

# **Note de synthèse de Prospective et stratégie des organisations C1**

KAMEL DJEDJIK  
Juin 2003

18  
✓

## **LE JEU D'ACTEURS DES ALICAMENTS PAR LA METHODE MACTOR**

---

### *PLAN DU DOCUMENT*

Partie I : Démarche, principes et principaux résultats

I] Démarche suivie

- 1- Objectif poursuivi
- 2- Intérêts du recours à cette méthode
- 3- Déroulement

II] Principes de l'outil

III] Principaux résultats

- 1- Principales données collectées
- 2- Interprétation des résultats

Partie II : Critiques personnelles de la méthode Mactor

---

**LG**

**LIP**

**1**

## Partie I : Démarche, principes et principaux résultats

### I] Démarche suivie

#### 1- Objectif poursuivi

Notre groupe de travail composé de 11 personnes avait pour objectif principal de mener une réflexion prospective sur le sujet des alicaments ; nous avons cherchés à répondre à la question suivante : quels futurs possibles pour les alicaments ?

Nous avons utilisés la méthode Mactor (analyse des stratégies d'acteurs) afin d'atteindre notre objectif.

#### 2- Intérêts du recours à cette méthode

Les alicaments représentent un secteur émergent, les variables clés du système formé par l'objet de notre étude dépendent, de surcroît et pour la plupart d'entre elles, du jeu des acteurs. Concernant les variables du contexte général, nous pouvions plus ou moins aisément formuler des hypothèses d'évolution. Mais pour les éléments du contexte local dépendant d'acteurs, nous ne pouvions les formuler qu'après l'analyse des jeux d'acteurs. Qui plus est, les affrontements entre les différentes positions des acteurs sont forts. D'où l'intérêt d'utiliser Mactor.

#### 3- Déroulement

L'ensemble de la démarche s'est déroulé autour de 8 séances de 3 heures, du 10 mars au 19 mai. Etait nommé lors de chaque séance un animateur chargé d'atteindre les objectifs de ladite séance, et un secrétaire chargé de rédiger et d'émettre par email les comptes rendu de travaux. Tous ont contribué à prendre ces responsabilités.

Date	Séance	Objectifs	Déroulement
10 mars	Atelier <i>Anticiper les changements et les inerties</i>	- Lister les changements technologiques, sociaux ... qui affecteront à l'horizon 2010 la filière des alicaments ; - Lister les changements pressentis, souhaités et redoutés par chacun des acteurs ; - Repérer les inerties	Etape 1 : recenser les changements et les inerties possibles de façon orientée (réflexion individuelle) ; Etape 2 : recueillir et organiser les idées grâce à plusieurs tours de table (réflexion collective).
18 mars	Atelier <i>Chasser les idées reçues</i>	- Dégager les 5 à 10 principaux changements ou inerties (suite et fin de la séance précédente) ; - Chasser les idées reçues	1. Suite et fin de la séance précédente : calcul du nombre de droits de vote, vote individuel et classement final des principaux changements ou inerties ; 2. Individuellement, puis collectivement, lister les idées reçues pour chaque acteur recensé.
24 mars	Etablissement de la liste des acteurs	Etablir la liste des acteurs pour Mactor	A partir des 2 séances précédentes : 1. Identifier les enjeux influencés principalement par des acteurs ; 2. Pour chacun de ces enjeux, établir une liste des acteurs exerçant une influence significative sur l'enjeu concerné ; 3. Rassembler dans une liste commune l'ensemble des acteurs repérés ; 4. Agréger les acteurs par groupe représentatif.
31 mars	Etablissement des fiches acteur	Bien identifier les acteurs lister lors de la précédente séance	A partir de la liste des acteurs : 1. Identifier les acteurs manquants ; 2. Définir chaque acteur ; 3. Elaborer la fiche acteur.
28 avril	Révision des fiches acteur	Etablir une définition claire des acteurs du jeu	Vérification des définitions de chacun des acteurs du jeu.
5 mai	Etablissement de la liste des	Etablir la liste des objectifs à partir des principaux enjeux	1. Mise au point de l'ensemble des enjeux repérés pour chaque acteur ;

	objectifs	sélectionnés	2. Etablissement de la liste brute des objectifs selon les acteurs (3/acteurs).
12 mai	Objectifs par champ de bataille	Etablir la liste des objectifs selon les champs de bataille	1. Revue des objectifs par acteur ; 2. Repérage des champs de bataille ; 3. Etablir la liste des objectifs selon les champs de bataille.
19 mai	Champs de bataille et objectifs associés	Etablir la liste définitive des objectifs selon les champs de bataille	1. Discussion générale sur la pertinence des différents objectifs identifiés par champ de bataille ; 2. Définition d'une nouvelle liste d'objectifs.

## II] Principes de l'outil

La méthode d'analyse des jeux d'acteurs (Mactor) cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. A partir de cette analyse, l'objectif est de fournir à un acteur une aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliances et de conflits.

La méthode se déroule en 7 phases :

1. Construction du tableau *Stratégies des acteurs* ;
2. Identification des enjeux stratégiques et des objectifs associés ;
3. Positionnement des acteurs sur les objectifs et repérage des convergences et divergences ;
4. Hiérarchisation pour chaque acteur ses priorités d'objectifs ;
5. Evaluation des rapports de force ;
6. Intégration des rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs ;
7. Formulation des recommandations stratégiques et des questions clés de l'avenir.

## III] Principaux résultats

### 1- Principales données collectées

Nous avons collectés les données suivantes :

- « La base<sup>1</sup> » : changements et inerties liés au système, idées reçues, rétrospective, ... ;
- Tableau *Stratégie des acteurs* (liste des acteurs du jeu, fiches acteurs détaillées<sup>2</sup>, remplissage) ;
- Tableau Acteurs/Objectifs (liste des enjeux et objectifs associés, remplissage).

### 2- Interprétation des résultats

Compte tenu des travaux préparatoires, en particulier des 2 principaux inputs que sont les matrices acteurs/acteurs et acteurs/objectifs, nous pouvons interpréter les résultats de la manière suivante :

Le système constitué par l'objet de notre étude correspond à un système dit *indéterminé*, c'est-à-dire instable. Cela ne nous étonne pas compte tenu de l'émergence de ces nouveaux produits que sont les alicaments. Les acteurs sont encore en phase de *test* du marché et ne prennent pas encore réellement de risque. Nous remarquons, à partir du plan influence/dépendance issu de la matrice des influences directes et indirectes, que les acteurs les plus influents correspondent principalement aux instances publiques (union européenne, ministères, etc.), et pour une moindre part à la grande distribution et à l'industrie pharmaceutique. Les plus dépendants sont les petites organisations : PME, producteurs bio et magasins de santé. Les acteurs dits *relais* (à la fois influents et dépendants) sont représentés par les multinationales, les associations de consommateurs et les médias. L'agriculture intégrée est un acteur absent du jeu. Une note d'importance concernant la recherche et développement : cet acteur est un acteur pivot du jeu des acteurs. Non pas qu'il conditionne à lui seul l'avenir de la filière mais, compte tenu des informations issues de l'histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs (la majorité des acteurs sont positionnés favorablement sur cet objectif, correspondant à affirmer la crédibilité des alicaments sur le marché par la véracité de l'information), on peut affirmer que plusieurs acteurs « attendent » les résultats de recherche afin de se positionner définitivement. C'est le cas du corps médical, peu influent mais le moins dépendant des autres acteurs. Remarquons enfin, afin de démontrer notre bonne interprétation des résultats, que les deux objectifs les plus mobilisateurs correspondent à l'*information* : « véracité de l'information préalable » et « allégation santé ».

<sup>1</sup> Nous avons constitués *la base* au cours de plusieurs ateliers de prospective. A cette fin, nous avons menés des recherches sur Internet, les quotidiens, les revues spécialisées, etc.

<sup>2</sup> Définition de l'acteur, buts et objectifs poursuivis, moyens d'action et forces et faiblesses.

D'autres grilles de lecture peuvent naturellement être établis compte tenu de l'approche adoptée. Nous aurions pu ainsi analyser les convergences et divergences entre acteurs afin d'estimer les politiques d'alliances et de conflits entre acteurs. Nous nous serions alors aidés des plans de convergence et divergence des acteurs ainsi que du plan de convergence des objectifs, résultats d'une analyse factorielle des correspondances.

## Partie II : Critiques personnelles de la méthode Mactor

### *Tout actif au sein d'une organisation peut mettre en œuvre un jeu d'acteurs par la méthode Mactor ...*

En effet, cette méthode est extrêmement opérationnel et ne nécessite aucune expertise particulière pour lancer un tel exercice. L'initiateur doit néanmoins connaître les principes et différentes étapes, mais surtout l'*essence* de cet outil.

Cette même personne doit posséder d'autres qualités 'personnelles' plus globales : animation de groupe de travail, écoute, pédagogie, etc.

### *... À condition de respecter les différentes étapes ...*

Mactor est une méthode complète qui ne l'est plus si l'on lui retire ne serait ce qu'une étape. Elle est en ce sens, unique. Les 7 phases doivent être scrupuleusement respectées. Sans cela, nous ne parlerions que d'un modèle quelconque issu de la recherche opérationnelle, domaine dans lequel Mactor trouve d'ailleurs ses origines.

### *... Et de faire preuve d'une extrême rigueur*

En tant que modèle 'complet', Mactor représente un système qui suit la règle du *Garbage in, garbage out*, autrement dit, le plus important dans l'ensemble de la démarche reste la qualité des inputs (entrées) du système. Le processus de transformation (le cœur de l'outil) reste quant à lui unique et purement mathématique.

Il s'agit là de la principale limite de Mactor : tout est basé sur le recueil de l'information. Plus le recueil est exhaustif et pertinent, plus l'intérêt est grand au niveau des résultats. La garantie de validité des résultats est complètement dépendante des travaux en amont (qualité des données d'entrée).

Le recueil de l'information doit alors être le plus précis possible. Il ne faut pas hésiter à allouer jusqu'à 70 à 80% du temps de la démarche à cette phase amont : les informations primaires (Internet, quotidiens, revues spécialisées, enquêtes, etc.) sont plus ou moins simples à recueillir, ce qui n'est pas du tout le cas des informations dites stratégiques où on peut observer une réticence des acteurs à révéler leurs projets et moyens d'actions.

Un autre danger dont doit faire attention l'utilisateur est de se laisser « séduire » par les outputs (données de sortie). En effet, bien qu'il faille atteler près de 80% du temps de la démarche pour les travaux amont, les seuls inputs nécessaires sont les tableaux « *stratégies des acteurs* » et « *acteurs/objectifs* ». Mactor nous restitue par la suite plus d'une dizaine de tableaux (sous forme matricielle), graphes, etc. L'utilisateur ne doit pas oublier que la validité de ces résultats dépend des 2 tableaux d'entrées qui eux même dépendent des informations ayant permis de remplir ces tableaux.