Gouvernance publique et stratégies des acteurs: Essai de formalisation des mécanismes de pouvoir au sein du secteur touristique marocain

Public governance and strategies of the actors: Essay of formalization of power mechanisms within the Moroccan tourist sector

Younes BELFELLAH

Doctorant en Sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille – France

Laboratoire Lille Economie et Management LEM / UMR CNRS 8179

Adresse : 104, avenue du Peuple Belge 59043 Lille Cedex, France

E-mail: younesbelfellah@hotmail.com

Karim GASSEMI

Professeur Chercheur en Sciences de Gestion à l'Ecole Nationale du Commerce et Gestion de Casablanca- Maroc

Laboratoire de Management, d'Innovation et d'Economie (LAMIE)

Adresse : Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca - Maroc

E-mail: k.gassemi@encgcasa.ac.ma

Résumé :

Cette étude représente une analyse approfondie des jeux des acteurs au sien du secteur touristique marocain. Une étude empirique a été conduite auprès des acteurs du secteur en suivant la démarche Mactor (Méthode Acteurs, Objectifs, Rapports de force) afin d'analyser la structure des influences entre les acteurs et de définir la position de chacun d'eux vis-à-vis des objectifs. Les résultats obtenus montrent une gestion participative du secteur patentée par le ministère et la représentation des professionnels, mais aussi un besoin immense de transparence, d'organisation du pouvoir et de dynamisation afin d'avoir des répercussions positives sur la performance du secteur touristique. Nous avons terminé ce travail par des

scénarios proposés en tant que des perspectives de développement du secteur touristique marocain.

Mots clefs : Acteurs, Objectifs, Influence, Pouvoir, Système du secteur touristique.

Abstract :

This study represents a comprehensive analysis of actor strategy within Moroccan tourism sector. An empirical study was conducted with stakeholders following the Mactor approach (Method Actors, Goals, Balance of Power) to analyze the structure of influences between actors and to define the position of each towards targets and interests. The results show a participatory management patented by the Department and representation of professional sector, but also a huge need for transparency, organizational power and dynamism to have a positive impact on the performance of the tourism sector. We completed this work with specific scenarios proposed as development prospects of the Moroccan tourism sector. A comprehensive matrix was drawn showing a strategy of each actor depending scenario development.

Key words: Actors, Objectives, Influence, Power, Tourist sector system.

1- INTRODUCTION

Le secteur touristique constitue une des activités majeures de l'économie marocaine. Les différentes stratégies nationales (2010 – 2020) élaborées par le gouvernement marocain ont pour seul objectif; le développement de l'attractivité de l'offre touristique marocaine au niveau national et international. Selon la Fédération Nationale du Tourisme, les performances touristiques sur le plan international, ainsi que l'importance prise par le secteur au sein de l'économie marocaine depuis dix ans, découlent directement de la volonté politique d'ériger le tourisme national en une priorité stratégique.

L'objectif principal de cette étude est l'identification des principaux acteurs, structures et mécanismes d'influence entre les différentes parties prenantes au sein d'un système appelé secteur du touristique marocain. Cette étude est une réponse à la problématique suivante :

Si le secteur du tourisme Marocain est un système évoluant selon une logique contractuelle en prenant en considération la planification stratégique de la vision 2020, comment interagissent les différents acteurs du secteur du tourisme marocain vis-à-vis de leurs objectifs ainsi que les objectifs assignés par le projet de la vision stratégique à l'horizon 2020? Est-ce que l'analyse du jeu d'acteurs par la méthode Mactor peut conduire à donner des perspectives du développement de ce système et la réalisation de ces objectifs?

Nous cherchons à travers cette étude à répondre aux questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les acteurs les plus influents au sein du secteur du tourisme marocain ?

- Quelles sont les différentes interactions entre les acteurs du secteur touristique Marocain?
- Quelles sont les différentes dépendances entre les acteurs du secteur touristique Marocain ?
- Comment se manifeste les jeux de pouvoir ainsi que la structure d'influence entre les différents acteurs au sein du secteur du tourisme Marocain?
- Quelles sont les stratégies apparentes des différents acteurs au niveau de ce secteur?
- Quelles sont les perspectives de développement pour ce secteur ?

2- REVUE DE LITTERATURE

Dans cette étude, en prenant en considération les plans stratégiques du secteur du tourisme marocain pour 2020, nous essayons de scruter, dans le cadre d'une prospective stratégique les impacts de l'analyse des jeux stratégiques des acteurs sur l'évolution et le développement du secteur touristique au Maroc. L'analyse stratégique du jeu des acteurs constitue l'une des étapes importante de la prospective stratégique (Godet, 2004) et la résolution des conflits entre des acteurs poursuivant des projets différents conditionne l'évolution du secteur étudié (Crozier et Thoenig, 1976).

2.1 ETATS DES LIEUX DU SECTEUR TOURISTIQUE AU NIVEAU INTERNATIONAL ET MAROCAIN

2.1.1 Regard critique sur les tendances et les réalisations du tourisme à l'international et au Maroc

Le tourisme constitue à l'échelle mondiale le premier secteur économique et la première industrie. La prolifération des nouvelles technologies d'information, la globalisation des marchés et la concurrence rude sont autant de facteurs qui promettent plus de développement dans le secteur touristique. Malgré les crises économiques et les tensions internationales, le rythme de progression reste soutenu. Dans ce sens, les études prospectives du Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme évoquent que le tourisme mondial devrait connaître des avancées considérables[1]. Les indicateurs de la performance touristique mondiale expriment une évolution significative dans la création d'emplois touristiques et la croissance de cette activité dans le PIB mondial.

[1] Rapport de l'organisation mondiale du tourisme 2013.

Tableau 1: les indicateurs de la performance touristique au niveau mondial

Part du tourisme dans le PIB mondial	Part du tourisme dans la création d'emplois	Taux de croissance du tourisme en 2013	Taux de création d'emploies en tourisme dans la prochaine décennie	Part du tourisme dans le PIB mondial prévue en 2024
12%	8%	4,6%	10%	15%

Source : Rapport de l'organisation mondiale du tourisme 2013.

Le royaume du Maroc a été toujours une véritable destination touristique grâce aux atouts géographiques, culturels et naturels. Dès les années 2000, le tourisme se porte comme une priorité stratégique et une locomotive du développement des ressources économiques au Maroc (Bousta, 2005), une prédilection octroyée dans le Discours du Roi Mohammed VI en 2001 : « …*Nous espérons que les efforts de tous se conjuguent pour que cet engagement soit concrétisé en projets ambitieux à même d'impulser fortement le développement du secteur touristique qui, si nous gagnons la bataille de son décollage, nous servira d'assise fondamentale pour remporter le grand Jihad économique et social que nous menons avec confiance, détermination et ambition*[2]… ». Le Maroc est classé comme la 26ème meilleure destination mondiale, l'importance du secteur touristique marocain se voit sur le plan macroéconomique à travers le nombre d'emplois crées par le secteur et sa croissance continue[3]. La grille de lecture du secteur touristique marocain manifeste un manque dans la capacité d'hébergement par rapport aux leaders de la région: l'Egypte et la Tunisie.

Tableau 2 : Chiffres clés du secteur touristique marocain

Part du secteur touristique dans le PIB marocain	Nombre d'emploies dans le secteur	Valeur ajoutée du secteur touristique en 2013	Taux de croissance du secteur en 2013	Capacité d'hébergement en 2013	Croissance des recettes de voyage en 2013
7,5%	1200000	8%	4%	180000 lits	5,2%

Source : Ministère du tourisme marocain, 2013.

[2]Discours du Roi Mohammed VI devant les participants aux Assises Nationales du Tourisme, Marrakech, 10 janvier 2001.

[3] Secteur du tourisme : Bilan d'étapes et analyse prospective, Direction des Études et des Prévisions Financières, Ministère de l'économie et des finances Marocaine, Rapport Etudes DEPF, Avril 2011.

2.1.2 Lecture croisée sur les visions 2010 et 2020 : Bilan, perspectives et modalités de développement

Nous réservons cette partie à une vue explicative des réalisations de la vision 2010 ainsi que les ambitions de la vision 2020 emboitant le pas sur les atouts et les handicapes de la sphère touristique marocaine. Nous expliquons l'orientation stratégique du Maroc par rapport aux principaux concurrents de la région. A l'évidence, le plan d'action de la vision 2010 a visé le positionnement offensif de l'offre, la professionnalisation des métiers touristiques, l'amélioration du rapport qualité et prix, la dynamisation des investissements et la promotion de la régionalisation touristique[4]. Le tableau suivant montre les objectifs de la vision 2010.

Tableau 3: Les objectifs de la vision 2010

- Entrées aux frontières : 10 millions
- Capacité hôtelière additionnelle : 160 000 lits
- Nuitées touristiques dans les hôtels classés : 50 millions
- Taux d'occupation : 70 %
- Emploi additionnel : 600 000 emplois

Source : Vision 2010, Ministère du tourisme marocain.

Des écarts entre les réalisations et les résultats escomptés de la «Vision 2010» sont à enregistrer surtout en ce qui concerne les arrivées touristiques et le taux d'occupation, cela s'explique par plusieurs facteurs d'ordre conjoncturel et structurel. Sur le plan conjoncturel, le secteur touristique national a subi de plein fouet les effets négatifs de la crise économique qui a affecté les principaux pays émetteurs depuis 2008. Sur le plan structurel, l'offre touristique marocaine reste peu diversifiée et spatialement concentrée dans quatre grandes villes (Marrakech, Agadir, Casablanca et Tanger) qui représentent 65% de la capacité totale d'hébergement. L'offre balnéaire demeure prépondérante dans la palette touristique globale avec une part de 23%, ce qui place le Maroc en concurrence directe avec les pays compétitifs du pourtour méditerranéen[5]. La transition vers la vision 2020 a impulsé la quête d'un nouvel esprit qui consolide les acquis de la vision 2010 et fructifie au mieux du tourisme thématique et durable au Maroc. La stratégie 2020 a été conçue pour mettre en valeur chacune des régions du Maroc, et pour mettre en place un tourisme respectueux de l'environnement. Les objectifs de la Vision 2020 ne manquent pas d'ambition et l'engagement pour continuer à faire du tourisme un moteur du développement économique, social et culturel du Maroc[6].

[4] Prospective Maroc 2030, Tourisme 2030 : Quelles ambitions pour le Maroc, Haut Commissariat au Plan 2010.
[5] Secteur du tourisme : Bilan d'étapes et analyse prospective, Direction des Études et des Prévisions Financières, Ministère de l'économie et des finances Marocaine, Rapport Etudes DEPF, Avril 2011.
[6] Déclaration gouvernementale 2012.

Tableau 4: Les objectifs de la vision 2020

- Doubler les capacités d'hébergement, avec la construction de 200.000 nouveaux lits.
- Atteindre la barre des 20 millions de touristes issus de différents marchés émergents.
- Porter la part du tourisme interne à 40% des nuitées.
- Créer 470000 nouveaux emplois et monter à la 20ème destination touristique mondiale.

Source : Contrat-Programme 2011-2020, Vision stratégique de développement touristique « VISION 2020 », 30 Novembre 2010.

A ce point, la rétention et la convergence des programmes d'action réservés au tourisme et les ressources humaines compétents dans les métiers touristiques sont les grands enjeux de la stratégie marocaine. L'orientation stratégique de la vision 2020 vient en harmonie avec les projections du Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme qui prévoit un développement remarquable de l'activité touristique dans le pourtour méditerranéen durant la prochaine décennie[7].

2.2 STRATEGIE DES ACTEURS

La structuration d'un système social concerne une configuration particulière et relativement stable de pratiques et de logiques d'action contradictoires de ses acteurs. Tout comme pour les autres formes d'organisations sociales, il est nécessaire d'avoir un référentiel dominant de déploiement des discours produits par les acteurs de ce champ ainsi que des discours qui se rapportent à celui-ci (Giddens, 1987). La stratégie d'acteur dans un système déterminé est l'ensemble des comportements adoptés par cet acteur afin de préserver ses intérêts (Crozier et Friedberg, 1977). Dans cette logique, l'acteur est un stratège et dispose d'une marge de manœuvre. Il développe et met en œuvre des jeux stratégiques dans le cadre de relations (collaboration, alliance, affrontement, opposition, négociation,..) afin d'atteindre ses objectifs, Hatem (1993) le définit comme 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, influer sur le devenir du système étudié. Pour Godet (1997) 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.

Les acteurs n'ont pas les mêmes ressources formelles et informelles parce que l'organisation ne distribue pas ces ressources de façon équilibrée (Crozier et Friedberg, 1997). Le but du jeu stratégique est le contrôle des zones d'incertitude qui sont source de pouvoir (Smida, 2003). Les enjeux de la lutte entre acteurs organisationnels ne sont donc pas qu'économiques ou psychologique, mais aussi de domination de zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977).

7 Base de données, période 2010 - 2020, Conseil Mondial des Voyages et du Tourisme (WTTC).

Les acteurs cherchent à assimiler et maîtriser les mécanismes d'influence qui sont définies par Blanc (2012) comme : «…. la combinaison d'un ensemble de modes d'actions, exercés de manière directe ou indirecte, ouverte ou couverte, vis-à-vis de personnes, de collectivités, d'organisations et/ou d'Etats, en vue d'acquérir un meilleur crédit, de prendre de l'ascendant et finalement d'orienter les décisions dans le sens souhaité…. ». Les acteurs opèrent dans un système d'action concret qui concerne le maintien de la structure par des mécanismes de régulation qui constituent alors d'autres jeux. Bernous (2014) confirme que c'est ce construit à la fois stable et souvent informel, mais jamais achevé qui permet aux acteurs d'établir dans les situations difficiles les transactions nécessaires au maintien et à la poursuite de l'action.

Dans notre cas, le secteur touristique marocain représente un système d'analyse des jeux stratégiques des acteurs. La vision 2020 pour ce système est un exemple de partenariat Public – Privé dont il s'agira d'analyser le passage. Cette démarche conduit à s'interroger en premier lieu sur :

1. La nature de tous les acteurs du système secteur touristique et les parties prenantes de ce secteur.
2. Les objectifs du projet de la contractualisation (Vision 2020) et cela pour représenter les finalités de chaque acteur, ses objectifs, ses contraintes et moyens d'action.
3. L'identification des enjeux stratégiques et les objectifs associés des acteurs du secteur.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous postulons que la logique des théories de l'agence, des coûts de transactions et de la théorie contractuelle des organisations, est applicable aux organisations publiques. Les jeux stratégiques représentent un immense intérêt puisqu'ils définissent les modes de coopération, d'interactions entre les différents acteurs dans une voix caractérisée par la poursuite des objectifs et l'établissement des relations durables entre ces acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Plusieurs travaux récents s'intéressent à l'étude de la sociologie des organisations en mettant le focus sur les stratégies des acteurs et les mécanismes du pouvoir (Brullot et Maillefert, 2009 ; Nobre et Zawadzki, 2013; Foudriat, 2011; Kaoutar, 2008 ; Lafaye, 2009 ; Scieur, 2011 ; Bernoux, 2014 ; Offerlé, 2010).

3- METHODOLOGIE ET ARCHTECTURE DE L'ETUDE

L'architecture de l'étude se base sur des principes fondamentaux concernant l'analyse sociologique des organisations. Ces principes découlent directement des postulats de base de l'analyse stratégique des acteurs définis et mis en avant par Crozier et Friedberg en 1977. Le détail de ces principes est comme suit :

- Le projet de contractualisation du secteur du tourisme marocain repose sur les latitudes managériales et les objectifs stratégiques des différentes parties prenantes (acteurs) du secteur touristique (système). Ce premier principe fait référence au postulat de base concernant l'assimilation du secteur du tourisme comme étant un construit social;
- Le positionnement des acteurs par rapport aux objectifs stratégiques, notamment leurs convergences ou divergences, conditionne le succès ou l'échec des stratégies de la promotion et du développement du secteur touristique marocain. Ce deuxième principe fait référence à la liberté des acteurs organisationnels concernant leur positionnement;
- Chaque acteur qui opère dans le secteur touristique marocain dispose d'une marge de manœuvre pour mettre en application son jeu stratégique et une capacité d'influence nivelée à son degré de contrôle. Ce principe fait référence au troisième postulat de base de l'analyse sociologique des organisations.
- Les différents acteurs du secteur ne disposent pas des mêmes ressources formelles et informelles. Ce déséquilibre induit des inégalités dans l'exercice du pouvoir au sein du secteur touristique marocain.

3.1 SYNTHESE SUR LA METHODOLOGIE MACTOR

La méthode Mactor est un support d'analyse des jeux d'alliance et de conflits potentiels entre acteurs dans un système étudié (Arcade, Godet, Meunier, et Roubelat, 1999). Les résultats issus de l'analyse Mactor permettent de s'interroger sur les scénarios d'évolution et de stabilité/instabilité entre les différents acteurs d'un système (Godet, 1997). 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 entretiennent selon un mode souvent plus complexe que la simple relation de consensus et de conflit (Fehr, Naef, et Schmidt, 2006). Cette méthodologie 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. À partir de cette analyse, l'objectif de l'utilisation de la méthode Mactor est de fournir à un acteur une aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliances et de conflits. De point de vue méthodologique, cette méthode comprend sept phases comme le précise le tableau suivant:

Tableau 5 : Les différentes phases de la démarche Mactor (Godet, 1991)

Phase 1	Construire le tableau "stratégies des acteurs". La construction de ce tableau concerne les acteurs qui commandent les variables clés issues de l'analyse structurelle : C'est le jeu de ces acteurs "moteurs" qui expliquent l'évolution des variables commandées (signalons que le nombre utile d'acteurs se situe souvent entre 10 et 20).
Phase 2	Identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés : La rencontre des acteurs en fonction de leurs finalités, de leurs projets et moyens d'actions. Cela permet de révéler un certain nombre d'enjeux stratégiques sur lesquels les acteurs ont des objectifs convergents ou divergents.
Phase 3	Positionner les acteurs sur les objectifs et repérer les convergences et divergences (positions simples) : Il s'agit dans cette étape de décrire dans une matrice "acteurs x objectifs" l'attitude actuelle de chaque acteur par rapport à chaque objectif.
Phase 4	Hiérarchiser pour chaque acteur ses priorités d'objectifs (positions valuées) : Pour rapprocher le modèle de la réalité, il convient de tenir compte également de la hiérarchie des objectifs pour chaque acteur. On évalue ainsi l'intensité du positionnement de chaque acteur à l'aide d'une échelle spécifique.
Phase 5	Evaluer les rapports de force des acteurs : On construit une matrice des influences directes entre acteurs à partir du tableau stratégie des acteurs en valorisant les moyens d'action de chaque acteur. Les rapports de force sont calculés par le logiciel Mactor en tenant compte à la fois des moyens d'actions directs et indirects (un acteur pouvant agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième).
Phase 6	Intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs : Spécifier qu'un acteur pèse deux fois plus qu'un autre dans le rapport de force global. C'est implicitement donner un poids double à son implication sur les objectifs qui l'intéressent. L'objet de cette étape consiste justement à intégrer le rapport de force de chaque acteur à l'intensité de son positionnement par rapport aux objectifs.
Phase 7	Formuler les orientations stratégiques et les questions clés de l'avenir : La méthode Mactor met en lumière les jeux d'alliances et de conflits potentiels entre acteurs. Elle contribue à la formulation des questions clés de la prospective et de recommandations stratégiques.

3.2 APPROCHE ET DEMARCHE DE L'ETUDE

La présente étude se construit autour d'une démarche exploratrice structurée avec une approche analytique en deux parties :

- Une étude exploratrice fondée sur la recherche approfondie des acteurs du secteur touristique. Il s'agit d'un travail de collecte, de traitement, de recoupement, d'organisation et de synthèse des informations sur le secteur, les acteurs les plus influents, les objectifs, les enjeux et les champs de batailles avec l'explication du corpus conceptuel de l'étude.
- Une étude empirique qui a commencé par l'élaboration d'un questionnaire - guide adressé à quarante personnes actives dans le secteur touristique qui représentent les acteurs choisis pour ce travail (voir la liste des personnes enquêtées en annexe 1). Pour ce faire, un

entretien semi-directif est réalisé pour valider les objectifs de chaque acteur et sa perception par rapports aux autres prenantes. Le recours a cette méthode revient à la nature de l'étude et l'obligation d'avoir des réponses sous des formes standardisées afin de faciliter l'analyse du contenu par le biais de l'outil Mactor. Cet outil fait le dépouillement, l'analyse matricielle et mesure les variables déterminantes de ladite étude. Nous clôturons avec une étude confirmatoire reposant sur la méthode Delphi dont les avis des interviewés contribuent à la validation des paramètres, l'interprétation des résultats et la proposition des scénarii de développement. La méthode Delphi sert à avoir un consensus des avis dans le cadre d'un processus collectif afin de confirmer les résultats empiriques (Okoli, C., & Pawlowski, 2004). Plusieurs études on fait appel à la méthode MACTOR pour analyser les mécanismes de pouvoir, les systèmes d'influence et les stratégies d'acteurs (Porcheron, 2004 ; Koffi, 2013 ; Lauer et Dockes, 2010 ; Kotbi, Muyuala, et Sauvee, 2013 ; Larid, 2010 ; Thouément et Charles, 2013 ; Gaumand, Chapdaniel, et Dudezert, 2010 ; De Lattre-Gasquet, 1997 ; Gam, Thevenet, et Salinesi, 2006 ; Dou et Zhouying, 2002 ; Godet et Monti, 2003 ; Heger, Kind, et Monath, 2010 ; Monzani, Bendahan, et Pigneur, 2004 ; Saricam, Kalaoglu, et Polat, 2014 ; Elmsalmi et Hachicha, 2014 ; Munteanu et Apetroae, 2007 ; Aznar, Rodriguez, Buysse, Peng, Anhalt, ett Garcia-Espin, 2012 ; Dufrasnes, Buhe, Wurtz, Achard, Debizet, et Nibel, 2008 ; Popescu, Zerbes, et Bucur, 2014).

3.3 ELABORATION DES OBJECTIFS ET DES INFLUENCES ENTRE ACTEURS

3.3.1 Consolidation des enjeux, champs de bataille et objectifs

Sur la base d'une étude documentaire élargie nous retenons une liste de quatre enjeux et de sept champs de batailles associés.

Tableau 6 : Récapitulatif des enjeux, des champs de batailles et des objectifs du secteur touristique marocain

Enjeux	Champs de bataille	Objectifs
Promouvoir la destination marocaine	Développement des efforts marketing	• Promouvoir les offres concernant le produit touristique marocain. • Développer le tourisme thématique par des plans spécialisés.
	Développer une appréciation du Maroc	• Découvrir le Maroc authentique. • Cibler une clientèle diversifiée.
Contribuer au développement économique du	Exploration de nouvelles opportunités de croissance du	• Etablir et faire le suivi des stratégies à moyen et long termes.

Maroc à travers le tourisme	secteur	
	Développer l'activité tout en assurant une rentabilité maximale	• Augmenter leur chiffre d'affaire et part de marché. • Assurer un retour sur investissement pour les projets.
Assurer les conditions de bon fonctionnement du secteur	Gestion des rapports avec les acteurs du secteur touristique	• Contrôler et réglementer le secteur. • Etudier et défendre les intérêts des Professionnels. • Assurer une rétention cohérente des programmes touristiques.
Mettre en place les ressources nécessaires au développement du secteur	Mettre en place les infrastructures nécessaires à l'accueil	• Financer la construction, l'équipement et de la rénovation des projets touristiques. • Construire les projets et sites touristiques. • Former des compétences professionnelles qualifiées en tourisme.
	Améliorer le service proposé aux touristes	• Transporter les touristes en de bonnes conditions. • Mettre en place des dispositifs d'accompagnement et de conformité relevant à l'activité touristique.

3.3.2 Elaboration de la matrice des influences (MID)

La Matrice d'Influences Directes Acteurs X Acteurs (MID) élaborée à partir du tableau de stratégie des acteurs décrit les influences directes entre acteurs à travers une notation bien déterminée et une abréviation des acteurs et des objectifs (voir annexe 2). Les résultats montrent que la FNT participe à la prise de décisions stratégiques sur les grands chantiers transversaux du Tourisme, elle est aussi le principal interlocuteur du Ministère. La relation mutuelle qui lie les promoteurs aux hébergeurs est très forte, dans la mesure où les premiers sont indispensables pour l'existence des deuxièmes. Les missions des acteurs suivants : les hébergeurs, les agences, les tours opérateurs et les instituts de formation sont influencées par la FNT.

3.3.3 Elaboration de la matrice des objectifs valuées (2MOA)

La matrice des positions simples (2MAO) décrit la valence de chaque acteur sur chaque objectif (favorable, opposé, neutre ou indifférent (voir annexe 3).

Tableau 7: Matrice 2 MAO

2MAO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15
A1	3	3	2	3	2	3	-2	3	2	2	2	2	3	3	3
A2	1	2	3	3	2	2	-2	3	2	2	2	2	3	3	-3
A3	-4	3	2	4	2	4	-3	3	3	3	1	3	3	3	-2
A4	-2	-2	0	2	2	2	0	0	1	3	0	3	2	2	-2
A5	-2	-2	0	2	2	4	0	1	0	-2	0	2	0	0	-2
A6	1	2	0	-3	0	2	2	1	2	3	1	0	1	3	0
A7	2	3	0	-3	0	3	0	2	4	3	2	0	3	3	0
A8	-4	-2	2	2	0	2	-2	3	3	0	1	2	4	-2	-2
A9	-4	-3	0	3	0	0	0	3	3	1	1	0	0	1	-3
A10	0	1	0	2	0	3	0	0	2	0	4	0	0	0	0
A11	1	-1	0	2	0	0	-2	2	3	0	1	0	3	-2	-1

©LIPSOR-EPITA-MACTOR

La réglementation est une des missions principales du Ministère de Tourisme Marocain, la réalisation de cet objectif impacte directement sa mission. Elle est par ailleurs indispensable à la Fédération Nationale de Tourisme dont le fonctionnement (processus opératoire) est régi par les textes de loi publiés et modifiés continuellement par le Ministère. Les hébergeurs sont menacés par la réglementation qui peut entraîner en cas de non respect des règles et normes une fermeture définitive de l'hôtel ou la maison d'hôte prononcée par une commission spéciale. Il en est de même avec les agences de voyages dont l'exercice de l'activité dépend en grande partie de l'aval du Ministère qui accorde une autorisation qu'il peut retirer à tout moment suite à des infractions. La bonne représentativité des hébergeurs et agences de voyages à travers la FNT est indispensable pour la réussite des projets menés, défendre leurs intérêts ne peut se faire qu'à travers la FNT avec ces instances. Le financement est un point crucial pour toute réussite des projets des acteurs institutionnels notamment le Ministère et la FNT.

4- ANALYSE DES RESULTATS

4.1 Analyse de la structure des influences entre les différents acteurs

4.1.1 Analyse des influences directes et indirectes (MIDI)

La matrice MIDI permet de repérer les influences directes et indirectes d'ordre 2 entre acteurs (voir annexe 4).

Tableau 8: Matrice MIDI

MIDI	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Ii
A1	5	5	7	4	4	0	0	6	6	4	4	40
A2	4	4	5	4	4	0	0	7	7	6	4	41
A3	6	5	7	4	4	0	0	7	7	6	4	43
A4	4	5	6	4	4	0	0	4	5	3	3	34
A5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Di	14	15	18	12	16	0	0	24	25	19	15	158

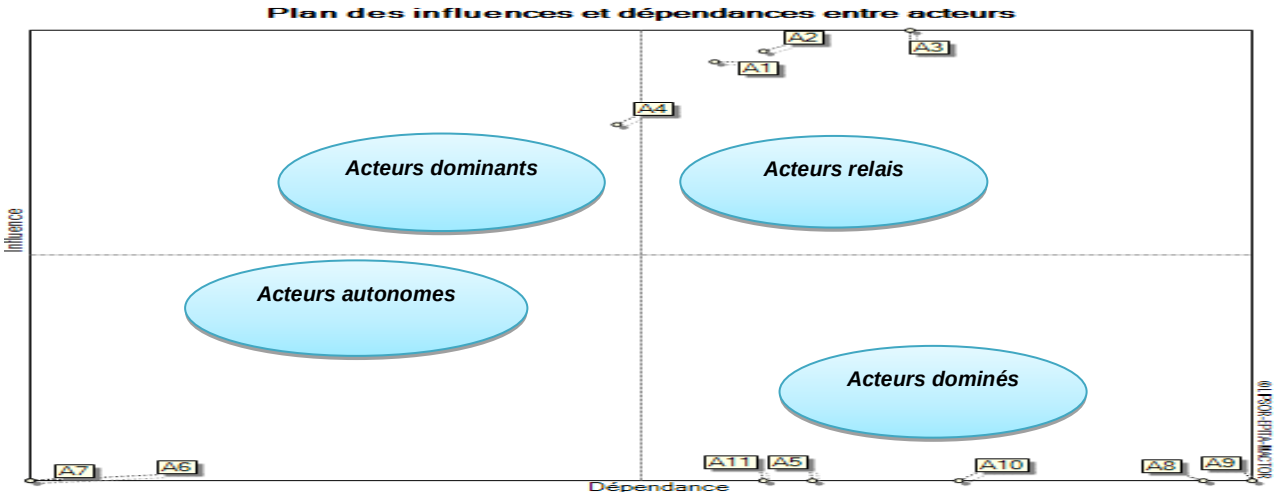
©LIPSOR-EPITA-MACTOR

Les acteurs les plus influents dans le secteur touristique marocain sont les hébergeurs, la FNT, le ministère de la tutelle et les prometteurs, une dominance très significative de ces quatre acteurs.

4.1.2 Analyse du plan d'influences et de dépendance (PID)

Le plan des influences et dépendances fournit une représentation graphique du positionnement des acteurs, en fonction de leurs influences et dépendances directes et indirectes nettes (Ii et Di). Ce positionnement est automatiquement calculé par le logiciel Mactor.

Figure 1 : Plan des influences et dépendances entre acteurs



La lecture de cette figure renvoie à une cartographie des positions des différents acteurs de notre système (le secteur touristique marocain), ce qui nous livre un ensemble d'interprétations construites autour des interactions et des équilibres. L'ingénierie institutionnelle du secteur touristique est divisée en quatre parties, étayées par le degré d'influence et de dépendance. De plus, des acteurs relais qui se taillent par un pouvoir élevé du fait qu'ils ont la possibilité de donner le primas ou de bloquer des projets, des missions, ou même la gestion courante du secteur. À titre illustratif, le ministère comme étant le marginal sécant peut freiner le travail des guides, car c'est l'organisme unique qui donne l'agrément à ces derniers. Les acteurs dominants sont des intermédiaires importants dans l'accomplissement des liaisons entre les acteurs du secteur. C'est le cas éloquent des fournisseurs de fonds alors que ceux autonomes qu'on peut les appeler des acteurs hors-jeu. Pour les touristes externes, leur principale mission est d'explorer le Maroc authentique, ce qui justifie leur dépendance accrue et leur faible influence sur le système. Dans un autre volet, les acteurs dominés obéit aux différentes retombées des acteurs quelque soit des coalitions ou des conflits de ces derniers et leur réaction reste toujours positive, le cas des guides touristiques et des instituts de formation illustre ce propos.

4.1.3 Analyse de la convergence et la divergence des acteurs

La matrice valuée des convergences ou Convergences valuées Acteurs X Acteurs (2CAA) est associée à la Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) (voir annexe 5).

Tableau 9 : Matrices 2 CAA et 2 DAA

2CAA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
A1	0,0	33,5	34,5	16,0	12,0	20,0	24,5	21,5	13,5	12,5	16,0
A2	33,5	0,0	36,5	18,0	14,0	18,0	22,5	24,0	16,5	11,5	17,0
A3	34,5	36,5	0,0	23,0	18,5	19,0	23,0	29,5	21,0	13,5	16,5
A4	16,0	18,0	23,0	0,0	18,0	7,5	10,0	18,5	14,0	6,0	9,5
A5	12,0	14,0	18,5	18,0	0,0	4,0	5,0	16,0	12,5	5,5	6,5
A6	20,0	18,0	19,0	7,5	4,0	0,0	23,5	10,0	9,5	8,5	8,0
A7	24,5	22,5	23,0	10,0	5,0	23,5	0,0	13,5	11,5	11,0	11,5
A8	21,5	24,0	29,5	18,5	16,0	10,0	13,5	0,0	18,5	9,5	19,0
A9	13,5	16,5	21,0	14,0	12,5	9,5	11,5	18,5	0,0	7,5	13,0
A10	12,5	11,5	13,5	6,0	5,5	8,5	11,0	9,5	7,5	0,0	7,0
A11	16,0	17,0	16,5	9,5	6,5	8,0	11,5	19,0	13,0	7,0	0,0
Nombre de convergences	204,0	211,5	235,0	140,5	112,0	128,0	156,0	180,0	137,5	92,5	124,0
Degré de convergence (%)	76,5										

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

2DAA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
A1	0,0	3,0	6,0	10,0	9,5	5,0	3,0	11,0	9,5	0,0	6,5
A2	3,0	0,0	2,5	6,0	5,5	5,0	3,0	7,0	5,0	0,0	4,0
A3	6,0	2,5	0,0	5,5	5,0	8,5	6,5	5,0	3,0	0,0	7,0
A4	10,0	6,0	5,5	0,0	0,0	9,0	10,0	2,0	2,0	1,5	3,5
A5	9,5	5,5	5,0	0,0	0,0	8,5	9,5	0,0	1,5	1,5	1,5
A6	5,0	5,0	8,5	9,0	8,5	0,0	0,0	11,5	8,0	2,5	8,5
A7	3,0	3,0	6,5	10,0	9,5	0,0	0,0	10,5	9,0	2,5	7,0
A8	11,0	7,0	5,0	2,0	0,0	11,5	10,5	0,0	1,5	1,5	2,5
A9	9,5	5,0	3,0	2,0	1,5	8,0	9,0	1,5	0,0	2,0	4,0
A10	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	2,5	2,5	1,5	2,0	0,0	1,0
A11	6,5	4,0	7,0	3,5	1,5	8,5	7,0	2,5	4,0	1,0	0,0
Nombre de divergences	63,5	41,0	49,0	49,5	42,5	66,5	61,0	52,5	45,5	12,5	45,5
Degré de divergence (%)	23,5										

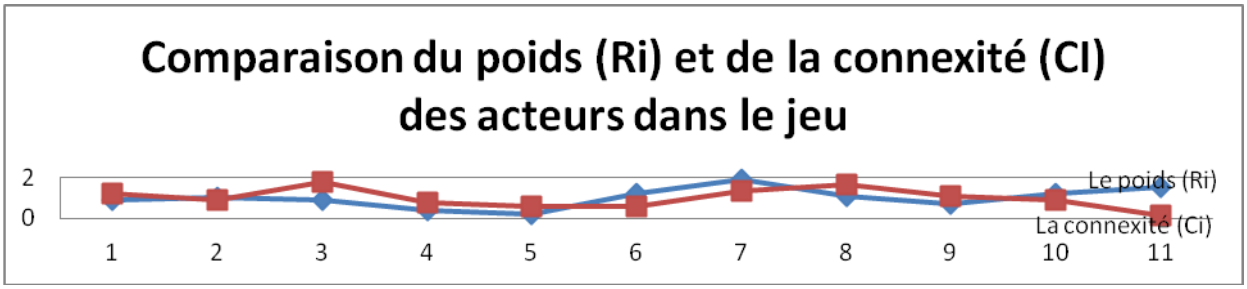
© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Les résultats exposent une convergence mutuelle très considérable entre le ministère et la FNT dans la prise de décision. De même, pour les hébergeurs qui sont des parties prenantes dans la FNT. Les hébergeurs convergent avec les touristes externes puisque leur mission s'oriente vers la satisfaction de cette catégorie. Par contre, une divergence des objectifs très remarquable entre les touristes internes et les agences de voyage et tours opérateurs, également entre les investisseurs et le ministère expliquée par les exigences étatiques pour la promotion du secteur. La divergence des objectifs se constate entre le ministère et les agences de voyage relevant des contraintes réglementaires et des stratégies de suivi qui impactent le fonctionnement de ces agences surtout dans la politique des prix.

4.1.4 Analyse de la connexité et du poids des acteurs sur le secteur

Les indices du poids des acteurs mettent en perspective les rapports de force directs et indirects afin d'apprécier le degré de marge de manœuvre dont bénéficie chaque acteur. En effet, un acteur peut avoir à la fois un rapport de force élevé et un degré d'imbrication important et donc être limité dans ses actions. La plupart des influences directes de cet acteur revenant sur lui-même après avoir transité par un troisième acteur. Un acteur qui dispose d'un poids important et d'un taux de connexité faible est très autonome par rapport au système. A l'inverse, s'il est en position connexe, il est coincé avec peu de moyen pour agir directement. La figure suivante montre la comparaison du poids d'un acteur avec son niveau d'imbrication.

Figure 2 : la comparaison du poids et de la connexité entre acteurs



A travers le graphique des poids des acteurs sur le secteur, nous remarquons que l'ordre croissant du poids des acteurs est comme suit: Touriste interne et externe, Agences et Tours opérateurs. Les guides touristiques sont l'acteur le moins influent avec un rapport de force égal à 1. Donc, c'est un acteur assez indépendant et autonome. Il en est de même avec les instituts de formation, tandis que les acteurs ayant le moins de poids, il s'agit des Investisseurs, des Promoteurs et des Guides touristiques. Quant à la connexité[8], elle sert à identifier l'importance des boucles de rétroaction des acteurs sur eux-mêmes et à travers celles-ci le degré d'imbrication de l'acteur dans la régulation du jeu. Elle mesure pour chaque acteur les pressions qu'ils subissent et transmettent. Les acteurs les plus connexes ne peuvent influencer le jeu qu'avec l'accord des autres acteurs.

4.2 Analyse de la position des acteurs sur les objectifs

4.2.1 Analyse de la matrice (1MAO) (Identification des acteurs les plus impliqués – objectif le plus impliquant – et les objectifs conflictuels)

La matrice des positions simples (1MAO) décrit la valence de chaque acteur sur chaque objectif (favorable, opposé, neutre ou indifférent) (voir annexe 6). Cette matrice élaborée au cours de la phase 3 de la méthode Mactor ne fait pas partie du jeu des données initiales saisies dans le fichier d'entrée. Le logiciel Mactor la recalcule à partir de 2MAO. La seule considération du positionnement des acteurs par rapport aux objectifs à l'aide de la matrice acteurs x objectifs n'est pas suffisante pour mettre en évidence le centre de gravité du jeu des acteurs. Pour cela, il convient de tenir compte des rapports de force entre acteurs et d'identifier leur degré de mobilisation respectif sur l'ensemble des objectifs.

[8] Les indicateurs de connexité sont calculés à partir des valeurs de la diagonale figurant dans la matrice des influences directes et indirectes entre acteurs [MIDI]. Ces indicateurs sont obtenus en tenant compte de la sollicitation relative de chaque acteur dans le jeu pondérée par une fonction inverse de la moyenne.

Tableau 10 : Matrice 1 MAO et analyse des accords entre acteurs

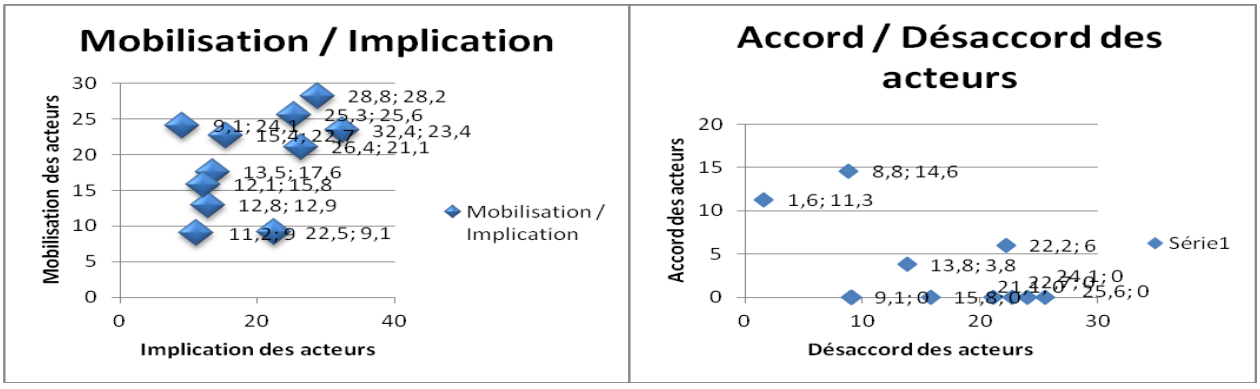
: 1MAO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	Somme absolue
A1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
A2	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	15
A3	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-1	15
A4	-1	-1	0	1	1	1	0	0	1	-1	0	1	1	1	-1	11
A5	-1	-1	0	1	1	1	0	1	0	-1	0	1	0	0	-1	9
A6	1	1	0	-1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	11
A7	1	1	0	-1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	10
A8	-1	-1	1	1	0	1	-1	1	1	0	1	1	1	-1	-1	13
A9	-1	-1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	-1	9
A10	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5
A11	1	-1	0	1	0	0	-1	1	1	0	1	0	1	-1	-1	10
Nombre d'accords	5	6	4	9	5	9	1	9	10	6	9	6	8	7	1	
Nombre de désaccords	-5	-5	0	-2	0	0	-5	0	0	-2	0	0	0	-2	-7	
Nombre de positions	10	11	4	11	5	9	6	9	10	8	9	6	8	9	8	

©UPSOR-EPITA-MACTOR

4.2.2 Analyse de la mobilisation et de l'implication des acteurs.

Nous signalons une mobilisation puissante du ministère, de la FNT et des hébergeurs par rapport aux objectifs des autres acteurs. C'est un engagement fulgurant qui relève de l'importance des trois piliers essentiels du secteur touristique marocain. Le ministère chapeaute le classement des mobilisations/implications car il joue le rôle de régulateur du secteur. C'est le marginal sécant qui supervise la réalisation des différents objectifs tout en cherchant d'aligner les stratégies des divers acteurs avec sa vision empruntée.

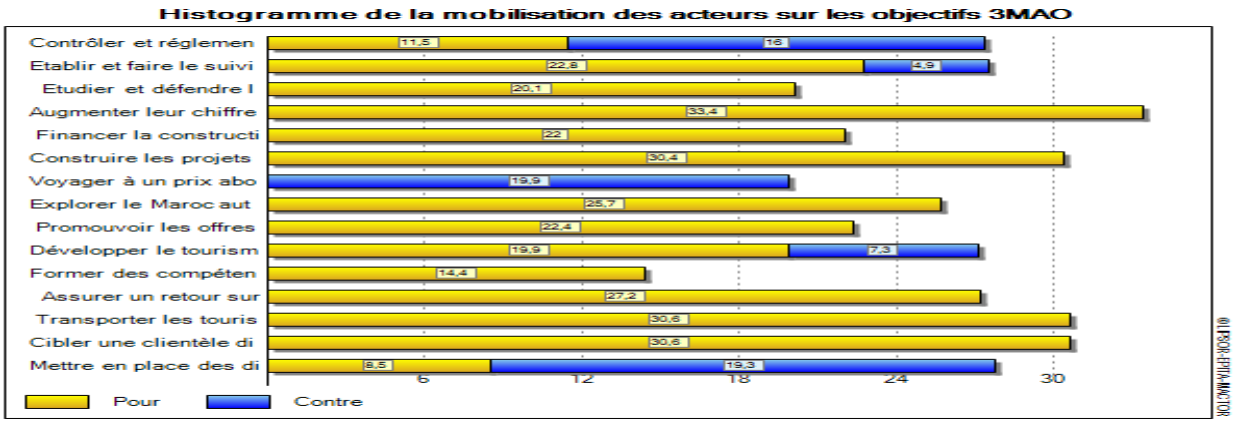
Figure 3 : Analyse de la mobilisation /implication et de l'accord / désaccord entre acteurs



A l'encontre, les acteurs dominés notamment : les guides touristiques, les instituts de formation et la RAM reflètent une faible mobilisation pour le couronnement des objectifs des autres acteurs et un désaccord structurel avec les stratégies du ministère et des hébergeurs. Dans ce contexte, le ministère, les hébergeurs, les touristes externes et les agences de voyage sont les acteurs qui ont plus d'accord grâce aux nombres élevés de convergences tissées. D'un autre côté, le ministère est l'épine dorsale du secteur. Elle enregistre des désaccords fondamentaux avec les touristes internes à cause de l'incompatibilité des programmes

étatiques avec les attentes de cette catégorie touristique. D'une façon similaire avec les agences de voyage et les tours opérateurs qui restent dérangés par l'aspect réglementaire du ministère surtout la mise en œuvre optimale des plans d'action. L'histogramme ci-dessous permet de visualiser la mobilisation des acteurs sur les objectifs, en tenant compte des positions valuées pondérées. Il est calculé à partir de la matrice 3MAO.

Figure 4 : Histogramme de la mobilisation des acteurs sur les objectifs



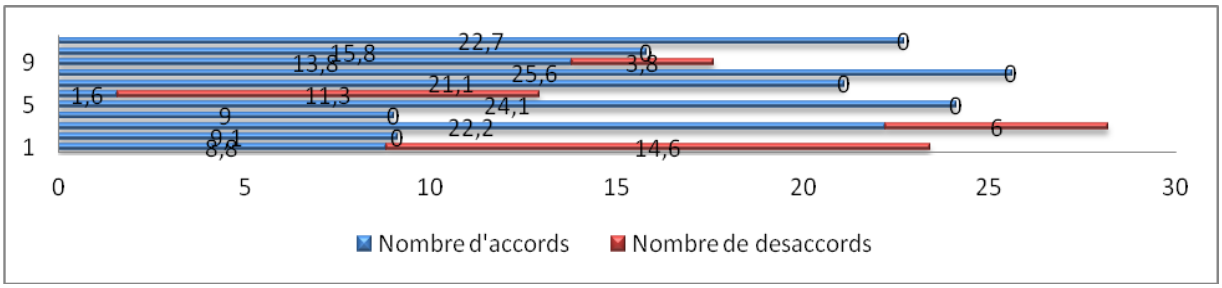
Au sommet des mobilisations, les objectifs qui impliquent une convergence et un accord des intérêts partagés entre tous les acteurs :

- Augmenter leur chiffre d'affaire et part de marché
- Construire les projets et sites touristiques
- Promouvoir les offres concernant le produit touristique marocain
- Explorer le Maroc authentique
- Assurer un retour sur investissement pour les projets
- Transporter les touristes en de bonnes conditions
- Cibler une clientèle diversifiée

De l'autre, les deux objectifs du ministère représentés dans le contrôle, la réglementation et la mise en place des dispositifs de conformité et d'accompagnement soulignent des faibles mobilisations. Pour cause, les autres acteurs les voient comme des handicapes qui paralysent leur dynamique stratégique.

4.2.3 Analyse du graphe du consens/dissensus

Figure 5 : Analyse du consens / dissensus



Nous notons le caractère conflictuel et consensuel des acteurs vis-à-vis des objectifs[9]. On peut classer les objectifs selon leur caractère plus ou moins conflictuel, selon la proportion d'accords ou de désaccords entre les acteurs[10]. On peut également examiner la dynamique de la conflictualité des objectifs selon que l'on intègre ou non les rapports de force entre acteurs. Les objectifs les plus conflictuels sont au nombre de trois : contrôler et réglementer le secteur, augmenter leur chiffre d'affaires et part de marché et explorer le Maroc authentique. Le caractère conflictuel de ces objectifs relève de l'absence de transversalité. Ils sont des objectifs purement propre à leurs acteurs et créent des divergences avec les autres, tandis que les deux objectifs suivants caractérisent un consensus très élevé et une implication éminente des différents acteurs : cibler une clientèle diversifiée et promouvoir les offres concernant le produit touristique marocain.

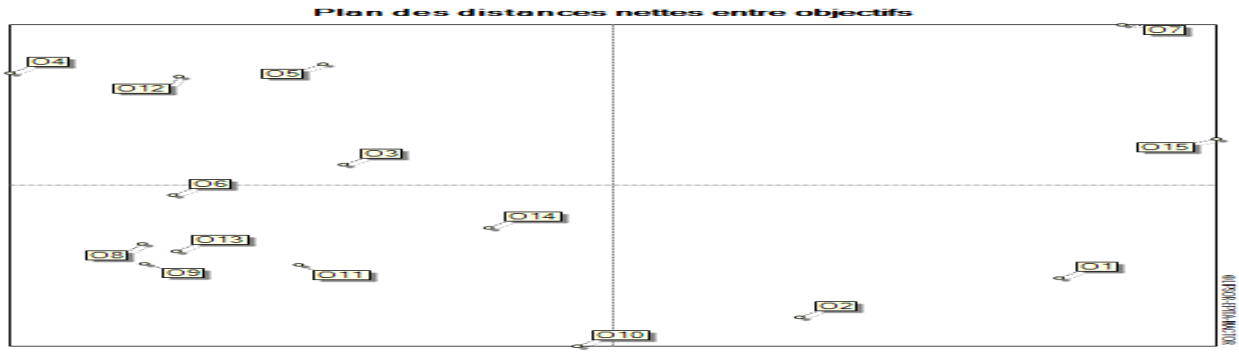
4.2.4 Analyse de la balance nette des objectifs conflictuels

Le plan des distances nettes entre objectifs permet de repérer les objectifs sur lesquels les acteurs sont positionnés de la même façon (en accord ou en désaccord). Ce plan sert à isoler des groupes d'objectifs sur lesquels les acteurs sont en forte convergence (lorsque les objectifs sont proches) ou en forte divergence (lorsque les objectifs sont éloignés). Il positionne les objectifs sur une cartographie en fonction de la balance nette obtenue par différence entre la matrice valuée des convergences et celle des divergences d'objectifs (respectivement 2COO et 2DOO).

[9] Cette analyse est menée à partir des données tirées de la matrice [4MAO] qui tient compte des rapports de force potentiels entre acteurs (Qi*).

[10] Les objectifs très conflictuels font l'objet d'un accord auprès de certains acteurs et d'un désaccord de même intensité auprès d'autres acteurs. La proportion d'accords ou de désaccords est voisine de 50% et révèle ainsi une opposition frontale entre deux groupes d'acteurs. A l'inverse, on considère qu'un objectif est consensuel lorsque la proportion des accords (consensus favorables) ou de désaccords (consensus défavorables) est supérieure ou égale à 75%.

Figure 6 : Plan des distances nettes entre les objectifs



Cette cartographie se base sur l'analyse factorielle pour décrire les incompatibilités et les rapprochements entre les objectifs des différents acteurs. Un socle d'objectifs communs dont il y a une forte interdépendance est constitué entre : Explorer le Maroc authentique (O8), Promouvoir les offres concernant le produit touristique marocain (O9), Former des compétences professionnelles qualifiées en tourisme (O11), Transporter les touristes en de bonnes conditions (O13). Alors qu'il y a des distances éloignées entre : Développer le tourisme thématique par des plans spécialisés (O10) et Voyager à un prix abordable (O7) ; résultante d'une divergence à fond entre les stratégies ministérielles et les attentes du tourisme interne.

4.3 Identification des stratégies apparentes

Cette section est réservée à une synthèse des stratégies apparentes des acteurs du secteur touristique marocain, emboîtant le pas sur une analyse des potentialités, des enjeux, des positions, des risques, des relations et des rapports de force. Cette grille d'analyse se fait par des variables déterminantes : le comportement, les ressources et le système d'action afin d'éplucher la mobilisation, la dépendance et l'influence entre les acteurs.

Tableau 11: Synthèse des stratégies apparentes des acteurs

Acteurs	Stratégies
Ministère du tourisme (A1)	Le marginal sécant du secteur touristique marocain avec une position relais, c'est un acteur pivot qui dispose d'un pouvoir accru et qui s'appuie sur une maîtrise de l'environnement. Ces éléments lui permettent d'autoriser ou bloquer les différents processus du secteur. Cela conduit au fait que les objectifs des autres acteurs cherchent une coalition avec lui. Somme toute, le ministère reste un maître à bord flexible avec

	les autres acteurs dans un secteur connu par un système d'influence qualifié de centrifuge[11].
FNT « Fédération Nationale du Tourisme » (A2)	Centre névralgique du secteur et partenaire crucial pour le ministère dans la déclinaison des objectifs et le déploiement des stratégies. Instrumentalisé par une légitimité auprès des professionnels touristiques et une capacité de négociation inéluctable, c'est un acteur offensif qui accapare les rapports de force du secteur et s'adapte au fonctionnement du système, son rôle de force parallèle est très prééminent.
Hébergeurs (A3)	La pierre angulaire du secteur touristique marocain, les hébergeurs disposent d'une influence massive dans la prise de décision, une implication avancée dans les programmes étatiques et une marge de manœuvre élargie qui fructifie davantage des chantiers en cours.
Investisseurs (A4)	Un as dans l'échiquier touristique surtout avec la nécessité claire des fonds pour le financement des projets et la création de valeur au sein du secteur. C'est un acteur dominant qui manipule ses relations par l'arme financière sur deux niveaux ; l'accès à des modalités simples et intangibles pour les promoteurs afin de réussir les montages financiers et accélérer le rythme d'achèvement des projets étatiques selon une démarche progressive.
Promoteurs (A5)	Avec une position défensive et un degré de dépendance assez élevé, les promoteurs visent à optimiser leur objectif de construction des sites touristiques en alignant leur dispositif avec les besoins des hébergeurs.
Touriste Interne (A6)	Un acteur autonome doté d'une influence faible. L'imbrication des objectifs du ministère, de la FNT et des hébergeurs ne convient pas avec ceux des touristes internes.
Touriste Externe (A7)	C'est le noyau dur du tourisme au Maroc. Les stratégies du secteur croisent avec le comportement du touriste externe tout en notant des divergences profondes avec les promoteurs, les investisseurs et les agences de voyage / Tours opérateurs sur des questions telles que : le service, le prix, le système de réservation, l'architecture et la thématique des hôtels,…
Agences de voyage et Tours opérateurs (A8)	Un acteur dominé avec une dépendance accrue et une capacité de négociation épinglée, nous signalons une opposition avec le ministère en matière d'implication dans la réalisation des objectifs.
Guides touristiques (A9)	Une influence faible et une dépendance très élevée avec une position défensive due à une majorité de guides informels, son rapport de force reste restreint, preuve en est la négociation avec le ministère.
Instituts de formation (A10)	Un acteur dominé qui s'avère important pour le ministère puisqu'il met en place les programmes de formation touristique, ainsi pour les hébergeurs, les agences de voyages et la RAM, car la qualification des ressources humaines formées influence la qualité de service de ses trois

[11] Système d'influence centrifuge est caractérisé par une dispersion des pôles de pouvoir dans l'organisation, et un niveau de qualification élevé des opérateurs : leurs capacités d'initiative et l'implication ' sont essentielles pour les réalisations des missions de base d'une organisation. Contrairement, le système d'influence centripète est fondé sur une concentration du pouvoir au niveau supérieur de la ligne hiérarchique., à cause d'une faible qualification des opérateurs qui nécessitent une surveillance serrée et un encadrement de proximité.

	acteurs, et donc la satisfaction ou non des touristes internes et externes.
RAM « Royale Air Maroc » (A11)	Un rôle primordial joué par cet acteur et sa participation est indispensable pour la promotion du meccano touristique au Maroc. A l'issue, nous notons des divergences capitales de la Royale Air Maroc avec le ministère et les touristes internes qui sont loin des intentions du management de la RAM.

4.4 Formulation des perspectives de développement pour le secteur

Nous réservons cette section pour présenter des recommandations de développement du secteur touristique marocain et de proposer des scénarii futures sur la base des travaux de la méthode DELPHI. Cette méthode développée par Dalkey et Helmer en 1963 est très adaptable, utilisée dans de nombreux domaines (Landeta, 2006). Celle-ci peut être utilisée comme un instrument d'aide à la décision, pour explorer un sujet d'étude (en phase exploratoire d'une recherche), construire des modèles ou encore et réaliser des prévisions (Fallery et Rodhain, 2007). Le but d'une étude Delphi est souvent d'atteindre un consensus ou un classement, au travers des itérations successives (Maleki 2009, Vernette 1994). Cette méthode fait recours à un protocole formalisé en quatre étapes :

- **L'étape 1** : Elle consiste à définir avec rigueur et précision l'objet sur lequel portera le DELPHI. Dans notre cas, c'est l'analyse stratégique des acteurs du secteur touristique marocain et ses perspectives de développement.
- **L'étape 2** : Elle concerne le choix des experts indépendants et ayant une excellente connaissance du secteur touristique. Nous avons invité quinze experts réparties comme suit : cinq experts internationaux dans le tourisme, cinq professionnels du tourisme marocain, trois investisseurs et bailleurs de fonds dans le secteur touristique marocain et deux représentants du ministère de tourisme marocain. Cela pour nous faire une confirmation approfondie des résultats obtenus et une projection prospective des variables d'analyse dans le futur.
- **L'étape 3** : Nous avons élaboré un questionnaire selon un processus rigoureux. Pour ce faire, les questions été ciblées et précises avec une note de présentation de l'étude. Pour ce qui est de l'administration du questionnaire, le questionnaire a passé en trois tours aux experts afin d'avoir des opinions consensuelles médianes et la dispersion des opinions autour de cette médiane s'interprète à l'aide des justifications, argumentations et commentaires recueillies auprès des experts.

- **L'étape 4** : Nous avons analysé le contenu des récits des experts et réalisé le dépouillement et le traitement des résultats en s'intéressant au degré de consensus de chaque scénario. Il s'agit d'un intervalle de pourcentage des consensus sur chaque scénario ; le premier varie entre 75% et 90%, le second est entre 45% et 65% et le dernier oscille entre 55% et 70%.

A partir de cet enchaînement séquentiel et graduel, les scénarii sur l'analyse stratégique des acteurs du système touristique reposent sur trois pistes :

- **Scénario 1** : C'est le scénario de référence ou la route de l'expérience qui reste tendanciel par rapport aux résultats obtenus et reflète le développement naturel du positionnement actuel des acteurs du secteur touristique. Le défi du secteur dans ce sens est de chercher les capacités de financements et de consolider les investissements directs étrangers pour dynamiser et optimiser le couple prix / qualité. Nous mettons l'accent sur le fait que si la vision 2020 été conceptualisé selon une approche participative contrairement à la vision 2010, elle souffre encore d'un manque de transparence.
- **Scénario 2** : C'est le scénario de l'environnement qui réagit face à des facteurs essentiels : le développement durable, l'économie de l'espace, la société de la connaissance et la technologie. Le Maroc s'inscrit prochainement dans un statut de régionalisation avancée qui implique un nouveau système de gouvernance territoriale avec une délégation large du pouvoir aux administrations et collectivités locales. Cela pour maintenir un management touristique territorial qui va donné le prima au tourisme interne et rural avec le besoin de construire les infrastructures nécessaires.
- **Scénario 3** : C'est le scénario d'anticipation qui suppose des transformations profondes dans le secteur touristique avec des nouvelles activités comme le tourisme de santé et le tourisme religieux. Le secteur touristique marocain est transversal, il connait l'intervention des autres secteurs dans son fonctionnement notamment : le secteur de la sécurité, le secteur bancaire, le secteur du transport et des équipements,…, la convergence des stratégies sectorielles par des nouvelles contractualisations et réglementations est fondamentale pour surmonter les crises et atténuer les conflits d'intérêts.

Le tableau suivant montre les stratégies et actions prévisibles des différents acteurs par rapport aux scénarios identifiés.

Tableau 12: Matrice croisée des acteurs par rapport aux scénarios.

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3
Ministère (A1)	Le ministère reste fidèle à son comportement actuel vis-à-vis des autres acteurs pour assurer pleinement l'équilibre du secteur.	Plus de délégation de pouvoir à la FNT et un besoin immense d'un redéploiement économique en raison de la régionalisation avancée.	Le ministère sera obligé de faire un redimensionnement stratégique de sa vision touristique avec une approche participative.
FNT « Fédération Nationale du Tourisme » (A2)	Une alliance avec le ministère à travers les contrats cadre public-privé. Ces contrats restent une assurance face aux accidents de parcours, en l'occurrence le changement des gouvernements.	La FNT avec une position d'avant- garde œuvre activement à la déclinaison des axes stratégiques du tourisme.	Plus de coalition dans le secteur touristique avec un grand devoir de négociation.
Hébergeurs (A3)	Une coalition envers la FNT pour dénicher des réseaux de portefeuille clients des hébergeurs et conquérir de nouveaux marchés.	Une orientation vers des zones régionales qui disposent d'un potentiel de développement énorme, ce qui demande une collaboration avec les autres acteurs.	Une négociation avec l'Etat sur des mesures de soutien et d'accompagnement surtout en ce qui concerne la liasse administrative et les incitations fiscales.
Investisseurs (A4)	Une extension de la politique actuelle avec les autres acteurs.	Un affrontement avec le ministère sur des points de vulnérabilité notamment : la réglementation du secteur, la conformité aux référentiels, et l'échéance du retour sur investissement.	Une collaboration avec le ministère dans les nouvelles activités touristiques qui demandent des financements frôlant la barre de l'habituel.
Promoteurs (A5)	Une mobilisation forte des autres acteurs pour le couronnement de la mission des promoteurs.	Plus de collaboration avec les autres acteurs et une alliance forte avec le ministère et la FNT.	Une coopération rationnelle avec les différents acteurs qui préservent les intérêts des promoteurs.
Touriste Interne (A6)	Une opposition avec les programmes du ministère qui ne sont pas à la hauteur des aspirations des touristes internes.	Une révision totale de ses relations et une négociation avec les autres acteurs surtout que le développement durable et la	La recherche d'un équilibre avec le ministère grâce aux nouvelles offres touristiques.

		régionalisation avancée peuvent être des sources de pouvoir pour les touristes internes.	
Touriste Externe (A7)	Une alliance avec les acteurs influents dans le secteur.	Les touristes externes s'intéressent à négocier les tarifs touristiques avec les hébergeurs et la RAM.	L'élargissement de l'offre touristique doit être accompagné par un nouveau ciblage des touristes externes.
Agences de voyage et Tours opérateurs (A8)	Une forte alliance avec les hébergeurs pour l'acquisition de la clientèle.	C'est un acteur très réticent au changement, les incitations du ministère sont très demandées pour une meilleure négociation.	Des oppositions avec les entités de transport, en premier clef, la RAM qui n'implique pas les agences de voyage et les tours opérateurs dans la prise de décision.
Guides touristiques (A9)	La poursuite des affrontements avec le ministère sur les affaires de la réglementation du métier.	Des négociations avec la FNT sur la question de la représentation des guides touristiques et leur participation dans la politique sectorielle.	Des revendiquassions pour la normalisation du profil de guide touristique.
Instituts de formation (A10)	Une relation d'alliance avec le ministère et les hébergeurs.	Une coalition avec les autres acteurs du secteur mais avec une mobilisation moyenne dans la réalisation des objectifs.	Une demande en hausse des instituts de formation dans la mise en œuvre des nouveaux axes stratégiques. Ce qui ouvre une coopération importante avec les acteurs influents du secteur.
RAM « Royale Air Maroc » (A11)	Une coalition solide avec la FNT pour faire un front face au ministère. Cela se voit dans les affaires de l'abandon de l'Open Sky et les taxes ariennes	Une collaboration qui lie la RAM aux agences de voyages / Tours opérateurs mais avec un manque d'implication dans les programmes sectoriels.	Des négociations avec le ministère sont fondamentales pour atténuer la tension.

5- CONCLUSION

Dans cette étude, nous avons réalisé une analyse des jeux des acteurs du secteur touristique marocain. Elle a commencée par un essai de synthèse sur le secteur touristique, son évolution, son importance dans la sphère économique marocaine, ses stratégies de

positionnement et de développement et les diverses problématiques structurelles et conjoncturelles qui entravent son itinéraire. A ce point, une approche sélective des acteurs produite après un inventaire des enjeux, des objectifs et des champs de batailles en reposant sur une étude documentaire approfondie pour définir le socle théorique et conceptuel de ce travail exploratoire. Partant de là, la description du fonctionnement du jeu des acteurs s'arbore sur :

- L'évaluation des capacités d'influence et de la convergence entre les acteurs.
- L'appréciation des positions des acteurs et l'identification de leurs stratégies apparentes.

L'analyse de ces propos par le biais de l'outil Mactor manifeste que le secteur touristique marocain est un système impliquant une pluralité d'acteurs, dont le ministère de la tutelle partage le pouvoir de gestion avec les professionnels et impulse le secteur par des stratégies ambitieuses de promotion. Dans ce registre, l'étude montre la nécessité d'avoir une gouvernance sectorielle rénovée dotée d'une organisation institutionnelle, une transparence informationnelle et d'une structure attractive pour l'investissement dans le tourisme. Ce travail ne fait pas l'exception et présente des limites. La principale limite est associée à la validité externe des résultats obtenus. Ainsi, il est difficile de généraliser les résultats de l'étude pour élaborer un modèle explicatif de la perception des acteurs par rapport à l'influence, la dépendance, la position et la mobilisation pour atteindre les objectifs. Dans ce sens, même si la pertinence de l'outil Mactor est considérable, mais cet outil est limité dans son approche d'analyse surtout face à la fiabilité et la symétrie de l'information recensée.

Cette étude est porteuse de plusieurs implications sur le plan théorique ; c'est une première au Maroc qui s'intéresse à éplucher l'analyse stratégique des acteurs du secteur touristique tout en faisant référence à un cadre théorique riche composé de la théorie d'agence, de contractualisation, de transaction et de l'approche sociologique des organisations. Au niveau pratique, ce travail permet d'avoir une connaissance profonde du secteur touristique marocain, il lève le voile sur les aspects cachés de sa logique, notamment : les interactions, les équilibres, les rapprochements, les divergences et le poids de chaque acteur pour la croissance du secteur en projetant des scénarii de développement. Il serait intéressant de prendre en considération les constats et les résultats de cette étude dans l'élaboration future des stratégies nationales vouées au tourisme et dans les travaux préparatoires aux contrats de coopération entre les parties prenantes du secteur touristique marocain.

6- Références

Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., & Roubelat, F. (1999), Structural analysis with the MICMAC method & Actor's strategy with MACTOR method. Futures Research Methodology, American Council for the United Nations University: The Millennium Project, 1-69.

Aznar, J. I., Rodriguez, J., Buysse, J., Peng, S., Anhalt, F., & Garcia-Espin, J. A. (2012, November). On the viability of a CSO architecture for on-demand virtualized cloud planning and provisioning. In Cloud Networking (CLOUDNET), 2012 IEEE 1st International Conference on (pp. 182-184). IEEE.

Bernoux, P. (2014), La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Points.

Blanc, A., (2012), Institutions, pouvoir et acteurs: un modèle intégrateur, Actes de la XXIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique - 03, 4, 5 et 06 Juin 2012, Lille.

Brullot, S., & Maillefert, M. (2009), Propositions méthodologiques pour l'analyse de la stratégie des acteurs et des modes de gouvernance de projets d'écologie industrielle sur des parcs d'activités. In Colloque de l'ASRDLF, 6-9 juillet 2009, Clermond-Ferrand (p. 23).

Bousta, R. S., (2005), Tourisme et perspectives du développement au Maroc, Dossier : Maroc réalités et défis, Téoros.

Cialdini, R., (2004), Influence & manipulation. Comprendre et maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion, Ed. First, Paris.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977), L'acteur et le système, Editions du seuil.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1997), L'acteur et le système, Editions du seuil.

Crozier, M., & Thoenig, J. C. (1976), The regulation of complex organized systems. Administrative Science Quarterly, 547-570.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963), An experimental application of the Delphi method to the use of experts. Management science, 9(3), 458-467.

De Lattre-Gasquet, M. (1997), Projet d'entreprise et prospective: l'expérience d'un organisme public de recherche, le CIRAD. Politiques et management public, 15(4), 47-63.

Dou, H., & Zhouying, J. (2002), Passer de la représentation du présent à la vision prospective du futur–«Technology Foresight», Humanisme et Entreprise, (54), 24-46.

Dufrasnes, E., Buhe, C., Wurtz, E., Achard, G., Debizet, G., & Nibel, S., (2008), Modelling a sustainable urban management system. Sustainable Buildings 2008 Proceedings http://www. sb08. org/index. php? option= com_frontpage&Itemid= 1, 2.

Elmsalmi, M., & Hachicha, W., (2014, May), Risk mitigation strategies according to the supply actors' objectives through MACTOR method. InAdvanced Logistics and Transport (ICALT), 2014 International Conference on(pp. 362-367). IEEE.

Fallery B., Rodhain F., (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique » XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Montréal, Canada, 7-9 juin 2007.

Fehr, E., Naef, M., & Schmidt, K. M., (2006), Inequality aversion, efficiency, and maximin preferences in simple distribution experiments: Comment. The American economic review, 1912-1917.

Foudriat, M. (2011), Sociologie des organisations. Pearson.

Giddens, A., (1987), La constitution de la société: Eléments d'une théorie de la structuration. Presses Universitaires de France, Paris.

Godet, M. (2004), Manuel de prospective stratégique (T. 1: Une indiscipline intellectuelle, T. 2: L'art et la méthode).

Godet, M. (1997), Scenarios and strategies: A toolbox for problem solving.

Godet, M., (1997), Manuel de Prospective stratégique, Tomes, Dunod.

Godet, M., & Monti, R. (2003), Les pratiques de prospective en gestion des ressources humaines: bilan et perspectives. avec, Encyclopédie de Gestion de Ressources Humaines.

Gam, I., Thevenet, L. H., & Salinesi, C., (2006), Documenter l'alignement d'un ED avec la stratégie d'entreprise en vue de mieux satisfaire les exigences des décideurs. Ingénierie des Systèmes d'Information, 11(6), 83-114.

Gaumand, C., Chapdaniel, A., & Dudezert, A., (2010), Systèmes de Gestion des Connaissances pour la chaîne logistique intra-organisationnelle, Cas de la société BONFIGIOLI. Systèmes d'information & management, 15(2), 99-124.

Hatem, F., (1993), La prospective. Pratiques et Méthodes, ed.

Heger, T., Kind, M., & Monath, T., (2010, June), A Multi-Actor Analysis of the QoE Environment. In 9th Conference of Telecommunications Internet and Media Techno Economics (CTTE) (pp. 7-9).

Kaoutar, E., (2008), Sociologie des organisations. Publications Oboulo. com.

Koffi, S. Y., (2013), IRESMA Editions. Revue Des Hautes Terres, 1(4).

Kotbi, G., Muyuala, G. K., & SAUVEE, L., (2013), La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie. In Actes de la Conférence ICI les territoires, l'Intelligence, la Communication et l'Ingénierie territoriales pour penser ensemble le développement des territoires.

Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences.Technological forecasting and social change, 73(5), 467-482.

Lafaye, C., (2009), Sociologie des organisations. Armand Colin.

Larid, M., (2010), Contribution méthodologique pour la connaissance du rôle des acteurs locaux dans la réalisation d'un projet de territoire: le cas du projet de la réserve naturelle de Réghaia dans la zone côtière Est de l'Algérois, Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, 1(3).

Lauer, F., & Dockes, A., (2010), L'élevage et les filières des ruminants en Lorraine à l'horizon 2020: 4 scenarios pour anticiper et préciser les actions du développement. Rencontres autour des recherches sur les ruminants, 219-222.

Maleki, K., (2009), Méthodes quantitatives de consultation d'experts: Delphi, Delphi public, Abaque de Régnier et impacts croisés. Editions Publibook.

Monzani, J. S., Bendahan, S., & Pigneur, Y., (2004, January), Decision and visualization for negotiation. In System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on (pp. 10-pp). IEEE.

Munteanu, R., & Apetroae, M., (2007), Journal relatedness: An actor-actor and actor-objectives case study. Scientometrics, 73(2), 215-230.

Nobre, T., & Zawadzki, C., (2013), Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME. Comptabilité-Contrôle-Audit, (1), 91-91.

Offerlé, M., (2010), Sociologie des organisations patronales. la Découverte.

Okoli, C., & Pawlowski, S. D., (2004), The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. Information & Management,42(1), 15-29.

Popescu, L. G., Zerbes, M. V., & Bucur, A., (2014), A Strategic analysis model for developing centres for additive manufacturing in universities. In SGEM2014 Conference on Psychology and Psychiatry, Sociology and Healthcare, Education (Vol. 3, No. SGEM2014 Conference Proceedings, ISBN 978-619-7105-24-7/ISSN 2367-5659, September 1-9, 2014, Vol. 3, 43-50 pp, pp. 43-50). STEF92 Technology.

Porcheron, E., (2004), Prospectives, Stratégies d'acteurs et Technologies, Revue française du marketing, (4/5), 125-138.

Saricam, C., Kalaoglu, F., & Polat, S., (2014), Analyzing Actors' Relation for Apparel Industry Scenarios Using Mactor Method. 2014 (Volume: 21), 93.

Scieur, P., (2011), Sociologie des organisations. Armand Colin.

Smida. A., (2003), « Stratégies des acteurs: prolongements méthodologiques des matrices d'impacts croisés. Application au cas français de la prestation spécifique dépendance ». Actes de la XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003. Tunis.

Thouément, H., & Charles, E., (2013), L'identité, frein ou moteur de développement territorial? Une méthodologie d'analyse; Exemples de la Région capitale de Bruxelles et de Québec. In Actes de la Conférence ICI les territoires, l'Intelligence, la Communication et l'Ingénierie territoriales pour penser ensemble le développement des territoires.

Vernette, E., (1994), La méthode Delphi: une aide à la prévision marketing. Décisions Marketing, 97-101.

7- ANNEXES

ANNEXE 1 : LISTES DES PERSONNES ENQUETEES

Personne	Poste actuel	Organisation d'appartenance
A.A	Secrétariat Général	Ministère du tourisme marocain
B.B	Chef de division de la veille stratégique	Ministère du tourisme marocain
C.C	Directeur Général	Fédération Nationale du Tourisme
D.D	Directeur de la communication	Office Nationale Marocain du Tourisme
E.E	Directeur adjoint	Société Marocaine d'Ingénierie Touristique
F.F	Directeur des projets immobiliers et touristiques	Une banque marocaine
G.G	Directeur du comité stratégique	Une banque marocaine à capital étranger
H.H	Président Directeur Général dans la région MENA	Hébergeur international
I.I	Directeur Général Maroc	Hébergeur international
J.J	Directeur des investissements	Promoteur immobilier international

K.K	Directeur Financier	Promoteur immobilier marocain
L.L	Président Directeur Général	Tour opérateur
M.M	Directeur Général	Agence de voyage
N.N	Directeur de la Formation	Office de la formation professionnelle et de la promotion du travail
O.O	Directeur Général	Institut Supérieur International du Tourisme
P.P	Directeur adjoint	Royal Air Maroc
Q.Q	Guide touristique	Accrédité par le ministère de tourisme
R.R	Expert du secteur touristique	Expert international
S.S	Consultant en tourisme	Expert international
T.T	Consultant en formation touristique	Consultant marocain

ANNEXE 2 : NOTATION ET EXPLICATION DE LA MATRICE DES INFLUENCES (MID)

La matrice MID est tout simplement un tableau (Acteurs x Acteurs) où l'influence actuelle d'un acteur sur un autre est notée sur une échelle allant de 0 à 4, qui traduit l'intensité et la nature de cette influence. La matrice acteurs/acteurs est effectuée à l'aide de l'échelle suivante:

4 : L'acteur « i » peut remettre en cause l'acteur « j » dans son existence / est indispensable à son existence
3 : l'acteur « i » peut remettre en cause l'accomplissement des missions de l'acteur « j » / est indispensable à …
2 : l'acteur « i » peut remettre en cause la réussite des projets de l'acteur « j » / est indispensable à…
1 : l'acteur « i » peut remettre en cause de façon limitée dans le temps et dans l'espace les processus opératoires de gestion de l'acteur « j » / est indispensable à…
0 : l'acteur « i » a peu d'influence sur l'acteur « j »

Liste des acteurs :	Liste des objectifs:
1. Ministère (A1) 2. FNT « Fédération nationale du tourisme » (A2) 3. Hébergeurs (A3) 4. Investisseurs (A4) 5. Promoteurs (A5) 6. Touriste Interne (A6) 7. Touriste Externe (A7) 8. Agences Tours opérateurs (A8) 9. Guides touristiques (A9) 10. Instituts de formation (A10) 11. RAM « Royale Air Maroc » (A11)	1- Contrôler et réglementer le secteur (O1) 2- Etablir et faire le suivi des stratégies à moyen et long termes (O2) 3- Etudier et défendre les intérêts des Professionnels (O3) 4- Augmenter leur chiffre d'affaire et part de marché (O4) 5- Financer la construction, l'équipement et de la rénovation des projets touristiques (O5) 6- Construire les projets et sites touristiques (O6) 7- Voyager à un prix abordable (O7) 8- Explorer le Maroc authentique (O8) 9- Promouvoir les offres concernant le produit touristique marocain (O9) 10- Développer le tourisme thématique par des plans spécialisés (O10) 11- Former des compétences professionnelles qualifiées en tourisme (O11) 12- Assurer un retour sur investissement pour les projets (O12) 13- Transporter les touristes en de bonnes conditions (O13) 14- Cibler une clientèle diversifiée (O14) 15- Mettre en place des dispositifs d'accompagnement et de conformité relevant à l'activité touristique (O15)

Cette matrice fait partie du jeu des données initiales de Mactor, le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif :

0 : l'objectif est peu conséquent
1 : L'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur / est indispensable à ses processus opératoires
2 : L'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur / est indispensable à ses projets
3 : L'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur / est indispensable à ses missions
4 : L'objectif met en cause l'acteur dans son existence / est indispensable à son existence

ANNEXE 4 : NOTATION ET EXPLICATION DE LA MATRICE DES INFLUENCES DIRECTES ET INDIRECTES (MIDI)

L'utilisation de l'opérateur "somme" pour le calcul de MIDI ne permet pas de conserver dans cette nouvelle matrice la signification de l'échelle des intensités adoptée pour évaluer les influences directes dans MID. Les valeurs contenues dans MIDI donnent malgré tout une bonne idée sur l'importance des influences directes et indirectes entre acteurs. Deux indicateurs sont calculés à partir de MIDI :
- Le degré d'influence directe et indirecte de chaque acteur (Ii, par sommation sur les lignes).
- Le degré de dépendance directe et indirecte de chaque acteur (Di, par sommation sur les colonnes).
Les valeurs représentent les influences directes et indirectes des acteurs entre eux :
Plus le chiffre est important plus l'influence de l'acteur sur l'autre acteur est importante.

ANNEXE 5 : NOTATION ET EXPLICATION DES MATRICES 2 CAA ET 2 DAA

Elle identifie pour chaque couple d'acteurs l'intensité moyenne des convergences lorsque les deux acteurs ont la même valence (favorable ou opposée à l'objectif). Les chiffres de cette matrice ne mesurent plus le nombre d'alliances potentielles (comme dans 1CAA), mais l'intensité de ces alliances intégrant par couple d'acteurs leurs hiérarchies (préférences) des objectifs. Cette matrice est symétrique. Les valeurs expriment le degré de convergence, donc plus l'intensité est importante, plus les acteurs ont des intérêts convergents.
La matrice valuée des divergences ou Divergences valuées Acteurs X Acteurs (2DAA) est associée à la Matrice des positions valuées Acteurs X Objectifs (2MAO) pour identifier à chaque couple d'acteurs l'intensité moyenne des divergences lorsque les deux acteurs sont en opposition (un acteur est favorable à l'objectif, l'autre y est défavorable).
En somme, elles mesurent l'intensité de ces conflits intégrant par couple d'acteurs leurs hiérarchies (préférences) des objectifs avec une symétrie des valeurs de l'intensité et la divergence.

ANNEXE 6 : NOTATION ET EXPLICATION DE LA MATRICE 1 MAO ET ANALYSE DES ACCORDS ENTRE ACTEURS

Cette matrice élaborée au cours de la phase 3 de la méthode Mactor, ne fait pas partie du jeu des données initiales saisies dans le fichier d'entrée. Le logiciel Mactor la recalcule à partir de 2MAO et l'identification du degré de mobilisation des rapports de force entre les acteurs respectif sur l'ensemble des objectifs se fait en multipliant la matrice acteurs x objectifs par les rapports de force potentiels des acteurs (Qi*), on obtient une autre matrice appelée [4MAO] qui permet, en calculant la somme des valeurs absolues en lignes, de mesurer le degré de mobilisation de chaque acteur sur l'ensemble des objectifs.
-1 : acteur défavorable à l'accomplissement de l'objectif
0 : Position neutre
1 : acteur favorable à l'accomplissement de l'objectif
-1 : acteur défavorable à l'accomplissement de l'objectif
0 : Position neutre
1 : acteur favorable à l'accomplissement de l'objectif
Analyse des accords entre acteurs :

Acteurs	Nombre d'accords	Nombre de désaccords
A1	32,4	23,4
A2	22,5	9,1
A3	28,8	28,2
A4	11,2	9
A5	9,1	24,1
A6	12,8	12,9
A7	26,4	21,1

A8	25,3	25,6
A9	13,5	17,6
A10	12,1	15,8
A11	15,4	22,7