

Initiation au management

L'apport original de Mary Parker Follett à la gestion des conflits

Ce cours vous est proposé par Elodie Loubresse, Maître de conférences en sciences de gestion, Université Paris-Saclay et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
Présentation des travaux de Mary Parker Follett	2
L'analyse du conflit chez Mary Parker Follett.....	3
Le conflit comme outil au service de l'innovation.....	5
Conclusion	5
Références	6

Préambule

Objectifs d'apprentissage

- Contextualiser les apports de Mary Parker Follett en management
- Connaître les types de résolution des conflits et leurs caractéristiques

Les travaux de Mary Parker Follett au début du 20^{ème} siècle apportent un éclairage intéressant sur la notion de conflits et en particulier la manière dont ils peuvent contribuer à l'innovation.

Présentation des travaux de Mary Parker Follett



Mary Parker Follett est souvent rattachée historiquement à l'école dite traditionnelle en management, car elle a écrit ses principaux ouvrages dans la 1^{ère} partie du 20^{ème} siècle, c'est-à-dire en même temps que Taylor, Weber ou Fayol.

Ses travaux anticipent les conclusions de l'Ecole des Relations Humaines, qui s'intéressera à l'importance des relations sociales et du leadership, et vont même parfois bien au-delà.

En effet, elle est l'une des premières à s'intéresser aux notions de pouvoir et de conflit dans l'organisation. Ses deux principaux ouvrages sont *The New State* (1918) et *Creative experience* (1924).

Citation

« Tous ceux qui ont travaillé avec Mary Parker Follett, écouté ses conférences ou l'ont simplement fréquentée, ont témoigné de l'intelligence et de la force de caractère de celle que Peter Drucker a surnommée « *The prophet of management* ». Aujourd'hui encore, le lecteur est frappé par la clarté et la robustesse de ses idées. Au fil des années, sa conception du conflit et de la négociation se renforce et s'affine [...]. Cette conception, elle l'a mûrie, testée sur le terrain, enrichie pendant plusieurs décennies ; elle est enracinée dans un terreau fertile d'expériences, de recherches personnelles, de rencontres, d'apports théoriques et empiriques des intellectuels ou praticiens, collègues et amis, avec qui elle aimait passionnément dialoguer. »

Source : Mousli (2005)

Consultez la vidéo suivante, « L'héritage de Mary Parker Follett pour penser le métier de manager », Damien Mourey, professeur à l'ENS Paris-Saclay, laboratoire IDHES, pour Xerfi Canal, https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Damien-Mourey-L-heritage-de-Mary-Parker-Follett-pour-penser-le-metier-de-manager_3746783.html

Selon Damien Mourey, Mary Parker Follett est l'une des premières à penser l'activité managériale et à envisager le management comme métier auquel il faut former les cadres ou dirigeants. Comme Taylor ou Fayol, elle a théorisé son expérience, réalisée principalement dans le secteur associatif. Son concept principal est le conflit constructif. Face aux conflits, qui constituent la vie normale d'une organisation, c'est justement le rôle du management de créer ensemble quelque chose de neuf par le dialogue et l'expérimentation.

L'analyse du conflit chez Mary Parker Follett

Mary Parker Follett propose une analyse intéressante du conflit dès les années 1920. Elle considère en effet le conflit, défini comme une opposition entre choses ou personnes, comme **normal**. Il s'agit selon elle d'une réalité permanente qui ne doit pas être évitée, mais au contraire utilisée. Selon Mousli (2005), le conflit est constructif chez Mary Parker Follett. Cette approche est très intéressante car elle va à l'encontre des approches traditionnelles que l'on peut rencontrer, tant dans la littérature que dans la pratique, comme la tendance à éviter ou à désamorcer les conflits.

Selon elle, le conflit comporte **trois modes de résolution** :

- la **domination**, où une partie impose sa loi à l'autre, dans ce cas il y a donc un gagnant et un perdant. Pour Mary Parker Follett cette option n'est pas satisfaisante car brutale.
- le **compromis**, marchandage, où l'on échange des compromis, ce qui permet à chacune des parties de s'approcher de son résultat « idéal », même si à long terme chaque partie risque de se trouver insatisfaite par la solution trouvée.
- l'**intégration des points de vue en conflit en une situation nouvelle et innovante**, et implique que chacun dévoile ses véritables intérêts afin de mettre les différences en évidence.

Pour Mary Parker Follett, la 3^{ème} solution est la seule satisfaisante à long terme. Elle permet en effet d'associer les différentes parties au conflit dans la construction d'une solution innovante et viable. Selon elle, cette 3^{ème} solution permet de « sortir par le haut » du conflit (Mousli, 2005). Elle ne supprime pas totalement le conflit de l'organisation, ce dernier pouvant apparaître ailleurs dans l'organisation. L'exemple suivant, cité par Metcalf et Urwick (1941) illustre cette 3^{ème} voie.

Citation

« Un jour, dans une des petites salles de la bibliothèque de Harvard, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisqu'aucun de nous deux n'a renoncé à son souhait ; nous avons eu chacun ce que nous voulions en réalité. Car je ne tenais pas particulièrement à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait simplement que la salle soit plus aérée ».

Source : Mary Parker Follett citée par Metcalf & Urwick (1941 : 115).

Pour aller plus loin

Consultez l'article de Mousli (2005), « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, vol. 4, no. 2, pp. 21-33. <https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-21.htm>

Le conflit comme outil au service de l'innovation

On peut prolonger l'apport de Mary Parker Follett sur les apports du conflit en contexte organisationnel, notamment en matière d'innovation.

Citation

« Le conflit fait partie non seulement de la nature humaine, mais de la nature en général. Un bel exemple est la tectonique des plaques, qui peut produire des tremblements de terre catastrophiques, mais aussi les Alpes et leur beauté...

Le conflit, au sens de l'incompatibilité, est utile : on cherche à progresser ou à innover dès lors qu'une incompatibilité reste à résoudre. Au sens large, il crée les opportunités d'améliorer les relations avec une personne avec qui on a des relations conflictuelles, d'améliorer le fonctionnement, l'organisation, les process de production, etc. »

Source : « Le Conflit, outil d'innovation ! », Blog Orsys, Georges Goldman, 5 Janvier 2016

Conclusion

Les travaux de Mary Parker Follett apportent un éclairage original au management et en particulier à la gestion des conflits, en mettant en avant l'intérêt de l'intégration des points de vue. De manière liée, le conflit peut même être considéré comme une source d'innovation.

Références

Metacalf et Urwick (1941), *Dynamic Administration – The collected papers of Mary Parker Follett*, Harpers & Bros Publishers, New York & London.

Mousli (2005), « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, vol. 4, no. 2, pp. 21-33.

https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Damien-Mourey-L-heritage-de-Mary-Parker-Follett-pour-penser-le-metier-de-manager_3746783.html

Comment citer ce cours ?

Initiation au management, Elodie Loubaresse, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.