



# Les moteurs : principes génératifs du mouvement dans les processus

Guillaume Pérocheau, Mario Correia

## ► To cite this version:

Guillaume Pérocheau, Mario Correia. Les moteurs : principes génératifs du mouvement dans les processus. Ariel Mendez. Processus : concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales, Academia-Bruylant, pp.123-139, 2010, Intellection ; 11. <halshs-00491827>

**HAL Id: halshs-00491827**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00491827>**

Submitted on 14 Jun 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# CHAPITRE 7 – LES MOTEURS

*Guillaume Pérocheau et Mario Correia*

Comprendre un processus, c'est explorer son développement temporel, c'est-à-dire analyser comment les ingrédients et leurs assemblages évoluent et se recombinent au cours du processus. L'objet de ce chapitre est de proposer des concepts permettant de rendre compte de ce qui entraîne le mouvement. Or, on se trouve au premier abord devant des mouvements complexes qui semblent parfois chaotiques, soumis au hasard, voire contradictoires. Ils se montrent aussi irréguliers : un temps l'assemblage d'ingrédients est stable, le processus stagne, puis le mouvement s'accélère brutalement, des ingrédients apparaissent ou bien se dissolvent à l'occasion d'une soudaine bifurcation. Le concept de « moteur » permet de rendre intelligibles les mécanismes complexes à l'origine du mouvement dans un processus. Il inscrit ce dernier dans une dynamique qui va non seulement au-delà du simple cours du temps mais également au-delà des évolutions internes aux séquences.

Prenons à cet égard pour exemple le processus d'insertion professionnelle de Lise. Depuis quelques années, il semble chaotique : elle enchaîne des contrats à durée déterminée et refuse de s'installer durablement dans les postes qu'on lui propose. Lise a un rêve : elle veut devenir modiste. Elle cherche donc à intégrer une entreprise de haute couture. En attendant de trouver un tel poste, elle accepte des emplois « alimentaires » et reste ainsi disponible pour le travail de ses rêves. S'il y a une opportunité, elle pourra la saisir !

De nombreux ingrédients sont impliqués dans son processus d'insertion professionnelle : sa formation, ses emplois passés, sa famille, les contacts qu'elle a dans le milieu professionnel, etc. Ces ingrédients au cours du temps se transforment et se renouvellent, certains vieillissent, disparaissent, d'autres apparaissent. Certaines ressources se détériorent avec le temps ou à mesure de l'usage qu'en fait Lise, tandis que d'autres ingrédients sont créés, recyclés, modifiés. Autour d'elle, des ingrédients nouveaux apparaissent (un stage proposé par l'ANPE, une proposition d'embauche, le conseil d'un ami) tandis que d'autres disparaissent (un atelier de mode ferme ses portes, elle souffre d'une main, etc.). Leur assemblage se transforme également. Lise, avec le temps qui passe, acquiert peut-être de nouvelles compétences, voit évoluer les conditions de possibilité de ses projets, renforce certaines ressources, en affaiblit d'autres, modifie ses priorités...

## 1. MOTEUR OU CAUSE ?

Etymologiquement, le moteur est « ce qui cause le mouvement ». L'expression « moteur » est d'ailleurs souvent utilisée, dans le sens commun, pour dire, par exemple, que l'ambition était le moteur de Napoléon, que l'Allemagne est le moteur de la croissance européenne ou que l'emploi est le moteur de l'intégration pour les immigrés, pour suggérer que le mouvement social - au sens littéral du terme - peut s'expliquer. Dans ce cas, la réussite de Napoléon, la croissance européenne ou l'intégration des immigrés sont justifiés par l'effet d'une cause principale (l'ambition, la croissance allemande, le travail). Le principe du mouvement est alors ramené à l'effet d'une cause première et principale. Or dans notre conception, le moteur est un mécanisme complexe entraînant le mouvement des ingrédients et leurs assemblages, plutôt qu'une causalité première.

L'objectif de ce chapitre est d'explorer ce principe de mouvement, très peu traité en sciences sociales, et de tenter de le rendre intelligible. L'expression « rendre intelligible », est préférable à celle d'« expliquer » car, comme le proposent de Coninck et Godard (1989), il vaut mieux remettre

en question des visions trop simplistes de la causalité, y compris dans les études longitudinales qui utilisent le déroulement du temps pour fonder sur l'antériorité le sens de la causalité. Il faut se situer clairement entre deux tentations opposées : la causalité expérimentale et l'absence de sens.

La causalité expérimentale décrit des logiques fermées de la causalité, où *a* cause *b* si *a* est antérieur à *b*, et où la probabilité de *b* sachant *a* est plus forte que la probabilité de *b*. Appliquée à l'étude d'un processus, ce type de causalité impose de décrire des chaînes linéaires de cause à effet, comme une cascade de dominos ou une machine infernale à la Rube Goldberg<sup>1</sup>. Mais cette logique causale est rarement tenable pour comprendre un processus social. D'une part parce que, bien souvent, l'issue du processus n'est pas connue au moment de l'analyse (Lise va-t-elle trouver l'emploi de modiste qui la fait rêver ?). Quel est dans ce cas « l'effet » que l'on veut expliquer ? De plus, on ne peut pas isoler une seule cause dans une éprouvette, s'assurer que « toutes choses égales par ailleurs » c'est bien elle qui est pertinente, ni administrer la « preuve » que c'est elle et elle seule qui agit et produit tel effet lui aussi bien isolé des autres phénomènes (Passeron, 1991). D'autre part, l'antériorité ne garantit pas le lien causal : ce n'est pas l'achat massif de cartes de Noël début décembre qui provoque Noël le 25, malgré l'antériorité de l'un et la forte corrélation des deux. Enfin, à mesure que l'on s'enfonce dans le passé d'un événement, les ingrédients et leurs assemblages foisonnent, si bien que le mouvement observé aujourd'hui peut être rattaché à tout un faisceau d'ingrédients imbriqués plutôt qu'à un seul : il s'encastre dans d'autres faisceaux, rendant impossible l'isolement de chaînes discrètes de causalité (si Lise accepte tel CDD, c'est parce qu'on le lui a proposé au bon moment, qu'il est en accord avec sa formation, qu'il est à une distance acceptable de son domicile, qu'il correspond à des expériences antérieures, qu'il lui permet de différer des engagements plus solides, etc.). C'est donc un agencement complexe et évolutif d'ingrédients dans une synchronisation précise qui rend possibles et plausibles les choix de Lise.

Une tentation inverse à cette recherche de causalité expérimentale peut aussi se manifester : on décide que le processus n'a pas de sens. En effet, en assumant de prendre en compte des contextes riches, d'aller puiser les ingrédients des processus à de multiples niveaux d'analyse, le risque est fort de perdre en intelligibilité ce qui est gagné en exhaustivité. En cumulant les détails, c'est une vision Shakespearienne des processus qui se développe, « une histoire racontée par un fou, pleine de bruit et de fureur et qui ne signifie rien ». Cette position revient à exclure tout travail d'inférence.

Une vision intermédiaire, adoptant une conception de la causalité moins déterministe et reposant sur des mécanismes plus complexes, permet de donner une forme d'intelligibilité aux processus. Ainsi, la démarche en apparence précaire et chaotique de Lise, qui passe de CDD en CDD, a pourtant un sens pour elle et pour le chercheur qui tente de comprendre son processus d'insertion professionnelle. Elle est en particulier guidée par son projet de devenir modiste, projet qui peut contribuer à expliquer ce qui change (et ce qui ne change pas) dans sa biographie, qui lui donne une « raison d'agir », une impulsion pour avancer comme pour attendre le « bon » emploi. Ce projet est à ce moment -là à la base de la motricité du processus d'insertion professionnelle de Lise.

Le développement de ce concept de moteur repose sur des éléments de définition permettant de dépasser le sens commun qui reste trop causal. Quatre idéaux-types de moteurs seront ensuite décrits. Le fonctionnement de chacun de ces moteurs sera détaillé, des pistes pour les repérer et les décrire dans un processus seront proposées. Enfin, l'articulation et le rôle de ces divers moteurs, qui jouent le plus souvent de façon combinée dans les analyses de processus, seront précisés.

## 2. LES MOTEURS DANS LES PROCESSUS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS

Le concept de « moteur de processus » est défini comme étant « un mécanisme génératif du

---

<sup>1</sup>Rube Goldberg est un dessinateur américain du XX<sup>ème</sup> siècle connu pour ses machines infernales mettant en scène des mécanismes complexes.

mouvement des ingrédients et de leurs assemblages au cours du temps ». Cette définition appelle quelques précisions.

Un mécanisme génératif du mouvement introduit une vision très différente de la causalité expérimentale, insuffisante pour décrire la complexité du lien existant entre les ingrédients et leurs transformations au cours du processus. Le mouvement est intelligible mais pour le comprendre, il faut avoir recours à des mécanismes de changement et non à de simples liens de cause à effet.

Le mouvement en question concerne essentiellement les ingrédients du processus et leur assemblage. Ce qui « bouge », par exemple dans le processus d'insertion professionnelle de Lise, ce sont les ingrédients de ce processus : ses ressources, ses contraintes, ses relations, ses compétences, les entreprises de la confection, les opportunités d'emploi, etc. Ce sont aussi leurs assemblages : le marché du travail se resserre sur le département, Lise organise ses déplacements, devient plus ou moins exigeante, modifie l'ordre de ses priorités, etc.

La métaphore du moteur et du mécanisme ne doit pas laisser croire à une trop grande rigidité des rouages, ni à un fort déterminisme : les mécanismes sont multiples et contradictoires. Il ne jouent pas toujours dans le même sens et le plus souvent, ce sont plusieurs motricités qui se combinent et donnent au processus son mouvement singulier. Enfin, à la base de ces moteurs, il y a des acteurs, individuels ou collectifs. Or, les logiques des acteurs, leurs rationalités partielles, ainsi que la logique scientifique du chercheur, qui s'inscrivent dans leur culture, leur histoire, leur discipline, sont susceptibles d'infléchir l'action et l'intelligibilité de ces « mécanismes ».

### 3. QUATRE ARCHETYPES DE MOTEURS DE PROCESSUS

Les archétypes de moteurs développés ici s'inspirent des travaux de Andrew Van de Ven et Scott Poole (1995) portant sur le changement. Leur proposition repose sur une exploration théorique menée dans diverses disciplines. A partir d'une importante base documentaire, ils ont analysé 2000 résumés et 200 articles puisés dans des revues de psychologie, de sociologie, d'éducation, de gestion, d'économie, mais aussi de biologie, de médecine, de météorologie et de géographie et ont identifié une vingtaine de théories explicatives du changement. Un travail de synthèse leur a permis d'identifier quatre archétypes de mécanismes génératifs du changement, servant de base à l'ensemble de ces théories. Ces archétypes sont réaménagés ici pour décrire des mécanismes de mouvement des ingrédients et de leurs assemblages, susceptibles d'être utilisés pour rendre intelligible le développement temporel des processus individuels ou collectifs.

#### 3.1. Le moteur programmatique

Selon Van de Ven et Poole (1995), ce mode de développement qu'ils qualifient de *life cycle* est le plus souvent cité dans les écrits. Dans ces théories dites du « cycle de vie », le changement est inscrit dans un programme qui régule le processus de changement. Les séquences suivent ce programme. L'état final est connu d'avance, mais plus encore, les séquences de l'évolution vers cet état sont également connues, ainsi que leur ordonnancement. Dans les sciences biologiques, on peut parler sans doute de programme génétique. Dans les sciences sociales, ce programme relève certes de la volonté et des actions de quelques acteurs, mais par effet de masse et de généralisation, il s'est solidifié et a acquis une irréversibilité partielle. Il reste toujours négociable, mais, pour le moment, s'impose.

Les phases de développement d'une communauté de pratique, telle que définies par Wenger et ses collègues (Wenger et Al., 2002) sont un bon exemple de l'utilisation d'un moteur programmatique pour rendre intelligible le développement d'un processus particulier. Selon la théorie proposée par ces auteurs, les groupes humains qui partagent une même activité tendent à créer des communautés

de pratique qui vont leur permettre de partager des apprentissages. Or, le développement de ces communautés suivrait un séquençage type dans le temps, en enchaînant une suite de cinq phases successives. Les auteurs suggèrent donc l'existence d'un programme pour expliquer comment le processus de développement temporel d'une communauté se déploie dans le temps. Même s'il trouve son origine dans les acteurs, ce moteur programmatique les dépasse et s'impose à eux. On retrouve un tel type de programme également dans les travaux de Mullins (1973).

Cette explication sert aussi de fondement à l'analyse de certaines évolutions biographiques. Par exemple, on considère habituellement que l'avancée en âge des individus se traduit par des différences de statuts (de l'enfant, à l'adolescent puis à l'adulte) mais aussi que chacune de ces étapes est porteuse de comportements profondément différents. Ainsi, le passage à l'âge adulte se traduirait-il par l'abandon de l'insouciance de l'adolescence et la recherche d'une stabilité professionnelle qui va de pair avec la création d'une famille ou au moins d'un couple que l'on espère stable. Là aussi, l'individu reste capable d'initiative en la matière, mais l'inertie des normes qui se sont stabilisées au cours de l'histoire et ne sont plus modifiables que sur le long terme et par une grande masse d'individus, s'impose aujourd'hui à lui. L'individu est « poussé » par le programme normatif qui l'incite par exemple à acheter une maison après s'être marié.

Ces approches théoriques des processus sont souvent utilisées en management à des fins normatives, car elles ont un fort pouvoir prescriptif : les acteurs ont intégré l'existence d'un enchaînement logique des étapes. Ainsi, le rôle du management est de faciliter les étapes de croissance prévues par le modèle (cycle de vie d'un produit, cycle de diffusion d'une innovation, etc.), comme le jardinier favorise la croissance de ses plants de tomates qui, eux aussi, suivent un cycle de vie prescrit. Ces approches sont aussi mobilisées pour juger des comportements individuels et constituent des systèmes argumentaires qui relaient la contrainte sociale comme peut le constater un jeune à chaque fois qu'il entend la phrase : « mais quand deviendras-tu adulte ? »

Ce que suggère fortement ce type de moteur, c'est qu'il existe dans un processus un enchaînement typique de séquences. Pour savoir si l'on a bien affaire à un séquençage type, il faut probablement mener une étude sur une population de processus comparables. Afin d'identifier un moteur programmatique, le chercheur devra repérer des régularités dans l'ordonnement des séquences sur un ensemble comparable de processus. L'existence d'une trace stabilisée, écrite, partagée de ce programme (un règlement, une charte, un projet, etc.) peut également conduire à détecter un tel moteur, pour peu qu'il soit effectivement appliqué. Cette logique programmatique peut résider sur un niveau d'analyse micro (la volonté d'un leader peut suffire à dresser un programme) comme sur un niveau plus macro (le cycle de formation d'un étudiant lui est imposé par les règles universitaires).

Enfin, pour décrire le mécanisme de fonctionnement de ce moteur, il faudra souvent faire appel à d'autres mécanismes susceptibles d'expliquer les raisons du passage d'une séquence à l'autre ou de justifier les difficultés du passage d'une séquence à l'autre. En effet, il ne suffit pas de savoir qu'il existe un séquençage type pour expliquer le mouvement singulier d'un processus. En faisant une analogie avec les sciences du vivant, rappelons que l'existence d'un cycle de vie des organismes vivants (naissance, croissance, maturité, déclin, mort) s'accompagne de mécanismes expliquant leurs évolutions : répliquions des cellules, spécialisations de certaines d'entre elles, vieillissement cellulaire, etc. De plus, tout au long de ce cycle de vie, peuvent survenir des changements importants et non programmés, des déviations par rapport au programme (maladie, anomalies, mutations, etc.). Cela suggère une idée qui sera développée plus loin : pour rendre un processus intelligible, il est souvent nécessaire de repérer un jeu combiné de moteurs plutôt qu'un moteur unique. Ce n'est pas un programme seul qui donne son mouvement à un processus. C'est le jeu entre ce programme et d'autres mécanismes qui vont venir renforcer ou contrarier ce programme. L'utilisation exclusive d'un moteur programmatique est contraire à l'un des fondements de

l'approche défendue dans cet ouvrage : les processus comportent une part importante d'imprévisibilité.

### 3.2. Le moteur évolutionniste

Un autre emprunt aux sciences de la vie est effectué pour ce second type de moteur : la métaphore de l'évolution. Celle-ci est souvent utilisée en sciences sociales pour rendre compte des mécanismes du changement. Trois mécanismes y sont combinés. D'une part, des variations se produisent au sein d'une population. Ces variations sont conservées ou rejetées par des mécanismes de sélection. Enfin, ces évolutions sélectionnées peuvent être conservées et reproduites par des mécanismes de rétention. Le terme de « population » est utilisé ici dans un sens large. Il peut s'agir de populations d'individus, d'entreprises, de communautés, de projets, d'objets, mais aussi de comportements, de savoirs, de compétences, etc. De nombreux raffinements de ce genre de théories existent, selon que l'on se réfère par exemple à Darwin ou à Lamarck. Dans le premier cas, (Darwinisme), les variations ne peuvent apparaître qu'à chaque nouvelle génération : nouvelles entreprises, nouveaux produits, etc. Dans le deuxième cas (Lamarckisme), les variations sont susceptibles d'apparaître au sein d'une population, chaque acteur pouvant muter afin de s'adapter à un nouvel environnement.

En économie, cette vision a été particulièrement prolifique depuis le début des années 1980 et a donné naissance au courant évolutionniste. Les travaux portant sur la firme évolutionniste (Dosi et al., 1990) sont un bon exemple de l'utilisation de moteur pour rendre compte du mouvement dans certains processus. La population concernée ici est l'ensemble des routines de l'entreprise, c'est-à-dire le répertoire de ses compétences, de ses procédures, des habitudes qu'elle peut mobiliser pour faire face aux situations et vivre dans son environnement compétitif. Ce répertoire est propre à chaque entreprise et a été créé par apprentissage au cours du temps, en fonction des expériences passées vécues par l'organisation. C'est grâce à lui que l'entreprise va pouvoir s'adapter aux conditions de son environnement, ce qui implique une idée fondamentale de l'évolutionnisme : la dépendance de sentier. Les voies que l'on pourra emprunter demain dépendent d'un répertoire forgé par le passé. Face à une situation nouvelle, l'organisation va puiser dans son répertoire certaines routines ou compétences et les tester. Si elles permettent à l'organisation d'être efficace, ces routines vont être conservées (sélection) et renforcées grâce à de nouveaux apprentissages (rétention). Une des limites de ces modèles (Coriat et Weinstein, 1995) est que la firme évolutionniste est vue principalement comme un assemblage cognitif, capable de créer et de sélectionner des routines, mais que sa construction sociale, l'existence en son sein de diverses communautés, de rapports de force, de tensions, ne sont pas pris en compte. Ce point sera développé dans la partie suivante en abordant le moteur dialectique.

Pour ce qui est des processus biographiques, les explications évolutionnistes ne sont pas souvent mobilisées. Elles sont pourtant implicites dans les paradigmes fonctionnalistes dont Merton, Selznick ou Parsons sont parmi les principaux contributeurs, où la rationalité des comportements individuels sert de postulat. Comme dans les modèles habituels de l'apprentissage, l'expérience et l'accumulation de situations rencontrées par les individus conduit à des comportements individuels de plus en plus guidés par la rationalité instrumentale et de moins en moins par les passions, les désirs. Les approches structuro-fonctionnalistes développées par Bourdieu qui expliquent les comportements individuels par l'intériorisation des contraintes et non par le développement de la rationalité sont quant à elles assez proches d'une explication évolutionniste. Ainsi, le développement de l'individu est une constante adaptation aux caractéristiques des champs et une incorporation des caractéristiques de ces champs pour rendre conformes habitus et champ (Bourdieu, 1979).

Pour repérer ce type de moteur, le chercheur va devoir utiliser diverses échelles d'analyse et d'action (Grossetti, 2006). C'est en liant des irréversibilités sur deux niveaux différents que l'on peut

invoquer les principes de variation, de sélection et de rétention. Le processus de diffusion de l'utilisation d'Internet dans les entreprises au début des années 2000 pourrait être expliqué avec ce type de moteur. Au départ, de leur propre initiative, quelques individus isolés installent un navigateur Internet sur leur poste de travail. Ils introduisent donc une variation dans les pratiques habituelles de travail. Le temps passant, le management décide que la pratique de ces précurseurs est bonne (sélection). Ils décident de la généraliser à l'ensemble du personnel et pérennisent le navigateur Internet (rétention). Le phénomène change donc de niveau dans l'échelle des masses : de quelques individus, il en concerne désormais des centaines, et même l'organisation toute entière. Une variation observée à un niveau micro s'est généralisée à un autre niveau, faisant ainsi « évoluer » l'ensemble de l'entreprise. Dans le cas d'un parcours biographique, l'exemple du processus par lequel un hobby devient activité principale obéit aussi à ce type de moteur. Ici, le changement d'échelle peut se lire sur l'échelle de temps, une durée courte (le hobby) se transformant en durée plus longue (une activité professionnelle). L'activité change également de statut en s'institutionnalisant davantage.

Ce type de moteur va pousser le chercheur à repérer des séquences de sélection et de rétention des variations, ce qui va souvent l'amener à prendre en compte des contextes larges, à comprendre par exemple l'encastrement des acteurs qu'il observe avec d'autres acteurs, ou au sein d'ensembles plus vastes (l'employé dans son entreprise, l'entreprise dans son secteur, la connaissance dans un système de valeurs, etc.) pouvant contraindre et cadrer son objet d'étude.

### 3.3. Le moteur dialectique

L'idée d'une tension entre divers ingrédients comme moteur du changement est au cœur des moteurs dits « dialectiques ». Dans cette approche, on décrit une tension entre au moins deux ingrédients du processus. Ce conflit peut être vecteur de stabilité lorsque les forces en présence s'accommodent et maintiennent leur rapport de force. Le statut quo pourra être remis en cause soit par la victoire de l'une des parties, soit par la production d'une synthèse, c'est-à-dire d'un nouvel ingrédient englobant les forces contradictoires.

La vision classique du Marxisme, qui fait de la lutte des classes le moteur de l'histoire, se situe dans cette perspective. On pourrait aussi citer comme exemple la vision dialectique de l'entreprise (Benson, 1977). Cette théorie repose sur quatre piliers : le principe de construction sociale (les institutions comme les entreprises sont construites par des individus), le principe de totalité (l'organisation est un assemblage complexe de constituants liés à ceux de la société), le principe de contradiction (les organisations sont le siège de nombreux conflits internes et externes) et le principe de Praxis (les membres des organisations peuvent prendre conscience de ces tensions et décider de reconstruire leurs organisations). L'entreprise dialectique est donc vue comme le résultat d'un conflit permanent, qu'une Praxis tente de résoudre et de négocier quotidiennement.

L'analyse des trajectoires professionnelles de promotion sociale met souvent au centre de l'analyse la tension. Tentant de se détacher de son milieu d'origine, l'individu doit abandonner les valeurs, les réseaux et les codes de ce milieu pour intégrer ceux de la position et du groupe de référence qu'il cherche à atteindre. Pourtant, il ne peut tout à fait faire table rase du passé qui a structuré une grande partie de ce qu'il est devenu mais aussi sans lequel il se trouverait isolé, sans attaches sociales et, dans le pire des cas, en situation d'anomie. En outre, lors de l'intégration à un nouveau collectif social, les valeurs que l'individu tente d'intégrer sont parfois opposées à celles qu'il valorisait jusque là et il joue souvent le rôle de l'intrus, comme le manifestent cruellement les jugements sur les parvenus. L'individu, tout le long de sa trajectoire, va se trouver écartelé, valorisant parfois la position d'origine et parfois la vision visée au gré des difficultés qu'il rencontre dans sa progression. Avec quelques différences, car la position atteinte n'est pas désirée, la même analyse peut s'appliquer aux trajectoires des individus en descension, individus écartelés entre un

passé qu'ils tendent à mythifier et l'adaptation nécessaire aux nouvelles conditions d'existence.

On décrira très bien ce genre de processus avec la dialectique couplage / encastrement : un acteur est en tension entre sa dépendance et son autonomisation vis-à-vis d'autres acteurs. La dynamique du processus se lit comme le résultat de ce jeu de pouvoir ou de négociation. L'étude des bifurcations (des choix, des réorientations, des crises) nous semble ici essentielle : elles sont des moments où les luttes, les ruptures, les défaites sont visibles, où la motricité dialectique se fait jour.

Cependant, le moteur dialectique peut très bien expliquer des moments du processus où, en apparence, il ne se passe rien : l'action est bloquée par un conflit, la situation s'enlise, divers acteurs défendant leur position (une « guerre froide » est un bon exemple d'un processus stabilisé, gelé par un conflit sous-jacent).

Pourtant, pour décrire un tel moteur, il ne suffit plus de constater des bifurcations, des enchaînements de phases dans un processus : il faut aussi être capable d'aller repérer quels sont les ingrédients en présence, évaluer leurs liens, leurs encastnements. Une des difficultés pour repérer ce moteur est que, dans de nombreux cas, les conflits sous-jacents ne sont perceptibles qu'au moment des crises : ce n'est qu'au moment où un couple « idéal » se sépare que les tensions entre les deux époux éclatent au grand jour. D'où l'importance, pour le chercheur, d'effectuer des zooms sur les moments de tension.

### 3.4. Le moteur téléologique

Le moteur téléologique repose sur une vision différente de la Praxis. Plutôt que la lutte, c'est l'existence d'un objectif commun et la tentative d'atteindre cet objectif qui est le principe génératif du mouvement. Dans le cas d'une motricité téléologique, le mouvement s'explique par un ensemble de décisions et de passages à l'acte qui modifient les ingrédients et leur agencement. Il faut construire cet objectif, mettre en œuvre des actions pour tendre vers un état final visé, contrôler l'évolution réelle et éventuellement modifier les objectifs en fonction des apprentissages réalisés entre-temps. C'est ce cycle permanent, tiré par un objectif, qui explique dès lors le changement. Un processus influencé par un moteur téléologique est un processus dans lequel des finalités fortes existent et courbent les décisions et les passages à l'acte (on pourrait dire qu'il est tiré, ou tracté par une ou des finalités).

La figure typique du processus téléologique est le « projet », qu'il soit personnel ou d'entreprise. Parmi les caractéristiques canoniques du projet, il y a le fait que c'est une activité visant à « atteindre un but global en réponse à un besoin exprimé avec plus ou moins de clarté » (Midler 1996). Cela ne signifie pas que l'objectif ne pourra pas changer en cours de processus. Dans un projet d'innovation par exemple, la vision que l'on a de l'objectif visé peut évoluer en cours de processus, être remise en cause en fonction des apprentissages, des événements extérieurs, etc. Mais la définition, la redéfinition du but à atteindre et le poids de cet ingrédient (la finalité) sur l'ensemble du processus restent essentiels.

L'analyse de trajectoires individuelles qui s'adosent à des valeurs d'intérêt général adopte ce point de vue. Qu'ils soient militants politiques, militants syndicaux ou porteurs d'une idéologie religieuse, tous font référence à des valeurs qui les transcendent et qui s'opposent en grande partie aux comportements intéressés et « mesquins » des individus en ascension que nous avons décrits plus haut. C'est cette transcendance qui leur permet par exemple de faire abstraction des conditions matérielles qui leur sont imposées dans le secteur associatif ou de la charge de travail pour les militants syndicaux. Mais l'idéologie peut aussi être plus concrète comme dans les tentatives de certaines directions d'entreprise de mettre en œuvre un management intégratif (Maggi-Germain, Correia, 2001) permettant ainsi que le contrôle social s'effectue par le contrôle de soi selon la



formule de Norbert Elias (1991). En tentant de convaincre les salariés de l'existence d'un but commun et une communauté de destin, les directions plient les comportements individuels dans le moule des orientations qu'ils ont définies.

L'existence d'un moteur téléologique dans un processus ne signifie pas que le processus a une finalité en soi, qu'il se dirige, de façon mécanique et inéluctable, vers un état final connu d'avance : cela est contraire avec la vision du processus présentée ici qui donne une place centrale à l'imprévisibilité. En revanche, il peut exister dans un processus des finalités qui guident en partie les décisions et les actions des acteurs, créant ainsi un mécanisme génératif descriptible du mouvement des ingrédients et de leurs agencements.

Pour parler d'un moteur téléologique, il faut repérer deux choses : d'une part, l'existence de finalités, et d'autre part, leur influence sur le processus. Si le premier existe (une finalité) sans le deuxième (un infléchissement du processus), on est face à une organisation ou un individu simplement velléitaire : les vœux, les objectifs, les souhaits ne sont qu'exprimés, jamais actés. Parfois, les finalités dans un processus peuvent être difficiles à repérer. Au niveau individuel par exemple, une finalité peut être en partie inconsciente, cachée pour celui-même qui vit le processus. Au niveau collectif, l'objectif peut être multiforme, avoir une signification différente pour chaque membre de l'entreprise, en fonction de l'interprétation que chacun aura fait, par exemple, d'un mot d'ordre, d'une stratégie, d'un objectif fixé par la direction.

Le cas de Lise, exposé en introduction de ce chapitre, est un exemple du caractère ambigu de l'effet de la téléologie dans un processus. Son parcours n'est pas linéaire (petits boulots enchaînés, pas de stabilité) et pourtant, il est justifié par Lise elle-même comme étant une stratégie lui permettant de rester disponible pour atteindre son objectif : devenir modiste. En Sciences de Gestion, le moteur téléologique est un objet de recherche très important. Il est en effet difficile d'admettre, pour le praticien, que l'action collective est aveugle (sans moteur) ou qu'elle n'est que le fruit de luttes de pouvoir (moteur dialectique). La question n'est donc pas seulement de savoir s'il y a un pilote dans l'avion, mais aussi de comprendre s'il y a une destination au voyage (une finalité), où sont les commandes de pilotage (les ingrédients de ce moteur) et comment elles fonctionnent.

## 4. LES MOTEURS DANS LES PROCESSUS

### 4.1. Moteurs, stabilité et régression

Le moteur, dans le vocabulaire courant, évoque implicitement le mouvement (je bouge) et la progression (je vais plus vite). Au contraire, dans l'exposé présenté ici, les moteurs peuvent être :

- source de stabilité (par exemple, un rapport de force entre deux entités qui se neutralisent - moteur dialectique - peut expliquer un statut quo qui dure entraînant une grande stabilité apparente) ;
- source de régression ou de contrainte (la poursuite coûte que coûte d'une finalité irréaliste peut créer des situations d'échec).

Ainsi, les concepts de moteurs permettent de rendre explicites des mécanismes de changement au cours d'un processus, même quand le processus est marqué par une grande stabilité, voire par un chaos apparent, ce qui ne serait pas possible en tentant simplement de décrire des chaînes de causalités. En effet, comment isoler des causes et leurs effets, lorsqu'en apparence rien ne bouge, ne se produit ou que, au contraire, des événements ambigus et nombreux surgissent dans le cours d'un processus ?

### 4.2. Effets combinés des moteurs

L'utilisation d'un moteur unique peut donner une vision simpliste d'un processus. Par exemple, l'emploi systématique et unique d'un moteur dialectique aura tendance à donner une vision

purement conflictuelle du processus, ce qui, dans certains cas, peut être réducteur. De même, le moteur téléologique ne voit que des processus « gérés », construits selon des objectifs. Or, il existe des processus n'ayant pas d'orientation. Mieux encore : au sein d'un processus, il peut y avoir des moments dirigés, téléologiques, et des moments conflictuels. Il est donc nécessaire d'utiliser les moteurs comme des outils explicatifs que l'on peut assembler tout au long d'un processus pour tenter de les rendre intelligibles au cours du temps. Les moteurs seront alors associés selon plusieurs modalités.

#### 4.2.1. Les moteurs enchâssés

Dans certains cas, un processus peut être rendu intelligible par l'effet d'un moteur principal, à l'œuvre tout au long d'un processus, bien qu'au sein même de ce processus, d'autres moteurs peuvent être mobilisés pour expliquer la particularité des évolutions lors de certaines séquences ou de certaines bifurcations. Cela sera souvent le cas lorsqu'un moteur programmatique est à l'œuvre.

Dans le cas d'un processus d'innovation par exemple, consistant à mettre au point et commercialiser un produit innovant, décrire le jeu de moteurs enchâssés pourra être utile. Si ce processus d'innovation a pris du retard par rapport aux attentes, comment analyser ce cheminement ? Ce processus peut être expliqué en grande partie par un moteur programmatique, à l'œuvre tout au long du cheminement : il suit une logique pré-établie, répondant à des règles de gestion de projet préconisées par les ouvrages de management de l'innovation, comme par exemple le Stage Gate Model de Cooper (1976). Il y a donc un séquençage typique, mis en œuvre par les acteurs comme allant de soi, le processus allant progressivement d'une phase de conception à une phase de spécification, de développement, de test, etc. Pourtant, si l'on regarde de plus près les ingrédients mobilisés, subis et transformés au cours de ce processus, on découvrira, par exemple, qu'il y a une lutte intense entre deux divisions, que deux versions concurrentes de l'objet à développer se sont affrontées lors des phases préalables du projet, ce qui a retardé les prises de décision et le passage aux phases ultérieures préconisées. En d'autres termes, un moteur dialectique, enchâssé dans un moteur programmatique, explique que le processus d'innovation a péniblement suivi, avec des retards et des tensions, un phasage préconisé.

#### 4.2.2. Les moteurs en opposition

Le cours de certains processus peut également être rendu plus compréhensible en mobilisant des effets contraires de deux moteurs, qui jouent l'un contre l'autre, modifiant les ingrédients du processus de façon ambiguë. C'est le cas du processus d'insertion professionnelle de Lise évoqué plus haut. Lise veut devenir modiste ; elle a donc un objectif, un ingrédient « finalité » fort qui devrait rendre le moteur « téléologique » pertinent pour comprendre l'évolution de son insertion. Pourtant, le monde de la haute couture est très fortement concurrentiel. Il y a beaucoup d'appelés et peu d'élus. Ce marché exerce une forme de sélection sur les candidats modistes, que l'on pourrait facilement décrire à l'aide d'un moteur de type évolutionniste : un phénomène de sélection (entretiens d'embauche, relations, stages, formation initiale, etc.) et un mécanisme de rétention (essai, CDD, premières collaborations, etc.) pèsent sur le mouvement des ingrédients des candidats modistes (on leur demande d'être souples, rapidement disponibles, etc.). Le moteur téléologique de Lise, qui tendrait normalement à l'insérer dans une fonction, à rendre sa trajectoire linéaire, construite derrière un objectif, se trouve donc opposé aux pressions du moteur évolutionniste. Ce moteur impose en effet des ingrédients subis (dont la précarité professionnelle) nuisant au fonctionnement du moteur téléologique.

#### 4.2.3. Les moteurs parallèles, cumulatifs

Au contraire, il peut arriver que deux moteurs, à un certain moment du processus, poussent dans le

même sens, induisent le même mouvement dans les ingrédients, se renforcent mutuellement, et, de ce fait, rendent plus compréhensibles telle pente, telle orientation prises au cours d'un cheminement particulier. Dans le cas de la fusion houleuse de deux entreprises par exemple, le processus de définition de la stratégie de la nouvelle entité sera rendu plus intelligible en faisant référence à un moteur dialectique car deux organisations, porteuses peut-être de deux cultures différentes, tentent de n'en faire qu'une. Des visions stratégiques s'opposent. En intégrant à présent dans l'analyse de ce processus le niveau plus micro de la stratégie des acteurs individuels (les cadres, les managers), un certain nombre de processus téléologiques apparaissent : obtention d'une promotion (finalité), prise de responsabilité de tel service, obtention d'un départ négocié, etc. Le moteur dialectique, qui explique la difficulté de ce groupe à définir une stratégie unique, se trouve alors « alimenté » par des histoires individuelles et téléologiques des membres de cette organisation.

D'autres effets combinés de moteur pourraient être décrits au cours de certains processus, voire des jeux à trois ou quatre moteurs selon les cas. Le plus souvent, plus le temps d'observation sera long, plus les effets combinés de moteurs apparaîtront.

## Conclusion

L'exemple de Lise, présenté dans l'introduction de ce chapitre, peut être relu avec les concepts de moteurs et de jeux de moteurs : son processus d'insertion professionnelle est certes imprévisible (on ne sait pas quand elle sortira de la précarité), en apparence chaotique (elle enchaîne des phases plus ou moins longues de petits boulots et de chômage), mais il n'en est pas moins intelligible. Pour le comprendre, il faut décrire par quels mécanismes génératifs ses ingrédients évoluent au cours du processus. Deux archétypes de moteurs sont utiles ici : un moteur téléologique, qui s'organise autour de son projet de devenir modiste et un moteur évolutionniste, qui traduit le poids du marché de la mode sur ses ingrédients. Ces moteurs se combinent en agissant en opposition. De ce fait, son cheminement n'est pas, pour l'instant, marqué par une progression mais plutôt par une stabilité dans une forme de précarité.

En postulant que des moteurs peuvent être repérés au cours d'un processus social, c'est aussi l'intelligibilité des processus sociaux qui est affirmée. Cela n'est pas une prise de position sur la nature ontologique des choses qui nous entourent (les processus ont-ils une logique, un sens intrinsèque, une finalité, etc.), mais c'est une posture épistémologique : les moteurs évoqués ici sont en grande partie créés par le chercheur, l'observateur afin de rendre compréhensible ce qu'il observe. Dans tous les cas, ce sont donc des projections du chercheur sur son ou ses objets d'études qui lui permettent de rendre visible le mouvement d'un processus, tel que le chercheur l'a compris.