



HAL
open science

Quand l'entrepreneur est un destructeur ou comment détruire pour créer ?

Sylvain Bureau

► **To cite this version:**

Sylvain Bureau. Quand l'entrepreneur est un destructeur ou comment détruire pour créer?. 2013.
hal-00935125

HAL Id: hal-00935125

<https://hal.science/hal-00935125>

Preprint submitted on 23 Jan 2014

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.

Quand l'entrepreneur est un destructeur ou comment détruire pour créer ?

Sylvain Bureau

« *Tout acte de création est d'abord un acte de destruction* » (Pablo Picasso).

La création d'une organisation ou d'une innovation, la génération de nouvelles ressources ou compétences, voilà ce qui fait l'objet de toutes les attentions. Le nouveau, le créatif, l'original passionnent, la destruction nettement moins. Alors même qu'il n'est pas possible de penser la création sans son pendant, la destruction. Cette dialectique entre création et destruction est bien antérieure à l'oxymore Schumpétérien de destruction créatrice, si répandu dans l'univers entrepreneurial. L'idée est présente dans nombre de mouvements artistiques (Surréalisme, Dadaïsme, Lettrisme...) et religieux (notamment l'Hindouisme avec le dieu Shiva). Elle est régulièrement discutée en philosophie (comme dans l'œuvre de Nietzsche) et elle est au fondement de différents travaux en sciences sociales et en biologie. Pourtant, la discussion sur la destruction et ses pratiques associées reste marginale. Il nous apparaît essentiel de reconsidérer la dynamique créative sa dimension destructive. Pour ce faire, nous présentons quatre formes de destruction associée à quatre modalités pour détruire : la destruction cognitive qui appelle un désapprentissage, la destruction matérielle qui passe par un prototypage monstrueux, la destruction concurrentielle qui implique un processus de destruction créatrice et enfin la destruction institutionnelle qui nécessite des activités subversives.

1. Destruction cognitive par le *désapprentissage*

« Au XVII^{ème}, Bacon dans les sciences naturelles, et Descartes, dans la philosophie proprement dite, abolissent les formules reçues, détruisent l'empire des traditions et renversent l'autorité du maître. »
Tocqueville, *De la Démocratie en Amérique*, 1840, p. 15

« Qui ne sait qu'il faut désapprendre avant d'apprendre, et que la première tâche est la plus difficile des deux ? »
Erasme, 1529

La vision traditionnelle de l'apprentissage en école de commerce est linéaire, cumulative et fondée sur la maîtrise d'un ensemble de théories et de techniques formalisées (Chia & Holt, 2008; Ghoshal, 2005). Or cet apprentissage passé structure notre pensée d'aujourd'hui et de demain. Cette dynamique tend mécaniquement à limiter notre capacité à appréhender le réel différemment et à innover. La force du créatif c'est sa capacité à repenser ce cadre cognitif hérité pour envisager de nouveaux possibles. Mais pour opérer une telle remise en cause, il ne faut pas apprendre mais bien *dés-apprendre*. Le préfixe *dés-* contient le plus souvent une connotation péjorative qui exprime l'idée de cessation ou de privation pour former l'antonyme d'un verbe. La littérature scientifique adopte quant à elle une vision plus positive et fonctionnelle du préfixe *dés-*. Selon la majorité des auteurs, le désapprentissage serait une étape essentielle à l'apprentissage (de Holan & Phillips, 2004, p. 1606).

Il existe deux grandes perspectives sur cette question fondées sur deux approches de l'apprentissage : l'une comportementaliste et l'autre cognitive. Dans le premier cas, l'apprentissage se caractérise par une modification des conduites des individus en fonction de séquences stimulus-réponses appropriées. Cet apprentissage est dépendant du passé et est fondé sur des routines. Selon ce courant, le désapprentissage consiste à se défaire de routines et de comportements passés devenues obsolètes (de Holan & Phillips, 2004; Prahalad & Bettis, 1986, p. 498). Concomitant de l'apprentissage, le désapprentissage s'opère de manière incrémentale. Pour désapprendre, il faut « littéralement laisser de la place » et permettre l'arrivée de nouvelles connaissances (Nicolini & Mezner, 1995; Prahalad & Bettis, 1986, p. 498) car il existe une « forme de trop plein » qui ne permet plus d'accroître son niveau de connaissances : le désapprentissage permet d'éliminer de l'ancien pour lui en substituer du nouveau (Klein, 1989, p. 291).

Selon le deuxième courant, l'apprentissage cognitive, l'enjeu n'est pas tant de considérer des réactions face à une modification de l'environnement que la manière dont les représentations déterminent les actions des individus. Le traitement de l'information qui oriente notre façon d'agir est fonction de nos connaissances et de nos croyances. Pour désapprendre, il faut se débarrasser de connaissances (Hedberg, 1981; Newstrom, 1983, p. 36), de croyances et de méthodes pré-existantes (Starbuck, 1996, p. 727). Ce que l'on a appris crée des barrières qui bloquent tout nouvel apprentissage (Navarro & Moya, 2005; Newstrom, 1983, p. 36). Le désapprentissage est alors nécessaire pour procéder à un apprentissage supérieur (Fiol & Lyles, 1985), en double-boucle (Argyris & Schön, 1978). Contrairement à la première approche où le désapprentissage se fait autour de routines via des phénomènes d'adaptation des comportements, il est ici question de situations non routinières où les acteurs doivent remettre en cause d'anciennes valeurs directrices (Watzlawick, Bavelas, & Jackson, 1967; Watzlawick, Weakland, & Fisch, 1975) et développer de nouvelles heuristiques leur permettant d'agir. Cette situation intervient lorsque ce qui fonctionnait bien ne fonctionne plus en raison de l'évolution du contexte. L'apprentissage a permis une accumulation de connaissances, mais le contexte ayant changé, ces dernières deviennent obsolètes (Delahaye, 2000, p. 659; Hedberg, 1981) et parfois même dysfonctionnelles (de Holan & Phillips, 2004). Ces problématiques sont essentielles pour une organisation car si elle n'est pas en mesure de remettre en cause ses apprentissages passés, elle ne pourra faire face à des ruptures qui s'opèrent dans son environnement (Lei, Slocum, & Pitts, 1999) et ainsi adopter de nouvelles idées et pratiques plus adaptées à l'évolution du contexte (Nystrom & Starbuck, 1984).

Tableau 1 : deux conceptions complémentaires du désapprentissage

	Approche cognitive	Approche comportementaliste
Processus	Non routinier	Routinier
Changement	Discontinu (rupture)	Incrémental
Dynamique	Séquentiel : le désapprentissage précède l'apprentissage	Simultanéité : l'apprentissage et le désapprentissage sont concomitants
Conséquences	Nouvelles heuristiques	Adaptation des comportements

Comme le proposait Hedberg en 1981 ou plus récemment Akgün et al. (2007), nous retenons une définition du désapprentissage qui embrasse à la fois les perspectives cognitives et comportementalistes, en considérant que le désapprentissage permet de détruire certaines

connaissances, croyances et routines passées pour développer de nouvelles heuristiques et comportements.

La proposition selon laquelle pour être créatif il faut désapprendre ne nous offre pas les clefs sur le comment du désapprentissage. Il permet ceci étant d'offrir une prise de conscience sur l'importance du questionnement critique de l'héritage cognitif et comportemental de chacun. Si cette prise de conscience est une première étape, le désapprentissage ne s'impose pas, ne se décrète pas. Les individus tendent à rester prisonniers de leurs cadres conceptuels (Nystrom & Starbuck, 1984) et à éviter de s'engager dans un tel processus souvent générateur d'angoisse (Diamond, 1986). Cette difficulté est d'autant plus grande que l'on cherche à questionner des connaissances explicites mais aussi des connaissances tacites qui ne sont pas aisées à identifier car elles sont ancrées dans les routines d'action (Becker, 2005; Rebernik & Sirec, 2007). Pour désapprendre, il ne suffit pas de le vouloir, il faut bien plus compter sur de nouvelles modalités pour agir. Adopter un rôle inédit au sein d'un nouvel environnement facilite le processus de désapprentissage. A titre illustratif, on pourra citer le cas des scientifiques qui ont besoin de ces décalages pour créer des ruptures dans la pensée. Des intellectuels comme Fernand Braudel, Claude Lévi-Strauss, Pierre Bourdieu ou encore Roland Barthes, sont tous issus d'un univers marginalisé, la 6^{ème} section de l'École pratique des hautes études (de Lagasnerie, 2011). A la même époque, un phénomène similaire se déroulait au Centre universitaire expérimental de Vincennes pour des auteurs comme Foucault et Deleuze (de Lagasnerie, 2011). Cette posture décalée permet un travail de questionnement du monde et l'adoption d'une nouvelle approche, moins contrainte par le paradigme dominant (Kuhn, 1983).

Au-delà du rôle inhabituel (contexte différent, activités nouvelles...), il est essentiel d'adopter une posture critique. Le cas de l'art est particulièrement éclairant sur ce point. Comme le rappelle P.-M. Menger (2002), si certains considèrent que l'art est extérieur à l'univers économique (Castoriadis, 1975; Gorz, 1988), la plupart des auteurs décrivent l'art comme un dissolvant (Bell, 1979) ou tout au moins un moteur de la critique du capitalisme (Adorno, 1994 [1962]). L'artiste par son individualisme critique, sa culture hédoniste et nihiliste détruirait, ou *a minima*, interrogerait les fondements du capitalisme. Cette posture critique est relativement récente (Greffé, 2007), elle connaît depuis le XIX^{ème} une véritable expansion qui s'explique notamment par la remise en cause de l'académisme en art¹, un besoin de se démarquer du modèle de l'artisan, une progressive disparition de la recherche de la parfaite imitation au profit d'une quête de la création. Le terme d'*avant-garde* est un bon révélateur de cet impératif de « rupture et de renouvellement » (Chiapello, 1998, p. 36).

Pour désapprendre et donc détruire les cadres cognitifs hérités qui empêchent de repenser la normalité, il est impératif de s'approprier un rôle inédit et d'adopter un regard critique sur le monde.

¹ Sur ce sujet, Diderot exprime dans la phrase suivante cette volonté de réinventer le nouveau : « les règles de l'art ont fait de l'art une routine... Elles ont servi à l'homme ordinaire ; elles ont nui à l'homme de génie » (Diderot, Pensées sur la peinture, édition de 1968, p. 765).

2. Destruction matérielle et *prototypage monstrueux*

« Cassez, cassez, je vous livre pour rien cet opium plus puissant que toutes les drogues : cassez »
(Aragon, 1966).

« Un tableau était une somme d'additions. Chez moi, un tableau est une somme de destruction »
(Pablo Picasso).

Il ne saurait être question de production parfaite, de réalisation absolument finalisée dans le domaine entrepreneurial. Même si ces évolutions ne se font certes pas en continu car il y a des moments de pause, de consolidation, de mise en ordre ; tout est fondamentalement en mouvement, en transformation. La phase des débuts n'est jamais claire, précise, élégante. Elle est toujours nécessairement brouillonne, émergente. C'est une tentative. Ce moment, central, incontournable de tout processus créatif, produit non pas une œuvre finie mais une chose bien souvent monstrueuse. Maurice Barrès qualifiait ainsi ce monstre que représentent les premières créations de tout travail intellectuel : un ensemble de « notes, pensées, brouillons recueillis au hasard des lectures, conversations, minutes d'insomnies, recherches... et qui doit servir de matière première à l'œuvre envisagée » (Guitton, 2003). Ce monstre, c'est un peu ce premier prototype que l'on réalise pour commencer.

Certains, effrayés à l'idée de produire un premier monstre, ne produisent rien. C'est le complexe de la feuille blanche. D'autres, de peur de laisser le monstre paraître, cache leur travail de tous. Dans les deux cas, la création en est pénalisée. Pour la première situation, la raison en est évidente, pour la deuxième, cela pose la question de la dimension collective de tout processus créatif. Plus encore en entrepreneuriat, il ne saurait être question de développement d'un projet sans collectif, sans partenaire qui apporte ressources et nouvelles idées. Pour créer, il faut accepter de passer par cette étape désagréable, dérangement du monstre. Mais la difficulté ne s'arrête pas là car ensuite, il va falloir *tuer le monstre*. Le monstre, sauf cas exceptionnel (Les Pensées de B. Pascal ou Choses vues de V. Hugo en sont deux exceptions notables), a vocation à disparaître ou plutôt à se métamorphoser. Apparaît alors un moment où il faut réussir à détruire tout ou partie de l'œuvre initiale pour avancer. La nouvelle production est alors créée dans cette tension entre du fondamentalement nouveau et de l'ancien remodelé et repositionné. Cette étape se concrétise par une destruction physique, matérielle : l'écrivain jette des pages d'écriture, le chercheur des résultats d'expériences non valides et l'entrepreneur des pans entiers du projet. Sans cette capacité de détruire une partie de son travail, pas de création de qualité, pas d'élégance, d'avancées.

3. Destruction concurrentielle et *destruction créatrice*

« Le problème qui importe est celui de découvrir comment [le capitalisme] crée, puis détruit ses structures »
(Schumpeter, 1942, p. 118).

La vision Schumpétérienne de la *destruction créatrice* est incontournable dans le champ de l'entrepreneuriat (Bruyat & Julien, 2001; Diamond, 2006). Ce processus « qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique en détruisant continuellement ses éléments vieillissants et en créant continuellement des éléments neufs » (Schumpeter, 1994, p. 83) est le fait essentiel, la dynamique centrale du capitalisme (*op. cit.*). Pour Schumpeter, la démarche stratégique

ne peut être comprise sans faire référence à ce phénomène (op. cit., p. 84). Dans cette conception évolutionniste (Elliott, 1980), les entrepreneurs développent des innovations qui rendent obsolètes l'offre traditionnelle de façon quasi-mécanique. Les entreprises en place qui ne s'adaptent pas à l'arrivée de nouveaux produits ou procédés (Andersen, Dahl, Lundvall, & Reichstein, 2006) voient leurs profits progressivement diminuer et finissent par être évincées du marché (Acs & Audretsch, 2010). Ce changement, endogène au capitalisme et qui dépasse la seule concurrence par les prix, s'effectue en continu (Swedberg, 2006) : la *destruction créatrice* génère de la nouveauté qui évince sans cesse les anciens produits, les anciennes entreprises, les anciennes formes organisationnelles (McCraw, 2007, p. 352).

Ce processus était d'abord pensé pour les innovations de rupture (Acs & Audretsch, 2010). Il s'agissait de montrer comment la machine à vapeur ou l'électricité avaient généré de nouvelles activités économiques et en avaient détruit beaucoup d'autres. Aujourd'hui, ce processus est toujours à l'œuvre. Le cas du Web et de ses impacts sur la presse illustre ce phénomène qui détruit et crée dans un même mouvement (Bygrave & Zacharakis, 2010, p. 11). Les effets destructeurs de la *destruction créatrice* sur la croissance ou l'emploi sont régulièrement analysés (Andersen et al., 2006; Norton, 1992). Plusieurs travaux s'intéressent en particulier aux technologies de rupture et à leurs effets sur la dynamique concurrentielle (Suarez & Utterback, 1995). Ces recherches précisent les mécanismes du volet destructif en montrant comment certaines firmes établies disparaissent ou au contraire survivent à l'arrivée de nouvelles technologies (Hill & Rothaermel, 2003). Le niveau d'investissement, les capacités technologiques ou l'existence d'actifs complémentaires des entreprises déjà présentes sur le marché sont autant de variables à prendre en compte pour apprécier l'effet destructeur d'une technologie de rupture (Tripsas, 1997). Ces travaux adoptent une approche macro-économique centrée sur l'impact concurrentiel. Il s'agit de comprendre comment des organisations établies sur un marché traditionnel sont attaquées et progressivement détruites (Utterback & Akee, 2005). La problématique principale est celle de la destruction de compétences (Utterback, 1994) ou de savoirs stratégiques (Henderson & Clark, 1990) chez les concurrents.

4. Destruction institutionnelle et *subversion*

« Les grandes œuvres (...) sont toujours des œuvres subversives qui mettent en cause l'ensemble des croyances, des idées, des modèles, l'image de l'homme, d'une société et d'une civilisation »
(Duvignaud & Lagoutte, 1974).

Au-delà du volet concurrentiel, il faut également prendre en compte la dimension institutionnelle. L'analyse ne porte plus sur l'obsolescence de technologies ou de produits mais sur l'obsolescence de schémas de pensée. Ces derniers peuvent se définir comme des structures de connaissances qui permettent d'appréhender la complexité du monde à partir d'hypothèses implicites qui ne sont plus questionnées dans les routines d'action (Hargadon & Douglas, 2001). La destruction concerne ici une dimension intangible, la signification véhiculée par les produits et services (Verganti, 2009), ou pour le dire autrement, l'identité des objets (Le Masson, Weil, & Hatchuel, 2006). La problématique de la diffusion ne se limite pas à un niveau relatif de performance objectivable mais aussi à l'interprétation des consommateurs et plus largement des institutions. Le succès d'une innovation tient alors à un jeu dans lequel il faut parfois détruire, non pas des concurrents, mais des schémas de pensée défendus par certaines institutions qui orientent la façon dont les acteurs interprètent le nouveau en

indiquant ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas (Hargadon & Douglas, 2001). Pour y parvenir, il faut que l'entrepreneur développe des activités subversives, il faut opérer une subversion du système.

Le mot subversion, emprunté du bas latin *subversio*, signifie étymologiquement le renversement, la destruction, au sens propre comme au figuré, de l'ordre établi². En ancien français le *subvertisseoir* désigne celui qui renverse³. Au 20^{ème} siècle, le mot a été employé dans des contextes historiques variés : guerre froide, décolonisation, période de mai 68, courants artistiques d'avant-garde, révolution sexuelle... S'il n'existe pas de définition juridique du terme⁴, le mot est utilisé comme concept dans différents champs scientifiques : sciences politiques, sociologie, histoire ou encore littérature. Malgré cette variété dans les usages, le domaine des sciences de gestion ne mobilise que très rarement ce terme, et toujours de façon anecdotique : le mot est effectivement utilisé mais au détour d'une phrase, sans lui attribuer plus d'importance. Pour mieux comprendre la signification du mot et la façon dont il est employé, il est utile de faire un détour en dehors du domaine de la gestion.

Evoquer la subversion, un comportement subversif, ou une attitude subversive sans préciser le contexte a peu de sens. La subversion est éminemment contingente (Cochet & Dard, 2009, p.8). Pour être effective, la subversion doit être située. Subvertir est un verbe transitif : « on subvertit quelque chose à un moment donné, ou on ne subvertit rien » (Eribon, 2010). Par conséquent, contrairement à la connotation habituellement attribuée au mot, la subversion est « axiologiquement neutre » (Dufrenne, 1977, p. 10) au sens où elle ne prend une valeur, positive ou négative, qu'en fonction des choix de ceux qui l'énoncent. Ces choix seront bien entendu différents pour l'autorité qui représente le système et pour les acteurs qui souhaitent détruire le système par des activités subversives.

Dire que la subversion est une notion contingente ne signifie pas qu'il soit impossible de définir le cadre dans lequel une activité subversive prend forme. Nous proposons de la caractériser par quatre dimensions contextuelles : un triptyque d'acteurs interdépendants, une intention de détruire un système, une activité mobilisant des techniques économes et l'apparition de scandales source de clivages. Cette définition nous permet de construire une forme idéal-typique, c'est-à-dire une construction intellectuelle qui accentue délibérément certains traits de l'objet considéré (Coenen-Huther, 2003 ; Weber, [1922], 1965 : 181). Cette représentation de la subversion, volontairement simplifiée, doit fournir un guide utile pour appréhender différentes situations empiriques que nous verrons par la suite.

4.1. Un triptyque : les activistes, le système et la masse

² <http://www.cnrtl.fr/etymologie/subversion>

³ <http://micmap.org/dicfro/chercher/dictionnaire-godefroy/subversion>

⁴ Des textes officiels tentent parfois de définir la subversion mais ces définitions n'ont pas force de loi. Par exemple, au début des années 80, le Canadian Security Intelligence Service, dont le rôle est de prévenir et de conseiller le gouvernement du Canada sur les potentielles atteintes à la sécurité du pays, définissait la subversion de la façon suivante : « activities directed toward undermining by covert unlawful acts or directed toward or intended ultimately to lead to the destruction or overthrow of the constitutionally established system of government in Canada » (Brodeur, J. P., Gill, P., & Töllborg, D. 2003. *Democracy, law, and security: Internal security services in contemporary Europe*. Adleshot, UK: Ashgate Publishing.

La subversion ne fait pas référence à une situation où deux groupes se combattent dans un duel plus ou moins violent. Pour qu'une activité soit qualifiée de subversive, il faut la présence de trois types d'acteurs interdépendants : un groupe d'activistes, un système dominant et une masse (Mucchielli, 2010 ; Cochet & Dard, 2009 ; Dufrenne, 1977). Le groupe d'activistes est de taille réduite (il peut se limiter à un individu) même si, avec l'évolution des technologies de l'information, les coûts de coordination étant plus faibles, la taille des groupes peut être plus importante. Au-delà de la taille, la spécificité de ce groupe est d'abord et avant tout son activisme ; autrement dit, son intention de détruire, de façon plus ou moins radicale, un système. Le système fait quant à lui référence à une institution puissante au sens où elle structure nombre de comportements et de modes de pensée. Ce système peut renvoyer aux entreprises les mieux établies (monopole ou oligopole), à l'Etat ou encore à une institution religieuse. Enfin, la masse, cet ensemble composé de très nombreux individus, renvoie à des grandeurs variables selon les activités subversives : de la population mondiale aux citoyens d'un pays, en passant par un ensemble de consommateurs. La spécificité de la masse tient à son processus de choix, qui est caractérisé par un phénomène émergent complexe : il est difficile de le comprendre, de le prédire et donc de l'appréhender. Lorsque les activistes s'opposent au système qu'ils cherchent à détruire, ils agissent toujours en prenant en compte la masse car c'est elle qui déterminera l'issue de leur « combat » vis-à-vis du système. Ce défi autour de la masse est évidemment partagé par le système de sorte que « le contrôle des populations (...) constitue toujours l'objectif et l'enjeu des pratiques subversives » (Cochet & Dard, 2009, p. 10). Même si les masses sont relativement apathiques, elles doivent être neutralisées pour permettre l'action subversive (Mucchielli, 2010, p. 51-53).

4.2. Une intention radicale de détruire

« Cassez les idées sacrées, tout ce qui fait monter les larmes aux yeux, cassez, cassez, je vous livre pour rien cet opium plus puissant que toutes les drogues : cassez »
(Aragon, 1966).

L'intention est une visée relativement fixe qui permet d'orienter l'action (Cohen & Levesque, 1990), de concentrer son attention et son énergie vers une certaine direction (Bird, 1988). L'intention est le reflet de facteurs motivationnels qui influencent dans le temps les comportements (Ajzen, 1991, p. 181). Autrement dit, l'intention implique un certain degré d'engagement vis-à-vis de comportements futurs (Krueger, 1993) et permet de s'orienter malgré l'absence d'objectifs clairs et précis au début d'un projet entrepreneurial (Bird, 1988 ; Sarasvathy, 2008).

Dans le cas des activistes subversifs, l'intention se caractérise toujours par un propos politique radical qui vise à détruire tout ou partie d'un système. La portée de cette radicalité dépend du type de système visé. Il peut s'agir de s'attaquer à un supra-système comme l'Etat ou à un système plus local comme une organisation spécifique. L'intention destructive comporte cependant deux aspects intrinsèquement liés : « négativement, elle est refus du système ; positivement, elle est quête d'un monde autre » (Dufrenne, 1977 : 127). Il est en effet difficile d'envisager un processus critique radical qui ne débouche pas sur une forme de création. Nous retrouvons ici les termes de la discussion précédente sur la destruction créatrice : « toute négation s'accompagne d'une affirmation simultanée, toute destruction entraîne une construction » (Sanouillet, 1965, p.428).

Ceci étant, l'intention de détruire n'implique pas nécessairement une construction théorique structurée ou une idéologie cohérente, ni même des stratégies de lutte totalement abouties. Il faut

moins une pensée organisée que des « attitudes politiques de refus » (Cochet & Dard, 2009 : 9). Cette volonté émerge d'une interaction, d'une expérience et d'une conscience du système dans lequel l'activiste évolue (Dufrenne, 1977). En ce sens, l'intention n'est jamais totalement claire au début de la dynamique entrepreneuriale, elle se clarifie et se précise dans et par l'action, au fur et à mesure de l'avancée du projet (Sarasvathy, 2008).

4.3. Des actions mobilisant des techniques économes

La subversion est souvent fondée sur des projets utopiques, mais cela n'est pas contradictoire avec la mise en place d'opérations pragmatiques : « ce qu'elle fait bouger dans la société civile, c'est ce qui est à sa portée maintenant » (Dufrenne, 1977 : 153). Celle-ci implique l'action : elle réfère beaucoup plus à une dynamique constituée d'une succession d'activités plutôt que d'un état, d'une situation statique (Dufrenne, 1977 : 10). La subversion est aussi une technique « fondée sur la connaissance des lois de la psychologie et de la psychosociologie, parce qu'elle vise autant l'opinion publique que le pouvoir (...). Elle est l'action sur l'opinion par des moyens subtils et convergents » (Mucchielli, 1976 : 7). Ces actions, et c'est là une des particularités de l'action subversive, sont toujours réalisées avec des ressources très limitées. La subversion est un « moyen "économique" au sens où elle ne nécessite pas de gros investissements matériels et financiers (...). C'est affaire de matière grise d'abord, de science et de savoir-faire » (Mucchielli, 1976 : 7). Ces techniques peuvent impliquer des actes de violence comme des émeutes ou des attentats terroristes (Kilcullen, 2009, p. 252; Rasmussen & Downey, 1991) mais la subversion existe également par la seule force d'un poème, d'un roman de fiction, de quelques mots (Booker, 1991; Godin, 1996; Seibert, 2006).

4.4. Le scandale : une dimension inhérente aux activités subversives

Le scandale se définit étymologiquement comme toute parole ou action qui peut faire tomber les autres dans l'erreur, le péché (De Rocquefort, 1829). Plus l'acte est subversif, plus le système réagira en présentant cet acte comme scandaleux car corrupteur, nocif pour les populations qui seraient « détournées du droit chemin ». Sans scandale, il ne peut être question de subversion. Les exemples de scandales subversifs abondent dans l'histoire et touchent des univers empiriques très variés comme la religion (Calvin, Suaud, & Viet-Depaule, 2010), la sexualité (Wolton, 1994), ou encore les questions de genre (Toubiana, 2010). Le scandale peut se manifester de diverses façons : il est souvent visible dans les titres de presse, les manifestations de rue, ou les « procès retentissants ». L'apparition de clivages opposant des groupes qui prennent position pour statuer sur la dimension plus ou moins corruptrice de l'acte subversif est également un élément symptomatique de la subversion. Par contre, si la subversion implique un scandale (Godin, 1996), le scandale n'implique pas toujours un acte subversif.

5. Bilan

Ces quatre formes de destruction (cognitive, matérielle, concurrentielle et institutionnelle) associées à quatre modalités principales pour détruire (désapprentissage, prototypage monstrueux, destruction créatrice, subversion) renvoient à quatre niveaux d'analyse différents mais complémentaires. Dans l'action, ces composantes ne se distinguent pas aussi nettement et ils s'entremêlent et s'influencent mutuellement.

Nous présentons ci-dessous un tableau qui synthétise les différentes formes de destruction qui jalonnent le cheminement entrepreneurial :

Tableau 2 : synthèse des dynamiques destructives

Type de destruction	Modalités	Direction	Références
Cognitive	Désapprentissage	<i>Soi-même</i>	Bureau, S. (2013) "Une expérimentation Improbable pour désapprendre", <i>Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels</i> , Vol. 19, n°47.
Matérielle	Prototypage monstrueux	<i>Soi-même</i>	Guitton, J. 2003. <i>Le travail intellectuel</i> . Paris: Aubier.
Concurrentielle	Destruction créatrice	<i>Les autres</i>	Schumpeter, J. A. 1994. <i>Capitalism, Socialism, and democracy</i> . New York: Psychology Press.
Institutionnelle	Subversion	<i>Les autres</i>	Bureau, S. (2013) "L'entrepreneuriat comme activité subversive ou comment détruire dans le processus de destruction créatrice ?", <i>M@n@gement, to be published</i> .

Au-delà de leurs différences, le point commun de ces quatre dynamiques est la violence inhérente à ces destructions. Cette violence est dirigée contre l'entrepreneur lui-même qui doit remettre en cause son héritage personnel et social. Elle affecte également quand il faut détruire tout ou partie de son travail passé pour pouvoir avancer. Que de découragements dans ces moments où des heures de travail sont jetées. Enfin, cette violence est portée contre des hommes et des systèmes qui se trouvent attaqués par l'émergence et la diffusion du nouveau.

Pour comprendre et appréhender l'ensemble de ces phénomènes, l'ouvrage le plus complet et précis que nous connaissons reste sans aucun doute l'œuvre d'Emile Zola, *Au Bonheur des dames*. Dans le Paris du 19^{ème} siècle la puissance et la richesse du développement ont été concomitants du désarroi et de la misère. L'entrepreneuriat est donc fait de cette ambivalence : destructeur et créateur.

Bibliographie :

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. 2010. *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer.
- Adorno, T. 1994 [1962]. *Introduction à la sociologie de la musique*. Genève: Contrechamps.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. 2007. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6): 794-812.
- Andersen, E. S., Dahl, M. S., Lundvall, B.-A., & Reichstein, T. 2006. Schumpeter's process of creative destruction and the Scandinavian systems: a tale of two effects, *Druid Conference*: 1-25.
- Aragon, L. 1966. *Les aventures de Télémaque*. Paris.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organizational learning: a theory of action perspective*.: Addison Wesley, Reading Mass.
- Becker, K. 2005. Individual and Organizational Unlearning: Directions for Future Research. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9(7): 659-670.
- Bell, D. 1979. *Les contradictions culturelles du capitalisme*. Paris: PUF.
- Booker, M. K. 1991. *Technics of subversion in modern literature. Transgression, abjection and the carnivalesque*. Gainesville: University of Florida Press.
- Brodeur, J. P., Gill, P., & Töllborg, D. 2003. *Democracy, law, and security: Internal security services in contemporary Europe*. Adleshot, UK: Ashgate Publishing.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. 2001. Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2): 165-180.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. 2010. *Entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Calvin, T., Suaud, C., & Viet-Depaule, N. 2010. *De la subversion en religion*. Paris.
- Castoriadis, C. 1975. *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil.

- Chia, R., & Holt, R. 2008. The Nature of Knowledge in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4): 471-486.
- Chiapello, E. 1998. *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris: Métailié.
- Cochet, F., & Dard, O. 2009. *Subversion, anti-subversion, contre-subversion*. Paris: Riveneuve éditions.
- de Holan, P. M., & Phillips, N. 2004. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50(11): 1603-1613.
- de Lagasnerie, G. 2011. *Logique de la création. Sur l'Université, la vie intellectuelle et les conditions de l'innovation*. Paris: Fayard.
- Delahaye, B. 2000. *Human Resource Development: principles and practice*. Brisbane: Wiley.
- Diamond, A. M. 2006. Schumpeter's Creative Destruction: A Review of the Evidence. *Journal of Private Enterprise*, 22(1): 120-146.
- Diamond, M. A. 1986. Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris and Schon's Contributions to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5): 543-562.
- Dufrenne, M. 1977. *Subversion perversion*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Duvignaud, J., & Lagoutte, J. 1974. *Le théâtre contemporain : culture et contre-culture*. Paris: Larousse.
- Elliott, J. E. 1980. Marx and Schumpeter on Capitalism's Creative Destruction: A Comparative Restatement. *Quarterly Journal of Economics*, 95(1): 45-68.
- Eribon, D. 2010. *De la subversion. Droit, norme et politique*. Paris: Cartouche.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Ghoshal, S. 2005. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1): 75-91.
- Godin, N. 1996. *Anthologie de la subversion carabnée*. Paris: L'age d'homme.
- Gorz, A. 1988. *Métamorphoses du travail*. Paris: Galilée.
- Grefe, X. 2007. *Artistes et marchés*. Paris: La documentation française.
- Guitton, J. 2003. *Le travail intellectuel*. Paris: Aubier.
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. 2001. When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46: 476-501.
- Hedberg, R. 1981. How Organizations Learn and Unlearn? In P. C. Nystrom, & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. 1990. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 9-30.
- Hill, C. W. L., & Rothaermel, F. T. 2003. The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation. *Academy of Management Review*, 28(2): 257-274.
- Kilcullen, D. 2009. *The accidental guerilla: fighting small wars in the midst of a big one*. Oxford: Oxford University Press.
- Klein, J. I. 1989. Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model. *Journal of Management Studies*, 26(3): 291-308.
- Kuhn, T. 1983. *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. 2006. *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Hermès Lavoisier.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. 1999. Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning. *Organizational Dynamics*, 27(3): 24.
- McCraw, T. K. 2007. *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*. Boston, Ma: Harvard University Press.
- Menger, P.-M. 2002. *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris: Seuil.
- Mucchielli, R. 2010. *La subversion*. Paris: Bordas.
- Navarro, J. G. C., & Moya, B. R. 2005. Business performance management and unlearning process. *Knowledge and Process Management*, 12(3): 161-170.
- Newstrom. 1983. The Management of Unlearning: Exploding the "Clean Slate" Fallacy. *Training and Development Journal*, 37(8): 36.
- Nicolini, D., & Mezner, M. B. 1995. The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the Field. *Human Relations*, 48(7): 727-746.
- Norton, E. 1992. Evidence of Creative Destruction in the U.S. Economy. *Small Business Economics*, 4(2): 113-123.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. 1984. To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12(4).
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. 1986. The Dominant Logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6): 485-501.

- Rasmussen, K., & Downey, S. D. 1991. Dialectical disorientation in Vietnam war films: Subversion of the mythology war. *Quarterly Journal of Speech*, 77(2): 176.
- Rebernik, M., & Sirec, K. 2007. Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36(3/4): 406-419.
- Sanouillet, M. 1965. *Dada à Paris*. Paris: Pauvert.
- Schumpeter, J. A. 1994. *Capitalism, Socialism, and democracy*. New York: Psychology Press.
- Seibert, E. A. 2006. *Subversive scribes and the Solomonic narrative*. New York: Conituum International Publishing Group.
- Starbuck, W. H. 1996. Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7/8): 725.
- Suarez, F. F., & Utterback, J. M. 1995. Dominant Designs and the Survival of Firms. *Strategic Management Journal*, 16: 415-430.
- Swedberg, R. 2006. Social Entrepreneurship: the view of the young Schumpeter. In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), *Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship book*: 21-34. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Toubiana, D. 2010. *Traversées de la subversion: Les dramaturgies d'expression française*. Paris.
- Tripsas, M. 1997. Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry. *Strategic Management Journal*, 18: 119-142.
- Utterback, J. M. 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Utterback, J. M., & Acee, H. J. 2005. Disruptive Technologies: An Expanded View. *International Journal of Innovation Management*, 9(1): 1-17.
- Verganti, R. 2009. *Design-driven Innovation. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*. Boston, Ma: Harvard Business Press.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. 1967. *Pragmatics of Human Communication*. New York: Norton.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. 1975. *Changements : paradoxes et sychothérapie*. Paris: Seuil.
- Wolton, D. 1994. Libération : de la subversion au conformisme. In Sztalryd (Ed.), *L'intime civilisé: sexualité privée et intérêt public*: 13-18. Paris: L'Harmattan.