

# M@n@gement

ISSN: 1286-4692

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

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

Florence Villesèche, *HEC, Université de Genève (managing editor)*  
Walid Shbibib, *Université de Genève (editorial assistant)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*  
Bernard Forgues, *EMLYON Business School (editor emeritus)*

## ***Unplugged***

■ Philippe MONIN                      2012  
Grégoire CROIDIEU

Les stratégies de légitimation des organisations  
renégates

*M@n@gement*, 15(3), 253-263.

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>

© 2012 M@n@gement and the author(s).

# Les stratégies de légitimation des organisations renégates

---

Philippe MONIN

EMLYON Business School  
monin@em-lyon.com

Grégoire CROIDIEU

Grenoble Ecole de Management  
gregoire.croidieu@grenoble-em.com

**Mots clés:** légitimité, secteur informel, organisation renégate, stratégies de légitimation, institution

---

## INTRODUCTION

Comment les organisations acquièrent la légitimité nécessaire à leur survie est une question qui anime les théoriciens des organisations depuis des décennies. Les principaux facteurs explicatifs identifient à tour de rôle des caractéristiques de l'organisation telles que son âge (Stinchcombe, 1965), des caractéristiques de l'environnement, par exemple émergent ou établi (Aldrich & Fiol, 1994), des dynamiques de populations organisationnelles (Hannan & Freeman, 1977), le rôle spécifique d'acteurs du champ tels que l'Etat, les organisations professionnelles, les pairs ou les media (Baum & Powell, 1995 ; DiMaggio & Powell, 1983), le rôle des mouvements sociaux (Davis et al., 2005), les stratégies des organisations pour faire face aux pressions de l'environnement (Oliver, 1991), ou les catégorisations menées par différentes audiences externes (Zuckerman, 1999). Grâce au travail, que d'aucuns diront séminal, de Mark Suchman (1995: 574), la légitimité organisationnelle est largement comprise comme « une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». Ces différentes approches ont donné lieu à une foule de travaux qui diffèrent, notamment, en fonction du poids accordé à l'environnement ou à l'organisation dans ce processus de légitimation. Toutefois, la très grande majorité de ces études se fonde sur des contextes dans lesquels les objectifs, les activités et les pratiques des organisations sont au moins légaux, à savoir encadrés par différentes lois ou règlements, sinon plus généralement légitimes.

En étudiant des contextes dans lesquels la légalité n'est pas une précondition à l'étude de la légitimité, un certain nombre de travaux empiriques récents enrichissent cette conversation. Afin de mieux appréhender ces contextes, Webb et al. (2009) opèrent une distinction utile en identifiant trois sphères : l'économie formelle, l'économie informelle, et l'économie renégate.

Dans l'économie formelle, les organisations exploitent des moyens légaux et légitimes pour atteindre des fins également légales et légitimes. Dans l'économie renégate, des organisations usent de moyens illégaux et illégitimes pour atteindre des objectifs également illégaux et illégitimes (cartel de drogue, syndicats de combats de coqs, etc.). L'économie informelle couple légitimité et illégalité, et trois situations peuvent exister : des moyens illégaux sont mobilisés à des fins légales (travail non déclaré dans des activités légales) ; des moyens légaux sont mobilisés à des fins illégales (travailleurs déclarés qui contrefont des produits ou piratent des logiciels) ; des moyens illégaux sont mobilisés à des fins illégales (travailleurs non déclarés qui contrefont des produits ou piratent des logiciels). Dans cet essai, nous nous focalisons sur les relations entre l'économie renégate et l'économie informelle.

En dépit de l'intérêt soulevé par l'économie renégate, c'est le contexte de l'économie informelle qui attire le plus d'attention. Cette économie renvoie à un ensemble d'activités qualifiées également d'irrégulières, souterraines, de l'ombre, 'grises' (gray markets). Solari (2007 : 345-346) définit l'économie grise comme une économie de 'l'indicible' ('markets of unmentionables'), c'est-à-dire de produits dont il est difficile de faire la publicité en raison des sujets concernés, soit qu'ils renvoient à des dimensions rejetées par la morale de la société mais tolérées (pornographie, prostitution, etc.), soit qu'ils soient légitimés par la société mais difficiles à nommer (produits funéraires, etc.). Wilson & West (1988) évoquent un continuum entre le marché 'blanc', celui de la légitimité et de la légalité, et le marché 'noir', le marché de l'illégal et de l'illégitime. Webb et al. (2009) soulignent qu'une activité peut être considérée comme légitime et acceptable par un groupe social important, sans que cette activité soit légale. Fort de cette prémisse, ces auteurs appellent à l'examen attentif des conditions de développement de l'économie informelle et des facteurs qui, éventuellement, favorisent sa transition vers l'économie formelle. A maints égards, Philippe Véry et Bertrand Monnet (2010), et Rodolphe Durand et Jean-Philippe Vergne (2010) ont rempli cette mission (voir aussi Bréchet et al. 2008).

Dans cet essai, nous explorons un point aveugle de ce courant émergent de recherche, à savoir l'étude des mécanismes par lesquels les entreprises renégates acquièrent la légitimité, l'ingrédient décisif qui leur permet de basculer de l'économie renégate à l'économie informelle. A la différence de l'organisation pirate qui opère dans des territoires inconnus, tels que l'exploration de l'océan au 17ème siècle, la conquête et l'exploitation des ondes radio au début du 20ème siècle et le cyberspace depuis 1980, territoires pour lesquels aucune forme de légalité ou de légitimité n'était encore définie (cf. l'essai de Rodolphe Durand et Jean-Philippe Vergne dans ce numéro), une organisation renégate évolue dans un contexte dans lequel la légalité et la légitimité de certaines pratiques sont clairement établies. Une organisation renégate est ainsi une organisation dont tout ou partie des objectifs et des moyens pour les atteindre sont jugés comme illégitimes et illégaux.

Il est important de s'attacher à l'étude des organisations renégates pour au moins deux raisons. La première repose sur la critique radicale des théories organisationnelles fondées sur la légitimité que les organisations renégates posent, ce qui soulève en creux des questions sur le rôle de la légitimité dans des contextes dans lesquels la loi n'est pas respectée. La seconde raison est plus empirique et provient de l'internationalisation et de la globalisation des

organisations dont les activités ne sont plus soumises à un cadre légal et normatif national uniforme. Ce qui est illégal et tabou à un endroit peut être toléré et légal ailleurs, ce qui soulève de fait des questions quant à la nature des relations entre économie renégate et économie informelle. Ci-dessous nous explorons les diverses stratégies par lesquelles (1) les organisations renégates parviennent à construire leur légitimité, et (2) les organisations dont les activités deviennent illégales parviennent à regagner la légitimité.

## **STRATEGIES DE LEGITIMATION DES ORGANISATIONS RENEGATES**

Nous suggérons que les organisations criminelles qui relèvent de l'économie renégate déploient quatre types de stratégies de légitimation : les stratégies d'invisibilité (secret, obscurcissement et révélation); les stratégies discursives (dénégation et cadrage) ; les stratégies politiques (lobbying et philanthropie); enfin les stratégies de découplage entre activités légales et illégales. Habituellement, la légitimité des organisations est contestée sur une dimension : le droit de fonctionner (les brasseurs et entreprises de spiritueux sous la Prohibition), voire le droit d'exister (cartels de drogue, entreprises de pédopornographie, groupes - qualifiés ou non de sectes selon les pays - comme le mouvement Hare Krishna ou Unification Church – secte Moon). Nous ne considérons pas le cas dans lequel plusieurs dimensions sont contestées.

### **Secret, obscurcissement et révélation**

Par défaut, l'invisibilité est l'option préférentielle des groupes criminels pour éviter la controverse publique : "One of the best ways to avoid controversy is to avoid questions through invisibility, as it hides connections to controversial organizations" (Dacin et al. 2007 : 17, au sujet de la légitimité de la secte Moon). Par exemple, la mafia milanaise entretient l'invisibilité en évitant la concurrence entre gangs (les différents clans occupent des niches spécifiques, voir Solari, 2007 : 348).

Les stratégies d'invisibilité sont plus subtiles et diverses qu'on ne pourrait le concevoir de prime abord. Notamment, l'invisibilité peut découler à la fois du secret et de l'obscurcissement. Du côté du secret se rangent, par exemple, les institutions bancaires et financières qui pratiquent l'offshoring et dissimulent dans des paradis fiscaux certaines activités back-offices illégales dans le pays de base. Dans un autre registre, *The New York Times* révélait très récemment (le 13 décembre 2011), que la Lebanese Canadian Bank, ayant pignon sur rue à Beyrouth, était accusée par l'administration américaine de dissimuler une activité de blanchiment international de revenus issus du trafic de cocaïne des cartels colombiens, en lien avec le groupe Shiite Hezbollah – qualifié par certains de militant, par d'autres de terroriste – et de revenus issus des gangs meurtriers mexicains Los Zetas.

Mais les organisations peuvent aussi choisir de divulguer des informations, qui, lorsqu'elles sont excessives, favorisent l'opacité plutôt que la transparence. Par exemple, dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley qui impose la divulgation volontaire d'informations ('voluntary disclosure'), les organisations s'engagent parfois dans une activité d'offre excessive d'information pour embrouiller ou dérouter l'attention et l'inspection des audiences : on peut parler dans ce cas

de stratégie d'obscurcissement.

Enfin, des organisations dont les pratiques sont illégales peuvent choisir volontairement de sortir de l'invisibilité. Elles déploient cette stratégie de révélation (sorte de 'coming out') lorsqu'elles estiment que les groupes auxquels elles s'adressent ont suffisamment évolué pour accepter socialement des pratiques illégales. On pense notamment aux hackers d'Anonymous ou aux pirates de l'industrie audio sur internet : dans ce cas, devenir visible contribue à légitimer l'activité illégale, et la révélation s'appuie sur des stratégies discursives subtiles ('try before you buy' et 'buy if you use', voir Chaboud, 2011). Cela étant dit, la sortie de l'invisibilité des organisations renégates est plus souvent contrainte que choisie, sous la double influence de la demande croissante de transparence des marchés et des autorités nationales et mondiales, et de la croissance de leurs propres activités secrètes.

### **Dénégation et cadrage.**

Confrontées à l'accusation d'illégitimité, les organisations peuvent recourir à diverses stratégies discursives : nier les accusations ou la responsabilité, comme Nike durant de nombreuses années avec les ateliers de misère ('sweatshop'), ou influencer les perceptions d'une activité ou d'une pratique illégales en développant dans la presse, des ouvrages, des clubs, etc. des justifications sur le bien-fondé moral, économique et/ou politique de pratiques illégales (Benford & Snow, 2000). Par exemple, la société Wikileaks enfreint un certain nombre de lois sur la divulgation de documents officiels secrets en invoquant notamment la transparence comme valeur démocratique incontournable et comme justification de sa pratique du journalisme d'investigation. Ici, la médiatisation à outrance, et un travail de fond élaboré avec des quotidiens occidentaux, sert une stratégie de cadrage dans laquelle Wikileaks cherche à modifier la perception de la légitimité de ses actions et, fondamentalement, à remettre en cause le caractère illégal de ses actions. Cette stratégie de légitimation passe par l'association avec des institutions à très forte réputation, telles que le *New York Times* ou *Le Monde*.

### **Lobbying et philanthropie**

De longue date, les entrepreneurs dont les activités sont entachées d'illégitimité – par exemple les cigarettiers – ont engagé à la fois des stratégies de lobbying (activités politiques auprès de représentants parlementaires et/ou de régulateurs) et des stratégies de type philanthropique : investissements dans le secteur social, donations pour des universités ou des charités, sponsoring dans le sport et financement de recherche scientifique. Par analogie avec le blanchiment (money-laundering) ou l'éco-blanchiment (green-washing), ces stratégies philanthropiques s'apparentent à une forme de 'blanchiment moral'. Thorstein Veblen, dans son ouvrage sur la Théorie de la Classe de Loisir, décrivait déjà les pratiques quelque peu paradoxales de ces industriels, tels Andrew Carnegie ou John D. Rockefeller, surnommés « les barons voleurs » (robber barons), qui conjuguèrent un capitalisme sauvage avec des donations astronomiques à des œuvres sociales, des fondations culturelles et des institutions académiques. Plus récemment, les exemples abondent tout en variant en termes d'intensité d'illégalité et d'illégitimité. Ils incluent le sponsoring de Dow Chemical, propriétaire d'Union Carbide, qui fut responsable de l'accident industriel de Bhopal, pour les Jeux Olympiques de 2012 à Londres,

ou le financement d'une recherche sur le cancer du poumon par le cigarettier Liggett Group via une organisation de charité qu'il contrôle secrètement. Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas indemne de ces pratiques philanthropiques douteuses (voir les donations record de Gary A. Tanaka à Imperial College et de Wafic Saïd à Oxford, dont les fortunes proviendraient d'activités controversées sinon frauduleuses).

### Découplage entre activités légales et illégales

La stratégie de découplage stratégique consiste à exister simultanément dans deux mondes distincts, l'un dans lequel les organisations se conforment aux codes dominants, et l'autre dans lequel elles transgressent les codes. Les organisations dont la légitimité est contestée dans une activité déploient des stratégies de management de leur image, notamment en révélant et communiquant sur leur activité légitime, tout en maintenant leurs activités illégitimes dans l'ombre. L'examen empirique de tels cas n'est pas chose aisée, d'où l'intérêt de signaler les rares études qui s'aventurent sur ces terrains.

Dacin, de Soucey et Pozner (2007) ont disséqué les activités de la secte Moon et découvert deux activités totalement découplées, sans relation l'une avec l'autre : l'activité 'idéologique-religieuse' bien connue, et ... l'activité moins connue de multinationale du sushi. Dès sa création, l'empire Moon a en effet diversifié ses activités dans une flotte de navires industriels de pêche, des usines de traitement de poissons, et une chaîne logistique approvisionnant un réseau mondial immense de restaurants de sushi. Révélée auprès du public américain par une enquête du *Chicago Tribune* (Sushi & Rev. Moon : How Americans' growing appetite for sushi is helping to support his controversial church, Eng, Alexander & Jackson, 2006), reprise par l'Union Nationale des Associations de Défense des Familles et de l'Individu Victimes de Sectes (UNADFI) dans la communication *Bulles* (N°94, p.1-6, 2<sup>nd</sup> trimestre 2007), la stratégie du poisson a été conçue personnellement par Moon, qui indiquait dès 1974 que le business de la pêche 'poserait la première pierre de la rentabilité future de l'église Moon' (idem : p.3). Dès 1978, une enquête du Congrès Américain concluait qu'il « était incertain que l'UCI [Unification Church International, la compagnie à but non lucratif qui contrôle les affaires de pêche] ait eu une autre fonction que de servir de lieu de blanchiment d'argent entre les différentes filiales moonistes » [de l'église de Moon, organisation à but non lucratif exemptée de taxes appelée l'Association du Saint-Esprit pour l'Unification du Christianisme Mondial] (id.). Les bénéfices générés de 'la providence océanique' seraient réinvestis dans des activités légales – citons notamment la reprise du *Washington Times*, d'hôpitaux, d'une équipe de football et d'une troupe de ballet. Ce sont ces activités visibles qui permirent au Révérend Moon d'établir sa légitimité auprès des pouvoirs politiques nord-américains en dépit de ses activités religieuses hautement suspectes (voir l'ouvrage récent de John Gorenfeld qui dénonce avec virulence et sagacité l'histoire embarrassante de la complicité des milieux conservateurs nord-américains qui permirent à Moon de 'griser' ses activités 'noires'), bref de découpler ses activités industrielles – légitimes - et ses activités idéologiques sinon criminelles (la secte Moon est enregistrée en France au titre d'une association loi 1901), du moins très controversées (classement au titre de secte).

## **STRATEGIES REACTIVES LORSQU'UNE ACTIVITE ANTERIEUREMENT LEGALE DEVIENT ILLEGALE**

Parfois, des activités antérieurement légales deviennent illégales suite à un changement réglementaire, résultant lui-même d'un mouvement ou changement social. Toutefois, ces activités illégales ne deviennent pas pour autant illégitimes pour tous et elles donnent alors naissance à un secteur informel. Dans ce cas-là, deux stratégies d'adaptation sont fréquentes : le redéploiement des ressources et l'innovation. Nous illustrons ces stratégies par un cas très documenté, celui de l'abolition de l'esclavage en Grande-Bretagne au début du 19<sup>e</sup> siècle.

L'abolition de l'esclavage résulte à la fois des changements économiques, politiques et idéologiques dans la société britannique à la fin du 18<sup>e</sup> et au début du 19<sup>e</sup> siècle et des efforts des sociétés anti-esclavagistes pour dénoncer le commerce triangulaire et développer les outils juridiques pour le combattre. La législation abolitionniste en Grande-Bretagne connut deux épisodes clés : en 1807, le commerce d'esclave fut interdit dans les colonies britanniques, il devint alors illégal de transporter des esclaves sur des bateaux battant pavillon britannique. Puis en 1833, l'esclavage, c'est-à-dire le système économique qui donne le droit à la propriété de personnes privées de liberté, maintenues dans une condition servile et exploitées économiquement, fut interdit dans tout l'empire britannique.

Même si la nature exacte des liens entre l'esclavage et la naissance du capitalisme reste sujette à de nombreux débats depuis les travaux d'Eric Williams (1944), il ne fait pas de doute que l'industrie financière londonienne (la City) s'est largement développée au 18<sup>e</sup> siècle avec la colonisation et le commerce triangulaire. Un grand nombre d'institutions financières comme la Banque d'Angleterre ou la bourse de Londres, de banques comme Barclays ou Barings, des sociétés d'assurance comme la Lloyd's of London et d'organisations commerciales centrales dans le système financier comme la West India Company ou la South Sea Company, furent fondées durant cette période (Carruthers, 1996) et bénéficièrent de diverses manières et à divers degrés de ce système économique. A la veille de la première abolition en 1807, Londres est au cœur du commerce triangulaire et son secteur financier est un acteur majeur dans cette activité (Draper, 2008). En dépit des lois de 1807 et 1833 et des efforts militaires déployés par la couronne britannique, ce commerce et les activités financières associées, loin de s'arrêter, continuèrent jusqu'à la fin du 19<sup>e</sup> siècle (Sherwood, 2007).

Bien que devenant illégale, l'économie coloniale conserva une certaine légitimité auprès d'un grand nombre d'acteurs, et releva donc de ce que nous avons appelé l'économie informelle. Les organisations financières adoptèrent deux stratégies complémentaires pour s'adapter au changement et conjuguer illégalité et légitimité.

### **Le redéploiement des ressources.**

Le redéploiement des ressources, parfaitement compatible avec l'approche par les ressources en management stratégique (Barney, 1991) et les théories de la diversification liée (Véry, 1991), consiste pour les organisations à, d'une part, prendre acte du changement légal en arrêtant tout ou partie des activités rendues illégales et, d'autre part, redéployer leurs ressources matérielles,

informationnelles, humaines et sociales ainsi libérées dans des activités différentes ou connexes de l'activité arrêtée. Par exemple, avec le déclin du commerce triangulaire au début du 19<sup>e</sup> siècle et la fin des guerres coloniales associées, le commerce maritime devint beaucoup plus sûr, ce qui fit chuter le marché de l'assurance maritime. Tout en préservant son quasi-monopole dans l'assurance maritime, la Lloyd's of London développa, en guise de réponse, ses activités d'intelligence économique nécessaires au métier d'assureurs. La Lloyd's of London réinvestit une partie de ses profits dans des activités jugées alors secondaires comme la « Lloyd's List », un journal qui aujourd'hui encore continue de diffuser des nouvelles maritimes, ou le « Register », une société de classification des risques et de certification des normes maritimes, qui devinrent très rapidement des institutions centrales dans le commerce maritime. La Lloyd's of London se réorganisa également et instaura un réseau d'agents présents dans la plupart des ports du globe pour proposer des services à leurs bénéficiaires qui complétaient et allaient au-delà des couvertures d'assurance. Ainsi, si le cœur du métier ne changea guère, le développement d'autres activités apparemment peu rentables permit de maintenir la légitimité d'activités informelles grâce au découplage des activités formelles et informelles et à la mise à disposition de ressources pour la communauté maritime que ce redéploiement permit.

Ce redéploiement de ressources se fit également dans des activités indirectement liées au commerce triangulaire. Par exemple, tout en agissant en tant que banquier pour des marchands d'esclaves brésiliens, la banque d'affaires Barings développa durant la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle ses propres activités économiques en investissant lourdement dans le commerce du coton provenant du sud des Etats-Unis ou dans le café du Brésil (Sherwood, 2007). Il est intéressant de noter que ce redéploiement suivit une logique géographique loin d'être anodine d'un point de vue légal, puisque les Etats-Unis et le Brésil furent parmi les derniers pays à interdire l'esclavage, une stratégie qui se poserait en quelque sorte en précurseur de l'offshoring moderne.

Ce redéploiement s'observe également au niveau des acteurs individuels britanniques qui désengagèrent leurs investissements, fortunes ou héritages d'actifs liés au commerce triangulaire, et mobilisèrent le système financier britannique pour rapatrier ces fonds et les réinvestir dans d'autres secteurs. Nicholas Draper (2007) montre par exemple comment le mécanisme de compensation financière des propriétaires d'esclaves mis en place suite à la loi de 1833 pour faire face à la perte de leurs biens (sic), contribua largement à un flux de revenus qui ne resta pas dans les Antilles mais qui se dirigea vers l'Angleterre au profit de divers acteurs privés. Une partie de cette compensation fut recyclée dans le secteur ferroviaire naissant. Ainsi, le redéploiement de ressources, bien que stratégique, donna lieu à conséquences économiques non anticipées par l'intermédiaire du système financier (Van der Linden, 2010).

## **L'innovation**

Le redéploiement des ressources n'est ni toujours aisé, ni souvent rapide à déployer par les organisations. L'innovation, notamment de nature juridique (modifier le statut juridique de l'activité interdite), est une stratégie complémentaire : elle consiste à contourner les nouvelles contraintes réglementaires en développant des solutions innovantes qui permettent de continuer tout ou partie de l'activité contestée sous une nouvelle forme



apparemment légale et légitime.

Face au refus d'un très grand nombre d'anciens esclaves émancipés de continuer à travailler dans les plantations et face à l'expansion de la colonisation, un besoin important de main d'œuvre apparut. L'appel au travail volontaire salarié, la déportation de condamnés ou les enlèvements trouvèrent vite leur limite. Ce problème encouragea une certaine forme de créativité juridique pour encadrer légalement différents types de salariat forcé, connu sous le nom d'engagisme (ou « coolie trade »), qui, comme l'esclavage, reposait sur du travail forcé, mais, à la différence, impliquait une durée limitée et une rémunération. Loin d'être exclusif à la place londonienne, comme le suggère l'implication forte dans ce commerce de la banque Pereire en France, ce commerce donna lieu à une immigration massive venue d'Inde et de Chine, qui s'installa en Californie, en Australie, à l'île Maurice, en Afrique du Sud, dans les Antilles, en Amérique du sud, etc.. En Chine, Hong Kong passé sous le commandement britannique, servit de plaque tournante à ce commerce (en complément du commerce d'opium) qui associait l'industrie maritime, divers marchands et négociants et le secteur financier. Ce commerce trouva de nouveaux débouchés avec l'expansion de la colonisation et c'est toute une économie maritime qui se redéploia avec le développement des activités d'assurance du cargo, des assurances crédit, du financement des importations et des exportations, etc. Ces profits et les échanges avec le système financier londonien facilitèrent grandement l'émergence de la place financière de Hong Kong. Enfin, il est intéressant de noter que ces stratégies d'adaptation furent couplées avec des stratégies de légitimation par cadrage et lobbying (voir plus haut). Sherwood (2007) relate notamment les activités de cadrage et de lobbying développées par Alexander Baring, le fils du fondateur de la banque éponyme, alors membre du parlement britannique.

## **CONCLUSION**

Dans cet essai, nous avons exploré les diverses stratégies par lesquelles les organisations renégates parviennent à construire leur légitimité, et par lesquelles les organisations dont les activités deviennent illégales parviennent à regagner la légitimité. Nous avons identifié des stratégies d'invisibilité (secret, obscurcissement et révélation) ; des stratégies discursives (dénégation et de cadrage) ; des stratégies politiques (lobbying et philanthropie) ; des stratégies de découplage entre activités légales et illégales ; et enfin des stratégies de redéploiement des ressources et d'innovation. Ces stratégies – il en existe probablement d'autres - illustrent comment des organisations faisant partie du secteur informel arrive à conjuguer illégalité et légitimité. Nourri d'un certain nombre d'exemples illustratifs, cet essai appelle à l'évidence à de plus amples recherches pour comprendre en finesse le déploiement de ces stratégies et les différents arbitrages induits.

Toutefois, cet essai incite sans attendre à un certain nombre de considérations sur les conséquences fiscales, juridiques et éthiques des affaires dans l'économie informelle. L'intérêt pour le secteur informel dépasse les enjeux économiques, juridiques et moraux et questionne fondamentalement à la fois le rôle du monde des affaires dans le débat sur la moralité et la dynamique du changement social. D'une part, il est incontestable que la pratique illégale

d'activités légitimes est un élément moteur de l'évolution du cadre législatif, comme peut l'illustrer l'histoire d'un certain nombre de droits individuels tels que la grève ou la ségrégation dans les transports aux Etats-Unis. D'autre part, le secteur informel pose la question de la légitimité de l'organisation à être acteur de ce changement et à agir en tant qu'acteur démocratique qui pèse sur le débat et l'évolution du consensus social autour de ce qui est moral et de ce qui ne l'est pas. En se posant comme acteur du changement social, l'organisation – souvent privée - revendique finalement un statut d'acteur public assez proche de celui du citoyen. Les organisations qui s'immiscent dans tous les champs publics – l'éducation, la solidarité, la santé, la recherche, etc. -, bien souvent compensent le désengagement de la puissance publique. Et, inévitablement, posent la question des conséquences démocratiques de la privatisation de ces champs sociaux.

**Philippe Monin** est professeur titulaire de la Chaire TOUPARGEL en Management Stratégique et Directeur Général Délégué, Recherche à EMLYON Business School, France. Ses intérêts de recherche sont éclectiques et portent sur les processus d'intégration dans les fusions et acquisitions (à paraître, *Academy of Management Journal*), la construction des marchés dans la base de la pyramide, les institutions et les mouvements sociaux, et les marchés de l'opinion critique.

**Grégoire Croidieu** est professeur assistant à Grenoble Ecole de Management. Il reçut son Ph.D. à EMLYON Business School en 2009. Sa recherche porte sur l'émergence, la stabilisation, la transformation et le déclin de clusters régionaux et des institutions qui les structurent. Il conduit actuellement des travaux empiriques sur les régions viticoles bordelaises et californiennes.

#### **Remerciement**

Nous remercions les éditeurs pour leurs commentaires fructueux et avisés, et Nicholas Draper pour avoir partagé son empirie unique.

## REFERENCES

- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baum, J. A. C., & Powell, W. W. (1995). Cultivating an institutional ecology of organizations: Comment on Hannan, Carroll, Dundon, & Torres. *American Sociological Review*, 60(4), 529-538.
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.
- Bréchet, J. P., Monin P., & Saives, A. L. (2008). Légimité, déviance et délit – Des défis pour le management stratégique. *Revue Française de Gestion*, 34(183), 15-34.
- Carruthers, B. (1996). *City of Capital: Politics and Markets in the English Financial Revolution*. Princeton: Princeton University Press.
- Chaboud, M. C. (2011). Communities of enemies? Reunifying pirates and legitimate users under the same banner. Paper presented at the 27th EGOS Colloquium, Sweden.
- Dacin, T., de Soucey, M., & Pozner, J. E. (2007). *Profits to prophets: feeding ideologies at the fringe, in the symposium "Code makers and code breakers: food as a field of cultural contestation"*. Presented at the Academy of Management Conference, USA.
- Davis, G. F., McAdam D., Scott, R. W., & Zald, M. (2005). *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DiMaggio, P. J., & Powell W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Draper, N. (2007). "Possessing slaves": ownership, compensation and metropolitan society in Britain at the time of Emancipation 1834-40. *History Workshop Journal*, 64(1), 74-102.
- Draper, N. (2008). The City of London and slavery: evidence from the first dock companies 1795-1800. *Economic History Review*, 61(2), 432-466.
- Durand, R., & Vergne, J. P. (2010). L'organisation pirate – essai sur l'évolution du capitalisme (Mondes Marchands Ed.). Paris : Le Bord de l'eau.
- Gorenfeld, J. (2008). *Bad Moon Rising: How Reverend Moon Created the Washington Times, Seduced the Religious Right, and Built an American Kingdom*. Sausalito, CA: PoliPointPress.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Monnet, B., & Véry, P. (2010). *Les nouveaux pirates de l'entreprise - mafias et terrorisme*. Paris: CNRS.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Sherwood, M. (2007). *After Abolition: Britain and the Slave Trade since 1807*. London ; New York: I.B. Tauris.
- Solari, L. (2007). Entrepreneurship at the margins of society: founding dynamics in gray (Sex shops) and black markets (Mafia). In M. Ruef & M. Lounsbury (Eds.), *Research in the sociology of Organizations*, vol. 25 (pp. 337-368). London: JAI Press.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). New York: Rand McNally.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Van der Linden, M. (2010). Unanticipated consequences of "humanitarian intervention": The British campaign to abolish the slave trade, 1807-1900. *Sociological Theory*, 39(3-4), 281-298.
- Veblen, T. (1978). *La Théorie de la Classe de Loisir*. Paris: Gallimard.
- Véry, P. (1991). *Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives*. Paris : éditions Liaisons.
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say Legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.
- Williams, E. (1944). *Capitalism and Slavery*. Chapel Hill, N.C. : The University of South Carolina Press.
- Wilson, A., & West, C. (1988). The marketing of unmentionables. In F. Miglioli (Ed.), *Social and economic business*. Milano: Cisalpino.
- Zuckerman, E. W. (1999). The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398-1438.