Comment les entrepreneurs pirates développent-ils leur légitimité ? Le cas de Heetch (un « Uber français »)

N. B. : version provisoire, merci de ne pas diffuser.

Massey, Maxime

ESCP

maxime.massey@edu.escp.eu

Bureau, Sylvain

ESCP

sbureau@escp.eu

Résumé :

La littérature néo-institutionnelle souligne l'importance des enjeux de légitimité et de légitimation pour les entrepreneurs souhaitant diffuser une innovation. Plusieurs travaux envisagent l'isomorphisme, c'est-à-dire le fait de se conformer aux normes et aux pratiques des institutions existantes, comme un vecteur de cette légitimation. Pourtant, en innovant, les entrepreneurs sont souvent amenés à remettre en cause les institutions. À cet égard, les entrepreneurs pirates sont décrits comme des entrepreneurs qui préemptent des parcelles du territoire institutionnel normalisé pour y développer une activité jugée déviante, voire illégale. Certains vont même jusqu'à mettre leur projet innovant au service d'une cause idéologique, en visant le renversement d'un système dominant le territoire institutionnel (comme un monopole ou l'État). Ils développent une pratique qui a été conceptualisée dans la littérature en entrepreneuriat sous le nom de subversion. La subversion, qui consiste à contester les instituons, apparaît en contradiction avec la légitimation, qui consiste à respecter ces mêmes institutions. De là émerge notre question : comment les entrepreneurs pirates développent-ils la légitimation de leur activité alors même qu'ils questionnent les systèmes en place ? En suivant une approche fondée sur les processus, nous utilisons un design de recherche qualitatif

et nous nous concentrons sur une étude de cas unique, en menant une enquête empirique sur la start-up Heetch (un « Uber français »). Nous proposons alors un modèle de légitimation des entrepreneurs pirates structuré en trois grandes étapes : (1) un pragmatisme clandestin, (2) un activisme subversif et (3) un radicalisme tempéré. Par cette analyse, nous apportons une meilleure compréhension du phénomène encore peu connu que constitue la transition d'une activité entrepreneuriale pirate vers une activité entrepreneuriale légitime.

Mots-clés : entrepreneur pirate, institution, légitimité, légitimation, subversion

---

Comment les entrepreneurs pirates développent-ils leur légitimité ? Le cas de Heetch (un « Uber français »)

INTRODUCTION

La légitimité d'une activité entrepreneuriale peut se définir comme une perception généralisée que cette activité s'avère appropriée au sein des institutions (Suchman, 1995). La littérature néo-institutionnelle précise que la légitimité est une dimension clef des processus d'innovation (Suddaby *et al.*, 2017). L'entrepreneur qui développe une nouvelle activité doit en effet développer la légitimation de celle-ci. Autrement dit, il doit conduire la construction sociale de la légitimité de son activité (Bitektine, 2011). Sans cette légitimité, son innovation ne saurait être acceptée ni appropriée par les acteurs. Dans cette optique, plusieurs travaux envisagent l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire le fait de se conformer aux institutions, comme un vecteur clef de légitimité.

Pourtant, en innovant, les entrepreneurs bien souvent transgressent, interrogent voire discréditent les institutions. À cet égard, les entrepreneurs sont parfois amenés à préempter des parcelles en marge du territoire institutionnel normalisé pour y développer une organisation pirate (Durand et Vergne, 2010), jugée illégitime et illégale par les autorités. Certains vont jusqu'à mettre leur projet innovant au service d'une cause idéologique, en agissant délibérément pour le renversement d'un système dominant, comme l'État ou un monopole. Ils développent une pratique que la littérature en entrepreneuriat a conceptualisée sous le nom de subversion (Bureau, 2013 ; Bureau et Zander, 2014 ; Daskalaki *et al.*, 2015 ; Rao et Giorgi, 2006 ; Smilor, 1997). Les activités subversives, qui par définition contestent voire renversent les institutions, apparaissent de fait en tension et en contradiction avec la légitimation, qui implique un respect du système établi.

De là émerge notre question : comment les entrepreneurs pirates développent-ils la légitimation de leur activité, alors même qu'ils questionnent voire contestent les institutions ? Pour répondre à cette question, nous mobilisons une méthode qualitative fondée sur étude de cas emblématique (Yin, 2009). En l'occurrence, nous reconstituons et analysons la trajectoire des entrepreneurs de Heetch, une start-up française qui opère une activité de transport urbain

de passagers (une sorte de « Uber français »). Pour ce faire, nous suivons une approche fondée sur les processus (Van De Ven, 1992), en procédant à une étude de cas longitudinale et rétrospective sur 7 ans (de 2013 à 2019) et en prenant appui sur des données secondaires issues essentiellement d'articles de presse et d'interviews disponibles sur internet. Afin de traiter ces données, nous combinons les stratégies de recherche de la narration, de la quantification et de la décomposition temporelle (Langley, 1999), et procédons à un codage interprétatif (Miles et Huberman, 2003).

Ce faisant, nous proposons un modèle dynamique du processus de légitimation pirate, comme une quête de légitimité menée à travers la contestation et la tentative de subversion des institutions. Ce résultat principal nous permet en outre de discuter trois points théoriques en vue d'enrichir la littérature. D'abord, nous montrons que le processus de légitimation pirate comporte trois phases structurantes dans la trajectoire des entrepreneurs et de leur posture à l'égard des instituions. Ensuite, nous soulignons que la subversion peut être envisagée comme une stratégie émergente de légitimation face à l'attaque d'un système dominant. Enfin, nous précisions comment les entrepreneurs pirates peuvent s'adapter aux institutions pour trouver un équilibre entre activisme et conformisme.

Dans une première partie, nous développons le cadre théorique de cette recherche en confrontant l'approche néo-institutionnelle de la légitimation et l'approche de l'entrepreneur pirate, en lien avec la théorie de la subversion en entrepreneuriat. Dans une deuxième partie, nous précisons la méthodologie employée pour étudier le cas Heetch. Dans une troisième partie, nous présentons les résultats empiriques obtenus. Dans une quatrième et dernière partie, nous discutons ces résultats en les mettant en perspective avec la littérature.

1. CADRE THEORIQUE : COMMENT LES ENTREPRENEURS PIRATES DEVELOPPENT-ILS LEUR LEGITIMITE ?

1.1. L'ENTREPRENEUR ET LA LEGITIMATION

1.1.1. Institutions, légitimité et légalité

Aucun entrepreneur n'évolue dans un espace vide ; tout entrepreneur évolue au sein d'institutions (Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 ; Meyer et Rowan, 1977). De façon générale, « les institutions sont les règles du jeu dans une société ou, plus formellement, les

contraintes conçues par l'homme qui façonnent l'interaction humaine [et] structurent les incitations dans les échanges humains, qu'ils soient politiques, sociaux ou économiques » (North, 1990 : 3). Il est possible de distinguer deux grands types d'institutions : formelles et informelles. D'une part, les institutions formelles renvoient « aux lois, aux règlements et aux appareils qui les soutiennent (forces de l'ordre, organismes de régulation, etc.) » (Webb *et al.*, 2009 : 494). D'autre part, les institutions informelles renvoient « aux normes, valeurs et croyances qui définissent un comportement socialement acceptable » (Webb *et al.*, 2009 : 495). Formelles ou informelles, les institutions génèrent un ensemble d'arrangements qui structurent les actions des entrepreneurs qui y sont « encastrés » (Granovetter, 1985). Ce faisant, les institutions déterminent le cadre dans lequel toute action trouve sa légitimité.

Depuis le travail fondateur de Suchman (1995 : 574), la légitimité est communément définie comme « une perception ou supposition généralisée que les actions d'une entité [ici entrepreneuriale] sont désirables, bonnes, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances, et de définitions ». S'il existe aujourd'hui des catégories de légitimité nombreuses et variées (Díez-de-Castro *et al.*, 2017), il est possible d'en distinguer deux principales au regard des institutions formelles et informelles : alors que les premières spécifient les critères de légitimité réglementaire d'une activité, soit sa « légalité », les secondes spécifient les critères de légitimité plus large, comme son utilité ou sa moralité. Dès lors, il est possible de définir les « opportunités [entrepreneuriales] comme étant *légales* ou *illégales* (selon les spécifications des institutions formelles) et *légitimes* ou *illégitimes* (selon les spécifications des institutions informelles) » (Webb *et al.*, 2009 : 495).

1.1.2. Le processus de légitimation

L'entrepreneur développant une nouvelle activité doit alors conduire la légitimation de celle-ci, soit « le processus de construction sociale de la légitimité » (Bitektine, 2011 : 152). Ce processus est essentiel pour que les acteurs acceptent et s'approprient l'innovation (Hargadon et Douglas, 2001 ; Suddaby *et al.*, 2017). Dans ce cadre, la légitimation des entrepreneurs doit s'opérer auprès des institutions formelles, qui leur confèrent une légalité, et des institutions informelles, qui leur confèrent une légitimité. Par ailleurs, les entrepreneurs doivent prendre en compte plusieurs sources de légitimité. Parmi ces sources, les régulateurs et les médias constituent des audiences essentielles à la légitimation (Deephouse, 1996).

Qui plus est, afin de légitimer leur activité innovante, les entrepreneurs doivent souvent démontrer leur conformité avec les règles et les exigences présentées au sein des institutions

(Scott, 1995). À cet égard, plusieurs travaux envisagent l'« isomorphisme » (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977), c'est-à-dire le fait de se conformer aux règles, normes et pratiques des institutions existantes, comme un vecteur de légitimité et de légitimation. Plus encore, « les organisations qui se conforment aux stratégies utilisées par d'autres organisations sont reconnues par les régulateurs et les médias comme étant plus légitimes que celles qui s'écartent du comportement normal » (Deephouse, 1996 : 1033).

Le processus de légitimation des entrepreneurs se caractérise ainsi par une dualité : d'un côté, ils doivent offrir quelque chose de nouveau ; mais de l'autre, ils doivent montrer que cette nouveauté est, d'une certaine manière, en accord avec les formes et idéologies institutionnelles existantes. Ainsi, pour diffuser une innovation et voir celle-ci légitimée par les institutions, les entrepreneurs « doivent trouver l'équilibre entre la nouveauté et la familiarité, entre l'impact et l'acceptation » (Hargadon et Douglas, 2001 : 499) ; ils doivent « équilibrer le besoin de légitimité en respectant les normes sociétales sur ce qui est approprié avec les efforts pour créer des identités uniques qui peuvent différencier et donner un avantage concurrentiel » (Lounsbury et Glynn, 2001 : 559). Pour eux, l'enjeu est de parvenir à développer un « caractère distinctif optimal » (Brewer, 1991 : 475), à la fois singulier et suffisamment conforme aux institutions existantes pour acquérir la légitimité et la légalité nécessaires.

1.2. L'ENTREPRENEUR PIRATE ET LA SUBVERSION

1.2.1. Organisations pirates, illégitimité et illégalité

Pour diffuser leur innovation, les entrepreneurs doivent développer leur légitimation auprès des institutions (formelles et informelles). Pourtant, en innovant, les entrepreneurs sont souvent amenés à transgresser, à interroger voire à discréditer ces mêmes institutions. La transgression de l'ordre établi est pour ainsi dire au cœur de la dynamique de l'entrepreneur moderne (Schumpeter, 1934 ; Vérin, [1982] 2011) ; « entreprendre, c'est oser, c'est bousculer les traditions » (Thuderoz, 2010 : 48) et « par sa nature même, l'innovation entre en conflit avec l'ordre » (Babeau et Chanlat, 2011 : 36). Ainsi donc, via leur innovation, les entrepreneurs violent certaines règles de la société et de l'industrie et perturbent le statu quo (Brenkert, 2009 ; Rao et Giorgi, 2006). Ce faisant, leur manière d'agir peut être jugée inhabituelle, irrégulière, interdite…, en somme : illégitime. Parfois, leur entreprise peut même s'apparenter à une « organisation pirate » (Durand et Vergne, 2010).

Tout comme les navigateurs pirates, les entrepreneurs pirates s'aventurent sur des terres inexplorées en « s'éloignant des territoires normalisés et contrôlés » (Bureau, 2014 : 427-428). Ils préemptent des parcelles à la marge des institutions existantes pour y développer une activité jugée illégitime et illégale par les autorités. Dans ce « monde qui n'est pas trop éloigné » (Spicer *et al.*, 2009 : 551) des institutions, les entrepreneurs pirates « développent des activités qui ne sont pas encore considérées comme légitimes et légales et qui déstabilisent l'efficacité des règles actuelles » (Bureau, 2014 : 429). Ils courent alors le risque d'être perçus comme des rebelles (Moody, 2002) ou des déviants (Alter, 2000), et d'être « étiquetés » (Becker, 1963) comme tels. Cette déviance spécifique résulte d'une activité qui se met en place « dans les franges les plus déterritorialisées du capitalisme – les zones grises où les États souverains ne sont pas encore parvenus à un consensus sur ce qui constitue la propriété et le contrôle légitimes du territoire » (Durand et Vergne, 2012 : 266).

En s'écartant des institutions existantes, les entrepreneurs pirates peuvent investir des « espaces de jeu » (Hjorth, 2004, 2005) qui « encouragent l'exploration et l'imagination de modes alternatifs d'être et de faire » (Bureau, 2014 : 428). De tels espaces constituent une sorte de lieux « hors société », à la marge « des réalités vécues ou imaginées » (Bureau, 2014 : 428). Ils s'apparentent en cela à des « hétérotopies », soit « des espaces réels et effectifs qui se dessinent dans l'institution même de la société, mais qui constituent une sorte de contre-arrangement, d'utopie effectivement réalisée, dans laquelle tous les arrangements réels, tous les autres arrangements réels que l'on peut trouver au sein de la société, sont à la fois représentés, contestés et renversés : une sorte de lieu qui se trouve en dehors de tous les lieux et qui est pourtant effectivement localisable » (Foucault, 2005 : 332).

1.2.2. Le processus de subversion

Certains entrepreneurs pirates osent même « enfreindre les règles pour changer les règles » (Bureau, 2014 : 432) des institutions. Ils développent alors une pratique qui a été conceptualisée dans la littérature en entrepreneuriat sous le nom de « subversion » (Bureau, 2013 ; Bureau et Zander, 2014 ; Daskalaki *et al.*, 2015 ; Rao et Giorgi, 2006 ; Smilor, 1997 ; Bonnafous-Boucher *et al.*, 2011 ; Bonoma, 1986 ; Hjorth, 2003). La subversion peut être définie comme « un comportement, une attitude ou une activité qui cherche à détruire l'ordre établi » (Bureau, 2013 : 205). À travers la subversion, les entrepreneurs mettent leur projet innovant au service d'une cause activiste et idéologique, en agissant délibérément pour le renversement d'un système dominant les institutions, comme un monopole ou l'État.

En s'attaquant au système établi dans une optique subversive, les entrepreneurs défient, déstabilisent et discréditent l'ordre social afin qu'une nouvelle normalité puisse émerger (Hjorth, 2005). Face à une telle attaque, le système peut dénoncer le comportement des entrepreneurs comme étant inacceptable ; cette réaction génère alors des scandales susceptibles de miner leur légitimité. Cette situation conflictuelle est bien connue de la sociologie de l'innovation : « Entre l'innovation et l'ordre, il existe un conflit. Conflit entre les Anciens et les Modernes raconté depuis la nuit des temps. Et cette idée est difficilement dépassable » (Alter, 2010 : 83). Dans cette perspective, « la réussite de l'entrepreneuriat consiste donc à gérer le conflit potentiel qui sommeille dans toute nouvelle technologie, tout nouveau produit ou service » (Palmås *et al.*, 2014 : 411).

1.3. EXPLORER LA LEGITIMATION DES ENTREPRENEURS PIRATES

1.3.1. Légitimation vs Subversion

Notre revue de littérature révèle une tension entre la légitimation et la subversion.

D'une part, le soutien des institutions formelles (comme l'État, la police, la régulation d'un secteur d'activité) apparaît clef pour favoriser la légitimation d'une activité. En ce sens, la posture adoptée par les entrepreneurs est généralement celle du respect et du consentement vis-à-vis des institutions formelles : ils « fondent leur stratégie de légitimation principalement sur une logique de consensus » (Diridollou *et al.*, 2016 : 12). Si « un entrepreneur peut parfois être en mesure d'assurer sa légitimité en se référant à la loi » (Palmås *et al.*, 2014 : 412), cela s'avère plus difficile pour l'entrepreneur pirate. Et pour cause : en s'aventurant sur un territoire institutionnel inexploré, l'entrepreneur pirate s'écarte des institutions formelles pourvoyeuses de légalité. Par définition, les entrepreneurs pirates, et *a fortiori* ceux menant une subversion, questionnent et contestent les institutions formelles (Durand et Vergne, 2010). Dès lors, la difficulté pour eux réside dans le fait que le système visé est souvent un pourvoyeur de légitimité et de légalité sur le territoire institutionnel normalisé.

D'autre part, le soutien des institutions informelles (comme les usagers, les médias, l'opinion publique) apparaît tout aussi clef pour favoriser la légitimation d'une activité. En conséquence, les entrepreneurs recherchent généralement l'adhésion du grand public et des médias, soit le « considéré comme acquis – une absence de remise en cause » (Deephouse et Suchman, 2008 : 53). Si le défi de la légitimation est avant tout de ne pas paraître illégitime plutôt que de paraître légitime, l'entrepreneur pirate fait lui forcément face à une forme

d'illégitimité dans l'opinion publique et les médias. En effet, en s'écartant des pratiques socioculturelles admises et prescrites, il transgresse les institutions informelles pourvoyeuses de légitimité. Lorsqu'ils recourent à la subversion, les entrepreneurs pirates vont même jusqu'à revendiquer un « discours radical [qui contribue] à l'émergence de questions qui n'avaient pas été soulevées jusque-là » (Bureau, 2013 : 219). Cette action, qui génère des scandales et des clivages dans l'opinion publique, peut entraver leur légitimité.

1.3.2. Le processus de légitimation pirate

En somme, la légitimation et la subversion diffèrent dans leur rapport aux institutions formelles (État) et informelles (opinion publique et médias). Alors que la légitimation renvoie à « l'acceptation par le grand public et par les organisations d'élite concernées du droit d'une association d'exister et de poursuivre ses affaires de la manière qu'elle a choisie » (Knoke, 1985 : 222), la subversion « bouleverse le statu quo, perturbe les façons acceptées de faire les choses et modifie les modèles de comportement traditionnels » (Smilor, 1997 : 341) ; alors que la légitimation « est largement une question de 'satisfaction' à un niveau acceptable, et [que] l'absence de 'problèmes' négatifs est plus importante que la présence de réalisations positives » (Deephouse et Suchman, 2008 : 60), la subversion génère un comportement jugé inacceptable par les institutions. De là émerge notre question de recherche : comment les entrepreneurs pirates développent-ils la légitimation de leur activité, alors même qu'ils contestent voire renversent les institutions à travers la subversion ?

2. METHODE : L'ETUDE DE HEETCH

Dans cette partie, nous présentons la méthodologie employée. Nous commençons par préciser le design de recherche. Nous montrons ensuite l'intérêt d'étudier le cas de Heetch pour répondre à notre question. Nous expliquons enfin l'approche que nous avons suivie pour recueillir puis traiter les données.

2.1. DESIGN DE RECHERCHE

Pour mieux comprendre comment les entrepreneurs pirates s'engagent dans un processus de légitimation, nous avons utilisé un design de recherche qualitatif (Eisenhardt, 1989 ; Wacheux, 1996). Celui-ci repose sur une étude de cas unique entendu au sens de Yin (2009 : 18), c'est-à-dire « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain

en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes » et pour laquelle de « multiples sources de preuves » sont utilisées. Plus précisément, nous avons mené une étude de cas longitudinale et rétrospective – en nous inspirant de l'étude de Charreire-Petit et Cusin (2013) – réalisée à partir de données secondaires et s'étalant sur 7 ans (2013-2019).

Cette approche se justifie par notre objet et question de recherche. En effet, il est démontré que les méthodes qualitatives, et en particulier les études de cas, sont favorables au développement du champ de l'entrepreneuriat (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). De plus, l'étude de cas est une méthode adaptée aux recherches exploratoires, et donc à l'étude du processus de légitimation des entrepreneurs pirates qui reste peu étudié. En outre, l'approche longitudinale apparaît pertinente étant donné que le processus de légitimation comporte une dimension temporelle, et que ce travail vise précisément à éclairer les changements dans le temps du contexte étudié et l'évolution des interactions (Pettigrew, 1992). Enfin, la démarche rétrospective permet de repérer les moments clefs qui ont jalonné ce processus, ainsi que des liens dans une vue d'ensemble (Miles et Huberman, 2003).

Précisons encore que cette recherche est de nature abductive (Dumez, 2012, 2013 ; Eisenhardt, 1989 ; Koenig, 1993) : elle repose sur la capacité de l'étude de cas à construire de nouvelles théories et des propositions testables à travers une oscillation entre le corpus théorique et le matériau empirique.

2.2. INTERET DU CAS

Le cas empirique traité ici raconte l'histoire des entrepreneurs de Heetch, une start-up française créée en 2013 et opérant dans le transport urbain de passagers. À l'origine, l'activité des entrepreneurs consistait à développer une plateforme de mise en relation de passagers et de conducteurs particuliers (via une application mobile) pour voyager la nuit. Cette activité rompait avec les offres traditionnelles de l'industrie du transport, car elle permettait à des individus amateurs d'opérer un service de transport.

Le 25 juin 2015, la start-up est visée par un arrêté d'interdiction émis par la préfecture de police de Paris, présumant l'illégalité de son activité. La résistance des entrepreneurs, qui décident de poursuivre leur activité, fait finalement éclater l'affaire sur le devant de la scène publique et médiatique. La pression exercée sur les entrepreneurs par le secteur professionnel (taxis et VTC) et l'État, qui souhaitent faire cesser leur activité, les emmèneront en procès. Les entrepreneurs tenteront alors de mobiliser leur communauté pour faire valoir la légitimité

de leur activité auprès de l'opinion publique et des médias. Ils essaieront également de justifier leur légalité auprès des décideurs politiques et des régulateurs, en convoquant l'existence d'un flou juridique au niveau du secteur de l'économie collaborative.

Plusieurs éléments soutiennent l'intérêt du cas de Heetch pour étudier le processus de légitimation des entrepreneurs pirates. Premièrement, le domaine d'activité du transport urbain constitue un secteur historique fortement institutionnalisé et réglementé en France, régi par des organisations en situation de quasi-monopole, ce qui suggère l'importance des enjeux de légitimité pour tout nouvel entrant. Deuxièmement, à travers leur projet innovant, les entrepreneurs tentent de changer les institutions en place tout en étant accusés d'illégalité par le système établi, et peuvent en cela être envisagés comme des entrepreneurs pirates. Troisièmement, la trajectoire des entrepreneurs révèle l'utilisation de la subversion pour résister face aux accusations du système et légitimer leur activité, offrant ainsi l'occasion d'approfondir l'analyse ce phénomène encore peu étudié. En somme, si l'étude d'un cas unique est souvent critiquée en raison de son caractère idiosyncrasique, le choix de Heetch s'explique par son intérêt intrinsèque (Stake, 1995) dans la mesure où il s'agit d'un cas exemplaire du phénomène à étudier (Hlady Rispal, 2002).

2.3. RECUEIL, TRAITEMENT ET CODAGE DES DONNEES

2.3.1. Recueil des données

Le recueil de données a été effectué auprès de divers médias écrits et oraux : revues de presse, médias audiovisuels, sites internet professionnels, textes juridiques…

Nous avons recherché dans la base de données Factiva les articles issus de la presse (écrite et en ligne) comportant le mot « Heetch » dans le titre, publiés entre 2013 et 2019. Le fait d'étudier un cas emblématique qui a été très médiatisé (du moins pendant un temps) permet de s'appuyer sur un corpus de données riche, qui se compose de 285 articles provenant de 4 sources : la presse économique (Les Échos, La Tribune…), la presse généraliste (Le Monde, Le Parisien…), la presse locale (Ouest France…) et les dépêches des agences de presse (Agence France Presse…).

Nous avons aussi recueilli certains témoignages des fondateurs disponibles à partir de vidéos d'interviews sur Internet (YouTube, Dailymotion). Nous avons également puisé des données sur les sites officiels de Heetch, ainsi que sur les comptes officiels de la start-up sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter). Certaines données ont enfin été tirées d'études et de

rapports publics, de communiqués de presse et de dossiers de presse. Enfin, pour compléter notre périmètre empirique, nous avons mené 2 entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) avec 2 répondants : un en mai 2016 avec la responsable des relations publiques de Heetch, et un autre en mars 2018 avec le fondateur d'une start-up de VTC. Les entretiens, qui ont duré en moyenne 1h30, ont été enregistrés et retranscrits.

La variété et la triangulation (Jick, 1979) des données nous a permis d'assurer leur fiabilité par le degré de convergence observé sur les mêmes traits (Campbell et Fiske, 1959) et, ce faisant, d'augmenter la validité du construit de la recherche (Baumard et Ibert, 1999).

2.3.2. Traitement des données

Pour traiter les données recueillies et structurer notre travail d'analyse, nous avons mobilisé trois stratégies de recherche parmi les sept proposées par Langley (1999).

D'abord, nous avons employé une stratégie de narration. Nous avons retracé de manière chronologique l'itinéraire des entrepreneurs de Heetch, du lancement de leur projet jusqu'à leur trajectoire récente. Ce travail de description narrative nous a permis de contextualiser le cas et, ce faisant, de situer dans le temps les principaux éléments et évènements structurants qui ont marqué de façon significative la trajectoire de Heetch.

Ensuite, nous avons appliqué une stratégie de quantification. Le nombre d'articles de presse publiés sur Heetch, au fil du temps, témoigne de l'exposition médiatique des entrepreneurs, ainsi que de l'attention portée au fur et à mesure par les médias et l'opinion publique à leur activité. Partant de là, nous avons établi une frise chronologique représentant le volume annuel des articles de presse (récoltés via la requête Factiva) comportant le mot « Heetch » dans le titre publiés sur la période 2013-2019.

Enfin, nous avons adopté une stratégie de décomposition temporelle (« temporal bracketing »). Nous avons identifié trois principales séquences à l'intérieur de la trajectoire des entrepreneurs de Heetch, repérées à travers des évènements de rupture apparus dans le travail de quantification (manifestation, arrêté d'interdiction, garde à vue, procès, condamnation…) et grâce à un codage interprétatif. Nous tenons à préciser, en accord avec Langley (1999), que ces séquences permettent avant tout de structurer la description des faits présentés. Aussi, notons que la présentation des séquences par type d'acteurs (communauté, médias, secteur professionnel, État) permet d'étudier les phénomènes d'interactions sociales relatifs au processus de légitimation, en les confrontant à l'évolution du discours des entrepreneurs au fil du temps.

2.3.3. Codage des données

La mobilisation des stratégies de recherche proposées par Langley (1999) nécessitait au préalable, une analyse de contenu de nos données secondaires (Miles et Huberman, 2003). Le codage des données a été fait manuellement, ce qui nous a permis d'absorber les données. En l'occurrence, nous avons réalisé deux types de codage, dont la combinaison permet de saisir la dynamique entre l'activité (i.e. le discours et la pratique) des entrepreneurs et celle des audiences ayant une influence sur leur légitimation.

Le premier codage s'est centré sur l'activité des entrepreneurs, notamment pour faire face aux réactions des institutions. Cela supposait d'examiner, dans la durée, les déclarations et actions des entrepreneurs. À cette fin, nous avons constitué une base de données à partir des verbatim des entrepreneurs que nous avions repérés dans la presse sur la période 2013-2019. Cela nous a permis d'identifier trois périodes bien distinctes dans la trajectoire des entrepreneurs et de repérer les signes révélateurs d'une activité pirate.

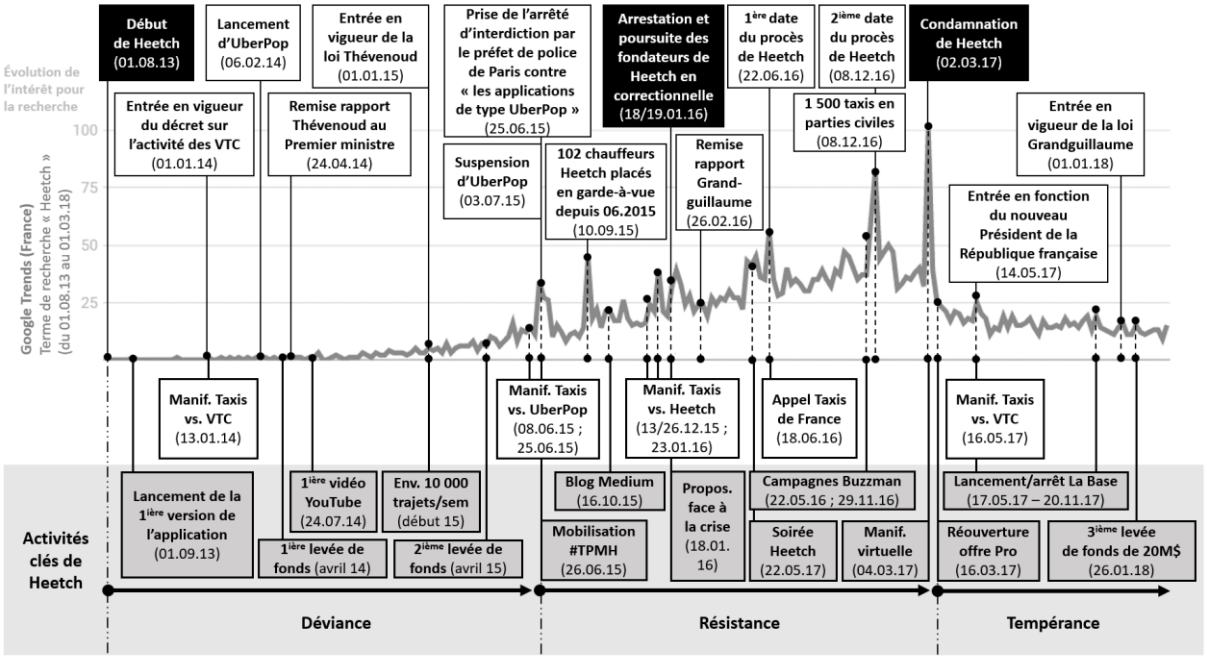
Le second codage a porté sur les interactions des entrepreneurs avec leurs audiences de l'environnement institutionnel, permettant de faire émerger les soutiens et les opposants. Nous avons analysé plus particulièrement les déclarations et actions des parties prenantes évoquées dans la presse, en tachant de repérer d'éventuelles perceptions vectrices de dé/légitimation. Un tel travail de codage interprétatif (Miles et Huberman, 2003) nécessitait de construire un dictionnaire des thèmes autour des deux grandes catégories issues de notre état de l'art, à savoir la perception des entrepreneurs par les parties prenantes, ainsi que les actions de celles-ci pour légitimer ou, à l'inverse, délégitimer les entrepreneurs.

Au total, à travers cette méthode, nous analysons la dynamique de légitimation des entrepreneurs pirates en intégrant la logique des acteurs qui s'abstiennent, soutiennent ou entravent leur activité au fil du temps. En ce sens, notre approche s'inscrit dans le courant des théories des processus, dont le but est de comprendre et d'expliquer un résultat par l'analyse de séquences stratégiques marquées par des événements clés (Mohr, 1982).

3. RESULTATS

Ci-dessous, nous présentons les résultats du cas Heetch. Afin de suivre le déroulement des événements et la tonalité médiatique, nous proposons une frise chronologique montrant l'évolution de l'intérêt de la recherche du terme « Heetch » sur Google (cf. Figure 1 page 14).

Figure 1. Frise chronologique du déroulement des événements et évolution de l'intérêt de la recherche du terme « Heetch » sur Google



3.1. LA DEVIANCE (AOUT 2013 – JUIN 2015)

3.1.1. Le lancement d'un service pour les jeunes

En février 2013, Teddy Pellerin (directeur général) et Mathieu Jacob (président), tous deux ingénieurs Supélec et animateurs de l'association des étudiants de leur école, décident de « proposer à des gens qui ne se connaissent pas de partager des trajets »[1] en créant Heetch. Pour tester l'intérêt de leur concept, les entrepreneurs passent l'été dans des soirées parisiennes et proposent aux gens de se faire raccompagner par l'un des conducteurs qu'ils ont contactés au préalable, en échange de quelques euros. L'idée fait rapidement son chemin et en septembre 2013, les entrepreneurs lancent une première version de l'application mobile de Heetch, qui permet de relier deux communautés : d'une part, les personnes qui souhaitent voyager de nuit mais qui n'ont pas les moyens financiers ou l'envie de prendre leur véhicule

[1] Toutes les citations sont issues de sources répertoriées. Toutefois, afin de ne pas alourdir la lecture du présent document, ces sources ne sont pas mentionnées. Cependant, certaines sources sont directement accessibles via les liens hypertextes associés aux expressions soulignées.

personnel ou de faire appel à un service professionnel, taxi ou VTC[2] ; d'autre part, les chauffeurs particuliers qui acceptent de partager une partie de leurs trajets en échange d'une éventuelle compensation financière. L'application sera améliorée avec l'arrivée en octobre 2013 du troisième fondateur Aylic Petit (directeur technique), un ingénieur d'Epitech.

La particularité du concept de Heetch réside dans sa cible principale : les jeunes qui veulent se joindre à des soirées (concerts, festivals, boîtes de nuit…) en région parisienne. Le but de Heetch est de résoudre la difficulté pour ces jeunes de se déplacer la nuit à Paris, surtout en banlieue. Depuis le départ, la mission du projet est de « rendre la nuit plus accessible », comme le résument les entrepreneurs. Selon ces derniers, la demande de transport devient si importante la nuit à Paris que tous les professionnels, même s'ils le voulaient, ne pourraient pas arriver à répondre à toutes les demandes des personnes souhaitant se déplacer. Ils décident donc d'ouvrir leur service uniquement la nuit (de 20h à 6h) pour absorber ces pics de demande nocturne, et se positionner ainsi en complémentarité avec les offres existantes. Au-delà de la dimension financière, le projet Heetch couvre donc une dimension sociale ou sociétale. À ce titre, les fondateurs expliquent leur volonté d'aider les personnes qui ont des moyens limités à se déplacer, et ainsi faciliter ce qui était pour elles jusqu'alors difficile, voire impossible. En ce sens, ils prétendent rendre un service d'utilité publique en réduisant les inégalités entre les plus aisés et les moins riches et en participant au désenclavement des banlieues. Enfin, l'objectif financier ne semble pas être la seule ni même principale motivation des fondateurs de Heetch qui se disent « des entrepreneurs pas très motivés par l'argent ».

3.1.2. Le lancement d'un service pour les jeunes

Au-delà de sa dimension sociétale, l'activité de Heetch comporte une dimension perturbatrice à l'égard du secteur de transport urbain traditionnel. Cette activité fait partie du champ du transport collaboratif, c'est-à-dire des « activités de mise à disposition temporaire, principalement de la part de particuliers, de véhicules, avec ou sans chauffeurs, ainsi que les systèmes de covoiturage » (Diridollou *et al.*, 2016 : 17). Cohen et Kietzmann (2014) qualifient tous les modèles d'affaires (business models) du transport collaboratif de perturbateurs. L'activité initiale de Heetch peut être considérée comme disruptive (Christensen, 1997) pour au moins deux raisons. D'une part, elle fait appel à des conducteurs

[2] Une voiture de transport avec chauffeur (VTC) est un moyen de transport de personnes avec un chauffeur professionnel, disponible uniquement sur réservation.

non-professionnels, qui travaillent sans avoir à payer de licence comme les chauffeurs de taxis. D'autre part, elle utilise une technologie numérique de géolocalisation et une méthode de tarification (basée sur une suggestion sans obligation de payer) qui rompent avec les méthodes des taxis, et qui permet de réduire de façon significative le prix et de faire évoluer le standard de qualité du marché.

Plus largement, l'activité de Heetch s'inscrit dans le cadre de l'économie collaborative ou économie du partage (sharing economy). Du fait de sa récence, ce secteur économique émergent est encore peu réglementé. Par exemple, la notion de « partage de frais », qui se trouve être le socle du service de Heetch selon ses fondateurs, n'est pas définie juridiquement. À ce flou juridique s'ajoute le fait que les décideurs politiques n'ont pas une expérience poussée en matière d'utilisation des nouveaux services proposés par les start-ups du numérique. Le manque de réglementation du secteur de l'économie collaborative est d'autant plus problématique pour les activités intervenant dans le champ du transport urbain, qui constitue un secteur fortement réglementé en France, régi par des acteurs dominants en situation de quasi-monopole (groupe G7). De plus, les taxis disposent d'un monopole sur les maraudes (Diridollou *et al.*, 2016). Ces éléments nous amènent à interpréter l'activité des entrepreneurs de Heetch comme une activité aux marges de la légalité.

3.1.3. Une croissance pirate à l'ombre des médias

Durant cette phase d'émergence, les entrepreneurs expliquent avoir refusé de jouer le jeu des médias (interview TV, presse…), préférant se développer en utilisant le « bouche-à-oreille » et en restant dans l'ombre[3] : « on a fait zéro, zéro pub, rien ! Tout s'est fait, en fait pendant un an, Teddy et Mathieu, ils sont allés de boite en boite (…). C'est que du bouche-à-oreille »[4]. Bien que silencieuse médiatiquement, cette stratégie a permis à la start-up de se faire connaître grâce à l'activation de différents leviers, comme des partenariats avec des boîtes de nuit et des associations étudiantes. Les entrepreneurs ont ainsi réussi à gagner en légitimité auprès d'une communauté d'utilisateurs et de partenaires. À ce stade, Heetch n'est connu qu'au sein d'un certain écosystème entrepreneurial, en particulier l'accélérateur de start-up *The Family* – un accélérateur qui du reste défend une vision très subversive de l'entrepreneuriat (cf. Les barbares attaquent, Koudetat…). Par ailleurs, le projet a pris une réelle ampleur après la réalisation de deux campagnes de collecte de fonds, pour un montant

[3] Aucun budget n'a été alloué à la réalisation d'une campagne de publicité dès le lancement de l'application.
[4] Entretien avec le responsable des relations publiques de Heetch.

total de 1,5 million d'euros[5] : la première début 2014, où la start-up réalisait environ 500 trajets par semaine ; la seconde début 2015, où l'entreprise réalisait près de 10.000 trajets par semaine (soit une multiplication des trajets par 20 en un an).

L'émergence du projet s'est ainsi réalisée de façon pragmatique (en contact direct avec la communauté) et clandestine (sans exposition médiatique), telle « une activité secrète, en marge de la légalité ». En agissant ainsi, les entrepreneurs reconnaissent avoir fait « des trucs un peu limites comme ça où il n'y a pas de cadre réglementaire », ce qui leur a permis « de faire de la croissance un peu pirate ».

3.1.4. Evénement marquant : l'arrêté d'interdiction

Le 25 juin 2015, plusieurs milliers de taxis participent à une mobilisation nationale dans toute la France pour dénoncer la « concurrence déloyale » d'UberPop et d'autres acteurs du secteur. Ce mouvement social prend des proportions considérables, provoquant des actes et des abus parfois très violents : agressions contre les personnes, dégâts de véhicules, perturbation de la circulation routière… À la demande du ministre de l'Intérieur, le préfet de police de Paris décide, le soir de cette journée agitée, de prendre un arrêté d'interdiction contre l'activité supposée illégale des applications numériques visées par les taxis et générant de graves troubles à l'ordre public. Le communiqué de presse accompagnant cette annonce mentionne nommément les applications « UberPop, Heetch et Djump ». Face à cette situation, les entrepreneurs de Heetch décident d'attendre la publication de l'arrêté officiel. L'arrêté préfectoral est publié dans les jours qui suivent, stipulant l'interdiction des applications « de type « Uber Pop » ».

3.2. LA RESISTANCE (JUIN 2015 – MARS 2017)

3.2.1. La poursuite d'une activité présumée illégale

Suite à la publication de l'arrêté, UberPop (tout comme Djump) décide rapidement de cesser son activité « dans un esprit d'apaisement » avec les pouvoirs publics. À l'inverse, les entrepreneurs de Heetch refusent quant à eux de fermer leur service, le nom de leur entreprise n'étant plus cité explicitement (bien que figurant dans le communiqué de presse). De plus, les entrepreneurs considèrent que leur activité est différente de celle d'UberPop et, contrairement

[5] D'autres sources évoquent une somme égale à 1 million d'euros ou 5 millions d'euros.

à cette dernière, conforme à la loi. Les fondateurs contestent alors l'arrêté d'interdiction en niant être concernés et décident de continuer le développement de leur projet. Teddy Pellerin assume clairement ce choix dans les discussions publiques : « Heetch n'est pas illégal. Nous n'allons à l'encontre d'aucune loi. Nous ne le fermerons pas ».

L'activisme des entrepreneurs monte alors en intensité. Les entrepreneurs mobilisent leur communauté sur les réseaux sociaux (notamment sur Twitter). Le lendemain de l'annonce de l'interdiction de Heetch, la start-up tweette le slogan « #TouchePasAMonHeetch » – détournant « Touche pas à mon poste », le titre d'une célèbre émission de divertissement qui connait un réel succès auprès des jeunes (détournant lui-même le slogan de l'association SOS Racisme « Touche pas à mon pote »). Ce slogan sera largement repris et diffusé par la communauté qui se l'approprie pour revendiquer son adhésion et manifester son soutien aux entrepreneurs. Le site web « TouchePasAMonHeetch.com » sera même créé. Par ailleurs, après avoir rencontré plusieurs cabinets ministériels sans succès, les entrepreneurs déposent un « recours gracieux » auprès du préfet le 23 juillet 2015, dans l'espoir que leur activité ne soit plus assimilée au service UberPop alors interdit.

Face au refus des entrepreneurs de se soumettre à l'arrêté d'interdiction, les acteurs professionnels existants (taxis et VTC) vont réagir de manière hostile, en lançant des actions offensives visant à délégitimer et à arrêter l'activité des entrepreneurs. Ces actions comprennent des accusations de « concurrence déloyale » et des demandes au gouvernement de fermer Heetch. En outre, les fondateurs subissent de nombreuses insultes et menaces de la part des chauffeurs de taxi, relayées et diffusées sur les réseaux sociaux. Dans une moindre mesure, les organisations de VTC prennent également part au conflit. La réaction d'Uber est particulièrement vive à l'égard de Heetch. Son fondateur Travis Kalanick juge inacceptable de laisser un acteur national exploiter un service similaire (selon lui) à celui d'UberPop en France, alors que son entreprise vient d'être condamnée à fermer son application jugée illégale ; il accuse Heetch de récupérer son ancienne clientèle et fait part de son mécontentement lors de rencontres avec des personnalités politiques françaises.

Dans ce contexte tendu, l'État intervient pour inciter les entrepreneurs à stopper leur activité. En à peine un mois, près de 65 chauffeurs de Heetch sont placés en garde à vue par la police. Du fait de l'offensive lancée par le système institutionnel (taxis dont G7, VTC dont Uber, et l'État), les entrepreneurs se retrouvent sous les feux des médias. Ils entrent alors en conflit direct contre le système pour affirmer l'intérêt de leur projet et faire valoir leur

légitimité. À cet effet, Teddy Pellerin publie le 16 octobre 2015 deux articles sur la plateforme de blog Medium pour présenter le concept de Heetch ainsi que l'utilité et la complémentarité de ce service par rapport aux solutions de transport existantes. La présentation, qui s'apparente à un manifeste, évoque une forme de militantisme et d'activisme :

> « La nuit est un univers magique, imprévisible. La nuit, les barrières sociales disparaissent. La nuit est synonyme d'ouverture, de rencontre et de partage. La nuit, par définition, c'est l'anti-jour, on laisse à quai le stress, le métro et les problèmes du quotidien. Finalement, la nuit, ce n'est rien de plus que la soupape de liberté de la journée. Nous nous nommons Heetch et sommes des amoureux de la nuit. » (Teddy Pellerin).

Cette période constitue une première crise profonde pour Heetch et ses fondateurs, ces derniers se considérant comme une « victime collatérale des troubles causés par UberPop et les taxis » en étant accusés à tort, et des « otages de la guerre froide entre G7 et Uber ». Elle marque le début d'une phase de résistance et d'activisme des entrepreneurs, qui passèrent à une logique subversive en affrontant ouvertement l'opposition et en cherchant sinon à renverser, du moins à transformer l'ordre établi pour maintenir leur activité et rester en vie.

3.2.2. Evénement marquant : la garde à vue et le procès

La situation s'envenime à partir du 18 janvier 2016, lorsque les fondateurs sont arrêtés par les forces de l'ordre et placés en garde à vue. Cette arrestation se déroule quelques jours avant une manifestation nationale planifiée par les taxis contre les VTC, dont le but est notamment de dénoncer le fonctionnement de Heetch malgré l'arrêté d'interdiction pris en juin 2015. Dans ce contexte, Mathieu Jacob déplore la réaction du gouvernement, certaines décisions semblant selon lui « prises dans la seule optique de calmer les taxis ». Le lendemain de cette journée de garde à vue, les fondateurs sont déférés devant le procureur de la République de Paris. Ce dernier leur signifie une convocation devant le tribunal correctionnel de Paris le 22 juin 2016 en vue d'être jugés pour plusieurs chefs d'accusation de délits, dont « organisation illicite de mise en relation », « complicité d'exercice illégal de l'activité d'exploitant de taxi » et « pratique commerciale trompeuse ». L'arrestation et la poursuite en justice des fondateurs de Heetch marque le début d'une deuxième crise profonde pour la start-

up. À partir de cet instant, les dirigeants risquent deux ans de prison et 300.000 euros d'amende.

3.2.3. La tentative de subversion des institutions

Plutôt que de stopper leur activité en attendant le jour du procès, les entrepreneurs poursuivent le développement de l'entreprise et renforcent leur activisme. En premier lieu, cet activisme se traduit par une série d'actions médiatiques, afin de faire connaître Heetch au grand public et d'expliquer l'intérêt du service. Le jour même de sa garde à vue, Teddy Pellerin publie sur son blog Medium deux nouveaux articles afin de partager les propositions de son équipe pour « sortir de la crise » et expliquer l'intérêt du « ride-sharing ». À ce stade, l'impératif des entrepreneurs est de gagner en notoriété dans l'opinion publique, d'améliorer leur réputation, de parvenir à rassembler autour de leur projet et, ainsi, de faire valoir leur légitimité. Pour ce faire, les entrepreneurs élargissent leur dispositif de communication à mesure que l'échéance de leur procès s'approche, en donnant par exemple des conférences de presse.

Les entrepreneurs s'associent aussi avec l'agence de communication Buzzman pour lancer leur première campagne publicitaire digitale. Le 22 mai 2016 – soit un mois avant la date initiale de leur procès –, Heetch dévoile en avant-première une vidéo intitulée « LA JEUNESSE SOUTIENT HEETCH » devant 2.000 personnes rassemblées au Carreau du Temple à Paris ; cette vidéo détourne des images d'archives de personnalités politiques célèbres dans leur jeunesse – dont François Hollande, le président de la République française de l'époque – qui prennent la défense de Heetch. La mise en scène se conclut par la formule « S'ils étaient encore jeunes, ils se battraient pour Heetch », dénonçant par ici la réaction hostile du gouvernement face à l'innovation portée par les entrepreneurs. Le discours diffusé dans la vidéo s'apparente à la satire[6], dans la mesure où il vise à se moquer ironiquement de la classe politique. En quelques jours, le spot est massivement relayé sur Internet et visionné plusieurs millions de fois, suscitant ainsi de nombreuses réactions dans les médias.

> « "Nous les jeunes, nous allons être amenés à combattre. Nous devons nous battre pour la jeunesse française. Heetch, c'est un moyen et un service qui permet à des jeunes qui veulent rentrer à des heures tard de la nuit… Heetch, c'est la liberté pour des jeunes qui n'ont

[6] La satire peut se définir comme un « écrit dans lequel l'auteur fait ouvertement la critique d'une époque, d'une politique, d'une morale ou attaque certains personnages en s'en moquant ».

pas les moyens et le plus souvent de ressources et de p'tits sous, de gros sous… Pour un jeune de mon âge, c'est un grand progrès. Et la question qu'on peut se poser, qu'est la question que tout le monde se pose, pourquoi le gouvernement nous impose ce choix de mourir en respectant les règles, ou bafouer les règles et continuer à vivre ?" S'ils étaient encore jeunes, ils se battraient pour Heetch. Le procès de Heetch s'ouvrira le 22 juin prochain. #TouchePasAMonHeetch »

[Propos diffusés dans la vidéo]

Finalement, la situation fait apparaître plus distinctement les dimensions contextuelles de la subversion. Les entrepreneurs accentuent leur activisme pour sauver leur projet, et ce malgré la condamnation d'UberPop le 08 juin 2016[7]. Ils luttent contre un système (incarné par l'État, les taxis dont G7, ainsi qu'Uber) en tentant de gagner en légitimité auprès de la masse, c'est-à-dire de la population (leurs utilisateurs et le grand public). Pour y parvenir, ils invitent leur communauté à les soutenir en utilisant des techniques économes (mobilisation sur les réseaux sociaux, utilisation du détournement…). Enfin, l'activisme des entrepreneurs débouchent sur des scandales. En d'autres termes, en se voyant confrontés aux attaques des acteurs établis et dominant les institutions, les entrepreneurs décident de résister en adoptant une démarche subversive.

3.2.4. Evénement marquant : le report du procès

Le 18 juin 2016, le collectif Taxis de France diffuse un message sur Internet appelant les chauffeurs de taxi à se constituer « partie civile » à titre individuel contre Heetch le jour de son procès, en vue de prendre part à l'audience et de réclamer des dommages-intérêts. Le jour du procès (22 juin 2016), les avocats des syndicats de taxis UNIT (la fédération professionnelle des taxis), CGT Taxis et UNT (Union nationale des taxis) sont réunis sur les bancs. Rapidement, des centaines de chauffeurs de taxi se présentèrent au tribunal, ce dernier devant alors les enregistrer un par un pour étudier leurs préjudices et leurs demandes. L'affluence des chauffeurs est si massive que le tribunal ne peut gérer cette situation en une seule matinée ; la présidente du tribunal décide de reporter l'audience au 08 et 09 décembre 2016.

[7] UberPop condamné à 800.000 euros d'amende, dont la moitié avec sursis.

3.2.5. Le renforcement de l'activisme

Bénéficiant d'un report de 6 mois de leur jugement, les entrepreneurs poursuivent leur activité malgré les pressions des chauffeurs des taxis, et renforcent leur activisme jusqu'à la seconde date du procès. Le 29 novembre 2016, Heetch poste une nouvelle vidéo dans le cadre de sa campagne publicitaire avec Buzzman. Intitulée « La voix des jeunes », cette vidéo met en avant des tweets postés par des membres de la communauté de Heetch interpelant la classe politique et faisant valoir l'utilité du service. Cette fois-ci, la start-up souhaite faire entendre la voix de ses utilisateurs et mettre l'accent sur la banlieue. De plus, le 1er décembre 2016, les entrepreneurs s'expriment dans le cadre d'un point presse afin de préciser leur angle de défense devant la justice. Teddy Pellerin assuma vouloir défendre jusqu'au bout son service, ce dernier étant selon-lui « socialement utile » et portant « des valeurs positives » d'entraide entre noctambules. En outre, les entrepreneurs voient leur procès comme une opportunité de développer un cadre pour l'économie collaborative.

Le 08 décembre 2016, les fondateurs de Heetch se retrouvent à nouveau au tribunal face à 15 avocats et près de 1.500 parties civiles (essentiellement des chauffeurs de taxi) réclamant jusqu'à 1,5 million d'euros d'indemnisation. À l'issue du procès, la procureure requière une amende de 300.000 euros pour Heetch, ainsi que 10.000 euros d'amende et l'interdiction de diriger toute société pendant deux ans pour ses fondateurs. Face à ces lourdes réquisitions, les entrepreneurs décident de poursuivre l'activité de Heetch dans l'attente des conclusions de leur jugement (ce que déplorent notamment les juges).

3.2.6. Evénement marquant : la condamnation

Le 02 mars 2017, le tribunal rend son jugement final. Les juges estimèrent que les agissements des entrepreneurs contribuaient « à la précarisation et au développement d'un sentiment d'angoisse des taxis » et qu'ils connaissaient « le caractère hors cadre de leur entreprise » ; les fondateurs se virent aussi reprochés de s'être « délibérément affranchis des principes légaux au nom de la création d'une nouvelle économie ». Dans ce cadre, Heetch fut condamnée (pour « complicité d'exercice illégal de la profession de taxi, de pratique commerciale trompeuse et d'organisation illégale d'un système de mise en relation de clients avec des chauffeurs non-professionnels ») à payer une amende de 200.000 euros, dont 150.000 euros avec sursis ; ses dirigeants écopèrent quant à eux d'une amende de 10.000 euros, dont la moitié avec sursis. La société et ses fondateurs ont été parallèlement condamnés à verser 441.00 euros en réparation au pour préjudice moral causé aux 1.460 parties civiles

(essentiellement des chauffeurs de taxi), auxquels s'ajoutèrent environ 91.000 euros de frais de justice.

3.3. LA TEMPERANCE (MARS 2017 – AUJOURD'HUI)

3.3.1. L'organisation d'une mobilisation virtuelle

Dès la fin de l'audience et à la suite de leur condamnation, les entrepreneurs annoncent la « suspension provisoire » de leur application en France. Cependant, Teddy Pellerin déclare la poursuite de la start-up : « Ce n'est pas la fin de Heetch, nous offrons notre service dans quatre autres pays et nous conservons nos cinquante employés ». Les entrepreneurs veulent rassurer leur communauté en expliquant comment ils peuvent prendre le temps de s'aligner sur la législation française (tout en poursuivant l'activité dans les autres pays). Peu de temps après l'annonce du verdict, la start-up publie une vidéo sur les réseaux sociaux montrant son équipe rassemblée au complet, dans laquelle Teddy Pellerin annonce son intention de faire appel de la décision[8].

> « Bonjour ! Aujourd'hui la justice a condamné Heetch, mais notre histoire est loin d'être finie. On va bien entendu faire appel. Mais au-delà du cas de Heetch, cela pose une vraie question de société : on a gagné en mobilité, en sécurité, en liberté, et ce sans concurrencer qui que ce soit. On pense que la mission des politiques est d'améliorer la vie des Français. Il est vraiment temps de le leur rappeler. On a besoin de vous, et on vous donne tous rendez-vous samedi midi pour lancer une grande mobilisation sur generationheech.com »
>
> (Teddy Pellerin, appel à la mobilisation du 2 mars 2017).

Les entrepreneurs mettent aussi en service le site internet « generationheetch.com » et appellent leur communauté à se mobiliser le 04 mars 2017, lors d'une manifestation virtuelle organisée par Heetch (en collaboration avec Manifestory). Une fois inscrit, le manifestant a la possibilité de choisir un avatar et de poster des messages ; certains posts sont alors diffusés sur des écrans placés sur des véhicules circulant dans les rues de Paris. Cette manifestation, qui a eu lieu de midi à minuit et a été retransmise sur Facebook Live, aura rassemblé près de

[8] Si les entrepreneurs ont à de multiples reprises affirmé leur intention de faire appel, ces derniers semblent finalement s'être ravisés en expliquant vouloir d'abord « lire le jugement » et étudier la législation avec leurs avocats. Le choix éventuel de faire appel n'a cependant toujours pas été pris à ce jour.

200.000 participants. Avec cette manifestation numérique, à la jonction du cyber-militantisme et de l'activisme physique *in real life*, les entrepreneurs ont souhaité faire du bruit sans utiliser une manière brutale ou violente. Cette initiative entrepreneuriale relève du « slacktivisme »[9] et illustre la tendance de plus en plus forte des mobilisations numériques dans le but de peser sur les décisions de société.

3.3.2. Le pivot vers le secteur professionnel

Après avoir suspendu leur service pendant deux semaines, les entrepreneurs décident de relancer l'activité en l'adaptant au cadre réglementaire. Ils relancent l'application le 15 mars 2017 en France en proposant un nouveau service de transport appelé « Le Pro ». Contrairement au service initial, les entrepreneurs décident de faire appel à des chauffeurs professionnels pour développer cette offre dans plusieurs grandes villes : « On préfère simplement prendre un peu de temps, histoire de faire les choses bien. Ce serait bête de rouvrir la plateforme pour se refaire juger illégal 1 semaine après… » (publication Facebook Heetch). Initialement active de 20 heures à 6 heures du matin, l'offre utilisant désormais des voitures de transport avec chauffeur (VTC) devient ouverte la journée (24h/24) à partir de septembre 2017.

3.3.3. Un nouvel essai avec des conducteurs particuliers

Si les entrepreneurs ont décidé de stopper leur activité initiale et de lancer une « version légale », ils tentent de relancer un service entre particuliers, appelé « La Base », deux mois après la réouverture de Heetch. Ce nouveau service est présenté comme du « covoiturage » de courte distance, l'idée étant d'adapter le service initial de Heetch au contexte réglementaire afin de le rendre « conforme à la décision du tribunal ». Comme l'atteste Teddy Pellerin, ce service constitue un « retour aux fondamentaux de Heetch : partager un voyage et un moment de convivialité ». Avec cette offre, les entrepreneurs tentent de « trouver le meilleur compromis » entre la satisfaction des besoins de mobilité des jeunes et la conformité à la décision de justice, même si cette solution n'est pas, selon eux, la meilleure pour leurs utilisateurs. Teddy Pellerin ajoute cependant avoir « bon espoir que cette offre ne soit que temporaire », en souhaitant « vivement que l'encadrement de l'économie

[9] Le slacktivisme (littéralement « activisme paresseux »), mot-valise formé par la fusion du terme anglais slacker (« fainéant ») et du mot « activisme », est une forme de militantisme sur Internet qui s'est développé dans les années 2000 avec l'avènement des réseaux sociaux et qui consiste à cliquer pour participer à un mouvement collectif virtuel sans s'engager plus activement et concrètement.

collaborative, et plus particulièrement celui de la mobilité partagée, se clarifie, permettant enfin le déploiement d'initiatives privées répondant à des besoins d'utilité publique ».

Les nouveaux services de Heetch trouvent rapidement leurs utilisateurs et enregistrent plusieurs conducteurs en quelques mois, mais certains utilisateurs sont désorientés par ce changement (par exemple, le seul service « La Base » avec les particuliers ne peut répondre à toute la demande). Cependant, face à de nouveaux avertissements de la police via la mise en garde à vue de plusieurs chauffeurs, et redoutant l'ouverture d'une nouvelle enquête par le parquet, les entrepreneurs décident finalement de fermer le service « La Base » en France le 20 novembre 2017 (soit 6 mois après son lancement) et de limiter leur activité à une offre unique avec des chauffeurs professionnels. Les entrepreneurs déplorent l'absence de réponse claire des pouvoirs publics quant à la conformité de ce service. Dans un communiqué accompagnant cette décision, les entrepreneurs expriment leur désarroi à la communauté : « Le hic, c'est qu'on a beau solliciter le Président de la République, et toute la clique étatique, pour comprendre ce qui ne va pas avec cette offre, personne ne sait ou ne veut se mouiller ».

3.3.4. La poursuite d'un activisme en conformité

Malgré leur condamnation, les entrepreneurs poursuivent depuis lors leur activisme de façon plus tempérée, tout en se conformant aux institutions. Bien que se positionnant désormais comme une offre professionnelle, Heetch souhaite néanmoins préserver ses valeurs initiales en s'efforçant de proposer des solutions aux jeunes. Cette stratégie se traduit par une évolution de son identité visuelle et de stratégie de communication. L'objectif est de poursuivre l'activité au sein du secteur formel tout en conservant l'ADN « nuit » et l'« ambiance Heetch » (comme, entre autres, la familiarisation et la possibilité pour le passager de se mettre à l'avant). Les entrepreneurs poursuivent également leur activisme par des actions « coup de communication » et souhaite se différencier des autres acteurs du secteur du VTC en proposant une « mobilité plus humaine, conviviale et accessible ».

Qui plus est, les entrepreneurs veulent « lancer un débat sur l'économie du partage » et en appelle aux politiques, tout en affirmant vouloir « dialoguer » avec les taxis. Heetch sollicite les pouvoirs publics « pour faire reconnaître son modèle d'origine et obtenir un cadre légal pour opérer ». Si les entrepreneurs n'ont pas obtenu gain de cause lors de leur procès, ils restent convaincus de l'injustice qu'ils ont subie lorsqu'ils ont été contraints de fermer le dossier. À ce titre, ils n'ont pas manqué de faire à nouveau appel au monde politique, en publiant sur Internet une lettre ouverte au Président de la République : « Malheureusement,

face à la fronde des taxis revendiquant une clientèle jeune qu'ils refusent bien souvent de transporter la nuit, la justice a tranché : Heetch est un « méchant » et les jeunes qui l'ont créé font honte à la France » (Teddy Pellerin). Se référant à une question de « survie », Heetch a également appelé les candidats à la présidentielle de 2018 à prendre position pour « définir un cadre clair et non soumis à interprétation ». En clair, les entrepreneurs de Heetch n'ont pas l'intention de baisser les bras. « Aujourd'hui, nous devons mener un combat pour faire évoluer la législation », dit Teddy Pellerin, qui veut « faire évoluer le secteur de la mobilité partagée ».

4. DISCUSSION

4.1. UN MODELE DYNAMIQUE DE LA LEGITIMATION PIRATE

L'étude de cas Heetch nous permet de préciser comment une activité entrepreneuriale pirate apparaît, se développe, puis s'efface ou tout du moins se tempère à la suite d'un processus conflictuel avec les institutions formelles. Pour éclairer cette dynamique processuelle, nous proposons un modèle dynamique de légitimation pirate, et identifions trois phases structurantes dans l'actualisation progressive de la légitimité des entrepreneurs pirates.

4.1.1. Pragmatisme clandestin

Dans une première phase, les entrepreneurs développent une activité à la marge des institutions formelles. Cette démarche leur permet de construire une légitimité informelle auprès de leurs audiences directes (utilisateurs, financeurs, accompagnateurs). À ce stade, les entrepreneurs ne sont pas (ou que peu) perçus par l'institution formelle (secteur professionnel et État) ; ils agissent « sous-le-radar » de l'institution formelle. Autrement dit, leur sphère de légitimation se limite à un niveau local et informel, dans un espace parallèle à l'institution formelle. En ce sens, les entrepreneurs développent une « organisation pirate » (Durand et Vergne, 2010). Leur stratégie de légitimation est pragmatiste : leur légitimité se construit directement sur le terrain à travers le bouche-à-oreille des utilisateurs, et via des partenariats avec les parties prenantes directes du projet (associations étudiantes, boîtes de nuit). En outre, les entrepreneurs n'interviennent pas dans les médias, et ne participent pas au conflit opposant les taxis et les nouveaux acteurs du transport (VTC, UberPop) ; ils restent dans l'ombre. C'est pourquoi nous proposons de qualifier cette phase de **pragmatisme clandestin**.

4.1.2. Activisme subversif

Dans une deuxième phase, les entrepreneurs développent leur activité en conflit ouvert avec les institutions formelles. Les entrepreneurs actionnent la légitimité acquise auprès de leurs audiences directes pour faire valoir une légitimité à un niveau plus large. Cette démarche leur permet de conforter leur légitimité auprès de leurs audiences directes, tout en l'élargissant à de nouvelles audiences (médias, grand public, décideurs politiques). En même temps, l'activité des entrepreneurs est perçue comme illégitime et illégale du point de vue du système dominant le territoire institutionnel normalisé. Ce système est principalement composé de deux groupes : le secteur professionnel (taxis, VTC) et l'État (régulateur, gouvernement, justice). La stratégie de légitimation des entrepreneurs est activiste : ces derniers contestent le système établi. Lors de cette phase, on retrouve les quatre dimensions contextuelles idéal-typiques de la subversion (Bureau, 2013), à savoir : un triptyque d'acteurs (activiste, masse, système) ; une intention subversive ; l'usage de techniques économes ; des scandales sources de clivage. En ce sens, les entrepreneurs s'apparentent à des « activistes subversifs » (Bureau, 2013). C'est pourquoi nous proposons de qualifier cette phase d'**activisme subversif**.

4.1.3. Radicalisme tempéré

Dans une troisième phase, les entrepreneurs développent leur activité à l'intérieur du territoire normalisé, en accord avec les institutions formelles. Ils se conforment à la décision de justice et adaptent leur activité en conséquence, en lançant une offre professionnelle (VTC). Cette démarche leur permet de maintenir une légitimité auprès de leurs audiences directes (utilisateurs, financeurs), tout en construisant une légitimité auprès des institutions formelles (secteur professionnel et État). En outre, les entrepreneurs interviennent dans les médias de façon occasionnelle. Ce faisant, les entrepreneurs parviennent à développer leur légitimité et leur légalité sur le territoire normalisé. Cependant, les entrepreneurs affirment aussi tenter de faire évoluer les codes du secteur professionnel, et essayent de changer le système de l'intérieur. Ils tentent de relancer une offre entre particuliers, mais décident finalement de la suspendre face au risque d'une nouvelle poursuite en justice. Leur stratégie de légitimation conserve donc une forme d'activisme mais d'ampleur modérée, afin d'éviter de susciter une nouvelle polémique. En ce sens, les entrepreneurs s'apparentent à des « radicaux tempérés » (Meyerson, 2001, 2003, 2004 ; Meyerson et Scully, 1995). C'est pourquoi nous proposons de qualifier cette phase de **radicalisme tempéré**.

4.2. LA SUBVERSION COMME LEVIER DE LEGITIMATION

Si la subversion et la légitimation sont souvent présentées dans la littérature comme antagoniste, l'étude du cas Heetch nous amène à nuancer et à relativiser cette opposition. En effet, la trajectoire des entrepreneurs de Heetch suggère que la subversion peut être envisagée comme un levier de légitimation d'une activité pirate. Les entrepreneurs ont utilisé des pratiques subversives comme un moyen de construire leur légitimité, pour tenter de faire évoluer le système et de l'ouvrir à des pratiques à la marge. L'enjeu pour eux était de construire une nouvelle légitimité pour ces activités considérées comme déviantes par le système établi.

La trajectoire de Heetch montre que cette subversion n'était qu'une étape intermédiaire, comme un levier pour actualiser la construction de la légitimité des entrepreneurs par la redéfinition progressive d'un territoire institutionnel. Autrement dit, la subversion apparaît ici comme une étape transitoire dans le cheminement des entrepreneurs pirates, qui se sont par la suite adaptés au territoire normalisé et au système. Notre analyse fait ici écho aux travaux envisageant la démarche entrepreneuriale comme une pratique d'émancipation : « contrairement à la plupart des recherches actuelles sur la légitimation des nouvelles entreprises qui considèrent les institutions existantes comme un don et une ressource à utiliser pour accroître la légitimité, une perspective émancipatoire suggère la nécessité de s'occuper du travail institutionnel qui accompagne les activités entrepreneuriales (Garud et Van De Ven, 1992) et de la constitution de nouvelles institutions autour de nouveaux produits, projets et activités » (Rindova *et al.*, 2009 : 487).

Dans ce cas, la subversion ne s'oppose pas à la légitimation ; bien au contraire, elle y contribue, au moins en partie. Nous levons ainsi l'opposition fréquente entre légitimation et subversion dans la littérature.

4.3. L'EQUILIBRE ENTRE ACTIVISME ET CONFORMISME

La trajectoire des entrepreneurs de Heetch révèle l'émergence, l'affirmation puis la tempérance de leur activisme.

Au premier stade de leur trajectoire pirate (pragmatisme clandestin), les entrepreneurs souhaitent développer une solution pour aider les jeunes à mieux voyager la nuit. L'enjeu pour eux est de « générer de la valeur pour un utilisateur » (Hjorth, 2014 : 101), et plus largement d'apporter une valeur sociale ou sociétale au-delà de la valeur économique du

projet. En ce sens, les entrepreneurs sont déjà animés par une forme d'activisme mais qui demeure en quelque sorte dans un état potentiel de latence, non encore manifeste ni revendiqué auprès des institutions. Le deuxième stade (activisme subversif) se caractérise par un activisme plus affirmé des entrepreneurs. À partir de la publication de l'arrêté préfectoral interdisant les services de type UberPop, les entrepreneurs changent d'attitude. La multiplication de leurs apparitions médiatiques via plusieurs canaux de communication (réseaux sociaux, presse écrite, blogs…) révèle l'intensité et la visibilité croissante de leur activisme. Cet activisme connaîtra son apogée au cours des dernières semaines avant le procès (campagne Buzzman). Lors du troisième stade (radicalisme tempéré), les entrepreneurs agissent avec un activisme tempéré. Ils adaptent leur projet aux institutions en remplaçant l'offre initiale par une offre professionnelle. Ils essayent de relancer un service de pair à pair, mais décident finalement de le fermer face à une nouvelle enquête ouverte par la police. Enfin, si les entrepreneurs ne sont plus en confrontation directe avec le système en place, ils tentent encore de faire évoluer les règles de l'industrie et continuent d'affirmer leur différence via un marketing décalé.

L'activisme des entrepreneurs n'était donc ni formalisé, ni revendiqué ni médiatisé au démarrage du projet. Cet activisme s'est affirmé en réaction à l'action du système dominant les institutions ; il constitue une forme de résistance à la résistance du système. Autrement dit, l'activisme s'est développé au fil du temps, et apparaît ici comme une stratégie plutôt émergente que délibérée (Mintzberg et Waters, 1985). En outre, l'activisme des entrepreneurs n'a pas le même degré d'intensité tout au long du projet. Depuis la condamnation, les entrepreneurs développent une forme de piraterie légitime aux yeux des institutions : ils tentent de « craquer » progressivement les pratiques collectives établies (Ronteau, Lesage et Hmimda, 2012) au sein d'un champ organisationnel (ici le secteur des transports), tout en respectant le cadre imposé par les institutions. En cela, les entrepreneurs recherchent un juste équilibre entre activisme et conformisme. Ces constats nous amènent à concevoir l'activisme comme n'étant pas forcément réfléchi et explicite dès le lancement d'un projet, mais comme pouvant émerger, se clarifier, s'intensifier ou se modérer au cours du processus entrepreneurial. Par là même, et contrairement aux travaux qui ont tendance à appréhender la subversion sans intégrer la dimension émergente du phénomène, nous montrons que l'activisme des entrepreneurs pirates n'est pas stable, mais qu'il se construit et déconstruit dans le temps. En ce sens, cette recherche contribue à clarifier la dynamique entre subversion

et résistance (Bureau et Zander, 2014) en précisant certaines étapes qui peuvent jalonner le parcours des entrepreneurs pirates.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons étudié le processus de légitimation des entrepreneurs pirates, en nous interrogeant sur la place qu'y occupe la subversion. Dans cette perspective, nous avons réalisé une étude de cas longitudinale et rétrospective sur 7 ans (2013-2019), à partir de données secondaires. Plus précisément, nous avons proposé d'étudier le cas des entrepreneurs de Heetch, une start-up française récente dont l'activité est proche de celle d'Uber, mais qui contrairement à cette dernière n'a encore jamais été étudiée en profondeur. Ce faisant, à l'instar notamment de Diridollou *et al.* (2016), nous avons exploré un contexte particulier, celui du transport urbain de passagers, en analysant le processus de légitimation d'acteurs portant dans ce secteur une innovation qui se situe aux marges de la légalité. Nous avons alors montré que la trajectoire de légitimation des entrepreneurs pirates de Heetch les a conduits sur le chemin de la subversion des institutions. Ce faisant, cette analyse nous a permis d'apporter trois principaux résultats en vue d'enrichir la littérature. D'abord, nous avons proposé un modèle dynamique de la légitimation pirate, comportant trois phases structurantes dans le développement de la légitimité et de la légalité des entrepreneurs pirates (i.e. pragmatisme clandestin, activisme subversif, radicalisme tempéré). Ensuite, nous avons expliqué dans quelle mesure la subversion peut être envisagée comme une stratégie émergente de légitimation des entrepreneurs pirates. Enfin, nous avons mis en évidence l'évolution de la posture des entrepreneurs pirates à l'égard des institutions afin de tendre vers un équilibre entre activisme et conformisme.

Cette recherche présente certaines limites qu'il convient d'aborder.

En premier lieu, nous avons travaillé à partir de données secondaires issues pour l'essentiel d'articles de presse ou d'interviews avec les entrepreneurs (disponibles sur internet). Nous avons traité ces données tant pour saisir la dynamique de légitimation des entrepreneurs pirates que pour révéler leur posture, plus ou moins activiste, à l'égard des institutions. Or, il paraît évident que de telles données ne permettent pas un accès direct à l'état d'esprit des entrepreneurs, comme le pourrait un entretien en profondeur avec les entrepreneurs. Si nous avons réalisé un entretien semi-directif centré avec la responsable des relations publiques de Heetch, une telle fonction, dont le but est bien sûr de veiller à la bonne

image de l'entreprise dans les médias et l'opinion publique, n'est pas sans induire de biais, quand bien même l'échange se voudrait détaché de tout enjeu d'influence. Pour autant, l'analyse systématique de nombreuses déclarations des entrepreneurs dans la presse et lors de conférences sur toute la période étudiée compensent, au moins en partie, cette difficulté.

En second lieu, le recours à la méthode de l'étude de cas, qui plus est unique, n'est pas sans poser de problème quant à la validité externe des conclusions auxquelles nous parvenons. Cette validité externe est d'autant plus fragile que le champ étudié, à savoir le secteur de transport urbain de passagers, se caractérise par des spécificités et des contingences propres : structure concurrentielle, pratique institutionnalisée, aspect historique… Nous sommes donc conscients que la portée pour la généralisation scientifique de nos résultats demeure, somme toute, limitée. Néanmoins, notre ambition en recourant à cette étude de cas ne vise pas tant la généralisation que l'exploration d'un modèle processuel de légitimation pirate. Par la suite, ce modèle devra être encore précisé, affiné, testé, documenté et illustré empiriquement, afin d'en confirmer ou d'en infirmer certains traits. À cet égard, il serait intéressant de recourir à une étude de cas multiples ; cette méthode permettrait notamment de faire ressortir les différences et les ressemblances entre plusieurs cas, tout en prolongeant l'étude de la légitimation pirate au-delà des contextes idiosyncratiques (Eisenhardt, 1989).

Ce travail, qui fait écho à des développements récents (p. ex. Cattani *et al.*, 2017), ouvre plusieurs perspectives pour les recherches futures. Les prochaines investigations pourraient s'attacher à l'étude extensive du phénomène de légitimation pirate, en portant le regard sur des types de cas et de contextes non-étudiés jusqu'à présent. Dans ce cadre, il serait intéressant d'étendre les recherches sur divers terrains empiriques, afin de varier les analyses du phénomène. Une autre voie de prolongement pourrait s'attacher à montrer dans quelle mesure les résultats de notre travail peuvent s'étendre (ou non) à l'étude de l'innovation stratégique dans les entreprises et les organisations. Par exemple, il s'agirait d'éclairer le processus de légitimation d'intrapreneurs pirates, portant un projet d'innovation au sein d'une organisation existante. Est-il possible de comparer la trajectoire d'un entrepreneur pirate au sein d'une institution et celle d'un intrapreneur pirate au sein d'une organisation ? Peut-on relever des points communs entre ces deux situations ? Ou ces dernières comportent-elles au contraire des particularités qui les distinguent nettement l'une de l'autre ? Toutes ces questions nous semblent constituer autant de pistes prometteuses à explorer.

Outre les apports destinés aux théoriciens, cette recherche offre des éléments utiles aux praticiens. Les entrepreneurs portant un projet d'innovation peuvent se demander en quoi

leur activité émergente, du fait de son caractère pirate, est susceptible de faire l'objet d'attaque de la part d'un système dominant les institutions. Si une telle attaque se produit, la question qui se pose pour eux est alors de savoir comment réagir afin de faire valoir leur légitimité, notamment dans un contexte de conflit avec les institutions, de scandale médiatique et de clivage dans l'opinion publique. Pour aider à la réflexion, notre recherche permet d'indiquer la trajectoire possible d'une légitimation pirate, sans pour autant se prononcer sur la réussite ou l'échec du projet porté par les entrepreneurs. D'un côté, la subversion tentée par les entrepreneurs pirates semble ne pas avoir abouti à la légitimation escomptée, ces derniers ayant été condamnés à la suite de leur procès. D'un autre côté, les entrepreneurs ont acquis une légitimité auprès de certaines audiences, qui leur permet aujourd'hui de poursuivre une activité en conformité avec les institutions. Quoi qu'il en soit, la rencontre conflictuelle des entrepreneurs pirates avec les institutions leur aura permis de construire du sens sur leur projet.

Références

Aldrich H.E., Fiol C.M. (1994). « Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation », *The Academy of Management Review*, *19*, n° 4, p. 645-670.

Alter N. (2000). *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris.

Alter N. (2010). « Chapitre 3. Les processus créateurs », dans *L'innovation ordinaire*, Quadrige, Presses Universitaires de France, p. 65-88.

Babeau O., Chanlat J.-F. (2011). « Déviance ordinaire, innovation et gestion: L'apport de Norbert Alter », *Revue Française de Gestion*, *37*, n° 210, p. 33–50.

Baumard P., Ibert J. (1999). « Méthodes de Recherche en Management », dans *Quelles approches avec quelles données ?*, Paris : Dunod, p. 81-103.

Becker H.S. (1963). *Outsiders. Studies in the Sociology of Deviance*, London : Free Press of Glencoe.

Bitektine A. (2011). « Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status », *Academy of Management Review*, *36*, n° 1, p. 151-179.

Brenkert G.G. (2009). « Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, *24*, n° 5, p. 448-464.

Brewer M.B. (1991). « The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time », *Personality and Social Psychology Bulletin*, *17*, n° 5, p. 475-482.

Bureau S. (2013). « Entrepreneurship as a subversive activity: How can entrepreneurs destroy in the process of creative destruction? », *M@n@gement*, *16*, n° 3, p. 204-237.

Bureau S. (2014). « Piracy as an avant-gardist deviance: how do entrepreneurial pirates contribute to the wealth or misery of nations? », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *22*, n° 4, p. 426-438.

Bureau S., Zander I. (2014). « Entrepreneurship as an art of subversion », *Scandinavian Journal of Management*, *30*, n° 1, p. 124-133.

Campbell D.T., Fiske D.W. (1959). « Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix », *Psychological Bulletin*, *56*, n° 2, p. 81-105.

Cattani G., Ferriani S., Lanza A. (2017). « Deconstructing the Outsider Puzzle: The Legitimation Journey of Novelty », *Organization Science*, *28*, n° 6, p. 965-992.

Charreire-Petit S., Cusin J. (2013). « Whistleblowing et résilience : Analyse d'une trajectoire individuelle », *M@n@gement, Vol. 16*, n° 2, p. 142-175.

Christensen C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Underlining, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.

Cohen B., Kietzmann J. (2014). « Ride On! Mobility Business Models for the Sharing Economy », *Organization & Environment*, *27*, n° 3, p. 279-296.

Daskalaki M., Hjorth D., Mair J. (2015). « Are Entrepreneurship, Communities, and Social Transformation Related? », *Journal of Management Inquiry*, *24*, n° 4, p. 419-423.

Deephouse D.L. (1996). « Does Isomorphism Legitimate? », *Academy of Management Journal*, *39*, n° 4, p. 1024-1039.

Deephouse D.L., Suchman M. (2008). « Legitimacy in Organizational Institutionalism », dans *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom, p. 49-77.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, *48*, n° 2, p. 147-160.

Diridollou C., Delecolle T., Loussaïef L., Delchet-Cochet K. (2016). « Légitimité des business models disruptifs : le cas Uber », *La Revue des Sciences de Gestion*, *281-282*, n° 5, p. 11-21.

Dumez H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? », *Le libellio d'Aegis*, *8*, n° 3, p. 3–9.

Dumez H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *112*, n° 2, p. 29-42.

Durand R., Vergne J.-P. (2010). *L'organisation pirate: essai sur l'évolution du capitalisme*, Le Bord de l'eau.

Durand R., Vergne J.-P. (2012). « No territory, no profit: The pirate organization and capitalism in the making », *M@n@gement*, *15*, n° 3, p. 265-272.

Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, *14*, n° 4, p. 532-550.

Foucault M. (2005). « Of Other Spaces: Utopias and Heterotopias », dans *Rethinking Architecture: A Reader in Cultural Theory*, Taylor & Francis e-Library, London and New York.

Garud R., Van De Ven A.H. (1992). « An empirical evaluation of the internal corporate venturing process », *Strategic Management Journal*, *13*, n° S1, p. 93-109.

Granovetter M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, *91*, n° 3, p. 481-510.

Hargadon A.B., Douglas Y. (2001). « When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light », *Administrative Science Quarterly*, *46*, n° 3, p. 476-501.

Hjorth D. (2004). « Creating space for play/invention – concepts of space and organizational entrepreneurship », *Entrepreneurship & Regional Development*, *16*, n° 5, p. 413-432.

Hjorth D. (2005). « Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play) », *Journal of Management Inquiry*, *14*, n° 4, p. 386-398.

Hjorth D. (2014). « Entrepreneuring as Organisation-Creation », dans *Handbook of Research on Entrepreneurship and Creativity*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, p. 97-121.

Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université (Perspectives Marketing).

Hlady Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2015). « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, *14*, n° 1, p. 15-40.

Jick T.D. (1979). « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, *24*, n° 4, p. 602-611.

Knoke D. (1985). « The political economies of associations », dans *Research in political sociology*, CT: JAI Press, Greenwich, p. 211-242.

Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, p. 4-17.

Langley A. (1999). « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, *24*, n° 4, p. 691-710.

Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). « Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, *22*, n° 6-7, p. 545-564.

Meyer J.W., Rowan B. (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, *83*, n° 2, p. 340-363.

Meyerson D. (2001). *Tempered radicals: how people use difference to inspire change at work*, Harvard Business School Press, Boston.

Meyerson D. (2003). *Tempered radicals: how everyday leaders inspire change at work*, Harvard Business School, Boston, Mass.

Meyerson D. (2004). « the Tempered RADICALs », *Stanford Social Innovation Review*, *2*, n° 2, p. 14-22.

Meyerson D.E., Scully M.A. (1995). « Crossroads Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change », *Organization Science*, *6*, n° 5, p. 585-600.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, 2ème Édition, De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Mintzberg H., Waters J.A. (1985). « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, *6*, n° 3, p. 257-272.

Mohr L.B. (1982). *Explaining organizational behavior*, Jossey-Bass.

Moody G. (2002). *Rebel Code: Linux and the Open Source Revolution*, Reprint, Basic Books, Cambridge, Mass.

North D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Palmås K., Schwarz J.A., Larsson S. (2014). « The liability of politicalness: legitimacy and legality in piracy-proximate entrepreneurship », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *22*, n° 4, p. 408-425.

Pettigrew A.M. (1992). « The character and significance of strategy process research », *Strategic Management Journal*, *13*, n° S2, p. 5-16.

Rao H., Giorgi S. (2006). « Code Breaking: How Entrepreneurs Exploit Cultural Logics to Generate Institutional Change », *Research in Organizational Behavior*, *27*, p. 269-304.

Rindova V., Barry D., Ketchen D.J. (2009). « Entrepreneuring as Emancipation », *Academy of Management Review*, *34*, n° 3, p. 477-491.

Romelaer P. (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », dans *Management des ressources humaines*, (Méthodes & Recherches), p. 101-137.

Ronteau S., Lesage X., Hmimda N. (2012). « Changement entrepreneurial et pouvoir agentiel de l'entrepreneur », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, *3*, n° 3, p. 42-56.

Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers.

Scott W.R. (1995). *Institutions and Organizations*, SAGE Publications.

Smilor R.W. (1997). « Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity », *Journal of Business Venturing*, *12*, n° 5, p. 341-346.

Spicer A., Alvesson M., Kärreman D. (2009). « Critical performativity: The unfinished business of critical management studies », *Human Relations*, *62*, n° 4, p. 537-560.

Stake R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*, SAGE.

Suchman M.C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, *20*, n° 3, p. 571-610.

Suddaby R., Bitektine A., Haack P. (2017). « Legitimacy », *Academy of Management Annals*, *11*, n° 1, p. 451-478.

Thuderoz C. (2010). « III. Histoire d'entreprises », dans *Sociologie des entreprises*, 3e édition, La Découverte, Paris, p. 46-66.

Van De Ven A.H. (1992). « Suggestions for studying strategy process: A research note », *Strategic Management Journal*, *13*, n° S1, p. 169-188.

Vérin H. ([1982] 2011). *Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée*, Classiques Garnier, Paris.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris (Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing).

Webb J.W., Tihanyi L., Ireland R.D., Sirmon D.G. (2009). « You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy », *Academy of Management Review*, *34*, n° 3, p. 492-510.

Yin R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.