



**HAL**  
open science

# CONTRÔLER POUR PENSER, PENSER POUR CONTRÔLER.

Michel Fiol

► **To cite this version:**

Michel Fiol. CONTRÔLER POUR PENSER, PENSER POUR CONTRÔLER.. Comptabilité et  
Connaissances, May 2005, France. pp.CD-Rom. halshs-00581197

**HAL Id: halshs-00581197**

**<https://shs.hal.science/halshs-00581197>**

Submitted on 30 Mar 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***CONTRÔLER POUR PENSER, PENSER POUR CONTRÔLER.***

## ***L'apport de Mary P. Follett***

***Résumé :***

*Si les apports de Mary P. Follett à la réflexion managériale commencent à être reconnus, sa contribution à la compréhension du concept de contrôle est ignorée. Elle est pourtant originale : contrôler pour cet auteur, c'est créer les conditions pour que les managers n'apprennent pas seulement à agir, mais aussi et surtout à penser.*

***Abstract :***

*The contribution of M.P Follett to the theory of management is widely acknowledged. Yet, her importance for the understanding of the concept of control has raised little interest. Her ideas in this field are nevertheless original : to control means creating the conditions for the managers not only to act, but primarily to think.*

***Mots clés :*** Follett, contrôle de gestion, cohérence, cohésion.

***Key words :*** Follett, Management control, coherence, cohesion.

Numéro d'attribution : 20050119

**Michel FIOL**

**Professeur**

**HEC Paris**

**F-78351 Jouy-en-Josas Cedex**

**Tel: (33) 1 39 67 72 81**

**Fax: (33) 1 39 67 70 86**

**E-mail: [fiol@hec.fr](mailto:fiol@hec.fr)**

## **CONTRÔLER POUR PENSER, PENSER POUR CONTRÔLER.**

***L'apport de Mary P. Follett***

### **Résumé :**

*Si les apports de Mary P. Follett à la réflexion managériale commencent à être reconnus, sa contribution à la compréhension du concept de contrôle est ignorée. Elle est pourtant originale : contrôler pour cet auteur, c'est créer les conditions pour que les managers n'apprennent pas seulement à agir, mais aussi et surtout à penser.*

### **Abstract :**

*The contribution of M.P. Follett to the theory of management is widely acknowledged. Yet, her importance for the understanding of the concept of control has raised little interest. Her ideas in this field are nevertheless original : to control means creating the conditions for the managers not only to act, but primarily to think.*

Dans le livre de Graham (1995) édité en hommage à Mary Parker Follett (1868-1933), des théoriciens reconnus du management comme Drucker, Child, Bennis ou Lawrence, se présentent comme ses disciples ; d'autres, comme Moss Kanter et Mintzberg, louent avec force sa vision ainsi que l'originalité et la modernité de sa pensée. Dans l'introduction du livre, Drucker n'hésite pas à recourir au langage métaphorique pour manifester l'admiration qu'il a pour elle : c'est, dit-il, « *l'étoile la plus brillante au firmament du management... Elle a touché chacune des cordes qui constitue la "symphonie" actuelle du management* ».

Voilà donc un auteur aujourd'hui adulé par de grands spécialistes du management, reconnu pour ses apports exceptionnels et multiples à la compréhension de cette discipline et dont les enseignements restent toujours d'actualité. Et pourtant, à l'exception de ses fidèles amis Metcalf et Urwick<sup>1</sup>, elle est restée ignorée par les théoriciens du management et de l'organisation. M.P. Follett est ainsi tombée dans l'oubli pendant près de soixante ans. Il a fallu attendre 1980 pour qu'une thèse, celle de Cooper, soit entièrement consacrée à sa contribution à la discipline de gestion, et 1995 et 2002 pour que les ouvrages de Graham et Mously lui rendent un vibrant hommage respectivement en anglais et en français. Ces deux dernières références bibliographiques reconnaissent le rôle essentiel que M.P. Follett a joué et continue de jouer dans l'histoire des théories des organisations et donnent à cet auteur la place qui lui revient dans l'évolution de la pensée managériale ; elles permettent aussi de prendre connaissance de son exceptionnel parcours de vie professionnel.

Néanmoins, si les apports de M.P. Follett à la réflexion managériale commencent à être reconnus, sa contribution à la compréhension du concept de contrôle est passée sous silence. C'est pourquoi l'analyse de sa conception du contrôle constitue le cœur de ce travail. Nous essaierons de montrer en quoi sa pensée originale sur l'organisation et sur le management interne dans les entreprises est très actuelle. Dans ce travail qui se propose de rappeler que M.P. Follett n'est pas seulement une pionnière du management en général mais aussi du contrôle, nous commencerons par présenter succinctement son parcours de vie car il est indissociable de son oeuvre. Puis, nous essaierons de montrer en quoi sa pensée originale sur

---

<sup>1</sup> Metcalf (1927), Metcalf et Urwick (1941), Urwick (1949), Fox et Urwick (1973) ont publié en tant qu'éditeurs ses principales conférences.

l'organisation et sur le management interne dans les entreprises est très actuelle. Dans une troisième partie, nous nous intéresserons à sa vision très moderne du dirigeant. Enfin, nous terminerons par l'étude de son approche du contrôle, qui peut se résumer en trois points : contrôler, c'est coordonner les différents managers d'une entreprise afin d'assurer une bonne cohérence de leurs responsabilités, de leurs décisions et de leurs actions ; contrôler, c'est organiser les activités de façon à renforcer la cohérence des processus opérationnels ; contrôler, c'est créer les conditions pour que les managers n'apprennent pas seulement à agir, mais aussi et surtout à penser.

## Un parcours de vie pluridisciplinaire

Pour des raisons d'espace, nous ne rappelons ici que quelques-unes des étapes de sa vie, celles dont l'impact sur l'évolution de sa pensée nous a paru déterminant. Née en 1868 dans la banlieue de Boston, M.P. Follett se façonne un parcours d'études pluridisciplinaire. S'étant initiée très tôt à la philosophie, elle commence en 1888 de brillantes études d'économie, de sciences politiques, et d'économie politique au Radcliffe Collège, annexe féminine de l'Université Harvard alors réservée aux garçons ; puis elle effectue un séjour d'un an à Londres<sup>2</sup> pour y étudier le droit et l'histoire. Intéressée par les différentes instances fédérales qui gouvernent les Etats Unis, elle reporte la fin de ses études et décide d'élaborer son premier ouvrage de recherche sur le rôle du « Speaker » de la Chambre des Représentants au Congrès Américain<sup>3</sup>, ouvrage qu'elle publie en 1896. Selon Fox et Urwick<sup>4</sup>, ce livre consacre M.P. Follett, alors âgée de vingt huit ans, comme un spécialiste incontournable des arcanes du pouvoir fédéral américain, décide de son intérêt pour les problématiques sociales et constitue le déclic du caractère non conventionnel de son parcours intellectuel. M.P. Follett termine son parcours d'études aux Etats Unis en 1898.

Après une année supplémentaire d'études à Paris, c'est à partir de 1900 à Boston que Mary P. Follett s'implique dans la résolution de nombreux problèmes sociaux endémiques comme la réintégration des jeunes des banlieues défavorisées dans le circuit socio-économique, l'extension du droit de vote aux femmes, l'orientation professionnelle à l'école et la participation dans la vie de la cité. Pendant environ vingt ans, elle dirige dans l'Etat du Massachusetts plusieurs organismes sociaux, tous chargés de la re-motivation de communautés marginalisées. Elle apprend à coordonner des programmes sociaux qui concernent plusieurs centaines de personnes, mais aussi à organiser et animer de petits

<sup>2</sup> Pour Fox et Urwick (1973, p. x), l'intérêt que M.P. Follett porta à la culture britannique pendant son premier séjour à Londres modifia le cours de sa vie ; jeune fille inexpérimentée à l'arrivée, elle était une femme épanouie et pleine d'assurance lorsqu'elle en est repartie.

<sup>3</sup> Ce livre s'intitula : *The Speaker of The House of Representatives*

<sup>4</sup> Selon Fox et Urwick (1973, introduction, p. xi), ce livre était l'un des livres favoris du Président Théodore Roosevelt

groupes de travail. Elle découvre la valeur potentielle du travail groupal, dont elle observe qu'il est plus efficace que le travail individuel : les discussions entre les membres d'un groupe conduisent à des influences mutuelles stimulantes et bénéfiques pour leur développement individuel aussi bien en termes de réflexion que d'action ; elle reconnaît ainsi les vertus du conflit constructif. Elle met également en évidence l'efficacité des processus d'auto-organisation qui atténuent les préjugés sociaux et stimulent l'expression.

Le succès de ces différentes activités sociales et civiques l'incite à formaliser par écrit les résultats de ses multiples observations, réflexions et actions ; en 1918, elle publie son deuxième livre intitulé *The New State : Group Organisation, the Solution of Popular Government*. Face au désenchantement qu'engendre l'exercice de la démocratie représentative<sup>5</sup>, elle propose dans cet ouvrage une nouvelle manière d'appréhender la démocratie et le rôle de l'Etat en promouvant une participation active des individus au sein de tous leurs groupes d'appartenance, au travail comme dans la cité (bandes de quartiers, groupes primaires, groupes de voisinage, groupes professionnels, etc.). Pour M.P. Follett, cette interaction sociale est positive car elle conduit à une définition plus large des problèmes, à une recherche plus ouverte de solutions et à une mise en oeuvre plus efficace de ces dernières.

Les différentes expériences de mise en pratique de ses idées dans le domaine social l'incitent à s'intéresser, entre autres, aux relations industrielles, la mettent en contact avec des hommes d'affaires et des dirigeants d'entreprises, et la familiarisent progressivement avec le monde de l'entreprise. Grâce, à la fois, à son intelligence très vive, sa curiosité insatiable, ses idées audacieuses et ses connexions multiples avec le milieu aristocratique et intellectuel de Boston, elle a accès à de nombreux dirigeants politiques et économiques du Massachusetts. Elle peut alors étudier les modes de gestion de plusieurs entreprises et participer à de nombreux débats, au sein d'organisations publiques et privées, pour y promouvoir et défendre ses points de vue. Dans son approche des entreprises, elle est – et elle le restera toujours – , profondément marquée par les enseignements qu'elle tire de son travail social.

En 1924, Mary P. Follett publie son troisième livre *Creative Experience* qui étend son champ de recherche à tous les types d'organisation, de l'Etat au simple groupe de travail en passant par les entreprises, et offre une réflexion épistémologique très innovante sur l'étude du comportement humain au sein de ces organisations. Avec ce livre, un nouvel horizon professionnel se profile devant M.P. Follett ; elle s'identifie à ces hommes d'affaires qui ne sont, comme elle, ni des théoriciens, ni des dogmatiques, mais qui sont des personnes en prise avec des problèmes, explorent de nouvelles manières de les appréhender et n'ont pas peur d'expérimenter des méthodes originales<sup>6</sup>. Selon Graham<sup>7</sup> , « *le monde des affaires lui paraissait stimulant, vital et excitant. A la différence des politiques, des économistes et des académiques, les hommes d'affaires étaient des réalisateurs : s'ils pensaient qu'une idée*

---

<sup>5</sup> Lire à ce propos l'introduction de *The new State* .

<sup>6</sup> M.P. Follett, *The Giving Orders*, in Urwick p. 32 , Fox et Urwick, p.40 et Mously, p. 117-118.

<sup>7</sup> Graham, p. 18.

valait la peine d'être mise en œuvre, et offrait des possibilités de succès, ils la mettaient en pratique pour vérifier si elle fonctionnait dans la réalité ». Elle est consultée par de nombreux dirigeants d'entreprise – ce qui lui permet d'étendre ses activités de recherche sur la participation dans l'entreprise – et multiplie ses conférences devant les hommes d'affaires. L'une de ses plus célèbres conférences est donnée en janvier de 1925 au *Bureau of Personal Administration* de New York<sup>8</sup>, sur le conflit constructif. Cet organisme, dont le directeur est Henry Metcalf et qui organise un cycle annuel de conférences pour dirigeants d'entreprise, donne à M.P. Follett l'occasion de promouvoir ses idées sur une société plus juste, l'énorme gaspillage de potentiel chez de nombreux managers, la démocratie au sein de l'entreprise, la participation de chaque employé au sein de groupes auto-organisés, le développement de l'autonomie, l'utilisation adéquate du conflit, la créativité et l'innovation, etc.

En 1926, lors d'un voyage en Angleterre, elle rencontre Urwick qui deviendra un fervent adepte et propagateur de ses idées. Elle multiplie ses conférences devant les plus grands dirigeants d'entreprise de l'époque tant en Angleterre qu'aux Etats Unis. En 1933, elle prononce ses cinq fameuses conférences<sup>9</sup> lors de l'inauguration du Département *de Business Administration* de la *London School of Economics* : celles-ci constituent son dernier témoignage écrit concernant le management des entreprises. Cette même année, M.P. Follett meurt à Boston.

On présente souvent M.P. Follett comme une assistante sociale qui a réfléchi au comportement humain dans les organisations. Cette caractérisation, bien que simpliste, est toute à son honneur : grâce à son parcours professionnel, M.P. Follett a toujours porté sur le monde un regard bienveillant, ouvert, multiple, explorateur, non exclusif et a développé une écoute active au malaise des uns et des autres. En outre, si elle-même n'a jamais mis directement en pratique ses idées dans une entreprise, elle les a longuement expérimentées, en tant que responsable, dans de difficiles missions de gestion dans les affaires publiques. Néanmoins, cette étiquette d'assistante sociale représente tout de même un raccourci plutôt pauvre d'un parcours de vie et de pensée atypique et exceptionnellement créatif. Il suffit de feuilleter quelques-uns de ses écrits pour se rendre compte de l'extraordinaire foisonnement de ses idées, de la modernité de sa pensée, de sa grande ouverture d'esprit dans l'appréhension des phénomènes humains, de son goût pour l'observation et l'expérimentation dans ses démarches de recherche, de sa volonté de confronter les regards de disciplines aussi variées que la science politique, l'économie, l'histoire, le droit, la philosophie et la psychologie, ainsi que de son habileté à mobiliser des exemples concrets de sciences « dures » comme la

<sup>8</sup> Le Bureau of Personnel Administration était un centre de formation continue pour directeurs de personnel qui organisait régulièrement des cycles de conférences pour dirigeants d'entreprises sur le thème « Le management des entreprises comme une profession qui évolue ». M.P. Follett y donna des conférences de 1925 à 1932 (Fox et Urwick, p. xx)

<sup>9</sup> Ces cinq conférences ont été éditées en 1949 par Urwick dans *Freedom and Co-ordination*. Dans l'ordre de publication, elles ont pour titre : The giving of orders, The basis of authority, The essentials of leadership, Co-ordination et The process of control. Ce livre contient en outre une conférence prononcée par M.P. Follett à la Taylor Society en 1926 et intitulée : The illusion of Final Authority.

biologie, la physique ou la physiologie pour illustrer une situation de management. Ses études, sa vie professionnelle et ses publications font de M. P. Follett le premier et un des très rares penseurs du management à avoir croisé autant de regards disciplinaires sur l'organisation.

## Une vision transdisciplinaire du management

Féconde, complexe et distillée au fil de ses interventions, de son livre *Creative Experience* à ses dernières conférences, la pensée managériale de M.P. Follett est bien entendu difficile à résumer en quelques lignes. Elle s'articule néanmoins autour de quelques grandes lois universelles présentes dans toutes ses publications. « *Nous ne pouvons départementaliser notre pensée ... nous ne pouvons pas penser en termes économiques ou en termes éthiques de façon séparée ... au fond de toutes nos pensées, il y a certains principes fondamentaux applicables à tous nos problèmes* » déclare M.P. Follett<sup>10</sup>. Fox et Urwick (1973, pp. xxiii-xxiv) sélectionnent deux de ces principes comme étant ceux qui fondent sa pensée : *la réponse circulaire ou réciproque* et *le conflit constructif (ou but d'intégration et d'unification)*, qui se retrouvent sous une forme implicite ou explicite dans tous ses textes.

La *réponse circulaire*<sup>11</sup> exprime l'influence mutuelle et évolutive qu'exercent deux parties en interaction dans une situation, comme dans une partie de tennis où chaque joueur ne répond pas à son partenaire mais à la situation créée par le partenaire en interrelation avec lui-même. Selon M.P. Follett, rien dans la vie ne peut se réduire à une relation stimulus-réponse, car le stimulus est toujours influencé par la réponse ; il en est de même dans les relations sujet-objet et cause-effet. En conséquence, toute situation est un processus : elle ne peut être appréhendée que comme une « situation globale » se modifiant en permanence parce que les parties en présence interagissent, s'influencent mutuellement et changent la situation à chaque instant. Il n'y a donc pas de résultats du processus, seulement des moments dans un processus en perpétuelle évolution.

Le *conflit constructif* est ce que Fox et Urwick (1973, p. xxv) appellent « *l'harmonieux mariage des différences* ». Selon M.P. Follett (in Urwick, 1949, p. 65), il existe trois manières de régler un conflit entre deux parties. La première conduit à la domination de l'une des parties sur l'autre ; elle accorde la victoire au dominant et laisse chez le dominé un goût amer de revanche. La seconde est le compromis, le mode le plus fréquent de résolution des conflits : chaque partie cède sur certains points au cours d'une négociation qui s'apparente à un rapport de force. La tension, momentanément suspendue, peut réapparaître à n'importe quel moment ; le résultat obtenu est instable et insatisfaisant pour les deux parties en présence. La troisième manière, prônée par M.P. Follett, est précisément l'intégration ou le *conflit constructif*, qui consiste à sortir du cadre étroit du conflit entre deux positions a priori non

<sup>10</sup> Follett in Fox et Urwick, chapitre IX, The psychology of control, p. 148.

<sup>11</sup> *Creative Experience*, chapitre III, p. 40, 55-56, 61-62, 62-69.

conciliables pour trouver, selon un processus créatif, une nouvelle position qui intègre les deux points de vue et satisfasse ainsi pleinement les deux parties. Dans cette intégration, aucune des parties en conflit ne sacrifie ses intérêts ou ne compromet ses valeurs ; elle n'abandonne rien, elle s'enrichit. En outre, pour M.P. Follett, une intégration de points de vue n'est jamais permanente ; elle conduit inévitablement à terme à l'émergence de nouvelles différences qui engendrent un nouveau conflit. L'intégration n'est donc pas un résultat ponctuel à atteindre, mais un apprentissage à cultiver et à entretenir, celui de la capacité à sortir du cadre étroit du compromis entre deux points de vue pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur. A la différence des deux autres modes de résolution de conflit, le troisième conduit toujours à un état nouveau.

La *réponse circulaire* et le *conflit constructif* sont deux lois transdisciplinaires dans le sens que donnent à ce qualificatif Nicolescu (1996) et sa charte de transdisciplinarité depuis une dizaine d'années. Selon le physicien roumain, les trois piliers de la transdisciplinarité sont l'acceptation de l'existence conjointe de plusieurs niveaux de réalité, la logique du tiers inclus et la complexité. La première loi, celle de la *réponse circulaire*, illustre à notre avis la dynamique engendrée par l'action de plusieurs niveaux de réalité à la fois ainsi que la complexité présente dans toute situation étudiée ; la seconde, celle du *conflit constructif*, adopte la logique du tiers inclus<sup>12</sup>. La référence permanente à ces deux lois dans toutes ses publications montre combien M.P. Follett est inclassable à son époque, pionnière, iconoclaste tout en restant humble.

La première caractéristique de M.P. Follett en tant que penseur du management est qu'elle est inclassable. Elle n'utilise d'ailleurs pratiquement aucune bibliographie sur le management dans ces textes et ne revendique aucune filiation. Certes, elle appartient à la Taylor Society car elle croit en la formalisation du processus de production et en la professionnalisation du management. Mais, elle reproche à la Direction Scientifique du Travail de dépersonnaliser les individus<sup>13</sup>, elle n'admet pas la division du travail comme le fondement de la gestion et n'accepte pas de dissocier programmation et exécution<sup>14</sup>. Pour elle, toute entreprise ne peut être appréhendée que comme une entité économique et sociale à la fois : « *Nous devons nous rappeler que nous ne pourrions jamais totalement séparer les aspects humains des aspects mécaniques... Nous nous apercevons jour après jour que l'étude des relations humaines au travail et celle de la technique sont intriquées* »<sup>15</sup>. Elle ne s'apparente pas non plus à Fayol. « *Imaginez ce qui se serait passé pendant le vingtième siècle si nous avions prêté davantage*

<sup>12</sup> « *Mes illustrations servent, j'espère, à montrer que le même principe fondamental s'applique de la même façon dans différents champs de la connaissance* », déclare Follett in Fox et Urwick, p. 158. Voir également, p. 164.

<sup>13</sup> Follett in Fox et Urwick, chapitre II, The giving orders, p. 31: « *Je dis simplement que le management scientifique dépersonnalise* ».

<sup>14</sup> Ibid, chapitre III, Business as an integrative unity, p. 59.

<sup>15</sup> Ibid, chapitre V, How business management develop in order to possess the essentials of a profession, p. 95.



*d'attention a Follett qu'à Fayol* », affirme malicieusement Mintberg<sup>16</sup> en insistant sur le fait que M.P. Follett reste toujours d'actualité alors que Fayol est passé de mode.

Elle ne peut pas non plus être rattachée à l'approche humaniste de Mayo et de l'Ecole des Relations Humaines, même si elle place l'être humain au centre de ces préoccupations. Elle se distingue de ce mouvement au moins sur les quatre points suivants :

- Elle fonde le succès du climat humain au sein des organisations autant sur le renforcement du sentiment communautaire autour de valeurs spirituelles partagées que sur la préservation de l'intégrité de l'individu. Elle se méfie d'une approche trop collective des organisations et des groupes primaires qui, selon elle, gomme la spécificité et les intérêts de chaque membre.
- Elle revendique une approche politique des organisations<sup>17</sup>. Elle considère que le pouvoir est le problème central des relations sociales. Elle considère que le pouvoir est le problème central des relations sociales. Elle ne souhaite cependant pas le transférer de certains acteurs vers d'autres – comme le suggèrent, selon elle, les marxistes – , mais en étendre la répartition : « *Le pouvoir authentique n'est pas un contrôle coercitif, mais un pouvoir partagé. Le pouvoir coercitif est le cours de l'univers. le pouvoir partagé, l'enrichissement et le développement de chaque être humain* »<sup>1</sup>.
- Les approches sociologique, psychologique ou psychosociologique de l'entreprise sont, selon Follett, trop réductrices. D'abord, parce qu'une entreprise est à la fois une entité économique et une unité sociale qui requiert au moins une analyse socio-économique. Ensuite parce que les sciences sociales ne peuvent pas vivre en vase clos : elles doivent s'enrichir des apports et des éclairages d'autres disciplines, dans un cadre multidisciplinaire, voire transdisciplinaire.
- Remettant en cause la hiérarchie et le patriarcat, elle rejette le modèle traditionnel du « *pouvoir sur* », qu'elle juge dégradant et contre-productif, et prône le « *pouvoir avec* ». Elle fait une autre recommandation aux dirigeants d'entreprise que ne revendiquerait pas l'Ecole des Relations Humaines : « *Le travail d'un manager est celui d'aider ses collaborateurs à prendre conscience du pouvoir qu'ils ont, de concilier l'ensemble des pouvoirs des uns et des autres, de reconnaître la contribution de chacun et de la relier efficacement avec celle de toutes les autres personnes concernées* »<sup>18</sup>.

M.P. Follett est aussi une pionnière, une « *prophétesse du management* » selon Drucker qui ajoute : « *Mary Parker Follett n'avait pas seulement raison, mais elle était superbement pertinente et cette pertinence persiste encore aujourd'hui* »<sup>19</sup>. Mintzberg souligne que « *lors*

---

<sup>16</sup> In Graham, p. 200.

<sup>17</sup> « *Je souhaite démontrer que la base pour comprendre les problèmes des sciences politiques est le même pour pouvoir comprendre la gestion d'entreprise – c'est la compréhension de la nature des unités intégratrices* » (Follett in Fox et Urwick, p. 155)

<sup>18</sup> Ibid., p.196.

<sup>19</sup> Drucker in Graham p. 8.

*de la lecture de ses textes, on ne peut qu'être frappé par leur caractère contemporain* »<sup>20</sup>. Effectivement, dans toute son œuvre, M.P. Follett annonce en visionnaire, en annonciatrice, en précurseur, un grand nombre de concepts qui n'apparaîtront dans la littérature de management que bien plus tard et au compte-gouttes : la complexité, la quête de sens dans le travail, l'approche systémique et la situation globale de l'entreprise, la relation gagnant-gagnant (le *conflit constructif* ainsi que le « *pouvoir avec* » au détriment du « *pouvoir contre* »), la synergie, la relation coopération-concurrence, les relations latérales et la fertilisation croisée, les processus, l'entreprise comme espace politique et les enjeux de pouvoir, l'approche constructiviste, les contradictions et les dilemmes, la création d'alliances entre concurrents, le service aux clients, dont elle dit déjà que c'est plus qu'un service avec le sourire, l'éthique corporative et la vision citoyenne de l'entreprise, l'auto-organisation, l'approche situationnelle, l'importance de la recherche en gestion au sein des entreprises et de l'expérimentation, le « *benchmarking* » et l'apprentissage par l'échange d'expérience<sup>21</sup>, les cercles de qualité et le management participatif<sup>22</sup>, l'entreprise apprenante, le management de la connaissance, la formation des dirigeants, la proactivité, etc. Non seulement, elle fait émerger toutes ces idées, mais elle les met en relation, les entrelace, les renvoie les unes aux autres, les fait vivre en harmonie.

De plus, elle associe étroitement théorie et pratique. C'est ce que constate Bennis quand il la salue « *à la fois comme un des auteurs les plus procréateurs de la théorie managériale et un précurseur de très nombreuses pratiques de management actuelles* »<sup>23</sup>. Elle est souvent inductive en faisant émerger ses concepts d'exemples concrets, mais sait aussi être déductive en illustrant toujours l'énoncé de ses lois et ses raisonnements par des applications pratiques. Néanmoins, elle ne fournit aucune boîte à outils, ne donne aucune solution, et ne propose aucune recette, seulement des grandes lois générales et du bon sens ; dans ses conférences, rappelle Mously, « *ses préconisations ne ressemblaient guère à celles d'un gourou moderne : inlassablement, elle conseillait d'expérimenter, d'observer, d'être attentif, de ne craindre ni la nouveauté ni l'échec. Quant aux outils, elle ne les livrait pas «prêts à l'emploi».... C'étaient aux auditeurs de se forger les outils proprement dits, sur le terrain, par une expérimentation menée de façon rigoureuse. Elle leur demandait d'ailleurs expressément de réfléchir aux principes qui sous-tendaient leur action, mais de ne pas nécessairement appliquer ses propres principes* »<sup>24</sup>.

Pour Moss Kanter<sup>25</sup>, M.P. Follett a tout simplement exhorté les dirigeants à utiliser leur sens commun, reconnaître l'interdépendance des acteurs au sein des organisations, se servir du

<sup>20</sup> Mintzberg in Graham, p. 200.

<sup>21</sup> Follett in Merrill, Management as a profession, p. 319-320, ou Follett in Fox et Urwick, chapitre V, p.98-99.

<sup>22</sup> Follett in Fox et Urwick, chapitre X, The psychology of consent and participation.

<sup>23</sup> Bennis in Graham, p. 181.

<sup>24</sup> Mously, p. 14-15.

<sup>25</sup> Moss Kanter in Graham p. xviii.

conflit de façon constructive pour améliorer la compréhension des situations et trouver des solutions intégrales aux problèmes ; c'est tout simplement en cela qu'elle est très moderne.

La troisième caractéristique de M.P. Follett, c'est qu'elle est iconoclaste. « *Mary Parker Follett était une utopiste sophistiquée et une romantique...ses idées étaient enracinées dans l'optimisme et l'égalitarisme américain, s'opposant ainsi à l'individualisme et à la croyance dans l'ingénierie sociale* » déclare Moss Kanter<sup>26</sup>. C'était une subversive, ose avouer Drucker qui ajoute : « *Pour elle, la gestion était une fonction. Pour les autres auteurs, c'était un boîte à outils....Personne ne se demandait (comme elle) ce que (les managers) faisaient, encore moins pourquoi ils le faisaient. C'est toujours la question "Comment le faire ? " qui les préoccupait* »<sup>27</sup>.

On pensa même qu'elle était marxiste, remarque Drucker, tant elle donnait d'importance à la collectivité et s'intéressait à la vision communautaire des organisations. Et pourtant, M.P. Follett est profondément démocrate dans sa manière de penser et d'appréhender les situations de management. Restée fidèle à son idéal démocratique tout au long de sa vie professionnelle, elle a toujours respecté l'individu, quel qu'il soit et quelque soit son statut social ou hiérarchique. Rejetant les structures bureaucratiques, elle ne cesse de vanter les mérites de la direction démocratique parce que chaque individu, à quelque niveau hiérarchique que ce soit, peut prendre part au processus de décision, s'engager individuellement à travers la participation directe et accepter sa responsabilité. L'autorité conférée faillit toujours. Le pouvoir ne se décrète pas ; pour M.P. Follett, c'est l'individu qui le développe lui-même.

S'il fallait faire la liste des thèmes ou concepts de management sur lesquels M.P. Follett est iconoclaste, celle-ci serait bien longue. Les trois exemples qui suivent en mesurent la portée. D'abord, en pleine période de réalisme, M.P. Follett adopte une approche constructiviste du management avant l'heure. Graham déclare à ce propos : « *Follett change notre panorama visuel. La façon dont nous observons les choses détermine nos attitudes et nos conduites. A tout moment, nous sommes créateurs de notre propre futur...elle nous guide vers un panorama plus inclusif, et finalement nous permet d'agir avec beaucoup de bon sens* »<sup>28</sup>.

Ensuite, alors que les théoriciens du management de l'époque cherchent à résoudre les conflits, M.P. Follett trouve de nombreuses vertus au conflit, qu'elle qualifie de constructif. « *Comme les conflits – ou les différences - existent dans ce monde, et que nous ne pouvons pas les éviter, je crois que nous devrions nous en servir pour en tirer profit* », déclare-t-elle<sup>29</sup>. Le conflit ne doit pas servir à discerner qui a raison et qui a tort, ou à repérer ce qui est correct, mais à mieux comprendre les situations de management. Selon M.P. Follett, lors d'un différend entre deux parties, celles-ci ont des réponses en conflit qui peuvent être correctes toutes les deux car elles répondent à des questions différentes. En conséquence, il

<sup>26</sup> Ibid, p. xvii.

<sup>27</sup> Drucker in Graham, p. 6 et 7.

<sup>28</sup> Graham, p. 26.

<sup>29</sup> Follett in Fox et Urwick, chapitre I, Constructive conflict, p. 1.

ne sert à rien de se disputer sur des réponses ; les deux parties doivent s'efforcer de comprendre la question qui fonde la position de l'autre, puis intégrer les deux positions pour aboutir à une solution qui les dépasse. Le résultat final du conflit n'est alors ni un compromis, ni la victoire de l'une des parties sur l'autre mais l'intégration des intérêts ou des points de vue. Et l'intégration ne laisse jamais une sensation de triomphe. « *Nous savons aujourd'hui que les organisations modernes doivent être construites sur la base du conflit constructif* » reconnaît Drucker dans son hommage à M.P. Follett<sup>30</sup>.

Enfin, alors que le positivisme est triomphant, elle adopte une position interprétativiste, voire constructiviste en recherche. Certes, elle reconnaît que les méthodes de recherche des sciences physiques que sont l'observation et l'expérimentation doivent être celles des sciences sociales et que l'observation est un moyen incontournable pour comprendre le comportement de l'être humain. Mais elle ajoute : « *Il est rarement possible d'observer une situation sociale comme on regarde une expérience chimique ; la présence de l'observateur change la situation étudiée* »<sup>31</sup>.

« *Intrépide et indomptable* » comme la qualifie Graham<sup>32</sup>, idéaliste aussi, elle défend avec passion ses idées. Mais, volontaire, créative, concrète, elle ne se contente pas d'innover au niveau des idées : elle convainc les autorités publiques de mettre en pratique ses propositions et met tout en oeuvre pour les faire fonctionner et multiplier les points d'application.

C'est l'humilité qui constitue la quatrième caractéristique de M.P. Follett. Celle-ci ne se présente jamais comme un théoricien de l'organisation ; adoptant toujours le ton de la conversation, elle s'exprime dans un langage simple et compréhensible par tous, elle donne beaucoup d'exemples de la vie courante pour illustrer son propos, elle utilise souvent le bon sens pour développer un argument, elle adopte volontiers la méthode inductive pour faire émerger des concepts. Elle n'impose jamais son point de vue ; et l'assurance avec laquelle elle défend ses idées s'accompagne toujours de modestie et de tact. Davantage intéressée par les applications pratiques que par la théorie pure, elle développe néanmoins, avec cohérence et constance, des concepts d'une profondeur et d'une pertinence à l'épreuve du temps.

## **Une prophétesse du management<sup>33</sup>**

Rejetant les postulats habituels sur le dirigeant (celui-ci est agressif, pugnace, exploiteur, ou bien il a une personnalité irrésistible et persuasive pour imposer sa propre volonté aux autres et leur faire faire ce qu'il veut, ou encore il est dominateur et autoritaire, commande, donne des ordres et dicte la loi) et prônant une capacité de direction distribuée à tous les niveaux de

<sup>30</sup> Drucker in Graham, p. 8.

<sup>31</sup> *Creative Experience*, p. xi

<sup>32</sup> Graham, p.15.

<sup>33</sup> C'est le sous-titre du livre de Graham (1995) qui est repris ici.

l'organisation et donc partagée, M.P. Follett énonce les principales caractéristiques du dirigeant<sup>34</sup>.

- C'est un professionnel du management, c'est-à-dire quelqu'un qui a une connaissance approfondie de sa fonction, qui s'est familiarisé avec les concepts, les méthodes, les démarches et les techniques fondamentaux inhérents à sa fonction, mais aussi au management en général, et qui sait les utiliser à bon escient. En d'autres termes, diriger une organisation n'est pas une qualité innée, mais un métier qui s'apprend.
- Il est capable d'avoir un champ de vision large et ouvert et une vision synthétique, d'appréhender globalement une situation, de prendre de la distance par rapport au quotidien, au détail, à un regard trop focalisé. « *Confronté à un fatras de faits, d'expériences, de désirs, d'objectifs*, déclare M.P. Follett, *le dirigeant doit trouver le fil directeur qui unifie. Il doit voir un tout, pas un simple kaléidoscope de pièces* ». Le dirigeant prend du recul par rapport aux différentes parties pour repérer les interrelations qui existent entre elles et comprendre la « *situation globale* »<sup>35</sup>.
- Capable de « *voir aussi loin que large* », il sait anticiper. « *Sa sensibilité, son jugement s'exercent, non dans une situation qui est stationnaire, mais dans une situation qui change en permanence. ...Les meilleurs dirigeants ne se contentent pas de tirer des conclusions logiques d'une masse de données que leur fournissent leurs assistants experts, ils ont une vision du futur...Le dirigeant doit cerner toutes les futures tendances et les combiner...Ses décisions doivent anticiper le développement* », déclare M.P. Follett. Le dirigeant doit toujours considérer les situations en mouvement et en devenir, dans leur évolution et dans leur développement. « *Mais, ajoute M.P. Follett, anticiper veut dire davantage que prévoir ou prédire. Cela veut dire beaucoup plus que de se préparer à la prochaine situation. Cela veut dire créer la prochaine situation...Nous avons habituellement la situation que nous créons – aucune phrase n'est aussi chargée de sens concernant le succès d'une organisation* ». Le dirigeant est un créateur de possibles<sup>36</sup>, qui repère quand il y a un basculement entre un moment significatif et un autre moment significatif. Il lui faut pour cela de l'intuition, de l'imagination et de la vision.
- Pour créer des situations, il lui faut avoir l'esprit d'aventure « *dans le sens du pionnier qui défriche de nouvelles voies* », mais aussi la foi dans le possible de ces situations et du courage dans leur mise en œuvre. « *La sensibilité pour repérer des chemins possibles, le courage de les emprunter, le jugement pour en mesurer les résultats – voilà les trois caractéristiques du dirigeant* », affirme M.P. Follett.
- Le dirigeant est capable d'organiser toute les forces dispersées dans l'entreprise « *pour en faire un ensemble intégré* », mobiliser toutes les énergies et les canaliser au service d'un but

---

<sup>34</sup> A l'exception de celle qui fait l'objet de la note de bas de page 83, toutes les citations qui illustrent cette partie sont extraites de la conférence de M.P. Follett sur le leadership (in Urwick, 1949, p. 51-56).

<sup>35</sup> Follett in Fox et Urwick, chapitre IX, The psychology of control, p. 152.

<sup>36</sup> Voir Solé (2002).

commun, mettre de la cohérence au sein de l'équipe, créer un pouvoir collectif, stimuler les relations latérales. C'est un promoteur et un garant de la convergence des buts.

- Il incite et forme tous ses collaborateurs à devenir eux-mêmes des leaders, en les entraînant à contrôler les situations dont ils sont spécifiquement responsables, à faire face à leurs problèmes, à prendre leur propres décisions, à penser par eux-mêmes, à discuter les ordres et à manifester s'il y a lieu leur désaccord, à développer leur pouvoir. Le dirigeant « *rassemble le pouvoir partagé et l'utilise comme une force énergisante d'une entreprise en devenir permanent* ».
- Enfin, le dirigeant est celui qui donne l'exemple.

M.P. Follett propose une vision complexe du leadership dans la mesure où elle l'appréhende, sans le dire explicitement, à travers plusieurs attitudes contradictoires<sup>37</sup>. Le dirigeant est celui qui est capable de demander *en même temps* à ses collaborateurs une profonde loyauté et un fort esprit critique, d'être le plus intuitif et le plus rationnel possible, la loyauté et créer des situations de sens et de générer de la performance, d'élargir leur champ de vision et de focaliser leur attention sur des éléments précis, d'identifier des problèmes et d'apporter des solutions, de diriger et de déléguer, de réagir au plus vite à tout événement imprévu et d'anticiper le plus possible, de se projeter dans le futur et d'apprendre du passé, de se nourrir des échecs et d'apprendre des succès, d'avoir de la constance dans les périodes troublées et de s'adapter en permanence aux circonstances, d'avoir des convictions bien ancrées et d'être capable de se remettre en cause, de différencier les rôles et les responsabilités et de les intégrer, etc..

Il ressort de l'analyse que fait M.P. Follett de l'art de diriger, cinq postulats fondamentaux : diriger est un art et une science ; diriger s'apprend, du moins en partie ; diriger est une fonction distribuée dans toute l'organisation ; diriger s'apprend en étant dirigé et en dirigeant soi-même ; diriger au sein d'une organisation est un métier. Toute professionnalisation de la fonction de direction permet de réduire l'influence de l'autorité hiérarchique et de « *l'ascendant personnel* »<sup>38</sup>.

Pour conclure, rappelons l'hommage rendu à M.P. Follett par Moss Kanter : « *Plusieurs dizaines d'années après, malgré des centaines de livres écrits sur la manière d'être un bon dirigeant, sa définition (du leadership) n'a pas encore été améliorée* »<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Dans le sens que nous donnons au concept de contradiction entre deux attitudes, à savoir la relation d'opposition (chacune a tendance à détruire l'autre) et de complémentarité (chacune peut s'enrichir de l'autre) entre ces deux attitudes aussi indispensables l'une que l'autre (voir Fiol, 2002). M.P. Follett déclare à ce propos : « *L'unification des opposés est un processus éternel* » (The New State, chapitre II) et ajoute « *Héraclite disait : " La nature recherche ardemment des opposés et ce n'est pas à partir de semblables, mais d'opposés qu'elle fait émerger l'harmonie "* » (The New State, chapitre III).

<sup>38</sup> Traduction proposée par Mously (2003, p. 141) du terme « personality » utilisé par M.P. Follett. Par ailleurs, M.P. Follett ne nie pas l'importance des qualités personnelles. Pour elle, un dirigeant doit être tenace, sincère, loyal envers les autres, ferme dans la poursuite de ses buts, solide dans ses convictions, maître de lui-même, stable dans la tourmente, apte à gérer l'urgence, capable de motiver ses collaborateurs et de faire en sorte qu'ils développent leurs compétences latentes et avoir du tact (Follett in Urwick, 1949, p. 57.)

<sup>39</sup> Moss Kanter in Graham, p. xiv.

## La finalité du contrôle : renforcer la cohérence et la cohésion au sein des organisations

*« Pour ces cinq conférences, j'ai choisi de traiter le thème du Contrôle. C'est un mot qui est sur toutes les lèvres aujourd'hui ; notre prise de conscience du désordre et de l'échec dans nos organisations nous incite à nous demander comment passer du chaos au contrôle »*<sup>40</sup>.

C'est ainsi que M.P. Follett commence son dernier cycle de conférences prononcées à la London School of Economics, au début de 1933, intitulé : « Le problème de l'organisation et de la co-ordination dans les entreprises<sup>41</sup> ». Tout au long de ces cinq conférences, elle va s'efforcer de répondre à la question : Qu'est-ce que le contrôle, quelles en sont les finalités ?

Constatant l'échec du commandement dans les entreprises, fondé sur la transmission d'ordres par le dirigeant et l'obéissance aveugle à ces ordres par le collaborateur, M.P. Follett donne quatre conseils aux dirigeants en vue de diminuer cet autoritarisme et fonder les nouveaux modes de contrôle : 1. Dépersonnaliser les ordres, en aidant les collaborateurs à mieux gérer par eux-mêmes les situations dont ils sont responsables, 2. Former les collaborateurs à la profession de manager et ainsi accroître leur savoir-faire professionnel pour exercer leurs responsabilités, 3. Leur expliquer toujours le pourquoi des choses de façon à ce qu'ils trouvent du sens à ce qui leur est demandé, 4. Faire en sorte qu'ils partagent une finalité commune, qu'ils vivent une responsabilité collective, qu'ils se sentent partenaires à part entière d'un projet commun<sup>42</sup>.

Elle rappelle aussi que, dans l'entreprise, la responsabilité de gestion est éclatée, l'autorité se distribue tout au long des lignes hiérarchiques et le leadership n'est pas l'affaire des seuls dirigeants mais concerne de nombreux collaborateurs<sup>43</sup>. Pour M.P. Follett, le contrôle se présente à la fois comme un processus de mise en cohérence des responsabilités, des décisions et des actions des acteurs au sein de l'entreprise, un mode continu d'organisation transversale des activités et un dispositif permanent d'apprentissage du management.

La première impression qui se dégage des différentes communications de M.P. Follett est que le contrôle, appréhendé dans une perspective psychosociologique<sup>44</sup>, est d'abord un mode de coordination des personnes au sein de l'entreprise<sup>45</sup> en vue de réaliser un projet commun. Il consiste, selon l'auteur, à faire converger les efforts de tous en vue de renforcer l'unité de

---

<sup>40</sup> Cette phrase est la première de la conférence « Donner des ordres » (Follett in Urwick, 1949, p. 16),

<sup>41</sup> Nous traduisons par entreprise le terme business utilisé par M.P. Follett.

<sup>42</sup> Follett in Urwick, chapitre 2, The giving orders, p. 22-27.

<sup>43</sup> Ibid., chapitre 3, The basis of Authority, p. 34-46.

<sup>44</sup> Le concept de psychosociologie est ici appréhendé dans le sens que lui donnent Katz et Kahn (1978), à savoir l'étude des relations entre une entité et ses membres, et entre les membres au sein de cette entité. Les informations utilisées pour expliquer le contrôle comme mode de coordination sont d'ailleurs toutes extraites de la conférence : « Psychologie du contrôle ».

<sup>45</sup> Les informations utilisées pour présenter le contrôle comme mode de coordination sont toutes extraites de : Follett in Fox et Urwick, chapitre IX, The psychology of control, p. 148-174.

l'entreprise : « *Le but de l'ingénierie de l'organisation, dit-elle, est le contrôle, comme garant d'une unité effective. Si, nous voulons comprendre ce qu'est le contrôle, nous devons commencer par comprendre la nature même de l'unité* »<sup>46</sup>. Mais si l'entreprise est un tout qu'il convient d'étudier comme un tout, il faut aussi analyser « *le fonctionnement du tout dans son adaptation et son intégration des parties ... Le tout est déterminé, non seulement par ses éléments, mais aussi par leurs interrelations* »<sup>47</sup>. Le concept d'unité étant tout de même ambivalent dans les deux chapitres de M.P. Follett consacrés au contrôle, les quelques lignes qui suivent sont davantage le résultat d'une interprétation à travers notre grille de lecture que d'un condensé fidèle du texte.

En effet, si M.P. Follett donne généralement au concept d'unité le sens d'ensemble uni de parties<sup>48</sup>, elle l'assimile parfois à un tout unitaire. Coordonner un ensemble de parties pour qu'elles travaillent en collaboration conduit à mettre de la cohérence<sup>49</sup> au sein de l'entreprise. Faire coopérer les parties autour d'un projet commun assure la cohésion. Comment alors interpréter la thèse de M.P. Follett sur la psychologie du contrôle<sup>50</sup> au regard de ces deux concepts ? Suivons-là dans son analyse.

- Ajouter ou soustraire une des parties au tout, déclare-t-elle, ne conduit pas à un ensemble plus ou moins une partie, mais à un nouvel ensemble. L'interaction des différentes parties change les parties alors qu'elle est en train de créer de l'unité. Seule l'approche de la situation totale (l'ensemble et ses différentes parties en interaction) est pertinente dans une optique de contrôle.
- L'union au sein de l'entreprise, ajoute-t-elle, n'est jamais un produit terminé. C'est toujours un processus à entretenir en permanence, un processus d'unification<sup>51</sup>. L'ensemble est déterminé non seulement par les parties et par les relations entre les parties, mais aussi par les relations entre l'ensemble et les parties : ainsi, les différentes politiques départementales sont influencées par la politique générale en même temps qu'elles la façonnent. C'est l'ajustement réciproque entre les parties, et entre l'ensemble et les parties, qui justifie le contrôle.
- Pour unir et obtenir un ensemble pertinent, continue-t-elle, s'assurer de la qualité de chacune des parties, faire en sorte qu'elles s'émancipent, et qu'elles fassent apparaître leurs compétences latentes, leur potentiel, est un passage obligé. Sans parties donnant le meilleur d'elles-mêmes<sup>52</sup>, la construction est impossible. Mais si le développement de

<sup>46</sup> Ibid., p. 149.

<sup>47</sup> Ibid., p. 150.

<sup>48</sup> Ibid., p. 161. Partie signifie tout responsable ou tout centre de responsabilité au sein de l'entreprise.

<sup>49</sup> Nous utilisons ici les concepts de cohérence et de cohésion mis en valeur par Pech (2004)

<sup>50</sup> Ibid., chapitre IX.

<sup>51</sup> Lire également Follett in Urwick, chapitre V, Co-ordination, p. 76.

<sup>52</sup> Pour Follett, l'individu n'est pas sacrifié dans cette intégration : « *Permettez-moi de rappeler à votre attention, souligne-t-elle, que cette mise en relations réciproques, cette coordination, cette unification est un processus qui ne requiert pas le sacrifice de l'individu en tant que tel. L'idée fautive selon laquelle l'individu doit renoncer à son individualité pour le bien de l'ensemble est l'une des erreurs les plus répandues et insidieuses que je connaisse... Dans quelques-unes des entreprises que j'ai étudiées, on m'a dit que tout*



chaque partie est une condition nécessaire pour assurer un bon contrôle, ce n'est pas une condition suffisante. La coordination globale de toutes les parties est à considérer comme un processus toujours en train d'émerger et de se construire : c'est, assure l'auteur, un « *processus continu d'auto-crédation de cohérence* »<sup>53</sup>, une progression qui s'autorégule, s'enrichit des valeurs et des idées des parties et de l'ensemble, crée des plus-values et de nouvelles valeurs. Le contrôle est en conséquence un processus de coordination qui émerge de l'ensemble et des parties en vue de renforcer la cohérence au sein de l'entreprise. « *Ce n'est pas une affaire d'agrégation, mais d'intégration* » des parties à travers un travail sur leurs interrelations, souligne M.P. Follett<sup>54</sup>, pour qui l'ensemble n'est pas un agrégat de parties mises côte à côte, mais un corps intégré fondé sur les interrelations entre les parties.

- Mais, l'unité n'est pas seulement le résultat de la coordination, c'est-à-dire la cohérence de l'ensemble des parties ; c'est aussi un préalable de coopération nécessaire entre les personnes assurant leur cohésion autour d'un idéal commun. « *Il n'est pas possible de comprendre le contrôle sans comprendre les concepts d'unité*, déclare M.P. Follett. *J'ai déjà dit que le problème principal de celui qui est en charge du processus d'organisation était notoirement la co-ordination. Cela signifie simplement qu'il ne peut pas y avoir de contrôle sans unité... Afin de contrôler une certaine situation, vous (dirigeants) avez à obtenir la co-opération des (autres) managers qui sont aussi impliqués dans cette situation. Le degré de contrôle dépendra en partie de votre succès à faire converger leurs idées et les vôtres* »<sup>55</sup>. Avant de contribuer à la coordination des efforts des uns et des autres, il serait donc indispensable, selon M.P. Follett, d'unifier leurs idées, leurs valeurs, leurs émotions, leurs politiques autour d'un projet commun mobilisateur dans l'entreprise.
- En résumé, selon M.P. Follett, un minimum de cohésion serait alors un préalable au travail sur la cohérence. Une fois ce minimum de cohésion assuré autour d'un projet ou d'un idéal commun, le contrôle serait le processus chargé de mettre en cohérence les responsabilités, les fonctions, les rôles, les décisions, les actions des différents responsables au sein d'une entreprise<sup>56</sup>. Ce processus de contrôle veillerait à assurer, à respecter et à équilibrer la différenciation et l'intégration des managers<sup>57</sup>.

---

*responsable devait faire passer l'intérêt de son département après celui de l'entreprise dans son ensemble. Mais, cela est hors de question. Tout point de vue départemental est indispensable à l'ensemble. Il doit, bien sûr, être harmonisé avec les autres au sein de l'entreprise ; mais il ne doit pas être ignoré* »(1932, p. 163-164). Follett remet ici en cause le sixième des quatorze principes de Fayol (1979, p. 27) selon lequel l'intérêt particulier doit toujours être subordonné à l'intérêt général.

<sup>53</sup> Ibid, p. 165. A propos de cette expression, Follett ajoute : « *La plus grande partie de ma philosophie est contenue dans cette phrase* » p. 165.

<sup>54</sup> In Freedom and Co-ordination, chapitre V, Co-ordination, p. 75.

<sup>55</sup> Ibid, p. 167.

<sup>56</sup> Ibid, p. 169

<sup>57</sup> Pech aboutit exactement aux mêmes conclusions dans sa thèse.

Dans sa conférence sur le processus de contrôle<sup>58</sup>, M. P. Follett rappelle que, pour que la coordination des acteurs impliqués par une situation de gestion soit efficace, elle doit satisfaire les conditions suivantes :

- Elle ne peut s'effectuer que par l'interaction directe entre les seuls acteurs concernés. Les managers impliqués dans une situation de gestion et donc « *au plus près des réalités* » doivent s'organiser pour y faire face conjointement, en développant le plus possible de relations transversales entre eux. Le développement des relations latérales est donc une habitude à entretenir pour faciliter tout processus de contrôle.
- Le processus de contrôle est un processus auto-contrôlé collectivement : « *Si le processus de coordination est celui d'une interpénétration, déclare Follett, il est évident qu'il ne peut pas être imposé de l'extérieur* »<sup>59</sup>. Quand elle n'est pas nécessaire, l'implication de la hiérarchie est à éviter.
- L'autocontrôle est aussi l'affaire de chaque manager. Il y a donc à la fois *autocontrôle individuel* et *autocontrôle collectif*.

Là aussi, très en avance sur son temps, M.P. Follett fait émerger à travers ses deux derniers concepts les trois principes de fertilisation croisée<sup>60</sup>, d'auto-régulation et d'auto-organisation<sup>61</sup>. Les concepts d'intentionnalité<sup>62</sup>, de finalité et de but sont essentiels dans la compréhension du concept de coordination ; pour M.P Follett <sup>63</sup>, ne pas faire émerger un but dans une situation de management pourrait s'assimiler à la culture d'une plante sauvage dont on ne saurait ni si elle va produire quelque chose ni ce qu'elle pourrait produire. La fixation d'un but collectif est préalable à toute action de coordination même si ce n'est seulement qu'après l'apparition du résultat que l'on pourra vérifier si les efforts ont été suffisamment coordonnés à cet effet. Mais selon le principe de la *réponse circulaire*, la principale difficulté ne réside pas tant dans la fixation préalable du but que dans l'adaptation de ce but à une situation qui change en permanence.

En résumé, dans l'entreprise appréhendée à la fois comme un ensemble de parties et un tout unitaire, le contrôle est l'activité humaine de mise en cohérence continue des responsabilités, des décisions et des actions des différents managers (et des entités dont ils ont la responsabilité). Le processus de mise en cohérence est la coordination des interrelations entre l'ensemble des parties et les différentes parties et le résultat est le degré de cohérence atteint. En conséquence, le contrôle veille au bon équilibre entre la différenciation des parties et leur intégration à travers un autocontrôle individuel et un autocontrôle collectif. Il n'a de sens que

<sup>58</sup> Follett dans sa conférence : « Le processus de contrôle », Gulick et Urwick (19 37) p.161-169.

<sup>59</sup> Ibid, p. 164.

<sup>60</sup> Voir Galbraith, 1973.

<sup>61</sup> Voir Morgan, 1986, chapitre 4.

<sup>62</sup> Voir Simon, 1948.

<sup>63</sup> Elle utilise le mot de purpose (Creative experience, p. 83)

s'il existe au sein de l'entreprise une cohésion minimale suffisante autour d'un projet partagé<sup>64</sup>.

La deuxième impression qui ressort de la lecture de la conférence de M.P. Follett sur le processus de contrôle<sup>65</sup> est liée à la précédente, mais elle s'en distingue néanmoins : elle concerne toujours la problématique de la mise en cohérence, mais cette fois-ci relative aux activités et aux opérations. « *Le dirigeant ne travaille pas seulement avec des personnes*, prévient M.P. Follett, *il a aussi à gérer des situations* »<sup>66</sup>. Processus de coordination entre les personnes, le contrôle est en même temps un processus d'organisation, d'ajustement et de maîtrise des activités et des opérations au sein de l'entreprise (c'est d'ailleurs, nous dit M.P. Follett, le sens que le concept de contrôle prend dans des expressions comme contrôle des stocks ou au contrôle budgétaire. « *L'objet de l'organisation*, affirme-t-elle, *c'est le contrôle ou nous pouvons dire que organiser c'est contrôler* »<sup>67</sup>. Quelles sont donc les principales caractéristiques de ce contrôle ?

- Tout d'abord, le contrôle des activités n'est pas une organisation type ou idéale à atteindre, mais le processus d'organiser et de s'assurer de la pertinence du fonctionnement des activités au sein de l'entreprise. Dans une perspective systémique<sup>68</sup> avant l'heure, pour M.P. Follett, organiser, c'est reconnaître l'interdépendance de ces activités et donc mettre en interrelations tous les éléments, activités et opérations liés à une situation. Les différents éléments d'une situation, qui ne sont pas tous humains selon M.P. Follett, ne constituent pas une situation globale par le fait qu'ils coexistent, mais parce qu'ils interagissent en permanence et s'influencent mutuellement. « *Il est nécessaire d'insister sur ce point*, précise M.P. Follett,

---

<sup>64</sup> Les termes de cohérence et de cohésion sont empruntés à José Luis Pech (2003) ; ils sont également utilisés par Fiol, Jordan et Sulla (2004).

<sup>65</sup> Nous avons dû explorer deux sources pour traiter cette partie car si elles se réfèrent toutes deux à la même conférence, elles proposent l'une et l'autre des parties de textes qui n'apparaissent pas dans l'autre. Le texte le plus complet est celui de Follett, in Gulick et Urwick, chapitre VIII, The process of control, p. 161-169. L'autre est celui de Follett in Urwick, chapitre VI, The process of control, p. 77-89.

Dans la traduction en français du deuxième texte proposée par Mousli (2002), ce dernier traduit « control » par les termes de pouvoir, direction et parfois gestion, sauf dans le titre de la conférence où il conserve le terme de contrôle, et « to control » par diriger.

Ces différentes traductions engendrent beaucoup de confusion. En effet, en utilisant le terme de pouvoir, l'essence du texte original en anglais ne nous paraît plu respectée pour au moins trois raisons : tout d'abord, si le concept de contrôle n'exclut pas la notion de pouvoir, il inclut bien d'autres notions comme, par exemple, celles de convergence des buts ou de réduction de l'incertitude, qui sont présentes dans l'esprit du texte. De plus, le concept de pouvoir n'a pas du tout échappé à M.P. Follett : elle l'utilise abondamment dans ses autres conférences, en particulier celle sur « Les fondamentaux du leadership », avec les sens qu'on lui connaît aujourd'hui ; mais à aucun moment, elle ne l'emploie dans la conférence sur « Le processus de contrôle ». Enfin, en assimilant le contrôle à la coordination, Follett laisse de côté l'élément pouvoir dans le concept de contrôle.

Quant au concept de direction, il nous paraît également infiniment plus complexe que celui de contrôle dans l'esprit de Follett : il implique, entre autres, les notions de coopération, de cohésion ainsi que celui de sens dans ses deux acceptions de signification et d'orientation. Toutes ces notions ne sont pas centrales dans le texte de Follett sur le processus de contrôle ; elles ne le sont pas non plus dans le texte sur la psychologie du contrôle.

<sup>66</sup> Follett in Gulick et Urwick, chapitre VIII, p. 167.

<sup>67</sup> Follett in Urwick et Gulick (1932, p. 161).

<sup>68</sup> Voir, entre autres, von Bertalanffy (1968), Johnson, Kast et Rosenzweig (1967), Katz et Kahn (1978) sur l'approche systémique.

*parce qu'on a pris l'habitude de nos jours de parler de la " situation globale" – vous trouvez souvent cette expression dans des articles sur le management des entreprises – ce qui signifie simplement pour beaucoup de gens qu'ils s'assurent ainsi d'avoir pris en compte tous<sup>69</sup> les facteurs de la situation. Mais cela n'est pas du tout suffisant, il est indispensable d'étudier comment chaque facteur affecte tous les autres*»<sup>70</sup>. L'organisation, à l'instar de la coordination des personnes, n'est pas la simple juxtaposition d'activités différenciées, mais leur mise en relation dans un processus d'intégration en vue d'en faire un ensemble unifié ; c'est le passage d'un ensemble additionnel à un ensemble relationnel, affirme M.P. Follett<sup>71</sup>.

- Cette organisation transversale doit se mettre en place dès la phase initiale des activités de telle façon que toutes les interrelations puissent être anticipées. Elle doit éviter toute rupture de continuité entre la conception et la réalisation, et entre cette réalisation et la future conception qui en découlera. Dans une perspective de « contrôle ensemble », elle implique la participation de tous les acteurs concernés dès le début des opérations de manière à ce qu'ils définissent ensemble les règles du jeu.

- Elle doit aussi se repenser et se reconstruire en permanence car, selon le principe de la *réponse circulaire*, le fait même qu'elle commence à fonctionner modifie inéluctablement la situation globale (le mode d'interrelations) pour laquelle elle a été mise en œuvre, dans le temps et dans l'espace. « *On fait souvent l'erreur de croire que l'ajustement sur lequel nous travaillons s'effectue toutes choses égales par ailleurs*, rappelle M.P. Follett<sup>72</sup>. *Mais, ce n'est jamais le cas...La situation change et nous devons toujours être en prise sur elle. Etre en prise sur une situation change la situation. En d'autres termes, le processus d'ajustement modifie les choses à ajuster* ».

- S'organiser sert aussi à dépasser l'expérience acquise à un moment donné. Pour cela, il est indispensable de se donner tous les moyens d'observer cette expérience, enregistrer et suivre les résultats de ces observations, relier ces résultats entre eux de façon à faire émerger les causes de dysfonctionnement<sup>73</sup> et en tirer des enseignements pour le futur, en résumé de construire de la connaissance. Pour Follett, la connaissance émerge moins du suivi d'activités isolées que de la capacité à les connecter, à repérer des chaînes de causalité, à faire émerger des interrelations, à les unifier et à promouvoir leur co-développement.

Enfin, la troisième impression que laisse la lecture des travaux de M.P. Follett est que le contrôle est un processus d'apprentissage permanent. Cette approche du contrôle n'est pas étonnante chez un auteur qui prône la professionnalisation du management et dont un des

<sup>69</sup> En italiques dans le texte original.

<sup>70</sup> Follett in Gulick et Urwick, p. 163.

<sup>71</sup> Ibid, p. 163.

<sup>72</sup> Ibid, p. 166.

<sup>73</sup> « *C'est une erreur de croire que nous pouvons résoudre les problèmes. Cette croyance est une entrave à la réflexion. Ce dont nous avons besoin, c'est d'une démarche pour appréhender les problèmes. Quand nous pensons que nous avons résolu un problème, par la mise en oeuvre du processus de résolution, de nouveaux éléments, de nouvelles forces apparaissent dans la situation et vous avez sur les bras un nouveau problème à résoudre* », déclare Follett, in Urwick et Gulick, p. 166.

postulats de base est que le management, et donc la coordination et la coopération peuvent s'apprendre. Cet apprentissage peut prendre plusieurs formes.

- Apprendre à contrôler peut se faire par échange d'expériences entre managers, par l'expérimentation, et par accumulation d'expériences. La mise en place d'un recueil systématique de données sur les moyens utilisés, les méthodes développées et les résultats obtenus, contribue à dégager de grandes lois, des principes généraux utiles pour appréhender de nouvelles situations. Lors d'une conférence donnée à Oxford<sup>74</sup>, M.P. Follett raconte : « *La troisième raison pour laquelle je me suis intéressé au management des organisations est parce que je crois au contrôle, comme les hommes d'affaires les plus progressistes. Je crois en l'individu qui n'a pas confiance dans le destin, le hasard, l'héritage ou l'environnement, mais qui apprend comment il peut contrôler sa propre vie. Et nulle part, je ne vois d'acceptation complète de cela, si ce n'est dans la réflexion managériale, la réflexion des hommes d'affaires les plus progressistes. Ceux-ci rejettent le mysticisme. Ils ne croient pas qu'il y ait un quelconque fatalisme dans le cycle de management qui est totalement sous la compréhension des hommes ; ils croient qu'il peut être étudié et dans une certaine mesure contrôlé* ».

- Les méthodes de collecte et de traitement de données aident à mettre de l'ordre et à focaliser sur certains aspects d'une situation, mais ne doivent jamais conduire à une réduction du champ de vision. La construction de connaissance à travers l'exercice du contrôle doit contribuer à l'apprentissage de l'anticipation et au développement d'attitudes proactives. « *Anticiper ne veut pas dire simplement prévoir ou prédire, rappelle M.P. Follett. C'est beaucoup plus que de se préparer à rencontrer la situation suivante ; c'est créer la prochaine situation* »<sup>75</sup>. Elle ajoute : « *Nous ne pouvons pas attendre que les événements se produisent. Nous devons les provoquer* »<sup>76</sup>.

- Enfin, pour M.P. Follett<sup>77</sup>, « *c'est une illusion de croire qu'un manager peut résoudre définitivement un problème et cette croyance affecte malheureusement sa capacité de penser. Ce dont il a besoin, c'est d'avoir des démarches qui lui permettent d'aller à la rencontre des problèmes, les cerner et y faire face* »<sup>78</sup>. Les échanges d'expérience, l'expérimentation et l'accumulation de données sur les expériences vécues sont des dispositifs pédagogiques qui devraient aider à mieux anticiper et appréhender les situations problématiques.

Lire et relire les textes de M.P. Follett procure trois grandes satisfactions.

D'abord, une forte délectation intellectuelle au contact de sa rigueur méthodologique, de la qualité de ses raisonnements, de l'efficacité de sa pédagogie, de sa virtuosité à associer théorie et exemples de la vie quotidienne, de son habileté à croiser les éclairages disciplinaires, de la

<sup>74</sup> Conférence intitulée « Quelques méthodes de l'efficacité managériale » donnée à la Rowntree Lecture Conference, à Oxford, le 1<sup>er</sup> octobre 1926 et dont un extrait est rapporté par Fox et Urwick (1973) pp. xvii et xviii.

<sup>75</sup> Ibid, p. 172-173.

<sup>76</sup> Ibid, p. 169.

<sup>77</sup> Ibid, p. 166.

<sup>78</sup> M.P. Follett utilise en anglais l'expression : meeting problems.

pertinence de son approche transdisciplinaire, de sa puissance de conceptualisation, de la densité et de la force de ses idées, de sa capacité à allier une pensée complexe et une expression écrite simple. La relecture d'un texte de M.P. Follett est toujours gratifiante car elle fait inévitablement émerger chez le lecteur de nouvelles pistes de réflexion.

Ensuite, la joie espiègle de découvrir en permanence des concepts dont on pouvait penser qu'ils venaient à peine d'être mis à jour ces toutes dernières années. Graham raconte qu'en parcourant des textes récents sur la management, il lui arrive très fréquemment de s'exclamer : « *Mais M.P. Follett disait déjà cela il y a 70 ans et elle l'exprimait bien mieux* »<sup>79</sup>. Chaque texte est motif à étonnement, de par la modernité et l'originalité de la pensée et de son extraordinaire faculté d'anticipation. Comme le souligne Drucker<sup>80</sup>, elle était tellement en avance sur son temps.

Enfin, un immense plaisir saisit le lecteur face à la cohérence et à l'homogénéité de la pensée de M.P. Follett, que ce soit entre ses différentes publications ou à travers le temps. Les grandes lois et principes qu'elle met en évidence dans ces deux grands livres que sont *The New State* et *Creative Experience* constituent le fil directeur de toutes ses conférences ultérieures, comme si l'accumulation d'expérience, l'expérimentation permanente et la confrontation de ses idées à celles des autres - académiques ou dirigeants -, la renforçaient chaque fois davantage dans ses convictions. Et comme le non dit chez M.P. Follett est plus important que le dit chez M.P. Follett, la relecture de ses textes contribue à mettre en évidence des connexions entre des éléments, jusqu'ici disjoints dans l'esprit du lecteur.

En plus de ces satisfactions, le chercheur dans les disciplines de management et de contrôle de gestion découvrira chez M.P. Follett trois approches du contrôle tout à fait originales à son époque, mais peut-être encore aujourd'hui. Le contrôle est un processus de coordination des responsabilités, des décisions et des actions des principaux acteurs de l'entreprise au service de la cohérence de l'équipe qu'ils constituent conjointement. Le contrôle est le processus d'organisation transversale des activités de l'entreprise, activités qui sont imbriquées les unes dans les autres et évoluent en permanence toutes ensemble dans l'espace et dans le temps. Enfin, le contrôle est un processus d'apprentissage du management, c'est-à-dire d'échange, de veille et d'anticipation. Mais l'impression majeure qui ressort des textes de M.P. Follett est que le contrôle n'existe pas seulement pour guider l'action et la suivre, mais surtout pour penser.

## ***Bibliographie***

Bertalanffy, L. von (1968), *General System Theory*, New York, George Braziller, Inc. (traduction française : (1980) *Théorie générale des systèmes*, Paris, Bordas).

---

<sup>79</sup> Graham, p. 25.

<sup>80</sup> Drucker in Graham, Introduction.

- Fayol H. (1979), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod (1ère édition, 1918).
- Fiol M. (2002), Les contradictions inhérentes au management. Del alogique du curseur à celle de l'extenseur, in Moingeon B. (Ed.), *Peut-on former les managers ? L'apport de la recherche*, Dunod, L'Harmattan, p. 231-268.
- Fiol M., Jordan H. et Sulla E., (2004), *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*, Paris, Dunod.
- Follett M.P. (1918), *The New State : Group Organisation, The Solution for Popular Government*, New York, Longmans, Green. Ce texte peut être trouvé dans son intégralité sur le site : [http://sunsite.tuk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett](http://sunsite.tuk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett).
- Follett M.P. (1919), *Community as a process*, *Philosophical Review*, vol. 28, pp. 576-588. Texte également publié sur le site Internet de la Mary Parker Follett Foundation : <http://www.folettfoundation.org/advisors.htm>
- Follett M.P. (1924), *Creative Experience*, New York, Longmans, Green. L'introduction et les trois premiers chapitres de ce livre sont également publiés sur le site de la Mary Parker Follett Foundation : <http://www.folettfoundation.org/advisors.htm> .
- Follett M.P. (1925), *Constructive Conflict*, in Fox E.M. et Urwick L.F., Eds (1973), *Dynamic Administration : The collected Papers of Mary Parker Follett*, Londres, Pitman, pp. 1-20.
- Follett M.P. (1925), *Management as a Profession*, in :
- Merrill H.F., Ed., (1960), *Classics in Management*, New York, The American Management Association, Inc., p. 309-322.
  - Fox E.M. et Urwick L.F., Eds (1973), *Dynamic Administration : The collected Papers of Mary Parker Follett*, Londres, Pitman, p. 103-116 sous le titre : *How must business management develop in order to become a profession*.
- Follett M.P. (1932-1933), *The Process of Control*, in :
- Gulick L.H. et Urwick L.F., Eds, (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, Columbia University, p. 161-169.
  - Urwick L.F. (1949), Ed., *Freedom and Co-ordination*, Londres, Management Publications Trust, Ltd, chapitre IV, p. 77-89.
- Follett M.P. (1933), *The Essentials of Leadership*, in :
- Urwick L.F. (1949), Ed., *Freedom and Co-ordination*, Londres, Management Publications Trust, Ltd, chapitre IV, p. 47-60.
  - Merrill H.F., Ed., (1960), *Classics in Management*, New York, The American Management Association, Inc., p. 323-336.
- Follett M.P. (1933), *Coordination*, in :
- Urwick L.F., Ed., (1949), *Freedom and Co-ordination*, Londres, Management Publications Trust, Ltd, chapitre V, p. 61-76.
  - Merrill H.F., Ed., (1960), *Classics in Management*, New York, The American Management Association, Inc., p. 337-352.
- Follett M.P. (1927), *The Psychology of Control*, in Fox E.M. et Urwick L.F., Eds, (1973), *Dynamic Administration : The collected Papers of Mary Parker Follett*, Londres, Pitman, chapitre IX, p. 148-174.
- Fox E.M. et Urwick L.F., Eds, (1973), *Dynamic Administration : The collected Papers of Mary Parker Follett*, Londres, Pitman.
- Galbraith J. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Ma., Addison-Wesley Publishing Co..
- Graham P., Ed., (1995), *Mary Parker Follett : Prophet of Management*, Cambridge Ma., Harvard Business School Press.
- Gulick L.H. et Urwick L.F., Eds, (1937), *Papers on the Science of Administration*, New York, Institute of Public Administration, Columbia University.

- Johnson R.A., Kast F.E. et Rosenzweig J.E. (1967), *The Theory and Management of Systems*, New York, McGraw-Hill (traduction française : (1970) *Théorie, conception et gestion des systèmes*, Paris, Dunod).
- Katz D. et Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology in Organizations*, New York, John Wiley and Sons, 2ème édition.
- Merrill H.F., Ed., (1960), *Classics in Management*, New York, The American Management Association, Inc.
- Metcalf H.C., Ed., (1927), *Business Management as a Profession*, Chicago, A.W. Shaw Company. (management as a profession)
- Metcalf H.C. et Urwick L. F., Eds, (1941), *Dynamic Administration : The collected papers of Mary Parker Follett*, Bath, Management Publications Trust.
- Morgan G. (1986), *Images of Organization*, Beverly Hills, Sage Publications (Traduction française : (1989) *Les Images de l'Organisation*, Québec, Editions Université Laval /ESKA.
- Mously M., Ed., (2002), *Mary Parker Follett, Pionnière du management. Diriger au delà du conflit*, Paris, Editions/Pearson Education France.
- Nicolescu B. (1996), *Une nouvelle vision du monde : la transdisciplinarité*, Monaco, Editions du Rocher.
- Pech Varguez J.L. (2003), *Cohérence et cohésion au sein des équipes de direction. Le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, thèse de doctorat, Groupe HEC.
- Pugh D.S. et Hickson D.J. (1989), *Writers on Administration*, Londres, Penguin Books (4<sup>ème</sup> édition).
- Simon H. (1958), *Administrative Behavior*, New York, The Mc Millan Company, 2ème édition (1ère édition : 1947) (Traduction française : (1983) *Administration et processus de décision*, Paris, Economica).
- Solé A. (2000) *Créateurs de mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Paris, Editions du Rocher.
- Urwick L.F., Ed., (1949), *Freedom and Co-ordination*, Londres, Management Publications Trust, Ltd.



