

Le consensus et le conflit dans les organisations féministes

Dorion, Léa

Université Paris Dauphine

lea.dorion@dauphine.fr

Résumé :

Le consensus occupe une place importante dans la littérature en management, notamment car il interroge les modalités de prise de décision organisationnelles susceptibles de garantir une forme de démocratie. La notion de consensus a donc été particulièrement utilisée par la littérature sur les organisations alternatives. Toutefois, un certain nombre de critiques ont été dressées : le consensus manquerait d'efficacité, mais surtout ne serait qu'une nouvelle manière d'exercer une forme diffuse et masquée de pouvoir. Face à cette conceptualisation du consensus comme nuisant à la démocratie dans les organisations, l'importance des conflits a été mise en lumière pour fonder une vision de la démocratie comme lieu de discord. Cet article se propose d'investiguer l'articulation entre consensus et conflits dans un type particulier d'organisations, les organisations féministes, afin d'éclairer d'un jour nouveau la place du consensus dans la construction d'une organisation alternative. S'appuyant sur un travail ethnographique au sein d'une de ces organisations, cet article met en lumière la coexistence de deux 'régimes de vérité' dans l'organisation -valorisation des conflits et du consensus comme modalités de prise de décision- et montre en quoi cette coexistence permet de pallier les problématiques induites par chacune de ces modalités. En particulier, la conceptualisation des conflits comme preuve d'engagement intellectuel permet de limiter le pouvoir totalisant du consensus ; et l'idéologie diffuse du consensus comme idéal démocratique permet de canaliser les discordes et ainsi garantir la cohésion de l'organisation.

Mots-clés : consensus, conflit, démocratie, organisations alternatives, organisations féministes.

Le consensus et le conflit dans les organisations féministes

INTRODUCTION

Le consensus semble devenir un terme récurrent dans bien des discours actuels, médiatiques, politiques ou même scientifiques, reflétant une forme de vision « post-politique » où « les conflits partisans sont choses du passé » et où « on peut à présent atteindre un consensus à travers le dialogue » (Mouffe, 2016 : 7). Ces considérations se retrouvent en management, où fleurissent les réflexions autour de modalités non-hiérarchiques d'organisation, intéressant en particulier un champ de recherche spécifique autour des 'organisations alternatives'.

La caractérisation de ce qui rend une organisation alternative est l'objet de nombreux débats, et ce depuis les premiers travaux cherchant à comprendre ce qui distingue ce type d'organisations des organisations mainstream en terme de design organisationnel (Satow, 1975; Rothschild-whitt, 1979). Un des traits distinctifs de ces organisations semble résider dans la manière dont est organisée la prise de décision, qui se fait souvent par « consensus » (Land & King, 2014; Kokkinidis, 2014; King, 2015; Rao, Morrill & Zald, 2000; Diefenbach & Sillince, 2011; English, 2006; Sutherland, Land & Bohm, 2014). Le consensus est défini comme « a process used to ensure that solutions are supported and generally agreed upon by all organizational members, rather than by majority rule » (Sutherland, Land & Bohm, 2014: 769) L'objet de notre propos est de comprendre comment opère le consensus dans les organisations alternatives (et non pas de savoir si le consensus est garant du caractère alternatif d'une organisation, pour une réflexion de ce type voir (Dorion, 2017)).

Si la notion de consensus semble être un élément central au sein de la pratique des/de la littérature sur les organisations alternatives, un certain nombre de critiques ont été dressées. La prise de décision par consensus a été analysée comme manquant d'efficacité (Iannello, 1992), du fait du temps de discussion nécessaire pour atteindre l'unanimité (Rodriguez, 1988). Ensuite, le consensus étant plus facile à atteindre dans une organisation homogène (en termes de genre, d'âge, de classe sociale, d'orientation politique, d'orientation sexuelle, de race, etc.), il a été avancé que ce mode de prise de décision entraînait une homogénéisation des organisations, au moment du recrutement ou par l'exclusion des voix dissidentes

(Freeman, 1972). Enfin, il a été souligné que la dimension positive associée au consensus repose sur une conception de l'organisation où le pouvoir est équitablement réparti ; or une critique de cette prémisse induit une redéfinition du consensus comme un mode de reproduction sociale des intérêts dominants (Morales, non publié). Dans cette perspective, le consensus constituerait un dispositif de pouvoir comme un autre (English, 2006).

Or la littérature sur les organisations féministes semble particulièrement habitée par ces tensions induites par le consensus. En effet, si les organisations féministes ne sont souvent que superficiellement intégrées à la réflexion sur les organisations alternatives (Ashcraft, 2016; Masson, 2003; Lamoureux, 2004), elles sont pourtant historiquement un des foyers de réflexion sur la notion de consensus (Ferree & Martin, 1995; Ferguson, 1984; Thomas, 1999; Sanderson, Parsons, Mills, et al., 2010; Rodriguez, 1988; Lagalisie, 2007; Ashcraft, 2006, 2001; D'enbeau & Buzzanell, 2013). Le processus de décision fondé sur le consensus a même été appelé « processus féministe, attestant ainsi de la centralité du mouvement de libération des femmes dans la généalogie de la démocratie participative » (Polletta, 2002: 149). Toutefois, la littérature sur les organisations féministe n'insiste pas seulement sur l'importance du consensus, mais témoigne également de la prégnance des conflits dans ces organisations, qui mobilisent d'une part des théories très variées et parfois en contradiction (Cameron, Scanlon, Boisset, et al., 2014; Noyé, 2014; Calas & Smircich, 2006; Rojzman & Surduts, 2006), qui adoptent des modalités d'action collective très différentes (Bernheim, Kandel, Picq, et al., 2009; Möser, 2014), et qui sont perpétuellement en réflexion sur l'inclusion de toutes les formes de domination dans leur action (notamment des questions de race (Crenshaw & Bonis, 2005; Mohanty, 2003) ou d'orientation sexuelle (Wittig, 2013; Butler, 2005)). Loin d'être un élément perturbateur, le conflit apparaît comme une dimension souhaitable au sein de ces organisations (Bernheim, Kandel, Picq, et al., 2009).

Le consensus et le conflit sont donc deux notions centrales au fonctionnement des organisations féministes. La problématique à laquelle se propose de répondre cet article est donc la suivante : Est-ce que (et si oui en quoi) la manière dont les organisations féministes articulent consensus et conflit est susceptible d'apporter un éclairage nouveau sur la question des effets négatifs liés à la recherche du consensus dans les organisations alternatives ? Afin de répondre à cette question nous nous appuyons sur une ethnographie militante (Juris, 2013; Skeggs, 2001) au sein d'une organisation féministe « radicale et révolutionnaire, portée par

des lesbiennes, des bies et/ou des personnes trans ». Cette ethnographie a débuté en Juin 2015, et se poursuit actuellement.

Plusieurs thèmes permettent d’appréhender cette question dans l’organisation étudiée. Les résultats présenteront ainsi la manière dont est organisée la conflictualité dans l’association, la place du vote dans la prise de décision, et enfin l’articulation entre idéal démocratique et pertinence politique. Cet article met en lumière la coexistence de deux ‘régimes de vérité’ dans l’organisation -valorisation des conflits et du consensus comme modalités de prise de décision- et montre en quoi cette coexistence permet de pallier les problématiques induites par chacune de ces modalités. En particulier, la conceptualisation des conflits comme preuve d’engagement intellectuel permet de limiter le pouvoir totalisant du consensus ; et l’idéologie diffuse du consensus comme idéal démocratique permet de canaliser les discordes et ainsi garantir la cohésion de l’organisation.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. LE CONSENSUS, GARANT DE LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE

1.1.1. Consensus et organisations alternatives

La notion de consensus est très présente dans la littérature sur les organisations alternative, et vient qualifier la modalité de prise de décision que ces organisations mettent en œuvre. Le consensus apparaît dès lors comme une « innovation organisationnelle » (Kokkinidis, 2014: 849), destinée à permettre la mise en place d’une certaine forme d’horizontalité visant à garantir le caractère démocratique de l’organisation :

“Horizontalité is a goal as well as a tool. It is a process of creating equality through the active construction of non- hierarchical relations, a process that lies in the conflation of participatory democracy with consensus-based decision-making” (ibid).

Ces réflexions autour du consensus s’inscrivent dans une critique plus large des conceptions traditionnelle de l’organisation marquée par la hiérarchie :

The anti-hierarchical rhetoric in management and organization studies literature places strong emphasis on the democratization of organizations, through the strengthening of employees’ participation and involvement, which is viewed as a fundamental break from the old authoritative and strict hierarchical structures characterized by labour-control strategies (ibid: 851).

Le consensus est présenté comme une modalité de prise de décision permettant la mise en place d'une démocratie participative 'préfigurative', s'inspirant notamment de l'anarchisme dans la manière dont il permet la mise en adéquation des principes et valeurs défendus par une organisation avec ses pratiques organisationnelles :

“One of the central principles in the anarchist tendencies (...) is horizontalism: an approach that intends to create non-hierarchical and anti-authoritarian ways of organizing and acting (cf. Nunes, 2014). To do this they use organizing mechanisms such as consensus-based decision-making, spokescouncils and tools for reflection to overcome forms of exclusion and ‘limit power inequalities that inevitably arise’ (Maeckelbergh, 2011: 164). Whilst these practices tend to focus on explicit decision-making processes within meetings and pay less attention to the wider processes of exclusion that shape who can be present in these fora (Blee, 2012), they do present possibilities for a prefigurative participative democracy (Graeber, 2013). This approach to participatory democracy is more than simply a set of systems or techniques. It is an ethos in which processes of organization become reflexively self-present (Maeckelbergh, 2011). In contrast to a potentially infinite deferral of the ‘good organization’ into a utopian future, these organizations enact their political values in their everyday organizational practices here and now, ‘learning how to organise the world differently’ through experimentation” (Land and King, 2014: 929).

La mise en place d'un processus de décision fondé sur le consensus semble donc découler d'un projet politique, celui de rendre l'organisation plus démocratique et susceptible de garantir que les modalités organisationnelles mises en place pour la poursuite d'un objectif n'entrent pas en contradiction avec les valeurs sous-jacentes à cet objectif.

1.1.2. Consensus et organisations féministes

Les organisations féministes sont également des espaces où, dès le début des années 1970, 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, les organisations féministes ont tenté d'instaurer un mode de prise de décision horizontal, fondé sur la délibération entre les membres de l'organisation. Ainsi les organisations féministes qui

naissent dans les années 1960-1970 sont composées de femmes « who had worked in the civil rights movement and had been forced into traditional women's roles in the organizations there. (...) The (feminist) groups were committed to non-hierarchy and to experimenting with organizational structure » (Iannello, 1992: 37). Les organisations féministes 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 résument le sentiment prédominant, et si aucune objection n'est formulée, cela devient une politique entendue » (Iannello, 1992: 27). Ce processus de décision fondé sur le consensus ('consensus-based decisionmaking') 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: 149). Le consensus a donc été conceptualisé et expérimenté comme le contre-pied de la violence liée à l'imposition de décisions de façon hiérarchique, par quelques personnes au pouvoir sur le reste des membres de l'organisation.

Pour autant, ce qui est intéressant est sa coexistence avec l'importance accordée aux conflits. En effet, le mouvement féministe et les organisations féministes au sein de ce mouvement sont agitées par de nombreux conflits (Mueller, 1995), des débats majeurs qui fracturent le mouvement. Ces débats mêlent aussi bien des questions idéologiques, voyant s'affronter théories féministes libérales, marxistes, socialistes, radicales, postmodernes, queer (Cameron, Scanlon, Boisset, et al., 2014; Noyé, 2014; Calas & Smircich, 2006) que des questions liées à la pratique militante et organisationnelle (qui ne sont pas sans soulever des questions idéologiques) : 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, Kandel, Picq, et al., 2009: 150).

Toutefois, ces conflits ne sont pas analysés comme devant aboutir à des résolutions, car « ces différentes orientations constituent les lignes de force, les pôles permanents et inséparables du mouvement » (ibid : 151). Ces conflits sont également liés à la question de l'intersection des oppressions liées au genre, à la classe, à la race ou à l'orientation sexuelle : l'inclusion de ces questions au sein des organisations féministes est un sujet perpétuellement questionné, notamment par les féministes postcoloniales (Mohanty, 2003) via la notion

d'intersectionnalité (Crenshaw & 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.

1.1.3. Quelques limites du consensus

Un certain nombre de critiques ont toutefois été formulées à l'encontre des processus de prise de décision consensuels.

La prise de décision par consensus a été analysée comme manquant d'efficacité (Iannello, 1992), du fait du temps de discussion nécessaire pour atteindre l'unanimité (Rodriguez, 1988). La tension entre consensus et efficacité traverse ainsi nombre de travaux sur les organisations alternatives et féministes. Hester Eisenstein (citée dans Iannello, 1992: 47), l'exprime ainsi :

« There is still a fundamental issue that remains unresolved for feminists, and that is how we get from values we hold dear- of collective, non-hierarchical, democratic behavior- to the outcome we seek, of a peaceful world safe for women and others now subject to discrimination, victimization and oppression, without sacrificing these values in the rush to seize and use power on behalf of feminist ends ».

Ce manqué d'efficacité est également caractérisé par les contraintes liées, pour les organisations à but non lucratif qui doivent s'en remettre à lever des fonds pour assurer leur existence notamment, aux interactions avec des organisations 'traditionnelles', comme l'état ou des institutions publiques ou privées. Ainsi, comme le souligne une membre d'une de ces organisations : "although everyone was trying to operate under feminist principles (participatory decision making, consensus), there are real-life demands of funders that the

organization be hierarchical, accountable, and adhere to governmental models of organization” (English, 2006: 97).

Ensuite, le consensus étant plus facile à atteindre dans une organisation homogène (en termes de genre, d'âge, de classe sociale, d'orientation politique, d'orientation sexuelle, de race, etc.), il a été avancé que ce mode de prise de décision entraînait une homogénéisation des organisations, au moment du recrutement ou par l'exclusion des voix dissidentes (Freeman, 1972). En particulier, Freeman dépeint la manière dont l'idéologie de 'l'absence de structure' masque des dynamiques de pouvoir en même temps qu'elle les rend incritiquable :

« structurelessness" becomes a way of masking power, and within the women's movement it is usually most strongly advocated by those who are the most powerful (whether they are conscious of their power or not). The rules of how decisions are made are known only to a few and awareness of power is curtailed to those who know the rules, as long as the structure of the group is informal » (ibid: 152).

Enfin, il a été souligné que la dimension positive associée au consensus repose sur une conception de l'organisation où le pouvoir est équitablement réparti ; or une critique de cette prémisse induit une redéfinition du consensus comme un mode de reproduction sociale des intérêts dominants (Morales, non publié). Dans cette perspective, le consensus constituerait un dispositif de pouvoir comme un autre (English, 2006). Nous allons développer cette critique dans la section suivante, en montrant qu'elle interroge la notion de démocratie et des modalités organisationnelles susceptibles d'en garantir l'existence et la pérennité dans les organisations.

1.2. LE CONSENSUS, NOUVEAU VISAGE DU POUVOIR ?

La critique sans doute la plus fondamentale adressée au consensus est celle qui affirme qu'il ne serait qu'une modalité parmi d'autres d'exercice du pouvoir, moins évident que le pouvoir hiérarchique, et ainsi plus difficile à résister ; et que le consensus ne serait pas garant du caractère démocratique d'une organisation, mais au contraire un nouvel outil établissant des rapports de domination. Cette critique semble la plus problématique car elle vient questionner les raisons qui motivent la mise en place de processus consensuels dans les organisations : la poursuite d'un objectif de justice sociale, d'émancipation via la démocratie participative. Dire du consensus que c'est un processus qui manque d'efficacité ne remet pas

en question la pertinence de ce dernier, alors qu'affirmer que le consensus n'est pas émancipateur entre en collision frontale avec ce pourquoi il est bien souvent mis en place.

1.2.1. Le consensus comme régime de vérité

Mobilisant une perspective foucaldienne pour analyser comment le consensus opère dans les organisations féministes, English (2006) montre que celui-ci agit comme un nouveau régime de vérité :

“Traditional forms of power such as sovereign leaders (kings, queens, bosses) have been replaced by seemingly innocuous practices such as using the circle, consensus, and voice, but they exercise power nonetheless. These technologies or practices of power produce effects (good and bad) and work to create a regime of truth. (...). These technologies can effect self-surveillance and self-discipline (disclose all to other feminists because good feminists share)”. (English, 2006: 87)

Le consensus agit ainsi sur les individus dans l'organisation comme une technologie de surveillance, notamment par certaines pratiques qui accompagnent la mise en place de processus consensuels, par exemple le fait de s'asseoir en cercle et d'inciter tous les membres à partager ouvertement des éléments parfois intimes de leur existence. Ainsi il faut souligner :

“the disciplinary power of the circle, where there is nowhere to hide (Brookfield, 2001), and the ways that the dominant and liberal discourse of a supposedly egalitarian structure actually served as an instrument of surveillance, a micropractice of disciplinary power. When women do tell all in the circle, (...) they become penitents who bare all to the group, leaving themselves naked and allowing the group to hear their stories, to accumulate data on them. (...) In the telling or confessing, they participate in the development of dividing practices, letting people know who the authentic feminists are. Knowing this, women exercise self-discipline” (English, 2006: 97).

Le consensus comme technologie de pouvoir repose également sur les asymétries de pouvoir qui divisent les membres d'une organisation, même lorsqu'elle se veut égalitaire et horizontale. L'expérience, l'expertise, l'engagement ne sont pas homogènes et instaurent des positions différentes selon les individu.e.s, les fondateurs de l'organisation ayant en particulier une place particulière :

“This founder’s syndrome (Block & Rosenberg, 2002), or the control of a seemingly consensual and democratic organization by those who have been around the longest, determines in many cases who exercises power and voice. The voice of the founder, imbued as it is with experience and “wisdom,” in effect, produces silence in some members, especially those new to the board” (English, 2006: 97).

1.2.2. Consensus vs. dissensus : perspective délibérative vs. agonistique du politique

Le consensus ne semble donc pas être garant du caractère démocratique d’une organisation, et cette relation entre consensus et démocratie est l’objet d’une attention particulière de la recherche en sciences sociales. En effet, la pertinence du consensus est une question politique qui intéresse non seulement la théorie des organisations, mais questionne plus largement la manière dont on peut concevoir une société démocratique :

“In situations marked by asymmetric power distribution and structural conflicts between irreconcilable interests and values, it is unlikely that any consensus would fairly and equally represent all parties involved. Consensus then is not compromise but social reproduction of dominant interests. It is less about dialogue and debate than about putting certain issues and aims beyond discussion and contestation” (Morales, non publié : 3).

Le consensus apparaît alors comme une technique de contrôle puissante (Farjaudon & Morales, 2013), puisque faisant taire toute résistance au nom d’un idéal de cohésion sociale :

“Through a discourse of consensus that discredits struggles as irrelevant and unreasonable, managerial controls promote dispositions that discourage dominated groups from resisting the reproduction of dominant interests” (Morales, non publié:18).

Il semble donc qu’une tension émerge entre d’une part le consensus et de l’autre le conflit, l’un et l’autre pouvant être analysés comme garant du caractère démocratique d’une organisation.

Le philosophe Jacques Rancière souligne ainsi que « l’idée sur laquelle reposent les pratiques émancipatrices, n’est pas l’idée de consensus, mais celle de la mésentente et du litige. La politique (i.e la démocratie chez Rancière) n’est pas l’ensemble des processus par

lesquels s'opèrent l'agrégation et le consentement des collectivités. Ceci relève, chez Rancière, du registre de la police. (...) Il y a politique, et donc pratique de l'émancipation, lorsque s'exprime la mécontente, c'est-à-dire la rencontre de la logique policière et de la logique égalitaire (Rancière, 1995) » (Huault & Perret, 2011: 293). Il propose de faire du dissensus une caractéristique de la démocratie, et affirme qu'il consiste à « prendre au sérieux la parole des dominés » et « promeut une reconfiguration des espaces sociaux, un déplacement des significations, l'irruption d'un désaccord, en lieu et place de la « police » établie par les oligarchies officielles » (ibid :303).

Chantal Mouffe en particulier dénonce « l'illusion du consensus », et soutient que le consensus comme horizon idéal de la démocratie « nie la dimension antagonistique du politique » (Mouffe, 2016: 8) et soutient que concevoir « le but d'une politique démocratique en termes de consensus et de réconciliation n'est pas seulement erroné conceptuellement mais dangereux politiquement » (ibid :9). Elle propose une conception « agonistique », qui « donne aux conflits une forme légitime d'expression » (ibid : 11). En effet:

“deliberative democracy has often been criticized for neglecting the inevitability of conflict in political life (...). Mouffe instead proposes a model of democracy in terms of ‘agonistic pluralism’; one that would be based on a more adversarial mode of interaction. However, although Mouffe rejects the idea of ever reaching consensus due to the inherent antagonism in human relations, her version of democracy presupposes some minimum shared (consensus on) standards between the adversaries: respecting others’ views and their right to defend their ideas. As she herself acknowledges, ‘consensus is indeed necessary but it must be accompanied by dissent’ (2000: 113). Therefore, it might be sensible to say that Mouffe’s ‘agonistic’ alternative is not only compatible but in fact presupposes a deliberative framework. This is nicely analysed by Knops (2007: 125), who concluded that ‘the two processes of deliberative and agonistic democracy—one grounded in critical theory and the other in postmodernism, are in fact mutually dependent aspects of a solution to the same problem’”(Kokkinidis, 2014: 851).

Ainsi il ne s'agirait pas tant d'opposer « deux modèles dominants de la relation politique : celui du consensus propre à une certaine tradition libérale et celui de l'agonisme, développé notamment par Chantal Mouffe » (Frega, 2013: 982), que de comprendre la nécessaire

articulation entre ces deux modèles. Le caractère démocratique d'une organisation reposerait en effet sur l'articulation entre processus délibératifs et agonistiques. C'est la conclusion à laquelle English (2006) arrive également, en employant d'autres termes, quand elle affirme que les organisations féministes voient deux régimes de vérité cohabiter :

“We see also that among these women there is an articulated attempt to surface tensions and to engage in an oftentimes conflictual discourse, which does not always lead to harmony and caring. In fact, it allows two regimes of truth (caring and conflictual) to be operative at once” (English, 2006: 99).

Il faut donc à présent empiriquement investiguer comment cette coexistence de régimes de vérités, ou l'articulation entre consensus et conflit opère dans les organisations, et dans le cas de cet article, dans les organisations féministes. Est-ce que (et si oui en quoi) la manière dont les organisations féministes articulent consensus et conflit est susceptible d'apporter un éclairage nouveau sur la question des effets négatifs liés à la recherche du consensus dans les organisations alternatives ?

2. METHODOLOGIE ET CONTEXTE EMPIRIQUE

2.1. UNE ETHNOGRAPHIE FEMINISTE

Afin d'investiguer la problématique soulevée par la revue de littérature, cet article s'appuie sur un travail ethnographique (Atkinson, Coffey, Delamont, et al., 2001) en cours depuis Mai 2015. Je réalise en effet une ethnographie organisationnelle (Van Maanen, 2006, 2011; Watson, 2011) longue au sein d'une organisation féministe ; il s'agit d'une ethnographie à 'temps partiel', en ce que ma présence sur le terrain varie de un jour par semaine à presque l'intégralité de la semaine, selon l'agenda de l'organisation. Mon positionnement épistémologique permet de qualifier cet ethnographie de 'militante' (Juris, 2013) ou 'féministe' (Skeggs, 2001), c'est à dire que le chercheur se positionne “as activist and researcher within rather than outside movement spaces” (Juris, 2013: 370). Le tableau situé en annexe détaille le matériau recueilli à ce jour, constitué principalement d'observations, mais également de quelques entretiens et de documents et données secondaires.

Le matériau recueilli a fait l'objet d'un codage multithématique : le matériau est découpé et les unités de sens regroupées par thème (Ayache & Dumez, 2011). Ces thèmes

peuvent être à la fois issus de la revue de littérature, mais également issus du matériau lui-même. Dans le cas de ce travail, la démarche est abductive, car fortement orientée à la fois par les problématiques de la littérature et par les observations que je mène sur le terrain ; il s'agit donc d'un processus « fait d'allers retours et de redéfinition méthodologique » (Dumez, 2013, p26).

2.2. UNE ORGANISATION FÉMINISTE

L'organisation étudiée est une organisation féministe créée en 2013, portée par des lesbiennes, des bis et des trans (LBT dans la suite du propos). C'est une association loi 1901, qui s'intéresse à tous les combats féministes 'traditionnels' (lutte contre le sexisme, pour le maintien et l'acquisition de droits pour les femmes tels que l'IVG), mais qui porte également des combats trop souvent oubliés par le féminisme 'mainstream', ceux qui concernent les personnes LBT. Il s'agit d'une association « radicale et révolutionnaire »¹, non-mixte, constituée d'une quarantaine d'adhérentes, dont environ la moitié sont véritablement actives, et participent aux réunions hebdomadaires, auxquelles s'ajoutent des réunions supplémentaires en amont des événements organisés par l'association. Les modalités d'action mises en œuvre par l'organisation sont variées : manifestations et rassemblements, actions médiatiques, festives ou pédagogiques, publications, actions de désobéissance civile. C'est une association à la fois active au niveau des actions qu'elle mène tout au long de l'année, mais également un lieu de réflexion intense, intellectuellement exigeant, où les réunions font la part belle aux débats d'idées sur différents sujets. Souvent les militantes soulignent qu'elles apprécient l'association du fait de son positionnement à la fois féministe et LBT, et car c'est un engagement qui permet de l'action et de la réflexion.

L'association se veut « horizontale », accordant à chaque militante une voix. Il y a un conseil d'administration, mais les rôles sont essentiellement administratifs (je suis secrétaire, et à ce titre je me charge de prendre les compte-rendus des réunions et j'envoie une newsletter informant nos abonnés de nos actions). Deux postes sont en revanche importants : les porte-paroles, qui sont également les deux fondatrices de l'association. Elles sont chargées de porter

¹ Les éléments mentionnés entre guillemets sans plus de précision sont des citations issues des documents 'officiels' (charte des principes, site internet, documents de présentation de l'association, etc).

le discours de l'association à la fois auprès des médias, mais également auprès des autres associations avec lesquelles nous travaillons. La section suivante présente quelques éléments de résultats relatifs à la place du consensus et du conflit dans cette association.

3. RESULTATS

Une des caractéristiques importantes de l'association au regard de la question de la conflictualité et du consensus est son refus de prendre position sur certains sujets clivants du féminisme (comme par exemple la Gestation pour autrui ou la prostitution). L'objectif est de permettre en interne la continuité du débat, un débat bien souvent inexistant du fait de l'existence d'une position officielle de chaque organisation sur ces sujets. Cette caractéristique est relativement unique dans le paysage militant féministe, et témoigne de la volonté des créatrices de l'association de faire de celle-ci un espace de débat, où la discorde est possible, et où il n'existe pas a priori de consensus sur un certain nombre de sujets. Au-delà de cet élément important (inscrit dans la charte des principes de l'association), un certain nombre de thèmes vont nous permettre d'investiguer notre problématique : la manière dont l'association organise la conflictualité, la place du vote dans les processus de prise de décision, et l'articulation entre attachement à la démocratie et impératif de pertinence politique.

3.1. ORGANISER LA CONFLICTUALITE

Le consensus semble être considéré comme synonyme de compromis et associé à une certaine « mollesse » politique ; alors que la conflictualité des opinions en présence est valorisée comme stimulation intellectuelle et preuve d'un engagement honnête et entier dans l'organisation (une militante l'exprime ainsi : « on mouille sa chemise ») capable de garantir la radicalité politique de l'organisation. La question se pose de façon récurrente pour l'association de savoir comment organiser cette conflictualité, comment établir un espace de débat qui permette cette conflictualité sans pour autant aboutir à l'implosion de l'organisation. La question se pose de savoir ce qu'est un espace féministe, et ce qu'implique la mise en place d'un tel espace. L'association affirme en effet être « un espace de parole vraiment libre, un espace *d'empowerment* », où les membres peuvent « prendre la parole, définir leurs oppressions et s'approprier leurs luttes » ; et « se veut un espace de débat où des positions

divergentes peuvent se côtoyer et se retrouver autour de ces principes communs » (principes énoncés dans la charte des principes).

Deux orientations principales sont à souligner quant à la manière d’instaurer un tel espace de débat : faut-il favoriser la bienveillance entre les militantes ou au contraire leur donner les moyens de se mettre en colère ? D’une part il s’agit de donner la priorité à la protection des sensibilités, des vécus, en mettant en avant des principes d’écoute, d’attention, de *care*, incitant les militantes à prendre soin les unes des autres. De l’autre, l’idée est de déconstruire ces impératifs qui pèsent sur les femmes dans la société (qui doivent être calmes, prendre soin – de leur famille, de leurs enfants, ne pas se mettre en colère) et de se réapproprier des moyens d’expression souvent associés à une forme de masculinité (affirmer et défendre ses opinions quoi qu’il arrive, s’exprimer haut et fort, se mettre en colère, etc). Deux conceptions de ce qu’est un espace féministe s’affrontent donc de façon récurrente dans l’organisation : *l’empowerment* passe-t-il par une éducation à la bienveillance ou par une réappropriation de la colère ? La réponse à cette question a un impact majeur sur la manière dont est conceptualisée la conflictualité dans l’association, et elle demeure non tranchée pour l’instant.

Lors des débats, plusieurs techniques ont été mises en place, pour tenter de prévenir les excès de l’une et l’autre des options. L’excès de bienveillance peut couper court à tout débat, empêchant chacune de s’exprimer de peur de blesser quelqu’un, ou par peur de pas réussir à parler d’un ton suffisamment modéré ; à l’inverse, l’excès de colère tend à privilégier les personnes très charismatiques, ayant des capacités oratoires, et une expertise des sujets leur permettant de rebondir très rapidement et de façon affirmée. Il a été décidé que les débats seraient préparés en amont des réunions par l’envoi de textes par mail, afin que chacune arrive avec un minimum partagé de bagage théorique, de façon à limiter les écarts d’expertise. Deux techniques ont également été testées pendant les réunions : soit au début, nous procédons à un tour de table pour que chacune s’exprime sur le sujet, de manière à garantir que tout le monde ait parlé au moins une fois ; soit nous prenons des tours de parole, c’est à dire qu’une personne note sur une feuille de papier les personnes qui lèvent la main au fur et à mesure, et donne la parole à ces personnes dans l’ordre. Ces techniques ne modèrent cependant le débat que pendant un temps, car rapidement les personnes souhaitent se répondre directement, sans attendre leur tour de parole. C’est une question qui est régulièrement évoquée dans l’association, et qui est non pas simplement considérée comme une question

« d'organisation » mais comme une question politique, qui touche à l'identité de l'organisation.

Toutefois cette conflictualité concerne les débats ; or ces moments n'aboutissent pas à une prise de décision, ce sont au contraire des moments où il n'y a pas d'autre résultat attendu que la confrontation des idées. Ce n'est pas la même chose d'organiser un espace de débat que d'organiser un espace de prise de décision. Or lors des débats les militantes sont plus attentives à la question de la distribution de la parole, au niveau de conflictualité nécessaire, etc, que lors des autres réunions. Quelle est donc la place de la conflictualité lors de discussions visant la prise d'une décision ?

Il faut souligner que souvent également des débats émergent de façon imprévue lors de prises de décision, de moments où nous essayons d'organiser une action, ou de discuter d'un texte, etc. Parfois un sujet de débat émerge alors qu'il n'était pas vraiment 'au programme', et des « engueulades-débats-discussions » (selon l'expression d'une militante) découlent d'un point apparemment anodin de l'ordre du jour. Souvent il ressort de ces débats, souvent animés, des idées quant à de nouvelles actions ; ces moments sont perçus comme des moments importants, favorisant la créativité, l'émergence d'idées nouvelles, imprévues. Il n'y a donc pas une stricte dichotomie entre moments de débats et moments de prise de décision, les deux sont bien souvent entremêlés : des discordes importantes pouvant apparaître lors de prises de décision, et des décisions pouvant découler de moments de débats a proprement dit.

3.2. QUAND LE VOTE NE FAIT PAS CONSENSUS

La majorité des décisions se prennent par consensus : une personne amène un sujet à l'ordre du jour, on en parle rapidement, et une décision semble s'imposer à toutes. Un léger changement est cependant apparu avec l'arrivée massive de nouvelles adhérentes récemment. Environ la moitié des adhérentes actuelles est arrivé en septembre dernier (une dizaine environ), alors qu'en fin d'année dernière, nous étions un petit groupe constitué d'une quinzaine, qui travaillions ensemble depuis suffisamment longtemps pour très bien se connaître. Avec l'arrivée de ces nouvelles recrues, nous avons commencé à formaliser davantage de votes. En tant que secrétaire de l'association, lors d'une réunion du mois de septembre, une des porte-paroles de l'association m'a indiqué qu'il me revenait de formuler explicitement les questions à soumettre au vote, et à indiquer dans le compte-rendu de réunion

les résultats obtenus. Cela m'avait paru à l'époque extrêmement surprenant et du moins nouveau, car jamais auparavant nous n'avions formalisé les prises de décisions de la sorte. Depuis lors, nous avons recours à davantage de votes, des votes qui portent essentiellement sur des questions qui paradoxalement de font pas beaucoup débat. Ce recours visible au vote est pensé comme une manière de témoigner aux nouvelles recrues du caractère démocratique de l'organisation, garantissant une certaine transparence dans la manière dont les décisions sont prises. Toutefois, lorsque j'analyse les sujets soumis au vote, il est évident que ce sont des sujets sur lesquels il y a soit peu d'enjeu (quelle que soit l'issue, cela n'aura pas d'impact fort pour l'association), soit pour lesquels il n'y a qu'une seule option raisonnablement envisageable. D'une manière cynique on pourrait y voir un simulacre de démocratie qui masque les véritables moments où se joue l'avenir ou la radicalité de l'association ; il faut toutefois souligner que bien souvent ces votes sont effectués dans une logique d'efficacité, coupant court à des débats souvent peu intéressants voir stériles et qui auraient de toute façon aboutis à la même décision que si celle-ci avait fait l'objet d'un vote.

Ainsi le vote intervient souvent pour trancher des décisions que l'on peut qualifier de 'routinières', alors que sur des sujets plus importants la discussion peut durer jusqu'à l'obtention d'un consensus (ce qui implique parfois que sur certains sujets on ne tranche jamais). Selon les situations, l'option « démocratique » semble être incarnée par le consensus ou par le vote. En effet, l'une ou l'autre de ces options apparaît parfois inopportune, voir porteuse d'une certaine forme de violence. Lors d'une réunion nous avons passé deux heures à tenter de répondre à la question de savoir si l'association participerait ou non à un colloque sur la santé des personnes LGBT organisé par le ministère de la santé. La question avait été évoquée par mail au préalable, sur la proposition d'une personne présente dans l'association depuis un an et effectuant un travail de recherche universitaire sur cette question ; s'en était suivi un assentiment général, la totalité des personnes ayant répondu par mail se montrant favorable à cette proposition. En réunion toutefois, ce qui ne devait être qu'une validation rapide de la décision qui semblait émerger de la discussion par mail a tourné au débat, au cours duquel s'est progressivement établi un consensus sur le fait qu'il n'était en fait pas pertinent pour nous de participer au colloque. Certaines questions qui n'avaient pas été mises en lumière ont été soulevées pendant la réunion, autour par exemple du fait que ledit colloque aurait lieu un mois avant les élections présidentielles, et qu'il était sans doute problématique

pour nous d'apparaître comme caution d'un gouvernement qui avait pendant son mandat complètement délaissé les questions de santé LGBT² (par exemple en revenant sur la promesse électorale de l'ouverture de la PMA³ aux couples de même sexe). La plupart des personnes présentes dans la salle se sont exprimées, ont donné leur avis. Au moment de clore la réunion, une personne a proposé de voter, pour savoir si nous participerions ou pas au colloque. Cette proposition a suscité un certain nombre de réactions gênées et/ou de refus, posant par exemple la question : « mais on est toutes d'accord non ? », ou encore « mais le consensus c'est bien aussi non ? on n'est pas obligées de voter ». Plutôt que de voter à main levée, il a finalement été proposé de faire un tour de table pour que chacune redise ce qu'elle pensait de notre participation au colloque. Une des membres a dit : « mais ne dites pas juste oui ou non, justifiez », et s'est fait reprendre avec humour par une autre qui a ajouté « bonjour la démocratie, c'est plutôt la dictature ici », soulevant les rires de l'assemblée. Il faut noter que les deux porte-paroles n'étaient pas présentes à cette réunion, or ce sont souvent elles qui animent ces moments. En tout état de cause, la perspective d'un vote a semblé à ce moment-là remettre en question la décision collective et consensuelle que nous avons mis plusieurs heures à construire.

² Lesbiennes, Gaies, Bies, Trans

³ Procréation Médicalement Assistée

3.3. CHOISIR ENTRE DEMOCRATIE ET PERTINENCE POLITIQUE

Un certain nombre de décisions sont prises par mail. Il est alors plus difficile de différencier le consensus du vote à l'unanimité : lorsque l'on propose quelque chose, et que successivement tout le monde valide l'idée, il y a certes un consensus, mais qui ne s'est pas construit par le dialogue, mais par une accumulation de « oui, je valide ». Bien souvent les réponses n'arrivent qu'une fois qu'une personne considérée par la majorité comme ayant de l'expérience, ou du moins dont la réponse à la question est reconnue comme reposant sur une réflexion digne de confiance, ait répondu. S'en suivent alors une nuée de « oui » moins timides. Il est particulièrement clair dans ces cas-là que certaines personnes détiennent le pouvoir de susciter l'adhésion à leur décision, et que le consensus n'est que la conséquence du pouvoir que détiennent ces personnes vis-à-vis de nouvelles militantes. Un épisode est à cet égard intéressant.

A l'occasion de la Journée Internationale contre les violences faites aux femmes (le 25 Novembre), l'association écrit généralement un texte, un communiqué de presse. Cette année, les deux porte-paroles, qui se chargent habituellement de la majeure partie de ce travail (même si la rédaction est collective), n'ont pas eu le temps de s'y atteler pour des raisons personnelles, espérant que ce désengagement de leur part susciterait chez d'autres la volonté de prendre le relai. C'est ce qu'il s'est passé, puisque j'ai décidé, avec un petit groupe de militantes, d'écrire un texte. Nous avons ensuite envoyé ce texte sur les listes mails, et il a été validé par tout le monde, à l'exception des deux porte-paroles. Ma position d'ancienneté dans l'association, mon statut de secrétaire, ainsi que les personnes qui ont rédigé avec moi (toutes présentes depuis un moment dans l'association) ont très certainement joué sur l'acceptation généralisée que le texte a suscitée. Toutefois, une des porte-parole m'a appelé après avoir constaté l'assentiment généralisé autour du texte, en me disant que ce dernier n'était pas du tout publiable en l'état. Nous avons rédigé le texte au dernier moment, ce qui ne lui donnait pas le temps de le retravailler avant le 25 Novembre, et elle m'a dit : « c'est pile de cela dont j'avais peur, que tout le monde valide le texte, et que si moi je ne le valide pas et que je ne prends pas non plus le temps de faire des corrections, personne ne va comprendre et on va me le reprocher ». Le texte a finalement été publié quelques jours plus tard après que les porte-paroles l'aient remanié. C'est un cas un peu particulier de prise de décision, car il s'agit de la publication d'un texte, or les porte-paroles sont responsables de tout discours qui émane de

l'association. Il est donc compréhensible que si elles ne valident pas un texte, il ne soit pas publié au nom de l'association. Cela ne vient pas frontalement remettre en question l'égalité dans la répartition des voix. Toutefois, il est possible d'analyser toutes les actions menées par l'organisation comme du discours émanant de celle-ci, et donc in fine les porte-paroles ont le dernier mot sur ce qui peut être fait ou non. Cela montre bien les limites du vote comme modalité de prise de décision : cette volonté de contrôler l'image de l'association serait mise à mal par le respect strict d'une prise de décision par vote, alors qu'opérer par consensus permet de garder un contrôle sur la prise de décision. Il faut cependant avoir en tête que ce contrôle ne vise à garantir rien d'autre que la pertinence de la ligne politique de l'association ; si les questions de d'égo et de volonté de garder le contrôle ne sont absolument pas à exclure, l'objectif principal du maintien du consensus comme prise de décision est la préservation de la pertinence politique de l'association. Cela est particulièrement crucial lors de l'arrivée de nouvelles militantes, qui n'ont jamais milité avant de rejoindre l'association, et/ou dont les connaissances en matière de théorie et pratique féministes sont encore limitées. Leur accorder autant de poids dans la prise de décision pourrait nuire à l'association, particulièrement dans un environnement militant peu bienveillant et qui semble parfois à l'affut des impairs que peuvent commettre certaines associations. C'est face à cette peur de se faire reprocher des erreurs par d'autres associations que le consensus apparaît plus que jamais comme la modalité principale de prise de décision. Ce climat militant pèse par ailleurs beaucoup sur les militantes, et notamment sur les porte-paroles, qui soulignent à quel point cela limite la liberté d'action, de ton, prive les associations de tout droit à l'erreur, au tâtonnement, et crée un climat délétère. Il est clair que le contrôle social qui s'exerce au sein du milieu militant féministe et LGBT contribue à la perpétuation d'un contrôle au sein de l'association via le consensus.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article visait à questionner l'articulation entre consensus et conflit dans les organisations féministes, en essayant de voir si la conflictualité était valorisée et en quoi cette valorisation pouvait permettre de résoudre un certain nombre de problèmes associés au consensus : manque d'efficacité de la prise de la décision, et surtout mode de contrôle

dissimulé. Les résultats ont montré que le consensus était associé à une forme de mollesse politique, au contraire du conflit synonyme d'engagement intellectuel et de radicalité. Les moments de débat et de mésentente sont ainsi nombreux et relativement valorisés, même si les modalités d'encadrement de cette conflictualité restent l'objet de réflexion. Le consensus ne semble pas mobilisé dans la prise de décision, dans le sens où l'accent est mis sur le vote, sur le principe une personne égale une voix, et ce vote apparaît incarner un idéal démocratique que l'association souhaite porter. Toutefois, le caractère routinier des décisions prises par vote témoigne de la présence forte du consensus comme modalité de prise de décision, que cela soit dit explicitement (certaines militantes affirmant que le consensus est « mieux » que le vote) ou implicitement, dans la manière dont aucune décision ne sera prise si elle rompt avec un consensus autour de ce que devrait être l'association et dont les porte-paroles sont les garantes. En cela il est clair que les décisions importantes sont prises par consensus, et que cette distinction entre décisions routinières et les autres, si elle n'est jamais explicite, opère comme une technologie de contrôle sur les décisions prises par le groupe.

Le recours au vote pour certaines décisions permet ainsi de pallier le manque d'efficacité du consensus (par exemple il permet d'acter la présence de l'association à certaines manifestations, la signature de textes), tout en reconnaissant que ce ne sont pas ces décisions qui vont témoigner de la radicalité politique de l'association. La conceptualisation du conflit comme preuve d'un engagement intellectuel permet de valoriser les voix dissidentes, du moment que ces dernières présentent certaines caractéristiques d'expertise ou de charisme. Le consensus étant envisagé presque comme un mal nécessaire (nécessaire car étant la seule manière de se prémunir contre des formes d'autoritarisme rejetées ; mais synonyme de mollesse politique), il agit moins comme un mode de contrôle (puisque être « toujours d'accord » n'est pas valorisé). En cela la valorisation du conflit permet de tempérer les tendances anti-démocratique induites par le consensus comme mode de contrôle.

Il y a une claire coexistence de deux 'régimes de vérité' (English, 2006). D'une part il existe une valorisation forte du débat, de la mésentente, de l'association comme lieu permettant la confrontation d'idées (dans un environnement militant féministe ou bien souvent le débat n'a pas lieu au sein des associations mais entre elles) ; et les militantes ayant des capacités rhétoriques et des connaissances théoriques leur permettant d'entrer en débat sont clairement perçues comme les féministes les plus accomplies, une forme de modèle vers

lequel les nouvelles militantes tendent ou du moins qu'elles respectent. D'autre part, il y a une présence forte du consensus, à la fois comme idéal démocratique explicite, certaines militantes mettant l'accent fortement sur le fait qu'il faut que tout le monde soit d'accord, que les décisions ne froissent personne, dans une logique de bienveillance et de *care* ; et comme mécanisme de contrôle moins visible au premier abord, dissimulé par la place du vote dans la prise de décision, et qui permet aux 'garantes' de la radicalité de l'association de garder le contrôle sur les décisions afin de garantir la place et la légitimité de l'association dans le paysage militant.

Non seulement ces deux régimes de vérité coexistent, mais ils sont également complémentaires (Kokkinidis, 2014). En particulier, l'idéologie du consensus prend toute son importance dans l'établissement des conditions d'organisation de la conflictualité. Permettre la mésentente n'est pas évident d'un point de vue organisationnel, et est l'objet de nombreux débats, qui visent à se mettre d'accord, de manière consensuelle, sur un certain nombre de principes à respecter lors de ces débats. Dans cette perspective, le rôle de la charte des principes de l'association est très important ; elle définit les principes sur lesquelles il faut qu'il y ait consensus, et l'établissement de ce consensus peut prendre beaucoup de temps (la réécriture de la charte au début de l'année 2016 a pris une dizaine de réunions). D'autre part, si le consensus agit in fine comme un moyen de contrôler les décisions prises par l'organisation il agit aussi comme une garantie que, quels que soient les conflits qui aient pu apparaître lors de la prise d'une décision, quelle que soit la violence de ces conflits, les militantes peuvent arguer du fait que tout le monde ne s'est pas exprimé, ou qu'elles ont besoin de plus de temps pour y penser, afin de reporter la prise de décision à une réunion ultérieure, sans que cela pose problème. En effet, la présence, même diffuse ou implicite du consensus, rend légitime le report d'une prise de décision pour permettre à certaines de se faire leur avis.

Ainsi, la conceptualisation des conflits comme preuve d'engagement intellectuel permet de limiter le pouvoir totalisant du consensus ; et l'idéologie diffuse du consensus comme idéal démocratique permet de canaliser les discordes et ainsi garantir la cohésion de l'organisation.

REFERENCES

- Acker, Joan (1995) 'Feminist goals and organizing processes', in *Feminist organizations : harvest of the new women's movement.*, pp. 137–144.
- Ashcraft, Karen Lee (2006) 'Feminist-Bureaucratic Control and Other Adversarial Allies : Extending Organized Dissonance to the Practice of “ New ” Forms', *Communication Monographs* 73(1), 55–86.
- Ashcraft, Karen Lee (2016) 'Fringe benefits ? Revisi(ti)ng the relationship between feminism and Critical Management Studies', in *The Routledge Companion to Critical Management Studies*, pp. 93–106.
- Ashcraft, Karen Lee (2001) 'Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form', *Academy of Management Journal* 44(6), 1301–1322.
- Atkinson, Paul, Coffey, Amanda, Delamont, Sara, et al. (2001) *Handbook of Ethnography* Sage Publications.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative, une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46.
- Bernheim, Cathy, Kandel, Liliane, Picq, Françoise, et al. (2009) *Mouvement de libération des femmes, textes premiers* Stock. Paris.
- Butler, Judith (2005) *Trouble dans le genre*. Paris: La Découverte.
- Calas, Marta B. and Smircich, Linda (2006) 'From the “Woman”s point of view' Ten years later : towards a feminist organization studies', in *The SAGE Handbook of organization studies*, pp. 284–346.
- Cameron, Debbie, Scanlon, Joan, Boisset, Annick, et al. (2014) 'Convergences et divergences entre le féminisme radical et la théorie queer', *Nouvelles Questions Féministes* 33(2), 80–94.
- Crenshaw, Kimberlé Williams and Bonis, Oristelle (2005) 'Cartographie des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur', *Cahiers du Genre* 2(39), 51–82.
- D'enbeau, Suzy and Buzzanell, Patrice M (2013) 'Constructing a feminist organization's identity in a competitive marketplace: The intersection of ideology, image, and culture', *Human Relations* 66(11), 1447–1470.
- Diefenbach, Thomas and Sillince, John A A (2011) 'Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization', *Organization Studies* 32(11), 1515–1537.
- Dorion, Léa (2017) 'Construire une organisation alternative', *Revue française de gestion* (à venir).
- Dumez, H. (2013). De la normalisation de la recherche en général, et de la normalisation de la recherche qualitative en particulier. *Le Libellio d'Aegis*.
- English, Leona M (2006) 'A foucaldian reading of learning in feminist, nonprofit organizations', *Adult Education Quaterly* 56(2), 85–101.
- Farjaudon, Anne-laure and Morales, Jérémy (2013) 'Critical Perspectives on Accounting In search of consensus : The role of accounting in the definition and reproduction of dominant interests', *Critical Perspectives on Accounting* 24(2), 154–171.
- Ferguson, Kathy E. (1984) *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Temple University Press. Philadelphia.
- Ferree, Myra Marx and Martin, Patricia Yancey (1995) *Feminist Organizations, Harvest of the new Women's Movement* Temple Uni. Philadelphia.
- Freeman, Jo (1972) 'The tyranny of structurelessness', *Berkeley Journal of Sociology* 17, 151–164.

- Frega, Roberto (2013) 'L'épistémologie des dominés', *Critique* 12(799), 978–991.
- Huault, Isabelle and Perret, Véronique (2011) 'L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation: Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière', *Management* 14(5), 281–309.
- Iannello, Kathleen P. (1992) *Decisions without hierarchy, feminist interventions in organization theory and practice* Routledge. New York.
- Juris, Jeffrey (2013) *Insurgent transnational activism, ethnography and the political encounters* Duke Univ. Durham and London.
- King, Daniel (2015) 'The possibilities and perils of critical performativity: Learning from four case studies', *Scandinavian Journal of Management* 31(2), 255–265.
- Kokkinidis, G. (2014) 'Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece', *Organization* 22(6), 847–871.
- Lagalis, Erica (2007) 'The Limits of "Radical Democracy": A Gender Analysis of "Anarchist" Activist Collectives in Montreal', *Anthromuse.Net* 7, 19–38.
- Lamoureux, Diane (2004) 'Le féminisme et l'altermondialisation', *Recherches féministes* 17(2), 171–194.
- Land, Chris and King, Daniel (2014) 'Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization', *Ephemera: theory & politics in organization* 14(4), 923–950.
- Van Maanen, John (2006) 'Ethnography then and now', *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 1(1), 13–21.
- Van Maanen, John (2011) *Tales of the Field on writing ethnography* The University of Chicago Press.
- Masson, Sabine (2003) 'Féminisme et mouvement antimondialisation', *Nouvelles Questions Féministes* 22(3), 102–121.
- Mohanty, Chandra Talpade (2003) *Feminism without borders, decolonizing theory, practicing solidarity* Duke Univ. Durham and London.
- Möser, Cornelia (2014) 'L'émancipation comme concept politique dans les luttes féministes et queer', *Contretemps*.
- Mouffe, Chantal (2016) *L'illusion du consensus* Albin Mich. Paris.
- Mueller, Carol (1995) 'The organizational basis of conflict in contemporary feminism', in *Feminist organizations: harvest of the new women's movement.*, pp. 263–275.
- Noyé, Sophie (2014) 'Pour un féminisme matérialiste et queer', *Contretemps*, En ligne.
- Polletta, Francesca (2002) *Freedom is an endless meeting: democracy in American social movements* The Univ. London.
- Rao, Hayagreeva, Morrill, Calvin and Zald, Mayer N. (2000) *Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms* Research in Organizational Behavior. Elsevier Masson SAS.
- Rodriguez, Noelle Maria (1988) 'Transcending Bureaucracy: Feminist Politics at a Shelter for Battered Women', *Gender and Society* 2(2), 214–227.
- Rojtman, Suzy and Surduts, Maya (2006) 'Le féminisme encore une fois à la croisée des chemins?', *Cahiers du Genre* HS 1(3), 181–196.
- Rothschild-whitt, Joyce (1979) 'The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models', *American Sociological Review* 44(4), 509–527.
- Sanderson, Kathy, Parsons, Donna Boone, Mills, Jean Helms, et al. (2010) 'Riding the Second Wave: Organizing Feminism and Organizational Discourse -- Stewardesses For

- Women's Rights', *Management & Organizational History* 5(3–4), 360–377.
- Satow, Roberta Lynn (1975) 'Value-Rational Authority and Professional Organizations : Weber's Missing Type', *Administrative Science Quarterly* 20(4), 526–531.
- Skeggs, Beverley (2001) 'Feminist Ethnography', Sage Publi. in P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, et al. (eds) *Handbook of ethnography*, pp. 426–452.
- Sutherland, Neil, Land, Christopher and Bohm, Steffen (2014) 'Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups', *Organization* 21(6), 759–781.
- Thomas, E. Jane (1999) "Everything about US is Feminist": The Significance of Ideology in Organizational Change', *Gender & Society* 13(1), 101–119.
- Watson, Tony J. (2011) 'Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of "How Things Work" in Organizations and Management', *Journal of Management Studies* 48(1), 202–217.
- Wittig, Monique (2013) *La pensée straight*. Paris: Editions Amsterdam.

ANNEXE A: Source des données et leur utilisation dans l'analyse

Source	Type de donnée	Utilisation dans l'analyse
Archives	Documents produits par l'organisation : comptes rendus de réunion (653 pages), communiqués de presse, charte, manifeste, statuts, supports visuels. Documents de presse : articles, vidéos de certaines actions.	Familiarisation avec le contexte organisationnel, et avec la place de l'organisation dans son environnement militant.
Observations (≈ 700 heures / 20 semaines)	Notes prises lors des réunions, actions et manifestations sur un journal de terrain (220 pages) Enregistrements des réunions : 1 par semaine, 2h30 à 5h par réunion (59 réunions) Conversations informelles : avant/après réunions/événements, pendant des soirées militantes, ou des moments en dehors de l'activité de l'association. Echanges mails : 450 fils de discussion, avec jusqu'à 135 mails par fil de discussion (3103 messages). Supports visuels de communication : flyers, tract, affiches (objets de nombreux débats).	Comprendre le fonctionnement de l'organisation, les rôles des <u>militantEs</u> , etc. Analyse fine de certains échanges particuliers, du vocabulaire mobilisé. Création de relations de confiance/amitié avec les membres de l'organisation, discussion de ma démarche de recherche. Comprendre le fonctionnement de l'organisation, trianguler les interactions mail avec les interactions en réunion. Comprendre l'univers culturel, artistique de l'organisation et les questions soulevées par l'image véhiculée par l'organisation.
Interviews	Interviews exploratoires : 5 interviews, 7 personnes interviewées. Interviews compréhensives : 4 interviews	Familiarisation avec le contexte organisationnel, intégration dans l'organisation, identification de pistes de réflexion. Comprendre les interprétations de <u>chacunEs</u> sur les phénomènes à l'œuvre dans l'organisation.