

Introduction

Parce qu'elles cherchent à incarner un projet de société plus égalitaire et démocratique, les pratiques et formes de consommation, de distribution et d'organisation dites « alternatives » font l'objet d'une attention croissante en sciences sociales¹.

Par-delà leur diversité, ces alternatives ont pour ambition de défendre un modèle respectant les principes de démocratie, d'équité, de création de valeur sociale et d'inclusion sur un territoire. Elles renvoient à un nouvel imaginaire politique et pourraient être au cœur de la transformation de la société².

Parler d'« alternative » suppose de se différencier d'un modèle central ; ici, il s'agit de prendre ses distances avec l'imaginaire dominant du modèle capitaliste, du travail strictement salarié (bénéficiant aux actionnaires), des organisations fortement formalisées et bureaucratisées, de l'échange marchand et de la relation de travail strictement contractuelle. Dans le sillage des travaux de l'économiste et de la géographe qui publient sous le nom de Gibson-Graham³, l'alternative est donc d'abord définie en creux, comme tout l'impensé qui existe hors de ce modèle et peut prendre une diversité de formes infinie ou presque. Il importe de pouvoir rendre compte de cette « orgadiversité », néologisme que nous proposons en référence au concept de « biodiversité ».

Si cette notion d'alternative n'est pas nouvelle, les sciences de gestion ne s'en sont emparées que récemment⁴. Cette attention est essentielle, dans la mesure où c'est par l'organisation et la gestion que les principes centraux de

1. Par exemple : Baschet (2014) ; Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement (2018).

2. Frémeaux (2014)

3. Gibson-Graham (1996, 2006)

4. Eynaud et Carvalho de França Filho (2019) ; Béji-Bécheur, Codello et Château Terrisse (2018)

ces alternatives sont, de fait, traduits en réponses concrètes et opérationnelles ou, au contraire, dévoyés, pervertis ou contournés. L'enjeu, ici, est de se saisir de la technique invisible qui supporte et incarne les idéologies que défendent ces alternatives. Tant que la gestion reste impensée, sa mise en œuvre se fait souvent au détriment des intentions politiques portées par ces projets alternatifs, le risque étant, par mimétisme, par facilité ou par manque d'imagination, de reprendre les normes, outils, techniques et modes d'organisation dominants dans le cadre capitaliste néolibéral.

« Organiser l'alternative » et ne pas seulement l'imaginer, la théoriser ou la concevoir : c'est autour de cet objectif que s'est construit cet ouvrage. Pour rouvrir le champ des possibles, il vise à entrer dans les détails de l'opérationnalisation, de l'organisation et de la gestion de l'alternative et à rendre visibles les changements institutionnels et structurels à réaliser pour que les pratiques concrètes puissent évoluer. Son but est de montrer que les modes d'organisation propres à l'entreprise capitaliste traditionnelle ne sont finalement qu'une des manières possibles de s'organiser parmi de nombreuses autres⁵.

Comment se matérialise, en termes de techniques et d'outils de gestion, le passage de l'idée d'une entreprise sociale et inclusive à l'action dans les processus et les actes de gestion ? Quelles modalités permettent d'assurer que les pratiques de l'organisation restent conformes dans la durée aux intentions des acteurs en matière de démocratie, d'équité, d'intérêt collectif, d'innovation sociale et de création de valeur sociale ? Comment organiser une activité comptable différemment et la rendre compatible avec une visée alternative ? Comment mettre sur pied un système de distribution alimentaire alternatif économiquement viable tout en maintenant une organisation du travail horizontale ? Comment innover avec des habitants aux logiques diverses sur un territoire ?

In fine, l'objectif central de cet ouvrage est de contribuer à enrichir la connaissance sur les pratiques de gestion favorisant et incarnant la mise en œuvre sur le long terme de principes de démocratie, d'équité, de création de valeur sociale et d'inclusion sur un territoire. Les contributeurs de cet ouvrage se sont engagés sur ces questions depuis longtemps, convaincus que les organisations participent de manière fondamentale à cette transformation, qu'elles en sont un vecteur indispensable et que leur rôle de chercheurs, d'universitaires et d'intellectuels implique de documenter ces expériences et d'élaborer et diffuser du savoir à ce sujet. L'effort entrepris à travers ce livre cherche à lutter contre une fragmentation qui rend invisible la pertinence des approches en gestion sur les organisations alternatives.

5. Parker, Fournier et Reedy (2007)

La première contribution de ce livre est de montrer que non seulement les organisations alternatives existent bel et bien, mais surtout qu'elles se présentent sous **une véritable diversité de formes**. Cette orgadiversité est illustrée par la grande variété d'expériences, de pratiques et de terrains présentés à travers cet ouvrage (*living labs*, mutuelles d'assurance, banques coopératives, systèmes alimentaires alternatifs, plateformes numériques, sociétés coopératives dans le secteur de l'énergie, cabinet d'expertise comptable, etc.). Ces exemples multiples, qui s'appuient sur des études de terrain approfondies menées souvent sur plusieurs mois, voire sur plusieurs années, montrent qu'il n'y a pas un modèle d'organisation alternative, mais des tentatives variées et toujours singulières d'appliquer des principes alternatifs, en fonction par exemple du contexte, de l'histoire de la structure, du secteur sur lequel elle intervient, de l'expérience des acteurs, etc. Une alternative peut exister même là où on ne l'imagine pas *a priori*, même dans des secteurs très réglementés – comme sur le marché de l'expertise comptable. Ces cas variés rendent visible la présence de ces organisations alternatives et montrent qu'il ne s'agit pas d'une utopie mais de pratiques bien réelles, dont la diversité et la multiplicité suscitent notre curiosité et stimulent notre imagination pour cheminer vers des futurs plus désirables.

La deuxième contribution de cet ouvrage est de mettre en évidence très concrètement **les conditions propices à l'existence d'une alternative** et à son développement mais aussi celles qui l'entravent. Cette quête des conditions de déploiement des initiatives alternatives implique une perspective critique sur ces organisations, afin notamment de faire apparaître et questionner les tensions, controverses et contradictions qui peuvent survenir autour de la mise en œuvre de leurs valeurs. Le fait de s'intéresser à des cas très concrets, de procéder par études de terrain, de prendre le temps de voir évoluer et de comprendre ces organisations permet de mettre au jour la complexité qui les habite et d'éviter deux écueils opposés : d'une part, une idéalisation fondée sur une approche naïve face au réel qu'elles affrontent ; d'autre part, une critique très englobante et non constructive qui conduirait, au nom des difficultés et des contradictions qui les traversent, à rejeter sans nuances ces organisations.

La troisième contribution est de nature politique. Il s'agit pour nous de mettre en débat **la manière dont ces organisations peuvent contribuer à une transformation sociale, démocratique, émancipatrice, écologique**. L'enjeu est important, car si les modes de production, d'échange et de consommation financiarisés et globalisés constituent la seule voie de structuration de l'économie, alors la capacité des êtres humains à préserver la vie, la viabilité des écosystèmes et le potentiel démocratique de nos sociétés sont fortement remis en cause. Dans ce contexte, il est essentiel de réinvestir les organisations comme des lieux qui doivent participer de la démocratie et constituer un des niveaux où peuvent être portés et concrétisés des projets de transformation

sociale. Ce travail, s'il s'inscrit dans la tradition de pensée propre à l'économie sociale et solidaire, porte une attention particulière aux travaux en gestion étudiant les nouvelles formes d'organisation. Nous souhaitons montrer comment les formes nouvelles ou plus anciennes d'organisation et de gestion peuvent participer de l'émancipation (sachant qu'on voit bien comment elles participent de la domination).

Cet ouvrage se veut didactique, pédagogique, riche en études de cas et en exemples variés. Il s'adresse à un large public, en particulier :

- À toute personne qui s'intéresse à la manière dont les organisations peuvent contribuer à transformer nos sociétés dans un sens plus démocratique, plus écologique, plus social, que cela passe par des formes, des pratiques et des modes de fonctionnement différents ou par des transformations et des modifications dans les organisations plus classiques : cet ouvrage est proposé comme source d'inspiration pour imaginer et mettre en œuvre ses propres solutions ;
- À celles et ceux qui œuvrent déjà dans des organisations alternatives, sont engagés dans des formes de réflexivité et souhaitent enrichir leur propre expérience ou prendre du recul à la lumière d'autres exemples – la lecture de cet ouvrage leur sera d'autant plus aisée que nous sommes très souvent partis de la parole et des actes des acteurs de terrain, que nous contribuons ici à mettre en visibilité et en dialogue – ;
- Aux chercheurs et doctorants travaillant sur ces sujets ;
- Aux enseignants qui souhaitent montrer aux publics auxquels ils s'adressent l'existence, l'intérêt et la diversité de ces organisations alternatives et sortir ainsi d'un discours monolithique sur l'organisation : les différents chapitres de l'ouvrage peuvent constituer des exemples et des cas à travailler en cours ;
- Aux étudiants en sciences économiques, sciences de gestion et sciences sociales intéressés par le fonctionnement concret des organisations alternatives.

Afin de tenir compte de cette diversité des publics visés, cet ouvrage adopte un style et un format accessibles à tous : références indispensables en notes de bas de page, textes relativement courts, nombreux exemples et cas, etc. Il propose aussi bien des articles théoriques que des chapitres empiriques ou faisant dialoguer terrain et concepts. Certains textes articulent des tensions organisationnelles avec des solutions éprouvées par les acteurs de terrain, d'autres exposent des possibles imaginés par les chercheurs pour dépasser ces tensions⁶.

6. Nous avons respecté une certaine diversité dans l'écriture, liée aux choix des auteurs. Aussi, l'écriture inclusive n'est pas présente dans tous les chapitres, et pour ceux qui y recourent, elle est utilisée avec des variations d'un chapitre à l'autre.

Enfin, cet ouvrage se structure autour de trois axes de réflexion sur les organisations alternatives explorés tour à tour : l'enjeu de la démocratie et de la représentation des citoyens dans les organisations alternatives ; la prise en compte des contradictions et des ambiguïtés inhérentes au projet même d'alternative ; enfin, une réflexion sur la façon dont l'environnement institutionnel peut favoriser ou empêcher le développement d'organisations alternatives.

La première partie interpelle les organisations sur leur capacité à incarner les valeurs de la démocratie, centrales dans la société dans laquelle nous vivons, mais secondaires dans le quotidien des entreprises. Ainsi, être dans l'alternative, c'est déjà accepter que le pouvoir au sein des organisations se partage, qu'il n'est pas permanent et que la légitimité démocratique se gagne dans les actes et dans les urnes. Mettre en œuvre l'alternative, c'est aussi faire en sorte que les valeurs défendues dans le monde militant soient incarnées dans les pratiques des acteurs. Enfin, être alternatif nécessite d'organiser des espaces d'action collective pour inventer de nouvelles voies ou pour résister et alerter sur les failles du système.

Dans la deuxième partie, nous verrons que les organisations alternatives sont profondément parcourues de tensions et de contradictions. Faut-il en conclure qu'elles sont nécessairement vouées à l'échec ? Au contraire. Précisément parce qu'elles cherchent à s'extraire des modèles dominants de gestion, elles exigent une plus grande attention et une réflexion constante, ne pouvant fonctionner en « pilotage automatique ». Ces tensions et contradictions sont bien plutôt la preuve d'une distance authentique avec ces modèles.

La troisième partie montre que ce serait une erreur d'arrêter la réflexion sur les organisations alternatives à leurs portes. Car organiser des alternatives véritables et pérennes suppose de pouvoir transformer le milieu dans lequel évoluent ces organisations. Milieu qui les alimente et auquel elles contribuent en retour, milieu à même de favoriser leur développement ou au contraire de les entraver, voire de les vider de leur potentiel alternatif. La prise en compte de ce niveau montre combien la réflexion engagée dans ce livre poursuit une visée politique de transformation profonde et durable des sociétés dans lesquelles nous vivons et auxquelles contribuent de manière décisive les organisations.

L'ouvrage s'achève sur une postface de Valérie Fournier de l'Université de Leicester (Royaume-Uni), qui a beaucoup contribué à rendre légitime l'étude des organisations alternatives. Nous l'en remercions.