

Analyse du jeu des acteurs

**Pr Lotfi Bouzaïane
Pr Rim Mouelhi**

Projet de M2PA

Université Virtuelle de Tunis

Analyse du jeu des acteurs

Objectifs de la séquence :

- Initier les étudiants à l'utilisation de la méthode d'analyse du jeu des acteurs pour explorer le futur.
- Faire apprendre aux étudiants comment identifier les acteurs clés du système considéré et comment analyser leurs interactions et leurs convergences et divergences face à plusieurs enjeux.
- A la fin de la séquence, les apprenants prendront aussi connaissance du programme d'analyse du jeu des acteurs MACTOR proposé par M Godet, un outil qui pourra leur servir plus tard dans l'élaboration de leurs mémoires de fin d'étude et de leurs travaux de recherche.

La démarche proposée pour analyser le jeu des acteurs est celle de Michel Godet. Elle consiste à passer par quatre grandes étapes, l'identification des enjeux majeurs du système, l'identification des acteurs, leur hiérarchisation et le positionnement des acteurs par rapport à plusieurs objectifs. Les différentes étapes s'appuieront sur à la fois des techniques quantitatives et des séances de réflexion collective par l'organisation d'ateliers de travail. Un exemple d'illustration simple des différentes étapes d'analyse est présenté et suivi pas à pas tout au long de la séquence. Des questions de réflexion sont proposées après chaque étape. Une maquette de calcul est mise à la disposition des étudiants leur permettant de faire des exercices d'application.

En quoi consiste l'analyse du jeu d'acteurs ?

Qu'est ce qu'un acteur ?

Pourquoi une analyse du jeu des acteurs et à quels niveaux d'une étude prospective intervient elle ?

Comment conduire une telle analyse ? Une démarche pour l'analyse du jeu des acteurs : la méthode MACTOR

Première étape : identification des enjeux

Deuxième étape : identification des acteurs

Troisième étape : hiérarchisation des acteurs

Quatrième étape : Positionnement des acteurs par rapport aux objectifs

En quoi consiste l'analyse du jeu des acteurs ?

Le futur d'un système dépend souvent de la réalisation d'un événement particulier. Celle-ci peut dépendre à son tour de l'évolution de certaines variables. Prenons l'exemple de l'avenir de l'utilisation de l'énergie. La découverte de nouvelles réserves (c'est un évènement majeur) aura une influence sur les prix (une variable influente) qui aura une influence sur l'utilisation de l'énergie (variable dépendante ou intermédiaire). La séquence sur l'analyse des variables a permis d'envisager ce genre de relations et par là comment on peut identifier des avenir possibles.

Prenons maintenant un autre exemple. Le développement de l'enseignement virtuel. On peut analyser le futur de l'enseignement virtuel à l'aide l'étude des variables qui déterminent la dynamique de ce système. Mais on peut avoir aussi un autre éclairage sur cet avenir en s'intéressant aux acteurs du système (les enseignants, les étudiants, les techniciens, etc..) et leurs comportements possibles. En d'autres termes, l'avenir de l'enseignement virtuel serait déterminé par l'attitude des acteurs vis-à-vis de l'évènement : l'intrusion du virtuel dans l'enseignement. Pour une bonne exploration de l'avenir de l'enseignement virtuel, on devrait combiner l'analyse des variables et celle de l'attitude des acteurs. On pourrait ainsi inclure parmi les variables du système certaines variables qui traduisent le comportement possible des acteurs.

Prenons un autre exemple. L'aménagement d'un espace de grande distribution dans une zone urbaine. La question est de savoir si l'avenir connaîtra l'installation de cet espace ou non. On est donc en face de deux avenir possibles. Il y aura à la base une décision qui sera prise concernant cet espace. On peut penser que ce sera à une autorité publique (Etat, mairie, etc..) de prendre cette décision. Ce sera effectivement le cas. Mais si l'on veut explorer ce futur, il faudrait pouvoir *prédire* cette décision. Pour cela, il faudrait que l'on soit capable de comprendre comment cette autorité sera amenée à prendre sa décision. C'est là où l'on se rend compte que plusieurs acteurs (des groupes d'intérêt) vont entrer en jeu pour influencer la décision. On peut comprendre aisément qu'il va y avoir des acteurs avec une plus grande influence que d'autres. On peut comprendre aussi que les acteurs auront des motivations des objectifs et des motivations divergentes ou convergentes face à ce projet. L'analyse du jeu des acteurs permet d'identifier les acteurs, leurs puissances relatives, leurs objectifs et par là leurs attitudes face au projet : soutien, opposition ou neutralité.

Un système étant composé non seulement de variables mais aussi d'acteurs, l'analyse du jeu des acteurs est alors utile et intervient à plusieurs niveaux dans une étude prospective ; ces niveaux seront précisés dans cette séquence. Les étudiants apprendront au terme de la séquence comment identifier les acteurs, comment les hiérarchiser, comment les positionner et étudier leurs convergences ou divergences par rapport à différents objectifs.

Qu'est ce qu'un acteur ?

Les acteurs d'un système sont des groupes homogènes qui jouent un rôle important dans le système par l'intermédiaire des variables qui caractérisent leurs projets et qu'ils contrôlent plus ou moins.

Fabrice Hatem définit un acteur comme suit : « Une personne, un groupe ou un organisme, visant certains objectifs et confronté à certaines contraintes, et qui peut, par ses stratégies et ses moyens d'action, influencer sur le devenir du système étudié »¹.

Michel Godet définit un acteur comme suit : « Un acteur est un groupe homogène ayant des objectifs et des moyens d'action communs et mettant en œuvre une même stratégie et affichant un rapport de force face aux autres acteurs » (Godet).

Autre définition : « Nous appelons acteur, voulant dire acteur pertinent, toute personne, ou groupe de personnes ou entreprise (ou autre organisation), dont les décisions et les actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur, une influence (positive ou négative, selon le cas) sur le devenir de notre entreprise. Cette influence peut être directe ou bien indirecte. Elle peut se manifester au travers d'un événement engendré par l'acteur en question. » (Publications guides : veille)²

Si plusieurs futurs sont possibles celui qui se produira effectivement naîtra de la confrontation des forces humaines inégales corrigées par des tendances lourdes et des contraintes. Chaque acteur dispose d'un projet, de variables de commande et subit un système de contraintes réelles héritées du passé et issues des projets incertains des autres acteurs. L'évolution des rapports de force (des capacités d'influences et d'actions) est comme l'issue d'une bataille, un anti-hasard, c'est-à-dire que la volonté est souvent plus déterminante que les inégalités des contraintes et des forces de départ. Les acteurs peuvent jouer un rôle moteur ou frein de l'évolution d'un système. A titre d'exemple, les acteurs peuvent éviter une crise en procédant à temps aux changements de cap nécessaires, comme ils peuvent résister aux changements de comportement et d'organisation nécessaires et subir la crise.

Un système est un ensemble complexe dans lequel interviennent plusieurs acteurs : Etat (et ses différentes institutions), société civile, entreprises nationales, entreprises multinationales, syndicats, partis politiques, organisations professionnelles, organisations internationales Ces acteurs couvrent un large éventail d'activités et d'interventions. Le succès ou l'échec des projets d'avenir découlera pour une large mesure des relations qui vont se tisser entre ces acteurs, de la confrontation de leurs projets, de leurs rapports de force ainsi que de leurs actions. D'où l'intérêt d'une réflexion sur le jeu des acteurs et de l'étude de leurs convergences et divergences vis à vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs.

« Les réflexions prospectives passent toujours par un travail d'identification et d'analyse des variables et des acteurs déterminants ; s'agissant de ces derniers par une évaluation de leurs marges de manœuvre, de leurs stratégies et de leurs alliances et conflits. L'analyse des jeux des acteurs constitue une tâche essentielle et particulièrement délicate. Cette difficulté provient en effet de la pluralité des acteurs, de leurs pouvoirs respectifs et des rapports qu'ils

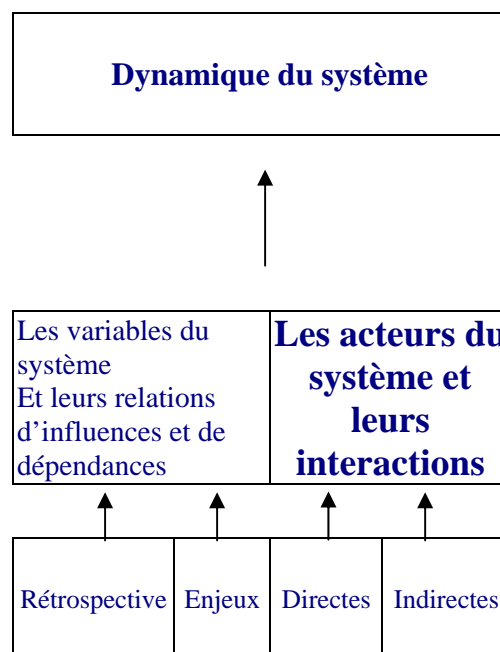
¹ La prospective : pratiques et méthodes, Fabrice Hatem, Economica, 1993.

² "Guide, veille", document Internet : <http://www.sup.adc.education.fr/bib/Publ/Guides/veille/1-ciblage.htm>

entretiennent selon un mode souvent plus complexe que la simple relation de consensus et de conflit. » (Christian Schmidt, 1999³)

D'une manière plus formalisée, en prospective on s'intéresse à un système qui se présente comme le résultat combiné des actions de plusieurs agents identifiés dès le début, c'est à dire un système plus ou moins complexe d'interactions entre des acteurs (supposés rationnels) qui, par leurs anticipations et leurs choix, aboutiront à des états finaux, des solutions possibles ou des futurs possibles. La connaissance des objectifs poursuivis par chaque acteur et les moyens dont il dispose pour les satisfaire sont nécessaires pour caractériser le jeu. Des informations sont alors nécessaires sur chacun des acteurs, ainsi que sur l'environnement dans lequel il opère et sur les mécanismes d'interaction entre acteurs. La résolution du problème posé par l'interaction des décisions des acteurs, faisant intervenir les variables qu'ils contrôlent, devrait mener à plusieurs résultats possibles, plusieurs solutions au jeu d'acteurs. Il s'agit des avenir logiquement possibles présentés sous forme de scénarios.

La dynamique du système



Question de réflexion 1 : Déterminer une liste d'une demi douzaine d'acteurs intervenant et commandant l'avenir du système éducatif d'un pays de votre choix.

³ « Prospective et théorie des jeux », futuribles, avril 1999.

Pourquoi une analyse du jeu des acteurs et à quels niveaux d'une étude prospective intervient elle ?

L'analyse du jeu des acteurs permet, entre autres, d'établir un classement qui met en relief les acteurs ainsi que les enjeux les plus importants dans l'exploration du futur. La définition des scénarios pour l'avenir doit s'appuyer sur une bonne connaissance des objectifs des différents acteurs et des moyens qu'ils veulent ou peuvent mobiliser pour atteindre ces objectifs.

Le jeu des acteurs intervient doublement dans une analyse prospective :

D'abord d'une manière classique avant la confection des scénarios sachant que les acteurs ont des degrés de liberté et peuvent commander selon plusieurs hypothèses les principales variables, le futur dépend alors du jeu d'acteurs, d'où l'importance de comprendre ce jeu avant même de construire les scénarios. Les scénarios doivent intégrer des hypothèses, pour l'horizon étudié, sur l'évolution des stratégies d'acteurs, sur l'évolution du jeu d'acteurs selon ses différentes composantes : nouveaux acteurs, nouvelles possibilités et nouvelles stratégies, nouveaux objectifs.

Ensuite, le jeu des acteurs, selon les intérêts de chacun et ses moyens d'action, peut intervenir à un deuxième niveau dans une analyse prospective en termes de résistance ou de mobilisation pour un futur donné (pour un scénario donné). Parmi les scénarios élaborés dans une étude prospective, il en est peut être qui favorisent certains acteurs au détriment d'autres. Le prospectiviste peut privilégier ou préconiser des configurations données de l'espace du possible en raison de critères particuliers : économique, technique, mais aussi en raison d'une forte mobilisation des acteurs clés pour ces configurations. L'espace morphologique défini par l'éventail des futurs possibles peut être ainsi réduit à un sous espace de solutions utiles et réalisables. Ce type d'analyse permet de distinguer les futurs socialement possibles (stables), ceux qui mobilisent un grand nombre d'acteurs mais surtout les acteurs les plus puissants, des futurs correspondants à des états sociaux instables en raison de la résistance à laquelle ils font face de la part des acteurs clés du système.

L'analyse du jeu des acteurs peut être utilisée en dehors d'études prospectives et pour d'autres fins, par exemple pour l'analyse d'une situation stratégique donnée.

Comment conduire une analyse du jeu des acteurs ?

Une démarche pour l'analyse du jeu des acteurs : la méthode MACTOR

La méthode MACTOR mise au point par M. Godet et présentée en 1990 est tout à fait appropriée pour ce type d'analyse portant sur le jeu des acteurs. Simple dans sa mise en œuvre, elle constitue un outil intéressant d'aide à la réflexion prospective. Cette méthode cherche à visualiser, autour d'un ensemble d'objectifs, les alliances et conflits entre acteurs, tout en considérant leurs rapports de force (F. Hatem). Elle s'articule autour de plusieurs étapes que nous essayons d'explicitier et d'illustrer ici par un exemple simple mais incomplet tout en préparant le terrain à une application complète :

Première étape : identification des enjeux et des objectifs

Elle Consiste à identifier les dimensions du problème et à rechercher les enjeux majeurs, les questions clés, les champs de bataille, les défis, les menaces, les opportunités du système ainsi que les objectifs poursuivis pour chaque enjeu.

L'analyse rétrospective, l'analyse structurelle, les ateliers de prospective ainsi que les groupes de discussion ont permis jusque là de mettre en évidence les grandes caractéristiques du système et d'en identifier les enjeux majeurs. Pour plus de détails sur cette question, il faut revenir à la séquence 4 sur l'étude de la dynamique du système. Les questions clés et pertinentes pour l'avenir du système, les enjeux majeurs (les changements réglementaires, technologiques, économiques et sociaux autour desquels l'avenir du système va se nouer), sont ainsi dégagées. Les objectifs poursuivis pour chaque enjeu sont aussi identifiés. Un enjeu peut être décliné en plusieurs objectifs. Les acteurs vont par la suite se positionner par rapport à une série d'objectifs, et confronter leurs projets ; leurs objectifs peuvent être convergents ou divergents.

Cette étape doit se terminer par la mise en place et la finalisation d'une liste d'objectifs poursuivis par les acteurs. Les objectifs doivent être exprimés d'une façon claire et précise pour permettre, dans l'étape suivante, de positionner les acteurs sur les différents objectifs selon qu'ils sont favorables ou défavorables vis-à-vis des différents objectifs. Le nombre d'objectifs retenus ne devrait pas dépasser la trentaine, sinon l'analyse se compliquerait et serait pauvre en enseignement.

A titre d'exemple, si on suppose que l'on s'intéresse à l'avenir d'une Nation, on peut considérer quelques enjeux auxquels fait face cette nation et en déduire quelques objectifs poursuivis :

Enjeux	Objectifs associés
I. Compétitivité de l'économie nationale	<p>O1. Gagner en compétitivité.</p> <p>O2. Se positionner sur les marchés étrangers.</p> <p>O3. Limiter le déficit commercial.</p> <p>O4. Sauver des activités et créer de la richesse.</p> <p>O5. Croître d'une manière soutenable</p> <p>O6. Créer de l'emploi.</p> <p>.....</p>
II. Enjeux institutionnels	<p>O7. Assurer l'efficacité et l'efficience de l'Etat et de ses institutions</p> <p>O8. Assurer un rôle moteur des institutions dans la compétition internationale</p> <p>O9. Assurer une bonne gouvernance</p> <p>O10. Renforcer la société civile</p> <p>O11. Renforcer la décentralisation et l'ouverture.</p> <p>O12. Gérer d'une manière efficace les crises.</p>
III. Enjeux technologiques etc.	<p>O13. Maîtriser les nouvelles technologies</p> <p>O14. Anticiper les changements technologiques</p>

Question de réflexion 2 : Identifier les principaux enjeux auxquels fait face le système éducatif du pays de votre choix et en déduire les objectifs associés.

Deuxième étape : identification des acteurs

Il s'agit dans cette étape d'identifier les principaux acteurs concernés par les enjeux déjà retenus et d'évaluer leurs rapports de force. Le rapport de force d'un acteur est une mesure de ses capacités d'influence et d'imposition de ses priorités sur les autres acteurs. Nous considérons les acteurs clés, ceux qui peuvent influencer ou commander, directement ou indirectement, les évolutions des variables clés (issues de l'analyse structurelle). L'identification des acteurs peut s'opérer dans le cadre d'ateliers de travail et de groupes de discussion réunissant plusieurs spécialités. La principale question posée à ce niveau est la suivante : **Quels sont les acteurs qui commandent de loin ou de près l'évolution des principales composantes du système considéré ?** Au bout de quelques tours de table, un certain nombre d'acteurs va se dégager.

Suite de l'exemple : futurs d'une Nation

A titre illustratif, on peut reprendre l'exemple de l'analyse des futurs d'une nation et retenir la liste d'acteurs suivants :

Liste d'acteurs⁴ : Etat, Entreprises nationales (EN), Entreprises multinationales (EM), Syndicat, Organismes internationaux (OI), ...

D'une manière générale, le nombre d'acteurs retenus ne doit pas dépasser la vingtaine pour ne pas rendre l'analyse lourde et pauvre en enseignements.

Par ailleurs, la liste ne doit pas omettre les acteurs qui n'ont peut être pas beaucoup de poids à l'état actuel des choses mais qui seront influents dans l'avenir, il s'agit des acteurs potentiels.

Un acteur potentiel est intéressant en ce sens qu'il pourrait devenir un acteur effectif très rapidement.

L'identification des principaux acteurs doit être accompagnée d'une étude individuelle de chacun d'eux. Il s'agit d'établir une fiche acteur pour chacun dans laquelle il est question de préciser la définition de chaque acteur, des informations sur ses finalités et ses objectifs, ses projets en développement et en maturation, les contraintes internes et externes auxquelles il est confronté et aussi les moyens d'action réels dont il dispose.

Par exemple **l'Etat en tant qu'acteur** : regroupe l'ensemble des structures publiques, les différents ministères et d'autres organismes publics. Il a un rôle de régulation s'exerçant à travers un cadre législatif et réglementaire et des moyens d'aides aux différents secteurs par le biais de subventions. **Ses moyens d'action** sont alors réglementaires et financiers. **Ses priorités** portent sur la préservation de la souveraineté nationale, du développement et de la cohésion sociale.

Question de réflexion 3 : Etablir une fiche pour chacun des acteurs déjà identifiés dans la question de réflexion 1. Indiquer dans cette fiche *i)* le nom de l'acteur et définition ainsi que *ii)* ses priorités et *iii)* ses moyens d'action.

⁴ Il s'agit là d'un niveau très agrégé se référant aux grands ensembles d'acteurs. La même analyse peut être menée à un niveau désagrégé en procédant à un découpage plus fin des différents ensembles d'acteurs.

Troisième étape : hiérarchisation des acteurs

Une fois les fiches acteurs établies, on cherche à évaluer les rapports de force en mesurant la capacité d'influence de chaque acteur sur chacun des autres. L'hiérarchisation des acteurs vise l'analyse des relations d'alliances ou de conflits entre les acteurs et l'établissement d'un ordre d'importance dans leurs rôles de commandants de l'avenir du système. En effet les acteurs ne sont pas aussi puissants les uns que les autres et n'ont pas la même capacité à imposer leurs priorités.

Pour élaborer ce type d'hiérarchisation, nous pouvons suivre l'approche de M.Godet qui consiste à construire une matrice d'influences directes dans laquelle sont évaluées, les influences et les dépendances entre chaque couple d'acteurs. Cette approche ressemble beaucoup à celle que nous avons utilisée pour la hiérarchisation des variables dans le cadre de l'analyse structurelle. Le remplissage de la matrice d'impacts directs entre acteurs peut se faire de la manière suivante :

- 0** : lorsque l'acteur **i** a peu d'influence sur l'acteur **j**.
- 1** : lorsque l'acteur **i** peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de **j**.
- 2** : lorsque **i** peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de **j**.
- 3** : lorsque **i** peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de **j**.
- 4** : lorsque **i** peut remettre en cause l'existence de l'acteur **j** dans son existence (**i** est alors indispensable à l'existence de **j**).

Suite de l'exemple : les futurs d'une Nation

Nous nous contenterons ici de 5 acteurs pour rendre l'analyse simple et claire à ce niveau :

Matrice d'influences directes entre acteurs (Acteur x Acteur)

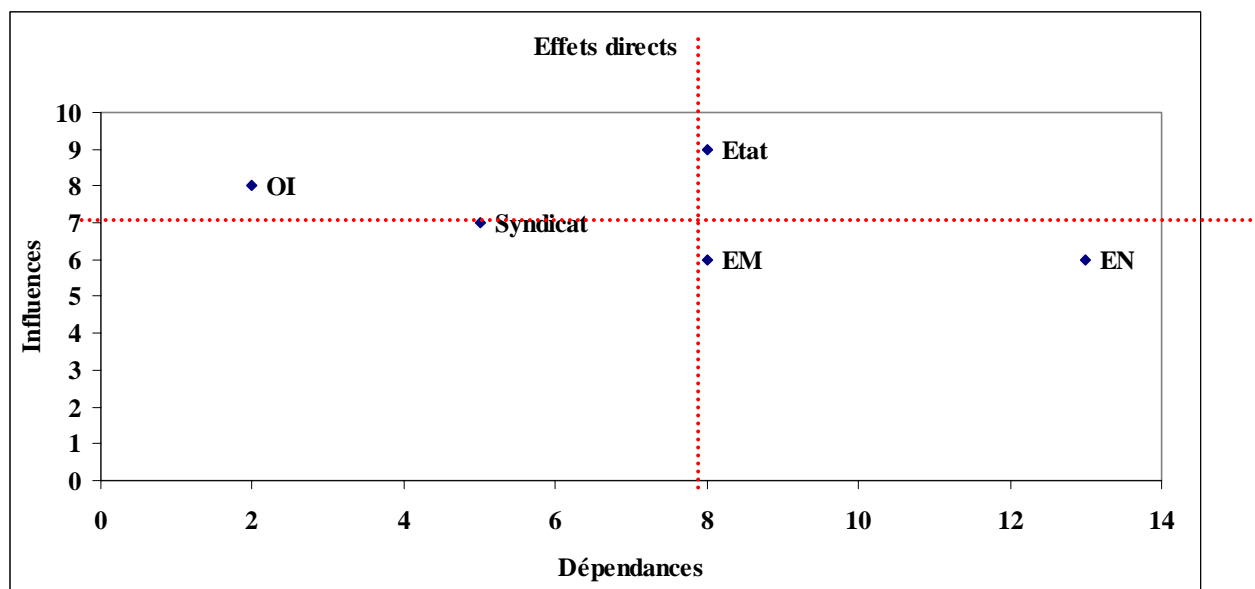
Acteurs	Etat	EN	EM	Syndicat	OI	Influences Directes (Σ)
Etat	0	4	2	2	1	9
EN	2	0	2	2	0	6
EM	1	3	0	1	1	6
Syndicat	2	3	2	0	0	7
OI	3	3	2	0	0	8
Dépendances directes (Σ)	8	13	8	3	2	

Ce tableau est déjà révélateur des rapports de force, le relevé des sommes d'influence en ligne et en colonne montre que l'Etat est l'acteur le plus influent tout en étant parmi les plus

soumis à l'influence des autres⁵ après les entreprises nationales. Tandis que les entreprises nationales ainsi que les multinationales ont une influence relativement limitée, elles ne peuvent remettre en cause les intérêts des autres acteurs.

A partir de là, on peut dresser un classement afin de visualiser les acteurs qui sont les plus influents et ceux qui sont les plus dépendants.

Il peut être aussi éclairant d'utiliser une représentation graphique de ces résultats sur un plan représentant les influences et les dépendances entre les acteurs. Chaque acteur est représenté par un point dont les coordonnées sont son classement par dépendance croissante et son classement par influence croissante. On obtient ainsi un nuage de points dans le plan influence dépendance. On peut de cette façon répartir les acteurs selon leur position dans le plan en divisant celui-ci en quatre quartiers. On obtient ainsi un classement des acteurs en fonction du rôle qu'ils jouent dans le système (on partage les quadrants à l'aide d'axes correspondants à la médiane- traits en rouge sur le graphique-⁶) :



Ce plan apporte une visualisation des positions relatives et permet d'effectuer une typologie des acteurs. Il se décompose en quatre cadrans faisant apparaître quatre catégories d'acteurs :

- **Acteurs dominants** (Nord-ouest) : ils disposent d'une influence forte sur les autres sans être eux-mêmes fortement influencés ; OI et Syndicat ici.
- **Acteurs dominés** (Sud-Est) : fortement influencés par les autres et disposent de peu de pouvoir. EM et EN ici.
- **Acteurs relais** (Nord-Est) : à la fois fortement influents et fortement dépendants. Cela signifie qu'ils disposent de moyens d'action pour mener à bien leurs projets mais sont également sous l'influence des actions que déploient sur eux les autres. Etat ici.
- **Acteurs autonomes** (Sud-Ouest) : à la fois faiblement influents et faiblement dépendants.

⁵ Pour examiner les influences à la fois directes et indirectes on peut élever la matrice au carré et à des ordres supérieurs.

⁶ On peut utiliser aussi la moyenne des scores d'influence et dépendances ou tout autre indicateur de dispersion centrale.

Au-delà des rapports de force directs, un acteur peut agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième. Si un acteur i influence directement un acteur j et si j influence directement un troisième acteur k , alors i a de l'influence indirecte (via j) sur k . Pour examiner les influences à la fois directes et indirectes on peut élever la matrice au carré et à des ordres supérieurs. Ceci permet d'identifier les rapports de force directs et indirects (la somme) entre acteurs. La prise en compte des relations indirectes pourrait changer le classement des acteurs en termes de rapport de force obtenu par la considération des seules relations directes. Il est intéressant de faire une comparaison entre les typologies des acteurs obtenues en tenant compte des relations directes et celles obtenues après prise en compte des relations directes et indirectes à la fois. Certains acteurs peuvent changer de statut une fois qu'on tient compte de l'ensemble des impacts directs et indirects. Par exemple un acteur autonome selon la typologie obtenue par l'analyse des impacts directs peut devenir dominant selon la typologie obtenue par l'analyse de l'ensemble des impacts directs et indirects.

Cette technique est très semblable à l'analyse structurelle présentée dans la séquence 4 comme outil de choix des variables essentielles dans la détermination des futurs possibles du système. Ici, il s'agit plutôt de choix des acteurs clés pour l'avenir du système.

Un classeur Excel est mis à la disposition des étudiants pour le traitement d'un exemple d'hierarchisation des acteurs et la visualisation de certains résultats. Il suffit de télécharger le classeur [« maquette hiérarchisation des acteurs »](#) et de mener l'exercice en utilisant les indications sur la feuille du mode d'emploi.

Question de réflexion 4 : Remplir une matrice d'influences directes entre les acteurs du système éducatif (identifiés plus haut) et en déduire une typologie acteurs. Utiliser pour cela la maquette Excel « maquette hiérarchisation des acteurs » mise à votre disposition.

Quatrième étape : Positionnement des acteurs par rapport aux objectifs

Cette étape permet l'identification des questions clés pour l'avenir du système, ainsi que les objectifs qui vont conditionner les règles du jeu du futur. Ce sont les objectifs qui concernent un grand nombre d'acteurs. Elle permet aussi de repérer les convergences et les divergences des acteurs sur les différents objectifs. Ce qui permet d'identifier les objectifs consensuels et les objectifs conflictuels, ceux qui donnent lieu à des oppositions d'intérêts et à des confrontations entre les acteurs.

Le positionnement des acteurs par rapport aux objectifs permet aussi d'évaluer le degré d'implication des acteurs sur les différents objectifs en précisant l'importance des positions favorables et défavorables pour chaque objectif. Les acteurs les plus impliqués ou les plus engagés dans le jeu sont ceux qui sont concernés par un grand nombre d'objectifs.

La technique consiste à remplir une deuxième matrice (acteurs x objectifs). Les différentes cases de la matrice sont remplies de la manière suivante :

- + 1 lorsque l'acteur **i** est favorable à l'objectif **j**
- 1 lorsque l'acteur **i** est opposé à l'objectif **j**
- 0 lorsque l'acteur **i** est neutre vis-à-vis de l'objectif **j**

Le remplissage de cette matrice est à faire dans le cadre d'un atelier de travail regroupant des experts ainsi que des acteurs internes au système exploré. Le remplissage de cette matrice est une opération lourde qui peut durer plusieurs journées (2 à 3 jours de remplissage ou parfois même plus, tout dépend du nombre d'acteurs et d'objectifs retenus). Toutefois, elle donne lieu à des débats au sein de l'équipe, débats qui peuvent se prolonger mais qui ne sont pas inutiles dans la mesure où ils permettent de mieux comprendre le fonctionnement du système et de faire un échange d'idées instructif.

Suite de l'exemple : les futurs d'une nation

Une matrice (acteurs x objectifs) peut être ainsi établie, nous nous contentons ici de 4 objectifs pour rendre l'analyse claire.

Liste des objectifs

- O1.** Gagner en compétitivité.
- O2.** Se positionner sur les marchés étrangers.
- O3.** Limiter le déficit commercial.
- O4.** Sauver des activités et créer de la richesse

Matrice Acteurs x Objectifs

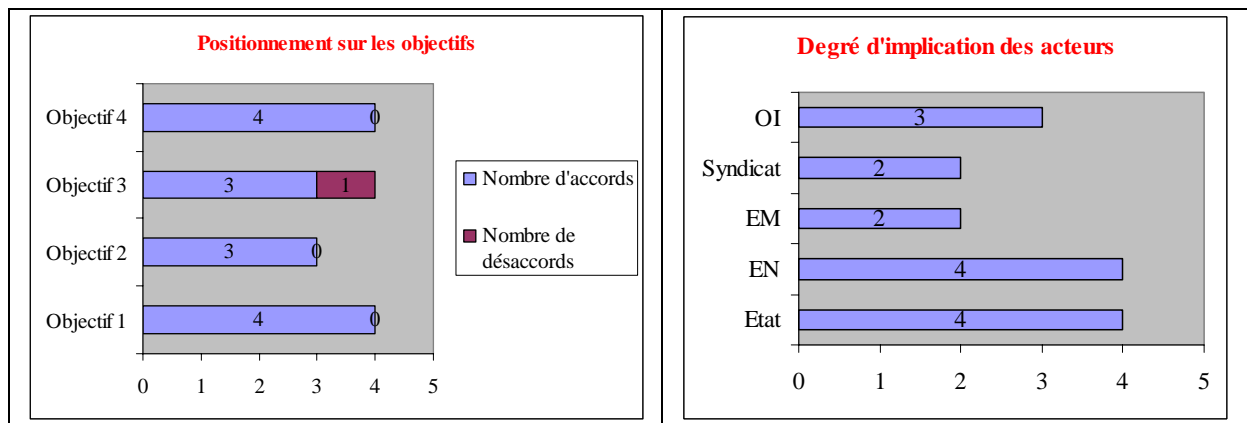
	O1	O2	O3	O4	Nombre de positions
Etat	+1	+1	+1	+1	4
EN	+1	+1	+1	+1	4
EM	+1	0	-1	0	2
Syndicat	0	+1	0	+1	2
OI	+1	0	+1	+1	3
Nombre d'accords (+)	+4	+3	+3	+4	
Nombre de désaccords (-)	0	0	-1	0	
Nombre de positions	4	3	5	4	

La matrice de positionnement des acteurs sur les objectifs est riche en enseignement. Elle permet de dégager le degré d'implication de chaque acteur sur les différents objectifs : il suffit pour cela de prendre la somme ligne par ligne (c'est-à-dire acteur par acteur). Les acteurs les plus impliqués, les plus engagés dans ce jeu, ceux qui sont concernés par un grand nombre d'objectifs, sont : l'Etat et les entreprises nationales, le futur les concerne de très près. L'acteur « Etat » est concerné par les 4 objectifs considérés et donc très impliqués dans ce jeu ; c'est pareil pour les entreprises nationales (EN). Par contre l'acteur « entreprises multinationales » est très peu impliqué dans ce jeu, il n'est positionné que sur deux objectifs.

Les sommes colonne par colonne permettent de dégager les objectifs qui concernent le plus grand nombre d'acteurs et sont déterminants du futur du système ainsi que ceux qui sont secondaires.

L'examen des sommes de positionnements des acteurs (la dernière colonne) permet de voir que tous les acteurs sont concernés par les différents objectifs, ils sont positionnés sur au moins 2 champs de bataille (parmi 4). Cet exemple ne fait pas ressortir beaucoup d'objectifs conflictuels, il s'agit plutôt d'objectifs consensuels, il n'y a pas d'objectifs qui divisent les acteurs (entre ceux qui sont en faveur et ceux qui sont opposés à ces objectifs), à part l'objectif O3. Le nombre de positionnements en ligne (la dernière ligne) fait ressortir les objectifs les plus mobilisateurs, ceux qui mobilisent le plus d'acteurs, O3, O1 et O4 dans notre exemple. Le graphique suivant visualise bien l'implication des acteurs sur les différents objectifs tout en précisant le nombre d'accords et de désaccords.

Pour chaque couple d'acteurs, il est intéressant aussi de préciser le nombre de convergences et de divergences sur l'ensemble des objectifs. Ce nombre est visible dans la matrice acteurs x objectifs. A titre illustratif, l'Etat et les EN ont la même position sur les 4 objectifs considérés ; 4 est alors le nombre de convergence et 0 est le nombre de divergences entre Etat et entreprises nationales.



Dans le cas général on peut relever des alliés potentiels sur plusieurs objectifs, ou une absence d'objectifs communs entre quelques autres acteurs. On peut aussi relever le conflit d'un acteur avec les autres sur tel ou tel objectif alors qu'il peut être leur allié sur d'autres objectifs.

Pour des tableaux plus importants avec beaucoup plus d'acteurs et d'objectifs on peut faire appel au programme MACTOR, mis au point par Michel Godet et le LIPSOR disponible et téléchargeable à l'adresse suivante : (<http://www.cnam.fr/lipsor/>). Les données d'entrée, nécessaires au fonctionnement de ce programme, proviennent du remplissage des deux matrices (acteurs x acteurs) et (acteurs x objectifs). Le programme effectue l'ensemble des calculs matriciels et affiche plusieurs pages de résultats : les classements en terme d'influences - dépendances, le nombre de convergences- divergences, le degré d'implication des différents acteurs, les rapports de force ; ces résultats sont souvent illustrés par des graphiques riches d'enseignements. Cependant, il ne faut pas se perdre dans la masse d'information et de résultats fournis par MACTOR, il faut savoir exploiter les résultats les plus intéressants et savoir en faire une lecture intelligente et en tirer des enseignements riches.

L'application de la méthode MACTOR peut donner lieu à des résultats non conformes aux intuitions, parfois même surprenants, auxquels cas il faut revenir sur le remplissage des matrices, la sélection des acteurs et la formulation des objectifs. Il s'agit peut être d'une mauvaise utilisation de la méthode.

Nous rappelons ici que les méthodes restent des outils d'aide à la réflexion. L'utilisation de la méthode MACTOR ou autres nécessite une capacité d'analyse importante sans laquelle les méthodes masqueraient les vraies questions et conduiraient à des controverses.

A la fin de la phase d'analyse du jeu des acteurs, on doit avoir identifié un certain nombre d'acteurs clés, qu'il faut suivre de près (leurs projets et leurs priorités), et de questions décisives pour l'avenir. La construction ou/et la réalisation d'un scénario quelconque dépend des stratégies de ces acteurs et de leurs priorités. La probabilité de réalisation de chacun des scénarios possibles est une fonction croissante du degré de mobilisation des acteurs clés pour ce scénario. Par ailleurs, l'analyse prospective et plus précisément les scénarios auxquels elle donnera lieu doivent absolument intégrer des hypothèses pour l'horizon étudié sur l'évolution des rapports de force, des alliances et des conflits entre les différents acteurs ainsi que sur les objectifs les plus mobilisateurs : des hypothèses de tendances ou de ruptures. Le futur du système dépend dans une large mesure de la stratégie des acteurs qui sont impliqués directement ou indirectement dans le processus de développement.

Un classeur Excel est mis à la disposition des étudiants pour le traitement d'exercices sur l'implication des acteurs et sur leur positionnement par rapport à ces objectifs est disponible. Il suffit de télécharger le classeur [Acteurs-objectifs](#) et de mener l'exercice en utilisant les indications sur la feuille du mode d'emploi.

Pour en savoir plus sur les différentes étapes de la méthode MACTOR et l'organisation d'atelier de travail voir : www.cnam.fr/lipsor/cours/data

Question de réflexion 5 : Accéder au programme MACTOR et procéder au remplissage des deux matrices (acteurs x acteurs) et (acteurs x objectifs) (toujours relatif au système éducatif du pays de votre choix). Une note sera rédigée à la fin pour présenter et interpréter les principaux résultats obtenus.

Bibliographie

Godet Michel, Manuel de prospective stratégique, Tome 1 : une indisciplin e intellectuelle. Tome 2 : L'art et la méthode, Paris, Dunod, 1997.

Godet Michel et al, « La boîte à outils de prospective stratégique », 2003.

Hatem Fabrice, Cazes Bernard et Roubelat Fabrice, « La prospective, pratiques et méthodes », Economica, 1993.

Porcheron Eric, « Le E-Book, incertitudes et perspectives d'avenir », Travaux de recherches de prospective, 2002.

Ressources Internet : www.cnam.fr/lipsor/lips/cours/data , pour en savoir plus sur le déroulement des différentes étapes de la méthode MACTOR