

L'analyse des stratégies d'acteurs

MACTOR

OUTIL

matériel nécessaire :

- papier
- crayon
- tableur, logiciel

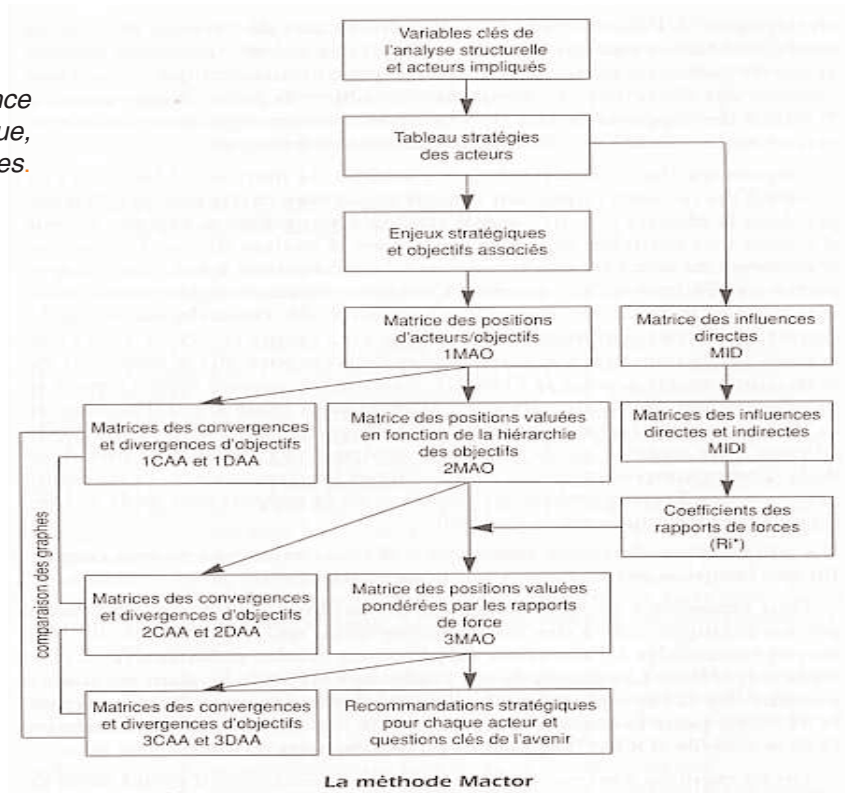


Objectif

- > Cette méthode éclaire les jeux d'alliances et de conflits potentiels entre acteurs et permet de s'interroger sur les possibilités d'évolution des relations entre les différents acteurs...
- > L'analyse des jeux d'acteurs est une étape cruciale pour la construction de la base de réflexion qui permettra par la suite, **la construction de scénarios** : sans cette analyse pointue, les scénarios manquent de pertinence et de cohérence et très souvent, l'analyse des jeux d'acteurs est précédée d'une analyse structurale afin d'identifier les variables clés. (voir la fiche sur l'analyse structurale)
L'objectif de l'utilisation de la méthode MACTOR est donc de fournir à un acteur, une aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliances et de conflits.

Méthodologie - Démarche

l'outil MACTOR requiert une connaissance certaine en mathématique et informatique, notamment pour la construction des matrices.



www.prospective-foresight.com

Michel Godet. *Manuel de prospective stratégique. Tome 2 l'art et la méthode*, 1997, 359 p.

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Méthodologie - Démarche (suite)

L'analyse du jeu des acteurs comprend 8 étapes nécessaires à sa constitution :

1 – Etablir la liste des acteurs.

> Il s'agit de se poser la question suivante : " quels sont les acteurs qui de près ou de loin, commandent les variables clés identifiées dans l'analyse structurelle ? " (le nombre d'acteurs à retenir est en général compris entre 10 et 20.)

2 – Construction du tableau " stratégie des acteurs ".

> Il s'agit d'établir une " carte d'identité " stratégique de chaque acteur (ses finalités, ses objectifs, ses motivations , ses contraintes et moyens d'actions ...).

> Le remplissage du tableau doit faire l'objet d'une réflexion collective, au cours de laquelle, sont mises en commun les informations rassemblées sur les acteurs et leurs relations. Ce tableau se présente sous la forme d'une matrice carrée " acteurs/acteurs " :

Notes

Action sur	Acteur X	Acteur Y	Acteur Z
de			
Acteur X	Finalités, objectifs	Moyens d'action	Moyens d'action
Acteur Y	Moyens d'action	Finalités, objectifs	Moyens d'action
Acteur Z	Moyens d'action	Moyens d'action	Finalités, objectifs

- les cases en diagonale contiennent la finalité et les objectifs de l'acteur

- les autres cases indiquent les moyens d'action dont dispose chaque acteur sur chacun des autres acteurs pour faire aboutir son projet

3 – Identification des enjeux stratégiques et des objectifs associés.

> La lecture du tableau ci-dessus permet d'identifier les enjeux stratégiques, c'est à dire "les champs de bataille" sur lesquels les acteurs vont s'affronter.

4 – Positionner chaque acteur par rapport à chaque objectif et repérer les convergences et divergences simples.

> Etablir une autre matrice carrée " acteurs/objectifs " intitulée 1MAO, qui recense l'attitude de chaque acteur par rapport à chaque objectif en indiquant par un système de notation (+1 pour l'acteur favorable à l'accomplissement de l'objectif ; - 1 s'il est opposé à l'accomplissement de l'objectif et 0 pour indiquer sa neutralité, cf copie d'écran ci après).

> Réalisation ensuite de matrices (dont les résultats peuvent apparaître sous forme de plan ou de graphe) des convergences et des divergences " acteurs x acteurs ".

5 – Hiérarchiser les priorités d'objectifs pour chaque acteur et recenser les tactiques possibles.

> A partir de la 1ère matrice (1MAO), le logiciel MACTOR va évaluer l'intensité du positionnement de chaque acteur en réalisant une 2ème matrice (2MAO) avec un système de notation où la note est d'autant plus élevée que l'acteur est impliqué par l'objectif (notation 0 si l'objectif est peu conséquent ; 1 si l'objectif met en cause ou favorise les processus opératoires ; 2 si l'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur ...)

6 – Evaluation des rapports de force entre acteurs.

> Cette étape consiste à établir des matrices d'influences directes et indirectes (un acteur pouvant agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième). Un plan influence-dépendance est alors construit et l'analyse des rapports de force met en avant les forces et faiblesses de chacun des acteurs. Les indicateurs de rapport de force sont automatiquement effectués par le logiciel.

7 – Intégration des rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs.

8 – Formuler les recommandations stratégiques cohérentes et poser les questions clés pour l'avenir.

> Dans cette dernière étape, il s'agit de formuler les hypothèses sur les tendances, les événements et les ruptures qui vont caractériser l'évolution des rapports de force entre les acteurs.

Exemple *

Présentation succincte du logiciel MACTOR à travers l'analyse de jeu d'acteurs du transport aérien en région parisienne.

Réalisation de la liste des acteurs et des objectifs

The screenshot shows the MACTOR software interface with two main data tables. The top table, 'Liste des acteurs', lists six actors with their long and short titles and descriptions. The bottom table, 'Liste des objectifs', lists five objectives with their long and short titles, a 'Enjeu' (issue) column, and descriptions.

N°	Intitulé long	Intitulé court	Description
1	Constructeurs	Constr.	Description des constructeurs
2	Compagnies Régulières	Cies Régulières	Description des Compagnies Régulières
3	Compagnies Charter	Cies Charter	Description des Compagnies Charter
4	Etat	Etat	Description de l'Etat
5	Aéroport Paris	AP	Description de l'Aéroport Paris
6	Association Riverains	Assoc.Riv.	Description de l'Association des Riverai...

N°	Intitulé long	Intitulé court	Enjeu	Description
1	Caractéristiques Avions	Car_avions	a new topic	Description des Caractéristi...
2	Marché	Marché	a new topic	Description du Marché
3	Droits	Droits	a new topic	Description des Droits
4	Vols Organisés	Vols_Orga	a new topic	Description des Vols Organi...
5	Normes sur le bruit	Normes_Bru	a new topic	Description des Normes sur ...

Réalisation des matrices

The screenshot shows the MACTOR software interface with two matrix windows. The 'Matrice des Influences Directes (MID)' window displays a table of influence values between actors. The 'Matrice des positions valuées (ZMAO)' window displays a table of weighted position values for actors across objectives.

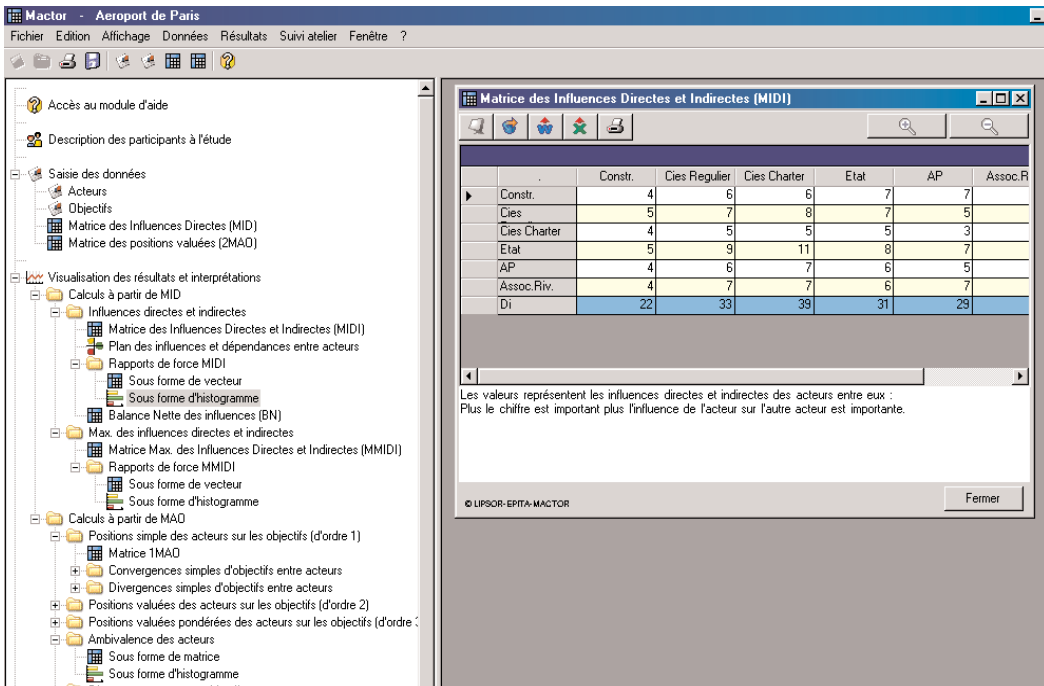
	Constr.	Cies Régulier	Cies Charter	Etat	AP	Assoc.
Constr.	0	1	1	3	0	0
Cies	2	0	3	2	1	1
Cies Charter	1	2	0	1	1	1
Etat	2	3	3	0	3	3
AP	0	2	3	1	0	0
Assoc.Riv.	0	1	1	3	2	2

	Car_avions	Marché	Droits	Vols_Orga	Normes_Bru
Constr.	-2	3	0	0	1
Cies Régulières	-2	0	3	-1	-3
Cies Charter	-1	0	-3	3	-2
Etat	0	3	2	0	1
AP	-1	0	-2	2	-2
Assoc.Riv.	0	0	0	0	3

* Téléchargement du logiciel MACTOR sur <http://www.3ie.org>

Exemple (suite)

Rapports de force entre acteurs : matrice des influences directes et indirectes



Visualisation des divergences entre acteurs

