

XAVIER DEROY

Reims Management School



L'événement entrepreneurial et le modèle entrepreneurial

En s'appuyant sur la pensée de Deleuze, cet article montre que l'événement entrepreneurial surgit de l'association de l'exploration et de l'exploitation impliquées dans l'action d'entreprendre. Encastré dans la répétition socialisée de l'exploitation, l'événement entrepreneurial est un espace immanent de l'action exploratrice différente. Il réconcilie ainsi la conception d'un entrepreneur individuel contingent à son approche modélisée.

On observe, à propos de l'entrepreneur, une oscillation entre deux termes opposés. L'action entrepreneuriale est soit le fait d'un individu mythifié et qui échappe à l'organisation soit une pratique routinière issue de modèles d'innovation assurant à la fois la diffusion et la banalisation de l'entrepreneuriat.

L'objectif de cet article consiste donc à décrire et étudier ces deux présentations opposées du statut de l'entrepreneur et de son action. On envisage ensuite les conditions de leur complémentarité en s'appuyant sur la philosophie deleuzienne de l'événement.

En effet, d'un côté, l'entrepreneur occupe une position de héros mythique, dont l'ethos incarne une figure contemporaine d'une religiosité sécularisée et vouée au service du progrès. Comment l'entrepreneur donne-t-il un sens à son action ? Possède-t-il une façon particulière d'agir en donnant du sens ? Derrière la singularité du comportement psychologique et de la trajectoire individuelle, on assiste à une quête lancinante, dont l'objet est l'appréhension de structures individuelles stables permettant de s'affranchir de la singularité et du mythe. Cette dimension était déjà présente dans les travaux fondateurs de Schumpeter. Cette version individualiste de l'entrepreneuriat est cohérente avec le rejet de son institutionnalisation et de sa codification normative.

On se ramène alors à une action entrepreneuriale désinstitutionnalisée puisque son instauration passe par sa déviation en dehors du cadre institutionnel. Par définition, l'action entrepreneuriale échappe ici à une représentation générale en raison de sa singularité. Certes, on trouve des éléments favorables à l'organisation du sens collectif dans les petits groupes en prenant en compte

des dimensions psychologiques ou cognitives mais ces éclairages parcellaires ne peuvent pleinement rendre compte d'une action qui intervient en dehors et à côté des représentations qui visent à la cerner. La répétition des histoires entrepreneuriales confirme l'irréductible insaisissabilité de l'action entrepreneuriale, processus à chaque fois exploratoire et largement fondé sur une improvisation cognitivement sophistiquée et qui fait sens (Weick, 1998). Ainsi, même si on évite l'écueil d'une mythification, force est de constater la dimension contingente de l'action entrepreneuriale (partie I).

D'un autre côté et à l'opposé, il y a une tentative récurrente de modélisation et de standardisation de l'action entrepreneuriale ouvrant sur son institutionnalisation.

L'étude de l'entrepreneuriat se confond souvent avec celle de l'innovation, prolongeant en cela la conception schumpetérienne de l'entrepreneur. Par conséquent, il n'est pas surprenant de trouver dans les processus définissant l'innovation et dans les modèles d'innovation à succès une rationalisation de l'action entrepreneuriale. Alors, on se demande si la construction de modèles d'innovation entrepreneuriaux ne vide pas de sa substance le concept d'entrepreneur. Certes, la mythification et la force d'attraction du concept d'entrepreneuriat ne disparaissent pas. Précisément, la diffusion de ces modèles d'innovation va de pair avec une mobilisation générale autour de pratiques entrepreneuriales qui reposent néanmoins sur un contrôle intériorisé de la norme organisationnelle. L'objet de cette seconde partie est donc de montrer que, dans les grandes organisations, l'entrepreneuriat est devenu un condensé de « Taylor » entrepreneuriat et de « Mayo » entrepreneuriat (partie II).

Comment sortir d'un dualisme qui oppose symétriquement l'institutionnalisation de l'entrepreneuriat et sa répétition médiatisée par des modèles d'innovation à son individualisation incrustée dans la singularité de contextes à chaque fois différents ?

Premièrement, si ces deux représentations de l'action entrepreneuriale sont insuffisantes lorsqu'elles sont envisagées de manière exclusive, elles deviennent complémentaires dès qu'on les confronte aux processus cognitifs impliqués dans l'innovation et le renouvellement de la connaissance. Les représentations de l'action entrepreneuriale fondées sur les modèles d'innovation s'orientent vers une logique d'exploitation des connaissances tandis que les approches de l'entrepreneuriat qui mettent en exergue la déviance et la singularité misent sur une logique d'exploration de la connaissance. C'est donc la question des modalités de leur combinaison qui est au cœur de l'action entrepreneuriale durable, comme l'ont montré de nombreux travaux (He, Wong, 2004). Avec l'exemple des grandes firmes pharmaceutiques et d'une entreprise de biotechnologies, nous illustrons l'importance de cette complémentarité.

Deuxièmement, la complémentarité des logiques d'exploitation et d'exploration ne signifie pas leur équivalence. En effet la fabrication des modèles d'innovation entrepreneuriale trouve son inspiration dans l'action entrepreneuriale singulière, comme Miles et Snow (1978) l'avaient déjà montré à propos des organisations « analytiques ». Il y a donc une antériorité de l'action exploratrice sur l'action d'exploitation rationnelle systématisée de la connaissance, cette dernière reposant sur une abstraction et une simplification de la première. Pour encastrée qu'elle soit dans le social, dans la connais-

sance existante, et donc incluse dans des logiques d'exploitation, l'action entrepreneuriale, par son cheminement exploratoire, échappe temporairement à la rationalisation réductrice de sa modélisation.

En nous inspirant du concept deleuzien d'événement, nous montrons que l'action entrepreneuriale produit l'événement, dans le sens où elle introduit au cœur d'une rationalité uniformisante une différence qui permet sa reconfiguration et son renouvellement (partie III).

I – L'ENTREPRENEUR : DE LA SINGULARITÉ AU MYTHE

1. L'entrepreneur comme individu

Lorsque la littérature en gestion s'intéresse à l'entrepreneur, elle l'inscrit dans le double héritage de la sociologie wébérienne et de l'école autrichienne en économie. Weber a dessiné les contours et les contextes sociaux et religieux entraînant le développement d'un ethos favorable à l'action entrepreneuriale. La sociologie de Weber débouche déjà sur une psychologie de l'entrepreneur, une manière de signifier sa singularité, même si les éléments de cet ethos relèvent aussi selon la thèse wébérienne, d'un déterminisme social plus large et général, celui des sociétés protestantes. L'école autrichienne, et particulièrement Schumpeter, débouche aussi sur une réflexion sociologique et psychologique à propos de l'entrepreneur, indispensable à la compréhension de son action. Ce programme a contribué à l'édification d'une singularité entrepreneuriale qui ouvre sur la fabrication du mythe contemporain de l'entrepreneur (Gomez, 2005).

Pour Schumpeter, l'entrepreneur obéit à des motivations psychologiques résidant

d'abord dans des mobiles personnels et identitaires: goût pour la créativité et le pouvoir, capacité à dépasser l'inclination spontanée vers la routine pour s'orienter vers des activités peu planifiées à l'avance. Ainsi l'entrepreneur acquiert le statut d'un héros confronté à sa propre inertie et aux résistances sociales provenant d'une défiance par rapport à la déviance qu'il incarne. Schumpeter refuse d'assimiler la socio-psychologie de l'entrepreneur à un groupe social déterminé, par exemple celui des entrepreneurs indépendants. Est défini comme entrepreneur l'individu qui conçoit et exécute de nouvelles combinaisons productives. Cette définition intègre les entrepreneurs « dépendants » que sont les employés, de telle sorte que « l'intrapreneurship » figure parmi les concepts schumpétériens.

2. L'entrepreneur insaisissable

Il n'est donc pas possible de donner une définition de portée générale de l'entrepreneur sans se référer précisément à l'individu dont il s'agit et à son contexte d'action, ce qui rend du même coup instable et non définitive sa position. Dans ces conditions les modes d'action de l'entrepreneur deviennent flous, bien que des recherches s'efforcent de pallier ce manque en examinant certains des traits constitutifs de sa réussite.

La formation d'ingénieur serait une condition favorable pour fonder une entreprise de haute technologie tandis que la probabilité de succès serait renforcée lorsque l'innovation entrepreneuriale est le fait d'une équipe et pas seulement d'un individu (Almas, Nerlinger, 1999). Cependant, toute extrapolation s'avère problématique. Ainsi les systèmes de valeurs des entrepreneurs

ne se différencieraient pas *a priori* de ceux des employés (Dodd, Seaman, 1998). D'ailleurs, Gartner (1988) relève également qu'il n'est pas possible, sur la base d'études empiriques portant sur la question de la spécificité de traits psychologiques propres aux entrepreneurs, d'établir une différence entre ces derniers et des managers ou même encore le reste de la population.

Ainsi, après avoir été placé sur le devant de la scène, après avoir souligné son importance décisive dans l'évolution des sociétés, l'entrepreneur mythifié devient paradoxalement indétectable. Devenu contingent, il peut être présent partout sans être localisable. Cependant, le maintien de l'innovation et de la croissance exige la récurrence de l'action entrepreneuriale et c'est ce qui légitime sa rationalisation procédurale.

II – L'ACTION ENTREPRENEURIALE RATIONALISÉE DANS LA MODÉLISATION DE L'INNOVATION

1. De la rationalisation de l'action entrepreneuriale

En effet, la rationalisation de l'action entrepreneuriale s'impose pour garantir l'innovation qui lui est associée. C'est ainsi qu'on peut interpréter le développement d'une modélisation de l'innovation qui porte davantage sur des principes organisateurs que sur des caractéristiques psychologiques. L'action entrepreneuriale, dont les traits sont insaisissables, se fétichise dans des outils de gestion. La décision entrepreneuriale est intégrée dans le contenu des modèles d'innovation qui l'encadrent et la contrôlent. Ces modèles d'innovation ges-

tionnaires ne sont pas des modèles idéaux typiques car leur forme, loin d'être formante, est figée formellement parce qu'elle est prescriptive, de telle sorte que ces modèles d'innovation autorisent simplement ceux qui les utilisent à un mimétisme de surface avec la figure entrepreneuriale.

Dans cette perspective, Cooper (1996) met en évidence les actions entrepreneuriales favorables à la réussite de l'innovation, comme la qualité d'exécution ou la qualité des études de marché et l'appui réitéré du top management. Baumol (2002) montre que dans l'environnement oligopolistique où s'affrontent les grandes organisations, la production régulière de l'innovation passe par la routinisation de son processus et conduit à la rationalisation bureaucratique de l'action entrepreneuriale. Le mythe d'une innovation sous contrôle remplace le mythe de l'entrepreneur. Une rationalité utilitariste et institutionnalisée de l'entrepreneuriat évince souvent, dans la pratique, la rationalité imaginaire et individuelle de l'entrepreneur, transformée, au mieux, en résistance routinière. Car le contrôle de gestion a remplacé l'entrepreneur qu'il incarne désormais.

2. Du contrôle de l'action entrepreneuriale à la question de son existence

Toutefois, dans ces conditions, la question de la nature de l'innovation et de celle de l'entrepreneur réapparaît. Comment en effet concevoir une action entrepreneuriale innovante dont le contenu aurait été défini *a priori*? En postulant la transférabilité de la connaissance grâce à l'existence de pratiques communes entre les organisations, les modèles d'innovation contestent la capacité intrinsèque des organisations à créer une connaissance idiosyncrasique.

Cette connaissance singulière, seule synonyme d'innovation effective, s'enracine nécessairement dans la dimension sociale spécifique qui la génère, sans qu'elle puisse être définie *a priori*.

Certains dispositifs de gestion, comme la gestion de projet, prétendent pouvoir combiner efficacement la rationalisation du processus entrepreneurial et d'innovation avec le comportement psychologique de l'entrepreneur (Clegg, Courpasson, 2004). L'organisation en groupes de projets autorise cette politique de contrôle de l'action entrepreneuriale que Clegg et Courpasson qualifient de despotisme doux. On pourrait en effet penser que la décentralisation des décisions auprès des chefs de projets permet et la créativité et la réinstitutionnalisation de l'entrepreneur schumpétérien. En fait, selon ces auteurs, cette forme d'organisation coïnciderait avec une accentuation du contrôle par l'intériorisation des règles bureaucratiques.

Les règles institutionnalisées de fonctionnement des organisations sur l'application desquelles repose la nomination et la légitimation des chefs de projet (respect des cahiers des charges, des coûts, des délais) marginalisent la place de l'action entrepreneuriale, puisque la différence et la déviance sont entravées, pour des raisons politiques et d'efficacité immédiate. Finalement, le fétichisme pour les modèles d'innovation qui accompagne leur diffusion mimétique pourrait engendrer la perte de l'entrepreneur et, à terme, une innovation insuffisante, par manque de déviance et en raison d'une condensation des comportements sur les règles formelles des modèles d'innovation.

En ce sens la diffusion des modèles d'innovation entrepreneuriaux correspondrait à

l'instauration d'un « Taylor » et d'un « Mayo » entrepreneuriat. Le « Taylor » entrepreneuriat désigne la standardisation et l'enchaînement routinier des tâches destinées à produire l'innovation dans le cadre d'un formalisme défini par le contrôle de gestion. Le « Mayo » entrepreneuriat désigne la motivation des individus à adhérer à cette version idéologique de l'entrepreneur puisque la capacité des individus à mimer la figure formalisée de l'entrepreneur signe leur appartenance à l'organisation tout en l'inscrivant dans une déviance individuelle idéalisée.

Eu égard à la contingence associée aux traits psychologiques de l'entrepreneur, la modélisation standardisée de l'innovation entrepreneuriale rassure. Toutefois, il est possible d'envisager une théorie de l'action entrepreneuriale qui surmonte le dualisme opposant sa standardisation institutionnalisée et son individualisation contingente.

III – L'ÉVÈNEMENT ENTREPRENEURIAL

1. L'action entrepreneuriale entre exploration et exploitation

Ces deux représentations de l'action entrepreneuriale sont en effet complémentaires. On constate que les modèles d'innovation entrepreneuriaux formalisés et l'action entrepreneuriale, dans sa déviance innovatrice soulignée par Alter (2002), combinent, si on les associe, une logique d'exploitation et une logique d'exploration de la connaissance (He, Wong, 2004).

Conçue comme exploitation, l'innovation entrepreneuriale est un processus d'optimisation et de recombinaison de connaissances. Comme exploration, l'innovation

voit l'invention de paradigmes nouveaux et se définit comme un processus de recherche. La plupart des travaux insistent sur la nécessité de les combiner et sur les difficultés d'y parvenir.

Effectivement, on pourrait s'attendre, dans les grandes organisations, à l'éviction de la pratique exploratoire de l'innovation entrepreneuriale au prétexte qu'elle est incompatible avec la rentabilité à court terme escomptée par les marchés financiers et étrangère à leurs procédures formalisées de contrôle privilégiant l'exploitation. Dans ces conditions, la complémentarité des pratiques entrepreneuriales exploratoires présentes chez les start-up avec celles d'exploitation présentes chez les grandes organisations s'interpréterait autant comme une conséquence de cet effet d'éviction que comme le résultat d'une volonté délibérée de constituer un « réseau » d'entreprises.

Cette évolution, qui revêt la forme d'une scission entre ces deux formes d'organisation est d'ailleurs cohérente avec les prévisions de Schumpeter relatives à la disparition de l'action entrepreneuriale exploratoire dans la grande organisation. Cette perspective nuance également la position de Baumol, essentiellement orientée sur les grandes organisations. La relation entre ces deux types d'actions entrepreneuriales institutionnalisées apparaît particulièrement fructueuse, par exemple dans l'espace de l'économie des districts. Cependant, comme l'ont montré des travaux sur l'évolution des districts italiens au cours des vingt dernières années (Marangoni, Solari, 2006), le maintien de cette coexistence implique souvent une action institutionnelle régulatrice pour soutenir les logiques de long terme d'exploration entrepreneuriales

engagées essentiellement par les petites et moyennes entreprises.

2. De l'éviction de l'exploration à son intégration

Le terrain de recherche que nous avons utilisé pour illustrer le cadre théorique de cet article est le secteur pharmaceutique. D'abord, parce que, historiquement, l'innovation y est élevée puisque la pharmacie consacre de l'ordre de 15 % en moyenne de son CA à la recherche et développement. Ensuite, un consensus se dégage depuis quelques années autour des difficultés rencontrées par les grandes organisations de ce secteur pour soutenir un rythme d'innovation suffisant. Enfin, et de façon parallèle, les petites organisations, souvent des start-up biotech, supportent une part croissante du risque entrepreneurial associé à la recherche amont (*Drug Discovery*).

Nous avons procédé à une enquête par entretiens dans deux grandes entreprises pharmaceutiques figurant parmi les dix premières mondiales et dans une entreprise de biotechnologies de type start-up. Notre objectif était de mieux appréhender les logiques d'innovation à l'œuvre et la nature de l'action entrepreneuriale selon son contexte pour illustrer le cadre théorique avancé.

Au total, nous avons procédé à cinq entretiens à usage principal qui selon Blanchet et Gotman (2000) constituent « le mode de collecte principal de l'information. Cet usage suppose que les hypothèses aient été constituées et coordonnées en modèles explicatifs ».

Les cinq entretiens ont chacun une durée de deux heures. Le mode d'accès aux interviewés était direct. La durée des entretiens

en face à face a permis aux différents interlocuteurs une introspection fructueuse.

– Trois entretiens dans les « Big Pharmas » ont concerné deux entreprises différentes qui ont souhaité conserver leur anonymat pour des raisons de confidentialité. L'une, française, où nous avons interrogé le directeur de la stratégie. L'autre, américaine, où nous avons interrogé le contrôleur de gestion et le directeur de la recherche de la filiale française.

– Deux entretiens dans la start-up biotech BMSystems ont concerné cette seule entreprise et ont été réalisés avec ses deux dirigeants fondateurs.

Les extraits cités plus bas de ces différents entretiens correspondent à des éléments sur lesquels nos interlocuteurs ont insisté à maintes reprises et à propos desquels nous les avons relancés au cours de ces échanges lors de nos stratégies d'intervention. (Kaufmann, 2001, p. 49; Blanchet, Gotman, p. 64, 2000)

Ces entretiens s'intègrent dans le cadre d'une méthodologie exploratoire (Grawitz, 2001, p. 616) où il s'agit simultanément de conforter un cadre théorique existant et de continuer à l'élaborer en fonction des résultats du terrain. Ils sont de type qualitatif. Comme le rappelle Kaufmann (2001, p. 28), la prudence s'impose puisque « dans le cadre d'une recherche qualitative, la preuve de la validité des résultats est difficile à fournir de manière immédiate ». Il s'agit alors « de faire émerger au maximum les univers mentaux et symboliques à partir desquels les pratiques se structurent » (Blanchet, Gotman, 2000, p. 43) ce qui concourt au processus continu de validation et de reformulation du modèle théorique proposé ici.

La population interrogée correspondant à notre objet de recherche se compose de dirigeants et managers de haut niveau appartenant à des grandes firmes et de dirigeants de start-up. Ils participent tous au développement et à l'évolution du processus entrepreneurial. On peut donc estimer qu'ils sont en mesure de produire les réponses aux questions que nous nous posons (Blanchet, Gotman, 2000, p. 50-51 ; Grawitz, 2001, p. 547-549) tout en évitant de commettre l'erreur qui consisterait en une généralisation hâtive à partir d'un échantillon limité à un seul secteur (Kaufmann, 2001, p. 41), même si les résultats de l'enquête orientent vers une validation du modèle proposé.

Les résultats des données des entretiens confirment que dans les grandes firmes pharmaceutiques, l'action entrepreneuriale s'articule autour d'une logique d'exploitation des connaissances afin d'accélérer la sortie de nouveaux médicaments. C'est ce que souligne le directeur de la stratégie de l'un des premiers laboratoires pharmaceutiques mondiaux d'origine française :

« Depuis les années 90, les analystes financiers pèsent sur la stratégie car la valeur de l'action dépend du nombre de médicaments dans le "pipe". Leur vision court-termiste est peu compatible avec l'horizon long des industriels du secteur. Nous avons accéléré la mise au point des médicaments pour répondre à ces exigences. Les consultants sont beaucoup intervenus sur le *process* de développement du médicament pour le formaliser. Ils ont obtenu des résultats dans l'accélération de ce processus. Ils sont arrivés avec des formalisations préétablies. Il y a une tentative d'étendre la formalisation appliquée au développement du médicament vers la phase située plus en amont, l'activité "discovery" »

Cette standardisation de l'innovation entrepreneuriale par sa modélisation formalisée se vérifie notamment dans l'évolution du travail quotidien des chercheurs. C'est ce que rapporte le contrôleur de gestion du grand laboratoire américain.

« Le rôle des chercheurs a considérablement évolué depuis 5 à 10 ans. Désormais, il ne faut plus rentrer dans un laboratoire pharmaceutique si on aime se livrer à des expérimentations. Aujourd'hui, comme contrôleur de gestion, je regarde le respect qu'accordent les chercheurs aux procédures qui ont été définies. Un bon chercheur est donc une personne qui respecte les procédures et les délais, certainement pas quelqu'un qui improvise. »

Le top management lui-même est atteint par cette formalisation ce qui entrave son action entrepreneuriale. C'est ce qu'explique le directeur de la recherche de ce même laboratoire américain.

« J'observe un accroissement du nombre de niveaux hiérarchiques séparant un poste de responsabilité donné de la recherche avec le CEO. En 1999, il y avait trois niveaux hiérarchiques. En 2004, à fonction égale, six niveaux hiérarchiques me séparent du CEO. Cette création de niveaux hiérarchiques supplémentaires m'oblige à informer ces différents niveaux. D'où la création de *meeting*, de *reporting* qui ont cette fonction et qui diluent les responsabilités. Bien que ma fonction n'ait pas été modifiée, je ne peux plus prendre aussi rapidement et seul des décisions importantes. De façon générale, il y a une perversion des procédures, au départ justifiées et intelligentes. Le système devient démotivant pour les chercheurs puisque les initiatives pour aller plus vite sont sanctionnées. Le système est lourd et lent. En effet

ce qui devient important pour les chercheurs, c'est de se couvrir par rapport aux procédures. Du coup, ils en rajoutent eux-mêmes pour ne pas être sanctionnés. » L'évolution à long terme du secteur pharmaceutique semble indiquer les limites d'une action entrepreneuriale fondée quasi exclusivement sur la diffusion de modèles standardisés d'innovation. Alors qu'on avait assisté, au cours des années 1960-1970 à une prolifération de lancements de médicaments à forte valeur ajoutée thérapeutique, la FDA américaine relève une baisse de 50 % du nombre de nouvelles molécules entre 1994 et 2004. Parallèlement, le bénéfice par action des grandes firmes pharmaceutiques chute de 28 % entre 1993 et 1998 à 5 % depuis 2000, selon IBM Consulting Services. Conscientes des difficultés qu'elles rencontrent pour favoriser en interne un entrepreneuriat fondé sur l'exploration, les grandes firmes pharmaceutiques favorisent le développement de start-up et nouent avec elles des alliances qui concrétisent la combinaison d'une action entrepreneuriale d'exploitation et d'exploration. Ce phénomène s'observe en Angleterre où les dépenses d'acquisition de R&D réalisées à l'extérieur des grandes firmes pharmaceutiques ont doublé, en monnaie constante, entre 1993 et 1998. Cette externalisation de la R&D en direction des entreprises de petite taille concerne notamment les biotechnologies, déterminantes pour l'avenir du secteur.

Le développement de (Bio-Modeling Systems), BMSystems, start-up créée en 2000, illustre une action entrepreneuriale qui combine l'exploration, processus dominant et déclencheur, et l'exploitation de la connaissance. Cette combinaison se réalise à la fois en interne et en coopération avec

les grands groupes de l'industrie pharmaceutique ou chimique qui exploitent les innovations développées par BMSystems.

L'un des fondateurs de BMSystems est docteur en biologie, génétique et physiologie, l'autre est un ingénieur ayant un DEA de sociologie des organisations. Le fondateur scientifique est chercheur en biologie et en modélisation, l'autre a passé une grande partie de sa carrière dans l'industrie pharmaceutique, à la fois dans des grands groupes et des entreprises de biotechnologies.

Ces deux entrepreneurs ont réfléchi conjointement sur le « business model » de leur start-up et sur une offre scientifique originale. Instruits par les nombreux échecs constatés depuis vingt ans dans le secteur des biotechnologies, ils ont écarté très vite toute idée de production de médicaments biotechnologiques en raison de la lourdeur des investissements et d'un temps de développement incompatible avec les exigences des marchés financiers. Les deux fondateurs expliquent l'originalité de leur offre. Le fondateur ingénieur et manager explique :

« L'offre consiste en une modélisation heuristique non mathématique destinée à représenter un système biologique. Le modèle initial est grossier, l'approche est holistique, et l'objectif est de rendre le modèle de plus en plus robuste. La méthodologie procède par sélection négative des hypothèses. On cherche à détruire les hypothèses après les avoir construites. Ce processus génère de l'information supplémentaire et permet de bâtir de nouvelles hypothèses intégrant des variables nouvelles. La version la plus robuste du modèle est ensuite attaquée par les experts ce qui permet d'en tester la robustesse effective. Ce n'est qu'ensuite qu'ont lieu les expérimentations

pour valider complètement, ce qui permet d'améliorer encore la connaissance du système le système. »

Le fondateur scientifique :

« Le modèle a pour objectif d'identifier les mécanismes sous-jacents d'un dysfonctionnement et d'expliquer ainsi les pathologies. Il ne cherche pas à comprendre tout mais à organiser, pour un industriel de type "Big-Pharma", son processus de recherche. Il permet une réduction du hasard et procède un peu comme une investigation policière. Ces technologies sont développées à partir d'un modèle qui vise à approcher le vivant, alors que, habituellement, on fait approcher le vivant du modèle. La preuve de l'efficacité de cette méthodologie de génération d'hypothèses et de modélisation a été apportée à propos de la maladie de Creutzfeldt Jacob, avec un modèle élaboré en quatre mois. Sur cette maladie, on ne dispose d'aucune donnée expérimentale *in vivo*. J'ai (le chercheur de BMSystems) élaboré un index qui permet d'émettre des hypothèses combinant simultanément trois populations hétérogènes de cellules. Le modèle prédit que les neurones meurent parce que les cellules mycrogliales les tuent. »

Le fondateur ingénieur et manager :

« Nous (dirigeants de BMSystems) avons pris contact avec les chercheurs du CEA parce que ce sont les spécialistes du domaine. Les chercheurs du CEA réalisent que le modèle prédit des résultats non expliqués et ils sont convaincus.

On est dans une séquence modèle/expérimentation : élaboration du modèle prédictif qui permet de regarder où, quand, comment, pourquoi. Cela donne du sens à l'expérimentation. Si celle-ci corrobore le

modèle, il est validé. Si l'expérimentation ne valide pas, on apporte des améliorations au modèle. Cette présentation de la démarche de BMSystems aux États-Unis et en Grande-Bretagne permet de montrer que cette approche de la biotechnologie humaine est une réalité et qu'elle obtient des résultats sur le plan industriel. Ce qui est nouveau, c'est que le concept de ce modèle ne repose pas sur la création d'objets mais sur les conditions d'apparitions d'événements, ce qui implique de reconfigurer les bases de données d'information en ce sens. »

Cette entreprise peut constituer un modèle au sens idéal typique du terme. En effet, on relève que l'expérience et les parcours professionnels des dirigeants fondateurs leur permettent de considérer simultanément les dimensions financières, juridiques, techniques en même temps que la mise au point d'une offre originale par son contenu. Il y a dans ce processus une composante d'exploitation de la connaissance acquise, y compris au travers des réseaux sociaux et de la présence régulière dans les diverses structures professionnelles. L'exploitation de la connaissance est nettement présente dans l'élaboration du « business model » qui tient compte des résultats enregistrés par des modèles alternatifs utilisés jusqu'alors dans les biotechs. La dimension d'exploration est cependant déterminante et permet l'exploitation de la connaissance, générant ainsi l'innovation. C'est le processus d'exploration en tant que tel qui génère des micropratiques d'improvisation cognitivement orientées qui exploitent la connaissance existante pour produire de l'innovation, que ce soit dans la mise au point du « business model » ou dans l'élaboration du

modèle de génération d'hypothèses orienté sur le système biologique.

3. L'événement de l'action entrepreneuriale

Un modèle d'action entrepreneurial idéal typique comprend donc une dimension événementielle, au sens deleuzien du terme. Pour Deleuze, l'événement singulier s'inscrit dans un processus constitué d'un flux d'événements successifs enroulés autour de formes permanentes et répétées, telles que les rites ou les notes de musique (Deleuze, 1988, p. 109-110). Mais toute répétition est sujette à variation, de telle sorte que la différence est dans la répétition (Deleuze, 2003/1968).

Appliquée à l'entrepreneuriat, cette conception de l'action signifie que l'entrepreneur (ou le petit groupe d'entrepreneurs) se définit par la production d'un continuum d'événements qui sont autant de différences introduites dans la répétition de la connaissance, de telle sorte que les processus d'exploration et d'exploitation sont étroitement associés dans l'innovation. Aussi, bien qu'elle soit singulière, l'action entrepreneuriale s'encastre dans la répétition d'une structure sociocognitive existante, ce qui explique également la tentation de la modéliser, au risque d'omettre que son mouvement de structuration par l'événement a déjà rendu obsolète le contenu du modèle. L'entrepreneur, par son action, modifie donc la forme de la connaissance et crée ainsi de l'innovation. Cette déformation/reformation au moment de l'événement qui produit l'innovation entrepreneuriale correspond à une esthétique qui est présente, par exemple, dans la forme du « business model » de BMSystems et dans la forme du

modus operandi de génération d'hypothèses du modèle holistique.

D'ailleurs Deleuze a pu montrer la relation étroite associant l'événement et la forme puisqu'il considère l'événement comme un pli producteur de formes, donc producteur d'une esthétique (Deleuze, 1988). Le plissement de la connaissance existante dans l'action créatrice permet, selon Deleuze, de sortir à la fois du mythe du sujet totalement libre et d'ouvrir également une perspective pour échapper à l'idée d'un contrôle permanent du savoir et du pouvoir, tel qu'il apparaît dans une grande partie de l'œuvre de Foucault. En même temps, cette esthétique de l'entrepreneur adopte une position prudente vis-à-vis de l'idée de la contingence de l'action puisqu'elle reconnaît que le potentiel créatif de l'événement entrepreneurial suppose un minimum de « structure » pour situer son mouvement (Buydens, 2005, p. 73-75; Deleuze, 1984). Toutefois, situer l'action entrepreneuriale sous l'angle d'un événement porteur d'une esthétique fait de son appropriation un enjeu politique. Ce dernier concerne, dans l'ordre des représentations de l'action entrepreneuriale, l'opposition caricaturale du contrôleur de gestion et de l'entrepreneur schumpétérien, tout en permettant de la dépasser puisque, comme on l'a montré, l'entrepreneur plisse à sa manière la forme sociocognitive qu'il a intériorisée et où il s'encastre, prolongeant ainsi dans l'événement qu'il produit l'oscillation entre différence et répétition.

CONCLUSION

L'action entrepreneuriale attachée à la figure de l'entrepreneur a d'abord été

mythifiée en même temps que l'entrepreneur, héros moderne et postmoderne (Gomez, 2005) qui magnifie l'idéologie de la liberté individuelle supposée mener naturellement au capitalisme. Mais cette présentation initiale s'est avérée en décalage avec les préoccupations institutionnelles des grandes organisations évoluant sur un marché mondialisé. En effet, la mythification de l'entrepreneur révélait aussi le flou qui entourait son action, éléments assez peu acceptables pour des organisations où l'exigence d'innovation régulière et à succès est devenue un impératif catégorique relayé par les marchés financiers. Dans ces conditions sont nés les modèles d'innovation qui représentent une tentative de rationalisation formelle de l'action entrepreneuriale. Ces modèles remplissent également un rôle politique car ils instaurent l'idée que les pratiques entrepreneuriales sont des modes d'expression libre de chaque individu dans l'entreprise alors qu'en réalité ils relèvent

d'une idéologie du contrôle. Ainsi, l'action entrepreneuriale semble écartelée entre ces deux représentations, individuelle et mythique pour l'une, institutionnelle et bureaucratique pour l'autre, avec dans les deux cas, un risque réel de laisser échapper la notion d'entrepreneur et, également, la capacité à innover. Néanmoins, nous avons montré que l'action entrepreneuriale conçue comme un événement au sens de Deleuze permet de combiner les dimensions individuelles et institutionnelles et de maintenir la singularité de l'événement entrepreneurial où l'individu (le petit groupe) joue un rôle déclencheur. C'est là, une autre façon d'aborder la question politique contenue dans l'action entrepreneuriale, puisque, à la différence des modèles d'innovation standardisés et de leur idéologie, l'action entrepreneuriale envisagée comme un événement laisse un espace pour le plissage de formes, c'est-à-dire pour une réappropriation de l'esthétique.

BIBLIOGRAPHIE

- Almas M., Nerlinger E., « Growth of New Technology Based Firms: Which Factors Matters? », *Small Business Economics*, 13, 1999.
- Alter N., « La diffusion de l'innovation », *Les logiques de l'innovation*, La Découverte, 2002.
- Baumol W., *The Free Market Innovation Machine*, Princeton University Press, 2002.
- Blanchet A., Gotman A., *L'Enquête et ses Méthodes: L'Entretien*, Nathan Université, 2000.
- Buydens M., *Sahara l'Esthétique de Gilles Deleuze*, Vrin, 2005.
- Clegg S., Courpasson D., "Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 4, June 2004.
- Cooper R., *Winning at New Products*, 2nd ed, Addison Wesley, 1996.
- Deleuze G., *Le Pli*, Les Éditions de Minuit, 1988.
- Deleuze G., *Différence et Répétition*. 11^e édition, PUF, 2003 (1968).
- Deleuze G., *Francis Bacon, Logique de la Sensation*, Éditions de la Différence, 1984.
- Dodd S., Seaman P., "Religion and Enterprise: An Introductory Exploration", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 23, n° 1, 1998.

- Gartner W., “Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question”, *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, p. 11-32, 1988.
- Gomez P. Y., « Une Esthétique de l'Entrepreneur », *Gouvernement, Organisation et Gestion, L'Héritage de Michel Foucault*, Presses Universitaires de Laval, 2005.
- Grawitz M., *Méthodes des Sciences Sociales*, Dalloz, 11^e ed., 2001.
- He Z., Wong P., “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis”, *Organization Science*, vol. 15, n° 4, 2004.
- Kaufmann J.-C., *L'Entretien Compréhensif*, Nathan université, 2001.
- Marangoni G., Solari S., “Flexible Specialisation 20 Years On: How the ‘Good’ Industrial Districts in Italy Have Lost Their Momentum”, *Competition and Change*, vol. 10, n° 1, 2006.
- Miles R., Snow C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, Mc Graw Hill, 1978.
- Reed M., “In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure In Organizational Analysis”, *Organization Studies*, vol. 18, n° 1, 1997.
- Weick K., “Improvisation as a mindset for organizational analysis”, *Organization Science*, vol. 9, n° 5, septembre-octobre 1998.

