



L8 ANALYSER LES STRATÉGIES D'ACTEURS : LA MÉTHODE MACTOR T2 Chapitre 6

1. Origines et étapes de la méthode Mactor
2. Construire le tableau : « stratégie des acteurs »
3. influences entre acteurs, rapports de force, matrice MIDI
- 4 Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés et Positionner chaque acteur sur les différents objectifs elà matrice MAO
- 5 Repérer les convergences et divergences (simples, valuées et pondérées par les rapports de force)
- 6 Formuler les recommandations stratégiques cohérentes et poser les questions clés pour l'avenir
- 7 Jeux d'acteurs et sécurité alimentaire L9 illustrations T2 Chapitre 10



CINQ PROBLEMES ET CINQ OUTILS

- ✓ **Bien poser le problème et choisir la démarche**
 - ✓ Les ateliers de prospective

- ✓ **Identifier les variables clés**
 - ✓ L'analyse structurelle et Micmac



CINQ PROBLEMES ET CINQ OUTILS

- ✓ **Analyser les jeux d'acteurs**
 - ✓ La méthode Mactor

- ✓ **Balayer le champ des possibles**
 - ✓ L'analyse morphologique et Morphol

- ✓ **Réduire l'incertitude**
 - ✓ Probabilisation par Smic-Prob-expert



FICHE ACTEUR

- ✓ Intitulé
- ✓ Définition
- ✓ Buts
 - Motivations
 - Objectifs poursuivis
- ✓ Problèmes rencontrés
- ✓ Moyens d'action
- ✓ Références / experts interrogés



LE TABLEAU « STRATÉGIE DES ACTEURS »

Action de sur →	Constructeurs	Compagnies	Etat
<p>Constructeurs</p>	<p>But : Vivre et éviter la crise.</p> <p>Problèmes : Nouveaux projets d'avions plus performants par rapport aux normes de bruit et de consommation spécifiques.</p> <p>Moyens : Association entre constructeurs. Commandes militaires. Diversification des activités.</p>	<p>Pression sur les compagnies pour l'achat d'avions neufs. Diversification des besoins et des avions. Offrir toute la gamme par des progrès technologiques importants.</p>	<p>Font du chantage à l'emploi. Réclament le financement de nouveaux projets.</p>
<p>Compagnies</p>	<p>Réclament des avions plus conformes à leurs besoins. Critère essentiel : le coût du passager au kilomètre ou tonne effectivement transporté. Réticence à l'emploi de gros avions.</p>	<p>Buts : Maintenir leur part de marché.</p> <p>Problèmes : Finances, investissements et salaires. Maintenir une fréquence et un remplissage élevés.</p> <p>Moyens : Coopération entre compagnies (ATLAS). Filiatisation des activités. Homogénéisation et souplesse d'utilisation de la flotte. Développement du fret. Concentration de 3e niveau.</p>	<p>Cherchent à être protégées de la concurrence par le biais des droits de trafic sur le long courrier.</p>
<p>Etat</p>	<p>Sauvegarder l'industrie aéronautique nationale. Commande militaire et civiles. Financement de nouveaux projets. Crédit à l'exportation. Démarchage auprès des gouvernements étrangers. Appel au financement privé.</p>	<p>Protectionnisme Pressions sur les compagnies nationales pour l'achat de Mercure, Airbus,... assorties d'aides financières. L'Etat protège les compagnies à condition qu'elles se développent et améliorent leur gestion.</p>	<p>Buts : Prestige et présence française dans le monde.</p> <p>Problèmes : Chômage Inflation</p> <p>Moyens : Croissance soutenue</p>



Construire le tableau des relations d'influence entre les acteurs

Pour chaque acteur, on identifie et on évalue ses influences sur les autres acteurs selon l'échelle suivante :

4, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforter l'existence de l'acteur A_j

3, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforter les missions de l'acteur A_j

2, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforter les projets de l'acteur A_j

1, lorsque l'acteur A_i peut remettre en cause ou conforter les processus opératoires de l'acteur A_j

0, lorsque l'acteur A_i n'a aucune influence sur l'acteur A_j



Matrice des influences directes entre acteurs (MID)

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Inf.
A1	Constructeurs	0	1	1	3	0	2	7
A2	Cies régulières	2	0	3	2	1	1	9
A3	Cies 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	Asso. de riverains	0	1	1	3	2	0	7
Dépendance		5	9	11	10	7	7	49

Michel Godet©

Existence d'une influence directe

OUI

Intensité

Missions (3)



13



MIDI : Matrice des influentes directes et indirectes

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	li
A1- Constructeurs	4	6	6	7	7	5	31
A2- Compagnies régulières	5	7	8	7	5	6	31
A3- Compagnies charters	4	5	5	5	3	4	21
A4- Etat	5	9	11	8	7	7	39
A5- Aéroport de Paris	4	6	7	6	5	4	27
A6- Associations de riverains	4	7	7	6	7	5	31
D	22	33	39	31	29	26	180

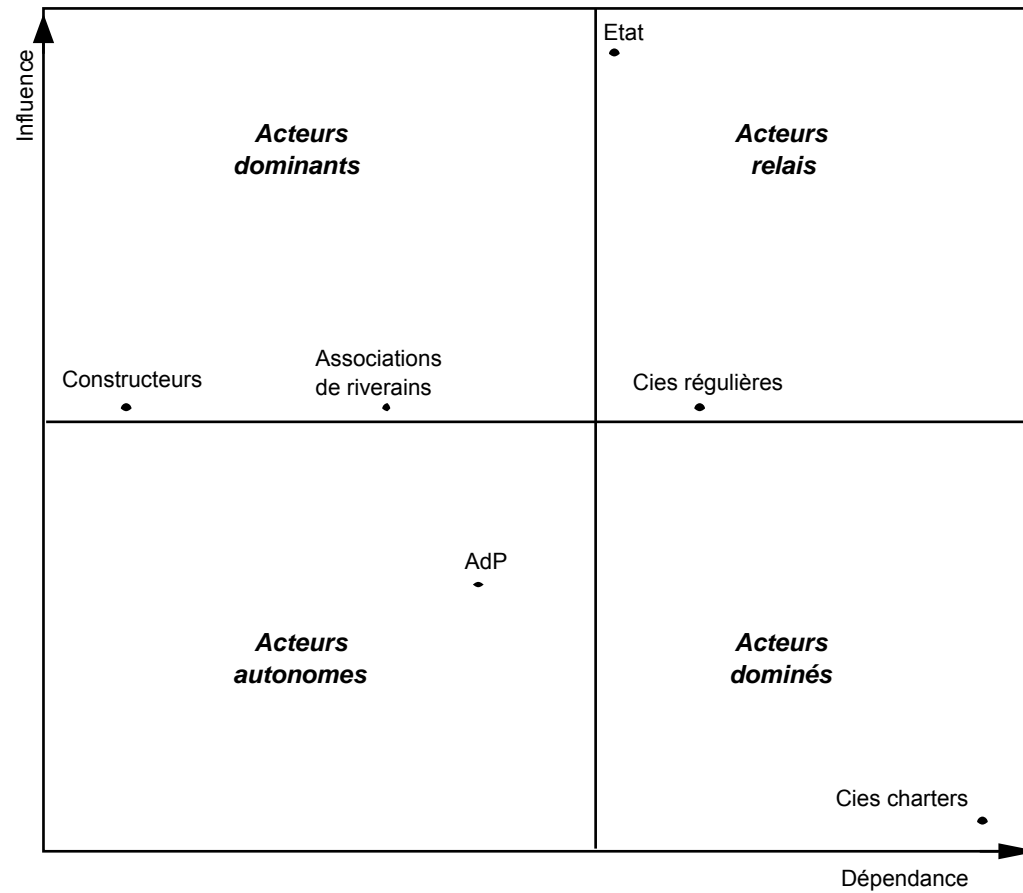


Matrice des influences directes et indirectes entre acteurs (MIDI)

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Inf.
A1	Constructeurs	4	6	6	7	7	5	31
A2	Cies régulières	5	7	8	7	5	6	31
A3	Cies charters	4	5	5	5	3	4	21
A4	Etat	5	9	11	8	7	7	39
A5	Aéroport de Paris	4	6	7	6	5	4	27
A6	Asso. de riverains	4	7	7	6	7	5	31
Dépendance		22	33	39	31	29	26	180

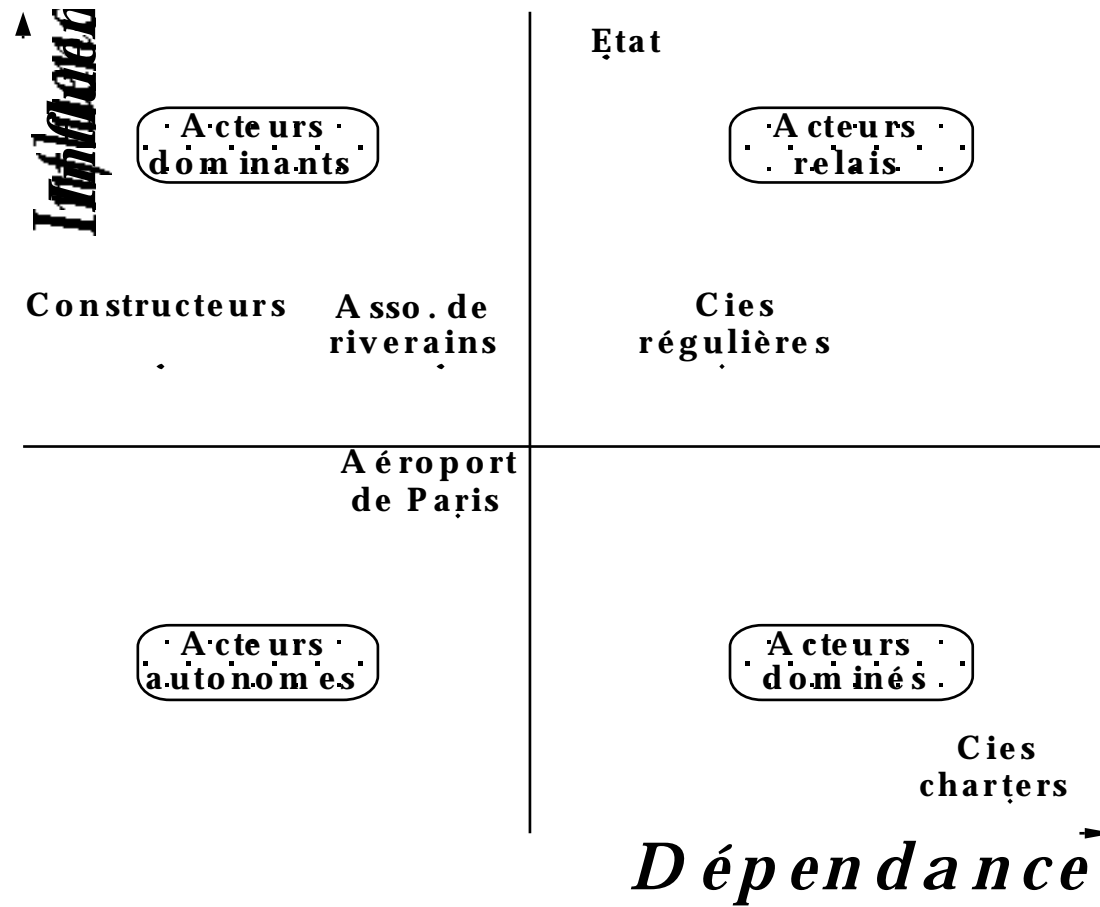


Plan influence-dépendance directes et indirectes des acteurs





Plan influence et dépendance des acteurs



Michel Godet®





Balance nette des influences entre acteurs

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Σ
A1 Constructeurs		+1	+2	+2	+3	+1	+9
A2 Compagnies régulières	-1		+3	-2	-1	-1	-2
A3 Compagnies chartères	-2	-3		-6	-4	-1	-18
A4 Etat	-2	+2	+6		+1	-3	+8
A5 Aéroports de Paris	-3	+1	+4	-1		+1	-2
A6 Associations de riverains	-1	+1	+3	-1	+3	-3	+5



Rapports de force entre acteurs

$$\text{avec } r_i = \frac{I_i - \text{MIDI}_{ii}}{\Sigma I_i} \times \frac{I_i}{I_i + D_i}$$

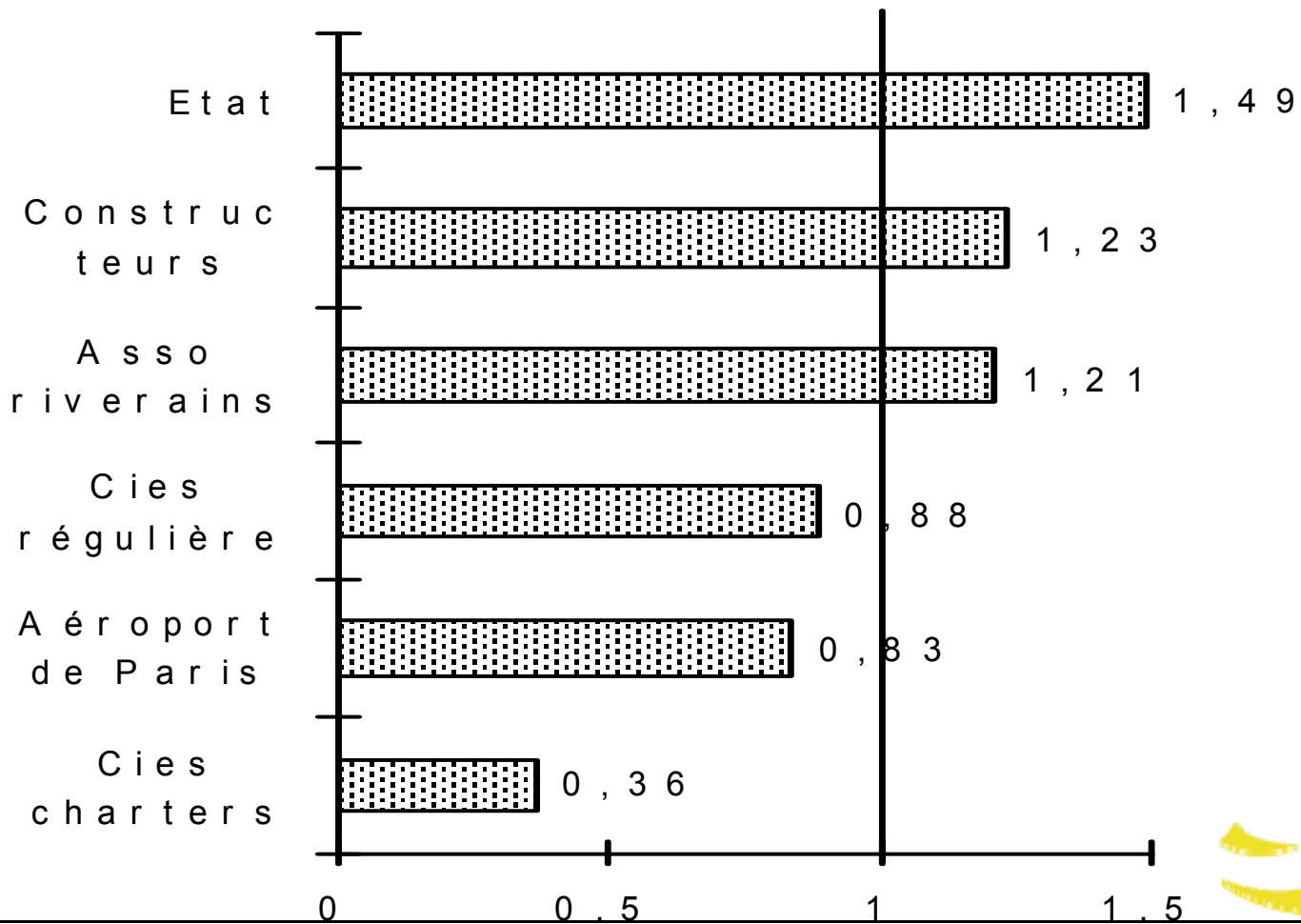
Si la dépendance D_i est nulle, $r_i = (I_i - \text{MIDI}_{ii})/\Sigma I_i$; si la dépendance D_i est forte par rapport à l'influence, alors, le rapport de force r_i sera beaucoup plus faible que le simple rapport $(I_i - \text{MIDI}_{ii})/\Sigma I_i$.

Par ailleurs, pour faciliter la compréhension et les calculs, nous suggérons de normer ces r_i par leur moyenne :

$$r^*_i = \frac{r_i}{\bar{r}_i} = n \times \frac{r_i}{\Sigma r_i}$$



Rapports de force des acteurs



Michel Godet®

22

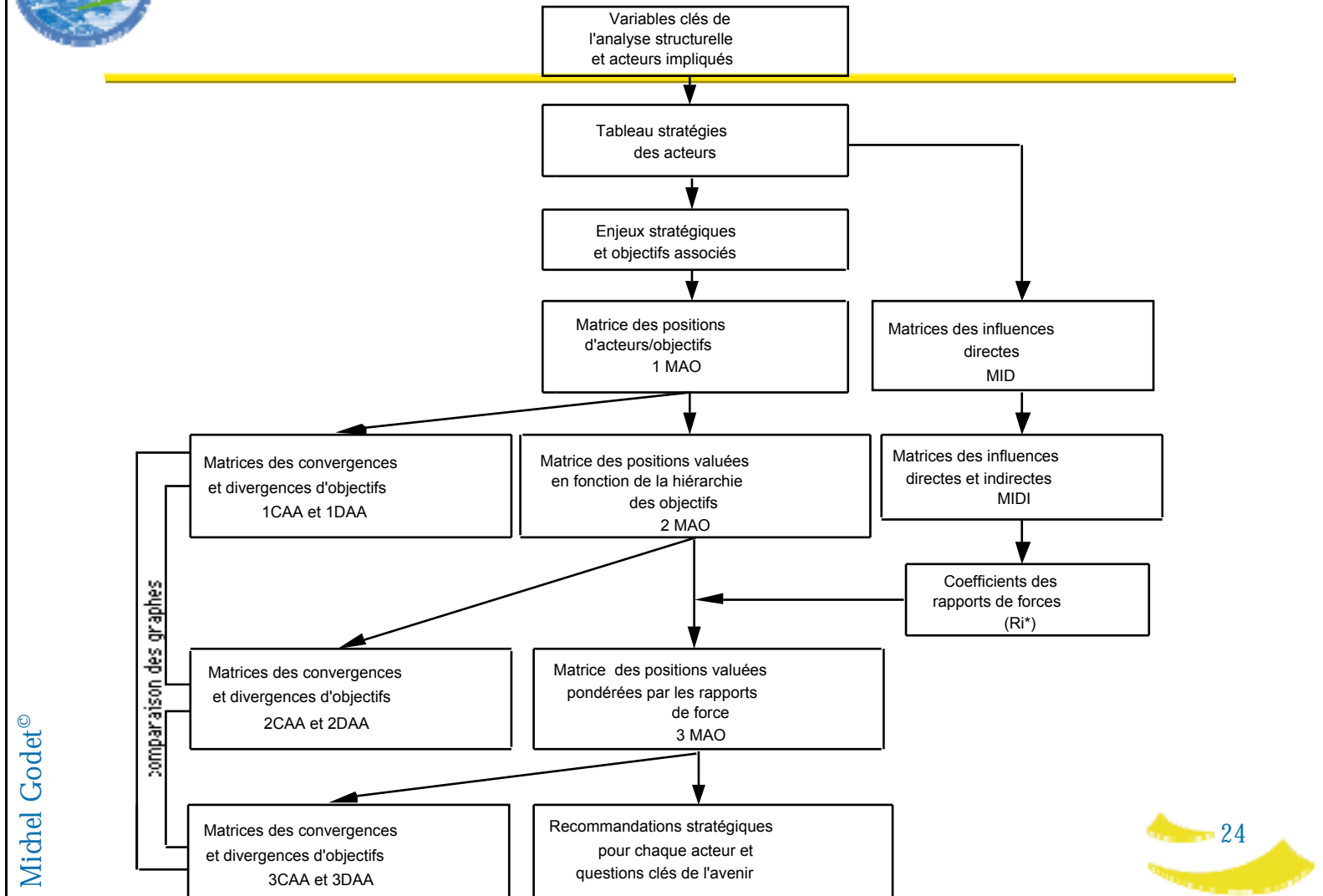


L8 ANALYSER LES STRATÉGIES D'ACTEURS : LA MÉTHODE MACTOR T2 Chapitre 6

1. Origines et étapes de la méthode Mactor
2. Construire le tableau : « stratégie des acteurs »
3. influences entre acteurs, rapports de force, matrice MIDI
- 4 Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés et Positionner chaque acteur sur les différents objectifs : la matrice MAO
- 5 Repérer les convergences et divergences (simples, valuées et pondérées par les rapports de force)
- 6 Formuler les recommandations stratégiques cohérentes et poser les questions clés pour l'avenir
- 7 Jeux d'acteurs et sécurité alimentaire L9 illustrations T2 Chapitre 10



LA MÉTHODE MACTOR



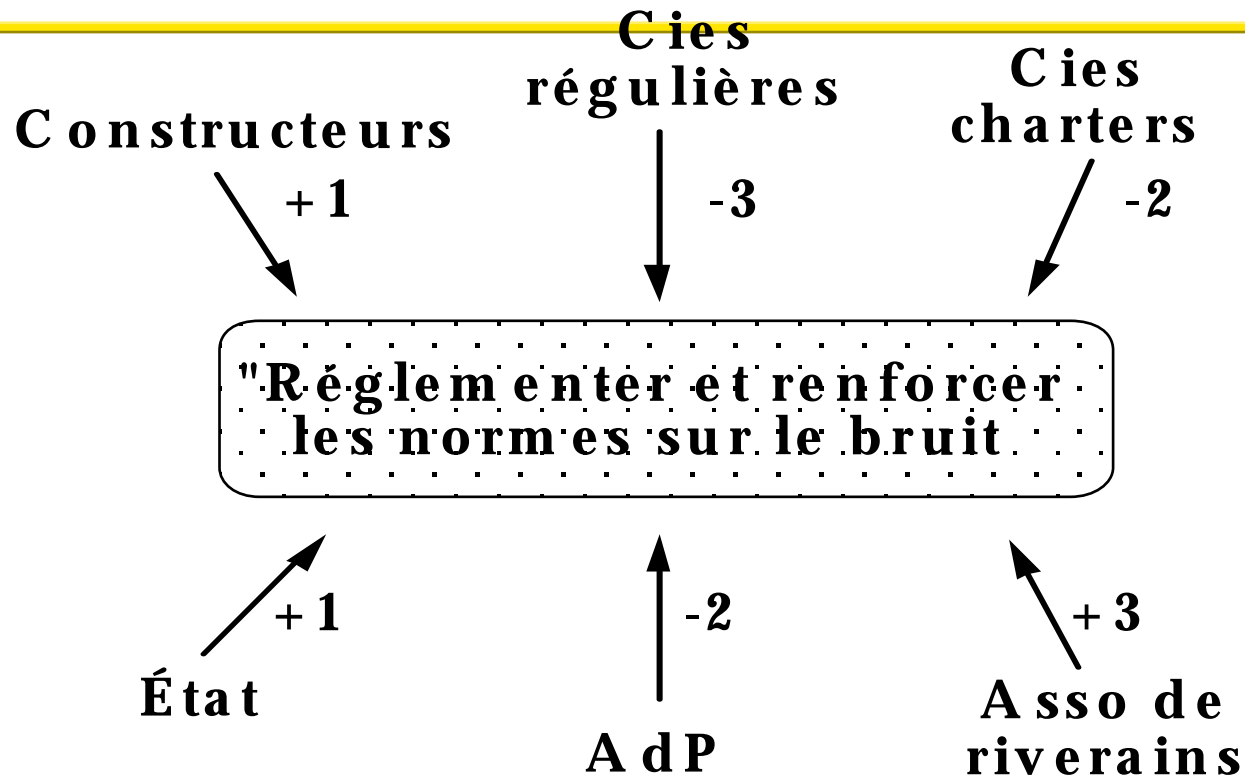


Enjeux et objectifs du transport aérien

ENJEUX	OBJECTIFS
E1 - Définition des avions	O1 - Imposer les caractéristiques des avions
E2 - Marché des avions	O2 - Défendre et améliorer les parts de marché des constructeurs nationaux
E3 - Partage des droits de trafic	O3 - Maintenir le partage des droits de trafic
E4 - Marché des vols organisés	O4 - Développer les vols organisés
E5 - Bruits et nuisances autour des aéroports	O5 - Réglementer et renforcer les normes sur le bruit



Positionnement des acteurs sur les objectifs



Michel Godet®

Échelle : 4 Existence ; 3 Missions ; 2 Projets ; 1 Gestion



Matrice des positions simples ActeursX Objectifs MAO

	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 chartères	-1	0	-1	+1	-1	4
A4 Etat	0	+1	+1	0	+1	3
A5 Aéroports de Paris	-1	0	-1	+1	-1	4
A6 Associations de riverains	0	0	0	0	+1	1
Nombre d'accords (Σ+)	+1	+2	+2	+2	+3	
Nombre de désaccords (Σ-)	-3	0	-2	-1	-3	
Nombre de positions	+4	+2	+4	+3	+6	

O1: Imposer les caractéristiques des avions.

O2: Défendre et améliorer les parts de marché des constructeurs nationaux.

O3: Maintenir le partage des droits de trafic.

O4: Développer les vols organisés.

O5: Réglementer et renforcer les normes sur le bruit.



Convergences et divergences

1CAA : Matrice des convergences « Acteurs x Acteurs »

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1 - Constructeurs		0	0	2	0	1
A2 - Compagnies régulières	0		2	1	2	0
A3 - Compagnies charters	0	2		0	4	0
A4 - Etat	2	1	0		0	1
A5 - Aéroport de Paris	0	2	4	0		0
A6 - Associations de riverains	1	0	0	1	0	
Nombre de convergences (1C)	3	5	6	4	6	2



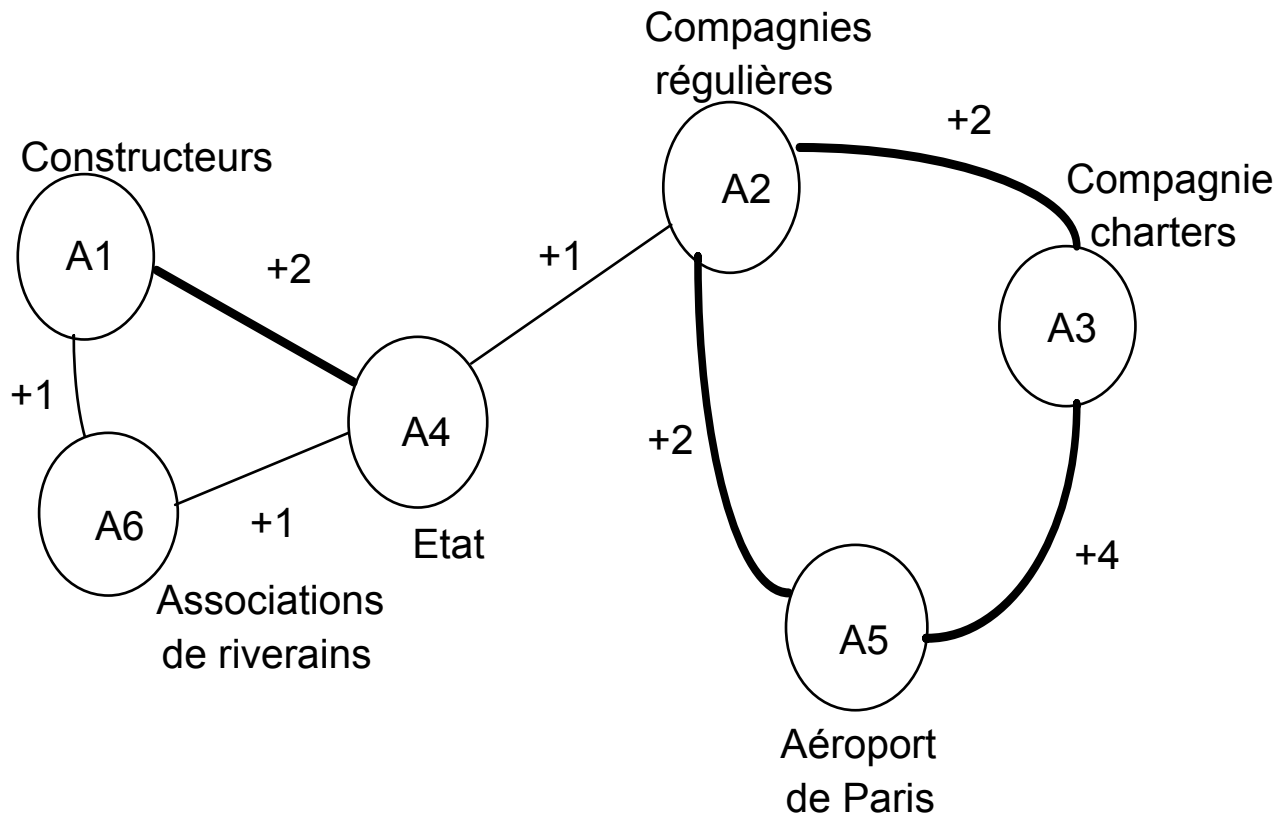
Convergences et divergences

1DAA : Matrice des divergences « Acteurs x Acteurs »

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1- Constructeurs		2	2	0	2	0
A2- Compagnies régulières	2		2	1	2	1
A3- Compagnies charters	2	2		2	0	1
A4- Etat	0	1	2		2	0
A5- Aéroport de Paris	2	2	0	2		1
A6- Associations de riverains	0	1	1	0	1	
Nombre de divergences (1Di)	6	8	7	5	7	3

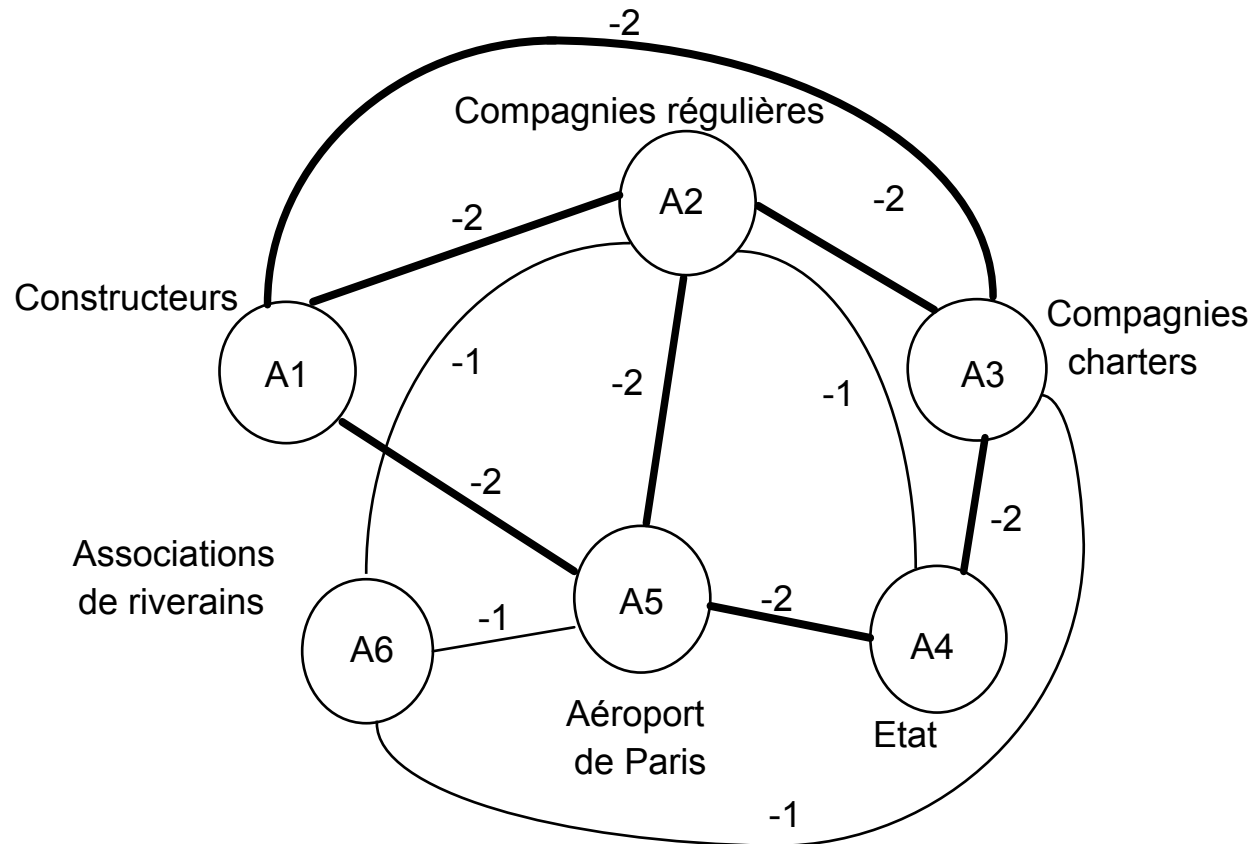


Premier graphe complet des convergences





Premier graphe complet des divergences





Positionnement des acteurs sur les objectifs (2MAO)

Réglementer et renforcer
les normes sur le bruit

		O1	O2	O3	O4	O5	O1
A1	Constructeurs	2	3	0	0	1	0
A2	Cies régulières	-2	0	3	-1	-3	0
A3	Cies charters	-1	0	-3	3	-2	-2
A4	Etat	0	3	2	0	1	1
A5	Aéroport de Paris	-1	0	-2	2	-2	1
A6	Asso. de riverains	0	0	0	0	3	3

Position
Intensité

Désaccord (-)
Missions (3)



Matrice des positions valuées « Acteurs x Objectifs » : 2MAO

	O1	O2	O3	O4	O5	?
A1- Constructeurs	+2	+3	0	0	+1	6
A2- Compagnies régulières	-2	0	+3	-1	-3	9
A3- Compagnies charters	-1	0	-3	+3	-2	9
A4- Etat	0	+3	+2	0	+1	6
A5- Aéroport de Paris	-1	0	-2	+2	-2	7
A6- Associations de riverains	0	0	0	0	+3	3
?+	+2	+6	+5	+5	+5	
?-	-4	0	-5	-1	-7	
Degré d'implication	6	6	10	6	12	



Implication des acteurs et des objectifs

		O1	O2	O3	O4	O5	Imp:
A1	Constructeurs	2	3	0	0	1	6
A2	Cies régulières	-2	0	3	-1	-3	9
A3	Cies charters	-1	0	-3	3	-2	9
A4	Etat	0	3	2	0	1	6
A5	Aéroport de Paris	-1	0	-2	2	-2	7
A6	Asso. de riverains	0	0	0	0	3	3

Implication	6	6	10	6	12	40
--------------------	---	---	----	---	----	----

Objectif le plus impliquant

Acteurs les plus impliqués

→ Accords	2	6	5	5	5
→ Désaccords	-4	0	-5	-1	-7



Convergences et divergences : Acteurs x Acteurs

2CAA : Matrice valuées des convergences

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1- Constructeurs		0	0	4,0	0	2,0
A2- Compagnies régulières	0		4,0	2,5	4,0	0
A3- Compagnies charters	0	4,0		0	8,0	0
A4- Etat	4,0	2,5	0		0	2,0
A5- Aéroport de Paris	0	4,0	8,0	0		0
A6- Associations de riverains	2,0	0	0	2,0	0	
Nombre de convergences (2C)	6,0	10,5	12,0	8,5	12,0	4,0



2DAA : Matrice valuées des divergences Acteurs x Acteurs

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1- Constructeurs		4,0	3,0	0	3,0	0
A2- Compagnies régulières	4,0		5,0	2,0	4,0	3,0
A3- Compagnies charters	3,0	5,0		4,0	0	2,5
A4- Etat	0	2,0	4,0		3,5	0
A5- Aéroport de Paris	3,0	4,0	0	3,5		2,5
A6- Associations de riverains	0	3,0	2,5	0	2,5	
Nombre de divergences ($2D_i$)	10,0	18,0	14,5	9,5	13,0	8,0



3MAO :

Matrice des positions évaluées et pondérées par les rapports de force « Acteurs x Objectifs »

	O1	O2	O3	O4	O5	?
A1 - Constructeurs	+ 2,5	+ 3,8	0	0	+ 1,3	7,6
A2 - Compagnies régulières	- 1,9	0	+ 2,8	- 0,9	- 2,8	8,4
A3 - Compagnies charters	- 0,4	0	- 1,3	+ 1,3	- 0,9	4,0
A4 - Etat	0	+ 4,1	+ 2,8	0	+ 1,4	8,3
A5 - Aéroport de Paris	- 0,8	0	- 1,7	+ 1,7	- 1,7	5,9
A6 - Associations de riverains	0	0	0	0	+ 3,4	3,4
?+	+ 2,5	+ 7,9	+ 5,6	+ 3,0	+ 6,0	
?-	- 3,2	0,0	- 3,0	- 0,9	- 5,4	
Degré de mobilisation	5,7	7,9	8,6	4,0	11,4	



CAA : Matrice des convergences valuées et pondérées par les rapports de force «Acteurs x Acteurs »

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1- Constructeurs		0,0	0,0	5,3	0,0	2,3
A2- Compagnies régulières	0,0		3,0	2,8	3,6	0,0
A3- Compagnies charters	0,0	3,0		0,0	5,0	0,0
A4- Etat	5,3	2,8	0,0		0,0	2,4
A5- Aéroport de Paris	0,0	3,6	5,0	0,0		0,0
A6- Associations de riverains	2,3	0,0	0,0	2,4	0,0	
Nombre de convergences (3C)	7,6	9,4	8,0	10,4	8,6	4,7

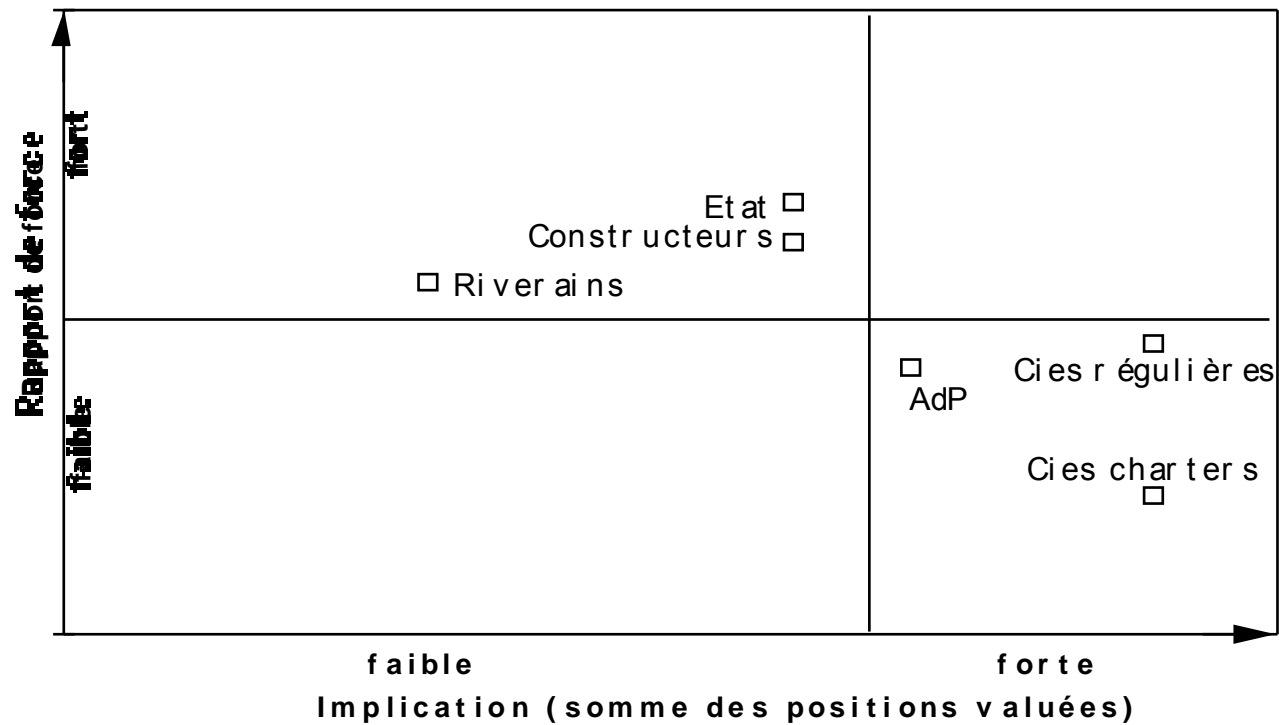


3DAA : Matrice des divergences valuées et pondérées par les rapports de force «Acteurs x Acteurs »

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1- Constructeurs		4,2	2,6	0,0	3,2	0,0
A2- Compagnies régulières	4,2		3,2	2,1	3,6	3,1
A3- Compagnies charters	2,6	3,2		3,2	0,0	2,1
A4- Etat	0,0	2,1	3,2		3,8	0,0
A5- Aéroport de Paris	3,2	3,6	0,0	3,8		2,5
A6- Associations de riverains	0,0	3,1	2,1	0,0	2,5	
Nombre de divergences (3D)	10,0	16,2	11,1	9,0	13,0	7,8

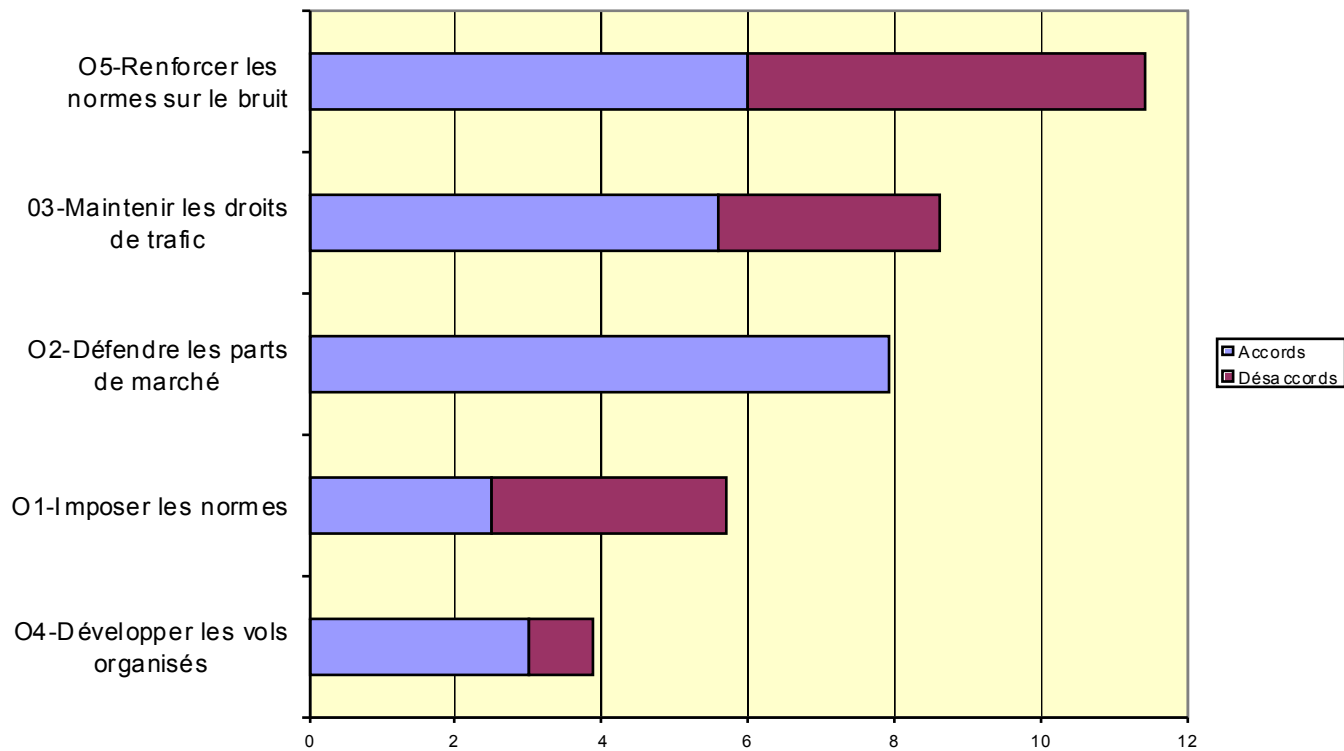


Rapports de force et implication des acteurs



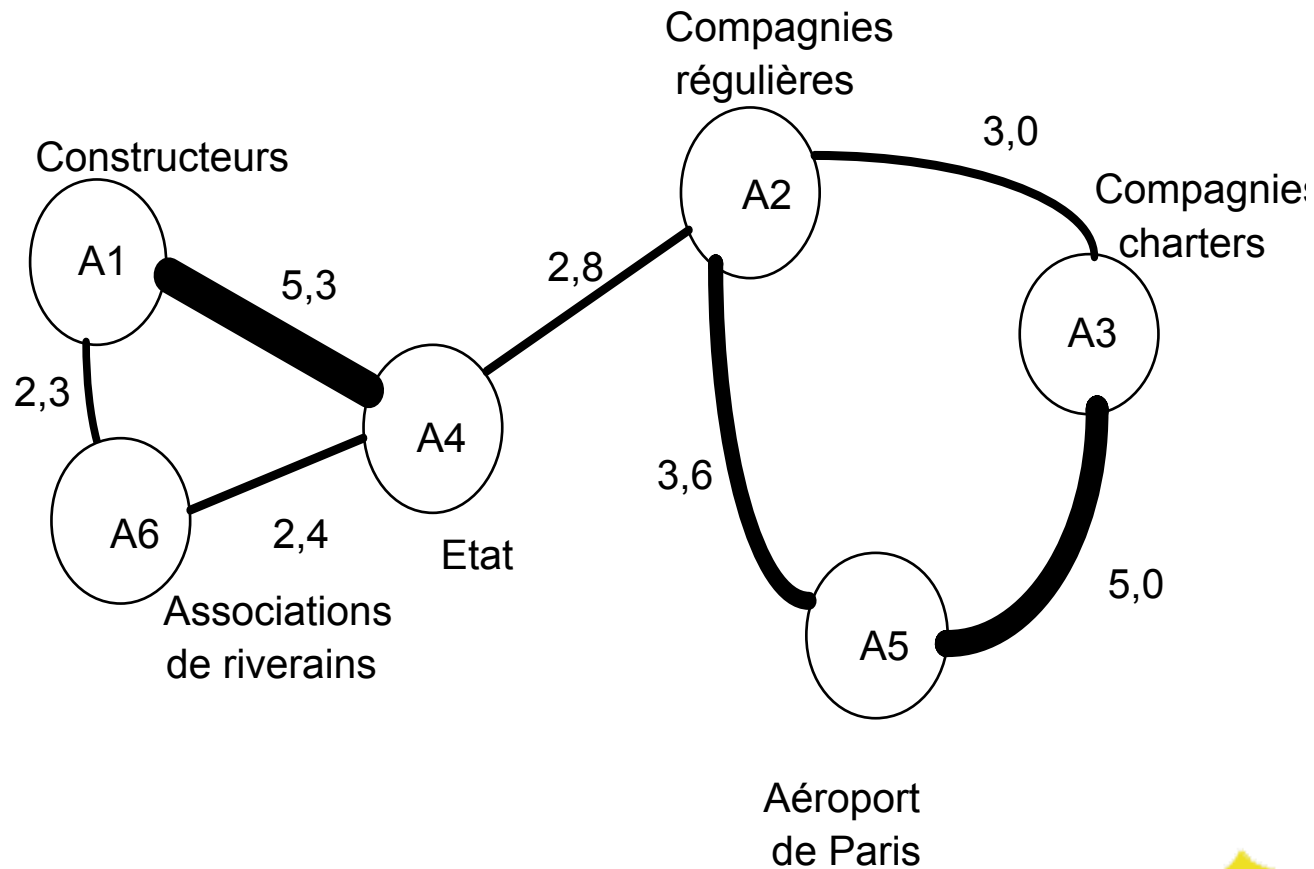


Objectifs les plus impliquants : tensions et accords



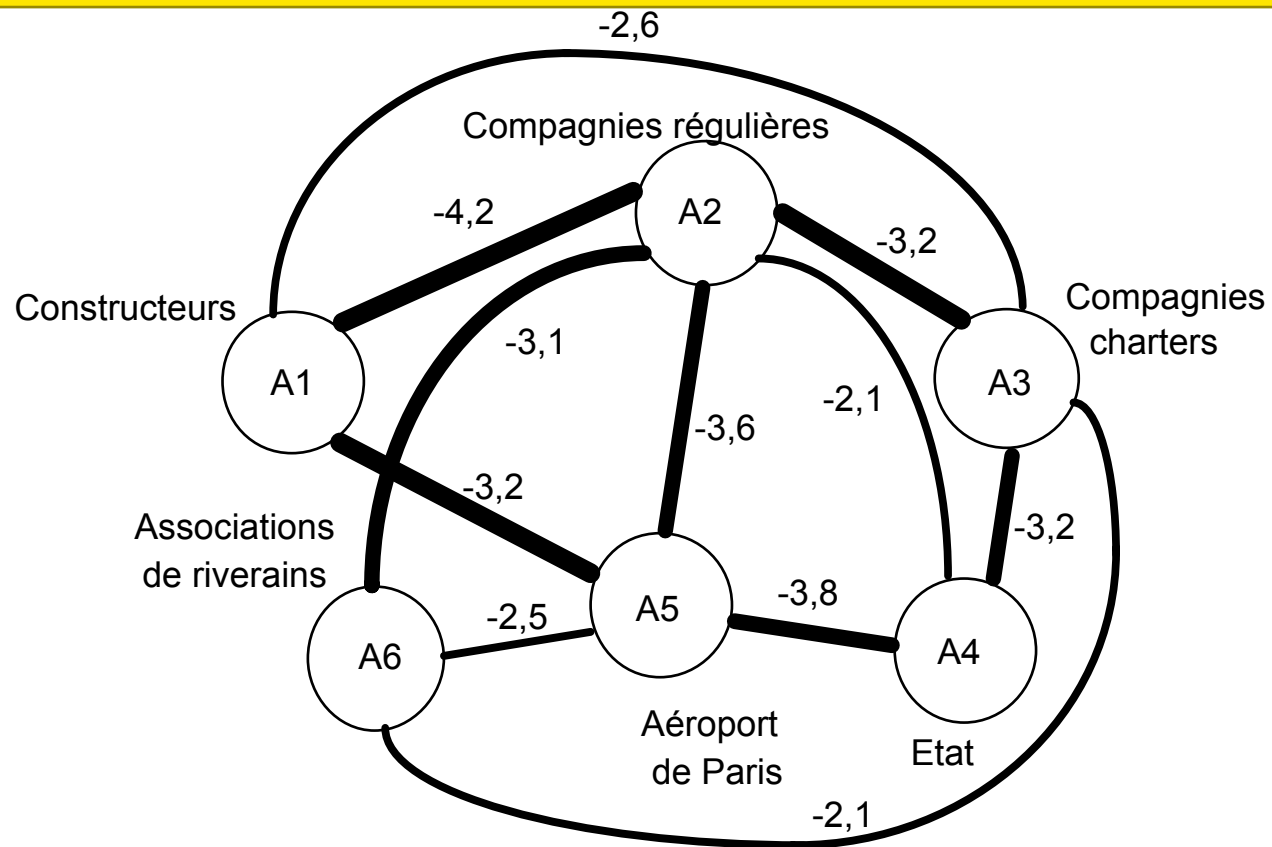


Troisième graphe complet des convergences



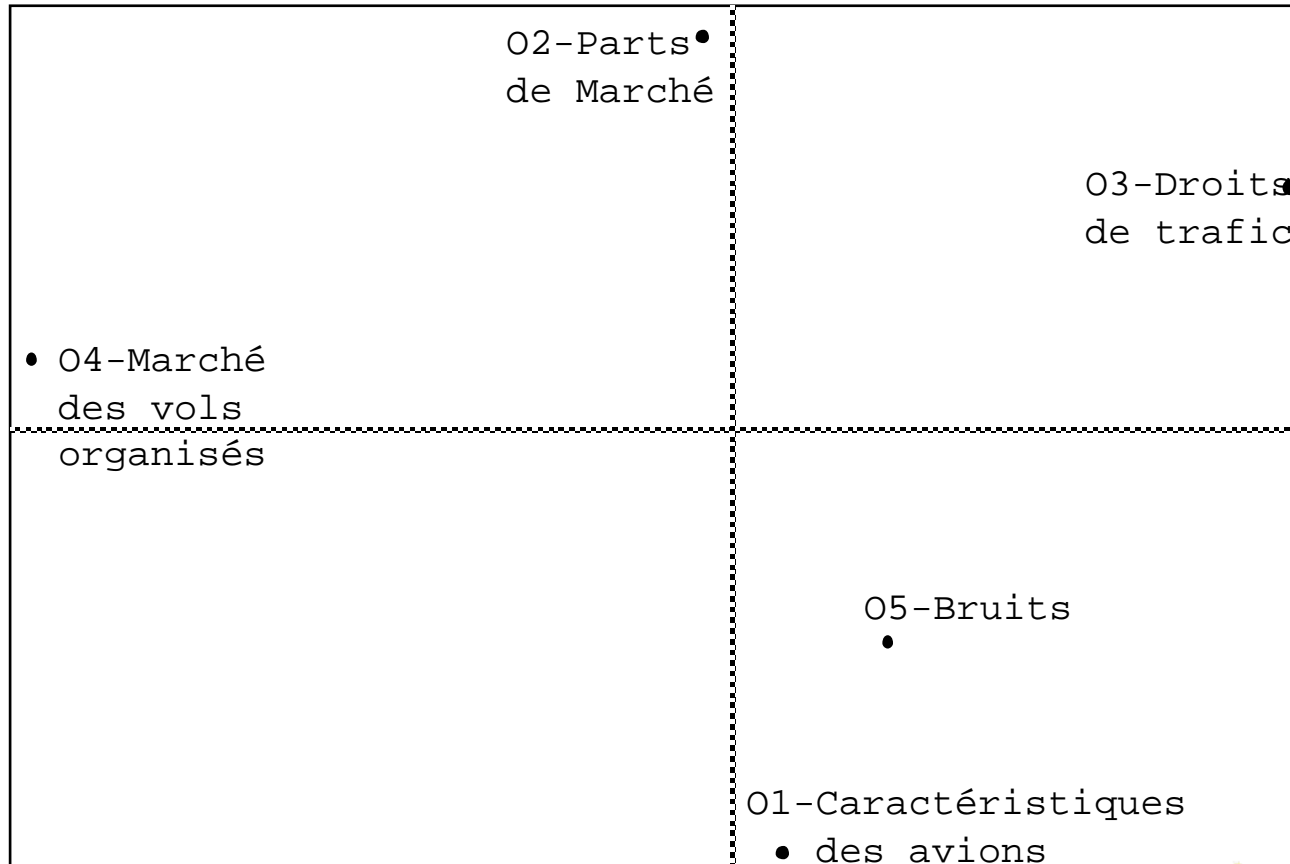


Troisième graphe complet des divergences



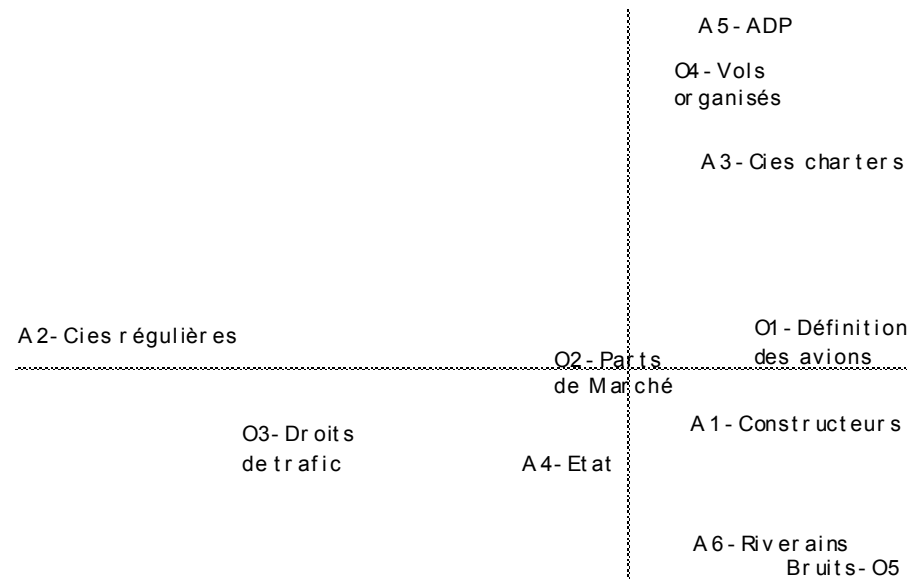


Plan des distances nettes entre objectifs



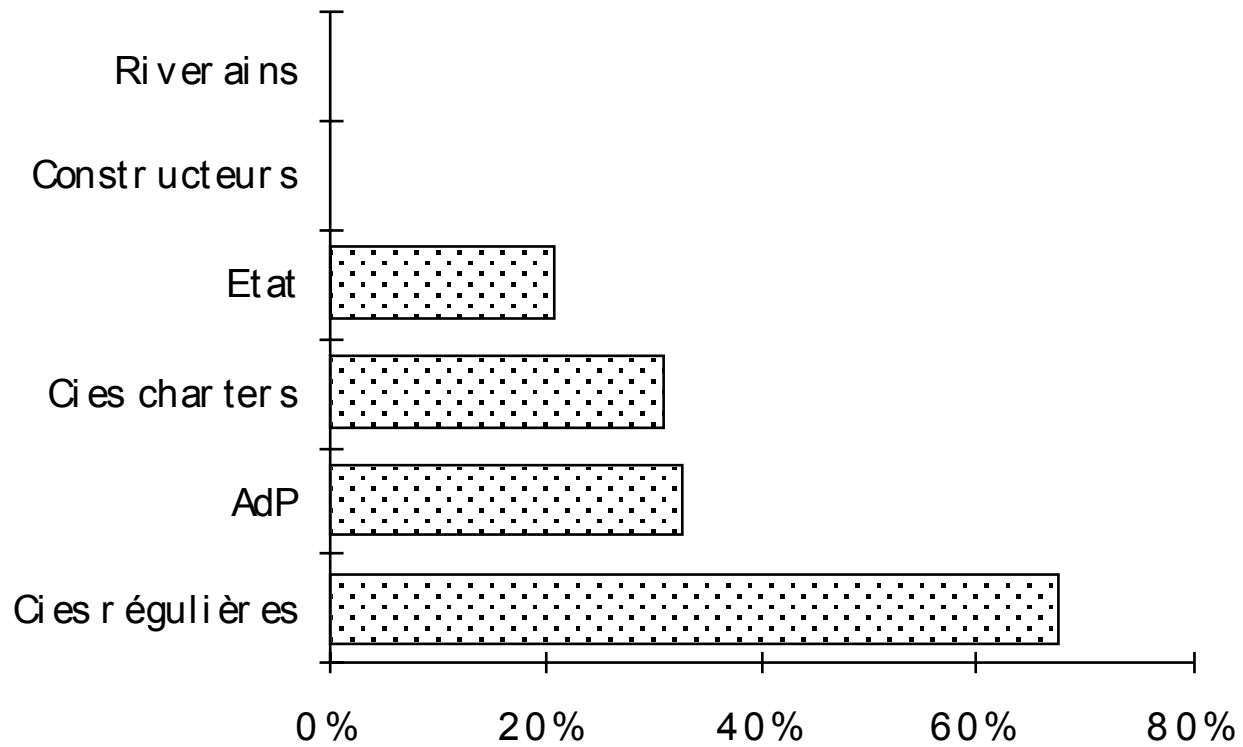


Plan Acteurs-Objectifs TA





Ambivalence des acteurs



Michel Godet©

1 = acteur très ambivalent
0 = acteur non ambivalent



47



Prospective de la Distribution automobile d'ici à 2008

Le résultat de deux journées d'ateliers de prospective avec
une vingtaine de concessionnaires en Novembre 2000

A l'initiative de Gérard Mennétrier

Responsable du Club de prospective du GCR

Résultats présentés ici avec son aimable autorisation pour
faire réfléchir la profession



5 Enjeux, 4 scénarios, 17 acteurs, 11 objectifs

- ✓ LES cinq enjeux :
- ✓ - La réglementation(exemption 95, Pièces d'origine)
- ✓ - impact des TIC sur vente et après-vente
- ✓ - nouveaux acteurs dans l'aval
- ✓ - information et fidélisation des clients
- ✓ - relations avec les constructeurs



Repérer les positions des acteurs

Pour chaque acteur, on identifie et on évalue sa position vis-vis des objectifs selon l'échelle suivante :

- 4, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte l'existence de l'acteur**
- 3, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les missions de l'acteur**
- 2, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les projets de l'acteur**
- 1, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les processus opératoires de l'acteur**

METHODE I

MATRICE ACTEURS/ACTEURS

- ◆ **Décrire les interactions entre acteurs : influence de l'acteur "i" sur l'acteur "j"**

<i>acteurs</i> \ <i>acteurs</i>	Acteur 1	Acteur j	Acteur 18
Acteur 1			↑		
⋮			↑↑		
Acteur i	→		3		
⋮					
⋮					
Acteur 18					

échelle de 0 à 4

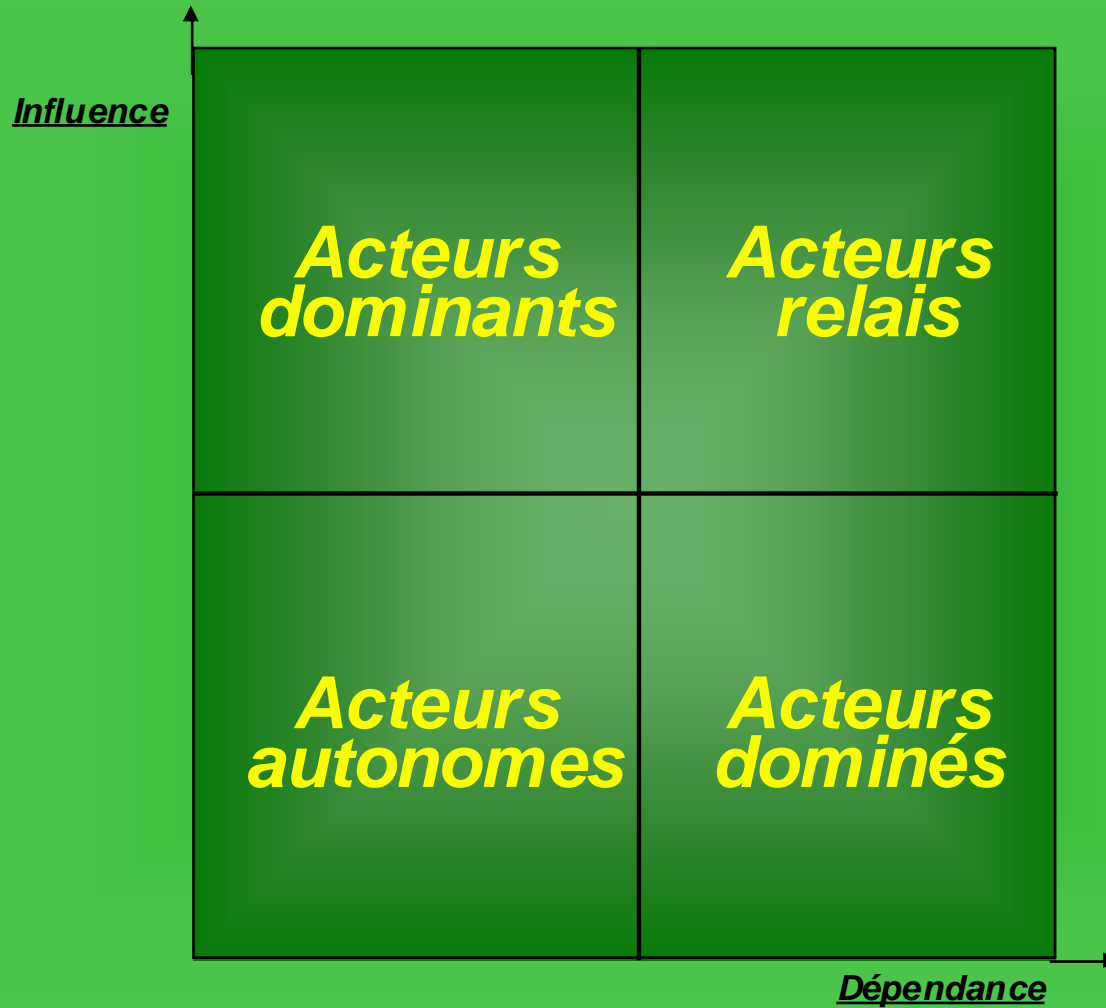
METHODE I

MATRICE ACTEURS/OBJECTIFS

- ◆ Positionner les acteurs sur les objectifs : position de l'acteur "k" sur l'objectif "l"

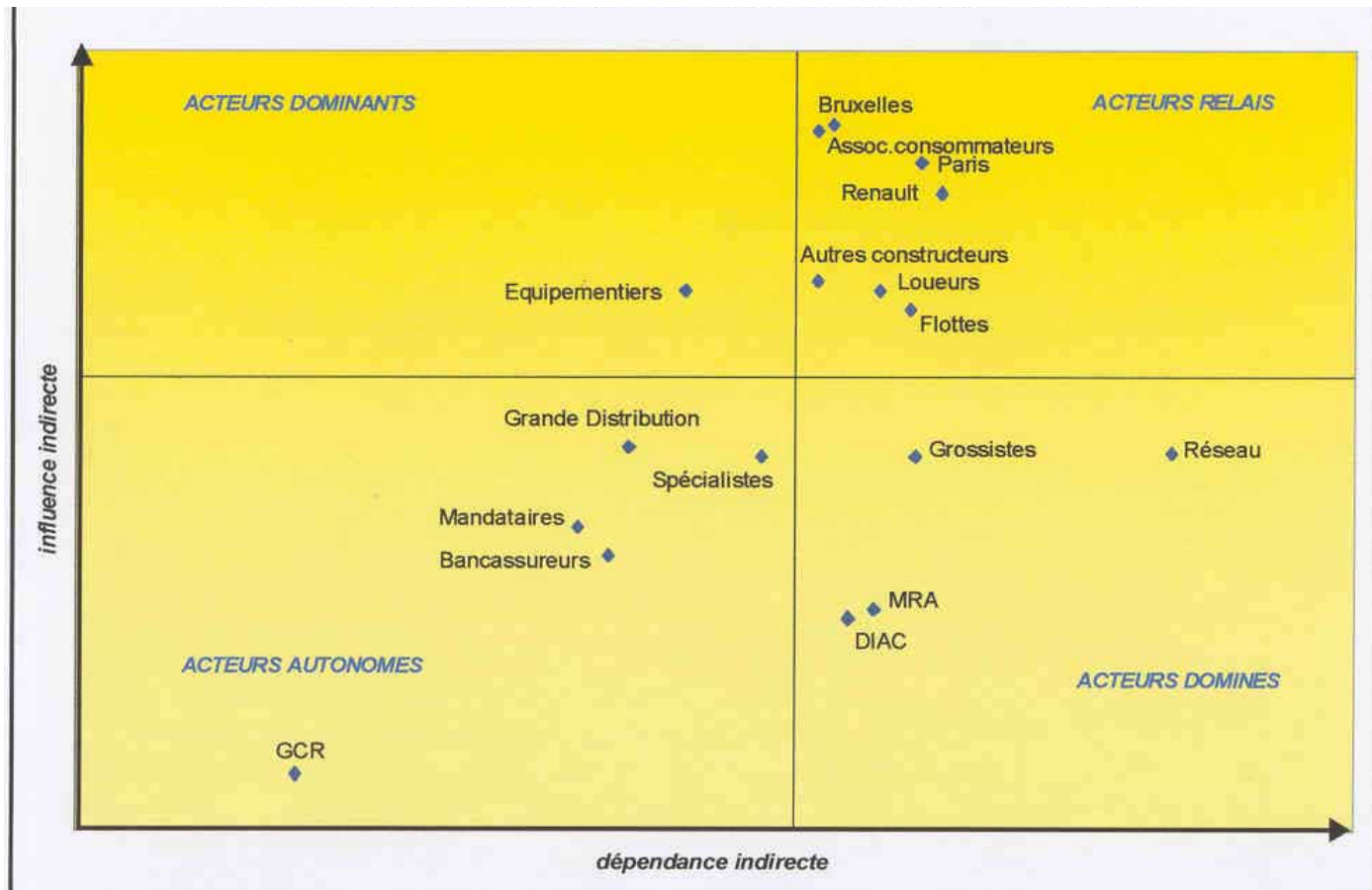
<i>acteurs</i> \ <i>objectifs</i>	Objectif 1	Objectif l	Objectif 21
Acteur 1			↑		
⋮			↑↑		
Acteur k	→			-2	
⋮					
⋮					
Acteur 18					

échelle de - 4 à + 4





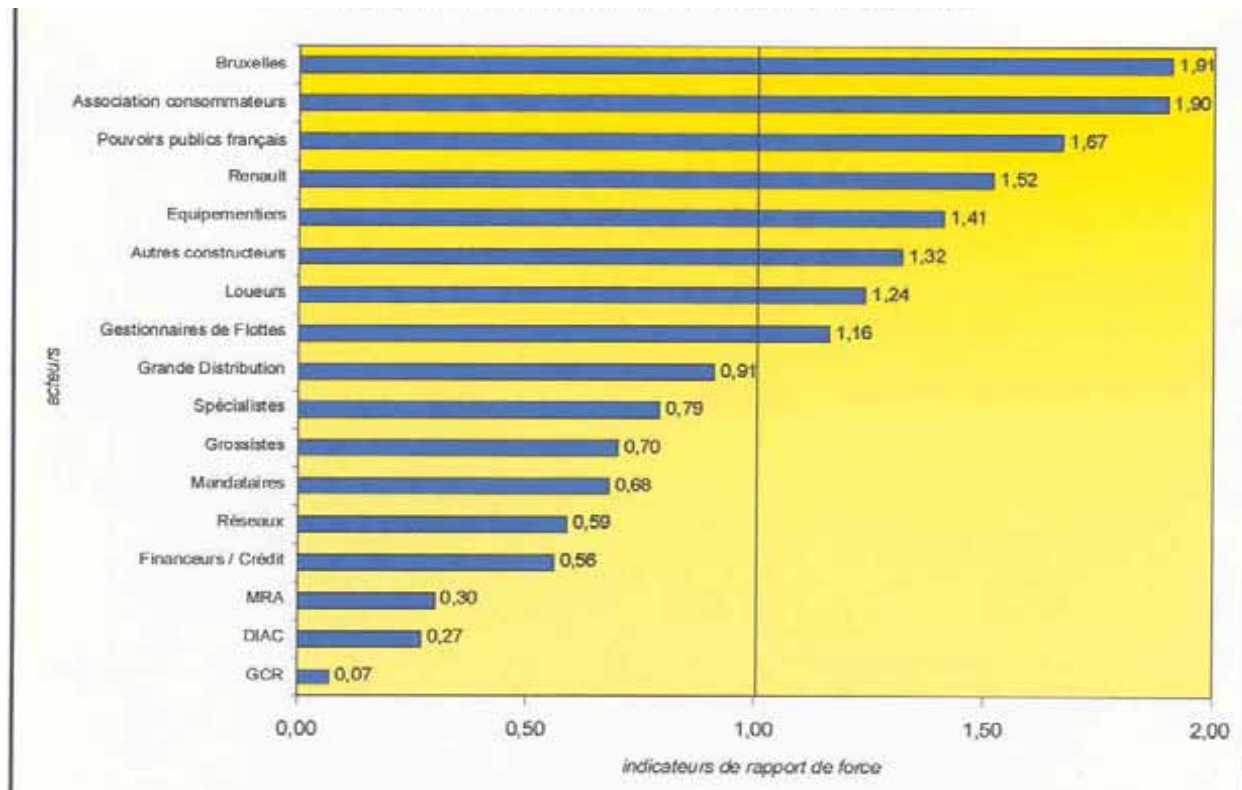
Plan influence dépendance des acteurs de la distribution automobile



Michel Godet®

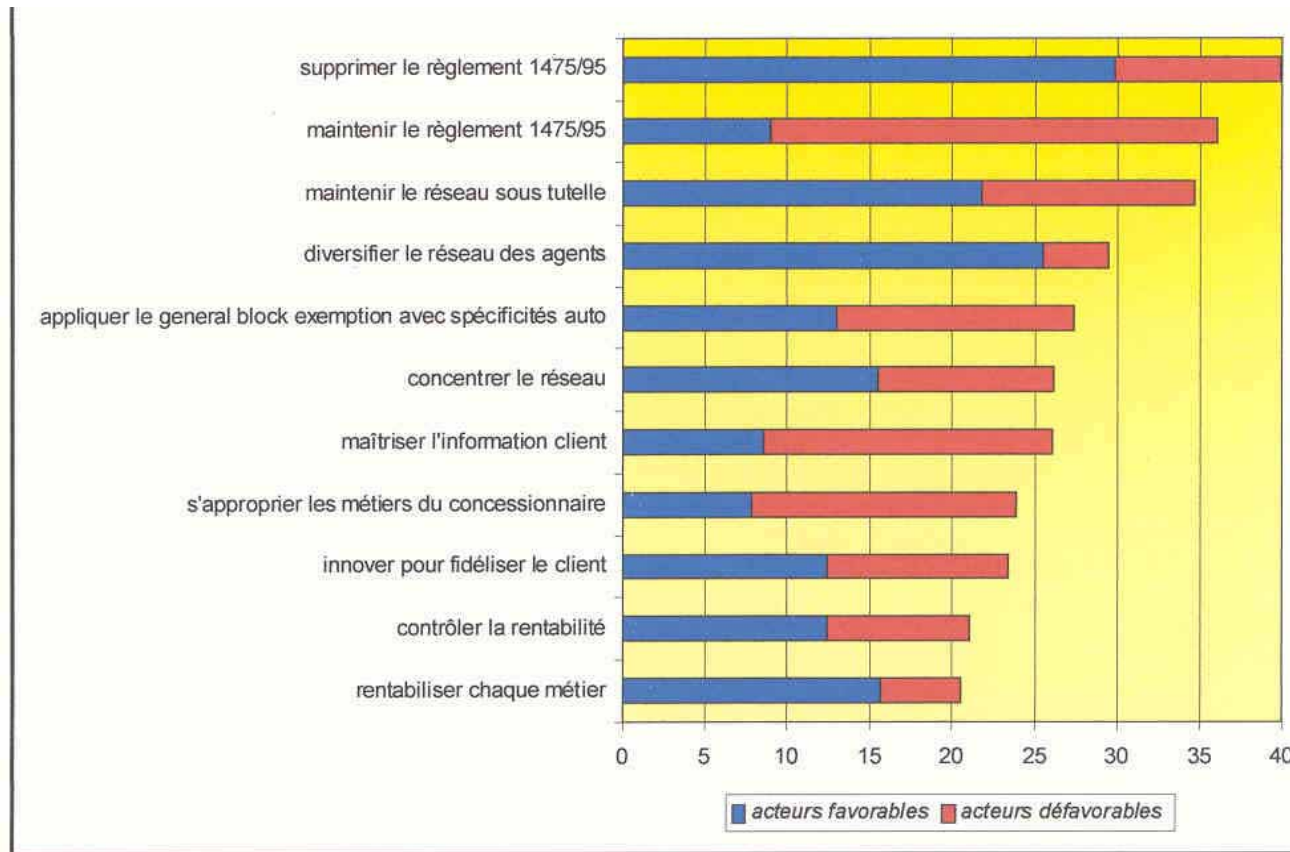


Les rapports de force entre les acteurs



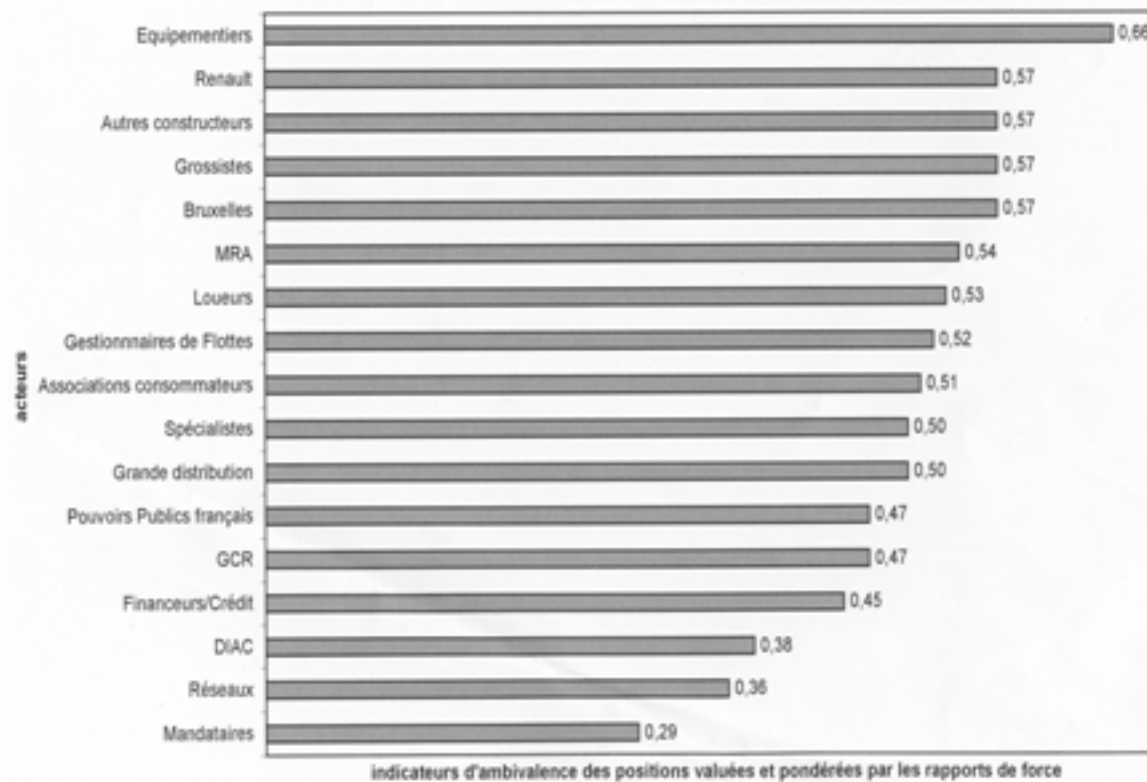


La mobilisation des acteurs sur les objectifs





Ambivalence des Acteurs



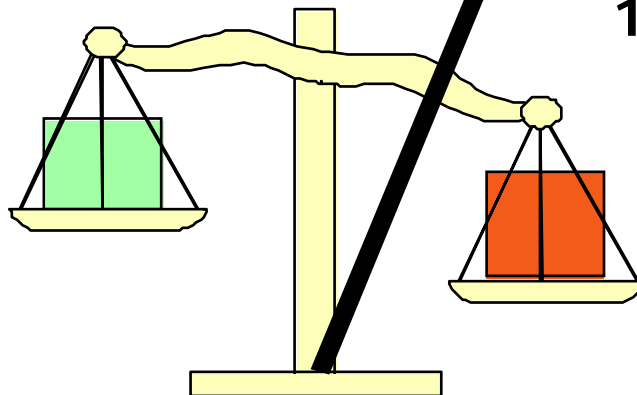


LES OBJECTIFS CONFLICTUELS

" Appliquer le general block exemption en tenant compte des spécificités de l'automobile "

Favorable

13



Défavorable

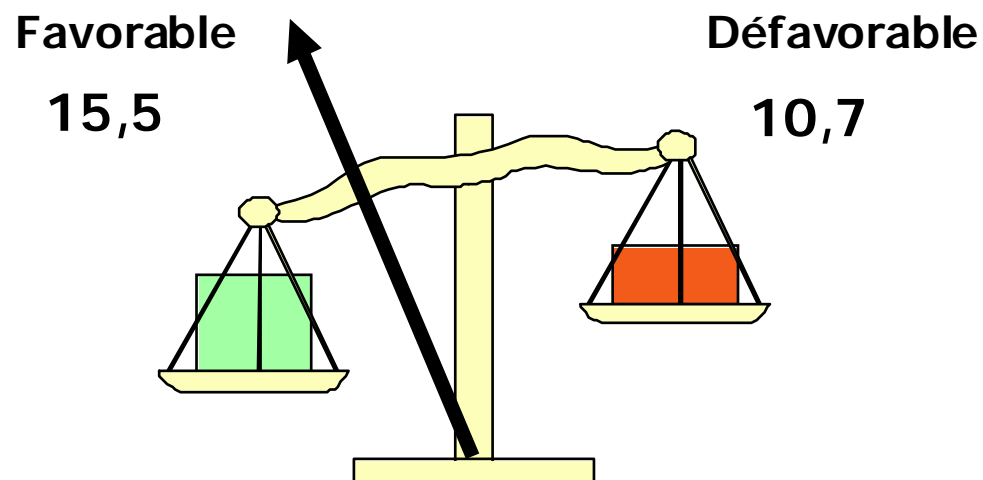
14,4

Les acteurs opposés (loueurs, flottes, grande distribution, spécialistes, consommateurs et GCR) l'emportent sur les constructeurs automobiles, la Commission Européenne et les grossistes.



LES OBJECTIFS CONFLICTUELS

" Concentrer le réseau de distribution "



Les acteurs favorables (amont de la filière automobile, sociétés de financement captives du constructeur et indépendantes et dans une moindre mesure les réseaux eux-mêmes) l'emportent sur les acteurs opposés (loueurs, grande distribution, spécialistes, Bruxelles, consommateurs, grossistes et garagistes)



LES OBJECTIFS CONFLICTUELS

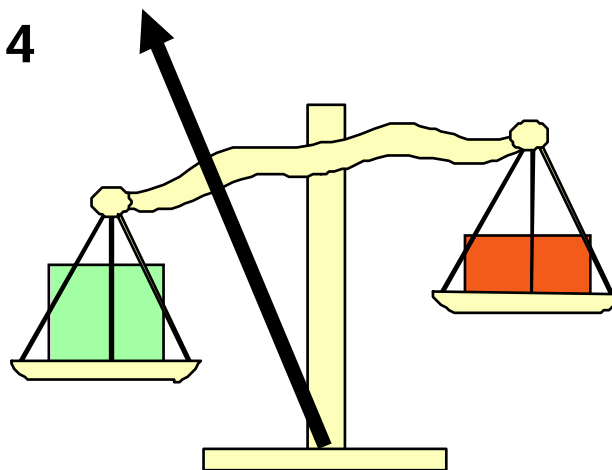
**" Innover par la qualité et les services
pour fidéliser le client "**

Favorable

12,4

Défavorable

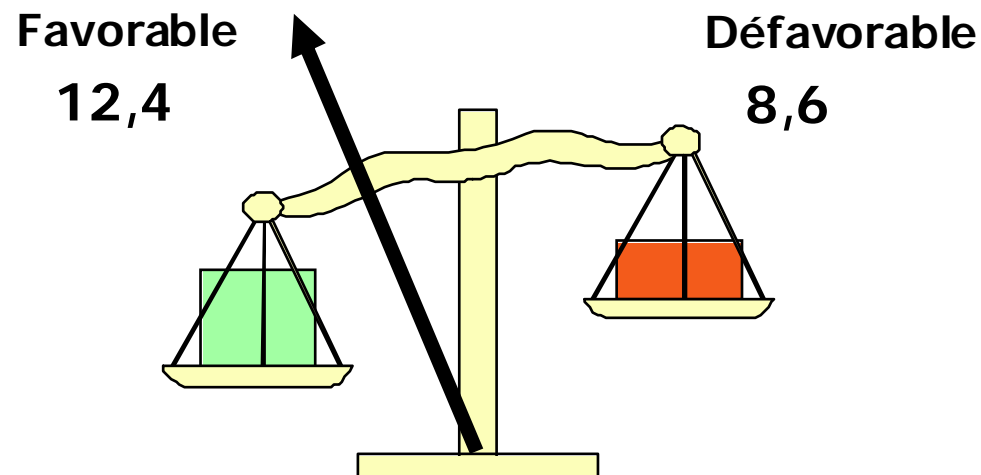
11



D'un côté les consommateurs, les pouvoirs publics, les réseaux, les équipementiers, les bancassureurs et les grossistes (acteurs favorables), de l'autre les constructeurs et leurs sociétés de financement, la grande distribution, les spécialistes et les mandataires.



" Maîtriser la rentabilité des réseaux "



Les acteurs favorables (l'amont de la filière automobile : les constructeurs et leurs sociétés de financement, les équipementiers) l'emportent sur les opposants (Commission Européenne, consommateurs, les réseaux et les bancassureurs)



Conclusions stratégiques

- ✓ Suppression de l'exemption, une bonne nouvelle si clause du client le plus favorisé
- ✓ Devenir adulte vis-à-vis des constructeurs
- ✓ partenariats avec les Organismes de Crédit
- ✓ Services de Location LD sur VO
- ✓ Initiatives sur la pièce de rechange, le VO récent



Conclusions stratégiques

- ✓ Développer le multi-marquisme
- ✓ Réfléchir à l'avenir en commun avec les autres distributeurs
- ✓ Pour en savoir plus :
contacter Gérard Mennétrier

DEROULEMENT

**Le CERCLE PROSPECTIVE comprend tous
les acteurs de la filière
de la fourche à la fourchette.**

**Fournisseurs, Distributeurs,
Agriculteurs, Industriels
agroalimentaires, grande distribution,
consommateurs...**

Six réunions par an depuis 1994

Prospective
Sécurité
alimentaire et
Environnement



DEROULEMENT

ENQUÊTE PREALABLE

15 personnes de la filière



CERCLE PROSPECTIVE

Fournisseurs, Distributeurs, Agriculteurs, Industriels agroalimentaires

- ⇒ **Constitution de la base : Enjeux, Acteurs, Objectifs**
- ⇒ **Matrices Acteurs/Acteurs et Acteurs/Objectifs**
- ⇒ **Analyse des résultats**
- ⇒ **Synthèse**

Dix Enjeux (1)

- 1 La confiance du consommateur dans les produits alimentaires**
- 2 Les arbitrages du consommateur au titre de la qualité, de la sûreté et de la préservation de l'environnement**
- 3 La pertinence et la qualité de l'information du consommateur**
- 4 L'évolution des normes environnementales et sanitaires**
- 5 L'incidence de l'arrivée des nouvelles technologies**

Dix Enjeux (2)

- 6 Le degré de prise de contrôle – de leadership – de la grande distribution sur la filière**
- 7 L'intégration amont/aval et la contractualisation de la production agricole**
- 8 La répartition des coûts et le partage de la valeur ajoutée dans la filière**
- 9 La compétitivité globale de la filière agroalimentaire française**
- 10 La répartition des responsabilités en matière de sûreté alimentaire**

Dix-huit Acteurs (1)

- 1 Les industriels fournisseurs sans R&D**
- 2 Les industriels fournisseurs avec R&D**
- 3 La distribution agricole (approvisionnement et collecte seulement)**
- 4 La distribution agricole avec intégration vers l'aval dans l'agroalimentaire**
- 5 Les agriculteurs contractuellement impliqués dans une filière**
- 6 Les agriculteurs non impliqués dans une filière**

Dix-huit Acteurs (2)

7 Les “grands” de l'industrie agroalimentaire

8 Les “petits” de l'industrie agroalimentaire

9 La grande distribution (y compris le “hard discount”)

10 La distribution spécialisée et la petite distribution

11 La restauration hors domicile

Dix-huit Acteurs (3)

12 Les organisations professionnelles agricoles nationales

13 Les pouvoirs publics nationaux

14 Les pouvoirs publics régionaux

15 Les organismes supranationaux

16 Les médias

17 Les associations de consommateurs

18 Les associations de défense de l'environnement

Vingt et un Objectifs (1)

- 1 **Garantir l'innocuité sanitaire de tous les produits de la filière**
 - 2 **Assurer la transparence nécessaire**
 - 3 **Évaluer objectivement en permanence le “panier de la ménagère”, de la “fourche à la fourchette”, du point de vue de la sûreté alimentaire et du respect de l'environnement**
- 4 **Former et informer le grand public sur les enjeux de la filière, notamment technologiques**
 - 5 **Préserver l'image des produits de marque**
- 6 **Valoriser le “contenu environnement et sûreté” des produits de marque de distributeurs (MDD)**
- 7 **Raccourcir les circuits (de l'agriculteur au consommateur)**

Vingt et un Objectifs (2)

- 8 Développer les labels de qualité et valoriser les terroirs
- 9 Alimenter le débat public, y compris en “nourrissant les controverses” sur les nouvelles technologies
- 10 Restaurer la confiance dans les institutions et dans les processus de contrôle
- 11 Assurer la valeur nutritionnelle et la qualité gustative des produits
- 12 Mettre en place de nouvelles réglementations rationnelles
- 13 Miser sur les technologies nouvelles pour gagner en compétitivité par l'innovation
- 14 Assurer la valeur ajoutée de l'amont de la filière

Vingt et un Objectifs (3)

- 15 Répercuter sur les prix d'achat en amont la compétition en aval sur les prix de vente
- 16 Développer la contractualisation entre partenaires responsables
- 17 Développer l'intégration par l'aval (la distribution)
- 18 Développer les incitations et les éco-taxes sur la filière agroalimentaire
- 19 Clarifier les responsabilités de chaque niveau de la filière
- 20 Éviter une application maximaliste du principe de précaution
- 21 Maîtriser les impacts environnementaux de la filière

METHODE I

MATRICE ACTEURS/ACTEURS

- ◆ **Décrire les interactions entre acteurs : influence de l'acteur "i" sur l'acteur "j"**

<i>acteurs</i> \ <i>acteurs</i>	Acteur 1	Acteur j	Acteur 18
Acteur 1					
⋮					
Acteur i	→		3		
⋮					
Acteur 18					

échelle de 0 à 4

MATRICE ACTEURS/ACTEURS

BASF France

	Four nisseurs sans R&D	Four nisseurs avec R&D	Distribution agricole	Distrib. agri. intégrée en aval	Agriculteurs intégrés en filière	Agriculteurs hors filière	Grandes IAA	Petites IAA	Grande distribution	Autres formes de distribution	Restauration hors domicile	Organisations prof. agricoles	Pouvoirs publics nationaux	Pouvoirs publics régionaux	Organisations internationales	Médias	Associations Consommateurs	Associations Environnement
Four nisseurs sans R&D	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
Four nisseurs avec R&D	2	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	1
Distribution agricole	3	2	0	1	2	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	1	0	1
Distrib. agri. intégrée en aval	3	3	1	0	3	1	1	2	0	1	0	3	1	2	0	1	1	1
Agriculteurs intégrés en filière	2	2	3	3	0	1	0	1	1	1	0	3	2	2	0	0	0	0
Agriculteurs hors filière	2	2	3	3	1	0	0	0	1	1	0	3	1	1	0	0	0	0
Grandes IAA	3	2	3	3	3	1	0	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1
Petites IAA	2	2	2	2	1	0	1	0	1	2	1	0	1	2	1	1	0	0
Grande distribution	1	1	1	3	3	1	3	4	0	2	1	1	2	2	1	2	1	1
Autres formes de distribution	0	0	1	3	1	1	1	2	1	0	0	0	1	2	0	1	0	0
Restauration hors domicile	0	0	0	1	0	0	2	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Organisations prof. agricoles	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	0	0	2	2	1	1	1	1
Pouvoirs publics nationaux	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	0	2	2	2	1	1
Pouvoirs publics régionaux	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2	0	1	2	1	1
Organisations internationales	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	2	3	3	0	1	1	1
Médias	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	3	3	1	0	3	2
Associations Consommateurs	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	0	1
Associations Environnement	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	0	1	3	3	2	2	1	0

METHODE I

MATRICE ACTEURS/OBJECTIFS

- ◆ Positionner les acteurs sur les objectifs : position de l'acteur "k" sur l'objectif "l"

<i>acteurs</i> \ <i>objectifs</i>	Objectif 1	Objectif l	Objectif 21
Acteur 1					
⋮					
Acteur k			-2		
⋮					
Acteur 18					

échelle de - 4 à + 4



Repérer les positions des acteurs

Pour chaque acteur, on identifie et on évalue sa position vis-vis des objectifs selon l'échelle suivante :

- 4, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte l'existence de l'acteur**
- 3, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les missions de l'acteur**
- 2, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les projets de l'acteur**
- 1, lorsque l'objectif remet en cause ou conforte les processus opératoires de l'acteur**

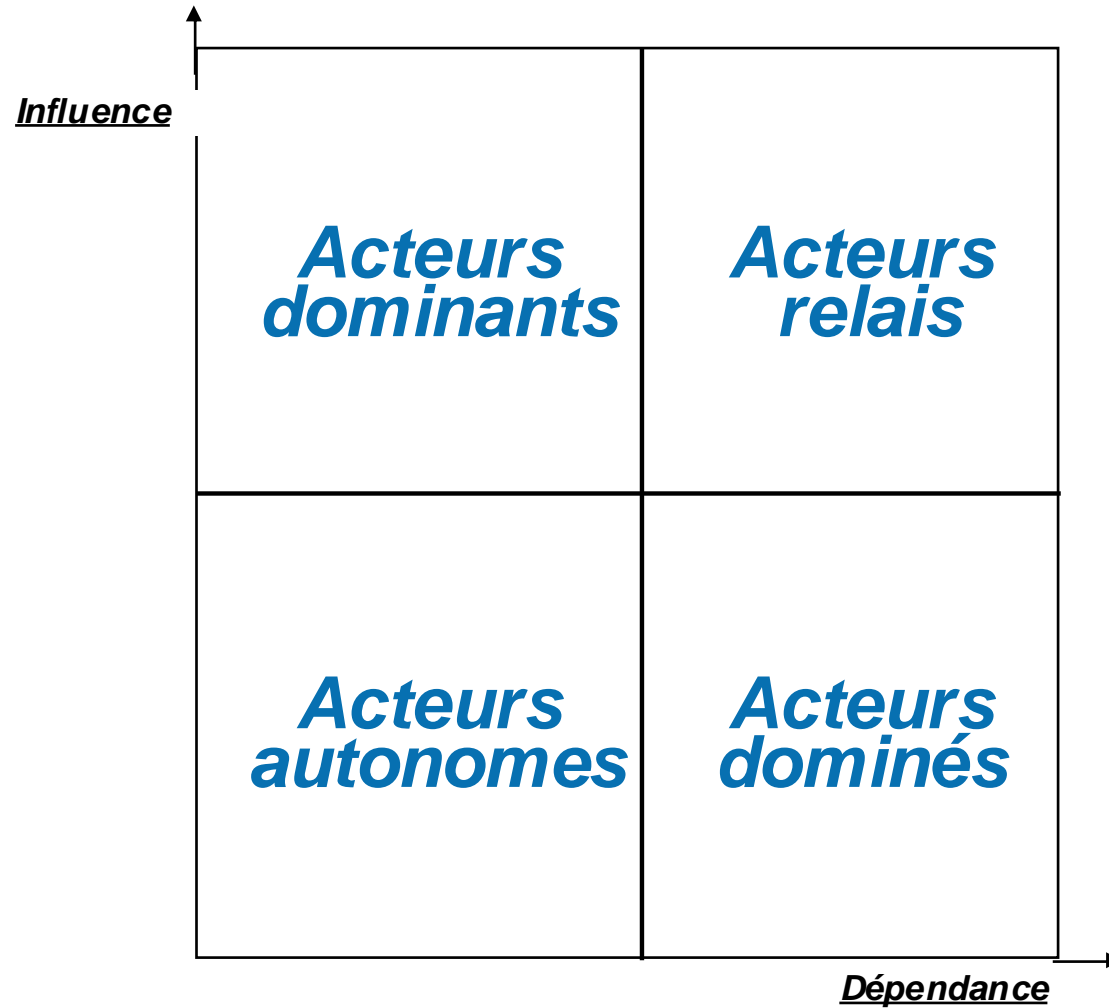


Michel Godet®



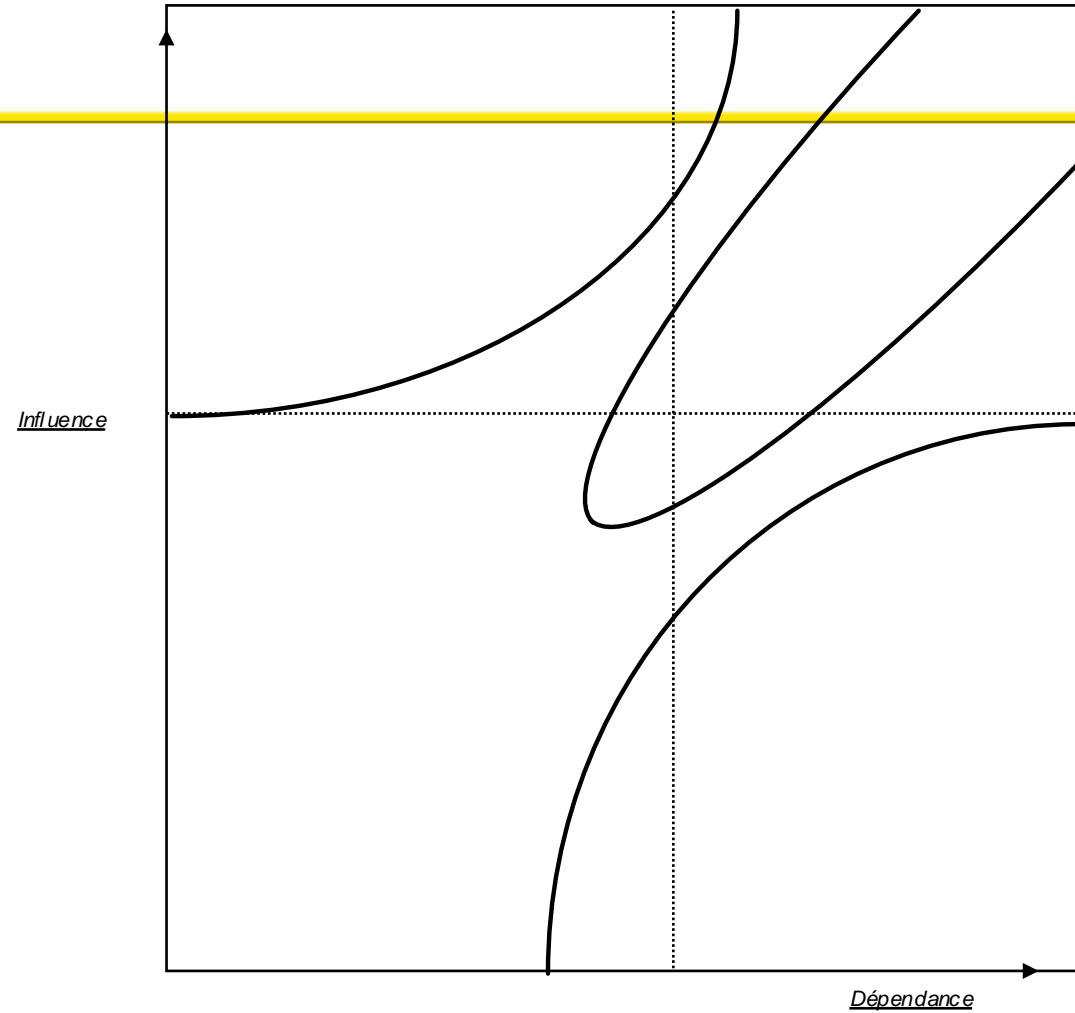
METHODE II**◆ Exploitation de la matrice Acteurs/Acteurs**

- ⇒ Acteurs dominants, acteurs relais, acteurs dominés
- ⇒ Rapports de force
- ⇒ Ambivalence des acteurs





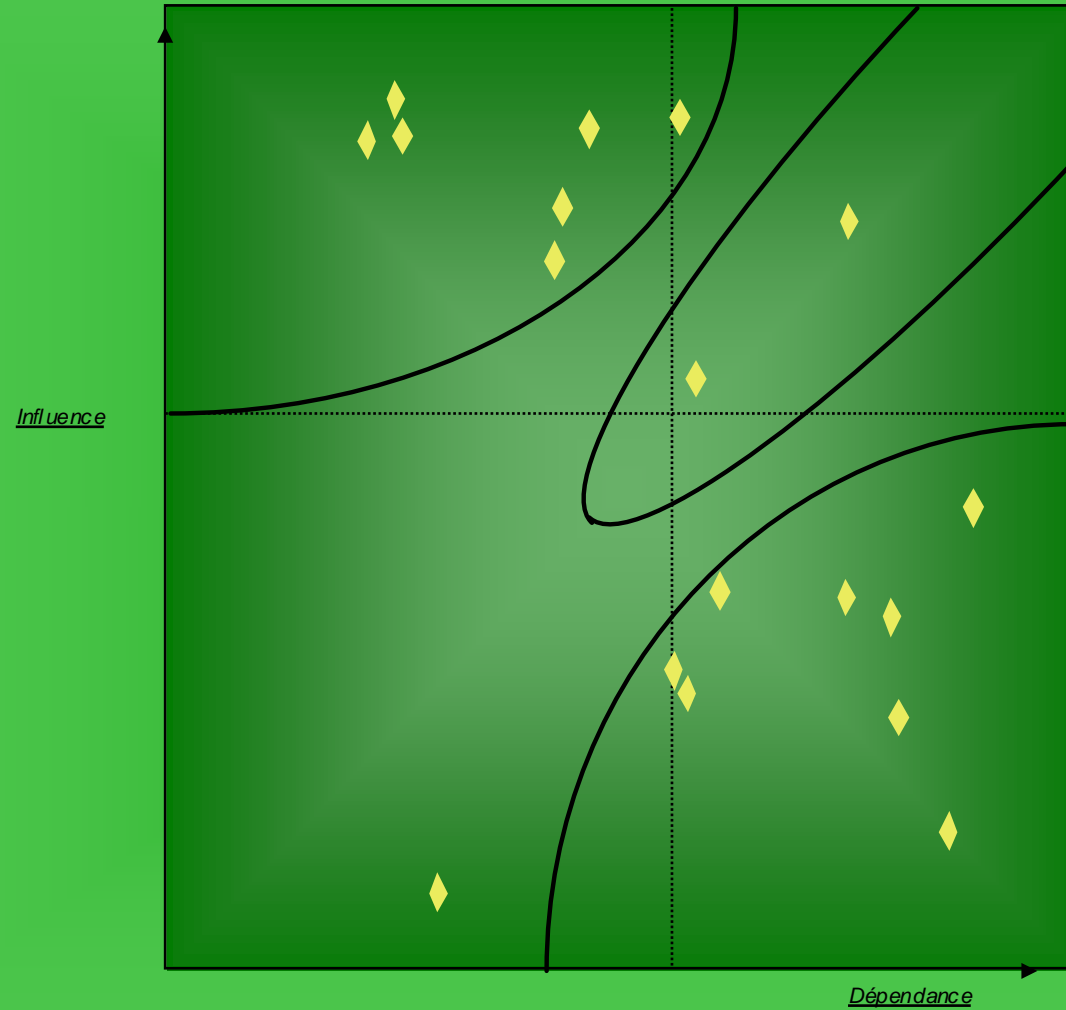
ACTEURS DOMINANTS, ACTEURS RELAIS, ACTEURS DOMINES BASF P



Michel Godet®

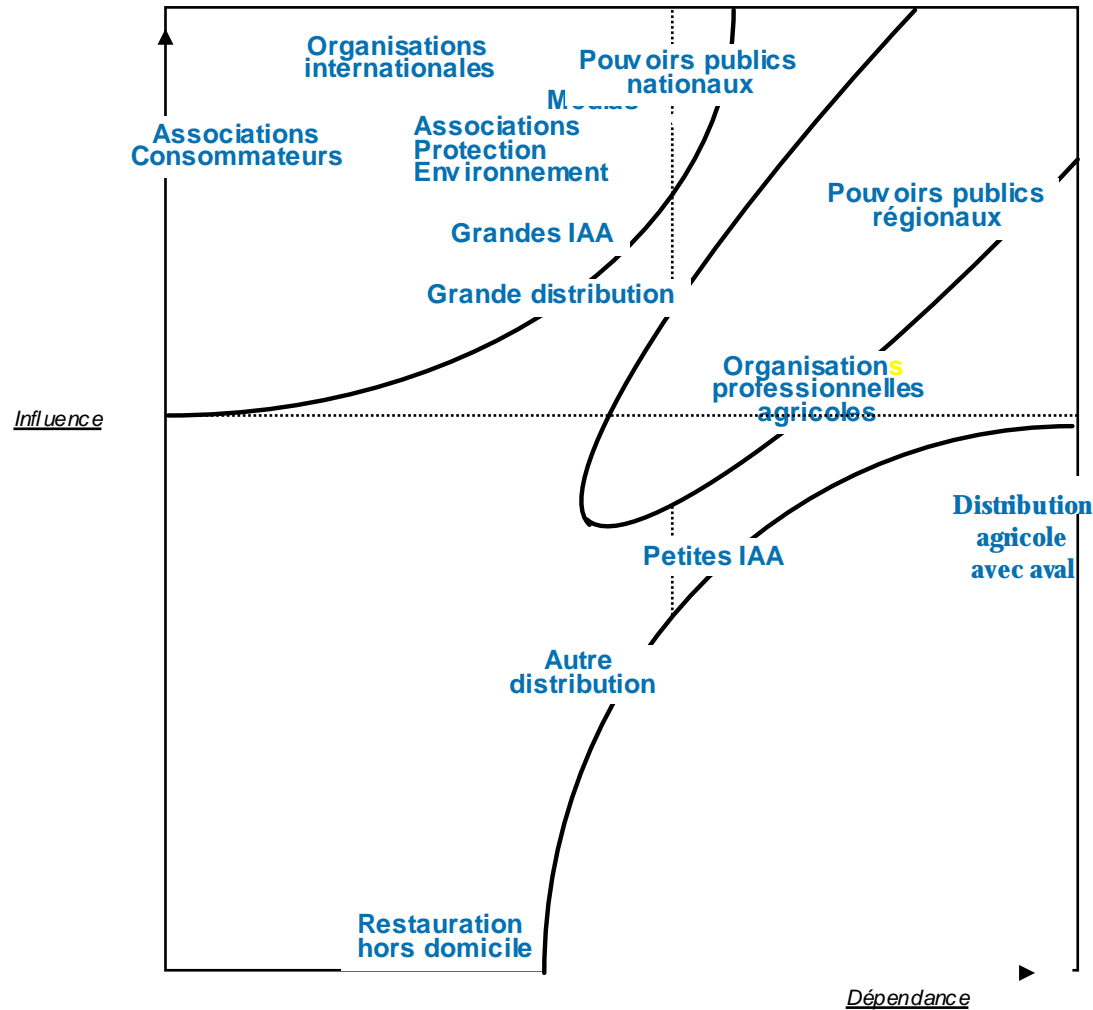
Prospective Sécurité alimentaire et Environnement

88
Octob



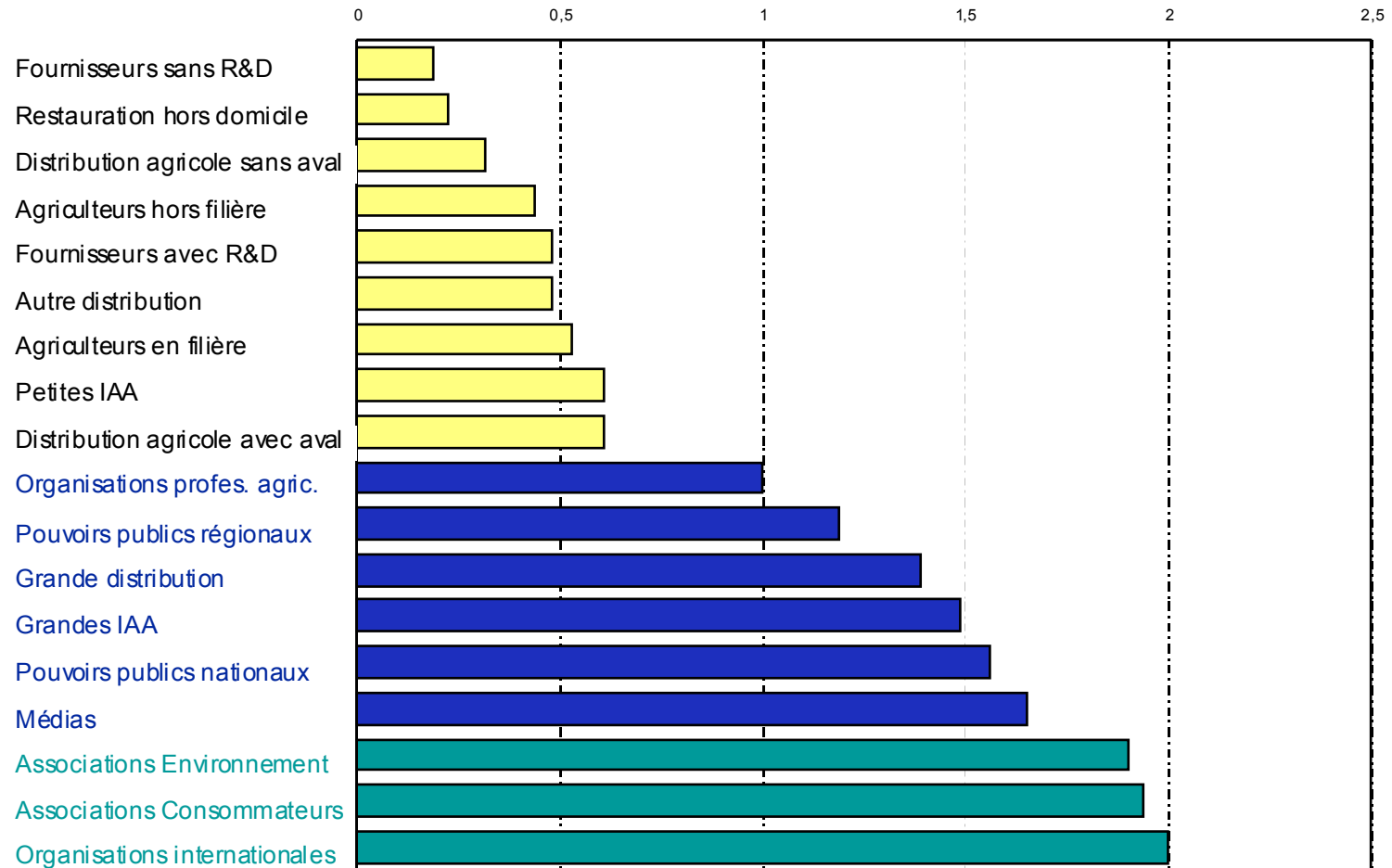
ACTEURS DOMINANTS, ACTEURS RELAIS, ACTEURS DOMINES

BASF France



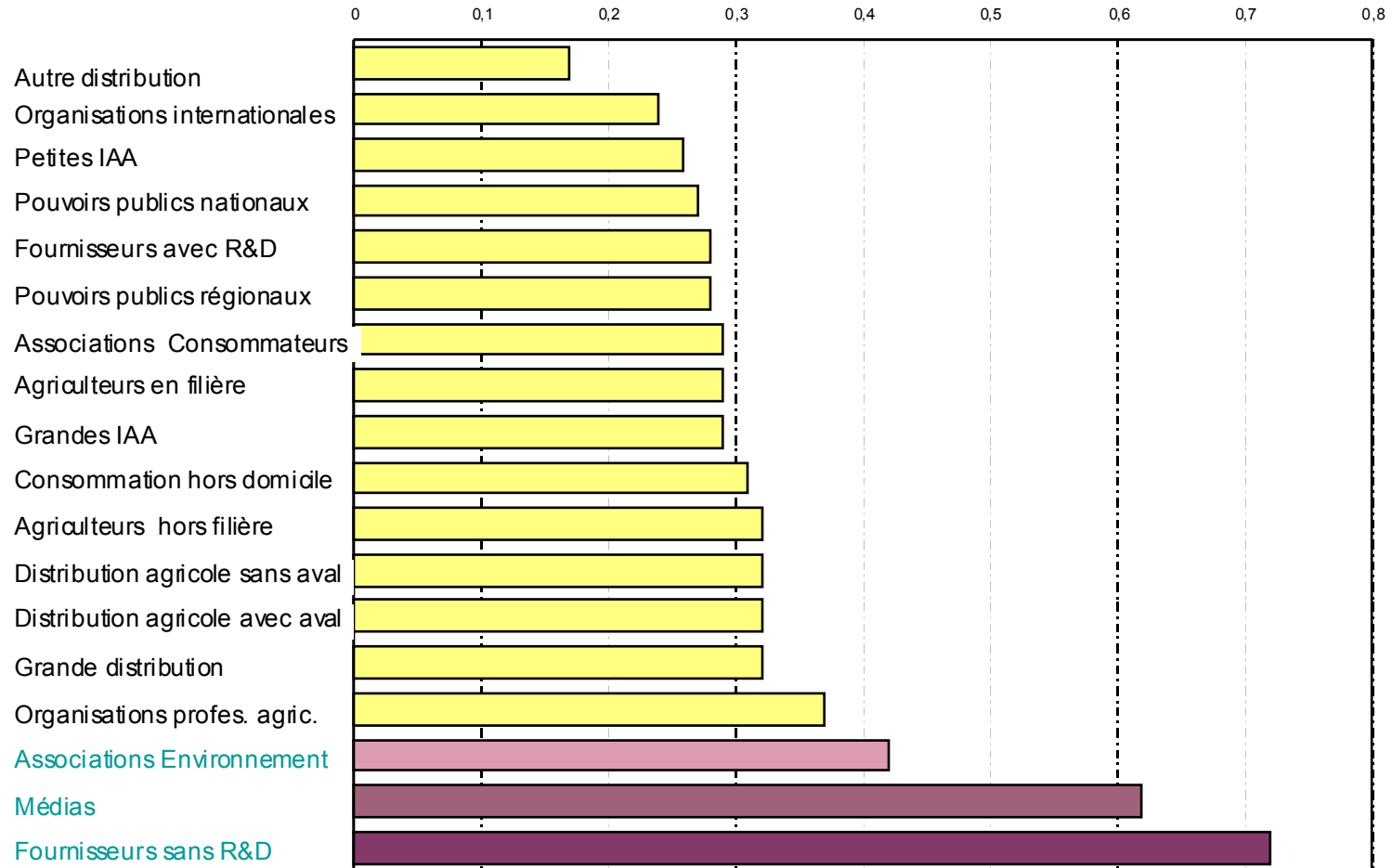
RAPPORTS DE FORCE

BASF France



AMBIVALENCE DES ACTEURS

BASF France

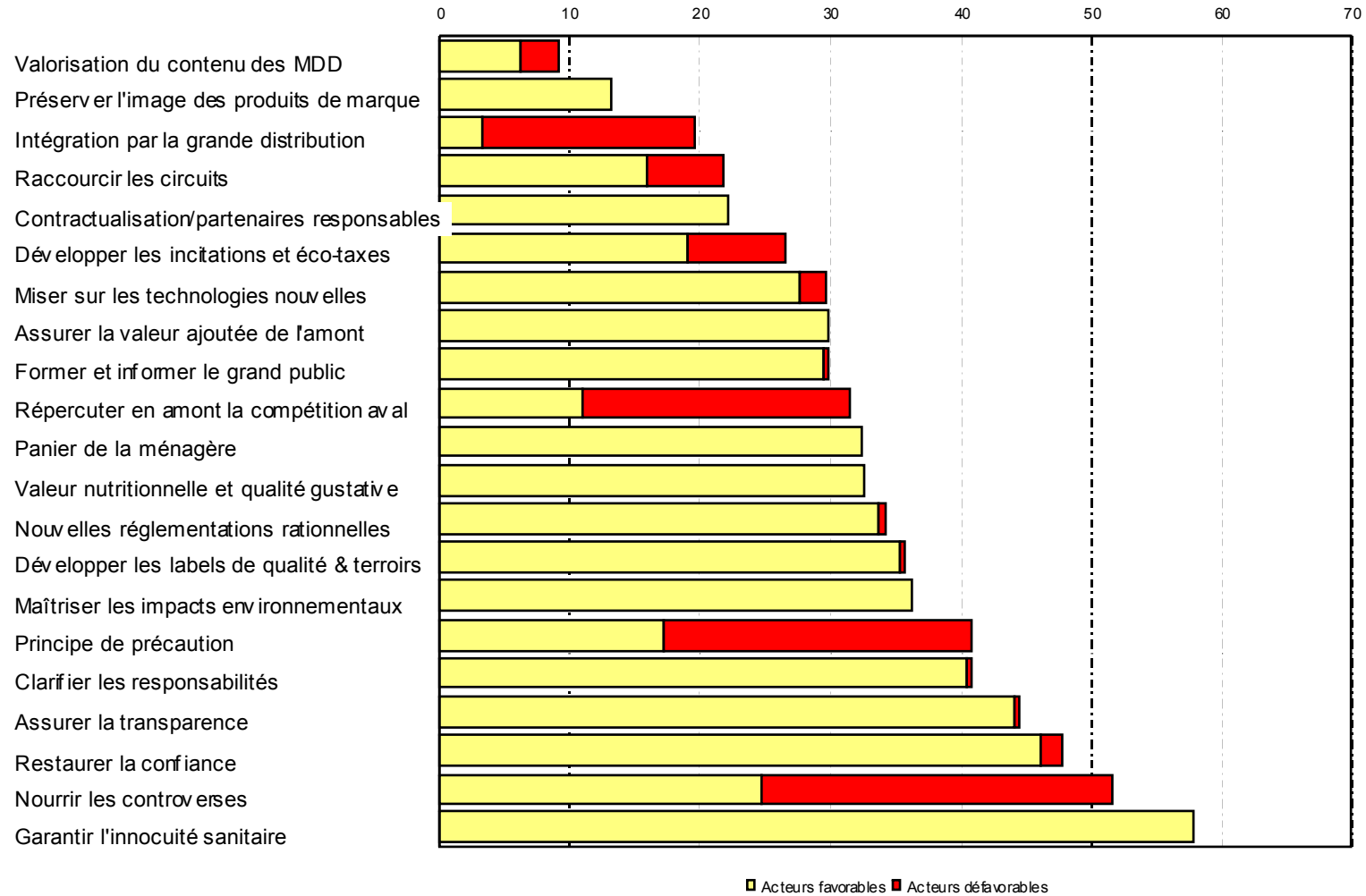


METHODE III**◆ Exploitation de la matrice Acteurs/Objectifs**

- ⇒ **Mobilisation des acteurs sur les objectifs (consensus/dissensus)**
- ⇒ **Mobilisation globale des acteurs**
- ⇒ **Equilibre de force autour des objectifs conflictuels**
- ⇒ **Convergences et divergences entre acteurs**

MOBILISATION DES ACTEURS SUR LES OBJECTIFS

BASF France



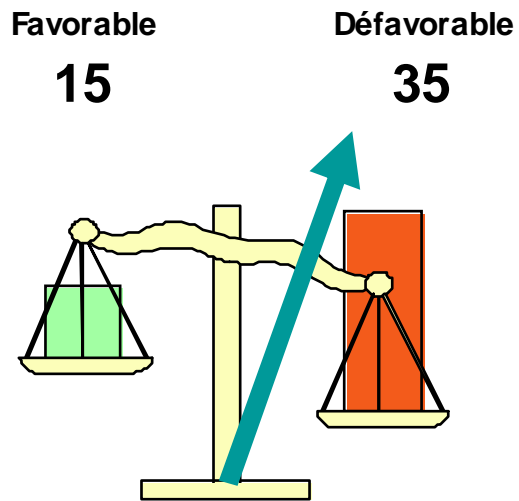
Prospective Sécurité alimentaire et Environnement

Octobre 1998



" Alimenter le débat public, y compris en nourrissant la controverse sur les nouvelles technologies "

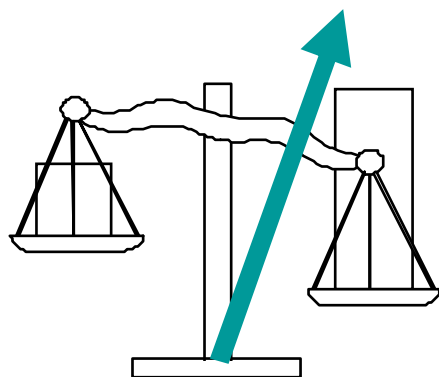
De l'implication sans les rapports de force ...



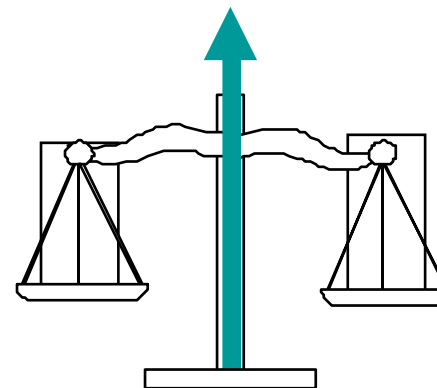
" Alimenter le débat public, y compris en nourrissant la controverse sur les nouvelles technologies "

De l'implication sans les rapports de force à la mobilisation avec les rapports de force!

Favorable
15 Défavorable
35



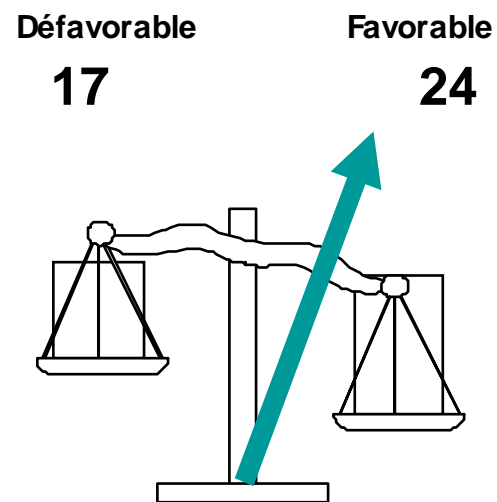
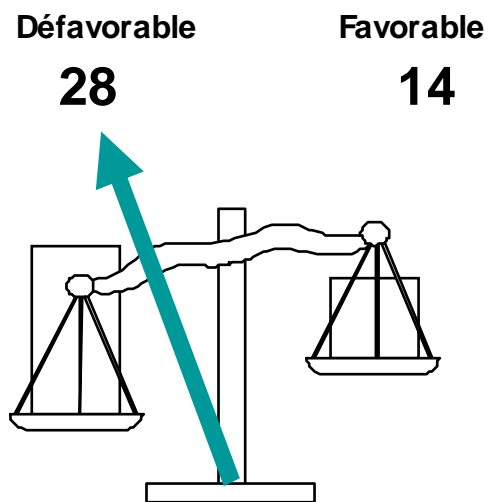
Favorable
25 Défavorable
27



**D'un côté l'amont de la filière et les pouvoirs publics,
de l'autre (favorable aux controverses) la grande distribution,
les OPA, les médias et les associations.**

" Défendre une application maximaliste du principe de précaution "

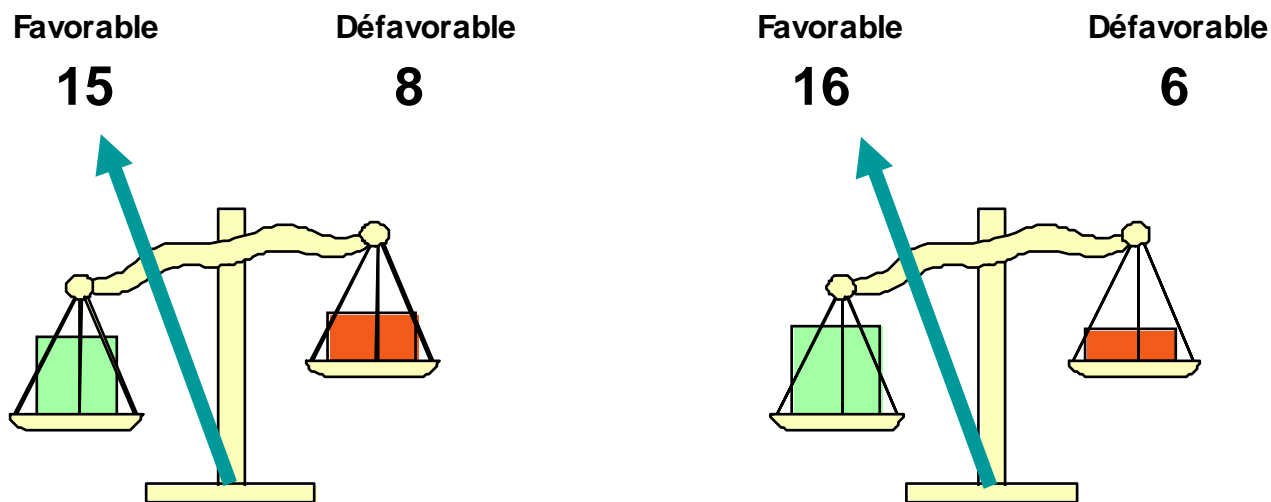
De l'implication sans les rapports de force à la mobilisation avec les rapports de force!



Les acteurs favorables, pouvoirs publics (régionaux, nationaux et internationaux) et les deux types d'associations, l'emportent sur les acteurs opposés (tout l'amont de la filière).

" Raccourcir les circuits (de l'agriculteur au consommateur) "

De l'implication sans les rapports de force à la mobilisation avec les rapports de force!

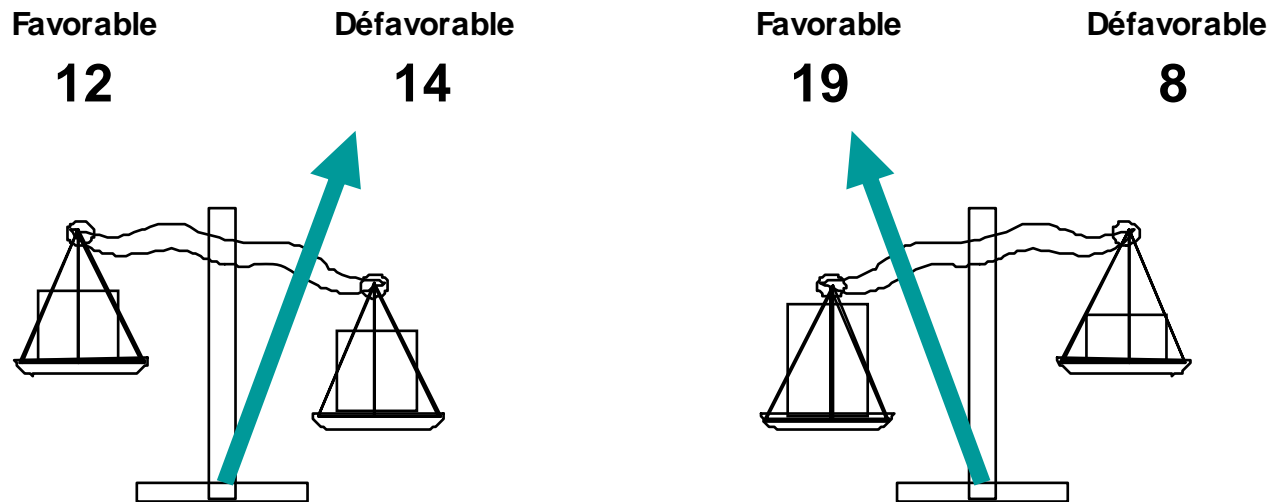


**Les acteurs favorables (acteurs locaux et associations)
l'emportent sur les opposants (distribution agricole et grandes IAA).**



Développer les incitations et les éco-taxes sur la filière agroalimentaire "

De l'implication sans les rapports de force à la mobilisation avec les rapports de force!

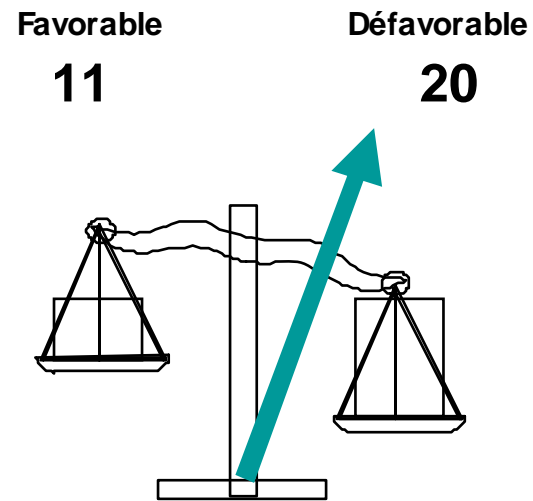
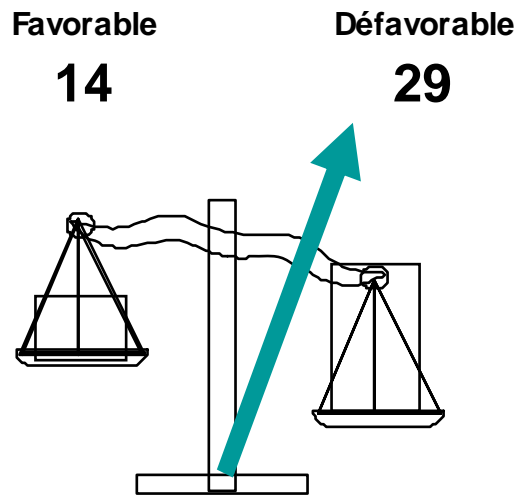


Les acteurs favorables (fournisseurs avec R&D, grands de l'IAA, pouvoirs publics de tous niveaux et associations) l'emportent sur les opposants (amont de la filière).



" Répercuter sur le prix d'achat en amont la compétition en aval sur les prix de vente "

De l'implication sans les rapports de force à la mobilisation avec les rapports de force!



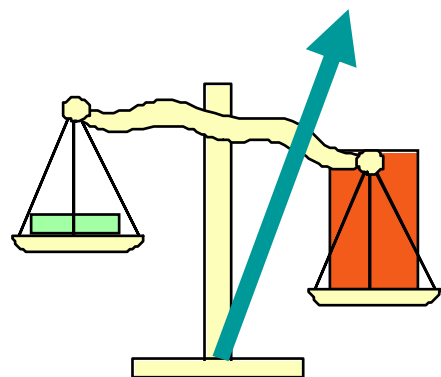
Les acteurs opposés (l'amont de la filière) l'emportent sur l'aval et les pouvoirs publics.

" Développer l'intégration par l'aval "

De l'implication sans les rapports de force à la mobilisation avec les rapports de force!

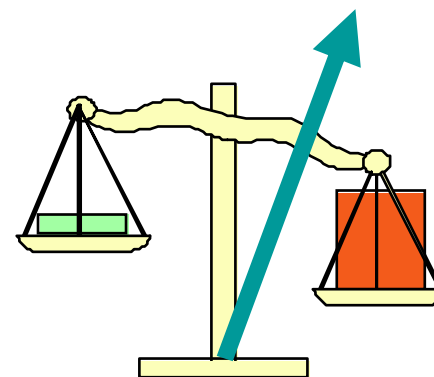
Favorable
3

Défavorable
23



Favorable
3

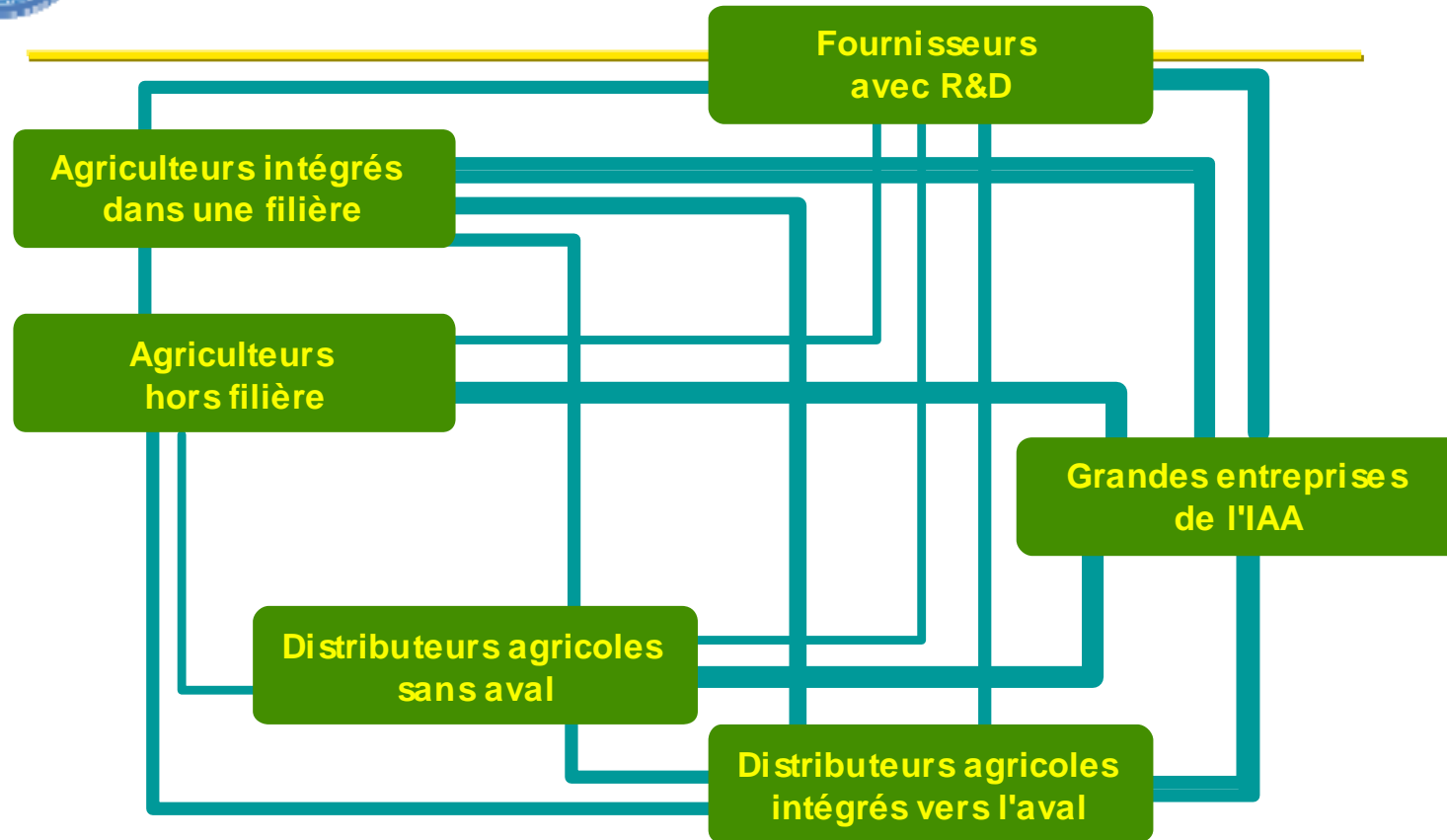
Défavorable
16



**Les acteurs opposés (amont de la filière et acteurs régionaux)
l'emportent sur la grande distribution.**



Convergences entre les acteurs de l'amont de la filière

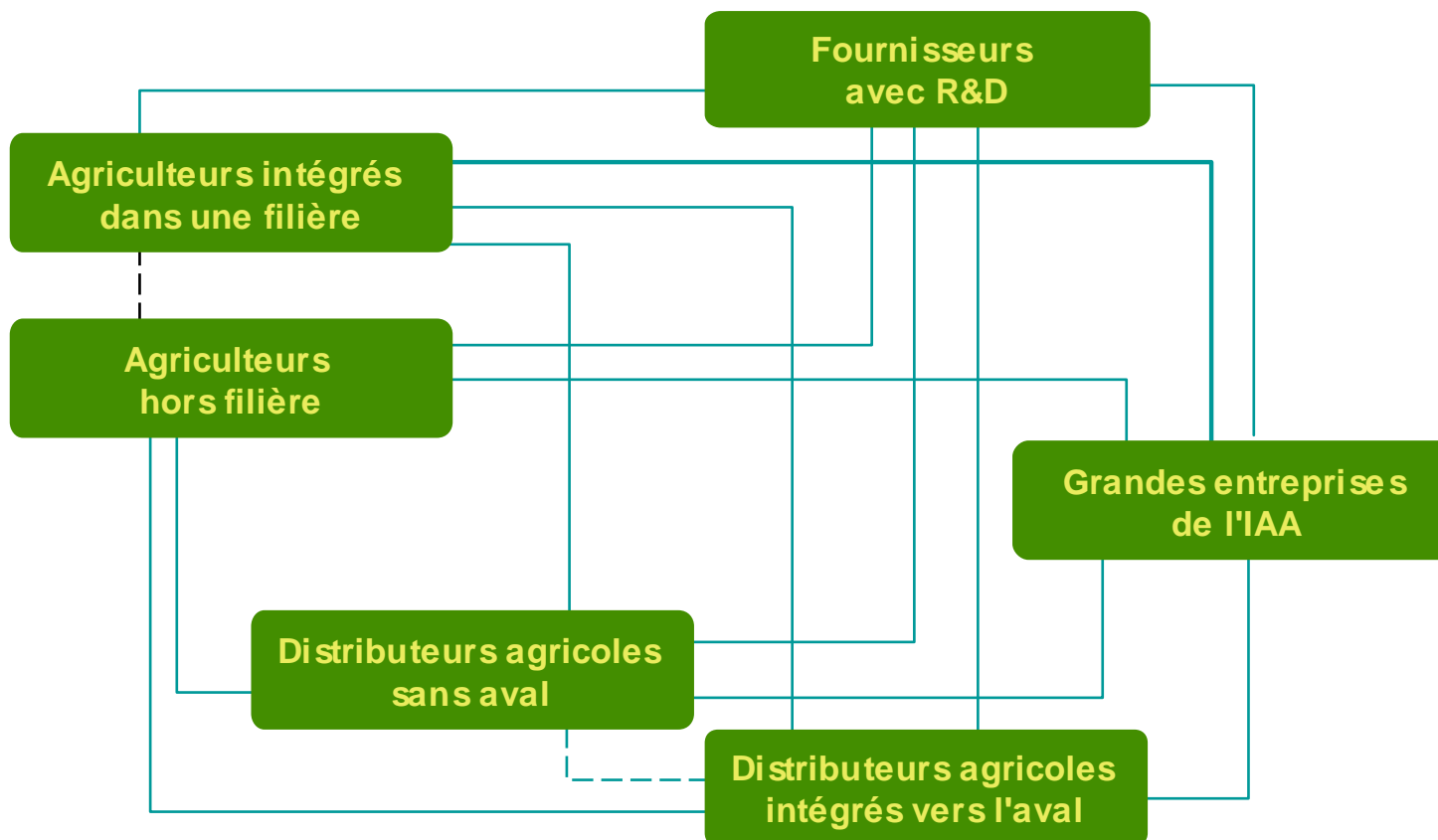


Fortes convergences entre les acteurs de l'amont de la filière, notamment autour des grandes entreprises de l'IAA.

CONVERGENCES & DIVERGENCES

BASF France

Divergences entre les acteurs de l'amont de la filière

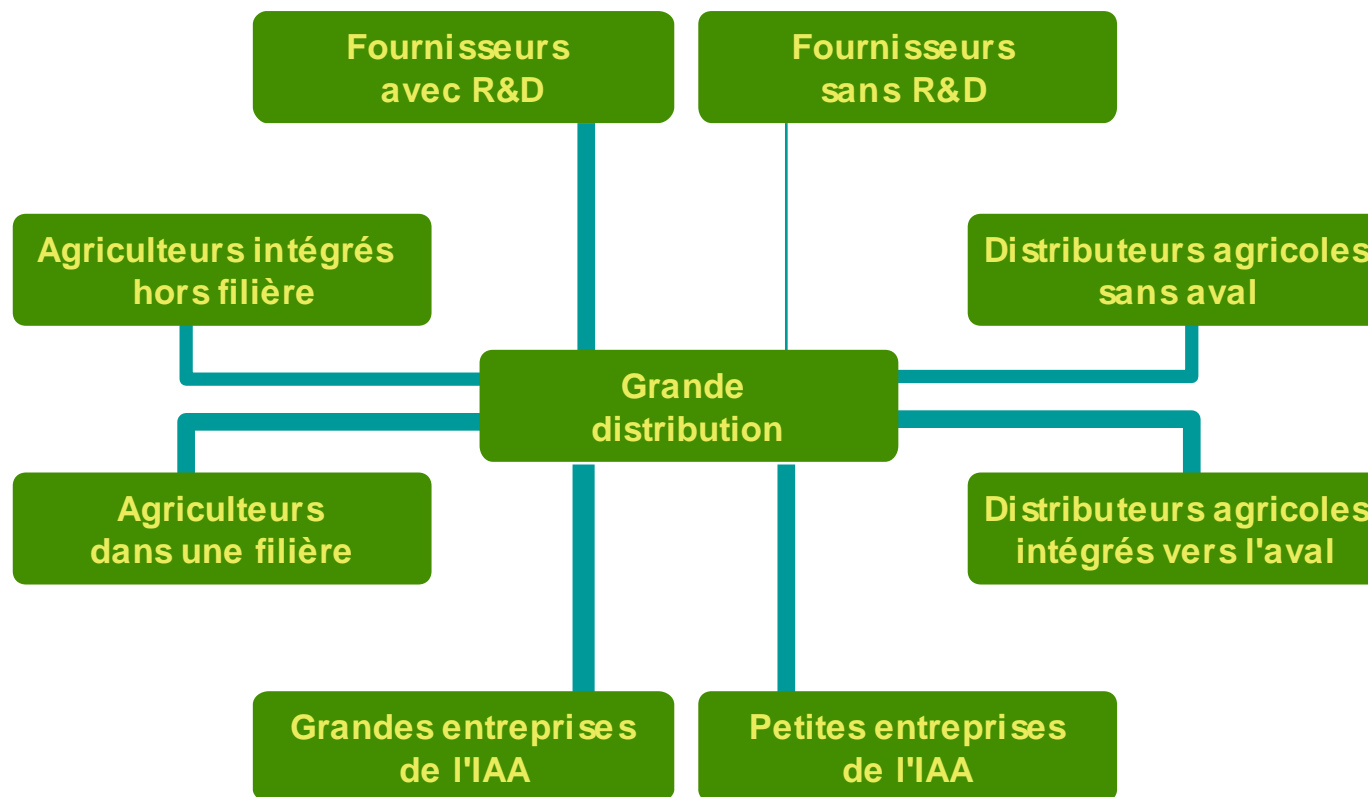


Peu de divergences d'objectif entre les acteurs en amont de la filière.

CONVERGENCES & DIVERGENCES

BASF France

Convergences entre les acteurs de l'amont et la grande distribution



Des convergences assez fortes entre "l'amont" et la grande distribution, mais d'un degré moindre que les convergences existantes à l'intérieur de l'amont.

CONCLUSIONS

ENJEUX DU FUTUR

◆ Les quatre batailles du futur

- ⇒ Le partage d'une VA globalement en baisse sur des marchés matures
- ⇒ Le développement probable des éco-taxes et l'intégration croissante des coûts externes
- ⇒ L'application plutôt maximaliste du principe de précaution
- ⇒ Des controverses toujours renouvelées sur la sûreté alimentaire

ENJEUX DU FUTUR

◆ Les grands thèmes de réflexion pour l'action

- ⇒ Comment communiquer avec le grand public et les médias sur les trois dimensions scientifique, technique et économique de la filière en matière de sûreté alimentaire ?
- ⇒ Comment prévenir la prochaine "crise de la vache folle" ?
- ⇒ Comment rendre plus cohérente la communication de la filière agricole ?