échange et la réciprocité.** *La transformation n'est pas un dû.* L'AE qui exige la migration immédiate d'un système qui fait vivre une équipe depuis vingt ans se heurte à une résistance prévisible. L'AE qui propose un **donnant-donnant** (« je numérise vos contrats cette année pour désengorger votre service ; en échange, vous alignez votre prochaine refonte sur le CRM transverse ») obtient l'adhésion. C'est la tactique du *small win* — un gain immédiat, visible, qui prouve la valeur de la coopération.

**La contrainte douce, ou les garde-fous.** *L'architecte n'ordonne pas, il trace.* Le comité d'architecture n'est pas un tribunal. C'est un lieu où l'on **documente les écarts** par rapport aux standards. Quand un projet dérive, ce n'est pas l'AE qui le sanctionne : c'est le comité qui **constate** l'impact de la dérive sur la solvabilité, la conformité, la dette technique. La traçabilité est une arme douce : elle n'empêche personne de décider, mais elle rend visible le coût de la décision. C'est, à terme, plus persuasif que l'interdiction.

## 2. La matrice d'influence des parties prenantes : modèle de Mendelow appliqué

Une fois la posture posée, l'AE doit identifier **qui influence quoi**. Tous les acteurs d'une organisation n'ont pas le même poids, ni le même intérêt. Le modèle classique de **Mendelow** (1991) croise pouvoir et intérêt en quatre quadrants. Chaque quadrant appelle une tactique différente.

| Quadrant                                                | Acteurs types                                       | Tactique d'influence                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pouvoir élevé / Intérêt élevé</b> (gérer activement) | Directoire, DSI, directeurs de projets structurants | <b>Co-construction</b> : ne jamais présenter une cible finie. Intégrer ces acteurs dans le processus pour qu'ils s'approprient les <i>Building Blocks</i> . |
| <b>Pouvoir élevé / Intérêt</b>                          | RSSI, Direction                                     | <b>Rassurance et veto</b> : ils détiennent un pouvoir de blocage. Fournir                                                                                   |

|                                                       |                                           |                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>faible</b> (satisfaire)                            | Financière, Risques                       | des indicateurs de risque clairs, maintenir leur soutien passif.                                                                       |
| <b>Pouvoir faible / Intérêt élevé</b> (tenir informé) | Lead Devs, Product Owners, experts métier | <b>Respect de l'expertise</b> : valoriser leur mémoire institutionnelle, vendre la réduction de leur dette technique, éviter le rejet. |
| <b>Pouvoir faible / Intérêt faible</b> (surveiller)   | Support technique, administratifs         | <b>Communication minimale</b> : information descendante ciblée pour éviter de nourrir l'inquiétude.                                    |

Cette cartographie n'est pas un outil RH. C'est un outil **politique** : elle permet à l'AE de concentrer son énergie sur les **acteurs clés** qui décideront, sans négliger ceux qui bloqueront par inertie ou par hostilité. Elle doit être révisée à chaque phase de l'ADM : un acteur « faible » peut devenir « clé » si la transformation le concerne directement.

Un point souvent oublié : **l'influence informelle est aussi puissante que l'organigramme**. Dans une organisation de 800 personnes comme Mutuelle Plus, où beaucoup d'employés ont grandi avec l'entreprise, un chef d'équipe respecté pèse parfois plus qu'un directeur. Cartographier le pouvoir formel sans cartographier le pouvoir informel, c'est passer à côté de la moitié du jeu.

### 3. Quatre styles d'animation, à basculer en temps réel

L'atelier d'architecture est l'arène où se jouent les compromis. L'AE n'y dessine pas des schémas — il y **facilite un acte de communication**. Quatre styles s'offrent à lui, et l'art consiste à basculer de l'un à l'autre en quelques secondes selon la dynamique du groupe.

**Le style directif** (gestion de crise). Quand le débat s'enlise dans les détails, quand le temps presse, quand une décision doit être tranchée pour débloquer un projet. L'AE se lève, occupe l'espace, rappelle fermement les objectifs validés en Phase A. C'est le style du pilote qui reprend les commandes. Il est efficace mais coûteux : il use la confiance s'il est utilisé trop souvent ou trop tôt. À réserver aux moments où l'enlèvement menace l'atelier entier.

**Le style persuasif** (vente de la cible). Quand il faut embarquer une équipe ou un sponsor. L'AE vend la fin des ressaisies manuelles, la reconquête des jeunes cotisants, la simplicité d'usage des nouveaux outils. Il s'appuie sur des **succès rapides** (*quick wins*) déjà obtenus comme preuves. C'est le style du visionnaire qui sait raconter une histoire.

**Le style consultatif** (écoute active). Quand une direction métier est en surcharge, quand un conflit latent couve, quand l'AE sent qu'il ne dispose pas de toute l'information. Il laisse les interlocuteurs exprimer leur douleur, leurs contraintes, leurs peurs. Il ne porte pas de jugement. Il absorbe. C'est le style du médecin avant diagnostic — il faut avoir examiné avant de prescrire.

**Le style consensuel** (validation collective). Quand la décision doit être partagée pour être exécutée. L'AE propose une option qui rallie, identifie les points d'accord, laisse le groupe sceller la décision. C'est le style du consensus nécessaire dans les organisations où les agents seniors n'hésiteront pas à **saboter** un outil qu'ils n'ont pas choisi.

#### Méthode de bascule en temps réel :

- **Silence dans la salle, attentisme** : basculer du persuasif vers le consultatif. Poser une question ouverte sur le quotidien des participants.
- **Conflit technique bloquant** : sortir du consensuel pour le directif. Trancher en fonction de la trajectoire stratégique globale, documenter la décision.
- **Confusion sur la valeur** : repasser en persuasif en recentrant sur le bénéfice métier immédiat et chiffré.
- **Fatigue collective** : basculer en consensuel pour valider un palier de transition et lever la séance sur une victoire.

L'erreur classique du débutant est de **rester dans son style naturel**. L'architecte efficace est caméléon : il détecte le climat de la salle, il s'adapte. Le style ne trahit pas la personnalité ; il sert l'objectif.

## 4. Sept objections types et leurs parades

L'architecte d'entreprise qui n'a jamais essayé l'une de ces sept objections n'a probablement pas encore rencontré de directeur métier. Chacune a une **posture d'écoute** sous-jacente (ce que l'interlocuteur dit vs ce qu'il ressent) et une **réponse verbale** adaptée.

« **Vous ne connaissez pas la réalité du terrain.** » (Objection tour d'ivoire) *Posture d'écoute* : besoin de reconnaissance d'une expertise historique. Le directeur a construit son service, il en connaît les failles mieux que personne, et il craint qu'un schéma venu d'en haut ne les ignore. *Réponse* : « Mon architecture ne vaut rien sans votre expertise. Je viens passer deux jours en immersion avec vos gestionnaires pour m'assurer que le système s'adapte à eux, et non l'inverse. »

« **On a des dossiers à traiter, pas le temps pour vos schémas.** » (Manque de temps) *Posture d'écoute* : surcharge opérationnelle réelle, sous-effectif chronique, sentiment que l'AE est un luxe qu'on ne peut pas se permettre. *Réponse* : « Précisément. Si on ne prend pas deux heures pour l'architecture aujourd'hui, vos équipes passeront encore 50 % de leur temps à corriger des erreurs de saisie dans six mois. »

« **L'AE est un luxe qu'on ne peut pas s'offrir.** » (Coût excessif) *Posture d'écoute* : inquiétude sur le budget et le ratio de solvabilité. L'AE est perçu comme une dépense, pas comme un investissement. *Réponse* : « L'architecture n'est pas un coût. C'est l'assurance-vie de notre solvabilité. Elle évite les investissements redondants qui, cumulés sur cinq ans, dépassent de trois fois le coût d'une équipe AE. »

« **Mes informaticiens détestent vos standards.** » (Rejet des développeurs) *Posture d'écoute* : peur de perdre en autonomie technique et en créativité. Les standards sont vécus comme une contrainte bureaucratique. *Réponse* : « Les standards ne sont pas des prisons, ce sont des fondations. On va définir ensemble les briques qui libèrent vos équipes des tâches ingrates pour qu'ils se concentrent sur la valeur métier. »

« **Gest+ tourne depuis vingt ans, ça suffit bien.** » (Absence de besoin) *Posture d'écoute* : nostalgie, déni face à l'obsolescence. Le système est connu, maîtrisé ; tout changement est perçu comme un risque. *Réponse* : « Gest+ est solide pour le monde qu'il servait. Mais il ne parle pas le langage des jeunes de 25 ans. Si on ne change pas, notre base client disparaîtra avec ses retraités. »

« **J'ai déjà acheté mon logiciel, votre avis importe peu.** » (Choix déjà fait) *Posture d'écoute* : tentative de passage en force pour préserver l'autonomie du silo. L'achat est souvent déjà signé. *Réponse* : « Très bien. Comment va-t-il se synchroniser avec le référentiel contrat ? Sans architecture d'intégration, vous créez un nouveau silo qui augmentera vos coûts de support de 20 % par an. »

« **C'est un sujet DSI, ne m'embêtez pas avec ça.** » (Désintérêt business) *Posture d'écoute* : perception de l'IT comme un centre de coût, pas comme un levier stratégique. *Réponse* : « L'architecture est l'outil de votre stratégie. C'est elle qui permettra de sortir vos nouveaux produits en trois mois au lieu de douze. »

Ces réponses ne sont pas des formules magiques. Ce sont des **points de départ** à adapter au contexte. Le débutant les apprendra par cœur ; l'architecte opérationnel les internalise et improvise.

## 5. Dix phrases pour désamorcer un conflit en atelier

Maintenir la sécurité psychologique d'un atelier est un art. Une seule phrase maladroite peut rompre la confiance patiemment construite. Voici dix phrases éprouvées, à placer quand la tension monte :

1. « *Je perçois une frustration réelle sur [le sujet], et elle est légitime.* »
2. « *Votre connaissance du métier est notre plus grand actif. Ne la gâchons pas en polémiques.* »
3. « *Recentrons-nous : l'objectif est [rappel factuel de l'objectif validé].* »
4. « *Nous divergeons sur l'outil, mais nous sommes d'accord sur le besoin, n'est-ce pas ?* »
5. « *Quelle solution proposez-vous pour respecter [la contrainte externe] sans alourdir votre travail ?* »
6. « *Je note ce point de friction. Nous allons l'isoler pour une étude d'impact dédiée, afin de ne pas bloquer l'atelier.* »

7. « *Mon rôle est de protéger la cohérence globale du SI. Ce qui protège aussi votre futur projet.* »
8. « *Faisons une pause de cinq minutes. La tension actuelle nous empêche d'être constructifs.* »
9. « *Je m'engage à ce que cette contrainte soit arbitrée au plus haut niveau.* »
10. « *Cherchons un palier de transition acceptable, plutôt qu'une cible parfaite impossible à atteindre.* »

Trois principes sous-jacents. **Reconnaître la légitimité** de la frustration (1, 2). **Reformuler le commun** avant de traiter le désaccord (4, 5). **Offrir une sortie honorable** sans céder sur la cible (6, 9, 10). Ces phrases ne sont pas de la manipulation. Elles sont de la **clarification** : elles permettent au groupe de continuer à travailler sans se perdre dans l'émotion.

---

## 6. Les trois erreurs fatales

Trois postures tuent la crédibilité d'un architecte plus sûrement que toutes les autres. Elles sont tentantes — surtout pour les profils techniques brillants.

**L'usurpation de pouvoir (donner des ordres).** L'AE n'est pas chef de projet. Donner des directives aux équipes opérationnelles crée des conflits de territoire immédiats et paralyse la collaboration. « *Votre pouvoir est d'influence, pas de commandement* » — c'est la phrase qui doit rester affichée au mur.

**Le dogmatisme technique (se cacher derrière les standards).** Utiliser TOGAF, ArchiMate ou BPMN comme une fin en soi est une preuve de faiblesse. Quand un interlocuteur entend « la méthode l'impose », il entend « je ne sais pas justifier la valeur métier du choix ». Le standard doit servir le business, pas l'inverse.

**L'arrogance ou l'esquive (feindre de tout savoir).** Face à des experts qui ont vingt ans de maison, l'arrogance est suicidaire. Ne masquez pas vos limites sur un processus spécifique. Adoptez la posture de **l'apprenant expert** : vous maîtrisez la méthode et la vision d'ensemble, mais vous avez besoin de leur savoir pour remplir les cases.

Ces trois erreurs ont un point commun : elles confondent **autorité intellectuelle** et **autorité hiérarchique**. La première se gagne, se perd, se regagne. La seconde n'existe pas, en AE, et tenter de l'usurper détruit tout.

---

## 7. Quatre principes opérationnels

De cette pratique se dégagent quatre principes. Ils ne sont pas théoriques : ce sont les condensés de centaines d'heures d'atelier, de comités, de conflits désamorçés — ou ratés.

**Premier principe — L'influence se gagne, l'autorité s'usurpe.** *L'AE n'a pas de mandat coercitif. Il a un mandat d'éclairage.* La différence est fondamentale : on ne peut pas ordonner, on peut seulement convaincre. Conséquence pratique : tout livrable d'architecture doit être **prêt-à-décider** au moment où la décision se prend, pas après. C'est le fameux *decision-ready* cher à TOGAF. Si l'AE arrive après la décision, il ne sert plus à rien.

**Deuxième principe — Cartographier le pouvoir avant de cartographier le SI.** *Le schéma directeur ne commence pas par les applications, il commence par les acteurs.* Avant de modéliser la cible, l'AE doit avoir cartographié qui décide, qui bloque, qui informe, qui surveille. Sans cette cartographie, la cible technique est un château de cartes : elle s'effondrera au premier conflit politique. Mendelow n'est pas un outil de consultant. C'est un outil de survie.

**Troisième principe — Traduire, jamais jargonner.** *Le même contenu, deux vocabulaires.* Devant un comité exécutif : TCO, ROI, risque de solvabilité. Devant une équipe technique : patterns, dette, Architecture Runway. Devant un métier : délai, ergonomie, conformité. La forme suit l'audience. L'AE qui ne sait pas traduire est un AE qui ne sera pas compris — et donc pas suivi.

**Quatrième principe — Documenter les écarts, jamais les sanctionner.** *Le comité d'architecture est un lieu de traçabilité, pas un tribunal.* Quand un projet dérive, l'AE **documente** l'écart, son impact, ses risques. Il ne sanctionne pas. La sanction vient naturellement du fait que, six mois plus tard, quand le projet dérape, le rapport écrit existe, et personne ne peut dire « on ne savait pas ». C'est la **dette politique** : elle se paie, mais à terme, pas à chaud.

---

## 8. Application — Votre première cartographie politique

Trois livrables à produire dans les 21 jours suivant la leçon.

**Livable 1 — La matrice de votre organisation.** Construisez votre propre matrice de Mendelow sur votre périmètre d'AE actuel. Pour chacun des 10-15 acteurs que vous côtoyez réellement (pas les fonctions abstraites), placez-les dans un quadrant. Nommez la tactique que vous avez appliquée — ou que vous auriez dû appliquer. Notez où vous avez surestimé ou sous-estimé le pouvoir informel.

**Livable 2 — Traitez trois objections réelles.** Identifiez trois objections que vous avez réellement entendues dans les trois derniers mois. Pour chacune, rédigez : - la **posture d'écoute** (ce que l'interlocuteur disait vraiment) ; - la **réponse verbale** que vous avez donnée (notez-la même si elle était médiocre) ; - la **réponse améliorée** que vous donneriez aujourd'hui, en appliquant les principes de cette leçon.

**Livable 3 — Un atelier-témoin.** Conduisez un atelier d'architecture (même court, même restreint) en pratiquant explicitement les quatre styles. Notez après l'atelier : - quel style vous avez utilisé naturellement ; - quel style vous avez dû forcer ; - quel moment a nécessité un basculement, et pourquoi.

*Cette leçon ne transforme pas un sachant en leader. Elle transforme un leader potentiel en leader opérationnel. La différence se voit dans les six mois qui suivent.*

---

## Encadré Au lecteur / À l'animateur

**Question d'ouverture (à poser à voix haute avant la lecture) :** « Racontez-moi une décision importante dans votre organisation récente qui a été prise contre l'avis de la DSI ou de l'équipe d'architecture. Pourquoi a-t-elle été prise ? Qu'est-ce que l'AE aurait pu faire différemment ? »

**Profils à observer chez l'apprenant :**

- **Le technicien qui refuse la dimension politique.** Considère que « si le schéma est bon, il sera suivi ». *Question : « Quand avez-vous vu un excellent schéma ignoré par un comité ? Pourquoi ? »*
- **Le cynique qui a abandonné l'influence.** A renoncé à convaincre, ne produit plus que des notes techniques pour la postérité. *Question : « Quelle est la dernière fois où vous avez sincèrement essayé de convaincre ? Qu'est-ce qui a échoué ? »*
- **Le dogmatique qui veut imposer TOGAF.** Croit que citer un standard suffit à trancher. *Question : « Traduisez-moi votre dernier principe d'architecture en impact financier pour le DAF. »*
- **Le chef de projet qui se prend pour un AE.** Confond autorité de projet et influence d'architecture. *Question : « Quand vous quittez le projet, que reste-t-il de votre influence ? »*

**Pièges d'animation :**

- Ne pas laisser la discussion dériver vers « la politique est sale ». Rappeler que l'influence sans autorité est la compétence centrale de l'AE, pas une compromission.
- Ne pas confondre cette leçon avec un cours de management. Elle est strictement outillée pour l'AE, pas pour le directeur général.
- Insister sur le fait que ces techniques sont des **points de départ**, pas des formules magiques. L'architecte opérationnel les adapte, les improvise, les fait siennes.

**Si profil d'apprenant ≠ novice :** ouvrir sur la tension entre l'AE « pure » (rôle de conseil) et l'AE « politique » (rôle d'influence). Faire expliciter à l'apprenant où il se situe, et quels sont les leviers qu'il n'a pas encore activés.

---

## Ce que le cursus vous demande maintenant

Vous avez maintenant traversé douze leçons techniques — vision, métier, données, applicatif, technique, gouvernance, durabilité. Vous avez acquis les savoirs. Cette treizième leçon vous invite à acquérir le **savoir-faire politique** qui transforme ces savoirs en transformation réelle.

Ouvrez votre dossier d'architecte à une nouvelle page. Préparez, dans les 30 jours :

- La **matrice de Mendelow** de votre propre périmètre, avec une tactique par acteur clé.
- **Trois réponses améliorées** à des objections réelles que vous avez subies.
- Le **récit** d'un atelier où vous avez basculé d'un style d'animation à l'autre en temps réel — et ce que vous en avez appris.

La leçon suivante — *Les Patterns d'Architecture du XXI<sup>e</sup> siècle* — traite des **outils** modernes (Event-Driven, Data Mesh, GenAI, FinOps) que vous pourrez désormais choisir, vendre et implémenter en sachant **pourquoi** ils servent votre stratégie — et **comment** les faire accepter par une organisation réelle.

### Quiz — 18 questions pour valider votre compréhension

Trois séries de six questions. Prenez un crayon, écrivez vos réponses dans l'espace prévu. Score indicatif : 14/18 minimum pour valider la leçon.

#### A — COMPREHENSION

**A1** Pourquoi l'architecture d'entreprise est-elle « 80 % politique » selon le retour des experts ? Que signifie cette affirmation ?

---

**A2** Quels sont les cinq leviers d'influence sans autorité hiérarchique ? En quoi chacun est-il nécessaire ?

---

**A3** Qu'est-ce que la matrice de Mendelow ? Quels sont les quatre quadrants et la tactique associée à chacun ?

---

**A4** Quels sont les quatre styles d'animation d'atelier (directif, persuasif, consultatif, consensuel) ? Quand bascule-t-on de l'un à l'autre ?

---

**A5** Pourquoi la réponse à une objection doit-elle distinguer « posture d'écoute » et « réponse verbale » ? Donnez un exemple concret.

---

**A6** Quelles sont les trois erreurs fatales de posture de l'architecte (usurpation, dogmatisme, arrogance) ? Pourquoi sont-elles fatales ?

---

## B — AUTO-EVALUATION

**B1** Sur ton dernier projet d'architecture, as-tu identifié les acteurs clés avant de modéliser la cible ? Combien t'en avaient échappé ?

---

**B2** Combien d'acteurs dans ton périmètre actuel sont dans le quadrant « pouvoir élevé / intérêt faible » ? Leur as-tu fourni les bons indicateurs ?

---

**B3** Sur tes cinq derniers ateliers, combien de fois as-tu dû basculer de style en temps réel ? Quel a été le déclencheur ?

---

**B4** Combien d'objections types (parmi les sept de la leçon) as-tu réellement entendues dans les trois derniers mois ? Lesquelles as-tu mal traitées ?

---

**B5** T'est-il arrivé de confondre autorité intellectuelle et autorité hiérarchique ? Quel a été le coût de cette confusion ?

---

**B6** Combien de fois as-tu accepté un rôle d'exécution alors que tu devais rester en posture d'influence ? Quel est l'effet sur ta crédibilité ?

---

## C — ENGAGEMENTS A 30/45/60 JOURS

**C1** Construire ma matrice de Mendelow sur mon périmètre d'AE actuel (10-15 acteurs réels, pas des fonctions). (Échéance : J+14.)

---

**C2** Identifier trois objections réelles entendues dans les trois derniers mois et rédiger une réponse améliorée pour chacune. (Échéance : J+21.)

---

**C3** Conduire un atelier-témoign en pratiquant explicitement les quatre styles d'animation et noter les basculements. (Échéance : J+30.)

---

**C4** Identifier un acteur clé « pouvoir faible / intérêt élevé » et lui proposer un échange gagnant-gagnant dans les 30 jours. (Échéance : J+30.)

---

**C5** Documenter trois écarts aux standards que j'ai observés sans les sanctionner, avec leur impact chiffré. (Échéance : J+45.)

---

**C6** Préparer une présentation « decision-ready » sur un sujet stratégique où la décision sera prise dans les 60 jours. (Échéance : J+60.)

---