



S'organiser contre la violence : Le cas de l'organisation alternative féministe Collages Féminicides Paris

Loizeau, Justine
Université Paris Dauphine - PSL
justine.loizeau@dauphine.psl.eu

Cermeno, Juliette
Université Paris Dauphine - PSL
juliette.cermeno@dauphine.psl.eu

Résumé :

« Stop féminicides », « Céder n'est pas consentir », « On te croit » - A l'automne 2019 surgissent des slogans peints en lettres noires sur feuilles blanches dans les rues des villes pour dénoncer les violences de genre. Collectif emblématique de la 4^{ème} vague féministe en France Collages_Féminicides_Paris (CFP) appartient à ces organisations qui s'engagent dans un combat contre la violence à la fois à l'extérieur et en leur sein. Par un dispositif méthodologique féministe en binôme insideuse/outsideuse, nous interrogeons comment se maintient une organisation alternative à la violence. Nous ancrons notre travail dans un dialogue entre sciences de gestion et études de genre, plus précisément entre la littérature sur les organisations alternatives portée par les CMS et les théories féministes sur la violence. Ainsi, nous comprenons la violence comme instrument de maintien des hiérarchies et des oppressions de genre, race et de classe structurant les rapports d'exploitation capitalistes dans lesquels s'imbriquent la praxis organisationnelle. Nous montrons que CFP expérimente une organisation non-violente par des pratiques tendant à préfigurer les principes politiques de non-hiérarchie, non-oppression et non-exploitation. Ce triple effort suscite des tensions qui se traduisent par l'altération mutuelle de la préfiguration des principes. Face à cette altération, l'organisation réaffirme ses principes politiques et ajuste ses pratiques, démarches qu'elle envisage, depuis une perspective féministe, de manière indissociable. Créer des organisations alternatives à la violence suppose donc de concevoir la violence comme un problème non seulement *de* l'organisation (qu'elle génère) mais aussi *pour* l'organisation (contre lequel elle peut lutter).

Mots-clés : organisation alternative, violence, féminisme, préfiguration, CMS

S'organiser contre la violence :

Le cas de l'organisation alternative féministe

Collages Féminicides Paris

1. INTRODUCTION

La quatrième vague du féminisme en France est portée par des organisations militantes qui portent sur la scène politique un combat contre la violence. Depuis 2019, des phrases en lettres noires sur feuilles blanches A4 collées sur les murs des villes incarnent cette lutte : « Aimer ≠ tuer », « elle le quitte, il la tue », « tu n'es pas seule.e ». Revendiqués par les collectifs de collages féministes, les slogans et témoignages appellent à dénoncer les violences tant dans les espaces privés que publics et à s'engager dans des manières de vivre sans violence. Parmi ces collectifs, le premier à s'être formé, Collages_Féminicides_Paris¹ (CFP), expérimente un recours à l'autogestion qui tend à échapper à la violence qu'il dénonce. Comment s'organiser contre et sans la violence ? Nous situons CFP parmi les organisations alternatives, espaces où se forment un désaccord avec des paradigmes et des systèmes identifiés comme responsables d'un présent invivable et où tente de se réaliser *chaque jour* le désirable. Elles expérimentent des pratiques et processus préfiguratifs afin de mettre en acte leur projet politique (Dorion, 2017). Les études critiques en management appellent à observer ces pratiques qui déplacent les manières de s'organiser. Or le mouvement féministe nomme la violence comme le présent invivable contre lequel il faut lutter et s'organiser. Par un recours aux théories féministes, nous comprenons la violence en ce qu'elle conditionne les corps et les vies matérielles et maintient l'ordre social capitaliste par la « mise au travail » des individus. Nous la définissons comme instrument de maintien des hiérarchies et des oppressions de genre, de race et de classe structurant les rapports d'exploitation capitalistes (Falquet, 2016) dans lesquels s'imbriquent la praxis organisationnelle. Dès lors, comment CFP travaille-t-elle à la non-reproduction de la violence qu'elle combat ? Nous interrogeons la manière dont ses membres travaillent à la préfiguration de leur projet politique à travers leur organisation selon des principes féministes visant à ne pas reproduire la violence. Nous nous intéressons ainsi à ce que seraient les pratiques organisationnelles pour tendre vers un organizing alternatif féministe non-violent.

Afin d'étudier à la fois le caractère alternatif, féministe et illégal de l'organisation, tout en répondant à l'appel des CMS à questionner les fondements politiques et éthiques de notre recherche (Misoczky et al., 2017), nous avons recours à une méthodologie féministe. Par un

¹ Féminicide désigne le meurtre d'une femme en raison de son genre

dispositif de binôme de chercheuses Insideuse/Outsideuse, nous avons étudié Collages_Féminicides_Paris (CFP), branche parisienne des collages féministes, pendant cinq mois entre juillet 2020 et novembre 2020.

Nos résultats montrent que CFP expérimente différentes pratiques afin de lutter contre la hiérarchie, l'oppression et l'exploitation en son sein, nous la qualifions donc d'organisation féministe alternative à la violence. Nous observons que ces pratiques préfiguratives cohabitent tout en entrant en tension. De manière dynamique, ces tensions ne sont pas résolues mais maintenues, ce qui confère à l'organizing non-violent un caractère dissonant. L'organisation alternative est entretenue par la réaffirmation de ses principes politiques et le réajustement de ses pratiques qui sont indissociables. Cette recherche contribue à introduire une définition féministe de la violence en théorie des organisations. Par ailleurs, nous répondons à l'appel des CMS à éclairer la diversité des organisations alternatives en proposant d'étudier une organisation féministe qui luttent contre et tend à une praxis sans violence. Créer des organisations alternatives à la violence suppose de la concevoir comme un problème non seulement *de* l'organisation mais aussi *pour* l'organisation.

Après avoir exposé le cadre des organisations alternatives puis de la violence dans une perspective féministe (1), nous présentons notre dispositif méthodologique féministe en binôme Insideuse/Outsideuse (2) puis exposons nos résultats articulés autour des récits des dispositifs de gestion de la formation et des réseaux sociaux au sein de CFP (3) pour enfin tenter de qualifier l'expérimentation d'une organisation sans violence.

1. QUELLE ALTERNATIVE POUR S'ORGANISER SANS LA VIOLENCE ?

1.1. LES ORGANISATIONS ALTERNATIVES AU SEIN DES CMS

Depuis les années 1990, la plupart des recherches issues des CMS se sont intéressées aux organisations managérialisées comme lieu de reproduction des rapports de pouvoir mais aussi de résistance à ces derniers (Alvesson & Willmott, 1992 ; Adler et al., 2007 ; Land & King, 2014). La prééminence de ce type d'objet d'étude entretient l'idée qu'il n'existe aucune autre manière de s'organiser : « *There is no alternative* » (M. Parker, 2002a ; M. Parker et al., 2014b). Depuis quelques années, un mouvement au sein des CMS appelle à dénaturaliser cette inévitabilité et regarder les autres types d'organisations en périphérie (Cheney et al., 2014 ; Cruz et al., 2017 ; Johnsen et al., 2017 ; Misoczky et al., 2017 ; Zanoni et al., 2017 ; Phillips & Jeanes, 2018 ; Zanoni, 2020). Au-delà de montrer leur diversité (Zanoni et al., 2017) et d'élargir l'imaginaire des organisations (M. Parker, 2002b), il s'agit pour les chercheurs de s'engager avec le présent (S. Parker & Parker, 2017) et de mettre en lumière des expérimentations porteuses

d'espoir (Fournier, 2002). Si le champ des organisations alternatives est encore morcelé (Dorion, 2017), les formes identifiées sont variées, plus ou moins institutionnalisées, légales ou parallégales : organisations hybrides, entrepreneuriat social, coopératives et autres organisations de l'économie sociale et solidaire, mouvements sociaux, communs, jardins communautaires, squats, pirates, Kibbutz, cirques, ZAD etc. (M. Parker et al., 2007, 2014b). Identifiées comme des organisations issues « d'en bas » (Misoczky et al., 2017), leur définition demeure plutôt floue. Elles sont en effet d'abord caractérisées à partir de ce qu'elles ne sont pas (Sutherland et al., 2014) car toujours rapportées à un standard mainstream (Phillips & Jeanes, 2018). Ce qui est bien plus difficile reste d'imaginer précisément ce à quoi ces alternatives peuvent ressembler (M. Parker et al., 2014a). Phillips et Jeanes proposent de les situer sur un terrain entre le statu quo et la révolution sur lequel peut se bâtir une prise de conscience et une action plus large (Phillips & Jeanes, 2018). Les organisations alternatives trouvent alors un point commun : ne pas seulement être contre un présent intenable (« Against ») mais agir immédiatement pour générer le désirable (« Post- »).

– *Against* – Elles formulent un désaccord contre des paradigmes et des systèmes identifiés comme responsables d'un présent invivable : croissance (Johnsen et al., 2017), développement durable, marché néolibéral (Phillips & Jeanes, 2018), colonialisme corporate (Fournier, 2002) encore le patriarcat (Dorion, 2017), même si la grande majorité des travaux sur ces organisations investit d'abord la critique du capitalisme (Dorion, 2017 ; Phillips & Jeanes, 2018 ; Zanoni et al., 2017 ; Zanoni, 2020),

– *Post* – Au lieu de fabuler à échéance lointaine, les organisations alternatives s'attachent à faire advenir le désirable dès aujourd'hui (M. Parker et al., 2014b). Parker et Fournier proposent de les qualifier ainsi d'utopianismes (Fournier, 2002 ; M. Parker, 2002b) : en transformant l'intérieur et l'extérieur des organisations afin de les tirer vers leur idéal politique (Phillips & Jeanes, 2018). Par exemple, tout en ayant recours à un modèle de gestion fondé sur les principes coopératifs (ex : prise de décision démocratique, instruments de solidarité intercoopératives, centres d'éducation et de recherche sociaux, une échelle de salaire plus étroite que sur le marché), les coopératives Mondragon ont depuis les années 1950 largement influencé le tissu économique et social du pays basque espagnol en diversifiant leurs activités dans l'industrie, le commerce de détail, la finance et la distribution, en employant plusieurs dizaines de milliers de personnes (Cheney et al., 2014).

La question de la gestion interne invite à imaginer d'autres formes de pratiques et de processus que celles héritées de l'entreprise managériale. En laissant de côté la promesse d'un « blueprint », les organisations alternatives surgissent comme les laboratoires (Fournier, 2002).

Elles expérimentent d'autres types de pratiques afin de réaliser tous les jours leur projet politique. De telles pratiques sont caractérisées de « préfiguratives » (Maeckelbergh, 2011, 2014). Les organisations anarchistes usent par exemple de pratiques préfiguratives telles que le vote par consensus (Reedy, 2014) ou encore la rotation des tâches pour éviter l'émergence d'un leader (Sutherland et al., 2014).

Pour autant, faire correspondre pratiques et projet ne se fait pas sans friction. Comment se maintenir en milieu capitaliste et parvenir à des fins politiques anticapitalistes ? En effet, l'organisation alternative ne vit jamais parfaitement en autonomie vis-à-vis du « Grand Monde » (Lallement, 2019) et doit donc composer avec les échanges marchands et les relations avec les parties prenantes (Cheney et al., 2014). Elle hérite également de normes et d'outils capitalistes pour sa gestion interne, ce qui nourrit des tensions dans la réalisation de fins politiques. Jayasinghe et Thomas notent par exemple que les banques coopératives au Royaume-Uni ont davantage été poussées à s'adapter aux modèles de comptabilité normalisés qu'à développer leur propre système ce qui les a conduit à recourir à des pratiques similaires aux autres banques (Jayasinghe & Thomas, 2014).

Les tensions inhérentes à la préfiguration du projet politique sont tellement fortes que les organisations alternatives sont parfois qualifiées de dilemme (Laamanen et al., 2019) ou d'organisations impossibles (Sutherland et al., 2014). Dorion considère pourtant que l'étude de ces organisations ne saurait s'arrêter à la manière dont les tensions sont combattues (Dorion, 2017). Il s'agit de regarder comment elles sont cultivées en leur sein et ainsi de considérer les organisations alternatives comme organizing dissonants (Dorion, 2017, 2018). En effet, elles maintiennent et ne résolvent pas les tensions internes aux pratiques et processus organisationnels. Dorion (2017) le montre en particulier dans les organisations féministes où l'homogénéité de sexe, de race et de classe favorise le consensus revendiqué par les féministes, mais où la remise en cause de cette homogénéité demanderait d'entrer en conflit afin de pallier le manque d'inclusion. Ainsi, dans les organisations féministes le consensus et le conflit sont maintenus conjointement (Dorion, 2017).

Le champ des organisations alternatives s'est d'ailleurs largement nourri des théories féministes, que ce soit par le recours au concept d'économies diverses des géographes critiques Gibson-Graham (Gibson-Graham, 2008 ; Zanoni et al., 2017) ou encore des théories de la reproduction sociale (Fotaki & Daskalaki, 2020 ; Zanoni, 2020) appliquées à des organisations essentiellement anti-capitalistes. Les organisations féministes restent peu représentées dans le champ (Dorion, 2017) bien qu'elles constituent des lieux de résistance à l'ordre patriarcal et d'expérimentations pour s'en extraire. Dans la littérature sur les mouvements sociaux, les espaces féministes tels que

les festivals queers ou les squats féministes (Eleftheriadis, 2015) sont qualifiés de préfiguratifs (Polletta, 1999). Eleftheriadis rapporte par exemple que les festivals sont organisés en comités autogérés où l'ouverture aux nouveaux et l'expression des liens affectifs permettent de préfigurer une horizontalité entre les membres (Eleftheriadis, 2015).

Au sein des sciences de gestion, les organisations alternatives féministes ont d'abord été envisagées comme des opportunités pour comprendre l'empowerment (Dorion, 2018) ou l'emboîtement affectif (Fotaki & Daskalaki, 2020). Plus récemment, la 4^{ème} vague du féminisme, partie d'Amérique Latine, fait de la violence un enjeu central pour la lutte. De la dénonciation des féminicides avec « Ni Una Menos » au mouvement #MeToo révélant l'omniprésence du harcèlement sexuel, les activistes appellent les chercheur·ses critiques à poser de nouvelles questions aux organisations alternatives. Si les sciences de gestion interrogent l'engagement des entreprises en matière d'égalité femmes-hommes et de diversité (Zanoni et al., 2010 ; Zanoni & Janssens, 2018), la manière dont les organisations alternatives féministes gèrent la violence n'a pas encore fait l'objet d'investigation. Comment s'organisent-elles contre la violence et préfigurent-elle une organisation non-violente ?

1.2. AU-DELA DE LA VIOLENCE SEXUELLE : FAIRE APPEL AUX THEORIES FEMINISTES SUR LA VIOLENCE EN THEORIE DES ORGANISATIONS

Si certaines contributions au sein des CMS envisagent les organisations comme structurellement violentes, telles « des constellations d'actions, de comportements, d'intentions et d'expériences violentes, de violences potentielles ou de menace » (Hearn & Parkin, 2001), les travaux sur le sujet restent marginaux au sein des sciences de gestion (Costas & Grey, 2019). Depuis les années 1990, les phénomènes ayant fait l'objet d'une qualification de « violence » résident dans les cas spécifiques de violences sexuelles (Harris, 2013 ; Harris et al., 2019), violences sur les enfants (Kenny, 2016) et violences de guerre (Bloomfield et al., 2017). Ces exceptions dévoilent en quoi le recours « au terme de "violence" implique la reconnaissance de l'existence d'un problème : que quelque chose est considéré comme inacceptable » (Hearn & Parkin, 2001). En effet, l'emploi du mot de violence dépend de la « sensibilité » et de « l'ouverture » (Costas & Grey, 2019) du ou de la chercheur·se dans un contexte politique donné. Recourir à un tel concept traduit un effort pour dénoncer et visibiliser ce qu'il y a d'anormal dans le fonctionnement d'une organisation. Le rapport des chercheur·ses avec ce concept surgit alors comme nécessairement subjectif. Sans condamner toute tentative à l'étudier, nous invitons à engager une rupture épistémologique avec la neutralité supposée d'une majorité des travaux en sciences de gestion (Adler et al., 2007) pour engager une démarche de recherche à partir du caractère politique et

situé du phénomène. Avec les théoriciennes féministes, nous soutenons que la compréhension de la violence est liée à la subjectivité des chercheur·ses car elle se situe d'abord dans l'expérience vécue de chacun·e (Dorlin, 2017). Dans une perspective féministe, l'étude de la violence en sciences de gestion requiert donc de réhabiliter les expériences vécues des personnes concernées comme lieu de production du savoir, et appelle à un travail de réflexivité sur le positionnement social du ou de la chercheur·se (Dorion, 2020).

Dans cette perspective, les chercheuses féministes participent depuis plus de cinquante ans à affiner une connaissance autant politique que théorique de la violence (Delage, 2020). En pointant les schémas récurrents dans les récits individuels de violences sexuelles, les premiers travaux féministes mettent en lumière la dimension structurelle d'une violence qui se niche dans les relations amoureuses, la famille et la sexualité (Kelly, 2019). Avec le concept fondateur de *continuum*, Kelly (2019) montre dès les années 1970 que les expériences de violences sexuelles ne peuvent faire l'objet d'une catégorisation claire puisque les expériences sont diverses. Elles gardent pourtant un « caractère commun fondamental » (Kelly, 2019) car elles se recoupent dans leur visée instrumentale : le contrôle du corps de l'autre. La théorie féministe vient ainsi conceptualiser la violence comme un outil de contrôle du corps des femmes (Hanmer, 1977) au sein d'un système patriarcal permettant de réaffirmer un positionnement social dominant pour celui qui la perpétue (Dworkin, 1981 ; MacKinnon, 1979). Cet apport repris en théorie des organisations a permis de conceptualiser le harcèlement sexuel comme imbriqué dans les fondements des organisations (Chamberlain et al., 2008) : dans l'humour sexiste (Collinson & Collinson, 1996) ou encore dans la sexualité masculine qui régissent les pratiques et processus organisationnels (Hearn & Parkin, 2001). Plus récemment, avec les apports du New Feminist Materialism, Harris souligne la dimension tout aussi matérielle que discursive de la violence sexuelle, montrant comment la communication organisationnelle tend à localiser la violence sexuelle, pourtant imbriquée dans les processus, au niveau de l'individu violent (Harris, 2017, 2019).

Nous poursuivons l'importation des apports féministes sur la violence en théorie des organisations et pensons la violence au-delà du périmètre strict de la sexualité. Avec les théoriciennes afroféministes (hooks, 2017, Hill Collins, 1998), nous concevons la violence comme instrument de maintien des rapports sociaux de genre, de race et de classe. Elle sert de ciment (« glue ») des oppressions et de hiérarchies entre groupes sociaux, permettant de maintenir la domination des uns sur les autres (Hill Collins, 1998). Ainsi, « plutôt que de considérer la violence comme faisant partie intégrante des hiérarchies distinctes de race et de sexe », comme c'est le cas pour les violences sexuelles, ou les violences racistes, il est possible

de considérer la violence comme la « colle conceptuelle pour les relier » (Hill Collins, 1998). Pour saisir la violence comme imbriqués dans les pratiques et processus organisationnels, nous empruntons également aux théories féministes marxistes de la reproduction sociale. Ce courant considère la violence comme inhérente aux processus d'accumulation qui maintiennent un système capitaliste patriarcal (Federici, 2019). Dans une perspective historique, l'épisode de la « Chasse aux sorcières »² (Federici, 2014), éclaire la manière dont s'est construit un nouvel ordre patriarcal excluant les femmes du travail salarié lors du passage du féodalisme au capitalisme. Renvoyées par la force à la sphère « reproductive », les femmes sont désormais assignées à la reproduction de la force de travail nécessaire au capitalisme (travail sexuel, domestique, élevage des enfants) (Federici, 2014) et sont placées en situation de dépendance vis-à-vis des hommes. Federici étend son analyse et la place dans une perspective intersectionnelle et transnationale aux femmes des Suds (Federici, 2021). Depuis les années 1980, leur force de travail fait l'objet d'une seconde vague d'accumulation (Federici, 2021) dans un contexte mondialisé où le travail reproductif est soumis à une intense libéralisation et privatisation (Koechlin, 2019) à travers notamment l'émergence des sociétés privées de sous-traitance du ménage, développant l'emploi massif et à faible coût de femmes racisées. L'emploi massif et à faible coût de femmes racisées pour effectuer ce travail « reproductif » dans les foyers, les bureaux, les universités illustre en quoi le mode de production capitaliste s'appuie sur la division sexuelle et raciale du marché du travail.

1.3. PROBLEMATISATION : DE L'ORGANISATION VIOLENTE A L'ORGANISATION NON-VIOLENTE

En conditionnant les corps et les vies matérielles, la violence permet de maintenir l'ordre social capitaliste en « mettant au travail » des individus. Sans se circonscrire à un phénomène social – harcèlement, agression ou viol par exemple – elle se situe sur un continuum. Dans la perspective féministe que nous adoptons, la violence a une visée d'abord instrumentale. Elle maintient conjointement :

- ***Les rapports d'oppression*** historiques qui construisent socialement des groupes sociaux ayant plus de valeurs que d'autres et naturalisent l'infériorité de ces derniers. Ce processus de naturalisation est au fondement du sexisme et du racisme.

² La Chasse aux Sorcières qui se déroule du XVI au XVIIème siècle est menée par l'Inquisition qui poursuit les femmes s'extrayant de la sphère reproductive, en travaillant, refusant le mariage, revendiquant une liberté sexuelle, étant visibles dans l'espace public ou en cultivant des rites sacrés anciens (Federici, 2014)

- **Les hiérarchies**, adossées aux rapports d'oppressions, viennent attribuer à certains groupes un pouvoir de décision sur d'autres.
- **Les rapports d'exploitation** reposant sur les deux premiers accordent à certains groupes sociaux d'exploiter la force de travail des autres et de dégager une plus-value.

Par conséquent, nous faisons l'hypothèse qu'une organisation féministe luttant contre la violence sur la scène politique, tend également à la combattre en son sein au travers de pratiques préfiguratives qui viserait à tendre vers :

- **La non-oppression** : Chaque membre se voit attribué une même valeur et donc le respect de sa dignité, quelle que soit son appartenance à un groupe social fondé sur le sexe, la race ou la classe. En pratique, une attention particulière dans les processus organisationnels est cultivée afin de ne pas répliquer les oppressions héritées de l'extérieur. Cela réside dans la création d'un espace « safe », notion militante de la fin du XX^{ème} siècle, qui engage à préserver un espace par et pour les concerné·es (The Roestone Collective, 2014). Cet espace garantit à chaque membre un même droit à s'exprimer et à être protégé. Cette dimension fait l'objet de peu de travaux au sein des études sur les organisations alternatives qui se concentrent principalement sur des groupes composés majoritairement d'hommes blancs cisgenres qui selon Sutherland n'en font pas une priorité (Sutherland, 2014).
- **La non-hiérarchie** : Le refus de la hiérarchie et de l'autoritarisme traduit un désir de d'une égale répartition du pouvoir de décision entre les membres (Land & King). Une telle vigilance fait l'objet de nombreux travaux issus de la tradition anarchiste sur les organisations alternatives qui prônent une structure horizontale ainsi que l'absence de figure de leader (Land & King, 2014 ; Sutherland et al., 2014)
- **La non-exploitation** : il s'agit ici de refuser l'appropriation des moyens de production et en particulier de la force de travail d'un groupe social par un autre. Ce désir est incarné dans le projet d'atteindre l'égalité des conditions matérielles d'existence entre tous les membres de l'organisation. Cela se traduit dans une attention particulière à une propriété non exclusive des moyens de production et de la répartition de la charge de travail entre les membres, dimensions qui font l'objet d'études dans les travaux sur les coopératives (Cheney et al., 2014 ; Ouahab, 2018)

Parmi les outils proposés par les perspectives marxistes, matérialistes et intersectionnelles en théorie des organisations pour saisir les injustices et les inégalités (Acker, 2006), la violence fait l'objet de peu de discussions (Chertkovskaya & Paulsson, 2020, p. 2). En effet, « la violence relative au mode de production capitaliste reste à théoriser. Comprendre où la violence se produit

est également crucial pour savoir comment la contrer et construire des alternatives » (Chertkovskaya & Paulsson, 2020).

Ainsi nous interrogeons, comment les organisations alternatives féministes s'organisent-elles contre la violence ? Plus précisément, dans quelle mesure parviennent-elles à préfigurer dans leur pratiques et processus les principes de non-oppression, de non-hiérarchie et de non-exploitation ?

2. METHODOLOGIE

2.1. COLLAGES_FEMINICIDES_PARIS : UNE ORGANISATION ALTERNATIVE FEMINISTE

En France, la quatrième vague féministe s'accompagne d'un renouvellement des organisations féministes. Parmi elles, le collectif Collages_Féminicides_Paris (CFP) est lancé fin août 2019 dans un squat parisien dans lequel les activistes se retrouvent pour peindre puis coller sur les murs de la ville les noms des femmes victimes de féminicides conjugaux. « Collages » fait référence au mode d'action du collectif, c'est-à-dire coller des slogans peints en lettres noires sur des feuilles A4. Ce mode d'action est illégal, le risque encouru va d'une verbalisation de 68€ pour abandon de déchet sur la voie publique, à la garde à vue et l'inscription au casier judiciaire (en fonction de l'ampleur de l'action et du thème). Ces slogans sont visibles dans les rues mais aussi sur les réseaux sociaux et largement diffusés dans les médias nationaux et internationaux³. Si les premiers mois ont été consacrés à la dénonciation des violences conjugales, l'année 2020 a été marquée par un élargissement du phénomène à combattre : sont désormais incluses toutes formes de violences imbriquées dans des rapports de pouvoir – fondés sur le sexe, le genre, l'orientation sexuelle, la racialisation, la situation de handicap ou le neuroatypisme. La même année, le mode d'action du collage se diffuse dans toute la France et à l'international. Se créent par ville des collectifs en auto-gestion indépendamment du groupe parisien. Dans ce travail de recherche, nous avons étudié le groupe originel Collages_Féminicides_Paris (CFP) alors composé de 1300 personnes⁴. Elles s'organisent pour réaliser quotidiennement des collages dans l'espace public. Au-delà des collages, le collectif est à l'initiative d'actions ciblées : collages simultanés dans plusieurs villes, performances, happenings, blocages, manifestations, cortèges et mémorial par exemple. CFP revendique pour ce faire une organisation horizontale dont les principes sont l'inclusivité et l'intersectionnalité.

³ Ex : « [Feminists Paper Paris With Stark Posters Decrying Domestic Abuse](#) ». The New York Times, 13.09.2020

⁴ Nombre de personnes présentes sur le réseau social interne du collectif au 1^{er} novembre 2020. Selon les personnes interviewées, le nombre réel d'activistes ayant déjà participé à des actions serait plus élevé.

*« Nous sommes un mouvement horizontal, c'est-à-dire sans hiérarchie entre ses membres, fondé sur l'auto-organisation et l'autonomie. [...] Prenez la parole, proposez ou rejoignez des sessions de collage, organisez-vous. Notre mouvement se place dans une démarche intersectionnelle. [...] L'intersectionnalité est aujourd'hui employée pour désigner l'intersection de toutes les formes de domination, ce qui appelle à la convergence des luttes » -
Sur l'importance de l'inclusivité et de l'intersectionnalité au sein de CFP, (octobre 2020)*

2.2. COMPOSER UN DISPOSITIF METHODOLOGIQUE POUR ETUDIER UNE ORGANISATION ALTERNATIVE FEMINISTE AU MODE D'ACTION ILLÉGAL

Notre dispositif méthodologique est construit à partir des impératifs soulevés par notre objet de recherche : une organisation alternative féministe dont le répertoire d'action dépasse le cadre légal. Il exige de s'adapter à la fois à ses facettes « alternative », « illégale », et « féministe ». Les études sur les organisations alternatives appellent également la recherche académique à accompagner des projets politiques (Misoczky et al., 2017). Il s'agit d'une « responsabilité historique radicale qui consiste à s'identifier en tant qu'agents qui participent au renouvellement du social, en s'investissant de manière autoréflexive » (Zanoni et al., 2017, p. 576). Les CMS rappellent le besoin d'une vigilance éthique vis-à-vis du terrain, des relations de pouvoirs avec les activistes (Misoczky et al., 2017), et de la prise en compte de sa propre subjectivité (Zanoni et al., 2017). Ces exigences rejoignent les piliers d'une démarche méthodologique féministe (Clair, 2016). C'est pourquoi nous nous emparons des outils féministes pour construire notre design méthodologique. Nous répondons ainsi à l'appel à inventer de nouvelles méthodes pour étudier les organisations alternatives (Gümüşay & Reinecke, 2021).

Une organisation alternative – L'organisation alternative se caractérise par l'affirmation publique de principes politiques forts et d'un effort de réalisation de ceux-ci en interne. Afin d'appréhender l'adéquation entre l'idéal défendu en public et le travail de gestion interne, nous allions l'analyse des réseaux sociaux externes (Instagram) et internes (Discord) en ayant recours à la netnographie (Kozinets, 2015). Toutefois, les discours des activistes sur les réseaux sociaux ont tendance à mettre l'accent sur la revendication d'un projet politique plutôt que sur la pratique au cœur de l'action militante. Pour y avoir accès, nous participons à l'action via une ethnographie militante (Dorion, 2020). Cette démarche nous permet d'identifier les personnes clés dans la gestion quotidienne dont les rôles ne sont jamais véritablement formalisés. En s'éloignant de l'entreprise managérialisée, les organisations alternatives déplacent donc les repères des chercheur·ses en science de gestion qui doivent multiplier les sources de données à leur disposition.

Une organisation illégale – Puisque le répertoire d'action de l'organisation dépasse le cadre légal, les activistes cultivent le secret sur les identités de certains membres et certaines pratiques.

Deux contraintes supplémentaires se posent alors : la rencontre avec une certaine opacité organisationnelle et la recherche en terrain risqué. Nous nous sommes formées aux risques d'une part. D'autre part, il nous faut là aussi multiplier les sources de données, en particulier en ayant recours à la documentation produite par l'organisation.

Une organisation féministe – Comme la plupart des espaces militants, les organisations féministes entretiennent des normes qui leurs sont propres et s'insèrent dans un contexte socio-historique qu'il est essentiel de connaître pour les chercheur·ses afin d'être capable d'évoluer sur le terrain. En tant qu'organisation féministe française issue de la 4^{ème} vague, CFP se situe au croisement des traditions queers, intersectionnelles et matérialistes. Ancrée dans son époque, elle réagit à l'actualité en dénonçant tous types de violence (soutien au Comité Vérité pour Adama, Institut Européen Ouïghour ou dénonciation des actes de pédocriminalité par exemple). Certains membres de CFP créent des groupes de collages spécifiques aux vécus moins représentés, par exemple les groupes Collage.Afroféministe sur les violences raciales. Fondée par une ex-Femen, les activistes de CFP gravitent autour d'autres collectifs, médias et personnalités féministes et/ou queers (ex : Cycliques, ClitRévolution, NousToutes, les Amazones)

Une méthodologie féministe – Afin d'être en mesure d'étudier CFP, tout en répondant à l'appel des CMS à questionner les fondements politiques et éthiques de notre recherche sur les organisations alternatives (Misoczky et al., 2017), nous avons recours à une méthodologie féministe. Celle-ci se distingue par deux aspects : d'une part il s'agit d'une démarche militante (Clair, 2016) qui réhabilite les expériences vécues des individus opprimé·es comme lieu de production du savoir (Dorion, 2020), ici des expériences de violence, d'autre part, elle implique la production d'un savoir nécessairement situé produit depuis le positionnement des chercheuses (Haraway, 1988).

Afin de participer à la lutte (Clair, 2016), nous posons une question qui intéresse directement les activistes : celle de la lutte contre la violence interne à l'organisation, un sujet récurrent au sein des échanges en interne afin de produire un savoir, non pas *sur* l'organisation, mais bien *avec* elle (Dorion, 2020)

« Les colleuseuses ne sont pas une communauté ou une société alternative, mais un espace militant au sein d'une société violente : il est primordial que cet espace soit safe. »
Compte rendu de l'Assemblée Générale du 8 février 2020

Appréhender la violence demande de partir de l'expérience vécue des activistes (Dorlin, 2017), et de leurs témoignages. Nous avons donc réalisé ensemble des entretiens ethnographiques avec des personnes investies dans l'organisation. Adopter une démarche militante requiert également d'accompagner l'action en résistant à toute posture purement observatrice ou trop intrusive. C'est pourquoi nous avons notamment choisi le dessin ethnographique (Taussig, 2011 ; Perrel, 2015)

pour faire preuve de transparence en partageant les dessins aux activistes, emprunt du positionnement de la chercheuse. La démarche féministe relève en effet d'une recherche située qui enjoint à entretenir une réflexivité permanente par rapport à nos positionnements, et vis-à-vis du terrain : à considérer « d'où nous parlons ». Cela demande donc de comprendre les profils sociologiques des activistes pour éclairer notre positionnement relatif. En l'occurrence, nous observons que CFP est composée principalement de femmes blanches, valides, non-hétérosexuelles, étudiantes, issues de Grandes Ecoles et universités parisiennes dans un cursus Bac+5. Caractéristiques sociologiques que nous partageons en grande partie en tant que chercheuses, ce qui nous enjoint à veiller particulièrement à notre rapport aux enjeux de race et de classe sociale.

Au sein du binôme, la première chercheuse est militante dans CFP tandis que l'autre ne l'est pas. Cela se traduit par deux positionnements respectifs impliquant des activités différenciées : la première participe à l'action militante et prend part à l'organisation dans la rue et virtuellement, la seconde reste relativement extérieure dans une posture d'observation ; elle suit les militant·es sur les réseaux sociaux et réalise les dessins. Le différentiel de point de vue demande alors à être géré au sein du binôme via la transmission de savoirs pratiques, une certaine confiance et l'acceptation d'une vulnérabilité devant le jugement et les émotions de l'autre, ainsi que via un prendre soin réciprocal (care). En ce sens, nous avons composé un binôme outsideuse/insideuse féministe inspiré de Bartunek & Louis (Bartunek & Louis, 1996 ; Bartunek, 2008). Leur proposition originelle relève d'une collaboration continue entre chercheur·ses externes et des praticien·nes internes (non chercheur·ses) sur un projet de recherche. Ils suggèrent de déterminer à deux ce qui doit être étudié, en élaborant des méthodes de réalisation de l'étude, en collectant des données et en les analysant, puis en transmettant les résultats de la recherche à divers publics universitaires et des praticiens (Bartunek, 2008). Si notre dispositif rejoint un travail continu en binôme avec deux postures d'insider et d'outsider, il s'en distingue par le fait que l'insideuse n'est pas uniquement activiste mais bien aussi chercheuse. Plus précisément, nous procédons à un jumelage entre l'ethnographie féministe (Dorion, 2020) et le shadowing (Aumais & Germain, 2020) que nous décrivons dans le Tableau 2 en Annexe.

2.3. COLLECTE

La collecte de données (Tableau 2) a été réalisée entre juillet et novembre 2020 entre le premier et le deuxième confinement à Paris. Sur le terrain, les deux chercheuses sont toujours présentes ensemble. La collecte de données est propre à chacune, mais toutes deux se doivent de la rendre intelligible pour l'autre. L'insideuse rédige un journal de bord épistolaire recueillant 11 moments

clés du terrain, notamment des sessions de peintures et de collages de slogans mais aussi des temps de coordination. Elle réalise également une netnographie interne de 4 mois de la plateforme Discord avec des annotations destinées à l'outsideuse. En miroir, l'outsideuse rédige un journal de bord de sa séance de formation aux risques légaux et techniques de collage. Alors qu'elle suit sur le terrain le groupe dont l'insideuse est membre, l'outsideuse réalise une centaine de dessins ethnographiques de moments de peintures, de collages et d'interactions entre les activistes. Elle effectue également une netnographie externe de 4 mois du compte Instagram de CFP et des personnalités qui gravitent autour du collectif. Ensemble, le binôme fait 8 interviews de personnes impliquées dans l'organisation. Des données secondaires servent également à éclairer et contextualiser les analyses.

Tableau 1 : Données

	INSIDEUSE	OUTSIDEUSE
	Ethnographe féministe	Chercheuse-shadow
Données primaires	70 heures passées sur le terrain	
Données primaire & secondaires	Rédaction d'un journal de bord épistolaire , destiné à l'outsideuse de 11 moments clés du terrain : sessions de peinture des slogans, de collages, temps de coordination	Rédaction d'un journal de bord de la séance de formation au collage, destiné à l'insideuse
	Netnographie avec commentaires destinée à l'outsideuse sur 4 mois (juillet à novembre 2020) d'échanges sur le Discord (interne)	Réalisation de 100 dessins lors des sessions de collages et d'interviews, légendés à posteriori
	Netnographie de 4 mois (juillet à novembre 2020) sur Instagram (public) : Collage_Féminicides_Paris (300 posts)	
	8 entretiens (14 h) chez les personnes, dans un café ou chez les chercheuses	
Données secondaires	Documents produits par l'organisation : compte rendu de l'AG, brief légal, communiqués de presse, charte, supports visuels. Documents de presse : articles, vidéos d'interviews et de quelques actions Comptes personnels d'une dizaine de colleur·euses sur Instagram	

2.4. ANALYSE

La formulation de la question de recherche a émergé de manière inductive à partir des premières observations faites sur le terrain. Elle provient à la fois d'un engagement contre la violence sur la scène politique via des slogans et la prise de parole dans les médias et de vives critiques en interne contre les actes et pratiques identifiés comme violents. Pour ce faire, nous avons procédé à des temps de concertation pour cartographier l'organisation, puis nous avons eu recours à des codages exploratoires. L'analyse de la manière dont CFP travaille à s'organiser contre la violence a été faite de manière conjointe par et entre l'insideuse et l'outsideuse.

Notre binôme aux postures différenciées constitue un garde-fou réciproque par un jeu de pouvoirs. Depuis son engagement militant, l'insideuse affirme une loyauté et une empathie vis-à-vis de CFP. Elle enjoint à penser depuis la pratique et avec les activistes, à regarder là où

l'organisation réussit. L'insideuse résiste donc au cours de l'analyse à tout jugement défaitiste ou contresens sur les normes du milieu militant. L'outsideuse quant à elle, affirme une distance critique afin de théoriser le phénomène à l'œuvre. Elle aura tendance, à l'inverse de l'insideuse, à porter son attention sur les dysfonctionnements. Elle résiste ainsi à la romantisation de l'organisation (Zanoni, 2020) et souhaite s'adresser à un public non familier du milieu militant. La confrontation de ces deux points de vue maintient une réflexivité constante sur les positionnements, et fait émerger les tensions de l'organisation alternative entre son projet politique et ses pratiques préfiguratives. Notre méthodologie s'applique à résister à l'idéalisation ou au jugement défaitiste pour nous inciter à se concentrer sur les pratiques qui en font le lieu d'expérimentation d'un organizing non violent.

3. RESULTATS

La démarche féministe que nous adoptons nous amène à parler de la praxis organisationnelle avec – et non *sur* – les activistes. C'est pourquoi nous proposons dans les récits d'employer leurs propres mots que nous signalons lors du premier usage par la présence de guillemets. Nous les explicitons, lorsque cela est nécessaire, en note de bas de page. Nos résultats éclairent la manière dont CFP tend vers un organizing non-violent par la préfiguration de pratiques et processus luttant à la fois contre l'oppression, la hiérarchie et l'exploitation. Nos résultats se structurent en trois parties. Dans un premier temps nous reviendrons sur la fondation du mouvement afin d'exposer les conditions originelles de sa gestion. Puis nous détaillerons les pratiques au sein des deux pôles qui structurent l'organisation : la gestion de la formation des « nouvelleaux⁵ » au collage ainsi que celle des réseaux sociaux, en particulier Instagram.

Au niveau de chacun de ces pôles nous proposons (1) de revenir sur le contexte de création du pôle, (2) sur les principales pratiques préfiguratives correspondantes, et enfin (3) d'illustrer en quoi, lorsque ces pratiques entrent en tension, la tension est maintenue par une réaffirmation des principes politiques et un réajustement de la praxis organisationnelle.

3.1. DEUX FONCTIONS PILIERS DE L'ORGANISATION DE CFP : LA GESTION DES RESEAUX SOCIAUX ET DE LA FORMATION AUX COLLAGES.

Accueillir et former – Fin août 2019, la fondatrice du « mouvement »⁶ des collages ouvre les combles du squat qu'elle habite, près de la station Denfert Rochereau à Paris, à toutes les femmes

⁵ Nouvelleaux est un terme épïcène (dont la forme ne varie pas selon le genre) pour désigner celles et ceux qui souhaitent intégrer le mouvement et n'ont pas encore été formé·es

⁶ CFP se définit comme mouvement et non comme un collectif.

souhaitant être formées aux collages. Suite à son appel lancé sur les réseaux sociaux (Instagram et Twitter), les futur·es « colleureuses »⁷ viennent et se rencontrent quotidiennement au squat pour peindre en grande quantité des slogans visant à dénoncer les féminicides conjugaux⁸ perpétrés en 2019. L'accueil et la formation à la peinture, au collage et aux risques légaux sont assurés par la fondatrice ainsi que par quelques militant·es dont Lisa⁹ et Sacha. La formation insiste particulièrement sur la légitimité de chacun·e à s'organiser et coller en autogestion. A la tombée de la nuit, les équipes composées de personnes ayant déjà peint ensemble sillonnent les arrondissements de Paris. La fondatrice insiste sur l'horizontalité de l'organisation naissante dont elle ne souhaite pas se faire porte-parole. Lisa se propose alors de créer une page Instagram qui deviendra la vitrine du mouvement @Collages_Féminicides_Paris. Ailleurs, d'autres collectifs s'emparent du principe « @Collages_Féminicides » et créent leur compte Instagram en changeant simplement le nom de la ville. Lisa se dit débordée dans la gestion du compte qui atteint très vite la dizaine de milliers de followers. Elle demande à sa sœur Amélie, ainsi qu'à une autre personne militante Sacha de la rejoindre. Fin septembre 2019, la fondatrice fait part de son épuisement aux activistes et ferme le squat. Il n'y a désormais plus de lieu physique où les activistes peuvent se retrouver.

Se former et coller sans QG - Quatre groupes WhatsApp relatifs à quatre zones géographiques de Paris sont créés par Lisa. Les liens d'invitation vers ces groupes circulent entre actuel·les et futur·es colleureuses. Les activistes peignent désormais seul·es dans leurs appartements et se coordonnent pour se retrouver le soir via ces groupes. Lisa crée une cagnotte nationale centralisée pour rembourser les frais du collectif parisien ainsi que des collectifs émergents dans d'autres villes. Les dons collectés servent à aider à financer le matériel et payer les amendes. La formation au collage se résume principalement à des tutoriels - vidéo de démonstration, indication sur le matériel et « brief légal » - en libre accès sur les réseaux sociaux du mouvement et réalisés par Lisa et Sacha. On y reconnaît des brosses, des balais et des sceaux pour coller sur les murs. Le mouvement grandit et les groupes WhatsApp, limités à 256 personnes sont rapidement saturés. Les liens d'invitation de ces groupes font l'objet d'attaques de groupes militants adverses qui viennent les inonder de messages. Début octobre 2019, des groupes Facebook, avec questions-filtres à l'entrée, sont créés par zone A, B, C, D de Paris pour palier le plafond de WhatsApp et les failles de sécurité.

⁷ Colleureuses est un terme épïcène (dont la forme ne varie pas selon le genre) créé par les activistes pour désigner les membres du mouvement. Le mouvement est composé de femmes cisgenres et transgenres, d'hommes transgenres et de personnes non-binaires.

⁸ Les féminicides conjugaux perpétrés dans le cadre d'une actuelle ou ancienne relation de couple.

⁹ Les prénoms ont été modifiés.

Communiquer sans QG - Lisa, Sacha et Amélie gèrent sur les réseaux du mouvement – Instagram, Twitter et Facebook, à la fois les contacts médias pour les actions – journalistes et photographes, les demandes pour rejoindre le mouvement, des victimes de violence conjugales demandant de l’aide, ainsi que les critiques - voire insultes - d’autres groupes militants. D’autres colleureuses qui leur sont proches les assistent de manière intermittente dans la gestion quotidienne. Amélie explique qu’il n’est pas possible d’ouvrir la gestion car il faut garantir une « confiance » pour ne pas répondre « n’importe quoi ». L’équipe des réseaux sociaux revendique une « expertise » dans la redirection des victimes de violence vers des contacts associatifs et légaux adaptés. La gestion du compte constitue une vraie « charge mentale » et « charge émotionnelle » dit Sacha, pour gérer un compte qui atteint presque 5 000 nouveaux followers en plus par mois¹⁰, d’où la nécessité d’une solide confiance entre les trois activistes.

A la fin de l’année 2019, CFP est donc une organisation sans QG dont la coordination et la communication se font via les réseaux sociaux Instagram et la messagerie Whatsapp. Un changement d’échelle s’engage : son audience et le nombre de personnes souhaitant intégrer le mouvement s’accroissent et l’organisation doit s’ajuster.

3.2. FAIRE GRANDIR UNE ORGANISATION FEMINISTE, FORMER ET INTEGRER

3.2.1. Processus d’intégration des nouveaux

« **Gestion les nouveaux** » - En février 2020, se tient la première Assemblée Générale (AG) du mouvement au cours de laquelle Anouck propose de créer un système de gestion spécifique à l’intégration et la formation des nouveaux. Un unique groupe WhatsApp de mise en relation des nouvelles personnes et « formatrices »¹¹ est créé. Ces dernier·es annoncent le créneau, le lieu et le nombre maximum de nouveaux à former afin qu’iels s’y inscrivent. Julie, qui assure régulièrement des formations, rejoint Anouck dans la gestion du dispositif. Le flux d’information sur un groupe unique rend le dispositif lourd à gérer car la demande ne fait qu’augmenter ; les pics de gestion advenant après les grandes actions reprises dans les médias en février¹².

« **Affiner l’organisation** » - En mars 2020, les collages sont mis en pause pendant le confinement. Julie et Anouck cherchent alors à améliorer le processus : « On a pu affiner l’organisation [...] se dire qu’est-ce qui serait le plus rationnel pour être efficace », Julie. Elles créent deux groupes séparés, d’un côté avec une vingtaine de formatrices, désormais appelés « Parrains/Marraines » et de l’autre avec les nouveaux souhaitant être formé·es. Comme

¹⁰ Au début du terrain en juillet 2020, le compte est suivi par environ 60 000 followers, 4 mois plus tard ce sont 80 000.

¹¹ Formatrices est un terme épiciène (dont la forme ne varie pas selon le genre) désignant les formateurs et formatrices

¹² Manifestation devant la cérémonie des César. [Contre Polanski aux César, des féministes manifestent devant le tapis rouge](#), 29 février 2020, Huffington Post

précédemment, les formatrices publient d'abord leur annonce. Anouck et Julie les compilent dans un tableur partagé (Google Sheet), les transmettent dans le groupe des nouveaux et les mettent en contact avec un·e parrain/marraine. Une fois la session de collage effectuée, Julie et Anouck ajoutent les personnes formées dans les groupes WhatsApp de l'ensemble de CFP : la formation marque l'intégration dans le mouvement. Le 7 mars 2020, Julie et Anouck diffusent un document à l'attention des formatrices. Le document est pensé comme une check-list des informations pour les formatrices :

Qui peut former ? En théorie, il n'y a pas de minimum d'ancienneté ou d'expérience requis pour former. Le tout c'est de se sentir à l'aise avec le matériel de collage, la rue, et les participant·es

Former c'est faire quoi ? Faire un brief légal, montrer comment coller, expliquer quels sont les "bons" murs (les murs lisses) et les "mauvais murs" (murs en crépi)

Que dire aux nouveaux ? Refaire un brief légal notamment sur le respect des FDO, l'interdiction de partir en courant (délit de fuite), les risques d'amende. [...] Rappeler que chacune est libre de partir/refuser de coller si elle n'est pas à l'aise - rappel du principe de bienveillance. Rappeler le principe de non-mixité choisie.

Document de Formation CFP, 7 mars 2020

En juin 2020, un serveur discord général pour la coordination interne à CFP est créé par Lou et un salon dédié aux Parrains/Marraines y est prévu. Désormais, seules les personnes formées ont accès au discord pour éviter les infiltrations notamment de groupes adverses et des renseignements généraux. Julie et Anouck garde le même système d'organisation. Elles transmettent les pseudos des personnes formées à Lou qui les ajoute désormais au Discord.

« **Je faisais des cauchemars** » - Fin août 2020, Anouck quitte la gestion de la formation, Julie gère alors une grande charge de travail. Le 31 août 2020, pour l'action « mémorial » qui marque le premier anniversaire de CFP, il est demandé à Julie de coordonner la formation simultanée d'une cinquantaine de nouveaux par une dizaine de formatrices. Seule dans la gestion de cet évènement, elle nous explique avoir fait « des cauchemars où je n'arrivais pas à imprimer ma liste d'appel ».

« **Les parrains/marraines font de leur mieux** » - En septembre deux autres formatrices, Sophie et Maeliss viennent aider Julie à gérer le dispositif. Une « taupe » infiltre les groupes Whatsapp et appelle au téléphone des nouveaux en prétendant que leurs formations sont annulées. Pour répondre à cette faille de sécurité, l'équipe de formation crée un serveur Discord spécifique aux nouveaux. En octobre 2020, l'équipe est impliquée dans un conflit de plusieurs jours avec l'équipe des réseaux sociaux. Lisa émet l'idée que les formatrices pourraient inclure davantage de slogans concernant les personnes racisées dans les formations. L'équipe répond, par la voix de Sophie, que « les parrains/marraines font de leur mieux » pour que « cela soit le plus inclusif possible et aborder l'ensemble des thèmes ». Julie ajoute qu'il est aussi important de laisser les

nouveaux coller sur les sujets qui les concernent. Suite à ce conflit, ressenti comme une attaque de l'équipe formation, ainsi qu'à une charge de travail importante, Julie, Sophie et Maeliss réunissent une vingtaine de formatrices pour recruter une nouvelle équipe d'une dizaine de personnes pour prendre le relai dans la gestion. A l'inverse de Maeliss et Sophie qui se défont simplement de la gestion de la formation, Julie quitte le mouvement suite à un conflit interne impliquant une situation de harcèlement. CFP comprend alors 1300 membres sur sa plateforme dont 649 passés par le processus de formation géré par l'équipe depuis le 19 mai.

3.2.2. Préfigurer la non-violence à travers la formation

Dans la gestion de la formation, nous observons qu'un certain nombre de pratiques préfiguratives permettent de tendre vers un organizing non-violent.

- ***Lutter contre l'exploitation*** – L'organisation favorise l'autonomie et la réappropriation de la force de travail de leurs membres par la mise en place d'une cagnotte pour que les plus précaires aient accès à ce mode d'action. Nous notons également que les lieux – appartements - et outils du domestique historiquement associées à l'exploitation des femmes, sont réappropriés et subvertis pour produire l'action militante. En effet, les activistes peignent dans leur foyer les lettres des slogans, les font sécher sur des étendoirs avec des pinces à linge, ont recours à des cabas de course pour cacher les sceaux de colle, et usent des balais comme « perches » pour coller les slogans en hauteur, afin d'éviter qu'ils ne soient arrachés par les passants.

- ***Lutter contre la hiérarchie*** – L'auto-gestion et la prise d'initiative de chacun·e est encouragée. Les formatrices décide ainsi librement des conditions de la formation : du lieu, de l'horaire, du nombre de personnes. Les modalités de transmission des techniques restent très diverses : certain·es demandent aux nouveaux de peindre leurs slogans, d'autres peignent en amont. L'organisation ne procède donc pas à une standardisation des méthodes de formation.

- ***Lutter contre l'oppression*** – L'organisation tend à créer un « espace safe » autant sur le plan des risques légaux encourus que sur la question des discriminations – transphobie, racisme et islamophobie particulièrement. Il est demandé aux formatrices de rappeler le cadre légal en début de formation, de prêter particulièrement attention aux personnes qui sont considérées comme plus à risque par rapport aux contrôles de police. Les formatrices insistent également sur l'emploi du langage inclusif et font un « tour des pronoms » à l'oral en introduction des sessions pour veiller au respect de la présence des personnes transgenres et non-binaires.

- ***Lutter contre l'oppression et la hiérarchie*** – « Ce qui est important pour moi c'est de donner la légitimité aux personnes dès qu'elles arrivent », Maeliss. Donner la légitimité est une dimension centrale de la formation : elle réside dans une vigilance au droit de chacun·e à s'exprimer en son nom et à prendre des initiatives une fois dans le mouvement. En cela, nous

qualifions le processus de formation de processus d'empowerment (Dorion, 2018) en ce qu'il redonne aux individus opprimés leur légitimité dans l'espace de l'organisation et assure l'horizontalité. Ce processus demande une forme de leadership féministe de la part de des formatrices : « il y a des fois des sessions où les personnes vont être plus en mode, elles ont besoin d'une leadeuse ou d'un leader, enfin de quelqu'un qui est là, qui prend les responsabilités, et je pense que dans ce cas-là il faut aussi pouvoir assumer ce rôle », Maeliss.

3.2.3. Des tensions entre des pratique qui implique des réajustements

En revanche, nos résultats montrent que ces pratiques préfiguratives entrent mutuellement en tension, ce qui conduit à une altération de la préfiguration. La tension est gérée par une réaffirmation des principes politiques et un réajustement de la praxis organisationnelle.

- *Les pratiques préfiguratives de non-oppression entrent en tension avec les pratiques préfiguratives de non-hiérarchie* - CFP considère que pour atteindre l'horizontalité chaque personne doit décider de coller ce qu'elle veut en autonomie, qu'il est important « de permettre aux personnes opprimées et aux minorités d'ouvrir et porter leur voix » (Compte rendu de l'AG du 8 février 2020). CFP considère également qu'en tant que mouvement inclusif, sa pratique doit être intersectionnelle, et donc lutter contre les violences racistes. Mais l'homogénéité du mouvement, composé en majorité de femmes blanches cisgenres, fait que peu de slogans concernant les personnes racisé·es sont collés en comparaison aux collages classiques tels que « On te croit », « Tu n'es pas seul·e », « Sororité ». La préfiguration de la non-hiérarchie, qui permet à chacun·e de choisir le contenu de ses slogans, entre alors en tension avec le principe de non-oppression, et altère sa préfiguration.

Cette altération est rendue visible publiquement sur la plateforme interne lors d'un débat de plusieurs jours. Plusieurs propositions sont faites telles que renouveler les slogans en suivant davantage l'actualité ou imposer des slogans anti-racistes durant les formations. Avec la nouvelle équipe de formation de nouveaux « changements » sont mis en place afin de permettre à la fois aux nouveaux de décider des sujets sur lesquels coller, mais d'assurer une meilleure représentation de vécus de violence minoritaires notamment en proposant des slogans représentatifs des cinq pôles en sous mixité et en rendant obligatoire la lecture des documents détaillant « les valeurs du mouvement » avant même la formation.

- *Les pratiques préfiguratives de non-exploitation entrent en tension avec la pratique préfigurative de l'horizontalité* – Lorsque nous demandons à Julie combien d'heures par semaine elle dédie au mouvement, celle-ci nous répond qu'elle ne compte pas. Julie assure un travail qu'elle ne rend pas visible pas au sein du mouvement par peur de nuire à l'horizontalité. En effet cela montrerait qu'un ensemble de décisions quotidiennes sont uniquement de son fait.

Puisqu'elle voit le nombre insuffisant de formatrices par rapport à la demande, elle se dit encouragée à assurer deux à trois formations par semaines pour réduire la liste d'attente. Elle nous avoue « j'ai frôlé le burn-out militant au moins 2 fois ces 2,3 derniers mois ».

L'invisibilité du travail de Julie et son épuisement illustre une altération de la préfiguration du principe de non-exploitation par la préfiguration de la non-hiérarchie. En effet son travail est peu crédité sur la plateforme Discord et fait pourtant l'objet d'une reconnaissance lors d'une soirée interne au groupe de formatrices. Julie énonce alors fièrement les grandes statistiques de la formation, dévoilant ce qu'elle et son équipe ont dû gérer en terme de charge de travail :

716 personnes formées depuis le 19/05 ; + de 40 formatrices différent-es qui ont donné de leur temps et de leurs ressources ; 209 personnes en attente de formation à l'heure actuelle

Notes de Julie pour la soirée du 25 septembre 2020

Lors de cette soirée, une nouvelle équipe est volontairement créée afin de mieux assurer les rotations et de répartir la charge de travail.

3.3. @COLLAGES_FEMINICIDES_PARIS, GERER UN « MEDIA »

3.3.1. La gestion des réseaux sociaux

« *Se désolidariser* » - Quelques temps après la fermeture du squat, la fondatrice diffuse sur les réseaux sociaux des textes à caractère transphobes¹³, islamophobes et abolitionnistes¹⁴. Sacha, initialement amie avec la fondatrice, explique qu'au début l'équipe des réseaux sociaux publie des stories Instagram pour « se désolidariser et dire que le mouvement n'était pas transphobe ». Le compte Instagram de CFP reçoit des messages d'insultes d'activistes féministes l'accusant de soutenir sa fondatrice. Quelques mois plus tard, cette-dernière est exclue des groupes WhatsApp de coordination, et son bannissement est officialisé lors de l'Assemblée Générale du 8 février 2020. Ce moment est l'occasion d'explicitier le positionnement et les valeurs de CFP : l'horizontalité et l'inclusivité, et l'engagement du mouvement contre la transphobie. Cependant, à la rentrée 2020, la fondatrice publie un livre, crée un autre collectif de collages les « Amazones » pour rassembler les « féministes radicales »¹⁵ et se présente le mois qui suit dans les médias comme la « créatrice des collages ». Lisa lui reproche publiquement sur son compte Instagram « d'invisibilis[er] les femmes et les minorités de genre en faisant croire qu'un mouvement c'est juste une technique [le collage] alors que c'est une organisation dont on ne peut même pas avoir conscience tant c'est phénoménal »

¹³ Transphobie : haine des personnes transgenre

¹⁴ Abolitionisme : courant de pensée visant à l'abolition de toutes formes de réglementation concernant la prostitution

¹⁵ Même si le terme de féministe radicale n'a pas toujours eu la même signification dans les mouvements militants, aujourd'hui il rassemble principalement les féministes revendiquant des positions abolitionnistes, contre l'islam et pour l'exclusion des personnes transgenres de la lutte féministe.

« **C'est une responsabilité, pas un pouvoir** » – Sacha qualifie la responsabilité de gérer les réseaux sociaux « d'anxiogène », c'est pourquoi les activistes créent des groupes de messagerie parallèles pour se soutenir mutuellement. Il rassemble surtout Lisa, Sacha et Amélie. « Entre nous trois du coup c'est très équilibré » nous dit Sacha expliquant que le fonctionnement des réseaux sociaux est basé sur de solides liens d'amitié et de famille. Mais, lors de l'assemblée générale de février 2020, des critiques sont émises, notamment de la part de Anouck, quant au fait que le groupe Instagram soit géré par un petit groupe qui prend la majorité des décisions qui lui sont relatives sans consulter le mouvement. Cependant, le groupe refuse d'ouvrir la gestion considérant qu'il s'agit d'une responsabilité trop importante.

« Proposition de partager les RS entre les colleur·euses, car peu de visibilité pour les personnes ne les gérant pas :

- 5 personnes derrière l'Instagram des collages, qui établissent une relation de confiance avec les personnes qui les contactent, des victimes de violences mais aussi des réseaux de professionnel·les, des journalistes, c'est pourquoi il paraît compliqué de partager la gestion des RS à plus de personnes.

*- C'est une **responsabilité, pas un pouvoir**, gérer les RS s'apprend et il faut former les personnes qui les reprennent, ce qui prend du temps.*

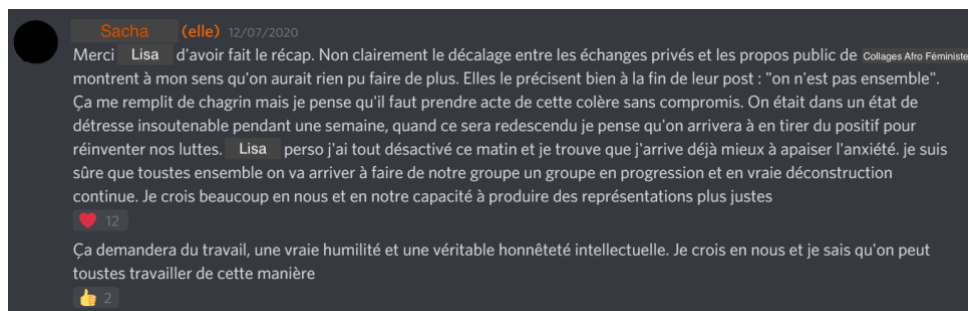
- Il n'y aura donc pas de partage supplémentaire des réseaux sociaux. »

(Compte rendu de l'assemblée générale du 8 février 2020)

« **Nous ne serons pas vos cautions** » - En juillet 2020, suite au remaniement gouvernemental qualifié dans les slogans de « Remaniement de la honte »¹⁶, CFP signe une pétition pour la démission du gouvernement et coordonne au niveau national des manifestations devant plusieurs mairies avec d'autres collectifs de collages. Le collectif @Collages.Afroféministe, malgré sa demande, n'est pas inclu dans cette coordination et indique que la pétition signée ne prend pas en compte les enjeux raciaux et néocoloniaux que soulève le remaniement¹⁷. Collages.Afroféministe publie alors le 11 juillet sur son compte Instagram un long texte exprimant sa colère face à ce manque de prise en considération et affiche ouvertement la scission avec CFP « Nous ne serons pas vos cautions. On n'est pas ensemble » affiche le collectif. L'ensemble de la coordination s'est faite via les réseaux sociaux externes et internes de CFP notamment gérés par Lisa et Sacha qui admettent avoir « échoué ». Sont alors publiées des excuses publiques sur le compte Instagram de CFP et Sacha ré-écrit la pétition en question. Sur le Discord interne, les deux activistes expliquent ne pas les avoir intentionnellement exclus, expriment également leur fatigue et leur tristesse ainsi que la volonté de travailler à plus d'inclusion dans le mouvement.

¹⁶ Gérald Darmanin, nommé au poste de ministre de l'Intérieur, est accusé de viol.

¹⁷ Enjeux liés à la nomination du ministre des Territoires d'outre-mer et aux propos islamophobes du ministre de l'Intérieur.



Capture d'écran Discord de CFP du 12 juillet 2020

Cet épisode sera régulièrement cité lors des interviews par certain·es activistes pour critiquer que la gestion des réseaux sociaux est assurée par des personnes blanches et cisgenres, ce qui ne permettrait pas une pratique militante véritablement intersectionnelle telle que proclamée par le mouvement.

*« Et je pense que la moindre des choses dans l'équipe média c'est qu'il y ait de la représentativité, qu'il y ait des personnes du pôle en non-mixité racisé·es [...] question diversité c'est pas génial »
Julie, 3 septembre 2020*

A la suite de cet épisode, nous notons un engagement croissant de CFP dans sa communication sur la lutte anti-raciste et sur l'islamophobie dans une perspective locale mais aussi transnationale¹⁸. L'équipe sélectionne désormais des slogans « inclusifs et antiracistes pour inciter les gens à coller dessus », car ce sont d'abord aux personnes non-concernées de travailler à l'inclusivité, explique Lisa en septembre sur Discord.

- « ***Merci pour cette année, elle m'a fait vibrer autant qu'elle ma détruite*** » - A l'automne de nouvelles critiques sont émises sur le fait que les mêmes personnes gèrent depuis un an les réseaux sociaux et n'intègrent pas en dehors de leurs cercles proches. Pour renforcer l'horizontalité concernant la communication du mouvement, Maeliss (de l'équipe formation) fait voter la création d'un salon sur Discord dédié à la « pré-publication ». Ce salon permet aux personnes de l'équipe des réseaux sociaux de mettre le contenu en amont afin qu'il soit approuvé sous quelques heures avant d'être publié. L'équipe des réseaux sociaux explique qu'elle n'a pas été consultée dans la mise en place de ce nouveau processus qui ajoute une charge de travail supplémentaire. Ce salon ne sera pas utilisé. Sacha propose alors que les personnes qui souhaitent publier sur les réseaux sociaux pré-rédigent les contenus et préparent les visuels afin qu'ils soient directement postés. Ce processus n'a pas non plus été utilisé.

Au sein du trio, Sacha et Lisa publie des contenus militants sur leurs comptes personnels et deviennent petit à petit des figures du militantisme féministe¹⁹ tout en affirmant le caractère collectif de CFP. Lisa explique sur son compte Instagram ne pas accepter d'être érigée par les

¹⁸ Dès fin juillet par des actions sont organisés pour dénoncer le génocide des Ouïghours

¹⁹ Leurs comptes gagnent plusieurs milliers de followers et leurs noms sont de plus en plus cités dans les médias

journalistes en « porte-parole » du mouvement et « starlette du militantisme ». Pour autant, elle refuse que sa charge de travail soit invisibilisée et évoque sur son compte la « charge mentale » que représente le militantisme en ligne exposant les statistiques de 600 à 1000 notifications à gérer par jour. Le 29 septembre 2020, Sacha quitte le mouvement pour deux raisons : « l'épuisement » que représente 40 heures de travail militant par semaine, mais surtout le fait que la transphobie et le racisme « ne soient pas pris au sérieux » concluant « Merci pour cette année, elle m'a fait vibrer autant qu'elle ma détruite ». Cinq jours après, Sacha fera son coming-out de personne transgenre. Les sœurs Lisa et Amélie qui gèrent alors seules les réseaux, recrutent en dehors de leur cercles proches, notamment Elodie et Mathilde.

3.3.2. Préfigurer la non-violence à travers la gestion des réseaux sociaux

Lutter contre l'oppression – L'équipe des réseaux sociaux travaille à créer – sur leurs comptes personnels - ou relayer du contenu pédagogique et vulgarisé sur les enjeux féministes. Par exemple, sur le discord en interne, l'équipe relaie des posts de comptes Instagram tel que celui de Lou, colleureuse non-binaire²⁰, aidant à la déconstruction des normes de genre pour inciter à la compréhension des enjeux liés à la transidentité et la non-binarité pour la majorité non concernée. L'équipe s'inscrit dans la lignée du positionnement affirmé durant l'assemblée générale lors de laquelle Lou avait fait un discours affirmant que « la déconstruction est un devoir », celui des non-concerné·es à travailler à faire du mouvement « un espace safe ». L'équipe reste également vigilante à tout slogan « non-inclusif » qu'elle voit passer sur les réseaux sociaux. Sur le Discord, Lisa demande d'écouter le discours et l'avis des personnes concernées en l'occurrence sur la formulation des slogans contre l'islamophobie. Il est rappelé que les slogans du mouvement sont compilés dans un tableur partagé Google Sheet qui sert à les faire valider les personnes concernées.

Lutter contre la hiérarchie – L'équipe des réseaux sociaux maintient en son sein l'application de ce qu'elle appelle une horizontalité en assurant une rotation de la prise de la charge de travail. La répartition n'est pas véritablement définie mais doit assurer à chaque personne de décider lorsqu'elle souhaite s'investir. Ayant conscience du nombre décisions prise par le trio au quotidien, l'équipe s'emploie à favoriser « l'horizontalité » en dehors de la gestion des réseaux sociaux en appelant à l'auto-gestion et à la prise d'initiative des autres membres, notamment en mettant dans le « brief légal » - document à lire obligatoirement sur les risques légaux encourus lors d'une action, un mode d'emploi sur « monter une action et s'auto-organiser ». Le document

²⁰ La non-binarité est une identité de genre faisant partie du spectre des transidentités, il s'agit d'un terme regroupant n'importe quelle identité de genre qui n'est ni exclusivement homme, ni exclusivement femme.

explique clairement la démarche à suivre : identifier un thème, trouver un mode d'action, identifier des photographes, s'organiser, s'entraîner et enfin organiser le jour J.

- ***Lutter contre l'exploitation*** – Au sein du groupe réseaux sociaux, les activistes mettent en place des pratiques pour éviter le sur-travail et tendant ainsi à résister à l'exploitation, créant des processus de réponse automatiques (réponses standardisées et pré-enregistrées) et à travers l'humour. Sacha et Lisa alimentent également leurs comptes Instagram personnels sur la base de leur expérience au sein de CFP, générant ainsi une reconnaissance externe de leur travail. Par ailleurs, étant donné que CFP ne peut rémunérer les photographes, l'équipe veille à les créditer systématiquement en renvoyant vers leurs comptes et en les remerciant publiquement.

3.3.3. Des tensions entre des pratique qui implique des réajustements

La pratique préfigurative de non-hiérarchie et la pratique préfigurative de non-oppression entrent en tension avec la pratique préfigurative de non-exploitation – L'équipe des réseaux sociaux détient l'accès unique au compte Instagram sur lequel elle a développé une expertise sur les réponses à apporter, ainsi qu'une bonne coordination entre ses membres. L'équipe a également développé une expertise dans la coordination de grandes actions et les relations avec la presse, centralisant des ressources clés qui ne peuvent pas être diffusées à l'échelle du mouvement. En cas de problème, les trois activistes sont directement contacté·es. Lisa déplore être « contrainte » à assumer cette « responsabilité », comme « forcée ».

Tout comme l'équipe de la formation, celle des réseaux sociaux nous dit être surmenée. Mais face à cette charge de travail, deux de ses membres Sacha et Lisa résistent à l'exploitation par la mise en place de pratiques visant à faire reconnaître leur travail, sur Discord et leurs Instagram personnels. Lisa et Sacha parlent donc de leur expérience de colleureuses publiquement - là où d'autres préfèrent rester anonyme - ce qui leur vaut également d'être plus médiatisé·es que la moyenne.

Cette expérience, due à leur ancienneté dans le mouvement leur donne une légitimité implicite qui vient altérer la préfiguration de l'horizontalité. Une majorité des activistes les considèrent comme des figures, ce qui se traduit par un soutien très fort lors de chacune de leurs interventions sur la plateforme discord - souvent plusieurs dizaines d'émojis positifs. Il n'est pas rare que des membres viennent chercher leur validation, ce qui agace Amélie « ce n'est pas moi qui vais te dire et te chercher chez toi et donc te prendre par la main ». Sa sœur Lisa est souvent appelée en urgence notamment lorsque des colleureuses sont interpellé·es « la personne n'a aucune autorité, aucun devoir, juste elle est responsable ok, et derrière si jamais un truc se passe mal, pareil, tu cherches un responsable, et ce sera toujours les personnes que tu vas critiquer comme ayant du pouvoir, en fait on n'a pas de pouvoir, on a des responsabilités » expose Amélie. L'altération de

la préfiguration de la non-hiérarchie est si importante que Amélie émet des doutes « Je ne sais pas vraiment si on est en horizontalité ou pas, parce que théoriquement on l'est mais dans les faits, je trouve qu'en interne, tu as cette reproduction des modèles organisationnels et hiérarchiques pyramidaux ».

Les critiques de la part de l'équipe de la formation, qui bénéficie d'une plus faible visibilité médiatique, mettent en lumière cette altération en demandant une gestion tournante des réseaux sociaux pour notamment en donner la charge à des personnes représentatives des minorités du mouvement. Ici, pour l'équipe formation, le maintien durant un an de la même équipe altère la préfiguration du principe de non-oppression, empêchant une pratique intersectionnelle - représentative du vécu des minorités du mouvement – à travers la gestion des réseaux sociaux, une altération qui s'illustre dans le conflit avec le collectif Collages.Afroféministes.

Proposition d'ajustement de la pratique – Tout au long de notre observation, des propositions sont faites pour tendre vers plus d'horizontalité, notamment à travers le salon-prépublication permettant au mouvement d'avoir un droit de regard sur les futures publications. L'équipe ouvre aussi la gestion de l'Instagram et des autres réseaux sociaux à des personnes ne faisant pas directement partie de leur cercle proche mais investies dans le mouvement. Mathilde, jeune femme musulmane engagée contre l'islamophobie, y sera notamment intégrée, permettant ainsi de diversifier les positions sociales de l'équipe et de tendre vers une pratique plus intersectionnelle davantage en adéquation avec l'inclusivité affirmée du mouvement.

3.4. S'ORGANISER CONTRE LA VIOLENCE

3.4.1. Un organizing préfiguratif non violent

Un organizing préfiguratif non violent dissonant - A travers la description de la gestion de ces deux pôles centraux dans le maintien de l'organisation, nos résultats démontrent que CFP préfigure des pratiques à la fois non-hiérarchiques, non-oppressives et de non-exploitation. Nous qualifions cette triple pratique préfigurative d'organizing non-violent. Nous observons également des tensions mutuelles entre les pratiques préfiguratives qui se traduisent dans l'altération conjointe de la préfiguration de la non-hiérarchie, non-oppression et de non-exploitation. Ces tensions ne sont pas résolues mais maintenues dans la praxis organisationnelle, c'est pourquoi nous le qualifions également d'organizing dissonant.

3.5. L'ORGANIZING ALTERNATIF : MAINTENIR UNE ORGANISATION ALTERNATIVE

Le maintien simultané des principes, malgré les tensions qu'implique leur préfiguration, est géré par la réaffirmation du projet politique et l'ajustement de la pratique, pour finalement souligner l'indissociabilité entre les deux.

Réaffirmer le projet politique – L’organisation affirme son projet politique à la fois sur la place publique (slogans, communiqués de presses, publications Instagram) et en interne (au cours des formations, sur la plateforme Discord). En interne, cela se traduit plus précisément par un nombre croissant de documents obligatoires auxquels les entrant·es doivent consentir et à une certaine procéduralisation du recrutement (les étapes entre le contact, la formation et l’entrée dans CFP se multiplient). La vigilance quant à l’affirmation du projet politique est assurée par les membres depuis leur position sociale (par exemple, les personnes racisées ou les personnes LGBTQI+ vont être attentives à la préfiguration de la non-oppression). Lorsqu’ils sont le témoin de l’altération de la préfiguration de ces principes, ils contribuent à réaffirmer ce principe ou bien cessent de participer à l’organisation (scission).

Ajuster la pratique – Nous observons d’abord le recours à des qualificatifs distincts pour nommer les pratiques qui viennent préfigurer le projet politique. En se désignant comme intersectionnelle, CFP désigne la pratique qui consiste à prendre en considération les différentes oppressions héritées de l’extérieur. De même, la pratique de non-mixité est présentée comme moyen d’organisation et non comme projet politique. Par ailleurs, nous observons une diversité des pratiques pour une même fin politique. Par exemple, si une « check-list » est prévue pour la formation, elle n’est pas pensée comme mode d’emploi strict pour assurer la légitimité des nouveaux entrants : « Il n’y a pas de recette magique ». Cela traduit la possibilité laissée à la diversité des pratiques pour préfigurer le désirable au lieu d’une seule et même voie.

Indissociation entre la pratique et le projet politique – Dans une démarche féministe propre à CFP, ce sont à la fois la pratique et le projet politique qui sont définis ensemble. Nos résultats montrent que l’altération de la préfiguration des principes politiques conduit à une reconsidération simultanée des pratiques et des principes politiques dans des espaces prévus à cet égard. Les membres utilisent la plateforme Discord et ses sous-espaces en non-mixité pour nommer l’écart entre la pratique et le projet et exiger un ajustement. L’organisation engage ainsi un réajustement perpétuel des pratiques : au lieu d’envisager la recherche d’une pratique préfigurative parfaite, elle travaille à définir la préfiguration de chaque principe politique relativement les uns aux autres. Par exemple, la préfiguration de la non-oppression engage une perte de pouvoir – disempowerment - des membres moins concernés par les oppressions et leur mise au travail. Nous proposons de qualifier cette vigilance féministe à l’indissociabilité entre pratique et projet politique qui se traduit dans la réaffirmation et l’ajustement de la pratique, comme processus de réflexivité de la part de l’organisation. CFP envisage donc la violence non pas seulement comme un problème de l’organisation (qui en émane) mais aussi pour l’organisation (à combattre). Ainsi, l’organisation féministe alternative qui expérimente la non-

violence se présente comme « anti-violence » (un problème insupportable qui engage à la lutte) et « post-violence » (l'expérimentation de manières de s'organiser sans violence).

4. DISCUSSION

Notre recherche participe à qualifier la violence en théorie des organisations comme instrument du maintien des hiérarchies, des oppressions et de l'exploitation imbriquées dans les pratiques et les processus de l'organisation. Par ailleurs, nous contribuons à étendre l'imaginaire des organisations alternatives en proposant d'y ajouter l'organisation féministe alternative comme lieu d'expérimentation de la non-violence. Nous la situons comme une organisation qui envisage la violence non seulement comme un problème structurel, auquel elle participe, mais également contre lequel elle peut lutter.

Une conceptualisation de la violence en théorie des organisations – Notre recherche propose un cadre théorique pour caractériser la violence au sein des organisations. Définie comme instrument du maintien des hiérarchies, des oppressions et de l'exploitation, elle est imbriquée dans les pratiques et processus qui font les organisations capitalistes. Elle agit dans un continuum allant des sphères privées (domestiques par exemple), aux sphères publiques (comme dans les entreprises) constituant le ciment d'un capitalisme mondialisé (Falquet, 2016). Ainsi, nous invitons à une étude de la violence dans sa dimension transversale et transnationale, requérant de lier la violence des projets néocoloniaux extractivistes (Ehrnström-Fuentes, 2019), celle des entreprises managériales (Hearn & Parkin, 2001), la violence domestique dans les foyers et plus largement celle des humains et des autres vivants habitant en monde capitaliste.

L'organisation alternative féministe comme lieu d'expérimentation de non-violence - En la situant au sein du champ des organisations alternatives porté par les CMS (Cheney et al., 2014; Cruz et al., 2017; Misoczky et al., 2017; Zanoni et al., 2017; Phillips & Jeanes, 2018; Zanoni, 2020), notre recherche apporte une définition de l'organisation alternative féministe comme lieu d'expérimentation de non-violence : nous la caractérisons comme une organisation qui se définit en lutte contre la violence et tente de créer en interne un espace non-violent dans la pratique quotidienne. Elle surgit comme une organisation against- et post-violence.

Élargir l'imaginaire des organisations alternatives - En se concentrant sur une organisation alternative féministe qui expérimente la non-violence, notre recherche contribue à élargir le champ des organisations alternatives (M. Parker et al., 2014b). Avec celles qui nomment précisément les systèmes capitalistes, néolibéraux, postcoloniaux ou encore les paradigmes de la croissance, du marché nourris par des processus d'expropriation et de privatisation, les organisations luttant contre la violence participent à l'expérimentation d'alternatives désirables.

Elles inventent par exemple d'autres pratiques et processus qui déplacent les standards de recrutement, d'intégration, de formation, de communications internes et externes et de coordination. En prenant comme point départ l'expérience vécue de la violence, les organisations féministes enjoignent à repenser nos pratiques et processus organisationnels en mettant au centre de l'attention l'impact qu'elles ont sur les vies et les corps des humains qui les composent. Elles repensent les relations de pouvoir et d'interdépendance en inventant de nouvelles pratiques d'empowerment (Dorion, 2018) ou de soin - care (Larrère, 2017).

Pour conclure, notre recherche rejoint l'appel des CMS à élargir la place faite aux organisations alternatives au sein des sciences de gestion. D'une part, elles font figure d'alliées (S. Parker & Parker, 2017) et de laboratoires (Fournier, 2002) pour élargir la palette des chercheurs critiques dans l'étude des entreprises managériales. D'autre part elles offrent des terrains d'études qui élargissent l'imaginaire des organisations (M. Parker, 2002b). Par l'expérimentation de pratiques alternatives, elles proposent des contre-points qui participent à dénaturiser les *best practices* et les solutions de gestion usuelles telles que les politiques de diversité et d'égalité. En faisant preuve de réflexivité sur l'adéquation entre pratiques et projets politiques, les organisations alternatives sont des espaces qui manœuvrent et se maintiennent dans un espace intermédiaire entre l'échec et la réussite à atteindre le désirable. Dès lors, notre recherche invite à explorer davantage les organisations alternatives comme laboratoires d'expérimentation de ce à quoi une « organisation » peut ressembler. Un tel chemin implique un effort de politisation de la recherche en sciences de gestion et plus que jamais l'invention d'autres méthodes.

REFERENCES

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes : Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464.
- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). 3 Critical management studies. *Academy of management annals*, 1(1), 119-179.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. SAGE.
- Aumais, N., & Germain, O. (2020). Shadowing as Liminal Space : A Relational View. In S. N. Just, A. Risberg, & F. Villesèche, *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (p. 149-161). Routledge.
- Bartunek, J. M. (2008). Insider/outsider team research : The development of the approach and its meanings. *Handbook of collaborative management research*, 73-92.
- Bartunek, J. M., & Louis, M. R. (1996). *Insider/Outsider Team Research*. SAGE Publications Inc.
- Chamberlain, L. J., Crowley, M., Tope, D., & Hodson, R. (2008). Sexual Harassment in Organizational Context: *Work and Occupations*.
- Cheney, G., Cruz, I. S., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative : Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*.

- Chertkovskaya, E., & Paulsson, A. (2020). Countering corporate violence : Degrowth, ecosocialism and organising beyond the destructive forces of capitalism. *Organization*,
- Clair, I. (2016). Faire du terrain en féministe. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 213(3), 66.
- Collinson, M., & Collinson, D. (1996). 'It's Only Dick' : The Sexual Harassment of Women Managers in Insurance Sales: *Work, Employment and Society*.
- Costas, J., & Grey, C. (2019). Violence and Organization Studies. *Organization Studies*, 40(10), 1573-1586.
- Cruz, L. B., Alves, M. A., & Delbridge, R. (2017). Next steps in organizing alternatives to capitalism : Toward a relational research agenda. *M@n@gement*, Vol. 20(4), 322-335.
- Delage, P. (2020). Genre et violence : Quels enjeux ? *Pouvoirs*, N° 173(2), 39-49.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, N°264(3), 143-160
- Dorion, L. (2018). *Organisations alternatives et empowerment : Une approche féministe. Penser l'organizing depuis ses marges*. Université Paris Dauphine.
- Dorion, L. (2020). Feminist Organizational Ethnography : When the Epistemological Is Political. In S. N. Just, A. Risberg, & F. Villesèche, *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (p. 162-175). Routledge.
- Dorlin, E. (2017). *Se défendre : Une philosophie de la violence*. Zones.
- Ehrnström-Fuentes, M. (2019). Confronting extractivism – the role of local struggles in the (un)making of place. *Critical Perspectives on International Business, ahead-of-print*
- Eleftheriadis, K. (2015). Organizational Practices and Prefigurative Spaces in European Queer Festivals. *Social Movement Studies*, 14(6), 651-667.
- Falquet, J. (2016). *Pax neoliberalia : Perspectives féministes sur (la réorganisation de) la violence*. Éditions iXe.
- Federici, S. (2019). *Le capitalisme patriarcal*. La Fabrique.
- Federici, S. (2021). *Une guerre mondiale contre les femmes : Des chasses aux sorcières au féminicide*. La Fabrique.
- Fotaki, M., & Daskalaki, M. (2020). Politicizing the Body in the Anti-Mining Protest in Greece. *Organization Studies*,
- Fournier, V. (2002). Utopianism and the Cultivation of Possibilities : Grassroots Movements of Hope. *The Sociological Review*, 50(1_suppl), 189-216.
- Gibson-Graham, J. K. (2008). Diverse economies : Performative practices for 'other worlds'. *Progress in Human Geography*, 32(5), 613-632.
- Gümüşay, A. A., & Reinecke, J. (2021). Researching for desirable futures : From real utopias to imagining alternatives. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a).
- Haraway, D. J. (1988). Situated Knowledges : The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies*, 14(3), 575-599.
- Harris, K. L. (2017). Re-situating organizational knowledge : Violence, intersectionality and the privilege of partial perspective. *Human Relations*, 70(3), 263-285.
- Harris, K. L. (2019). *Beyond the Rapist : Title IX and Sexual Violence on US Campuses*. Oxford University Press.
- Hearn, J., & Parkin, W. (2001). *Gender, sexuality and violence in organizations : The unspoken forces of organization violations*. SAGE.
- Hill Collins, P. (1998). The tie that binds : Race, gender and US violence. *Ethnic and Racial Studies*, 21(5), 917-938.
- Jayasinghe, K. N., & Thomas, D. A. (2014). Alternative and Social Accounting. In M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land, *The Routledge Companion to Alternative Organization* (1^{re} éd., p. 267-279). Routledge.
- Johnsen, C. G., Nelund, M., Olaison, L., & Meier, B. (2017). Organizing for the post-growth economy. *Ephemera : Theory and Politics in Organization*, 17(1), 1-21.
- Kelly, L. (2019). Le continuum de la violence sexuelle (M. Tillous, Trad.). *Cahiers du Genre*, n°66(1), 17.
- Kozinets, R. V. (2015). *Netnography : Redefined*. SAGE.
- Laamanen, M., Bor, S., & den Hond, F. (2019). The Dilemma of Organization in Social Movement

Initiatives. In G. Ahrne & N. Brunsson (Éds.), *Organization outside Organizations* (1^{re} éd., p. 293-317). Cambridge University Press.

Lallement, M. (2019). *Un désir d'égalité, Vivre et travailler dans des communautés utopiques*. Le Seuil

Land, C., & King, D. (2014). Organizing otherwise : Translating anarchism in a voluntary sector organization. *Ephemera: Theory & Politics in Organisation*, 14(4), 923-950.

Larrère, C. (2017). L'écoféminisme ou comment faire de la politique autrement. *Multitudes*, 67(2), 29.

Maeckelbergh, M. (2011). Doing is Believing: Prefiguration as Strategic Practice in the Alterglobalization Movement. *Social Movement Studies*, 10(1), 1-20.

Maeckelbergh, M. (2014). Social movements and global governance. In M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land, *The Routledge Companion to Alternative Organization* (1^{re} éd., p. 345-358). Routledge.

Misoczky, M. C., Dornelas Camara, G., & Böhm, S. (2017). Organizational practices of social movements and popular struggles : Understanding the power of organizing from below. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(4), 250-261.

Ouahab, A. (2018, juin 6). *Emancipated shelf: Labor Process in A New Wave Food Coop*. XXVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Parker, M. (2002a). *Against management : Organization in the age of managerialism*. Blackwell.

Parker, M. (2002b). Utopia and the Organizational Imagination : Outopia. *The Sociological Review*, 50(1_suppl), 1-8.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014a). The question of organization : A manifesto for alternatives. *Ephemera Theory & Politics in Organization*, 14(4), 623-638.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014b). *The Routledge Companion to Alternative Organization* (1^{re} éd.). Routledge.

Parker, M., Fournier, V., & Reedy, P. (2007). *The dictionary of alternatives : Utopianism and organization*. Zed Books.

Parker, S., & Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies : Alternative organizations as allies. *Human Relations*, 70(11), 1366-1387.

Perrel, R. (2015). Le croquis ethnographique. L'expérience d'un autre médium par un groupe d'étudiants de l'Université de Strasbourg dans le cadre d'un atelier culturel. *Revue des sciences sociales*, 54, 40-49.

Phillips, M., & Jeanes, E. (2018). What are the alternatives? Organising for a socially and ecologically sustainable world. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 18(4), 695-708.

Polletta, F. (1999). « Free Spaces » in Collective Action. *Theory and Society*, 28(1), 1-38.

Reedy, P. (2014). Impossible organisations : Anarchism and organisational praxis. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 14(4).

Sutherland, N., Land, C., & Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations : The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759-781.

Taussig, M. (2011). *I Swear I Saw This : Drawings in Fieldwork Notebooks, Namely My Own*. University of Chicago Press.

Zanoni, P. (2020). Prefiguring alternatives through the articulation of post- and anti-capitalistic politics : An introduction to three additional papers and a reflection: *Organization*.

Zanoni, P., Contu, A., Healy, S., & Mir, R. (2017). Post-capitalistic politics in the making : The imaginary and praxis of alternative economies. *Organization*, 24(5), 575-588.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2018). 8 Theorizing diversity and (in) equality through the lens of critical discourse analysis. In *Handbook of Research Methods in Diversity Management, Equality and Inclusion at Work* (p. 171).

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial : Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.

ANNEXE

Tableau 2 : Un dispositif féministe Insideuse/Outsideuse en terrain militant

	Insideuse	Outsideuse
	Ethnographie féministe	Chercheuse-shadow
Jumelage de deux méthodologies	Ethnographie féministe : méthode permettant la réhabilitation de l'expérience des femmes et minorités de genre comme objets légitimes de connaissance (Dorion, 2020)	Shadowing : «technique inspirée de l'ethnographie qui implique qu'une chercheuse suive de manière rapprochée un membre d'une organisation dans ses activités quotidiennes» (Aumais&Germain,2020)
Positions et rôles par rapport au terrain	Position du dedans soumise à un regard liminal : Colleuse : peint et colle des slogans lors de sessions de collage Formatrice : forme de nouvelles personnes à la technique du collage et les intègre à CFP Coordinatrice : organise des sessions de collage via les réseaux sociaux internes	Position liminale (de transition, d'entre-deux, à la marge) : Dessinatrice : dessine pendant les sessions, partage ses dessins auprès des militant·es Soutien : aide lors des sessions en cas de besoin Hôte : accueille des sessions de peinture de collage Guide : guide des groupes de collage dans les quartiers de Paris
Fonctionnement du binôme sur le terrain	Transmission : transmet les enjeux féministes, la technique de collage, le fonctionnement de CFP Légitimation : introduit l'outsideuse Care : forme aux risques légaux et s'assure de la sécurité physique et émotionnelle de l'outsideuse	Apprentissage : approfondit un processus de déconstruction féministe, adopte les normes (langage inclusif) Suivi : suit l'insideuse terrain dans le souci du respect de la lutte et de son archive par le dessin Care : fait le guet, prend soin d'être bienveillante dans la formulation de ses critiques.
	Plusieurs temps de mise en commun de nos observations : exposition de nos vécus et confrontations	