

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Josserand, *CMOS, University of Technology, Sydney (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EMLYON Business School (editor)*

Laure Cabantous, *Cass Business School (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Olivier Germain, *Université du Québec à Montréal (editor, book reviews)*

Karim Mignonac, *Université de Toulouse 1 (editor)*

Philippe Monin, *EMLYON Business School (editor)*

Tyrone Pitsis, *University of Newcastle (editor)*

José Pla-Barber, *Universidad de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Walid Shibbib, *Université de Genève (managing editor)*

Alexander Bell, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

## ■ Sylvain BUREAU 2013 L'entrepreneuriat comme activité subversive : comment détruire dans le processus de destruction créatrice ? *M@n@gement, 16(3), 204-237.*

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2013 M@n@gement and the author(s).

# **L'entrepreneuriat comme activité subversive : comment détruire dans le processus de destruction créatrice ?**

---

SYLVAIN BUREAU

ESCP Europe & Ecole polytechnique, PREG-  
CRG  
sbureau@escpeurope.eu

## **Résumé**

Cet article propose de renverser la perspective habituellement retenue : au lieu de se demander comment les entrepreneurs réussissent à créer, nous nous demanderons comment ils détruisent. En retenant une approche abductive, nous avançons la conjecture selon laquelle certains entrepreneurs, pour créer des innovations de rupture, développent des activités subversives pour détruire des règles et des valeurs qui limitent l'essor de leur projet. Nous définissons la subversion par quatre dimensions contextuelles : un triptyque d'acteurs interdépendants (les activistes, le système et la masse), une intention des activistes de détruire le système, une activité mobilisant des techniques économes et l'apparition de scandales source de clivages. A partir de deux études de cas emblématiques de l'entrepreneuriat américain, Hustler et PayPal, nous voyons comment les visées destructrices de l'entrepreneur ont un rôle structurant dans l'exploration entrepreneuriale. Loin de défendre une vision romanesque de l'entrepreneur, nous montrons que cette destruction, composante incontournable de la création, peut se gérer et s'instrumentaliser à l'aide de techniques subversives.

**Mots clefs:** entrepreneuriat, destruction créatrice, subversion, innovation de rupture

## INTRODUCTION

*« 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).

La notion de destruction créatrice, selon laquelle les entrepreneurs créent des innovations qui détruisent l'offre traditionnelle en la rendant obsolète (Schumpeter, [1942], 1994), est une référence incontournable dans le champ de l'entrepreneuriat (Bruyat & Julien, 2001). Selon Schumpeter, le problème n'est pas tant d'établir comment le capitalisme gère les structures existantes mais « comment il crée, puis détruit ces structures » (Schumpeter, [1942], 1994 : 118). Pourtant, alors que l'oxymore est cité dans nombre de travaux (Chiles, & al., 2007), les chercheurs s'intéressent assez peu à la destruction (Diamond, 2007 ; McGrath & Desai, 2010). 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.

Dans cet article, nous examinons comment les entrepreneurs réussissent à détruire. Nous ne nous situons pas au niveau macro-économique propre à l'approche Schumpetérienne, mais au niveau des activités développées par l'entreprise émergente. En reprenant le cadre proposé par le courant institutionnaliste qui appréhende cette tension entre création et destruction (Hargadon & Douglas, 2001), nous formulons la conjecture selon laquelle certains entrepreneurs, pour créer des innovations de rupture, développent des activités subversives qui permettent de détruire des règles et des valeurs qui limitent l'essor de leur projet. Si certains auteurs ont pointé cette composante subversive du processus de destruction créatrice (Bonnafous-Boucher, & al., 2011 ; Hjorth, 2003 ; Smilor, 1997), celle-ci n'a jamais été étudiée en détail et c'est le projet de cet article.

En première approche, la subversion peut se définir comme un comportement, une attitude, ou une activité qui détruit l'ordre établi. Le mot subversion, fortement connoté historiquement, est très peu utilisé en sciences de gestion. Le terme appelle plus l'imaginaire révolutionnaire ou artistique que gestionnaire. En proposant de penser l'entrepreneuriat comme activité potentiellement subversive, nous modifions notre conception de la dynamique entrepreneuriale et abordons sous un angle nouveau l'idéologie qui sous-tend le discours actuel (Ogbor, 2000 : 619). Ainsi, n'est-il pas surprenant de voir des Etats, de grandes entreprises ou des organisations internationales soutenir toujours plus les entrepreneurs, qui seraient essentiels au développement d'un pays (Armstrong, 2005 ; Perren & Jennings, 2005), alors même que ces entrepreneurs, s'ils réussissent, détruisent certaines règles et valeurs traditionnelles, et par là même déstabilisent ces institutions dominantes ? Google ou Facebook sont deux exemples d'activités entrepreneuriales qui dès leur début ont remis en question des principes fondateurs de nos sociétés comme le droit au respect à la vie privée. Parmi les cas célèbres, on peut aussi citer le mouvement du logiciel libre dont le chef de file, Richard Stallman, agit depuis le début des années 80 pour rendre libre l'accès au code source des logiciels (DiBona & Ockman, 1999). L'idée principale tient dans ces quelques mots du Manifeste

rédigé en 1985 par Stallman : « les modifications propriétaires ne seront pas autorisées » (<http://www.gnu.org/gnu/manifesto.html>). Ce faisant, ce projet remet en cause la façon dont on utilise un des principes centraux du capitalisme : le droit de propriété intellectuelle régulé par les Etats (Rao, Borg, & Klein, 2008).

Cet article présente une recherche exploratoire qui vise à mieux comprendre comment ce type d'activités entrepreneuriales détruit des règles et des valeurs établies. En premier lieu, nous revenons sur le sens et l'usage de l'expression de destruction créatrice dans le champ de l'entrepreneuriat, et sur les relations entre destruction créatrice et subversion. Nous définissons ensuite la subversion comme forme idéal-typique, c'est-à-dire une construction intellectuelle qui permet d'accentuer délibérément certains traits de l'objet considéré pour mieux appréhender la complexité de phénomènes empiriques. Nous illustrons cet idéal-type avec le cas d'un mouvement artistique et politique éminemment subversif : l'Internationale Situationniste (Russell, 1982 ; Suleiman, 1990). Enfin, nous décrivons deux dynamiques entrepreneuriales subversives issues de deux univers empiriques distincts : Hustler, une entreprise créée à la fin des années 60 aux Etats-Unis dans l'industrie pornographique qui est très vite devenue le leader incontesté du secteur ; et PayPal, une solution de paiement en ligne développée à la fin des années 90 qui reste une référence majeure dans ce domaine. Dans le premier cas, l'activité entrepreneuriale développée a contribué à détruire la morale puritaine et toute forme de « censure bourgeoise » ; dans le deuxième, c'est le monopole d'émission des monnaies par les Etats qui fut remis en question.

A partir de ces deux cas emblématiques, nous montrons comment les entrepreneurs ne doivent pas seulement s'intéresser à ce qu'ils veulent créer mais aussi à ce qu'ils veulent détruire afin de clarifier leur trajectoire d'exploration et donner de l'envergure à leur projet. Nous éclairons cette dynamique par le concept de subversion qui permet de préciser le mode opératoire utilisé par certains entrepreneurs pour détruire tout ou partie d'un système en place. Nous détaillons les techniques utilisées pour y parvenir et expliquons en quoi il est possible, dans une certaine mesure, d'apprendre à subvertir.

## **DESTRUCTION CRÉATRICE ET DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE**

### **Retour sur la notion de 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, [1942] 1994 : 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. : 84). Dans cette conception évolutionniste (Elliott,

1980), les entrepreneurs développent des innovations qui rendent obsolète 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, & al., 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 : 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 : 11). Pourtant, si la partie destructive de la destruction créatrice opère toujours (McCraw, 2007 : 257), elle reste relativement peu traitée dans la littérature. La focale se fait essentiellement sur la dimension créative (Diamond, 2006 : 139) et certains auteurs finissent même par demander ce qu'il est advenu de la destruction dans la destruction créatrice (McGrath & Desai, 2010 : 647).

### **La destruction dans la destruction créatrice**

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

Les effets destructeurs de la destruction créatrice sur la croissance ou l'emploi sont régulièrement analysés (Andersen & 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.

Une autre perspective aborde la destruction sous un angle plus institutionnel. 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 formuler autrement, l'identité des objets (Le Masson, & al., 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).

### La subversion comme catalyseur de la destruction créatrice

« *Je suis un être subversif à tous les moments.* » (Salvador Dalí).

Que l'on retienne l'approche par les compétences ou le courant institutionnel, l'entrepreneur se doit de changer et violer certaines règles du jeu de l'industrie (Brenkert, 2009 ; Burgelman & Grove, 2007 : 315 ; Zhang & Arvey, 2009) car il faut qu'il perturbe le statu quo (Chell, & al., 1991 : 22) s'il souhaite faire émerger ses innovations (Dyer & al., 2011). Pour y parvenir, l'entrepreneur doit être prêt à dépasser ses inhibitions et sa peur d'être qualifié d'iconoclaste (Goss, 2005 : 206). Il doit pouvoir assumer un rôle de déviant (Danns, 2008) voire de rebelle (Fayolle, 2004, p. 447 ; Hagen, 1960 ; Moody, 2001). Dans certains cas, il peut même se retrouver totalement marginalisé par la société et être poussé à construire des organisations pirates (Durand & Vergne, 2010) comme l'illustre le cas du mouvement du logiciel libre (op. cit.). Pour que le processus de destruction créatrice opère, il faut donc que l'entrepreneur – ou plutôt son activité et/ou son organisation – remette en cause, déstabilise et décrédibilise l'ordre social pour permettre l'émergence d'une nouvelle normalité (Hjorth, 2005). Autrement dit et en un mot, il faut subvertir.

Cette composante fondamentalement subversive de la destruction créatrice a déjà été soulignée<sup>1</sup> (Bonnafous-Boucher et al., 2011 : 34 ; Bonoma, 1986 ; Hjorth, 2003) et Smilor (1997 : 341) va même jusqu'à définir l'entrepreneuriat comme une activité subversive qui bouleverse le statu quo, perturbe les façons de faire et modifie les comportements habituels. Pourtant, malgré ces propositions, la dimension subversive n'a jamais été étudiée et conceptualisée. Le mot subversion, emprunté du bas latin *subversio*, signifie étymologiquement le renversement, la destruction, au sens propre comme au figuré, de l'ordre établi.<sup>2</sup> En ancien français le subvertisseoir désigne celui qui renverse<sup>3</sup>. Au 20<sup>ème</sup> 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 terme<sup>4</sup>, 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 : 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 : 10) au sens où elle ne

1. "For Schumpeter, the "subversive" character of the entrepreneurial act depends upon the entrepreneur's capacity to break with the existing social order within a market by introducing an invention and producing risk and uncertainty" (Bonnafous-Boucher, M., Cuir, R., & Partouche, M. 2011).

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., & al., 2003).

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.

## **ELÉMENTS DE DÉFINITION DE LA SUBVERSION**

### **Un triptyque: les activistes, le système et la masse**

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'État 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 : 10). Même si les masses sont relativement apathiques, elles doivent être neutralisées pour permettre l'action subversive (Mucchielli, 2010 : 51-53).



## 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 : 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).

## 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 : 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).

### **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 corrompue, 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, & al., 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.

### **Ce que la subversion n'est pas**

Il est utile de préciser ce que la subversion n'est pas pour éviter certains amalgames : elle n'est assimilable ni à la révolution, ni à la délinquance et ni à la perversion.

#### ***Subversion et révolution***

La subversion n'est pas assimilable à la révolution. La volonté de prendre le pouvoir peut être présente mais ce n'est pas toujours le cas. La subversion a un caractère plus « spontané, et le plus souvent ponctuel et parcellaire » par rapport à la révolution (Dufrenne, 1977 : 148). Par ailleurs, la révolution implique généralement une forme de révolte populaire, ce qui n'est pas nécessairement vrai pour la subversion même si les deux sont souvent liées, la subversion pouvant contribuer au soulèvement populaire (les révolutions dans le monde arabe de la fin de l'année 2010 et du début de l'année 2011 en sont de solides illustrations).

#### ***Subversion et délinquance***

La subversion n'est pas assimilable à un acte de fraude. L'évasion fiscale n'est ainsi « pas subversive car elle n'est pas motivée par un désir mais par un intérêt et surtout, elle espère rester ignorée et singulière, elle n'est pas exemplaire : qui triche a besoin que les autres ne trichent pas, faute de quoi la triche est inopérante » (Dufrenne, 1977 : 125). Pour qu'un acte soit subversif, il ne faut pas tant violer une règle que vouloir sa suppression, car cette règle est un attribut du système en place.

#### ***Subversion et perversion***

La subversion peut conduire à des actes qui ne respectent pas les bonnes mœurs mais elle n'est pas assimilable à de la perversion. En effet, la perversion

est nécessairement connotée négativement, quel que soit le contexte et le point de vue, alors que la subversion n'est pas positive ou négative en tant que telle (Dufrenne, 1977). Contrairement à l'acte pervers qui est partout condamné, sauf peut-être par le pervers lui-même, la subversion reste axiologiquement neutre.

### **L'Internationale Situationniste comme cas illustratif d'une organisation subversive**

Dans un premier temps, pour illustrer la grille d'analyse de la subversion que nous venons d'élaborer et de présenter, nous avons choisi de détailler le cas d'un mouvement artistique et politique – c'est-à-dire un cas qui n'est pas directement relié à une dynamique entrepreneuriale. Le tableau 1 détaille ainsi le cas de l'Internationale Situationniste (IS), mouvement éminemment subversif qui fait date dans l'histoire de l'art et de l'activisme politique (Marelli, 1998). Cette petite organisation (constituée à son apogée de 70 membres), parfois plus connue du nom de son chef de file, Guy-Ernest Debord, a développé différentes techniques dans le but de détruire la société de consommation alors en plein développement. Cet exemple permet d'illustrer le type idéal de la subversion et d'envisager des similitudes entre activisme politique et activités entrepreneuriales. Nous discuterons de ces ressemblances par la suite afin d'en montrer à la fois l'intérêt heuristique et les limites.

**Tableau 1. l'Internationale Situationniste comme illustration canonique d'activités subversives**

<b>Résumé</b>	Qu'il s'agisse d'art ou de politique, « les Situationnistes reprennent à leur compte la dialectique de la juxtaposition du « changer la vie » de Rimbaud et du « transformer le monde » de Marx » (Genty, 1998 : 5). De 1957 à 1962, la poursuite du dépassement de l'art est l'objectif premier, puis, de 1962 à 1972, c'est avant tout un projet politique révolutionnaire qui guide le mouvement (Hussey, 2000).
<b>Triptyque</b>	<b>Activistes</b> : Toujours limité en nombre (seules 70 personnes ont été membres de l'IS entre 1957 et 1969), sans organisation formelle développée, les Situationnistes (ou Situs) ont structuré leurs actions autour de quelques personnages, tel Guy-Ernest Debord, et certaines valeurs et principes fondateurs (Manifeste Situationniste par exemple). <b>Système</b> : Toutes les grandes institutions ont été visées (Etat, Eglise, Université, grandes entreprises...) car elles étaient considérées comme étant au cœur du système capitaliste. <b>Masse</b> : Même si le mouvement avait une dimension internationale, les citoyens/consommateurs français étaient les plus concernés par l'action des Situs.
<b>Intention de détruire</b>	Mélange d'anarchisme révolutionnaire et de démarches artistiques d'avant-garde, l'IS est connue pour sa volonté de détruire la société de consommation capitaliste.
<b>Techniques économes</b>	Les Situs ont développé diverses techniques (Debord, 1957) qui devaient permettre « d'affecter le comportement humain » (Comisso, 2000 : 12). Nous en présentons deux : <b>Le détournement</b> : « Le plagiat est nécessaire. Le progrès l'implique. Il serre de près la phrase d'un auteur, se sert de ses expressions, efface une idée fautive, la remplace par l'idée juste » (Debord, 1971, fragment 207). Cette citation, que Debord emprunte à Lautréamont, est le fondement de cette technique qui consiste à « intégrer des productions actuelles ou passées des arts dans une construction supérieure » (Situationnistes, 1958). Selon ce principe, « il va de soi que l'on peut non seulement corriger une œuvre ou intégrer divers fragments d'œuvres périmées dans une nouvelle, mais encore changer le sens de ces fragments et truquer de toutes les manières que l'on jugera bonnes ce que les imbéciles s'obstinent à nommer des citations » (Debord & Wolman, 1956). L'IS aura détourné en suivant cette consigne de nombreuses œuvres pour produire ses propres travaux. <b>La construction de situation</b> : Selon les Situs, « la vie d'un homme est une suite de situations fortuites » (Debord, 1997, p.39) qui sont « dans leur immense majorité, si indifférenciées et si ternes qu'elles donnent parfaitement l'impression de la similitude » (op. cit.). Quand cela n'est pas le cas et qu'enfin une situation extraordinaire survient, alors ces « rares situations prenantes (...) retiennent et limitent progressivement » (op. cit.) le reste de la vie. Pour dépasser ce dilemme, les Situs proposent la technique de la construction de situations qui bouleverse la vie quotidienne. Cette technique consiste à construire, par l'organisation collective d'une ambiance unitaire et d'un jeu d'événements, des moments de la vie de façon à générer de nouveaux désirs (crier que Dieu est mort dans une cathédrale, organiser un bar dans le métro parisien...).
<b>Scandales</b>	Le nombre de scandales causés par les Situs est trop important pour pouvoir les citer tous. Nous ne présenterons ici que le « scandale de Strasbourg » de 1966-67, qui marquera « les prémices du grand mouvement social de mai 1968 » (Genty, 1998). Concrètement, un petit groupe de Situs prend le pouvoir au bureau des associations étudiantes puis édite à 10.000 exemplaires un brûlot intitulé « De la misère en milieu étudiant » (Jaufret, 2008). En quelques mois, les actions se multiplient avec le bombardement de tomates mûres sur un professeur, le dépôt du pamphlet sur les fauteuils des professeurs lors de la très solennelle rentrée universitaire, ou encore l'annonce de la fermeture des Bureaux d'aide psychologique, complices du « contrôle para policier d'une psychiatrie répressive » (Jaufret, 2008).
<b>Bilan de ces activités subversives</b>	L'IS est un mouvement annonciateur, voire déclencheur selon certains, du mouvement de mai 68. Il a en ce sens contribué à faire évoluer la société française en renversant certaines de ses institutions. Alors que leur principal combat, la destruction de la société capitaliste, a pour le moment échoué, leurs idées et leurs techniques connaissent une véritable renaissance, non seulement dans des domaines scientifiques, comme en sciences politiques, en histoire de l'art, en architecture mais aussi dans des pratiques artistiques et urbanistiques (Wark, 2008 ; Martos, 1995) ou encore pédagogiques (Bureau & Fendt, 2012).

## MÉTHODOLOGIE

Cette recherche est de nature abductive (Dumez, 2012 ; David, 2000 ; Koenig, 1993). En partant de l'observation d'un fait surprenant – la proximité entre certaines pratiques issues de l'activisme politique et certaines caractéristiques et pratiques du fait entrepreneurial – nous présentons la conjecture suivante : les entrepreneurs, comme certains activistes, développent des activités subversives qui détruisent tout ou partie d'un système afin de faciliter la diffusion d'une innovation de rupture.

Dans le cadre de cet article, nous avons limité le champ d'étude empirique à deux études de cas : Hustler et PayPal. Quatre raisons principales ont motivé le choix de ces deux entreprises. Premièrement, les offres commercialisées sont des innovations de rupture qui façonnent durablement leur industrie et illustrent en ce sens la dynamique de la destruction créatrice. Deuxièmement, ces offres concernent des marchés de masse qui touchent la société dans son ensemble. Troisièmement, ces deux cas reflètent les mythes de l'entrepreneuriat américain : d'un côté un profil de self-made man pour Hustler ; d'un autre côté l'élite des start-ups high-tech issues des campus américains pour PayPal. Enfin, si le sous-bassement idéologique est proche dans les deux situations (orientation libertarienne<sup>5</sup>), les contextes historique et sectoriel sont très différents, ce qui permet de mettre en évidence un phénomène – la dimension subversive des activités entrepreneuriales – au-delà de contextes idiosyncratiques (Eisenhardt, 1989).

Pour ne pas limiter l'analyse à quelques ouvrages et sites Internet portant sur les deux cas retenus, nous avons complété le périmètre empirique par la sélection – requête Factiva – de cent articles de journaux américains ou anglais (cinquante pour Hustler de 1978 à 2011 et cinquante pour PayPal de 1999 à 2011). Nous avons retenu les cinquante articles les plus longs (en nombre de caractères) pour chaque cas. Pour PayPal, les articles sont issus de près de 25 titres différents (dont les deux-tiers américains) de trois natures différentes: la presse spécialisée (American Banker, Dow Jones News Service, Credit Card Management, ATM & Debit News ...), la presse économique (Financial Times, The Wall Street Journal, Investment News...) et la presse généraliste (The New York Times, The Sunday Times, The Washington Times, Daily Telegraph, Irish Times, The San Francisco Chronicle...). Concernant le cas Hustler, les articles sont issus d'une trentaine de titres différents dont les deux-tiers sont américains, et peuvent être travaillés en quatre types : la presse généraliste (New York Times, The San Francisco Chronicle, The Boston Globe, The Washington Times, The Sunday Times, The Guardian...), la presse locale (The Cincinnati Post, The Orange County Register, Houston Chronicle...), la presse économique (Los Angeles Business Journal, Business Wire...) et des dépêches d'agence de presse (The Associated Press, Reuters News...).

L'ensemble de ce corpus (presse, ouvrages, sites Internet) a servi de référence pour l'analyse des données. Les observables se situent à un double niveau: d'une part celui de la pratique et des activités effectivement développées par les entrepreneurs, et d'autre part celui du discours car il nous importait de considérer la réaction du système et de la masse au regard des activités mises en œuvre par les entrepreneurs (la subversion impliquant nécessairement des scandales qui peuvent être identifiés par l'analyse de l'opinion des acteurs en présence). Nous avons réalisé un double-codage des papiers de presse (le détail est présenté en annexe) et pointé l'existence ou l'absence des items clefs de la subversion (triptyque d'acteurs, intention de détruire des activistes, utilisation de techniques économes par le groupe subversif, éclatement de scandales).

5. Les libertariens défendent l'idée selon laquelle il faut le plus possible réduire l'influence de l'Etat sur le plan des mœurs et/ou de l'économie (Carré, S. 2009).

## PayPal et Hustler: deux cas emblématiques d'activités entrepreneuriales subversives

### *PayPal : des activités entrepreneuriales subversives venues de la Silicon Valley*

PayPal permet de réaliser et recevoir des paiements en ligne ou transférer de l'argent de n'importe quel pays du monde. Pour bénéficier de ce service, il faut enregistrer son numéro de carte de crédit puis les transactions s'effectuent sans avoir à communiquer de coordonnées financières: une adresse de courrier électronique et un mot de passe suffisent. Fondé en 1998 sous le nom de Confinity, racheté en 2002 par eBay pour 1.5 milliard de dollars, PayPal est un acteur incontournable des moyens de paiements sur Internet. Ce succès commercial et technique inédit est discuté dans de nombreuses formations en entrepreneuriat. Il existe huit études de cas de la Harvard Business School qui abordent le phénomène PayPal et Innovator's DNA (Dyer, & al., 2011), un best-seller chez les étudiants de MBA, cite largement PayPal comme exemple d'innovation réussie. Dans tous ces textes, il est question d'opportunités de marché, de stratégies marketing et de modèles financiers mais jamais d'activisme politique, alors même que cette composante est essentielle pour appréhender la trajectoire de PayPal.

L'équipe entrepreneuriale à l'initiative du projet est constituée de trois personnes : Peter Thiel, Max Levchin et Elon Musk. Peter Thiel assure la fonction de Directeur Général. Il est le fondateur le plus célèbre de PayPal. Formé à Stanford en philosophie et en droit, il se fait rapidement connaître pour avoir lancé et dirigé une revue étudiante ouvertement libertarienne, la Stanford Review. Peter Thiel, présenté dans la presse comme un « activiste néo-conservateur » et un « génie libertarien » (Hodgkinson, 2008), n'a jamais caché ses convictions politiques<sup>6</sup>. Max Levchin, né en Ukraine, émigre aux Etats-Unis en 1991. Diplômé de Urbana-Champaign en informatique, il est à l'origine le Directeur Technique de l'entreprise. Il fait la rencontre de Peter Thiel dans la Silicon Valley. Elon Musk, diplômé en physique et en économie, est d'origine sud-africaine. Il a eu un rôle clef dans la stratégie marketing. De par leurs histoires personnelles, Elon Musk, Max Levchin et Peter Thiel partagent une grande méfiance vis-à-vis de la puissance des Etats. Peter Thiel est juif d'origine allemande et n'oublie pas le rôle joué par le Reich pendant la Seconde Guerre Mondiale. Max Levchin a fui le totalitarisme du régime soviétique en Ukraine. Enfin, Elon Musk a quitté l'Afrique du Sud pour éviter de faire son service militaire dans l'armée d'un Etat qui faisait appliquer l'apartheid. Pour changer le monde, ces trois entrepreneurs veulent réduire la puissance des Etats<sup>7</sup>. PayPal est un moyen d'y parvenir car il remet en question le monopole d'émission des monnaies par les banques centrales.

Peter Thiel affiche ainsi clairement ses intentions :

« The basic thought was if you could lessen the control of government over money and somehow shift the ability of people to control the money that was in their wallets, this would be a truly revolutionary shift (...) Technologies like PayPal have been a major contributing factor toward the weakening of the nation-state over the last few decades (...) [and] will lead to a world in which there's less government power and therefore more individual control » (Bailey, 2008).

Un ancien cadre dirigeant de l'entreprise explique quant à lui que PayPal devait

6. Peter Thiel a publié en 1999, *The Diversity Myth*, un pamphlet libertarien néoconservateur contre le multiculturalisme qui domine dans les universités américaines. Plus largement, ses déclarations libertariennes dans la presse sont très fréquentes : « As a libertarian, I tend to blame the government for a lot of this, because socialized welfare, socialized health care, and socialized retirement programs all encourage people not to think about the future » (Bailey, R. 2008) ; « I would consider myself a rather staunch libertarian » (op. cit.) ; « I like to think of us as being at the forefront of a financial liberation » (Bodow, S. 2009).

7. Peter Thiel déclare : « In business, people are thinking about what's going to change the world » (Tam, P.-W. 2010). Elon Musk indique quant à lui que son objectif est d'être « partie prenante de choses qui vont faire une différence importante pour le devenir de l'humanité » (Le HuffPost/AFP, 25/05/2012).

permettre de libérer les peuples des pays en développement « prisonniers » du contrôle des changes imposé par leurs Etats :

PayPal « will be revolutionary in the developing world. Many of these countries' governments play fast and loose with their currencies. They use inflation and sometimes wholesale currency devaluations, like we saw in Russia and several Southeast Asian countries last year, to take wealth away from their citizens. Most of the ordinary people there never have an opportunity to open an offshore account or to get their hands on more than a few bills of a stable currency like U.S. dollars » (Jackson, 2006).

Enfin, certains journalistes explicitent eux-mêmes cette intention d'émanciper les populations face au contrôle des Etats sur la circulation des monnaies : « Bloomberg Markets puts it like this: "For Thiel, PayPal was all about freedom: it would enable people to skirt currency controls and move money around the globe" » (Hodgkinson, 2008).

Ces citations soulignent en quoi, au-delà des opportunités de marché (ouvertes par le développement du commerce électronique) et des compétences techniques réunies par l'équipe de fondateurs (cryptographie notamment), il y a cette volonté de détruire le monopole d'émission des monnaies pour contribuer à « libérer » les populations du pouvoir des Etats. La portée de ce projet peut d'ailleurs se mesurer à l'aune des réactions qu'il a suscitées. Aux Etats-Unis, la Louisiane, l'Idaho, la Californie ou encore l'Etat de New York ont refusé pour un temps d'attribuer à PayPal la licence lui permettant de transférer de l'argent au sein de leur juridiction (Jackson, 2006). Le Département de la Justice a quant à lui eu recours au Patriot Act pour dénoncer certaines des activités de PayPal (Balko, 2005). D'autres Etats dans le monde ont également réagi en interdisant son utilisation durant un certain temps. On citera notamment Hong-Kong mais aussi l'Irlande ou encore la Russie (Punch 2002).

Le projet PayPal questionne également les notions même de banque et de moyen de paiement. Au moment où personne ne sait encore comment classer PayPal – s'agit-il d'une banque ou d'une nouvelle forme d'institution financière – les experts sont très clairs quant à la problématique concurrentielle : PayPal permet de diminuer la dépendance des particuliers vis-à-vis des banques<sup>8</sup>. Là encore, plusieurs actions judiciaires sont initiées pour contrer les actions de PayPal. MasterCard a par exemple poursuivi PayPal qui a été condamné à payer une amende de 313 600 dollars pour ne pas avoir respecté les termes contractuels d'un accord (Balko, 2005).

Au regard des réactions et des clivages que suscitent PayPal, les moyens déployés par cette entreprise sont dérisoires. Le système est simple et peu onéreux. Il ne faut pas plus de quelques mois de développement informatique pour lancer une première solution viable techniquement. Concernant la stratégie marketing, elle repose sur une logique virale de diffusion dont les coûts sont très faibles car ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui promeuvent le service par l'usage de ce même service. Aucune campagne massive de publicité n'aura été nécessaire pour lancer PayPal (Martin, 2001). Ce modèle est donc particulièrement économe relativement aux énormes moyens mis en œuvre par les Etats et les banques pour faire fonctionner leurs systèmes. Pour parvenir à un tel résultat, PayPal a détourné le système en place à son profit<sup>9</sup>. Malgré les premiers succès, de 1999 à 2001, PayPal est confronté à une multiplication de scandales qui prennent la forme de poursuites judiciaires lancées par des Etats, des institutions financières mais aussi des clients

8. Voici deux citations illustratives de cette problématique : « If the money is staying in PayPal's accounts and not the banks', the banks just aren't going to buy that (...) You can't sell a bank a bullet with one hand and try to shoot them with the other » (Bach, D. 2001) ; « The system promises to reduce consumer dependence on bank owned payment mechanisms by transferring ownership of the payment gateway to consumer electronic devices » (Penrose, P. 2000).

9. La citation de D. Bach souligne clairement cette logique : « When you think about banks investing millions or billions in security systems, what PayPal is doing is piggybacking on that investment » (Bach, D. 2001).

10. L'extrait suivant illustre le climat d'alors : « the service remains under fire from all sides » (Forster, S. 2002).

11. Au-delà des trois fondateurs, on peut également citer d'autres anciens de PayPal comme Reid Hoffman qui a fondé le site LinkedIn (un des leaders actuels parmi les réseaux sociaux sur Internet), ou encore Premal Shah, président de Kiva (une plateforme de financement participatif qui remet en cause le rôle des institutions financières traditionnelles en offrant des solutions pour financer les entrepreneurs des pays en développement via des microcrédits entre particuliers).

mécontents (Balko, 2005). L'entreprise est attaquée de toute part et nombreux sont ceux qui s'attendent à la voir disparaître<sup>10</sup>. Pourtant, PayPal résiste et connaît une croissance telle que l'entreprise parvient à passer cette phase difficile.

Aujourd'hui, quel bilan peut-on faire du projet historique ? Au regard de la réussite commerciale de PayPal, l'activisme des premiers jours semble être un succès. L'entreprise jouit d'une position dominante évidente sur le marché des paiements sécurisés de personne à personne sur Internet et génère des revenus très élevés atteignant plusieurs milliards de dollars (Galante, 2011). D'un autre côté, le succès n'est pas total car PayPal n'est pas cette monnaie privée dont rêvaient les fondateurs. Ce demi-échec n'a cependant en rien freiné l'activisme des créateurs. Lorsqu'eBay rachète PayPal en 2002, la majorité de l'équipe dirigeante quitte l'entreprise et lance de nouvelles start-ups. Ces entrepreneurs ont presque tous connu depuis un immense succès. La presse américaine désigne ce groupe de créateurs par le terme de « PayPal Mafia » car ils partagent certaines valeurs (essentiellement libertariennes) et entretiennent des liens informels étroits (soutien financier notamment) (Helft, 2006). Pour illustrer ce phénomène post-PayPal, on peut citer deux initiatives subversives de Peter Thiel : l'une permet à des étudiants brillants de quitter l'université pour mener à bien leur projet avec un soutien et un financement de sa Fondation (Cain Miller, 2011), et l'autre vise à créer des îles artificielles sans Etat où viendraient vivre des personnes souhaitant sortir des systèmes étatiques classiques (Pell, 2009). Elon Musk a de son côté fondé différentes entreprises dont les projets questionnent systématiquement certaines institutions publiques : SolarCity offre de l'énergie solaire de façon décentralisée et SpaceX développe des solutions peu onéreuses pour permettre l'essor du spatial civil. Enfin, Max Levchin a créé Slide, un site de jeux en ligne relié aux réseaux sociaux qui a été revendu pour 182 millions de dollars à Google en 2010<sup>11</sup>.



**Tableau 2.** récapitulatif de la dimension subversive du cas PayPal

<b>Résumé</b>	PayPal est un service de paiement en ligne qui permet de payer des achats, de recevoir des paiements, ou d'envoyer et de recevoir de l'argent. Fondée en 1998, l'entreprise devient un acteur incontournable des moyens de paiements sur Internet et est rachetée en 2002 par eBay pour 1.5 milliard de dollars.
<b>Triptyque</b>	<u>Principaux activistes :</u> - Peter Thiel, Directeur général : formé à Stanford en philosophie et en droit, défenseur du mouvement libertarien. - Max Levchin, Directeur technique : né en Ukraine, il a émigré avec sa famille aux Etats-Unis en 1991 pour des raisons politiques ; il est diplômé de Urbana-Champaign en informatique. - Elon Musk, Cadre dirigeant (pôle marketing) : diplômé en physique et en économie, il a fui le régime autoritaire de l'apartheid au profit des Etats-Unis. <u>Système :</u> Le projet PayPal cible principalement deux systèmes : les Etats qui détiennent le monopole d'émission des monnaies et les régulations qui protègent le monopole d'institutions financières traditionnelles. <u>Masse :</u> Le projet PayPal est initié sur le territoire américain mais l'ambition est mondiale car c'est la vocation même du service offert que de permettre des transactions sécurisées entre les personnes qui s'affranchissent du contrôle des Etats et des institutions financières.
<b>Intention de détruire</b>	Les fondateurs souhaitent détruire le plus possible la puissance des Etats et la régulation publique en s'attaquant en particulier à leur monopole d'émission des monnaies et à leur capacité de contrôler les flux monétaires internationaux.
<b>Techniques économes</b>	Le système PayPal a nécessité des ressources dérisoires au regard de l'ambition du projet et relativement aux moyens utilisés par les Etats et les banques pour faire fonctionner le système financier et monétaire.
<b>Scandales</b>	Ce projet a connu de nombreuses réactions hostiles, et une série de procès source de vives polémiques
<b>Bilan de ces activités subversives</b>	PayPal n'est pas devenue une monnaie privée mais son principe fondateur est un succès (existence d'un tiers, autre qu'une banque ou un Etat, pour faciliter les paiements sur Internet). Par ailleurs, les fondateurs de PayPal qui ont quitté l'entreprise lors du rachat par eBay (la PayPal Mafia) poursuivent leur activisme en créant des start-ups à succès qui transforment profondément nos sociétés.

## **Hustler: des activités entrepreneuriales subversives venues du pays des Rednecks**

Issu d'une famille pauvre du Kentucky, Larry Flynt va en quelques années passer de la gérance de bars mal fréquentés de l'Ohio à la direction d'une des entreprises les plus rentables et célèbres des Etats-Unis, Hustler. Quand il lance le magazine au milieu des années 70, Penthouse et Playboy sont les acteurs dominants du marché des revues érotiques. La logique concurrentielle est de gagner en légitimité. A titre d'exemple, Playboy parviendra en 1976 à interviewer le très religieux Jimmy Carter, alors candidat à la présidentielle. La ligne éditoriale de Hustler se veut délibérément à l'opposé des leaders du marché : au lieu de chercher le respect des institutions, Hustler proclame son indépendance et s'affiche comme magazine pornographique sans concession. Contrairement à ses concurrents, l'obscénité n'est pas un problème pour Larry Flynt. La vulgarité et l'absence de toute censure sont au cœur même de la politique éditoriale qui défend des valeurs anarchistes et libertariennes (Kipnis, 2006).

En 1968, Hustler est un club de striptease dirigé par Larry Flynt et son frère Jimmy. Après un départ prometteur, l'entreprise est au bord de la faillite au début des années 70 (Ardisson, & al., 2010). Pour attirer plus de clients, une newsletter est lancée en 1972. Elle suscite des retours enthousiastes dès la troisième édition. Pour répondre à cet intérêt, la newsletter s'étoffe jusqu'à devenir en 1974 un véritable magazine, le Hustler Magazine. Très vite, la nouvelle publication connaît un immense succès : en 1974, Hustler représente déjà un tiers du marché des magazines érotiques (Kipnis, 2006 : 311).

Au-delà de ses ambitions économiques, les intentions de Larry Flynt et de son

équipe sont claires : ils souhaitent libéraliser les mœurs en s'autorisant ce que personne ne s'était autorisé jusque-là. Les photographies diffusées sont non seulement explicites et sans retenue aucune mais elles présentent des scènes inédites pour ce type de magazine habitué aux images de pin-ups : femmes enceintes, d'âge mur, obèses, ou encore amputées ; rien ne semble plus tabou. Les codes du genre sont réinventés.

Larry Flynt et son équipe s'inscrivent ici dans un mouvement historique classique où la pornographie est, depuis l'invention de l'imprimerie, utilisée comme stratégie traditionnelle de critique sociale et de remise en cause des institutions politiques et religieuses<sup>12</sup> (Kipnis, 2006 : 311). A ce titre, le magazine Hustler, via la fusion entre nudité et vulgarité, attaque très clairement l'establishment politique, les religions organisées ainsi que les privilèges de classe (op. cit.). Cette attaque contre tout ordre établi est particulièrement plébiscitée par les classes populaires qui trouvent dans le magazine Hustler une remise en cause de la bourgeoisie bien-pensante (Kipnis, 1996). Cet activisme politique est soutenu par l'équipe dirigeante de Hustler, notamment par le frère de Larry Flynt, Jimmy, ainsi que sa quatrième épouse (cette dernière, Althea, posa nue dans le magazine et fut rémunérée à hauteur de plusieurs centaines de milliers de dollars par an) (New York Times, 1978).

Hustler soulève dès le départ une forte opposition. Qu'il s'agisse de conservateurs, de défenseurs du droit des femmes, de représentants religieux ou encore de membres de groupuscules racistes, tous veulent stopper la diffusion du magazine ou plutôt des idées qu'il véhicule. Larry Flynt est parfaitement conscient du clivage qu'il crée<sup>13</sup> et reste ferme sur ses positions malgré les poursuites judiciaires qui se multiplient à son encontre. Le procureur de Cincinnati, Charles Keating, se lance ainsi dans une « croisade judiciaire » contre ses agissements. En 1976, il obtiendra en première instance une condamnation à 25 ans de prison ferme contre lui<sup>14</sup> (Hastings, 1995). La violence entourant ses procès connaît son point d'acmé le 6 mars 1978 quand Larry Flynt, alors âgé de 34 ans, et son avocat se font tirer dessus à la sortie du tribunal (Hari, 2011). Larry Flynt est depuis cette date handicapé et vit en fauteuil roulant<sup>15</sup>. Même au sein des tribunaux, Larry Flynt se distingue par un comportement particulièrement vulgaire et irrespectueux de l'autorité. Un juge ordonna même qu'il soit bâillonné et attaché avec des menottes à son fauteuil roulant pour obtenir le calme (Arditti, 1986). Au-delà des affaires judiciaires, les scandales afférents à l'entreprise se multiplient. En août 1975, Hustler rachète à un paparazzi les photos de Jacqueline Kennedy-Onassis (ancienne épouse du Président Kennedy) se prélassant nue sur la plage et les publie dans le magazine. Contre quelques milliers de dollars pour l'achat des photos, des centaines de milliers de numéros de cet exemplaire seront vendus. Par cette action et l'immense polémique qu'elle engendre, ce n'est pas seulement le statut d'une icône qui est attaqué, c'est aussi la capacité des puissants à s'isoler du reste du monde qui est questionnée (Kipnis, 1996).

On pourrait multiplier les exemples de scandales, comme cette couverture de 1977 où l'on voit une photo de femme nue qui passe à travers un hachoir à viande, mais l'essentiel est de noter le caractère organisé de ces pratiques subversives. L'une d'elles est l'usage systématique de la satire (Follain, 1999), un mode d'action usuel chez de nombreux activistes en raison de son potentiel subversif (Day, 2011). Les dessins satiriques de Hustler avaient toujours un contenu politique (défense de l'avortement, lutte antiraciste, anti-puritanisme,

12. Larry Flynt est pleinement conscient de cette composante subversive de la pornographie : « Sex is subversive, it smacks of revolt and freedom » (Flynt, L. 2008).

13. Larry Flynt déclare le 9 février 1978 au New York Times : « All the churches are going to turn against me ».

14. Larry Flynt ne purgea jamais l'intégralité de cette peine mais il passera tout de même plusieurs mois en prison et dans des hôpitaux psychiatriques.

15. Les motivations de cet attentat restent obscures. Le crime a été attribué à Joseph Paul Franklin, un marginal raciste qui aurait attaqué Flynt en raison des scènes de sexe interraciales publiées par Hustler.

etc.). Ces publications ont d'ailleurs suscité des réactions plus fortes que les images pornographiques (Dines, & al., 1998). Cette puissance de la satire est bien illustrée par une publicité pour un alcool, le Campari, parue dans Hustler en 1983 (l'extrait est inséré en annexe). Elle présente une vraie fausse interview du révérend Jerry Falwell, un représentant puritain et médiatique de la communauté chrétienne américaine. Ce dernier y explique qu'il n'a pas oublié sa première expérience sexuelle avec « sa maman » dans les toilettes publiques. La publicité fait l'analogie avec la première fois que l'on boit du Campari, moment inoubliable. Cette publication suscite une réaction immédiate de l'intéressé qui initie un procès à l'encontre de Larry Flynt pour diffamation. Lors du procès, Larry Flynt défend le droit à la liberté d'expression contenu dans le premier amendement de la Constitution des Etats-Unis. Après une longue bataille judiciaire, Larry Flynt finit par gagner son combat en 1988 (Hastings, 1995). Cette affaire fait toujours date dans l'histoire du droit américain car elle représente un tournant concernant la question de la liberté d'expression<sup>16</sup>.

Ce cas Hustler illustre bien les composants de la subversion. Le contexte, qui réunit trois acteurs : un système (les valeurs puritaines protestantes), une masse (les citoyens américains) et un groupe d'activistes (la start-up Hustler). Le propos, ensuite, qui est radical et qui vise à détruire la morale puritaine de l'époque. En détournant l'esprit du premier amendement de la Constitution américaine qui défend la liberté d'expression, Larry Flynt prône le droit à la pornographie comme forme d'expression et exige la suppression de la censure<sup>17</sup>. Enfin, malgré des ressources qui étaient au départ extrêmement restreintes, le magazine suscite de tels scandales que l'entreprise est vite connue dans tout le pays. Dès 1980, Hustler est d'ailleurs le leader incontesté du secteur (Lief & Caldwell, 2004). Cette entreprise a également contribué à transformer durablement l'industrie pornographique en modifiant les règles du jeu de l'industrie et plus particulièrement de ce qui était jugé moralement et légalement acceptable. Si, au départ, certains kiosques à journaux refusaient de vendre le magazine par peur de se voir condamner par les autorités locales, aujourd'hui Hustler n'a plus rien de spécifique car ses pratiques ont été reprises par nombre de concurrents (Horstman, 1997). A titre illustratif, General Motors générait en l'an 2000 un chiffre d'affaires supérieur à Hustler sur la seule vente de films pornographiques via sa filiale DirecTV (Egan, 2000).

16. Larry Flynt considère d'ailleurs cette affaire comme l'une des plus importantes de sa vie : « The single most important thing I did in my life was winning the Supreme Court case against Jerry Falwell by a unanimous decision, making parody protected speech. That case has been taught in every single law school in America as the single most important case since the Sullivan vs. New York Times case in 1964 » (Uranga, R. 2008).

17. Voici une citation illustrative de l'argumentaire de Larry Flynt : « I never, from the very beginning, ever compromised my core beliefs... I've been in prison four times, shot and paralysed... So I decided to devote what is left of my life to expanding the parameters of free speech » (The Guardian, 2004).

**Tableau 3.** récapitulatif de la dimension subversive du cas Hustler

<b>Résumé</b>	Le magazine pornographique Hustler fut créé au milieu des années 70. Il connaît un succès commercial très rapide. Depuis cette date Hustler n'a cessé de se développer dans cette industrie (vidéo, clubs, etc.).
<b>Triptyque</b>	<p><u>Principaux activistes :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Larry Flynt : fondateur, dirigeant et actionnaire de Hustler (sans diplôme).</li> <li>- Jimmy Flynt : frère de Larry, co-fondateur de Hustler, responsable du développement commercial du magazine (sans diplôme).</li> <li>- Althea : 4ème épouse de Flynt, responsable de publication et mannequin pour Hustler (sans diplôme).</li> </ul> <p><u>Système :</u></p> <p>Tous les représentants de la morale puritaine : Eglises, leaders des mouvements anti-avortement, hommes politiques, etc.</p> <p><u>Masse :</u></p> <p>Le public concerné est principalement constitué de citoyens américains, mais avec l'expansion mondiale de la diffusion du magazine, ce sont toutes les populations du monde occidental qui sont concernées.</p>
<b>Intention de détruire</b>	Dès le début, les déclarations de Larry Flynt sont très claires, il souhaite détruire la morale puritaine et libérer les mœurs. Il défend l'expansion commerciale de Hustler dans l'industrie pornographique en avançant le droit à la liberté d'expression.
<b>Techniques économes</b>	Hustler a commencé comme une simple newsletter puis s'est développé sous la forme d'un magazine. Les satires et les images pornographiques sont les principaux moyens utilisés.
<b>Scandales</b>	La revue crée du clivage : certains étaient féroceement contre les activités de l'entreprise, tandis que d'autres y étaient tout à fait favorables. Ces débats se sont cristallisés autour de plusieurs grands scandales qui ont pour la plupart donné lieu à de retentissants procès.
<b>Bilan de ces activités subversives</b>	Sur le plan commercial, Hustler est un succès. Dès la fin des années 70, l'entreprise génère plusieurs millions de dollars. Aujourd'hui, cette entreprise ne fait presque plus débat car ses activités ont été largement « normalisées ». La victoire de Larry Flynt lors de son procès en 1988 contre le révérend Jerry Falwell ainsi que le film « The people vs Larry Flynt » sorti en 1996, contribuent à associer l'histoire de Hustler au combat pour la liberté d'expression. Cette association, souvent condamnée, reste structurante pour comprendre l'évolution à la fois du magazine et de l'industrie pornographique.

Dans ces deux histoires entrepreneuriales, Hustler et PayPal, la subversion permet d'une part de détruire certaines règles et valeurs centrales du système dominant (puritanisme pour Hustler et régulation stricte des échanges monétaires par les Etats et les banques pour PayPal), et favorise d'autre part l'essor d'une création : Hustler est désormais un standard largement copié et PayPal ne fait plus débat. Dans les deux cas, on note des similitudes avec les procédés des Situationnistes quant aux techniques utilisées : usage du détournement (l'utilisation des moyens traditionnels de paiement par PayPal est à ce titre très illustratif) et de la construction de situations (la satire sur Jerry Falwell créée par Hustler en est un exemple emblématique). La radicalité du discours et la nature des activités développées par ces entrepreneurs ont généré des scandales qui ont contribué à poser des questions qui ne pouvaient être posées jusque-là. De forts clivages ont découlé de ces questions, mais ils ont laissé la place à une forme de consensus : l'opinion est progressivement devenue favorable au nouveau système proposé par les entrepreneurs. Ce qui était inacceptable est devenu normal.

A l'aune de ces deux cas, les activités subversives apparaissent finalement comme un mode opératoire possible pour détruire et deviennent en ce sens une forme de catalyseur de la destruction créatrice.

## DISCUSSION

Trois contributions méritent d'être soulignées et discutées. Premièrement, nous avons remis au cœur de l'analyse la dimension destructive du processus entrepreneurial. Deuxièmement, nous avons caractérisé la subversion comme

un idéal-type et proposé la conjecture selon laquelle la mise en œuvre d'activités subversives permet de détruire des règles et des valeurs qui limitent la diffusion d'une innovation de rupture. Troisièmement, nous avons décrit les modes opératoires de la subversion en pointant l'importance de l'instrumentation de ces pratiques subversives qui peuvent être pour partie apprises et reproduites.

### **De l'importance de la destruction dans le processus entrepreneurial**

« *Un tableau était une somme d'additions. Chez moi, un tableau est une somme de destructions.* »

(Pablo Picasso).

L'entrepreneuriat, processus basé sur le changement social (Steyaert & Hjorth, 2007 : 1), sous-tend un phénomène de destruction créatrice (Schumpeter, [1942], 1994). Dans la vision de Schumpeter, la destruction, essentielle à la dynamique capitaliste, s'opère de façon quasi-mécanique via des jeux concurrentiels de marché : les entrepreneurs, en créant une nouvelle offre, détruisent l'ancienne qui devient obsolète. Utile pour comprendre les évolutions macro-économiques, cette proposition est complétée dans la littérature par une approche institutionnaliste qui s'intéresse à la façon dont les entrepreneurs remettent en cause, non pas la position établie de concurrents, mais le cadre imposé par certaines institutions (Hargadon et Douglas, 2001). Dans ce travail, nous redonnons toute son importance à ce volet destructif de l'entrepreneuriat, largement sous étudié au regard de son pendant créatif. Nous appréhendons le processus de destruction qui porte sur l'offre des concurrents mais aussi sur des règles et des valeurs défendues par différentes institutions (Etat, Université, Eglise...). Notre analyse ne se situe pas au niveau macro-économique mais se focalise sur les pratiques effectivement mises en œuvre par les entrepreneurs. Selon l'approche proposée, les entrepreneurs ne doivent pas seulement s'intéresser à ce qu'ils veulent créer mais aussi à ce qu'ils veulent détruire afin de clarifier leur trajectoire d'exploration et donner de l'envergure à leur projet. Dans les cas de Hustler et PayPal, l'opposition à la censure puritaine d'une part et à la puissance des Etats d'autre part, a ainsi contribué à structurer le cheminement entrepreneurial, à lui donner du sens pour les entrepreneurs. Cette perspective n'implique évidemment pas un format linéaire de raisonnement : les visées destructives et créatives s'imbriquent, s'entremêlent et s'interrogent mutuellement dans un processus complexe. Il est bien question d'une dialectique du « oui » et du « non », du créatif et du destructif.

### **La subversion comme modalité pratique de la destruction**

« *Nous pensons d'abord qu'il faut changer le monde.* » (Guy-Ernest Debord, 1957).

« *In business, people are thinking about what's going to change the world.* » (Peter Thiel, 2010).

Nous avons avancé l'idée selon laquelle certains entrepreneurs qui créent des innovations de rupture développent des activités subversives. Nous définissons la subversion par un contexte spécifique qui se caractérise par la présence d'activistes, ici des entrepreneurs, déterminés à détruire tout ou

partie d'un système à l'aide de techniques économes qui génèrent scandales et clivages dans l'opinion publique.

La subversion ainsi définie n'est pas un phénomène homogène dans l'espace et dans le temps. La comparaison avec les Situationnistes illustre les différences d'intensité et de visée. Dans le cas des Situs, la dimension destructrice était nettement plus violente et prononcée que pour Hustler ou PayPal. Dans ces deux cas, le projet entrepreneurial ne porte pas sur une simple négation, une anarchie sans visée constructive : il s'agit bien de proposer une offre marchande génératrice de valeur économique, ce qui n'est pas du tout le cas pour les Situationnistes. Dans une certaine mesure, la subversion serait une fin pour les Situationnistes alors que dans le cas de Hustler et PayPal, elle apparaît plus comme un moyen ou tout au moins un objectif associé à un enjeu premier qui reste la diffusion d'une innovation créatrice de valeur.

Cette nouvelle perspective permet d'une part d'enrichir l'étendue des travaux qui discutent de la destruction et d'autre part de structurer, autour du concept de subversion, les théories qui considèrent la dimension déviante de l'entrepreneuriat (Bureau & Fendt, 2011 ; Zhang & Arvey, 2009 ; Hartman & al., 2005). Dans notre approche, il ne s'agit plus seulement d'appréhender la transformation de règles sur un marché concurrentiel ou de pointer des attitudes plus ou moins rebelles de l'entrepreneur mais de montrer que l'entrepreneuriat innovant a une dimension politique qui implique des activités subversives. En ce sens, nous rejoignons sur de nombreux points le travail proposé par Durand et Vergne (2010) qui relisent la dynamique capitaliste par le prisme des organisations pirates. Selon leur perspective, les entrepreneurs créent des organisations pirates en réaction à l'avancée sur un territoire d'une norme imposée par un Etat. Notre propos est plus général puisque nous nous intéressons également à des phénomènes locaux, situés au sein d'organisations comme des universités ou des entreprises. D'autre part, nous considérons que les entrepreneurs n'ont pas seulement une posture défensive et réactive mais aussi délibérément offensive au sens où ils remettent en question des valeurs et des règles parfois en place depuis des décennies comme dans le cas de Hustler ou de PayPal.

### **Apprendre à subvertir**

« *On ne peut avancer si on n'est pas subversif.* » (Laurent Schwartz, 1997, médaille Fields 1950).

Nous ne cherchons pas à conforter une vision romanesque de l'entrepreneur mais bien à montrer que la destruction, composante essentielle de la création, peut être gérée. La subversion n'est pas un phénomène purement chaotique, chargé d'émotions et d'irrationnel. De la même façon qu'il y a une « discipline de l'innovation » (Drucker, 1998), le processus créatif a besoin d'une forme de « discipline de la destruction » au sens où il existe des techniques voire une méthodologie que l'on peut documenter, formaliser et apprendre. Pour illustrer cette thèse, nous avons mis en évidence les liens entre les techniques subversives Situationnistes et certaines activités entrepreneuriales. Le détournement ou la construction de situations sont autant de cadres de pensée qui pourraient être exploités (détournés) pour enrichir les réflexions qui portent sur le processus entrepreneurial. Ces techniques pourraient également offrir de nouveaux instruments et de nouvelles méthodologies pour entreprendre.



A titre illustratif, au lieu du seul Business Plan comme outil de pilotage et de présentation d'un projet, il pourrait être intéressant, en suivant l'exemple de Richard Stallman pour le mouvement de logiciel libre, de rédiger un Manifeste pour expliciter ce contre quoi « on se bat ».

Si nous n'avons pas choisi le courant Situationniste par hasard, d'autres mouvements artistiques (Street Art, Surréalisme, mouvement Punk...) ou politiques (féminisme, anarchisme, environnementalisme...) auraient pu être mobilisés pour mettre en avant diverses théories et techniques utiles pour subvertir. Nous aurions également pu nous focaliser non pas sur un mouvement historiquement situé, mais sur une technique particulière. L'analyse aurait pu porter sur l'usage de la propagande. Cette technique subversive, largement utilisée depuis la Première Guerre Mondiale (Mucchielli, 2010), est toujours mise en place par les entrepreneurs mais sous le vocable plus « fréquentable » de Relations Publiques (Bernays, 2004; Olasky, 1984).

De nombreux chercheurs sont actifs dans le champ de l'innovation pédagogique en entrepreneuriat (Bureau & al., 2012 ; Bureau & Fendt, 2012 ; Boissin & al., 2009 ; Fayolle & Gailly, 2009 ; Verzat & al., 2009 ; Chia, 1996). A partir de l'étude que nous venons de présenter nous pourrions enrichir ce courant de recherche, en examinant de plus près les modalités d'enseignement de la subversion dans les programmes de formation en entrepreneuriat. Quelques pionniers pourraient également proposer des expérimentations dans ce registre.

## **CONCLUSION**

Cet article, volontiers essayiste, n'avait pas pour ambition de présenter un modèle général. Nous avons plutôt proposé d'analyser des faits qui nous apparaissent surprenants et rarement discutés. D'un rapprochement entre activisme politique classique (cas du Situationnisme) et activisme entrepreneurial (cas PayPal et Hustler), nous avons fait émerger une conjecture sur la dimension subversive des activités entrepreneuriales. Cette conjecture devra non seulement être testée mais également précisée par la suite, car les trois illustrations présentées ne sauraient suffire à épuiser ce projet sur la subversion. Il est souhaitable de documenter davantage le propos par la collecte de données empiriques additionnelles pour caractériser plus finement les activités entrepreneuriales subversives. Il serait également utile de développer une analyse longitudinale de cas enchâssés pour envisager les différences et similitudes des activités subversives au sein d'une même d'entreprise (Musca, 2006). Virgin, connu pour avoir multiplié les scandales tout au long de son histoire, représente à ce titre un cas intéressant. Par ailleurs, les deux illustrations étudiées dans cet article sont des histoires célèbres de réussites entrepreneuriales. Ce biais de sélection représente une limite évidente car certains entrepreneurs développent sans doute des activités subversives sans connaître le succès. La subversion n'est probablement pas une condition suffisante pour réussir. Enfin, il serait utile de discuter de l'évolution des pratiques subversives dans le temps : sont-elles, sous l'effet conjugué des technologies de la communication, de la connectivité et de la globalisation, plus nombreuses, plus intenses et plus violentes aujourd'hui



qu'hier ? Le phénomène, défini comme renversement de systèmes établis, est d'une certaine façon inhérent à tout processus historique mais les modalités concrètes mises en œuvre pour renverser évoluent.

Pour toutes ces raisons, et dans la continuité avec les travaux si fondateurs de Schumpeter, nous pensons que la compréhension des relations réciproques entre destruction créatrice et subversion, et l'identification des facteurs de contingence qui influeraient sur cette relation, constituent un véritable programme de recherche qui bénéficierait de nouveaux travaux empiriques plus ambitieux.

**Sylvain Bureau** est Professeur Associé en entrepreneuriat à ESCP Europe et Maître de Conférences en management à l'Ecole Polytechnique. Il s'intéresse notamment à la dimension subversive des activités entrepreneuriales ainsi qu'aux liens entre pratiques artistiques et entrepreneuriales dans ses travaux scientifiques et pédagogiques. Improbable est l'un des projets le plus illustratif de ces croisements (<http://www.strikingly.com/improbable#1>).

#### **Remerciements**

Nous tenons à remercier la Chaire Entrepreneuriat Transversale de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Région Paris Ile-de-France pour son soutien financier.

## REFERENCES

- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (2010). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. New York: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- 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. Paper presented at the *Druid Conference*, 1-25.
- Armstrong, P. (2005). *Critique of Entrepreneurship: People ad Policy*. New York: Palgrave MacMillan.
- Bernays, E. L. (2004). *Propaganda*. New York: Ig Publishing.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 13(3), 442-453.
- Boissin, J.- P., Chollet, B., & Emin, S. (2009). Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique. *M@n@gement*, 12(1): 28-51.
- Bonnafous-Boucher, M., Cuir, R., & Partouche, M. (2011). The new and the challenge of the market or the non-instrumental function of creation. In I. Zander & M. Scherдин (Eds.), *Art Entrepreneurship* (pp. 23-49). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bonoma, T. V. (1986). Marketing subversives. *Harvard Business Review*, 64(6), 113-118.
- Booker, M. K. (1991). *Technics of subversion in modern literature. Transgression, abjection and the carnivalesque*. Gainsville: University of Florida Press.
- Brenkert, G. G. (2009). Innovation, rule breaking and the ethics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 448-464.
- 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.
- Bureau, S., & Fendt, J. (2012). La dérive Situationniste : le plus court chemin pour apprendre à entreprendre ? *Revue Française de Gestion*, 4(223), 181-200.
- Bureau, S., Salvador, E. & Fendt, J. (2012). Small firms and the growth stage: can entrepreneurship education programs be supportive? *Industry & Higher Education*, 26(2), 79-100.
- Bureau, S., & Fendt, J. (2011). Entrepreneurship in the Informal Economy: Why Does it Matter? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12(2), 85-94.
- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Cross-boundary disruptors: powerful inter-industry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3-4), 315-327.
- 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.
- Carré, S. (2009). *La pensée libertarienne. Genèse, fondements et horizons d'une pensée libérale*. Paris: PUF.
- Chell, E., Hawort, J., & Brearley, S. (1991). *The entrepreneurial personality. Concepts, cases and categories*. Londres: Routledge.
- Chia, R. (1996). Teaching Paradigm Shifting in Management Education: University Business Schools and Entrepreneurial Imagination, *Journal of Management Studies*, 33(4), 409-42.
- Chiles, T. H., Bluedorn, A. C., & Gupta, V. K. (2007). Beyond Creative Destruction and Entrepreneurial Discovery: A Radical Austrian Approach to Entrepreneurship. *Organization Studies*, 28(4), 467-493.
- Cochet, F., & Dard, O. (2009). *Subversion, anti-subversion, contre-subversion*. Paris: Rive neuve éditions.
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547.
- Cohen, P. R., & Levesque, H. J. (1990). Intention is choice with commitment. *Artificial intelligence*, 42(2), 213-261.
- Comisso, F. (2000). *Autour de la création de l'Internationale situationniste: Manosque*. Cabris: Sulliver.
- Danns, G. (2008, May 31). The Entrepreneur as a Deviant. Paper presented at the *Annual Meeting of the American Sociological Association Annual Meeting*. Boston, MA.

- David, A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 83-109). Paris: Vuibert, FNEGE.
- Day, A. (2011). *Satire and Dissent: Interventions in Contemporary Political Debate*. Bloomington: Indiana University Press.
- De Rocquefort, J.- B. (1829). *Dictionnaire étymologique de la langue française*. Paris: Decourchant.
- Debord, G.- E. (1957). *Rapport sur la construction des situations et sur les conditions de l'organisation et de l'action de la tendance situationniste internationale*. Paris: Internationale situationniste.
- Debord, G.- E. (1971). *La société du spectacle*. Paris: Champ libre.
- Debord, G.- E., & Wolman, G. J. (1956). Mode d'emploi du détournement. *Les Lèvres nues*, 8. Retrieved from [http://sami.is.free.fr/Oeuvres/debord\\_wolman\\_mode\\_emploi\\_detournement.html](http://sami.is.free.fr/Oeuvres/debord_wolman_mode_emploi_detournement.html)
- Debord, G. (1997). *Rapport sur la construction des situations... suivi de Les situationnistes et les nouvelles formes d'action politique ou l'art*. Paris: Mille et une nuits.
- Diamond, A. M. (2006). Schumpeter's Creative Destruction: A Review of the Evidence. *Journal of Private Enterprise*, 22(1), 120-146.
- Diamond, A. M. (2007). The Neglect of Creative Destruction in Micro-Principles Texts. *History of Economic Ideas*, 15(1), 175-188.
- DiBona, O., & Ockman, S. (1999). *Open Sources: Voices from the Open Source Revolution*. Cambridge, CA: O'Reilly Media.
- Dines, G., Jensen, R., & Russo, A. (1998). *Pornography: The Production and Consumption of Inequality*. New York: Routledge.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Leader to Leader*, 9, 13-15.
- Dufrenne, M. (1977). *Subversion perversion*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Durand, R., & Vergne, J.- P. (2010). *L'organisation pirate*. Paris: Le bord de l'eau.
- Duvignaud, J., & Lagoutte, J. (1974). *Le théâtre contemporain : culture et contre-culture*. Paris: Larousse.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- 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.
- Fayolle, A., & Gailly, B. (2009). Évaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impact sur l'intention d'entreprendre. *M@n@gement*, 12(3), 176-203.
- Fayolle, A. (2004). French perspective of international entrepreneurship. In L.- P. Dana (Ed.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 431-454). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Genty, T. (1998). *La critique Situationniste ou la praxis du dépassement de l'art*. Paris: Zanzara athée.
- Godin, N. (1996). *Anthologie de la subversion carabinée*. Paris: L'âge d'homme.
- Goss, D. (2005). Schumpeter's Legacy? Interaction and Emotions in the Sociology of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(2), 205-218.
- Hagen, E. E. (1960). The Entrepreneur as Rebel against Traditional Society. *Human Organization*, 19(4), 185-187.
- Hargadon, A. B., & Douglas, Y. (2001). When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 476-501.
- Hartman, L., Wilson, F., & Arnold, D. (2005). Positive Ethical Deviance Inspired by Moral Imagination. *Zeitschrift fuer Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6(3): 343-358.

- 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.
- Hjorth, D. (2003). *Rewriting Entrepreneurship*. Copenhagen: Copenhagen Business Press.
- Hjorth, D. (2005). Organizational Entrepreneurship. With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play). *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 386-398.
- Hussey, A. (2000). L'art de la guerre, la guerre de l'art. Les exilés situationnistes et pré-situationnistes. In F. Comisso (Ed.), *Autour de la création de l'Internationale Situationniste : Manosque* (pp. 3-6). Paris: Sulliver.
- Jauffret, T. (2008). Strasbourg le scandale des situs (situationnistes) mouvement précurseur de mai 68. Strasbourg: Agence France Presse.
- Kilcullen, D. (2009). *The accidental guerilla: fighting small wars in the midst of a big one*. Oxford: Oxford University Press.
- Kipnis, L. (1996, December 31). It's a wonderful life: Hustler Publisher Larry Flynt's long, strange journey from Hillbilly entrepreneur to first amendment hero. *The Village Voice*.
- Kipnis, L. (2006). Desire and disgust, Hustler Magazine. In J. Spector (Ed.), *Prostitution and Pornography. Philosophical Debate About the Sex Industry*. Stanford: Stanford University Press.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Krueger, N. (1993). The Impact of Prior Entrepreneurial Exposure on Perceptions of New Venture Feasibility and Desirability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(1), 5-21.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Hermès Lavoisier.
- Lief, M. S., & Caldwell, H. M. (2004). *And the Walls Came Tumbling Down: Closing Arguments that Changed the Way we Live, From Protecting Free Speech to Winning Women's Suffrage to Defending the Right to Die*. New York: Simon and Schuster.
- Marelli, G. (1998). *L'Amère Victoire du Situationnisme. Pour une histoire critique de l'Internationale Situationniste*. 1957-1972. Paris: Sulliver.
- Martos, J.-F. (1995). *Histoire de l'Internationale Situationniste*. Paris: Ivrea.
- McCraw, T. K. (2007). *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*. Boston: Harvard University Press.
- McGrath, R. G., & Desai, S. (2010). Connecting the Study of Entrepreneurship and Theories of Capitalist Progress: An Epilog. In Z. J. Acs, & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction* (pp. 639-660). New York: Springer.
- Moody, G. (2001). *The rebel code: The inside story of Linux and the open source revolution*. Cambridge: Perseus.
- Mucchielli, R. (2010). *La subversion*. Paris: Bordas.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 3(9), 153-176.
- Norton, E. (1992). Evidence of Creative Destruction in the U.S. Economy. *Small Business Economics*, 4(2), 113-123.
- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and reification in Entrepreneurial Discourse: Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635.
- Olasky, M. N. (1984). Roots of Modern Public Relations: The Bernays Doctrine. *Public Relations Quarterly*, 29(4), 25.
- Perren, L., & Jennings, P. L. (2005). Government Discourses on Entrepreneurship: Issues of Legitimization, Subjugation, and Power. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(2), 173-184.
- Rao, P. M., Borg, E. A., & Klein, J. (2008). The Information and Communication Technologies and Enforcement of Intellectual Property Rights: A Relationship Perspective. *Journal of World Intellectual Property*, 11(2), 105-119.
- Rasmussen, K., & Downey, S. D. (1991). Dialectical disorientation in Vietnam war films: Subversion of the mythology war. *Quarterly Journal of Speech*, 77(2), 176.

- Russell, C. (1982). Subversion and Legitimation: The Avant-Garde in Postmodern Culture. *Chicago Review*, 33(2), 54-59.
- Sanouillet, M. (1965). *Dada à Paris*. Paris: Pauvert.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise*. Northampton: Edward Elgar.
- Schumpeter, J. A. [1942] (1994). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Psychology Press.
- Seibert, E. A. (2006). *Subversive scribes and the Solomonian narrative*. New York: Conitnum International.
- Situationnistes. (1958). Définitions. *Internationale Situationniste*, 1.
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship Reflections on a Subversive Activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2007). *Entrepreneurship as social change*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1995). Dominant Designs and the Survival of Firms. *Strategic Management Journal*, 16, 415-430.
- Suleiman, S. R. (1990). *Subversive Intent: Gender, Politics, and the Avant-Garde*. Boston: Harvard University Press.
- 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* (pp. 21-34). Cheltenham: Edward Elgar.
- Toubiana, D. (2010). *Traversées de la subversion: Les dramaturgies d'expression française*. Paris: L'Harmattan.
- 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: Harvard Business Press.
- Verzat, C., Byrne, J. & Fayolle, A. (2009). Tangling with spaghettis in a FrenchEngineeringSchool : Pedagogical Lessons from using Game, *Academy of Management Learning and Education*, 8(3), 356-369.
- Wark, M. (2008). *Fifty years of recuperation of the Situationist International*. New York: Princeton Architectural Press.
- Weber, M. [1922] (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Paris: Plon.
- Wolton, D. (1994). Libération : de la subversion au conformisme. In J. M. Sztalryd (Ed.), *L'intime civilisé : sexualité privée et intérêt public* (pp. 13-18). Paris: L'Harmattan,.
- Zhang, Z., & Arvey, R. D. (2009). Rule breaking in adolescence and entrepreneurial status: An empirical investigation. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 436-447



## ANNEXES

Annexe 1. satire autour du révérend Jerry Falwell, publiée en 1983 dans le Magazine Hustler

# Jerry Falwell talks about his first time.\*



FALWELL: My first time was in an outhouse outside Lynchburg, Virginia.

INTERVIEWER: Wasn't it a little cramped?

FALWELL: Not after I kicked the goat out.

INTERVIEWER: I see. You must tell me all about it.

FALWELL: I never really expected to make it with Mom, but then after she showed all the other guys in town such a good time, I figured, "What the hell!"

INTERVIEWER: But your mom? Isn't that a bit odd?

FALWELL: I don't think so. Looks don't mean that much to me in a woman.

INTERVIEWER: Go on.

FALWELL: Well, we were drunk off our God-fearing asses on Campari, ginger ale and soda—that's called a Fire and Brimstone—at the time. And Mom looked better than a Baptist whore with a

\$100 donation.

INTERVIEWER: Campari in the crapper with Mom... how interesting. Well, how was it?

FALWELL: The Campari was great, but Mom passed out before I could come.

INTERVIEWER: Did you ever try it again?

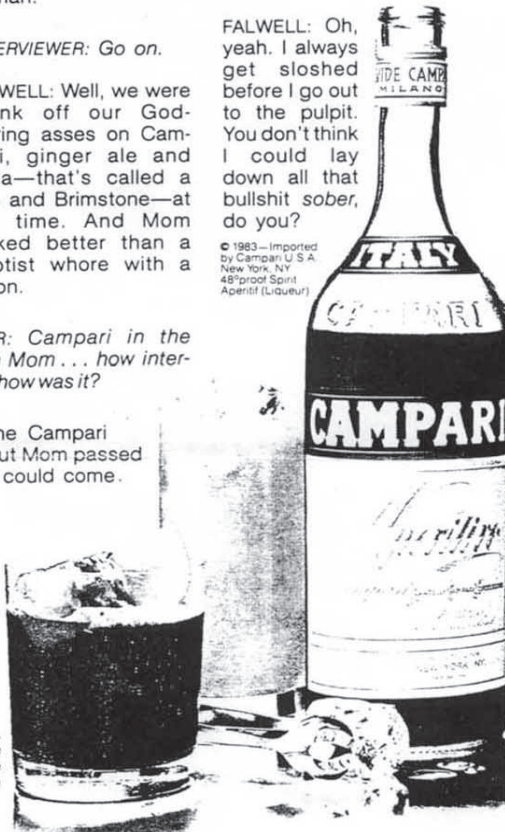
FALWELL: Sure...

lots of times. But not in the outhouse. Between Mom and the shit, the flies were too much to bear.

INTERVIEWER: We meant the Campari.

FALWELL: Oh, yeah. I always get sloshed before I go out to the pulpit. You don't think I could lay down all that bullshit sober, do you?

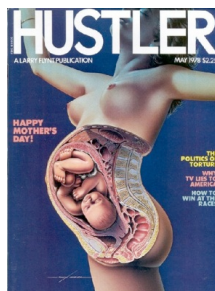
© 1983—Imported by Campari, U.S.A. New York, NY. 48° proof Spirit Aperitif (Liqueur)



**CAMPARI** You'll never forget your first time.

\*AD PARODY—NOT TO BE TAKEN SERIOUSLY

## Annexe 2. exemples de couvertures du magazine Hustler paru en 1978 ayant fait scandale



## Annexe 3. illustration du codage réalisé sur un article de presse (cas Hustler)

Hustler's born-again Flynt 'totally turned off by pornography'(New York Times, 9 February 1978)

Right away, Larry Flynt wants to warn people who have heard about his spiritual experience: Don't get the wrong idea. Larry Flynt still can't stand organized religion, and explicit sex is still the cornerstone of his Hustler Magazine. But something has apparently shaken Larry Flynt - sent him on a month-long retreat to meditate, has changed his diet, altered his views on women's rights and even made him temporarily celibate, according to Mr. Flynt and his wife. Whatever is churning inside him, the 35-year-old publisher wants to spread it around. He recently purchased weekly newspapers in Los Angeles and in Plains and Atlanta, Ga., along with the monthly Ohio Magazine, and is talking of publishing more thoughtful books. In the March issue of Hustler, he wrote: "We will try to do what God would approve of in our stories and pictures." Future issues, he said, would contain photographs of a Christ figure "going around, doing his thing" and would depict sexual scenes from the Bible. Mr. Flynt insists that he does not want to be "anybody's goo-roo," but he is planning to spread his religious, social and political ideas beyond his Hustler format. Cynics are saying that Mr. Flynt's "conversion," after guidance from Ruth Carter Stapleton, the President's evangelist sister, is a ploy to avoid jail on his pornography conviction. But Mr. Flynt says it may actually hurt him. "All the churches are going to turn against me," he said in his first interview since he returned from meditating on a beach in the Bahamas. "They are going to be embarrassed because I relate to my God different than they relate to theirs. If you ask me, yes, I am a born-again Christian. But I am going to continue publishing pornography, and anybody who doesn't like it can go kiss a rope." Pornography, he says, is not sinful. When Mr. Flynt told the world of his "conversion" last November, he promised to give up the leadership of the empire he has built in Columbus, Ohio, which includes Hustler and Chic magazines sexual paraphernalia and book publishing. Last week he modified that stand, saying, "I'm still the boss." Having lost 30 pounds by fasting, Mr. Flynt has also lost a truculent expression seen in dozens of photographs taken during his courthouse appearances. His gentle demeanor seemed to stun an old friend who was visiting him. "I cannot relate to what Larry is saying," said Curt Mead from Boston, "I mean, he is still Larry, but



he has changed so much.' Mr. Flynt's new views do not fit into the traditional Christian theology: he calls the symbol of the cross "the greatest catastrophe in Christianity because it represents mutilation, deprivation." He regards Buddha and Mohammed as prophets equal to Christ and says, "I only believe in the Bible as it applies to me.' But Mr. Flynt's fervent claim that something vital has happened to him certainly falls within the framework of "born-again" experiences. As a boy growing up in Magoffin County, Ky., where "our biggest industry was jury duty," Mr. Flynt says, his only religious exposure was "fire-and-brimstone Holy Roller revivalists in tents, where they rolled around on the floor with snakes. That sure turned me off.' That bias has often been presented in the pages of Hustler, which Mr. Flynt developed from a strip-joint newsletter and which now has a circulation of three million, the third highest of the "skin" magazines (behind Playboy and Penthouse). The March issue, planned before his "conversion," includes an "expose" of 10 popular preachers. The sexual philosophy of Hustler has been heartily endorsed by Mr. Flynt's wife, Althea, who came to pose for the magazine and remained as associate publisher, reportedly at \$500,000 a year. In a telephone interview recently, Mr. Flynt said: "I still believe in what we are doing. Women have got to lose their hangups about displaying their bodies." A court in Cincinnati did not agree last year and Mr. Flynt is appealing his 7-to 25-year sentence. Until last November, Mr. Flynt says he consumed more than his share of beef, whisky and jet fuel. But as he travelled around the world in his jet, Mr. Flynt says, he began to question the values of his life. When he raised these questions with his wife, she said: "Oh, no - he's having a nervous breakdown.' He had met Mrs. Stapleton in August. Then the Flynts and Stapletons met in New Orleans last November to discuss Mr. Flynt's experiences. At the end of the visit, he dropped his wife off in Columbus, and offered Mrs. Stapleton a flight to the West Coast, where they had separate appointments. He says Mrs. Stapleton listened, while he "spent the better part of four hours right there on my knees.' Somewhere over the midlands, Mr. Flynt made a telephone call from his private jet to announce his conversion, and Mrs. Stapleton was quoted as saying, "I feel like I've been on the outside of a cyclone for the last 72 hours.' He says: "I cannot describe it, except a serene feeling came over me. I felt like crying but I was very happy. I felt very much in tune with God, all filled with love, totally non-violent, compassion for everyone. Mr. Flynt says he wants to emulate Jesus, "who was a political threat, a rugged man who made a living as a carpenter, who didn't live off other people, like most preachers do.' In the past, Mr. Flynt says, his magazine "exploited" women by presenting their bodies with no thematic reason. Now, he insists, pictures must relate to the subject matter. "I am totally turned off by pornography these days," he say. "I know I make a lot of money, but I can't fight for something on one hand and allow them to keep it illegal on the other. I hope the time comes when I can publish a centrefold of a woman in an evening gown.

---

**Codage réalisé sur l'article:** (Hustler's born-again Flynt 'totally turned off by pornography', New York Times, 9 February 1978)

<b>Codes</b>	<b>Presence (1) Absence (0)</b>	<b>Illustrations citations issues de l'article de presse</b>
<b>Activistes</b>	1	"Mr. Flynt (...) the 35-year-old publisher" "The sexual philosophy of Hustler has been heartily endorsed by Mr. Flynt's wife, Althea, who came to pose for the magazine and remained as associate publisher, reportedly at \$500,000 a year".
<b>Système</b>	1	"All the churches are going to turn against me"
<b>Masse</b>	1	"Mr. Flynt developed from a strip-joint newsletter and which now has a circulation of three million".
<b>Techniques économes (satire, détournement, construction de situations, propagande...)</b>	1	"Larry Flynt still can't stand organized religion" "he is planning to spread his religious, social and political ideas beyond his Hustler format". "I am going to continue publishing pornography, and anybody who doesn't like it can go kiss a rope."
<b>Scandale (procès, atteintes aux bonnes mœurs, marginalité...)</b>	1	"would contain photographs of a Christ figure 'going around, doing his thing' and would depict sexual scenes from the Bible". "he calls the symbol of the cross 'the greatest catastrophe in Christianity because it represents mutilation, deprivation." "I only believe in the Bible as it applies to me." "Mr. Flynt developed from a strip-joint newsletter"
<b>Scandal (trials, attack on morals, marginality...)</b>	1	"a ploy to avoid jail on his pornography conviction" "They are going to be embarrassed because I relate to my God different than they relate to theirs dozens of photographs taken during his courthouse appearances" "A court in Cincinnati did not agree last year and Mr. Flynt is appealing his 7-to 25-year sentence" "Mr. Flynt says he wants to emulate Jesus, 'who was a political threat, a rugged man who made a living as a carpenter, who didn't live off other people, like most preachers do'."

---

## Annexe 4. sources des études de cas

---

### Cas PayPal :

#### Articles de presse :

- Anonyme (2002). PayPal Achieves Profitability, PR Newswire, 17th of April.
- Anonyme (2005). PayPal's Proliferating Partnerships, Credit Card Management, 1st of Feb.
- Anonyme (2005). PayPal Introduces New Micropayments Pricing to Increase the Convenience of Purchasing Digital Goods, Business Wire, 31st of Aug.
- Anonyme (2008). Short circuits, Daily Telegraph, 6th of Feb.
- Auchard, E. (2007). PayPal offers secure way to shop non-PayPal sites, Reuters News, 27th of Nov.
- Bach, D. (2001). Electron Commerce: PayPal Sees Rival Citi As Potential P-to-P Ally. American Banker, 19th of June.
- Bach, D. (2002). New PayPal Woe: States Say It Needs A Regulator, American Banker, 13th of Feb.
- Bailey, R. (2008). 'Technology Is at the Center'. Culture and Reviews, 1st May.
- Balko, R. (2005). Who Killed PayPal? Reason, 37(4), 60.
- Bills, S. (2004). PayPal Steps Up Its Efforts To Woo Mass Merchants, American Banker, 10th of May.
- Bills, S. (2009). PayPal App Advances Mobile Trend, American Banker, 17th of Dec.
- Bodow, S. (2001). The Money Shot. Wired Magazine, Sept.
- Brewster, D. (2004). Californian rides on the crest of his fifth career, Financial Times, 2nd of Feb.
- Buckman, R. (2007). VC's New Math: Does Less = More? --- Thiel Seeks to Change Old Habits by Investing Small on Start-Ups, The Wall Street Journal, 29th of Dec.
- Cain Miller, C. (2011). Changing the World by Dropping Out, The New York Times, 30th of May.
- Colter, A. B. (2003). Life After PayPal: Peter Thiel Sets Up A Hedge Fund, Dow Jones News Service, 9th of Dec.
- Egan, T. (2000). Erotica, Inc.: Technology Sent Wall Street into Market for Pornography. New York Times, 23rd of Oct.
- Espe, E. (1999). Confinity hopes to change the way we pay each other, The Business Journal, 30th of Jul.
- Fitzgerald, K. (2010). Where is PayPal Going? Scott Thompson, president, surveys new markets, mobile developments, alliance opportunities, and potential competitors, PaymentsSource, 1st of Feb.
- Forster, S. (2002). WSJ.COM: PayPal's Woes Lead To Calls For More Regulation, The Wall Street Journal, 1st of April.
- Fritz, M. (2000). Online fund startups struggle to survive: Concepts encountered branding problems, Investment News, 6th of Nov.
- Garver, R. (2005). eBay and Banking: Is PayPal a Serious Rival?, American Banker, 16th of Nov.
- Galante, J. (2011). PayPal's Revenue Will Double by 2013, Thompson Says. Business Week, 10th of Feb.
- Gibbs, C. (2008). Pay to play Mobile billing looks for direction, RCR Wireless News, 8th of Dec.
- Goodman, M. (2007). Paypal plans to expand away from eBay, The Sunday Times, 14th of Oct.
- Guynn, J. (2006). The Founders Fund emerges as venture capital 2.0 / How entrepreneurs get money, and time, for startups is changing, The San Francisco Chronicle, 13th of Dec.
- Hartley, M. (2010). Cash won't be king much longer if PayPal has its way, Canwest News Service, 26th of May.
- Helft, M. (2006). It Pays to Have Pals in Silicon Valley. The New York Times, 17th of Oct.
- Hennesy, R. (2002). Going public: PayPal Offering Is Reminder Of Web Days, Dow Jones News Service, 6th of June.
- Hernandez, W. (2009). PayPal Rolls Out Cutting-Edge Strategy; Firm Offers Debit Links, Cash Top-Ups, ATM & Debit News, 15th of Oct.
- Hodgkinson, T. (2008). With friends like these... The Guardian, 14th of Jan.
- Kopytoff, V. (2010). For PayPal, The Future Is Mobile, The New York Times, 29th of Nov.
- Liedtke, M. (2002). Questions linger about eBay's bid for PayPal, AP Business Writer, 21st of Jul.
- Lillington, K. (2004). PayPal takes needless pain out of money transfers, Irish Times, 27th of Aug.
- Mendoza, M. (1999). Watch out for money FLYING through the air; With infrared beams, PayPal lets people exchange cash through their Palm organizers, Austin American-Statesman, 4th of Aug.
- Martin, Z. (2001). PayPal, now a P2P Giant, Began with \$10 and a Dream. Card Marketing, 4th of Sept.

- Morrison, S. (2007). PayPal Partners With MasterCard For Faster Growth, Dow Jones News Service, 20th of Nov.
- O'Brien, C. (2002). PayPal Acquisition Could Give EBay Some New Headaches, San Jose Mercury News, 9th of Jul.
- Penrose, P. (2000). Email payments challenge banks. Banking Technology, 1st of March.
- Pell, A. (2009). Welcome aboard. A brand new country. A utopian project part-funded by a dotcom tycoon aims to build a giant platform off the coast of San Francisco where people can live free of government regulation, The Sunday Times, 15th of March.
- Punch, L. (2002). E-Payments PayPal Under The Microscope. Credit Card Management, 15(24).
- Rahn, R. W. (2011). The end of progress? Government overregulation threatens innovation, The Washington Times, 19 of Jul.
- Rosen, C. (2001). The E-Buck Stops Here -- PayPal faces big-name rivals as it tries to gain control of the growing digital cash market, InformationWeek, 4th of June.
- Stone, B. (2009). Boss says eBay rising because of PayPal push, Canberra Times, 16th of March.
- Tam, P.-W. (2010). An Unorthodox Take on Philanthropy. The Wall Street Journal, 16th of Dec.
- Wolfe, D. (2004). PayPal Trumps Banks with Anti-Phishing Software, American Banker, 27th of Dec.
- Wolfe, D. (2005). In Quest for Micropayments, PayPal Plays Key Role, Again, American Banker, 4th of May.
- Wolfe, D. (2005). PayPal's Next Move In Business Payments, American Banker, 17th of June.
- Wolfe, D. (2005). PayPal Fee Cut Takes Aim at Micropayments, American Banker, 2nd of Sept.
- Wolfe, D. (2006). PayPal Tests Idea Of Using Phones For Sending Data, American Banker, 24th of March.
- Wolfe, D. (2008). PayPal: U.S. Not Ready for Mobile-Pay, American Banker, 25th of March.
- Wolfe, D. (2009). Cards: PayPal Responds to Rapid Evolution in Smartphones, American Banker, 20th of Jan.
- Wolfe, D. (2009). The Tech Scene: To Take on Amazon, PayPal Leans on Outside Developers, American Banker, 10 of Jul.
- Woo, S. (2011). EBay Revs Up PayPal Engine, The Wall Street Journal, 11th of Feb.

#### ***Ouvrages:***

- Jackson, E. M. (2006). The PayPal Wars: Battles with EBay, the Media, the Mafia, and the Rest of the Planet Earth. Los Angeles: WND Books.
- Sacks, D. O., & Thiel, P. A. (1995). The Diversity Myth. "Multiculturalism" and the Politics of Intolerance at Stanford. Oakland, CA: The Independent Institute.
- Hustler case:

#### ***Articles de presse:***

- Anonyme (1978). Hustler's born-again Flynt 'totally turned off by pornography', New York Times, 9th of Feb.
- Anonyme (1978). Flynt paralyzed from hips down, surgeon reports, Associated Press, 10th of March.
- Anonyme (1987). Hustler Publisher Flynt's Wife Found Dead in Bathtub, The San Francisco Chronicle, 29th of June.
- Anonyme (1987). Hustler publisher moves into non-sexual magazines, Associated Press, 10th of Aug.
- Anonyme (1989). 2 women lose libel efforts against Hustler magazine, Houston Chronicle, 20th of March.
- Anonyme (2000). Hustler tones it down, less 'adult' Flynts say they want to stay within the law, The Cincinnati Post, 1st of May.
- Anonyme (2000). A bare market Hustler honcho Larry Flynt goes into business with a Bourbon Street strip club, Times-Picayune, 17th of Feb.
- Anonyme (2004). 'Porn is business, politics is a hobby': Larry Flynt made his fortune peddling smut. But he is also a fierce political campaigner. He talks to Dan Glaister about cronyism, corruption - and why his Hustler empire has now reached Birmingham. Caroline Roux, below right, gets a preview, The Guardian, 20th of Oct.
- Anonyme (2005). Hustler Hollywood Launches New Record Label, Business Wire, 12 avril
- Anonyme (2005). That's entertainment. Chris Dziadul looks at Hustler's entry into the European adult TV marketplace, Broadband TV News, 2nd of Dec.
- Anonyme (2008). Hustler TV Signs Worldwide Exclusive Deal With Digital Playground; Agreement Secures HD Content for New Hustler HD VOD Offering, PR Newswire, 1st of Jul.
- Arditti, A. (1986). Hustler Magazine Publisher Improves. The Associated Press, 10th of Aug.
- Beam, A. (1988). Falwell loses Hustler case, The Boston Globe, 25th of Feb.

- Bertelson, C. (1994). Hustler: 20 and still unrepentant, St. Louis Post-Dispatch, 17th of May.
- Beveridge, D. (1987). Falwell-Hustler Case Goes To Supreme Court, The Associated Press, 1 déc.
- Duin, J. (1996). Princess rebels against porn kingdom Hustler publisher's daughter battles movie's heroic image, The Washington Times, 14th of May.
- Farrow, B. (2003). Hustlers Larry Flynt banks on selling the girl next door - Hugh Hefner's larger than life rival is ..., The Observer, 19th of Oct.
- Feran, T. (2011). Hustler store barely skirts city's 'adult' rule; Shop expected to open soon in Clintonville, The Columbus Dispatch, 23rd of June.
- Follain, J. (1999). Larry Flynt vs the British censorship people. Sunday Times, 10th of Oct.
- Franchetti, M. (1999). U.S. porn king taking on 'gloomy' Russia --- But Duma lawmakers plan to keep Hustler off newsstands, The Toronto Star, 14th of Aug.
- Gregorian, D. (2011). I got a slap dance - 28G Hustler suit, New York Post, 31st of Aug.
- Guthrie, J. (2004). Hustler publisher Flynt takes on sex, lies, politics / Flamboyant porn peddler hones in on favorite target: hypocrisy, The San Francisco Chronicle, 9th of Jul.
- Hari, J. (2011). Larry Flynt: Freedom fighter, pornographer, monster? The Independent, 27th of May.
- Hastings, D. (1995). The unhappy Hustler, The News & Observer, 17th of Aug.
- Hays, L. (1997). Hustler Losing Out to Cable, Video and Web, The New York Times, 7th of April.
- Helft, M. (2006). It Pays to Have Pals in Silicon Valley, The New York Times, 17th of oct.
- Horn, D. (2010). Hustler brothers to fight family business battle in Ohio courtroom, Gannett News Service, 27th of Dec.
- Horstman, B. M. (1997). Hustler a 10 on raunch scale. The Cincinnati Post, 22nd of Oct.
- Huck, P. (1997). The People's Hustler, Sydney Morning Herald, 25th of Jan.
- Jones, A. (1988). Double-Barrel Judgement; The Hustler Decision Bolsters Protections Of First Amendment and the Sullivan Rule, The New York Times, 25th of Feb.
- Kahn, M. (2002). Focus-Hustler "girl next door" coming to city near you, Reuters News, 5 mars.
- Kinney, T. (1999). Flynt's Gear Up To Sell Hustler, AP Online, 17th of May.
- Kipnis, L. (1996). It's a wonderful life: Hustler publisher Larry Flynt's long, strange journey from Hillbilly entrepreneur to first amendment hero, The Village Voice, 31st of Dec.
- Koopman, J. (2002). Hustler Club's naked truth / Strip club hustles up interest / Protesters, customers want the naked truth, The San Francisco Chronicle, 11th of March.
- Lewis, D. (2004). Loaded for bare; Flynt out to expose political hypocrisy in Bush-Bashing book, Rocky Mountain News, 9th of Jul.
- Lyke, M.L. (1996). Porn again Hustler publisher GFlynt is suddenly getting respect, Seattle Post-Intelligencer, 14th of Dec.
- Mokrzycki, M. (1986). Penthouse Executive Wins Libel Suit Against Hustler Publisher Larry Flynt, The Associated Press, 7th of Aug.
- Montes, J. (2006). Neighbors want Hustler to go away, The News Tribune, 29th of Sept.
- Perry, K. (1999). Judge OK's Hustler move to new site Landlord's request to block store denied, The Cincinnati Post, 3rd of Nov.
- Precker, M. (1993). Gifford and Flynt : Magazine odd couple, Los Angeles Daily News, 10th of Sept.
- Rankin, B. (2010). Hustler denied access to photos: DeKalb judge rules in Emerson family's favor. Magazine sought access to graphic images from hiker's murder scene, The Atlanta Journal, 11th of March.
- Satzman, D. Hustler Confined to Strip.(Larry Flynt Publications Inc. plans for store chain), Los Angeles Business Journal, 20th of Nov.
- Scully, S. (1999). White House tacitly backs Flynt 'blackmail,' GOP says, The Washington Times, 14th of Jan.
- Siegelbaum, D. (2011). Q-and-A with Larry Flynt, The Hill, 17th of May.
- Stewart, C. (1998). The hustler vs 'big fish' Republicans, The Australian, 22nd of Dec.
- Taylor, S. (1987). Falwell, Hustler trade punches // Fight on free speech, parody spices top court, New York Times, 3rd of Dec.
- Tourtellote, B. (1997). Feature-Larry Flynt, a devil with angel's wings, Reuters News, 1st of Jan.
- Sullivan, J. (1997). More hustler than hero in the real man, The Boston Globe, 10th of Jan.

Uranga, R. (2008). The Republicans are more fun you know. Los Angeles Daily News, 21st of April.  
Van Susteren, G. (2003). Interview With "Hustler" Publisher Larry Flynt, Fox news, 6th of June.  
Violanti, A. (2002). Flynt hustles to get ruling on combat coverage, Buffalo News, 15th of March.  
Wides, L. (2003). Hustler magnate enters governor's race, Associated Press Writer, 5th of Aug.

**Ouvrages:**

Ardisson, T., Drouhet, C., & Vebret, J. (2010). Dictionnaire des provocateurs. Paris: Plon.  
Flynt, L. (2008). An Unseemly Man: My Life as Pornographer, Pundit, and Social Outcast. Phoenix: Phoenix Books.

**Video:**

Brooker-Marks, J. (2007). Larry Flynt: The Right to Be Left Alone.  
[http://www.snagfilms.com/films/title/larry\\_flynt\\_the\\_right\\_to\\_be\\_left\\_alone1](http://www.snagfilms.com/films/title/larry_flynt_the_right_to_be_left_alone1)