

## Mary Parker FOLLET

(1866 - 1933)

### *Comment mettre l'humain et la responsabilité au centre des organisations ?*

Née en 1868 près de Boston, M.P. Follett débute sa carrière dans les sciences politiques et s'implique dans la lutte pour le droit de vote des femmes ainsi que contre la pauvreté dans les quartiers difficiles. Elle participe également à des commissions chargées de statuer sur les salaires et les conditions de travail.

Cette expérience la conduit à s'intéresser à l'organisation, la gestion du personnel et aux conflits sociaux. Elle oriente ainsi sa réflexion vers le management.

Dans les années 1920, devant les travaux de l'école des relations humaines, M. P. Follett montre que l'on ne peut pas faire abstraction des considérations humaines en recherchant l'efficacité dans une approche mécaniste. Ses travaux mettent en avant la responsabilisation comme levier pour faire s'exprimer les possibilités humaines. Elle s'intéresse à la résolution des conflits : comment les dépasser ? et aux modes de coordination au sein des organisations, recherchant des alternatives à la coordination strictement hiérarchique.

En 1918, dans son ouvrage intitulé *The New State*, elle propose de remplacer les institutions gouvernementales bureaucratiques par une véritable démocratie dans laquelle les gens prendraient part directement aux décisions.

Pour elle, l'autonomie est la meilleure voie pour que les individus et les groupes se réalisent et atteignent leurs buts, dans l'entreprise comme dans le processus politique. Elle considère que le leadership est une question de connaissances et d'expérience, à tous les niveaux de la hiérarchie et que dans une organisation, l'autorité doit être plutôt horizontale que verticale.

M.P. Follett démontre que le travail en groupes est porteur de synergies qui permettent de dépasser les limites de l'efficacité individuelle.

Son approche du leadership est intégrative : « le meilleur leader n'a pas de subordonnés mais des hommes et des femmes travaillant pour lui... ». Elle souligne qu'il est de la responsabilité du dirigeant de développer les compétences des salariés qu'il dirige.

En rupture avec l'approche fermée et mécaniste du courant classique, M.P. Follett développe une approche systémique du management des hommes : « nous ne pouvons pas étudier la psychologie de l'ouvrier, puis la psychologie de l'employeur, et enfin les "faits" de la situation, comme on le fait si souvent. Nous devons étudier l'ouvrier, l'employeur et leur relation aux faits ».

M.P. Follett a étudié la « réaction circulaire » : l'individu contribue à créer par son comportement la situation à laquelle il est en train de réagir. Pour dépasser les conflits, elle propose la notion de « conflit constructif » : l'intégration des attentes des deux parties est une bien meilleure solution que la domination de l'une par l'autre ou même que le compromis, dans lequel chacun doit renoncer à quelque chose. Dans cette approche, il faut exposer clairement le conflit sous tous ses aspects pour parvenir à une vision globale des attentes.

### **Principaux ouvrages**

*The New State : Group Organization - the Solution of Popular Government*, London : Longman. 1918

*Creative Experience*, London : Longman. 1924

*Dynamic Administration*, New York : Harper Brothers. 1941

*Freedom and Coordination*, London : Pitman. 1949