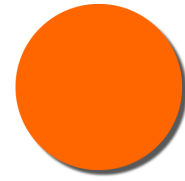


Leçon 6 : L'analyse du jeu des acteurs par la méthode MACTOR (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force)

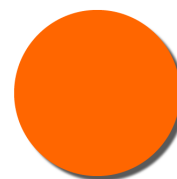
GOMBLEU Kouadi Claude – Médard

Table des matières



Objectifs	3
I - Introduction à la méthode MACTOR	4
II - Les étapes de la méthode MACTOR	5

Objectifs



Amener l'apprenant à avoir une vue générale de la méthode MACTOR utilisée pour l'analyse du jeu des acteurs dans la démarche prospective

Introduction à la méthode MACTOR



Dans une étude prospective, les acteurs du système étudié disposent de plusieurs degrés de liberté qu'ils vont exercer au travers d'actions stratégiques pour parvenir aux buts qu'ils se sont fixés, afin de réaliser leurs projets. L'analyse du jeu des acteurs permet de mettre en évidence la confrontation de leurs projets, l'examen de leurs rapports de force (contraintes et moyens d'action) pour mettre en évidence l'évolution des enjeux stratégiques et poser les questions clés pour l'avenir (issues et conséquences des conflits prévisibles).

Quelques utilisations de la méthode MACTOR :

- Études réalisées pour EDF (jeux des acteurs sur la maîtrise des coûts du nucléaire, du retraitement des combustibles irradiés, etc...)
- Pour la SNCF: jeux des acteurs sur la concurrence entre modes de transport, sur le transport de marchandises etc...
- Pour la DATAR: l'avenir des espaces ruraux
- La méthode MACTOR a été retenue par la cellule de prospective rattachée au Président de la Commission européenne pour analyser les convergences et les divergences entre les Etats membres à l'occasion de la préparation de la conférence intergouvernementale de 1996.

Les étapes de la méthode MACTOR



La méthode MACTOR comprend cinq (5) étapes :

- Constituer la base de connaissances sous la forme de « fiches acteurs » dans lesquelles on définit l'acteur, ses buts, les objectifs poursuivis, ses forces, faiblesses et ses moyens
- Analyser la structure des influences directes et indirectes entre acteurs et évaluer leurs rapports de forces (la matrice MIDI) ;
- Identifier les enjeux et objectifs associés et positionner chaque acteur sur chaque objectif (la matrice 2MAO);
- Repérer les convergences et divergences entre acteurs ;
- Formuler des recommandations stratégiques cohérentes et des questions clés d'avenir.

Etape 1 : Identification des acteurs



La première étape de la construction de la base du jeu consiste en l'identification des principaux acteurs c.-à-d. des acteurs jouant un rôle majeur dans le système étudié.

La représentation du jeu s'effectue au travers de l'identification des acteurs, des enjeux ou champs de bataille et des objectifs associés.

Définition : Qu'est-ce qu'un acteur ?

Un acteur a une identité, un projet et des moyens propres pour les faire aboutir. Pour pouvoir être intégré à une analyse MACTOR, un acteur doit être considéré comme un groupe social ou économique disposant de moyens d'action, organisés dans une stratégie, pour atteindre les buts et les objectifs qu'il s'est fixé.

Exemple

Les consommateurs ne sont pas un acteur ; par contre les associations de consommateurs en sont un.

Il s'agit de s'intéresser aux acteurs, qui de près ou de loin, commandent les variables-clés identifiées préalablement dans l'**analyse structurelle** ou par un travail de groupe sur la base des résultats des ateliers de prospectives.

On construit ensuite un **tableau de stratégie des acteurs** ou des **fiches acteurs**.

Quel nombre d'acteurs prendre en compte ?



Il est nécessaire de s'interroger sur le niveau de détail auquel il faut descendre, qui varie, bien sûr, selon **les objectifs assignés à l'analyse et le temps alloué** pour mener la réflexion.

Il ne s'agit pas de multiplier le nombre d'acteurs au risque quasi-certain de rendre l'analyse du jeu impossible, mais de s'attacher à **retenir les acteurs qui jouent un rôle majeur** dans le jeu.

Souvent, le plus difficile est d'appréhender des acteurs « polymorphes », cas généralement de l'«Etat » dont les acteurs composants peuvent différer dans leurs objectifs, leurs comportements et leur critère de décisions

Par soucis de cohérence, la liste des acteurs doit être consolidée en itérant avec la construction de la liste des enjeux et objectifs à retenir.

Au total, il faut donc trouver un compromis réaliste (représentativité de la liste au regard de la problématique étudiée) et opérationnel (temps disponible).

Remarque

L'expérience montre qu'un nombre d'acteurs compris entre 10 et 20 constitue un compromis réaliste et opérationnel.

EXEMPLE DE LISTE D'ACTEURS « Système Sécurité Alimentaire »

N°	Intitulé long	Intitulé court
1	Le fournisseur	F.
3	La distribution agricole	Distrib Agr
13	Les pouvoirs publics nationaux (ministères)	Pouvoirs publics nationaux
14	Les pouvoirs publics régionaux (services déconcentrés de l'Etat, collectivités locales)	Les pouvoirs publics
16	Les médias	médias
17	Les associations de consommateurs	Assoc con
18	Les associations environnement	Assoc Env

Source : Michel Godet, Manuel de prospective stratégique, Dunod, 2007

Etape 2: définition des acteurs et compréhension de leurs stratégies



La fiche acteur permet d'avoir une bonne compréhension des stratégies de chaque acteur.

FICHE ACTEURS: Les principales rubriques sont : buts et objectifs poursuivis, forces, faiblesses, moyens dont disposent l'acteur,

La mise en évidence des buts et objectifs poursuivis se fait à travers la fiche acteur. Pour mettre en évidence les forces, faiblesses, moyens, il suffit de remplacer dans le tableau, les éléments en colonne.

	De façon générale	Par rapport au thème du jeu des acteurs
Buts et objectifs prévalant ces dernières années		
Buts et objectifs actuels		
Buts et objectifs émergents		

Etape 3: analyse des influences directes entre acteurs

Il ne suffit pas d'être en conflit avec un acteur pour s'opposer à lui, encore faut-il avoir les moyens d'action directs ou indirects de le faire.

Le choix tactique des alliances et des conflits est conditionné par ces moyens. Quelque fois, c'est l'existence d'un rapport de force favorable qui déclenche un conflit.

Le choix tactique devrait donc être guidé par l'analyse des rapports de force au travers de deux matrices: la matrice des influences directes (MID) et la matrice des influences directes et indirectes.

La Matrice des Influences Directes (MID)

Elle constitue une valorisation du tableau des stratégies d'acteurs où l'influence potentielle d'un acteur sur un autre est notée sur une échelle de 0 à 4:

- **4** : l'acteur i peut remettre en cause l'existence de l'acteur j ou est indispensable à son existence;
- **3** : l'acteur i peut remettre en cause les missions de l'acteur j ou est indispensable à ses missions;
- **2** : l'acteur i peut remettre en cause les projets de l'acteur j ou est indispensable à ses projets;
- **1** : l'acteur i peut remettre en cause de façon limitée dans le temps et l'espace les processus opératoires de gestion de l'acteur j ou est indispensable à ses processus opératoires;
- **0** : l'acteur i a peu d'influence sur l'acteur j.

Les acteurs qui obtiennent le score d'influence directe le plus élevé sont les acteurs influents. Ceux qui obtiennent les sommes de dépendances les plus élevés sont les acteurs les plus dépendants.

Matrice des influences directes

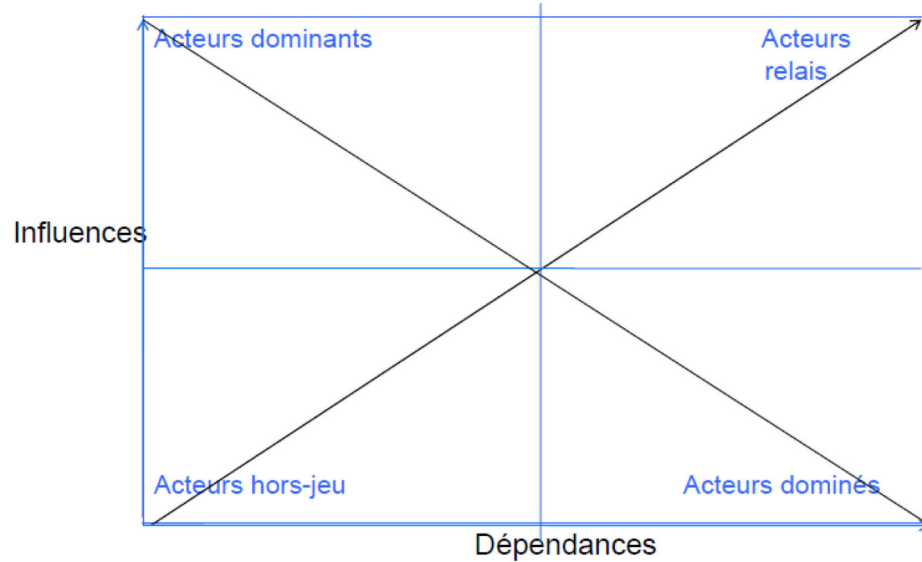
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Influence directe
A1 Constructeurs	0	1	1	3	0	2	7
A2 Compagnies régulières	2	0	3	2	1	1	9
A3 Compagnies Charters	1	2	0	1	1	0	5
A4 Etat	2	3	3	0	3	2	13
A5 Aéroport de Paris	0	2	3	1	0	2	8
A6 Associations de riverains	0	1	1	3	2	0	7
Dépendance directe	5	9	11	10	7	7	49

Exercice : En observant la matrice des influences directes ci-dessus, dites quel est l'acteur le plus influent ? Quel est l'acteur le plus dominé ?

Correction : l'acteur influent est l'État avec un total des influences de 13. L'acteur dominé est l'acteur A 3, les compagnies charters avec une somme des dépendances de 11

Comme dans l'analyse structurelle, le MACTOR permet de présenter les acteurs dans un plan dit plan d'influence/dépendance entre les acteurs.

LE PLAN INFLUENCES/DÉPENDANCE ENTRE ACTEURS



Etape 4: Identification des enjeux et des objectifs associés

Définition : Qu'est-ce qu'un enjeu ?

Un enjeu est un point de passage obligé pour les acteurs, aux issues incertaines et multiples. Il y a donc possibilité de perte ou de gain pour chaque acteur impliqué. D'où le nom d'enjeu («ce qui est enjeu»).

- À un enjeu, peuvent correspondre plusieurs champs de bataille (fronts ou terrains) en fonction notamment des stratégies des acteurs impliqués.
- Exemple: Dans le domaine du transport aérien
 - 1. Définition des avions
 - 2. marché des avions
 - 3. Partage des droits de trafic
 - 4. Marché des vols organisés
 - Bruits et nuisances sonores
- **Une lecture collective et réfléchie des fiches acteur ou du tableau des stratégies d'acteurs met facilement en évidence les enjeux stratégiques. Chacun de ces enjeux (champs de bataille) peut être décliné sous la forme d'un ou plusieurs objectifs précis sur lesquels les acteurs sont alliés, en conflit ou neutres.**
- Les objectifs, ou buts poursuivis par les acteurs autour d'un champ de bataille sont exprimés à l'aide d'un verbe d'action.

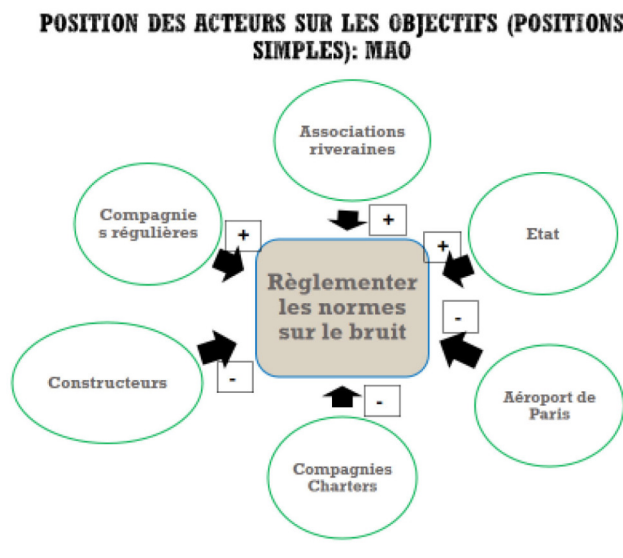
Exemple d'enjeux et les objectifs associés

Enjeux (champ de bataille)	Objectifs associés
E1. Définition des avions	O1 <ul style="list-style-type: none"> • Imposer les caractéristiques des avions • Définir en commun des caractéristiques des avions

E2.marché des avions	O2 <ul style="list-style-type: none"> • Défendre et améliorer les parts de marché des constructeurs nationaux
E3.Partage des droits de trafic	O3 <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir le partage des droits de trafic • Déréglementer partiellement • Déréglement totalement (libre ouverture des lignes nouvelles)
E4.Marché des vols « organisés »	O5 <ul style="list-style-type: none"> • Développer les vols « organisés » • Contrôler les vols « organisés » • Éviter les détournements de trafic
E5 Bruits et nuisances sonores	O6 <ul style="list-style-type: none"> • Réglementer et renforcer autour des aéroports les normes sur le bruit.

Source : Michet Godet, Manuel de prospective stratégique, 2007

Position des acteurs sur les objectifs (positions simples): MAO



+ : l'acteur est favorable à l'objectif

- : l'acteur défavorable à l'objectif

Matrice des positions simples Acteurs x Objectifs: 1 MAO

La matrice de positions simples 1 MAO (ActeursxObjectifs) est remplie en respectant les conventions suivantes:

+1 : acteur i en faveur de l'objectif j

-1: Acteur i opposé à l'objectif j

0: Acteur i neutre vis-à-vis de l'objectif j

	O1	O2	O3	O4	O5	(Σ)
A1 Constructeurs	+1	+1	0	0	+1	3
A2 Compagnies régulières	-1	0	+1	-1	-1	4
A3 Compagnies Charters	-1	0	-1	+1	-1	4
A4 Etat	0	+1	+1	0	+1	3
A5 Aéroport de Paris	-1	0	-1	+1	-1	4
A6 Associations de riverains	0	0	0	0	+1	1
Nombre d'accords ($\Sigma+$)	+1	+2	+2	+2	+3	
Nombre de désaccords ($\Sigma-$)	-3	0	-2	-1	-3	
Nombre de positions	4	2	4	3	6	

Source : Michel Godet, Manuel de prospective stratégique, 200

Tous les (-1) sont des désaccords et tous les (+1) sont les accords. Que ce soit (+1) ou (-1), ce sont les positions des acteurs, par rapport aux objectifs O1, O2, O3, O4, O5. Par exemple, l'acteur A1 Constructeur a 3 positions qui sont des accords.

Exemple

Exercice :

Quels sont les acteurs qui sont favorables à l'objectif 1 (O 1) et l'objectif 4 (O4)

Correction

Acteurs favorables à O1 : Acteur constructeur, Objectif 4 : Acteur A3 :