
LÉA DORION

Université Paris-Dauphine,
Laboratoire DRM, MOST



Construire une organisation alternative

Cet article contribue aux travaux sur les organisations alternatives. La pluralité des organisations étudiées et des approches mobilisées pose la question de la cohérence de ce champ ; et en particulier des contours et de la définition d'une organisation alternative. Cet article étudie cette question en apportant deux contributions. La première entend rendre visible et légitimer la littérature féministe comme porteuse de contributions potentielles à la réflexion sur les organisations alternatives. La seconde contribution propose une problématisation des organisations alternatives, et montre en quoi elle peut instruire certaines questions en science de gestion. Pour organiser l'action collective, il s'agit d'identifier et d'accepter un certain nombre de dissonances au sein de l'organisation, ce qui rend indépassable une instabilité de l'organisation.

« **E**st ce que le capitalisme n'est pas la seule et meilleure manière imaginable d'organiser notre économie ? (...) Après tout, est ce que la chute du mur de Berlin ne nous a pas clairement démontré que les alternatives au capitalisme ne sont pas viables ? Que nous sommes à court d'alternatives ? Et avec le niveau jamais égalé de richesse, d'innovation et de liberté individuelle que le capitalisme nous a conféré dans sa courte histoire, pourquoi voudrions-nous quoi que ce soit d'autre ? Pourquoi est-ce qu'un livre sur les 'alternatives' est même nécessaire ? » (Parker *et al.*, 2014, p. 3).

Ces propos introductifs à un ouvrage sur les organisations alternatives expriment très bien la posture sceptique de nombre de chercheurs et de praticiens face à l'émergence de questionnements autour des organisations alternatives. Ce scepticisme est alimenté par le fait que « même les visions radicales des auto-déclarés révolutionnaires du management révèlent une imagination plutôt atrophiée lorsqu'il s'agit de sortir des principes historiquement contingents sous-jacents aux organisations modernes, comme par exemple le travail salarié, les entreprises, la hiérarchie » (Fournier, 2002, p. 189). Ce scepticisme s'explique en partie par le flou qui entoure la notion d'alternatif. En effet, pour répondre à l'idée qu'il n'y a pas d'alternative, il faudrait être en mesure de répondre qu'il en existe une (ou plusieurs ?) et d'en donner une définition. L'ambiguïté autour de cette notion provient également de la réduction de ce qui est alternatif à ce qui est alternatif au capitalisme, excluant de fait toute réflexion qui ne s'intéresse pas prioritairement au capitalisme comme système duquel se départir. L'objectif de ce

papier est donc de contribuer à la réflexion sur ce qu'est une organisation alternative, en s'appuyant sur la littérature féministe peu mobilisée dans ce champ de recherche à ce jour et en s'inscrivant dans le paradigme épistémologique et ontologique de la recherche critique (« Critical Management Studies », CMS dans la suite de l'article), c'est-à-dire en proposant une définition sans jamais essentialiser la notion d'alternatif.

Cet article propose donc deux contributions : la première est la proposition d'une définition de ce qu'est une organisation alternative, et la seconde est la valorisation de la littérature féministe trop souvent mise de côté dans la littérature sur les organisations alternatives. La problématisation de l'organisation alternative proposée revient à la définir comme une organisation dissonante, où la dissonance est un processus performatif et réflexif, reposant sur des arbitrages permanents au sein de dialectiques multiples. Cette conception s'appuie sur les réflexions issues des travaux sur les organisations féministes, dans une optique de légitimation et de visibilité de cette littérature en tant que fondatrice d'une réflexion plus large sur les organisations alternatives. La mobilisation de la notion de performativité permet de proposer une conception de l'alternatif sans l'essentialiser, c'est-à-dire en mettant l'accent sur le caractère réflexif et modifiable de la construction de l'alternatif.

La première section de l'article montre l'intérêt de se pencher sur la question de la définition d'une organisation alternative, face à la volonté récente d'unifier ce champ de recherche (Parker *et al.*, 2014) pourtant morcelé autour d'objets et de cadres théoriques divers, et aux différents enjeux soulevés par les définitions proposées à ce

jour. La deuxième partie s'attache à placer la réflexion féministe comme fondement possible à l'élaboration d'un cadre théorique définitionnel : face à la tendance de la recherche à considérer le féminisme comme s'intéressant à des intérêts particuliers (Ashcraft, 2016), cette partie montre les perspectives qu'il est possible de dresser en prenant la réflexion sur les organisations féministes comme point d'appui. Enfin, la troisième partie de cet article propose une problématisation articulée autour des notions de dissonance et de performativité, montrant que l'alternatif peut être conçu comme un processus d'exclusions et d'alternations successives.

I – UNIFIER UN CHAMP DE RECHERCHE MORCELÉ AUTOUR DE L'OBJET « ORGANISATIONS ALTERNATIVES »

1. Des objets d'études très divers

Les organisations alternatives ont suscité depuis quelques années un regain d'intérêt de la recherche en management. Des ouvrages (Parker *et al.*, 2014), des conférences ou colloques dédiés (Sixième atelier doctoral sur les critical management studies, 2017), des thèses (Parigot, 2016) ou des numéros spéciaux de certaines revues (Zanoni *et al.*, 2016) attestent de cet engouement, notamment de la part de la recherche critique. Toutefois, l'intérêt du monde académique pour les organisations alternatives n'est pas récent (Jaumier, 2015 ; Ghiglione et Farias, n.d.). Parmi les objets les plus étudiés figurent les coopératives (Jaumier, 2015 ; Barin Cruz *et al.*, 2015), mais la prolifération des organisations alternatives est souvent interprétée comme

un « phénomène post-années 1970 » (Rothschild-Whitt, 1979, p. 511). Les travaux de recherche se sont emparés de ces organisations en leur conférant différents noms : « cooperatives » (Cheney *et al.*, 2014 ; Paraque et Willmott, 2014 ; Leca, 2014 ; Cornforth, 1995), « value-rational organisations » (Satow, 1975 ; Rothschild-Whitt, 1979), « collectivist organisations » (Rothschild-Whitt, 1979), « democratic organisations » (Polletta, 2002), « post-capitalist organisations » (Paraque et Willmott, 2014), « social movement organisations » (Sutherland *et al.*, 2014), voire plus largement « social entrepreneurship », « inclusive innovation », « inclusive business », « social business », ou « hybrid organizations » (Barin Cruz *et al.*, 2015). Face à la prolifération des appellations, le terme d'organisation alternative semble devenir une catégorie fédératrice, susceptible de faire dialoguer ces différents travaux de recherches.

Le regain d'intérêt de la recherche, notamment critique, pour les organisations alternatives peut être interprété d'une part, comme une réponse à la crise économique de 2007-2008 ayant mis en exergue les limites et dangers du capitalisme (Adler, 2013 ; Du Gay et Morgan, 2013). D'autre part, comme la volonté de proposer des alternatives autour d'une réflexion sur la performativité critique (Spicer *et al.*, 2009 ; Learmonth *et al.*, 2016 ; King et Learmonth, 2015 ; Hartmann, 2014). En effet, au-delà de la dénonciation des rapports de domination dans les pratiques organisationnelles, certains auteurs affirment que la recherche critique doit à présent se tourner vers un engagement avec des formes alternatives d'organisation (Land et King, 2014).

2. Des cadres théoriques variés

Plusieurs perspectives ont été mobilisées afin d'analyser les organisations alternatives (Ghiglione et Farias, n.d.).

Un premier courant de recherche s'est attaché à caractériser la forme organisationnelle alternative, à partir d'une critique de Weber (1995). Satow (1975) a ainsi proposé de définir un idéal type d'organisation fondé sur la rationalité axiologique défini comme celui où « l'obéissance est donnée à une idéologie » (*ibid*, p. 527). D'autres chercheurs se sont ensuite intéressés aux points communs, en termes de design organisationnel, reliant différentes formes d'organisations dites alternatives ou collectivistes et les différenciant d'une bureaucratie (Rothschild-Whitt, 1979).

Un deuxième courant de recherche ne pense pas ce qui est alternatif à la bureaucratie, mais ce qui est alternatif au capitalisme, dans une perspective marxiste. S'appuyant principalement sur l'étude de coopératives, il s'attache à étudier si « une forme alternative d'organisation est suffisamment efficiente et durable pour entrer en concurrence avec une société par action » (Paranque et Willmott, 2014, p. 606) et la manière dont ces organisations peuvent s'insérer au sein d'une économie capitaliste tout en conservant leur caractère distinctif (Atzeni et Vieta, 2014), en échappant au phénomène de dégénérescence (Cornforth, 1995).

Le troisième prisme de lecture s'appuie sur l'anarchisme, et s'intéresse ainsi aux organisations à caractère politique insérées dans des mouvements sociaux (Land et King, 2014 ; Sutherland *et al.*, 2014). Certains auteurs avancent que la théorie et la pratique anarchistes ont été négligées dans l'analyse

des organisations alternatives (Land et King, 2014), alors que c'est un « système qui propose des réponses organisationnelles à des questions politiques » (Parker *et al.*, 2014, p. 624). Cette grille d'analyse partage donc avec la précédente la critique du capitalisme, tout en promouvant l'absence de hiérarchie, l'autonomie et la démocratie à l'intérieur de l'organisation (Land et King, 2014).

Face à la diversité des objets d'études, ainsi qu'aux différentes approches mobilisées pour les appréhender, il semble pertinent de s'interroger sur l'objet de ce champ de recherche émergent : qu'est-ce qu'une organisation alternative ?

3. Une première approximation définitionnelle : quels enjeux ?

Dans un effort d'unification du champ de recherche autour de l'objet « organisations alternatives », la littérature récente sur le sujet définit le caractère alternatif comme synonyme de « dissident » (ce qui s'oppose, ce qui fait dissidence), d'hétérodoxie (ce qui diffère du paradigme dominant) et/ou de ce qui est « bon » ou d'un « meilleur » ordre des choses (Parker *et al.*, 2007), ne renvoyant pas à la quête de performance telle que pensée par la littérature *mainstream* en gestion, mais à la recherche d'un ordre des choses satisfaisant les attentes de groupes sociaux souvent dominés (l'émancipation). Ce qui est alternatif s'inscrit donc dans un mouvement, un processus, qui commence par un désaccord, lui-même toujours inscrit dans une spatiotemporalité donnée (un paradigme dominant) et tendant vers un but particulier (un monde meilleur, l'émancipation). L'inscription des travaux sur les organisations alternatives dans les

CMS implique en effet un intérêt particulier pour cette idée d'émancipation (Fournier et Grey, 2000), et de fait focalise souvent son attention sur des groupes dominés comme producteurs d'alternatives.

Trois enjeux principaux ressortent de cette littérature récente sur les organisations alternatives.

Une des principales difficultés de cette littérature est la volonté de définir ce qui est alternatif de façon positive, et non en négatif par rapport à ce qui n'est pas alternatif, c'est-à-dire ce qui est dominant. Cela s'inscrit ainsi dans la démarche entreprise par certains auteurs de faire sortir la recherche critique de sa posture de contradiction (Spicer *et al.*, 2009, 2016 ; Cabantous *et al.*, 2015 ; Schaefer et Wickert, 2016 ; Hartmann, 2014 ; Fleming et Banerjee, 2015). Dans cette optique, l'ouvrage de Parker *et al.* (Parker *et al.*, 2014) est conçu comme un « manifeste pour définir l'alternatif » (*ibid.*, p. 32).

Le deuxième enjeu de cette littérature tient à l'articulation entre fins alternatives et moyens alternatifs, et à la nécessité de faire des « fins politiques des moyens organisationnels » (Land et King, 2014, p. 929). Dans cette perspective, Parker *et al.* décrivent l'organisation alternative comme « une forme d'organisation qui respecte l'autonomie personnelle, mais dans un cadre de coopération, et qui est attentive au type de futur que l'organisation va produire » (Parker *et al.*, 2014, p. 625).

D'autres travaux (en géographie sociale notamment) soulignent enfin l'importance de saisir tout le potentiel déstabilisateur qu'une réflexion sur l'alternatif peut, voire doit, porter, et montrent l'importance des discours dans la construction de ce qui est alternatif, proposant un langage de

« l'économie diverse » pour penser l'économie différemment dans l'optique de performer différentes économies, sans être piégé par un langage « capitalocentré » (Gibson-Graham, 2006, 2014).

Cependant il convient de souligner une autre difficulté relative à l'inscription de la recherche sur les organisations alternatives dans le champ plus large de la recherche critique (Adler *et al.*, 2007), ce qui soulève des questions épistémologiques et ontologiques particulières. Fournier et Grey ont souligné l'importance accordée par la recherche critique à un effort de dénaturalisation des concepts (Fournier et Grey, 2000), questionnant donc l'idée reçue selon laquelle « il n'y a pas d'alternative », et insistant sur l'importance de la mise en lumière des alternatives possibles au "mainstream". Toutefois, comment déconstruire le réel tout en construisant un nouvel objet pour la réflexion et la pratique, les organisations alternatives ? La construction d'un nouvel objet d'étude est délicate pour un mouvement qui refuse tout essentialisme. Il s'agit donc de trouver une manière d'articuler volonté de dénaturaliser les concepts et volonté de mettre en lumière l'existence d'alternatives au système dominant.

Ces enjeux définitionnels soulignés, il faut à présent mettre en lumière une limite majeure de la littérature sur les organisations alternatives : sa propension à ne considérer que le capitalisme comme système vis-à-vis duquel une organisation peut être alternative, sans concevoir d'autres systèmes de domination au regard desquels l'alternatif peut se penser. Pour y remédier, nous proposons d'étudier l'apport possible de la littérature sur les organisations féministes.

II – ORGANISATIONS ALTERNATIVES, ANTICAPITALISME ET FÉMINISME

1. Une focalisation sur ce qui est alternatif au capitalisme

La littérature sur les organisations alternatives inscrit presque systématiquement sa démarche dans une critique plus large du capitalisme, ce qui peut être analysé comme un résultat de la prééminence de l'objet d'analyse « coopérative » dans la constitution du champ de recherche sur les organisations alternatives en gestion, et/ou la conséquence des circonstances économiques de crise du capitalisme qui ont suscité le regain d'intérêt de la recherche pour les organisations alternatives. Le *Routledge Companion to Alternative Organizations* commence ainsi par un chapitre sur les promesses et les échecs du capitalisme, faisant donc d'une lecture critique de ce dernier le point de départ d'une réflexion sur l'alternatif. Ce positionnement est d'ailleurs souvent rendu explicite par des titres d'articles, comme « les coopératives, sauveuses ou fossoyeuse du capitalisme ? » (Paranque et Willmott, 2014), ou des appels à publication centrés sur « organiser des alternatives au capitalisme » (Barin Cruz *et al.*, 2015), opérant un glissement sémantique entre organisations alternatives et « alternatives aux organisations capitalistes traditionnelles » (Sixième atelier doctoral sur les *critical management studies*, 2017).

Cette focalisation de la recherche sur le capitalisme pose plusieurs problèmes. Premièrement, cela ne permet pas aisément de penser l'alternatif de façon « positive », la question de la définition de l'alternatif étant éludée si on considère que ce qui est alternatif est ce qui s'extrait des mécanismes du capitalisme.

Deuxièmement, cette focalisation exclut des travaux portant sur des alternatives à d'autres systèmes de domination. Plus problématique encore, elle efface toute une partie de la généalogie de la recherche sur les organisations alternatives qui ne faisait pas du capitalisme le référent permettant de définir l'alternatif, comme la littérature féministe, qui dès les années 1970 a analysé le caractère systémique des oppressions liées au genre, avançant le concept de « patriarcat » pour désigner le système produisant un rapport de domination genré (Delphy, 2013).

2. Généalogie féministe de la réflexion sur les organisations alternatives

Si l'influence du féminisme dans la théorie des mouvements sociaux est fréquemment soulignée (voir par exemple Polletta, 2002), le champ de recherche sur les organisations alternatives ne fait pas exception au champ plus large de la recherche critique en gestion dans la manière dont il ne mobilise que très superficiellement la recherche féministe (Ashcraft, 2016). Pourtant, plusieurs auteurs ont montré à quel point les réflexions et pratiques féministes initiées dans les années 1970 ont influencé l'émergence des problématiques autour des organisations alternatives, sans que cette généalogie ne soit rendue visible (Masson, 2003 ; Lamoureux, 2004).

En effet, l'émergence du Mouvement de libération des femmes (MLF) dans les années 1970 s'est faite dans une large mesure en réaction à des expériences de femmes au sein des mouvements de la nouvelle gauche d'alors (Bernheim *et al.*, 2009). Les militantes soulignent le sexisme ambiant, et contestent la conception selon

laquelle la lutte des femmes ne serait que secondaire. Elles tentent de penser l'articulation entre capitalisme et patriarcat, insistant sur le fait que « le capitalisme croît et se régule notamment grâce au travail domestique gratuit et aux emplois féminins flexibles et sous-payés » (Masson, 2003, p. 103). Elles affirment le caractère indissociable de la lutte contre le patriarcat et de celle contre le capitalisme, des questions notamment portées par le féminisme post-colonial, qui se concentre « sur la trame indissociable entre capitalisme, sexisme et racisme » (Lamoureux, 2004, p. 188), et fait de cette indissociabilité « l'opposé d'une pensée de l'intérêt spécifique » (Mohanty, 2003, p. 231). Il ne s'agit donc pas d'un basculement d'une critique exclusive du capitalisme vers une critique exclusive du patriarcat : au contraire, le féminisme « est au carrefour de toutes les oppressions » (Rojtman et Surduts, 2006, p. 192), et « l'analyse des interrelations entre les divers rapports sociaux ressort comme la question majeure des féminismes d'aujourd'hui » (Fougeyrollas-Schwebel et Varikas, 2006, p. 8).

L'émergence du MLF remet ainsi en cause à la fois les pratiques sexistes de la nouvelle gauche et la manière dont celle-ci pense ses objectifs politiques. Il s'agit d'une remise en question à la fois des fins politiques envisagées et des moyens organisationnels mis en œuvre pour y parvenir ; mais plus encore, d'un questionnement de *l'articulation* entre les moyens et les fins. Pour les féministes de l'époque, « il était problématique de prétendre lutter pour une société plus juste et plus démocratique tout en ayant recours à des structures de lutte centralisatrices et autoritaires. Il y a donc eu une réflexion sur le rapport entre la forme du

mouvement et les objectifs qu'il poursuivait » (Lamoureux, 2004, p. 174). Le mouvement féministe a cherché à traduire ses aspirations politiques dans les mécanismes collectifs. Ainsi, les pratiques « comme l'horizontalité, les réseaux, la décentralisation, (...) le mouvement féministe les a expérimentées, il y a de cela trente ans » (Masson, 2003, p. 110).

Ces thèmes se retrouvent à présent largement traités dans la littérature sur les organisations alternatives. Toutefois, « aucune analyse ne reconnaît le mouvement de libération des femmes comme étant le premier à rompre avec les pratiques et les idéologies de la gauche dans les années 1970 déjà, laissant dans l'ombre son apport fondamental dans l'émergence d'une "nouvelle culture politique" » (Masson, 2003, p. 110). Les organisations féministes ont ainsi été « les principales soutien d'un mode d'organisation fondé sur la démocratie participative depuis les années 1960, et les féministes ont été influentes dans la dissémination de cette forme d'organisation au sein d'autres mouvements » (Staggenborg, 1995, p. 339).

L'héritage de la réflexion féministe sur les organisations alternative a donc été largement passé sous silence ; et plus encore, les thématiques liées au genre sont délaissées à la fois dans travaux actuels sur les organisations alternatives, et dans les pratiques des organisations alternatives (Lagalissee, 2010). Afin de remédier au problème de « l'inclusion symbolique réfutée par une narration excluante de l'histoire », aboutissant à l'inclusion très rare des travaux féministes parmi les "classiques" des CMS (Ashcraft, 2016), la section suivante propose de revenir sur les travaux liés aux organisations féministes.

3. Éléments de réflexion sur les organisations féministes

Cette section a pour objectif de donner un aperçu de quelques questions qui ont été traitées par la littérature sur les organisations féministes. Il ne s'agit pas de voir les contributions potentielles de ce champ à la littérature sur les organisations alternatives, car cela tendrait à reproduire la distinction entre la littérature féministe, de l'ordre du spécifique (Ashcraft, 2016), qui viendrait enrichir la littérature générale sur les organisations alternatives. Au contraire, cette partie montre que l'on peut prendre comme point de départ d'une réflexion un corpus de recherche trop souvent oublié dans les CMS.

La littérature sur les organisations féministes est jalonnée de nombreuses dialectiques, de concepts mis en tension les uns avec les autres, du fait notamment du développement parallèle des théories et des pratiques féministes, ce qui rend la littérature féministe éminemment incarnée mais également non monolithique, multiple et porteuse de débats. Nombres d'études empiriques témoignent de la manière dont les organisations gèrent ces dialectiques (Ferree et Martin, 1995). Cette partie revient sur trois couples de logiques : consensus vs conflit, personnel vs politique et enfin idéologie vs structure. Il en existe de nombreux autres, tels que pouvoir/empowerment, leadership/collectivisme, différences/égalité, etc, mais les trois tensions présentées sont celles qui sont le plus souvent mises en exergue dans la littérature féministe.

Le consensus et le conflit

Les organisations féministes sont des espaces où la notion de consensus est devenue

centrale, en réaction aux prises de décisions hiérarchiques expérimentées par des féministes dans d'autres types d'organisation ainsi que pour des raisons de cohérence entre idéologie et pratiques organisationnelles. Elles ont ainsi été qualifiées d'« organisations consensuelles », le consensus étant défini comme suit : « après qu'une question ait été discutée par les membres de l'organisation, un ou plusieurs membres de l'assemblée résumant le sentiment prédominant, et si aucune objection n'est formulée, cela devient une politique entendue » (Iannello, 1992, p. 27). Ce processus de décision a même été appelé par des activistes d'autres mouvement le « *processus féministe*, attestant ainsi de la centralité du mouvement de libération des femmes dans la généalogie de la démocratie participative » (Polletta, 2002, p. 149).

Pour autant, des conflits agitent le mouvement féministe et les organisations féministes (Mueller, 1995), et mêlent des questions idéologiques, voyant s'affronter théories féministes libérales, marxistes, socialistes, radicales, postmodernes, *queer* (Cameron *et al.*, 2014 ; Noyé, 2014 ; Calas et Smircich, 2006) et des questions liées à la pratique militante et organisationnelle : arbitrages entre « l'activité vers l'extérieur ou le travail sur soi, le rejet du système ou son utilisation-détournement, la revendication d'égalité ou celle d'altérité, la lutte légale ou extra-légale, le lien avec les autres luttes révolutionnaires, etc. » (Bernheim *et al.*, 2009, p. 150).

Toutefois, ces conflits ne sont pas analysés comme devant aboutir à des résolutions, car « ces différentes orientations constituent des lignes de force » (*ibid.*, p. 151). Ces conflits touchent également la question de l'inclusion des enjeux liés à l'intersection

des oppressions de genre, de classe, de race ou d'orientation sexuelle : un sujet questionné par les féministes postcoloniales (Mohanty, 2003) *via* la notion d'intersectionnalité (Crenshaw et Bonis, 2005) ou lesbiennes (Wittig, 2013 ; Butler, 2005). En effet, certaines organisations ne questionnaient pas leur homogénéité en termes de classe/race/orientation sexuelle, ce qui a conduit à leur vive critique (Acker, 1995). La tension ici entre consensus et conflit est patente, en ce que l'homogénéité favorise le consensus, et qu'une remise en cause de cette homogénéité impose une remise en cause des processus sous-jacents à la poursuite du consensus. Les organisations féministes sont donc caractérisées à la fois par l'importance du consensus et du conflit, et la coexistence de ces deux concepts parfois en tension suscite de nombreux débats et reconfigurations au sein des organisations féministes, sans toutefois que l'un devienne prééminent dans l'analyse ou les pratiques féministes.

Le personnel et le politique

L'engagement féministe repose sur la prémisse que « le personnel est politique », c'est-à-dire sur la prise de conscience que « nos problèmes personnels sont des problèmes politiques pour lesquels il n'existe aucune solution personnelle ; il ne peut y avoir qu'une action collective pour une solution collective » (Hanisch, 1969). Ainsi que l'expliquent des militantes, « nous ne nous battons pas pour la libération de la femme parce que nous avons compris l'oppression de la femme "en général", mais d'abord parce que nous-mêmes nous étouffons » (Bernheim *et al.*, 2009, p. 58). L'engagement féministe est personnel avant

d'être intellectuel (Lamoureux, 2004), ce qui permet de politiser des sphères de la vie précédemment exclues du champ du politique et de penser l'engagement à partir de soi et non comme une compréhension extérieure d'une oppression. Les organisations féministes se sont ainsi parfois organisées en groupes d'éveil de conscience (Cassell, 1977), « mettant l'accent sur la nécessité de l'empowerment des femmes par les pratiques démocratiques » (Mueller, 1995, p. 270).

Plusieurs types de critique ont cependant été formulés : l'absence d'efficacité de ce type d'organisations trop centrées sur elles-mêmes (critique tempérée par la capacité de ces groupes à être « moteurs de changements culturels », cf. Staggborg, 1995), et la reproduction de dynamiques de pouvoir opaques liées à des relations d'amitiés (Freeman, 1972 ; Polletta, 2002), qui induisent à la fois une difficulté pour l'intégration des nouvelles recrues, une violence exacerbée des conflits vécus comme des trahisons personnelles, et une conformité accrue à la fois des personnes recrutées, et des opinions partagées. Cela peut ainsi nuire à la survie de l'organisation, à son fonctionnement démocratique et horizontal, et à la pluralité des avis politiques partagés. Il y a donc une tension forte entre la volonté de fonder l'engagement sur le vécu personnel et les conséquences politiques de cette entreprise. Là encore, il ne s'agit pas de savoir s'il faut favoriser l'un ou l'autre des pôles de cette tension. En effet, certaines auteures rappellent qu'« aucune lutte ne peut être émancipatrice tant que l'on n'a pas regardé au fond de soi, questionné ses propres attitudes, son quotidien et la reproduction du pouvoir au sein même des espaces de résistance

et de liberté que l'on tente de construire » (Masson, 2003, p. 119).

L'idéologie et la structure

Comment comprendre qu'il existe au sein des organisations féministes un « courant collectiviste » et un « courant bureaucratique » (Mueller, 1995, p. 267) ? La question de la forme organisationnelle a été pensée en rapport avec les fins politiques poursuivies, et cette cohérence entre idéologie et structure a suscité de nombreux débats dans la littérature sur les organisations alternatives. En particulier, l'analyse du rapport des organisations féministes à la bureaucratie a été jalonnée de plusieurs étapes : une phase d'opposition, d'hybridation, puis un troisième moment de « dissonance ».

Dans un premier temps, les organisations féministes se sont définies en opposition à la bureaucratie, perçue « comme une expression structurelle de la domination masculine » et ont promu le collectivisme (Ashcraft, 2001, p. 1301), c'est-à-dire « des groupes sans leader et sans structure » (Freeman, 1972, p. 151). Féminisme et bureaucratie étaient conceptualisés comme irréconciliables (Ferguson, 1984 ; Eisenstein, 1995).

Toutefois, un constat empirique de la difficulté à faire coïncider « les idéaux féministes d'empowerment et les demandes de la pratique » (voir par exemple Morgen, 1990), et du mélange entre bureaucratie et collectivisme opéré par les organisations alternatives (Ferree et Martin, 1995, p. 6) a été rapidement dressé. Il a été souligné que l'absence de structure était un mythe, qui a conduit à la prééminence de structures informelles voire népotiques dans les organisations féministes (Freeman, 1972)

et à un manque d'efficacité de l'action politique (Cassell, 1977). Certaines recherches se sont dès lors intéressées à la possibilité d'une hybridation entre organisations féministes et bureaucratie, proposant le concept de « bureaucratie féministe » (par exemple Ashcraft, 2000) voire produisant des néologismes tels que « fémo-cratie » (Eisenstein, 1995) et essayant de trouver un « juste milieu entre domination et inefficacité » (Freeman, 1972, p. 162). Or « si l'antagonisme à la bureaucratie distingue une organisation féministe, quelle caractéristique distinctive peut-elle revendiquer quand elle s'allie avec l'ennemi ? » (Ashcraft, 2001, p. 1304).

Afin de répondre à cette question, un troisième moment de « dissonance » apparaît, défini comme « l'union stratégique de deux formes présumées hostiles » (Ashcraft, 2001, p. 1304), et se démarquant de l'idée d'hybridité par « l'usage actif de la contradiction », alors que « la métaphore génétique qui imprègne la littérature sur les hybrides implique une quête de résolution » (*ibid.*, p. 1304). Ashcraft fait de cette dissonance un élément définitoire des organisations féministes et apporte un nouvel éclairage sur un certain nombre de paradoxes qui habitent les organisations féministes, en les repensant comme des « dialectiques », à l'instar des suivantes : centralisation/décentralisation, inégalité/égalité, universalisme/contextualisme, stabilité/flexibilité des tâches, sources d'expertises formelles/informelles, développement individuel/de la communauté, impersonnel/personnel et publique/privé.

Ce que souligne le concept de dissonance organisée concernant l'articulation entre idéologie et structure est finalement transversal à la littérature sur les organisations

féministes, traversée de couples de dialectiques non résolues, et dont la mise en tension permanente aussi bien en théorie qu'en pratique est une caractéristique fondamentale du féminisme. C'est à partir de cette prémisse que la problématisation a été construite, partant de l'idée que ce qui rendait une organisation féministe n'était pas tant une liste de caractéristiques, mais la prééminence des nécessaires arbitrages au sein de couples de concepts en tension, arbitrages effectués de façon réflexive et toujours en évolution.

III – UNE PROBLÉMATISATION DES ORGANISATIONS ALTERNATIVES POUR LES DÉFINIR SANS LES RÉIFIER

1. Les organisations alternatives : des organisations dissonantes

Ainsi que le souligne Ashcraft, « les organisations féministes n'ont pas le monopole de la dissonance organisée. (...) Au contraire, les organisations féministes, longtemps négligées par la recherche en management, mettent en relief un hybride que les théories actuelles en management ne peuvent pas expliquer de manière adéquate » (2001, p. 1315). Il semble donc pertinent d'étendre cette notion de dissonance aux organisations alternatives, afin de proposer une nouvelle manière de problématiser leur définition : elles se distinguent des « autres » organisations par la prééminence des dissonances qui les habitent. Elles sont les lieux d'une prolifération des couples de dialectiques que les organisations doivent gérer ; et ces organisations ont la particularité de ne pas les gérer en cherchant une forme de résolution, mais

en reconnaissant l'impossibilité d'une telle entreprise. Cette manière d'aborder les dialectiques crée donc une dissonance au sein de l'organisation.

La dissonance permet de conceptualiser les organisations alternatives non plus comme des lieux d'opposition frontale à un système dominant, mais de penser la pluralité des tensions qui les habitent. En effet, la prolifération des dialectiques dans lesquelles sont prises les organisations féministes permet de sortir d'une opposition binaire entre ce qui est féministe/alternatif *versus* ce qui ne l'est pas et ainsi de ne pas réifier le système dominant duquel l'alternatif entend se démarquer.

La notion de dissonance s'inscrit dans une conception postmoderne de la gestion des tensions organisationnelles (Stohl et Cheney, 2001), en ce qu'elle met en avant la nécessaire maintenance de ces tensions dans l'organisation, et le fait que les acteurs ne doivent pas chercher à sortir de ces situations de tensions mais doivent au contraire les accepter. Ainsi, « la dissonance organisée déracine l'hypothèse établie selon laquelle l'organisation rationnelle a besoin de cohérence (...). Elle permet un changement radical de perspective : cela permet de susciter la contradiction en tant que tension dialectique délibérée » (Ashcraft, 2001, p. 1316). Les acteurs doivent donc en permanence se positionner au sein de ces couples de dialectiques, mais ce positionnement n'est en rien définitif et se fait par répétitions successives. Si la dissonance devient une caractéristique définitoire de l'organisation alternative, il faut comprendre le processus par lequel cette dissonance produit l'organisation alternative. Pour cela, il est possible de mobiliser la notion de performativité.

2. Comment la dissonance produit performativement l'organisation alternative

Le concept de performativité désigne dans le langage commun l'idée que les discours *créent* la réalité et ne font pas que la *décrire*, mais trouve plusieurs acceptations en sciences de gestion (Gond *et al.*, 2015). Nous nous attachons ici à la conception de la performativité de Judith Butler, qui explique qu'« il ne faut pas comprendre la performativité comme un acte singulier ou délibéré, mais plutôt comme la pratique réitérative et citationnelle par laquelle le discours produit les effets qu'il nomme » (Butler, 2009, p. 16). Ce sont donc par des pratiques et des discours répétés, réitératifs, qu'un concept donné est produit. Cette conception de la performativité du social s'oppose ainsi à l'idée que les choses sont immuables et naturelles : si elles ont besoin d'être répétées pour exister, il devient donc possible de modifier l'ordre des choses. C'est en cela que la performativité permet d'articuler effort de définition et volonté de dénaturalisation.

La notion de dissonance peut être analysée par le prisme de la performativité. Elle traduit en effet une idée d'instabilité, de tensions permanentes et délibérées, d'une organisation en permanente redéfinition. Or le processus performatif, tel que décrit par Butler, nous permet de comprendre comment cette dissonance opère. Celui-ci se déroule de la manière suivante : un processus d'exclusions multiples (créant de multiples « dehors », qui sont les pôles des couples de dialectiques), qui opèrent performativement, c'est-à-dire qui nécessitent une répétition permanente créant la possibilité de modifications (les acteurs doivent

sans cesse revoir leur positionnement au sein des couples de dialectiques). Les acteurs dans les organisations alternatives produisent donc de l'altérité, lorsqu'ils se positionnent au sein des couples de dialectiques (en rejetant par exemple l'idée de conflit), mais reconnaissent que cette altérité peut en retour venir altérer leurs pratiques (lorsque par exemple l'accent mis sur le consensus entraîne une homogénéisation trop importante de l'organisation nuisant à la radicalité politique). Il s'agit donc pour une organisation alternative de comprendre le processus de production de l'altérité, ainsi que le processus d'altération des frontières de l'altérité.

La dissonance est donc un processus qui oscille constamment entre définition de l'altérité par des processus d'exclusion et altération de ces processus par certains sites d'exclusion. Ce qui distingue une organisation alternative des autres organisations est donc cette permanente oscillation entre production d'altérité et d'altération dans laquelle les acteurs sont engagés. La présence des dialectiques multiples témoigne de la multiplicité des dehors constitutifs d'une organisation alternative : celle-ci n'est ainsi plus construite vis-à-vis d'un système dominant, mais vis-à-vis d'autres « dehors » (chacun des pôles des dialectiques constitutifs de la dissonance organisée par exemple).

Si la dissonance est un processus permanent qui nécessite des arbitrages répétés des acteurs sur les conséquences de la manière dont ils gèrent les dialectiques (par exemple : est-ce que bannir le conflit est cohérent avec la radicalité de nos objectifs ?), cela exige de leur part de la réflexivité. Or l'intérêt de mobiliser la notion de performativité est d'insister sur le processus par

lequel le monde social est produit, de manière à ne pas le naturaliser. Or cette conscience que le monde social, et donc les organisations, sont le produit de processus de construction, nécessite, en même temps qu'elle permet, une plus grande réflexivité. Il est donc possible de définir une organisation alternative comme une organisation dissonante, où la dissonance est problématisée comme un processus performatif, continu et réflexif de production d'altérité et d'altération de cette production.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article a pour objectif d'apporter un éclairage nouveau sur la question de la définition de ce qu'est une organisation alternative. La contribution principale est donc la proposition d'une problématisation à partir des réflexions féministes. Le recours à la performativité permet de souligner le processus par lequel un objet est construit, sans pour autant occulter ce processus de construction. Cela permet donc de définir sans réifier. La seconde contribution de cet article est la mise en lumière de l'intérêt de mobiliser la littérature féministe.

Premièrement, cet article propose une problématisation de la définition de l'organisation alternative. En insistant sur le caractère dissonant, performatif et réflexif de ce processus, l'objectif de notre propos était de rompre avec une conception statique voire naturalisée des organisations alternatives. Une organisation alternative est ainsi définie comme une organisation dissonante, cette dissonance étant un processus performatif et réflexif consistant en une oscillation continue entre processus d'exclusion et processus d'altération. Cet article participe ainsi d'un effort de définition de

l'objet d'un champ de recherche, ce qui permet à la fois de faciliter les échanges au sein de ce champ mais également de mieux le positionner par rapport à d'autres courants de recherche. Il nous semblait donc essentiel de pouvoir proposer une définition de l'organisation alternative qui soit en cohérence avec le paradigme épistémologique et ontologique de la recherche critique.

Une organisation alternative est une organisation au sein de laquelle les discours et les pratiques des acteurs construisent performativement des dehors constitutifs multiples et mouvants, et représente à la fois le dehors constitutif de systèmes dominants (capitalisme, patriarcat) tout en étant réflexive sur sa propre production de normes excluantes. En somme, le caractère alternatif d'une organisation réside dans sa capacité à identifier de manière réflexive comment elle construit son altérité (par quels pratiques et discours des acteurs), et comment ce « dehors » altère son identité organisationnelle.

Deuxièmement, ce travail permet de montrer l'intérêt de faire émerger une réflexion à partir de la littérature sur les organisations féministes pour penser les organisations alternatives. Ces deux champs sont confrontés aux mêmes problématiques liées à la définition de leur objet et il s'agissait ici de montrer que les réflexions autour de la dissonance dans le champ féministe sont utiles pour faire avancer la réflexion sur l'alternatif. Le concept de dissonance organisée permet de problématiser la notion d'organisation alternative, en ce qu'il témoigne de l'absence de définition *a priori* et fixe de ce qu'est une organisation alternative, et met en exergue les pratiques et les discours performatifs des acteurs en en

faisant un critère définitoire de l'organisation alternative. Tout l'intérêt de la démarche se trouve dans le fait que la dimension définitoire réside dans l'arbitrage des acteurs au sein de rapports dialectiques. Ce qui rend une organisation alternative, c'est le fait que les acteurs savent qu'ils doivent se positionner sur la dialectique centralisation/décentralisation, par exemple, et savent ce qu'implique ce positionnement, le type de pratiques, de personnes, de discours que ce positionnement exclut. La construction du caractère alternatif se produit donc par un certain nombre d'exclusions constitutives et conscientes de la part des acteurs, qui créent donc de manière performative l'organisation dans laquelle ils évoluent. Ce sont ces processus d'exclusion qui constituent le caractère alternatif de l'organisation. Cette idée est synthétisée par le concept de dissonance organisée, concept qui n'apparaît pas dans la littérature sur les organisations alternatives, et qui pourtant permet d'apporter une contribution importante à un effort définitionnel nécessaire. La première approximation définitionnelle proposée au début du propos avançait que l'alternatif était « un processus qui commence par un désaccord, lui-même toujours inscrit dans une spatiotemporalité donnée (un paradigme dominant) et tendant vers un but particulier (un monde meilleur, l'émancipation) ». La problématisation proposée est en cohérence avec cette définition, mais elle vient toutefois la compléter et la préciser, en insistant notamment sur le fait que ce processus n'est pas linéaire mais circulaire, et qu'il ne cherche pas à produire de la cohérence mais de la dissonance. Il y a en somme une permanence du désaccord (qui produit des exclusions) et l'objectif d'émancipation est en permanence altéré par

les lieux d'exclusions qui entraînent une redéfinition de ces objectifs.

Nous avons souligné un certain nombre d'enjeux auxquels se confrontait une volonté de définir ce qu'est une organisation alternative : la difficulté de définir de façon « positive » et non en négatif d'autre chose, l'articulation entre la fin et les moyens, la question du langage utilisé pour décrire l'organisation alternative, et enfin la cohérence épistémologique avec la volonté de dénaturalisation inhérente à la recherche critique. La problématisation proposée permet, sinon de résoudre ces questions, du moins de les aborder d'une manière différente. Premièrement, recentrer la définition sur la manière dont une organisation alternative produit de façon performative et réflexive des exclusions qui viennent en retour l'altérer, permet de sortir d'une analyse de ces organisations qui viendrait les placer en opposition à un système dominant. Cette conception reconnaît que les organisations alternatives créent des espaces de façon performative, c'est-à-dire en profitant du caractère réitératif des normes dominantes pour les subvertir, et donc insiste sur la complexe et constante redéfinition dans laquelle ces organisations s'engagent. Deuxièmement, la conception proposée ne fait pas la distinction entre fins et moyens, *i.e.* entre objectifs politiques et pratiques organisationnelles, de manière à insister sur le fait que l'un et l'autre relèvent de décisions politiques et ne peuvent être pensés séparément. Troisièmement, la multiplication des lieux d'exclusion (la prolifération des dialectiques au cœur de la dissonance) permet de sortir du « capitalocentrisme », en ce que l'alternatif ne vient plus constituer son dehors comme une entité indépassable (le capitalisme) : la production

de l'alternatif ne réifie pas ce à quoi il s'oppose, puisque la conception proposée insiste sur la multiplication des exclusions nécessaires à cette production. Enfin, la problématisation avancée dans cet article permet de sortir du dilemme « définir vs.

dénaturaliser », puisqu'il est avancé que ce qui rend une organisation alternative est précisément la conscience réflexive de son caractère performativement construit : un effort permanent de dénaturalisation devient donc définitoire de l'alternatif.

BIBLIOGRAPHIE

- Acker J. (1995). "Feminist goals and organizing processes", *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement*, p. 137-144.
- Adler P.S. (2013). "Capitalism in Question", *Journal of Management Inquiry*, vol. 23, n° 2, p. 206-209.
- Adler P.S., Forbes L.C. et Willmott H. (2007). "Critical management studies", *The Academy of Management Annals 1*, vol. 1, n° 1, p. 119-179.
- Ashcraft K.L. (2000). "Empowering 'professional' relationships: Organizational communication meets feminist practice", *Management Communication Quarterly*, vol. 13, n° 3, p. 347-392.
- Ashcraft K.L. (2016). "Fringe benefits? Revisi(ti)ng the relationship between feminism and Critical Management Studies", *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, p. 93-106.
- Atzeni M. et Vieta M. (2014). "Between class and the market: Self- management in theory and in the practice of worker- recuperated enterprises in Argentina", *Routledge Companion To Alternative Organization*, p. 47-63.
- Barin Cruz L., Alves A.M. et Delbridge R. (2015). "Call for papers-organizing alternatives to capitalism", *M@n@gement*.
- Bernheim C., Kandel L., Picq F., et al. (2009). *Mouvement de libération des femmes, textes premiers*, Stock, Paris.
- Butler J. (2009). *Ces corps qui comptent, de la matérialité et des limites discursives du sexe*, Éditions Amsterdam, Paris.
- Butler J. (2005). *Trouble dans le genre*, La Découverte, Paris.
- Cabantous L., Harding N., Gond J.-P. et Learmonth M. (2015). "Critical essay: Reconsidering critical performativity", *Human Relations*, February, p. 1-17.
- Calas M.B. et Smircich L. (2006). "From the 'Woman's point of view' ten years later: Towards a feminist organization studies", *The Sage Handbook of Organization Studies*, p. 284-346.
- Cameron D., Scanlon J., Boisset A., et al. (2014). "Convergences et divergences entre le féminisme radical et la théorie queer", *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 33, n° 2, p. 80-94.

- Cassell J. (1977). *A group Called Women, Sisterhood and Symbolism in the Feminist Movement*, Waveland P, Prospect Heights.
- Cheney G., Santa Cruz I., Peredo A.M., *et al.* (2014). “Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership”, *Organization*, vol. 21, n° 5, p. 591-603.
- Cornforth C. (1995). “Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis”, *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, p. 487-523.
- Crenshaw K.W. et Bonis O. (2005). « Cartographie des marges : intersectionnalité, politique de l’identité et violences contre les femmes de couleur », *Cahiers du Genre*, vol. 2, n° 39, p. 51-82.
- Delphy C. (2013). *L’ennemi principal : Tome 1, Économie politique du patriarcat*, Éditions Syllepse, Paris.
- Eisenstein H. (1995). “The Australian femocratic experiment: A feminist case for bureaucracy”, *Feminist Organizations: Harvest of the New Women’s Movement*, p. 69-83.
- Ferguson K.E. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Temple University Press, Philadelphia.
- Ferree M.M. et Martin P.Y. (1995). *Feminist Organizations, Harvest of the new Women’s Movement*, Temple University Press, Philadelphia.
- Fleming P. et Banerjee S.B. (2015). “When performativity fails: Implications for critical management studies”, *Human Relations*, November, p. 1-20.
- Fougeyrollas-Schwebel D. et Varikas E. (2006). « Féminisme(s). Recompositions et mutations », *Cahiers du Genre*, vol. 1, n° 3, p. 7-15.
- Fournier V. (2002). “Utopianism and the cultivation of possibilities: grassroots movements of hope”, *The Sociological Review*, mai, p. 189-216.
- Fournier V. et Grey C. (2000). “At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies”, *Human Relations*, vol. 53, n° 1, p. 7-32.
- Freeman J. (1972). “The tyranny of structurelessness”, *Berkeley Journal of Sociology*, vol. 17, p. 151-164.
- Du Gay P. et Morgan G. (2013). *New Spirits of Capitalism? Crises, Justifications and Dynamics*, Oxford Uni, Oxford.
- Ghiglione E. et Farias C. (n.d.). “Staying on the yellow brick road: Theorizing the maintenance of alternative organizations”, working paper.
- Gibson-Graham J.K. (2014). “Rethinking the economy with thick description and weak theory”, *Current Anthropology*, vol. 55, n° S9, p. 146-153.
- Gibson-Graham J.K. (2006). *The End of Capitalism (As We Knew It)*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

- Gond J.-P., Cabantous L., Harding N., *et al.* (2015). "What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity", *International Journal of Management Reviews*, November, p. 1-24.
- Hanisch C. (1969). "The personal is political", Available from: <http://www.carolhanisch.org/CHwritings/PIP.html> (accessed 9/10/2016).
- Hartmann R.K. (2014). "Subversive functionalism: For a less canonical critique in critical management studies", *Human Relations*, vol. 67, n° 5, p. 611-632.
- Iannello K.P. (1992). *Decisions without Hierarchy, Feminist Interventions in Organization Theory and Practice*, Routledge, New York.
- Jaumier S. (2015). « Pouvoir, contrôle et résistance dans les coopératives de salariés : Une ethnographie d'une coopérative ouvrière », Thèse.
- King D. et Learmonth M. (2015). "Can critical management studies ever be 'practical'? A case study in engaged scholarship", *Human Relations*, vol. 68, n° 3, p. 353-375.
- Lagalisse E. (2010). "The limits of 'Radical Democracy': A gender analysis of 'Anarchist' activist collectives in Montreal", *Altérités*, vol. 7, n° 1, p. 19-38.
- Lamoureux D. (2004). « Le féminisme et l'altermondialisation », *Recherches féministes*, vol. 17, n° 2, p. 171-194.
- Land C. et King D. (2014). "Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization", *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, vol. 14, n° 4, p. 923-950.
- Learmonth M., Harding N., Gond J.-P., *et al.* (2016). "Moving critical performativity forward", *Human Relations*, vol. 69, n° 2, p. 251-256.
- Leca B. (2014). "Building 'Critical performativity engines' for deprived communities: The construction of popular cooperative incubators in Brazil", *Organization*, vol. 21, n° 5, p. 683-712.
- Masson S. (2003). « Féminisme et mouvement antimondialisation », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 22, n° 3, p. 102-121.
- Mohanty C.T. (2003). *Feminism without Borders, Decolonizing Theory, Practicing Solidarity*, Duke University, Durham and London.
- Morgen S. (1990). "Contradictions in feminist practice: individualism and collectivism in a feminist health center", *Comparative social research supplement 1*, p. 9-59.
- Mueller C. (1995). "The organizational basis of conflict in contemporary feminism", *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement*, p. 263-275.
- Noyé S. (2014). « Pour un féminisme matérialiste et queer », *Contretemps*, En ligne.
- Paranque B. et Willmott H. (2014). "Cooperatives: saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership", *Organization*, vol. 21, n° 5, p. 604-625.

- Parigot J. (2016). « De la production d'une organisation alternative via l'espace. Le cas des lieux intermédiaires dans le secteur du théâtre », Thèse.
- Parker M., Cheney G., Fournier V. et Land C. (2014). "The question of organization: A manifesto for alternatives", *Ephemera Theory and Politics in Organization*, vol. 14, n° 4, p. 623-638.
- Parker M., Cheney G., Fournier V. et Land C. (2014). *The Routledge Companion to Alternative Organization*, Routledge, New York.
- Parker M., Fournier V. et Reedy P. (2007). *The dictionary of alternatives*, Zed Books, London.
- Polletta F. (2002). *Freedom is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Rojtman S. et Surduts M. (2006). « Le féminisme encore une fois à la croisée des chemins ? », *Cahiers du Genre*, vol. 1, n° 3, p. 181-196.
- Rothschild-Whitt J. (1979). "The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models", *American Sociological Review*, vol. 44, n° 4, p. 509-527.
- Satow R.L. (1975). "Value-rational authority and professional organizations: Weber's missing type", *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n° 4, p. 526-531.
- Schaefer S.M. et Wickert C. (2016). "On the potential of progressive performativity: Definitional purity, re-engagement and empirical points of departure", *Human Relations*, vol. 69, n° 2, p. 215-224.
- Sixième atelier doctoral sur les critical management studies (2017). « Call for paper : Penser les organisations alternatives », Créteil.
- Spicer A., Alvesson M. et Kärreman D. (2016). "Extending critical performativity", *Human Relations*, vol. 69, n° 2, p. 225-249.
- Spicer A., Alvesson M. et Karreman D. (2009). "Critical performativity: The unfinished business of critical management studies", *Human Relations*, vol. 62, n° 4, p. 537-560.
- Staggenborg S. (1995). "Can feminist organizations be effective?", *Feminist Organizations: Harvest of the New Women's Movement*, p. 339-355.
- Stohl C. et Cheney G. (2001). "Participatory processes/paradoxical practices", *Management Communication Quarterly*, vol. 14, n° 3, p. 349-407.
- Sutherland N., Land C. et Bohm S. (2014). "Anti-leaders(hip) in social movement organizations: The case of autonomous grassroots groups", *Organization*, vol. 21, n° 6, p. 759-781.
- Weber M. (1995). *Économie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Agora, Paris.
- Wittig M. (2013). *La pensée straight*, Éditions Amsterdam, Paris.
- Zanoni P., Contu A., Mir R., et al. (2016). "Call for papers - Post-capitalistic politics in the making: Practices of alternative economies", *Organization*.